

Motivation über die Mitarbeiter-Zielvereinbarung

Von Raymond Wilbois

Wer Mitarbeiter führt, sollte in regelmäßigen Abständen mit ihnen Gespräche führen und dabei eine Rückmeldung vermitteln, aus der die Einschätzung ihrer Stärken und Schwächen hervorgeht. Die Mitarbeiterbeurteilung ist ein wirkliches Führungsinstrument und wird häufig im Zusammenhang mit Zielgesprächen (oder Jahreszielgesprächen) genannt.

Der Bedarf nach einem komplexen Feedback ist bei Mitarbeitern - unabhängig von Tätigkeitsfeldern - sehr groß.

Beispielsweise finden im Tagesgeschäft einer Kanzlei zwar hin und wieder Rückmeldungen situationsbezogen statt; aber diese Gespräche sind durchweg nicht vorbereitet, sondern die Führungskraft reagiert auf einen Anlass. Ein wirkliches Resümee im Sinne einer Gesamteinschätzung kann darin nicht erkannt werden.

Bei der täglichen Routine darf ein zeitgerechtes Feedback nicht fehlen

Nicht selten „schleicht“ sich die Situation ein, dass bei Mitarbeitern, die bereits länger im Kanzleiteam arbeiten, positive Leistungsergebnisse oder ein gutes Engagement nicht mehr von der Führungskraft kommentiert werden. Man weiß seitens der Kanzleileitung, dass solche Mitarbeiter eigentlich unverzichtbar sind, aber man sieht keinen Grund - wenigstens in größeren Zeitabständen - ihnen ein positives Feedback zu geben. Dauerhaft kann sich diese Verhaltensweise rächen.

Wir Menschen benötigen Rückmeldungen, aus denen wir Wertschätzungen erkennen; daraus entwickeln wir unser Selbstwertgefühl, das uns letztlich seelisch stabil macht.

Jede einzelne Mitarbeiterbeurteilung muss auch einem Vergleich zu ande-

ren Mitarbeitern standhalten, weil eine faire Mitarbeiterbeurteilung nur über gleiche Kriterien sichergestellt ist. Dabei entsteht Transparenz, die häufig Rückschlüsse auf vorhandene Mängel in der Kanzleiblauforganisation zulassen. Insofern ist die Mitarbeiterbeurteilung nicht unwesentlich für bestehende Organisationsformen. Hierbei greifen die Komponenten „Mitarbeiterqualifizierung“ und „Mitarbeiterbedarf“ eng ineinander.

Wenn man heute von Mitarbeitern und deren Fachwissen zusammenhängend spricht, wird auch weniger der



Raymond N. R. Wilbois

Kostenfaktor in Reinform gesehen, sondern ein insgesamt immaterieller Unternehmenswert. Um dabei eine Analyse anzustellen, ist es nur folgerichtig, wenn beim Personalmanagement geeignete Standards eingesetzt werden. Je einheitlicher und zeitlich gleichmäßiger die Beurteilungsgespräche geführt werden, umso mehr Informationen erhält die Kanzleiführung über die Kompetenzen der Mitarbeiter in Verbindung mit deren Weiterentwicklung.

Zielvereinbarungen sind Chancen

Bei der Mitarbeiterbeurteilung geht es darum, möglichst die Arbeitsleistung in Verbindung mit dem sozialen Verhalten einer Bewertung zu unterziehen, während beim Instrument der Zielvereinbarung das Leistungser-



gebnis zu den Unternehmenszielen betrachtet werden muss.

So kann beispielsweise ein Jahreszielgespräch auch in Kombination zur Mitarbeiterbeurteilung sehr sinnfölig sein.

Mitarbeiter sollten für Unternehmensziele sensibilisiert werden. Hierzu gehört, dass ihnen neben der Gesamtzielsetzung der Kanzlei auch die untergeordneten Ziele verdeutlicht werden. Bei den letztgenannten Zielen geht es um die eigene Verantwortung, die über Zielvereinbarungen gefördert werden muss.

