

**RECHTSANWALT
GERD-ARNO MÜLLER**

**FÜHRUNGSKULTUR
Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen
Personalentwicklungsprogramme**

Die Wandlung im Führungsstil der Wirtschaft hat Prof. Reinhard Höhn an der Akademie der Wirtschaft in Bad Harzburg mit seiner Festschrift im März 1966 eingeleitet.

Das Kernstück seiner **Führung im Mitarbeiterverhältnis** war die **Delegation von Verantwortung**, ergänzt durch die Eckpfeiler: Information, Anerkennung und Kritik, Förderung der Mitarbeiter und Erfolgskontrolle.

Die Entwicklung ging in den letzten 15 Jahren weiter, indem **Mitarbeitergesprächen** und **Zielvereinbarungen** eine immer größere Bedeutung zukam, wobei **Führungsleitlinien** unabdingbare Voraussetzung waren. **Personalentwicklungsprogramme** und **Einzelgespräche** mit den zu fördernden Mitarbeitern sichern die Zukunft eines erfolgreichen Unternehmens zusätzlich ab.

1. Was immer die Unternehmen im Einzelnen für Führungsleitlinien festgelegt haben, **Führen heißt, Mitarbeiter so zu beeinflussen und einzusetzen, dass sie aus sich selbst, aber auch für das Unternehmen das Beste herausholen.**
Dies bedeutet auf der einen Seite, dass das Unternehmen alles tun muss, um gute Mitarbeiter zu haben, sie auszubilden, zu fördern und weiterzuentwickeln.
Auf der anderen Seite muss aber auch der Mitarbeiter an sich selbst arbeiten, sich ständig weiterentwickeln und auf neue Herausforderungen einstellen.
Um dies verwirklichen zu können, bedarf es im Unternehmen eines Führungssystems, zu dem heute Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen gehören.
Da die Information im Unternehmen durch die oberste Führung ständig verbessert werden muss, ist dies umsomehr ein Grund, mit den Mitarbeitern zu sprechen.
Hierdurch wird man die Mitarbeiter motivieren und dann auch Ziele setzen können.
2. **Mitarbeitergespräche sollten zweimal im Jahr stattfinden**, am besten zu Beginn und am Ende des Jahres. Zielsetzungen können damit verbunden werden, um später ein Feedback über die Zielerreichung zu bekommen.
 - 2.1. Das Mitarbeitergespräch muss **strukturiert** und **zeitlich geplant** sein, entweder am späten Vormittag oder abends ab 17.00 Uhr.
Die Einladung erfolgt durch den Vorgesetzten rechtzeitig, mindestens 2 Wochen vorher, damit beide Gesprächspartner sich auf die Themen vorbereiten können.
 - 2.2. Es wird eine **angenehme Atmosphäre** geschaffen:
keine ständigen Anrufe, auch nicht von Kunden,
keine Unterbrechungen durch eine eintretende Sekretärin oder einen noch höheren Vorgesetzten.

2.3. Wie ein Mitarbeitergespräch **einheitlich strukturiert** wird, dürfte nicht das Problem sein. Hierzu ein Beispiel:

Der Vorgesetzte beginnt mit der **Information über das Unternehmen:**

Wo stehen wir als Unternehmen und was ist uns bisher gelungen? Wo besteht Nachholbedarf? Wie hat sich der Arbeitsbereich des Mitarbeiters entwickelt? Sind die Ziele bisher erreicht worden oder können sie in dem vorgegebenen Zeitrahmen noch erreicht werden? Sind Gegenmaßnahmen zu treffen?

Im Einzelnen heißt dies:

Welche **Teil- und Endergebnisse** können festgestellt werden?

Sind **Abweichungen** von den gesetzten Zielen oder vom Budget festzustellen?

Können **Ursachen** ermittelt werden?

Können **Anleitungen** gegeben werden?

Am Ende des Gespräches wird in wenigen Punkten festgehalten, welche **geeigneten Korrekturen** eingeleitet werden müssen. Gegebenenfalls erfolgt dies in einem kurzen Ergänzungsgespräch wenige Tage später.

3. Das Mitarbeitergespräch wird ideal ergänzt durch die **Festlegung der Ziele**, die **motivations- und leistungsfördernd** sein müssen.

3.1. Die zur Erreichung der Ziele gestellten Aufgaben sollten hinsichtlich Schwierigkeit und Komplexität zwar klar, aber so **abwechslungsreich** wie möglich strukturiert sein.

3.2. Es sollten möglichst **vollständige Aufgabenzyklen** vergeben werden, um die **Verantwortlichkeit** bei den Mitarbeitern zu wecken.

3.3. Die Mitarbeiter werden als Folge ihre **Arbeitsaufgaben** zur Zielerreichung als **wichtig** erleben.

3.4. Der Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter sollte maximiert werden. Die **Gewährung von Autonomie** erleichtert die Zielvereinbarung und **erhöht die Verbindlichkeit der Ziele**.

