



Hailka Proske/Eva Reiff

# Zielvereinbarungen und Jahresgespräche

TASCHEN  
GUIDE

HAUFE.

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Speziell für TaschenGuide-Leser:

# Kostenlose Downloads

unter [haufe.de/arbeitshilfen](http://haufe.de/arbeitshilfen)



---

Mustertexte, Checklisten, Excel-Rechner  
und vieles mehr zu folgenden Themen:

- Betriebswirtschaft und Rechnungswesen
- Recht und Geld
- Management und Führung
- Kommunikation und Soft Skills

---

**Buchcode:**

**TGA-HL12**

---

## Und so geht's

- Einfach unter [www.haufe.de/arbeitshilfen](http://www.haufe.de/arbeitshilfen)  
den Buchcode eingeben
- Oder QR-Code scannen und  
direkt über Ihr Smartphone  
oder Tablet auf die Website gehen



# Zielvereinbarungen und Jahresgespräche

Hailka Proske  
Eva Reiff

3. Auflage

**HAUFE.**

# Inhalt

<b>Wozu Sie Jahresgespräche führen und Ziele vereinbaren</b>	<b>5</b>
▪ Was sind Jahres- und Zielvereinbarungsgespräche?	6
▪ Sinn und Zweck dieser Gespräche	9
▪ Was die Wirkung der Gespräche beeinflusst	13
<b>Ihr Handwerkszeug</b>	<b>17</b>
▪ Wie Sie Ziele formulieren	18
▪ Wie Sie Mitarbeiter beurteilen	27
▪ Gesprächstechniken: Wie Sie verständlich kommunizieren	34
<b>So bereiten Sie sich vor</b>	<b>51</b>
▪ Schlüssel zum Erfolg: gründlich vorbereiten	52
▪ Was Sie vorab organisieren	53
▪ Die Zielvereinbarung vorbereiten	59
▪ Die Mitarbeiterbeurteilung vorbereiten	62
▪ Die Themen Entwicklung und Zusammenarbeit vorbereiten	63
▪ Wie Sie sich auf das Gespräch einstimmen	68

<b>So führen Sie ein Jahresgespräch durch</b>	<b>75</b>
▪ Leitfaden für den Ablauf	76
▪ Schritt 1: Einstieg	76
▪ Schritt 2: Rückblick auf die Zielerreichung	78
▪ Schritt 3: Ziele für das kommende Jahr vereinbaren	79
▪ Schritt 4: Beurteilung durchsprechen	80
▪ Schritt 5: Entwicklungsbedarf und Potenzial klären	83
▪ Schritt 6: Feedback über die Zusammenarbeit	85
▪ Schritt 7: Vereinbarungen schriftlich festhalten	86
▪ Schritt 8: Das Gespräch abschließen	89
▪ Schritt 9: Das Gespräch nachbereiten	90
▪ So meistern Sie schwierige Gesprächssituationen	91
<b>Wirksam kontrollieren und motivieren</b>	<b>101</b>
▪ Ziele und Aufgaben	102
▪ Selbstkontrolle versus Fremdkontrolle	104
▪ Kontrollgespräche führen	107
▪ Effektives Feedback geben	111
▪ Literaturverzeichnis	119
▪ Stichwortverzeichnis	120

## Vorwort

Immer mehr Unternehmen führen strukturierte regelmäßige Gespräche ein: Zielvereinbarungsgespräche, Mitarbeitergespräche oder Jahresgespräche. Es gehört zu Ihren Aufgaben als Führungskraft, diese Gespräche mit Ihren Mitarbeitern durchzuführen.

Dies ist nicht immer eine leichte Aufgabe, denn von Ihnen wird dabei einiges gefordert: Sie müssen Ihre Erwartungen klar und konkret kommunizieren, Ziele motivierend und verständlich formulieren, die Leistungen des Mitarbeiters gerecht und nachvollziehbar beurteilen und auf die Bedürfnisse und Emotionen des Mitarbeiters eingehen und reagieren.

