



Zielvereinbarungen, noch adäquat oder längst überholt?

Die Unsicherheit im Umgang mit Zielvereinbarungsgesprächen liegt oft auf beiden Seiten. Der Mitarbeiter will sich in der Regel darauf vorbereiten, beginnt drei Tage vor dem Gespräch damit und kommt zu dem Schluss, dass er nicht weiß, wie er sich vorbereiten soll. Der Vorgesetzte überlegt sich eine Woche vorher, wie er das Gespräch angehen soll. Er überlegt, welche Erfolge und Misserfolge auf das Konto des Mitarbeiters gehen, und er denkt lange darüber nach, wie er seine Ziele formuliert, dass sie messbar und nachvollziehbar sind. Auf beiden Seiten bestehen Zweifel über die Wirksamkeit des Instruments „Zielvereinbarung. Zu Recht. Zielvereinbarungsgespräche gehören originär zu der Methode des Management by objectives aus den 50er-Jahren, und manchmal beschleicht mich die Frage, ob sie da nicht auch hingehören.

Ein Zielvereinbarungsgespräch wirft einen Blick zurück und fasst zusammen, was alles in dieser Zeit vorgefallen ist. Problematisch ist, dass man sich nicht an alles erinnert, was passiert ist, außer man hat Tagebuch geführt. Und wenn man sich erinnert, ohne genau Tagebuch geführt zu haben, neigt man dazu, sich an das Schlechte zu erinnern.

Immer wieder taucht die Frage auf, wie formuliere ich die Ziele, damit sie nachprüfbar sind. Die alte Formel sagt, dass Ziele **SMART** formuliert werden sollen.

- S Spezifisch: Die Ziele sollen klar und einfach formuliert sein, dass jeder eine Vorstellung hat, was gemeint ist, aber doch alles offen ist für viele mögliche Lösungen.
- M Messbar: Und hier steckt der Teufel im Detail. Wunderbar wären hier genaue Zahlen, aber leider lassen sich nicht alle Ziele in Zahlen quetschen.
- A Akzeptiert: Beide Seiten müssen das Ziel akzeptieren, das bedeutet, dass das Ziel schon ehrgeizig sein soll, aber erreichbar.
- R Realistisch: Nur realistische Ziele werden akzeptiert. Beide Punkte, sowohl realistisch als auch akzeptiert, spielen hier zusammen.
- T Terminiert: Es ist ein ganz wichtiger Faktor, festzulegen, wann das Ziel erreicht werden soll.

Das ist die Theorie und die ist in der Praxis gar nicht so einfach umzusetzen.

Mein erster ketzerischer Einwurf ist, warum soll man ein Gespräch führen, wenn eigentlich gerade nichts anliegt? Soll man dann die Vorkommnisse aus einem Jahr im Gedächtnis sammeln und auf den Tisch legen? Ein gutes, strukturiertes Gespräch einmal im Jahr ist sicherlich sinnvoll, wenn man nicht vergisst, zwischendurch „Mitarbeitergespräche“ zu führen. Damit meine ich die Gespräche, die geführt werden müssen, wenn gerade etwas vorgefallen ist. Nach einem Jahr zu sagen: „Im März sind Sie immer zu spät gekommen, im April hat es sich gebessert und im Mai waren Sie donnerstags eine ganze Stunde zu spät“ macht keinen Sinn. Akute Probleme und vor allem Erfolge müssen sofort angesprochen werden.