3.5. Die **Rückmeldung der erreichten Ziele** reguliert das Motivationsniveau direkt und führt zum **optimalen Feedback**.

3.6. Eine **Tätigkeit in der Gruppe**, die Möglichkeit zur Zusammenarbeit mit anderen, erschließt **zusätzliche Motivationspotentiale**.

Das **Problem** der Durchführung solcher Zielführenden Gespräche liegt leider sehr oft bei den **Vorgesetzten**.

4. In der **schriftlichen Zielvereinbarung** werden die jährlichen Ziele des Mitarbeiters festgehalten.
 - 4.1. Ausgehend von dem Gesamtziel des Unternehmens macht der Mitarbeiter zunächst Vorschläge, welche **Hauptziele oder Kernziele** mit welchen **Unterzielen** er im kommenden Jahr erreichen will. Im Gespräch mit dem Vorgesetzten wird dies dann - nach Ergänzung durch den Vorgesetzten - in einer schriftlichen Vereinbarung formuliert.
 - 4.2. Es sollten nicht mehr als **3 oder 4 Hauptziele** mit jeweils **1-2 Unterzielen** vereinbart werden.
 - 4.3. Dies erfolgt auf einer **firmeneinheitlichen Matrix** und ist durchnummeriert nach der **primären Bedeutung der Hauptziele**, mit einem unterjährigem **Zeitraumen**, Quartalsweise und halbjährig.
 - 4.4. Die Vereinbarung **konkreter Ziele** wird mit Sicherheit im Vertrieb oder Außendienst leichter möglich sein als im Verwaltungsbereich.
Wenn die Ziele in **Zahlen messbar** sind und über die Erreichung der Ziele der **variable Anteil des Jahreseinkommens** gesteuert werden kann, ist dies fast schon der Idealzustand. Der Weg dahin - einheitlich durch alle Geschäftsbereiche - ist, selbst bei der Einschaltung von Spezialisten auf diesem Gebiet, oft recht beschwerlich.
Die Erkenntnis, dass die **erste Ausformulierung** von Zielvereinbarungen für das ganze Unternehmen mit einem erheblichen **Zeitaufwand** verbunden ist, führt dazu, dass man am Anfang die Erwartungen nicht zu hoch schrauben darf.
Die Umsetzung in der Praxis hängt - wie jeder Erfolg - von den **Voraussetzungen im Unternehmen** und den **zu treffenden Vorbereitungen** ab.
5. Der **Personalentwicklung**, der Schulung, Weiterbildung und Förderung der Mitarbeiter wird noch mehr als bisher, eine immer größere Bedeutung zukommen, wenn die Unternehmen in Industrie und Handel im harten Wettbewerb bestehen wollen.
 - 5.1. Die Kunden erwarten heute, von Industrie und Handel, neben Qualität eine Rundum- Beratung, sowohl fachlich als auch persönlich. Dies erfordert **kompetente Verhandlungspartner** auf Seiten des Herstellers oder Lieferanten.
 - 5.2. **Schulungs- und Weiterbildungsprogramme** auf nahezu allen betrieblichen Ebenen sind notwendig, um kompetente Mitarbeiter zu entwickeln, die fachlich und persönlich die Kunden beraten können.

5.3. In **Personalentwicklungsprogrammen** müssen die **Nachwuchsführungskräfte** auf der mittleren und höheren Ebene im Führungsverhalten trainiert und gecoacht werden. Die Geschäftsleitung muss bei der Eröffnung der Seminarveranstaltungen und bei der Verabschiedung der Seminarteilnehmer an Ort und Stelle präsent sein oder zumindest durch den Personalleiter oder den Niederlassungsleiter vertreten werden. An der Coachingphase selbst nimmt allerdings kein Vertreter der Geschäftsleitung teil.

5.4. Es empfiehlt sich Mitarbeiter von verschiedenen Firmenteilen und Niederlassungen zu den Veranstaltungen einzuladen, um so eine **Vernetzung herbeizuführen**, um spätere Vertretungsfälle, Personalaustauschmöglichkeiten, aber **auch Aufstiegschancen** für die Zukunft vorzubereiten.

5.5. Mit den zu fördernden Mitarbeitern sind **Einzelgespräche zu führen**, die von dem Leiter der Personalentwicklung ausgehen, um die persönlichen und beruflichen Ambitionen des Mitarbeiters auszuloten. Erst später wird der Vorgesetzte und, wenn die Möglichkeit des beruflichen Aufstiegs besteht, der zuständige Bereichsleiter an der Gesprächsrunde beteiligt.

Wenn das Recruiting aus den eigenen Reihen erfolgt, werden zusätzliche Kosten für die Personalsuche vermieden. Investitionen in die Personalentwicklung sind insoweit immer lohnend.