Dieser TaschenGuide liefert Ihnen eine Grundlage für die Durchführung der Gespräche. Sie erfahren, welche Bestandteile ein Jahres- bzw. Zielvereinbarungsgespräch hat. Checklisten und Schritt-für-Schritt-Anleitungen helfen Ihnen, sich auf die Gespräche vorzubereiten. Grundlagen der Gesprächsführung und Kommunikation geben Ihnen Hilfestellung bei der Durchführung. Zudem haben wir Tipps für einige schwierige Situationen unter »Was tun, wenn ...« zusammengestellt.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei Ihren zukünftigen Jahres- bzw. Zielvereinbarungsgesprächen!

*Hailka Proske und Eva Reiff*

# Wozu Sie Jahresgespräche führen und Ziele vereinbaren

Jahres- und Zielvereinbarungsgespräche sind für Sie als Vorgesetzten ein wichtiges Führungsinstrument und geben Ihren Mitarbeitern wertvolle Orientierung.

In diesem Kapitel lesen Sie,

- welche Inhalte das Jahresgespräch und die Zielvereinbarung haben,
- welchen Nutzen die Gespräche für Sie und Ihre Mitarbeiter haben und
- welche Faktoren die Wirkung der beiden Instrumente positiv beeinflussen.



## Was sind Jahres- und Zielvereinbarungsgespräche?

Mit dem Jahresgespräch und der Zielvereinbarung stehen Ihnen zwei sehr wirkungsvolle Instrumente zur Verfügung, um Ihre Mitarbeiter zu führen und zu motivieren und Ihre Abteilung bzw. Ihr Unternehmen weiter voranzubringen. Das Jahresgespräch und die Zielvereinbarung werfen – im Gegensatz zu tagesaktuellen Gesprächen – einen grundsätzlichen Blick auf die Leistungen und Aufgaben des Mitarbeiters sowie auf die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Gut geführt, unterstützen die Gespräche die Entwicklung der Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen und steuern das Arbeitsverhalten des Mitarbeiters.

### Bestandteile eines Jahresgesprächs

In einem Jahresgespräch finden sich folgende Inhalte:

#### Die Zielvereinbarung

- Zielerreichung überprüfen  
Im Rückblick wird überprüft, inwieweit der Mitarbeiter die Ziele des vergangenen Jahres erreicht hat und welche Gründe für ein eventuelles Nicht-Erreichen der Ziele vorliegen.
- Ziele vereinbaren  
Im nächsten Schritt formulieren Führungskraft und Mitarbeiter dann die Ziele des Mitarbeiters für das kommende Jahr.

### Die Mitarbeiterbeurteilung

- Allgemeine Leistungsbeurteilung  
In diesem Gesprächsabschnitt werden die Arbeitsleistungen und das Arbeitsverhalten des Mitarbeiters allgemein beurteilt.
- Feedback zu Stärken und Entwicklungspotenzialen  
Der Mitarbeiter erhält klare Aussagen über seine Stärken und Schwächen und erarbeitet gemeinsam mit dem Vorgesetzten Verbesserungsmöglichkeiten.

### Entwicklungsbedarf und Potenzial des Mitarbeiters

- Ausgehend von der Zielerreichung und der Beurteilung werden Entwicklungsbedarf und Potenzial des Mitarbeiters besprochen und dazu Ziele und Maßnahmen formuliert.

### Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter

- In diesem Teil steht der Austausch über die Zusammenarbeit im Vordergrund und wie diese in der Zukunft weiter verbessert werden kann.

## In der Realität gibt es viele Varianten

Wenn wir hier von Jahresgesprächen und Zielvereinbarungen reden, ist es keineswegs für alle eindeutig, worum es geht. Z. B. werden in vielen Unternehmen die Begriffe Jahresgespräch und Mitarbeitergespräch gleichgesetzt. Wir gehen im Folgenden von der oben beschriebenen Variante des Jahresgesprächs aus. Einen genauen Ablauf dieses umfassenden Jahresgesprächs mit ausführlicher Erläuterung der einzelnen Schritte finden Sie im Kapitel »So führen Sie ein Jahresgespräch durch«.