Das Grundprinzip der Zielvereinbarung besteht darin, dass die Art der Zielerreichung - der Weg dorthin - vom Mitarbeiter bestimmt werden kann, wobei das Endergebnis als Ziel vorher klar festgeschrieben wird.

Als Wegweiser für ein Zielvereinbarungsgespräch sind folgende Kriterien zu berücksichtigen:

- Gründliche Vorbereitung
- Gesprächseröffnung mit Begründung einer Sympathieplattform
- Rückblick auf die Vergangenheit
- Formulierung der Zielvereinbarung
- Konsenssuche (gemeinsame Vereinbarung)
- Gesprächsabschluss

Gründliche Vorbereitung

Der Vorgesetzte / Kanzleihinhaber sollte den jeweiligen Mitarbeiter rechtzeitig über den Gesprächstermin und die voraussichtliche Dauer informie-



ren. Dabei empfiehlt es sich, den Mitarbeiter zu bitten, dass er sich auch um eine Vorbereitung bemüht. Im Regelfall geht es dabei um seine Selbsteinschätzung der erreichten Ziele in der vorausgegangenen Periode. Es gilt, ausreichend Zeit für dieses Gespräch einzuplanen und einen Ort zu wählen, bei dem die Unterredung ungestört geführt werden kann.

Gesprächseröffnung mit Begründung einer Sympathieplattform

Es versteht sich von selbst, dass der Mitarbeiter freundlich begrüßt wird und man sich bei ihm dafür bedankt, dass er an diesem Gespräch teilnimmt. Vielleicht gelingt es dabei auch, den einen oder anderen „privaten Gedanken“ auszusprechen, wenn der Vorgesetzte beispielsweise über das Hobby des Mitarbeiters informiert ist und diesbezüglich ein paar Fragen stellt. Fragen dieser Art dürfen nicht aufgesetzt wirken, sondern echtes Interesse signalisieren - nur so kann eine Sympathieplattform begründet werden.

Bei der „Sitzordnung“ ist es empfehlenswert, dass sich beide Personen „übers Eck“ (seitlich) platzieren. Ein frontales Gegenübersitzen kann möglicherweise auch zu indirekten Konfrontationen führen.

Gut gewählte Worte sollen dann die Gesprächsbedeutung hervorheben und dabei kann der voraussichtliche Zeitrahmen kurz erörtert werden. In vielen Fällen ist es hilfreich, in dieser Phase auch die Gesprächsstruktur vorzustellen. Damit lässt sich eine grundsätzliche Akzeptanz für die notwendige Sachebene leichter herstellen. Der Mitarbeiter erhält zudem Sicherheit, indem er die Abläufe kennt.

Rückblick auf die Vergangenheit

In diesem Gesprächsabschnitt sollte der Vorgesetzte Fragen stellen, inwieweit der Mitarbeiter der Auffassung ist, die erreichten Ziele rückblickend bewältigt zu haben. Diese Selbsteinschätzung ist grundsätzlich vor

die sogenannte Fremdeinschätzung zu stellen. Häufig liefert eine solche Selbsteinschätzung dem Kanzleihinhaber die Chance zu Rückfragen über Schwierigkeiten oder Hemmnisse, die es bei der Zielerreichung gegeben hat und nicht selten werden dabei Organisationsmängel offenkundig.

Es folgt die Einschätzung des Vorgesetzten zum Zielerreichungsgrad. Hier zählt sich eine gute Vorbereitung aus: Je deutlicher die Fakten interpretiert werden, umso transparenter wird das Bild. An dieser Stelle hat der Mitarbeiter die Möglichkeit zum Vergleichen. Er wird seine Einschätzung mit der Darstellung des Vorgesetzten abwägen. In diesem Stadium kann fruchtbarer Meinungs austausch entstehen. Bei besonderen Kritikpunkten empfiehlt es sich, die **PNP-Methode** einzusetzen, das heißt, der Vorgesetzte beginnt mit einem erreichten **Positiv-Merkmal**, um dann eine sachliche Forderung oder gegebenenfalls die Kritik (**Negativ-Effekt**) anzubringen; abschließend sollte dann wieder ein **Positiv-Merkmal** erwähnt werden.

