

Methodenblatt Zielvereinbarungsgespräche führen	
1. Kurzbeschreibung Zielvereinbarungsgespräche (ZVG) werden genutzt, um zwischen FBL und FDL sowie FDL und TL Ziele zu vereinbaren, die innerhalb eines zu benennenden Zeitraums erreicht werden sollen. Die Ziele, vereinbarte Rückmeldungstermine und -berichte, gewährte Unterstützung und besondere Befugnisse werden schriftlich im Formular „Zielvereinbarung“ niedergelegt. Beide Parteien unterschreiben die Zielvereinbarung, um den Verbindlichkeitscharakter der Vereinbarung zu betonen.	
2. Einordnung und verwandte Begriffe Führungstechnik, Führen mit Zielen, Management by Objectives (MbO), Ziele, SMART, PDCA	
3. Voraussetzungen a) Die Organisation bildet überhaupt Ziele, die dann über die verschiedenen Hierarchieebenen runtergebrochen werden können. b) Die vorhandene Organisationskultur erlaubt die Vereinbarung von Zielen in Form eines Dialogs. Beide Parteien müssen ihre Zielvorstellungen äußern können. Zum einseitigen Setzen von Zielen wird kein Zielvereinbarungsgespräch in Dialogform benötigt!	
4. Grundsätze a) Der Zeitraum für eine Zielvereinbarung bezieht sich auf ein Kalenderjahr. ZVG sollten frühestmöglich im Jahr geführt werden, damit den FK und ihren Mitarbeitenden ausreichend Zeit zur Zielerreichung verbleibt. b) Wenn möglich, sollte das Gespräch zur Auswertung des Endberichts für die Zielvereinbarung des Vorjahres und das ZVG für das neue Jahr in einem Termin durchgeführt werden. c) ZVG sind keine „Wochengespräche in ausufernder Form“ und auch kein Unterpunkt oder TOP im Rahmen eines anderen Termins. Sie sind ein eigenständiger Termin mit dem einzigen Zweck die Zielerreichung des Vorjahres zu analysieren und die Zielvereinbarung für das neue Jahr zu schließen. d) ZVG sollen trotz des bestehenden Über-/Unterordnungsverhältnisses im Geiste der Kooperation und gemeinsamen Zielbildung stattfinden (Dialogform). e) Die vereinbarten Ziele müssen zu ihrer Erreichung eine gewisse Anstrengung erfordern. Ziele sollten nicht einfach durch ein „weiter wie bisher im Tagesgeschäft“ zu erreichen sein. Führungskräfte müssen zur Erreichung der Ziele in ihrer Funktion als „Manager ihres Bereichs“ planen, umsetzen, überprüfen und nachjustieren (PDCA-Zyklus: plan-do-check-act). f) Ziele werden SMART (spezifisch-messbar-akzeptiert-realistisch-terminiert) formuliert. g) Stehen zwei Ziele in Konkurrenz zueinander, z.B. Beratung verbessern und gleichzeitig Mittel (Verwaltungskosten) einsparen, dann muss eines der Ziele als prioritär bestimmt werden. h) Ziele für den Verantwortungsbereich einer FK müssen abgegrenzt werden von den individuellen Zielen, die sich eine FK für sich persönlich vornimmt. i) Wenn Pläne und Vorhaben zur Zielerreichung diskutiert werden, muss die dahinterliegende Wirkungsthese benannt werden: „Ich plane <u>genau das</u> zu tun, weil ich <u>folgenden Wirkung</u> erwarte, die mich dann <u>mein Ziel erreichen</u> lässt.“	

- j) Mit dem Schließen einer Zielvereinbarung wird eine **beiderseitige Verpflichtung** eingegangen.
 - Die untergeordnete FK verpflichtet sich zu Anstrengungen, das Ziel wirklich zu erreichen und die vereinbarten Sachstandsmeldungen/Berichte unaufgefordert und pünktlich vorzulegen.
 - Die übergeordnete FK verpflichtet sich die vereinbarten Ressourcen und Befugnisse zur Verfügung zu stellen und neben den vereinbarten Rückmeldungen nicht fortwährend in die Umsetzung einzugreifen.
- k) **Zusätzlich zur Vereinbarung wird ohne Zögern eingegriffen, wenn** eine der beteiligten FK der Meinung ist, dass das vereinbarte Ziel nicht oder im gegebenen Zeitraum nicht mehr zu erreichen ist oder wesentliche Änderungen der Rahmenbedingungen die Zielerreichung unmöglich machen. Wesentliche Änderungen der Rahmenbedingungen können eine Anpassung der Zielvereinbarung während der Laufzeit erforderlich machen.
- l) Das **Controlling, QM, FA u.a. sind frühzeitig zu beteiligen**, so dass sie die unterstützenden Aufgaben erfüllen können.
- m) Es werden **nicht mehr als drei Jahresziele** vereinbart. Es gilt realistisch zu bleiben!

5. Empfohlenes Vorgehen (Abfolge)

- a) ZVG werden **terminiert, wenn die Rahmenbedingungen** (übergeordnete Ziele, Haushalt, Budgets,...) für den Zeitraum der Zielvereinbarung **bekannt sind** oder mit ziemlicher Sicherheit abgeschätzt werden können.
- b) Mit der Einladung zum ZVG bittet die übergeordnete FK um eine **Beschreibung der Vorhaben der untergeordneten FK** (die Pläne, Ziele, Ideen und Schwerpunkte für das Kalenderjahr) schriftlich und in knapper Form¹. Das Papier erhält die übergeordnete FK vorab zur Gesprächsvorbereitung.
- c) Zu Beginn eines ZVG **umreißt die übergeordnete FK die Rahmenbedingungen** für das Kalenderjahr. Sind die Rahmenbedingungen beiden bekannt, kann das in knapper Form geschehen.
- d) **Dann erläutert die untergeordnete FK ihre Ziele** für das kommende Jahr. Zuerst werden die beabsichtigten Ziele für den Verantwortungsbereich und dann die persönlichen Ziele benannt. **Während des Vortrags nimmt die übergeordnete FK eine zuhörende Rolle ein**, die einzelnen Ziele werden im Anschluss erörtert.
- e) Im Anschluss an den Zielvortrag **greift die übergeordnete FK die genannten Ziele auf und nennt die eigenen Zielvorstellungen für den FD bzw. das Team oder persönliche Ziele der untergeordneten Führungskraft**.
- f) Die Ziele werden **nacheinander diskutiert (Dialog) und** im Formular „Zielvereinbarung“ **verschriftlicht**. Es empfiehlt sich ein Vorgehen von den prioritären zu den weniger wichtigen Zielen und von den gemeinsam geteilten Zielen zu den kontroversen Zielen. Die Verschriftlichung erfolgt zunächst handschriftlich im Formular und liegt zur Unterschrift dann in gedruckter Form vor.

¹ In Aufzählungsform, i.d.R. nicht mehr als ½ Seite, Ziele > Pläne > Wirkungsthesen