Weitere Varianten sind:

- **Zielvereinbarung ohne Jahresgespräch**

In etlichen Unternehmen ist es üblich, das Zielvereinbarungsgespräch ohne Jahresgespräch zu führen. Es stellt dann einen Ausschnitt des Jahresgesprächs dar und umfasst den Rückblick auf die Ziele des vergangenen Jahres mit der Prüfung der Zielerreichung sowie die Erarbeitung der neuen Ziele fürs kommende Jahr. Auch hier wird der Mitarbeiter beurteilt, aber gezielt in Bezug auf die Erreichung (bzw. Nicht-Erreichung) der vorher vereinbarten Ziele.

- **Jahresgespräch ohne Zielvereinbarungen**

Natürlich gibt es auch Unternehmen, die nicht mit Zielvereinbarungen arbeiten und deshalb die Jahresgespräche ohne Zielvereinbarungen führen.

- **Zwei Termine für zwei Gespräche**

Ebenso gibt es Unternehmen, die die verschiedenen Elemente eines Jahresgesprächs trennen. Dafür gibt es gute Gründe: Einer der wichtigsten ist die leistungsorientierte Bezahlung. Unternehmen, die ihren Mitarbeitern leistungsorientierte variable Gehaltsanteile zahlen, welche beispielsweise an die Zielerreichung gekoppelt sind, oder Unternehmen, in denen die Gehaltsentwicklung an das Ergebnis der Beurteilung geknüpft ist, sehen häufiger eine Trennung dieser gehaltsrelevanten Gesprächsinhalte (Zielvereinbarung und Beurteilung) von den reinen Entwicklungs- und Fördergesprächen vor.

Die Atmosphäre in Gesprächen, in denen Mitarbeiter in irgendeiner Art und Weise beurteilt werden, ist häufig von Un-

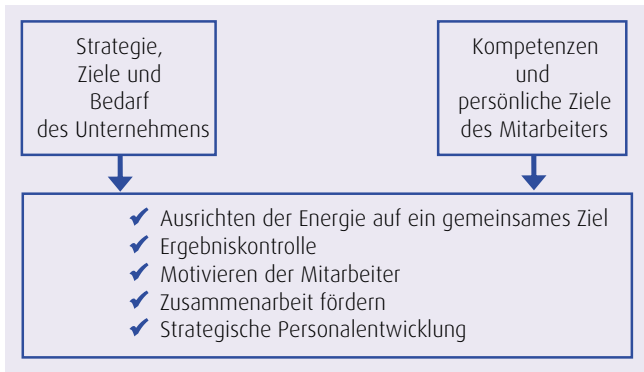
sicherheit und teilweise von Konfliktpotenzial geprägt – dies noch stärker dann, wenn die Beurteilung sich auch in finanziellen Gesichtspunkten niederschlägt.

Dies steht einem offenen, vertrauensvollen Austausch über die Entwicklung des Mitarbeiters und über die Verbesserung der Zusammenarbeit oft im Weg. Daher trennen einige Firmen diese beiden Elemente. Dieses Verfahren ist aufwendiger, kommt aber der Verbesserung der Zusammenarbeit und der persönlichen Weiterentwicklung von Führungskraft und Mitarbeiter zugute – was letztendlich den Aufwand rechtfertigt.

## Sinn und Zweck dieser Gespräche

Damit Sie als Führungskraft den größtmöglichen Nutzen aus diesen Gesprächen ziehen, ist es zunächst notwendig, den größeren Zusammenhang zu betrachten.

Jedes Unternehmen ist seinen grundsätzlichen Unternehmenszielen verpflichtet. Erfolgreiche Führungskräfte verstehen es, ihre Mitarbeiter für diesen übergeordneten unternehmerischen Auftrag zu gewinnen und zugleich das Potenzial ihrer Mitarbeiter auszuschöpfen.



*Ziele von Mitarbeiter- bzw. Zielvereinbarungsgesprächen*

## Wozu dient die Mitarbeiterbeurteilung?

Wenn Sie die Arbeitsleistung und Fähigkeiten Ihres Mitarbeiters beurteilen und sich mit ihm darüber im Gespräch austauschen, können Sie

- die gegenseitigen Erwartungen abgleichen,
- ihm Feedback über seine erbrachte Arbeitsleistung geben und ihm damit
- eine qualifizierte Einschätzung seiner Kompetenzen und Potenziale liefern sowie
- die Gehaltsentwicklung gezielt mit der Arbeitsleistung Ihres Mitarbeiters verknüpfen.