



Zielvereinbarung

Elemente der Zielvereinbarung



Bei der Erarbeitung einer Zielvereinbarung ist es kaum möglich, von Punkt 1 schrittweise zu Punkt 4 zu gehen. Durch die Formulierung eines Punktes wird einem oft bewusst, dass der vorhergehende doch anders gemeint war, was zur Folge hat, dass er angepasst werden muss. Vor allem bei der Formulierung des Bewertungsmasstabs, der Beobachtungskriterien oder Indikatoren (Pt. 3) wird dies spür- und sichtbar. Lassen Sie sich dadurch nicht irritieren, denn durch das mehrmalige Durchgehen wird die Vereinbarung immer fassbarer. Es erhöht die Chance, dass sich die Partner richtig



verstanden haben - der Führungsaufwand nachher wird um ein mehrfaches verkleinert und die Freude an der Realisierung nimmt zu.

Text zu den 4 Quadranten

(Der Einfachheit halber wird nur die männliche Form gebraucht)

Quadrant 1: Wozu wollen wir etwas?

Alles was wir tun, hat einen Werthintergrund, entspricht einem tieferen Anliegen, einer ganz bestimmten Absicht, die durch verschiedene Taten und Handlungen erreicht werden kann.

Diese Absicht wird meistens nicht zuerst genannt, weil wir viel schneller und einfacher Handlungen formulieren gelernt haben. Es fällt also nicht leicht, immer den Sinn bzw. die Absicht einfach so zu erkennen, die ein Handelnder tatsächlich hat. Ist die Absicht förderlich, fällt es leicht, darüber zu reden, ist sie hemmend bis sehr fordernd, will gerade diese Absicht streng gehütet sein.

Absichten zeigen, welchem Wert wir zum Durchbruch verhelfen wollen. So ist auch in der Jurisprudenz: das Motiv wird schwerer gewichtet als die Tat selbst.

Die Absicht lässt breiten konkreten Handlungsspielraum – und will man zu einer Vereinbarung auf der Handlungsebene kommen (Zielvereinbarung), ist es viel einfacher, sich nur auf der Absichtsebene zu einigen und auf der Handlungsebene den Mitarbeitern die Freiheit zu lassen, sofern das Handeln die Absicht wirkungsvoll stützt.

Die Technik des „Aktiv Zuhörens“ führt einem oft auf direktem Wege zur Absicht und kann bei jedem Gespräch, bei jeder Anfrage genutzt werden. Und kommt jemand mit einem Anliegen, so kann das Verstehen desselben überprüft werden, indem man eine konkrete Handlung dazu sucht. Dieses Wechselspiel ist für einen Verstehensprozess sehr förderlich, ja geradezu notwendig.

Quadrant 2: Was wollen wir tun?

Hier geht es um das Handlungsziel, also den Zustand, den wir durch unser Tun erreichen wollen. Er beschreibt genau und eindeutig, was am Ende der Tätigkeit sein soll.

Wir haben uns bei einem Zielvereinbarungsgespräch angewöhnt, hier ein zu steigen. Dahinter müssen wir dann die Absicht erkennen. Sofern die Absicht den Auftrag der Organisation stützt, ihn weiter bringt, ihn erfüllt und dies wirkungsvoll und ressourcenschonend tut, ist es zweitrangig, mit welcher Tat es geschieht. Hier erhält der Mitarbeiter seine Freiheit, das ihm sinnvolle Ziel an zu gehen (siehe auch Quadrant 1).

Es ist selten, dass Vorgesetzte und Mitarbeiter sich auf der Absichtsebene nicht einigen können. Dieses „Führen nach Prinzipien“ (Absichten sind meist auch Prinzipien) hat dazu noch die gute Nebenwirkung, dass die Selbständigkeit der Mitarbeiter erhöht wird, weil sie den Auftrag und die Anliegen der Organisation immer besser hören und verstehen.