Diese psychologische Gesprächsmethode kann sehr hilfreich sein, wenn ein wesentlicher Kritikpunkt unumgänglich angesprochen werden muss. Es „schmerzt“ dann nicht so sehr, weil die beiden Positiv-Punkte zu Beginn und am Ende „abfedernd“ wirken. Niemals aber sollte diese Methode zu häufig eingesetzt werden, da auch der Mitarbeiter die grundsätzliche

Methode dann rasch erkennt und daraus die Strategie ableiten kann.

Diese Gesprächsphase lässt auch häufig zu, dass der Vorgesetzte ein Feedback über seine Führungsqualitäten erhält.

Formulierung der Zielvereinbarung

Nun folgt die Information über die Weiterentwicklung von bisherigen Zielen oder auch neuen Zielen durch den Vorgesetzten. Dabei werden die notwendigen Anforderungen ebenso angesprochen, wie sich daraus entwickelnde Aufgaben oder Veränderungen. Gegenseitige Verständnisfragen ergeben sich im Zusammenhang mit der Beschreibung von fördernden oder hinderlichen Aspekten.

Konsenssuche (gemeinsame Vereinbarung)

Im Vordergrund stehen bei dieser Phase die Festlegung von Zielerrei-



© Ambro10 | Dreamstime.com

chungsmaßnahmen im Hinblick auf den Zeitraum, aber auch die quantitativen oder qualitativen Elemente. Gegebenenfalls können auch Zwischenschritte definiert werden. Letztlich geht es um Umsetzungsformen, die für beide Seiten akzeptabel, das heißt tragfähig sind, wobei die grundsätzliche Unternehmenszielsetzung berücksichtigt werden muss.

Natürlich sollte der Vorgesetzte auch Unterstützungsmaßnahmen ansprechen. Nicht selten findet sich hierbei eine „Gesprächsnische“, um im Sinne eines Fortbildungseffektes den Mitarbeiter zu motivieren und weiter zu qualifizieren.

Gesprächsabschluss

Hierbei geht es um die Herbeiführung einer angenehmen Schlussatmos-

phäre mit der Vereinbarung von möglichen Zielreview-Terminen.

Jahreszielgespräche sollten grundsätzlich dokumentiert werden. Eine gegenseitige Unterschrift schafft nicht nur einen offiziellen Charakter, sondern leistet den psychologischen Effekt einer ganz persönlichen Vereinbarung. Die Dokumentation sollte neben dem eigentlichen Ziel auch in Kurzform die Indikatoren enthalten, die zur Zielerreichung notwendig sind.

Veränderte Rahmenbedingungen

Im Verlauf einer jährlichen Zielverfolgung können sich in der Kanzlei Rahmenbedingungen ergeben, die es notwendig machen, dass übergeordnete

Ziele im Hinblick auf die Kanzleistrategie verändert werden müssen.

In solchen Fällen sollten die betroffenen Mitarbeiter rechtzeitig informiert werden, um mit ihnen auch die aufkommende neue Situation zu erörtern.

Es liegt in der Verantwortung des Vorgesetzten oder Kanzleiinhabers, dass veränderte Ziele rechtzeitig kommuniziert werden. Die Definition neuer Ziele ist erforderlich; eine Anpassung kann nur wirksam werden, wenn mit den Mitarbeitern zeitnahe Gespräche geführt werden. ✓

Der Autor ist selbstständiger Verhaltenstrainer.
www.raymond-wilbois.de