Bei einer bekannten Handlung führt die Frage „Wozu?“ hin zur Absicht. Es kann sein, dass bei der ersten Wozufrage wieder eine Handlung kommt – dann fragt man einfach weiter mit „Wozu?“, bis man die Absicht erkennt.



Quadrant 3: Woran erkennen wir das gewünschte Ergebnis?

Niemand strebt ein Ziel ohne Klarheit darüber an, wie das gewünschte Ergebnis aussehen soll, also die Erfolgskriterien klar sind. Die Erfolgskriterien steuern das Tun in die gewünschte Richtung und helfen auf dem Weg, die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Nicht alle Erfolgskriterien sind messbar, doch es gibt keinen Zustand, der nicht mindestens beobachtbar, erkennbar ist. Es braucht ab und zu etwas Phantasie und gegenseitiges Ausloten, um hilfreiche „Signale“ beschreiben zu können.

Ein Wohlgefühl zeigt sich bei einem Menschen, so wie sich Ärger auch zeigt. Es zeigt sich nicht bei jedem gleich – und darum ist zu klären, welches „Signal“ den gewünschten Zustand „eindeutiger“ anzeigt.

Qualitätssicherung arbeitet mit Erfolgskriterien – und wenn wir Zielformulierungen unter diesem Licht sehen, haben wir einen zentralen Teil der Qualitätssicherung gemacht und können uns ausgeklügelte Systeme weitgehend ersparen (und damit auch unnötige Kosten!). Letzteres gilt sicher, wenn das Prinzip der Personal-Führung (bei Unklarheiten führt der Vorgesetzte) höher gewichtet wird als das Prinzip der Regelung (bei Unsicherheiten wird eine Regelung erlassen).

Quadrant 4: Was tun wir bei Abweichungen?

Hier geht es um 2 Aspekte: Sanktionen und Lernschritte.

Sanktion / Belohnung: Sofern die Zielvereinbarung einen sanktionierenden und / oder belohnenden Charakter hat (Lohn, Prämie, Beförderung, Zulassung, Probezeit, Trennung u.a.), wird im 4. Quadranten festgehalten, was die Folgen bei Abweichungen zum gewünschten Zustand sind. Es darf nicht dem Zufall oder der Willkür überlassen werden, was die Folgen eines Misserfolgs oder Erfolgs sind. Die Sanktionen / Belohnungen müssen zu Beginn besprochen sein – sie beeinflussen die Zielerreichung zu sehr.

Es soll mindestens auch erwähnt sein, dass die Motivationstheorien hinter monetären Anreizen ein grosses Fragezeichen setzen – sicher zur permanenten Steuerung über Abgeltungen. Es geht auch um die Frage, ob jemand am richtigen Platz mit der ihm adäquaten Aufgabe ist. Mit dieser Frage sind notwendige Lernschritte verbunden.

Lernschritte: Ein Ziel – will es motivieren – hat immer auch Unsicherheitsanteile mit drin, die im Ziel selbst, in einer Fehleinschätzung des „Könnens“ oder in den sich wandelnden Umständen liegen. Ein Erfolg oder Misserfolg (Risiko / Herausforderung) muss einkalkuliert sein. Daraus ergeben sich Lernschritte.

Und was der Mitarbeiter und der Vorgesetzte aus dem Misserfolg oder Erfolg lernen wollen, soll ebenfalls bei der Zielvereinbarung genannt werden. Die beiden sollen sich gegenseitig vor unliebsamen Überraschungen schützen – denn je nach „Lerninhalt“ kann sich die Absicht des Ziels verändern oder der Schwerpunkt verschieben. Es macht z. B. einen Unterschied, ob der Vorgesetzte aus einem Erfolg ein „Mehr desselben“ ableitet oder eine Job Rotation vorsieht bzw. aus einem Misserfolg eine Trennung ins Auge fasst oder das Ziel als zu anspruchsvoll einschätzt.

Es ist nicht selten, dass beim Gespräch über die möglichen Lernschritte die Absicht nochmals eine wesentliche Verdeutlichung erfährt, die für das gegenseitige Verstehen von hoher Relevanz ist.