



## Leitfaden für Zielvereinbarungsgespräche (ZVG)

+nach Nowak/Gühns (1998 – 2008)

Dieses Papier bietet einen Handlungsrahmen und methodische Vorgaben zum Führen von Zielvereinbarungsgesprächen. Es kann als Grundlage für ein einheitliches Vorgehen bei strukturierten Mitarbeiter\*innengesprächen innerhalb größerer Organisationen und Unternehmen und somit als Basis für eine langfristig angelegte Personalentwicklung dienen.

Personalentwicklung dient dazu, die Qualifikation der Mitarbeiter\*innen zu erhöhen und für die Unternehmensziele wirksamer zu nutzen. Sie zielt darauf, notwendige Veränderungsprozesse zu gestalten, das Potential der Mitarbeiter\*innen zu entfalten und dem Unternehmen wie auch den Mitarbeiter\*innen eine herausfordernde Entwicklungsperspektive zu geben.

### Was ist ein Zielvereinbarungsgespräch? Definition und Abgrenzung

Sich ein Ziel zu setzen bedeutet, ein angestrebtes Resultat zu bestimmen. Das Ziel eröffnet neue Handlungsfelder und gibt Orientierung. Es zwingt, über die Ausrichtung des eigenen Handelns nachzudenken, Lösungen und Wege zu suchen und die eigenen Energien dafür einzusetzen. Es beflügelt durch die Möglichkeit selbstgesteuerten Handelns und persönlicher Erfolge.

Zielvereinbarungsgespräche sind Mitarbeiter\*innengespräche ohne besonderen Anlaß. Sie beziehen sich nicht auf ein aktuelles Problem oder einen Konflikt, sondern dienen zur Klärung der Ziele der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters im Rahmen ihrer / seiner beruflichen Aufgabenstellung und zur Abstimmung dieser Ziele mit den Aufgaben und Zielen der Organisation bzw. der jeweiligen Abteilung. Zielvereinbarungen sind somit ein wichtiges Steuerungsinstrument.

In einem Zielvereinbarungsgespräch geht es nicht darum, eine reguläre Stellen- bzw. Aufgabenbeschreibung zu erarbeiten. Diese ist vielmehr Voraussetzung für ein Zielvereinbarungsgespräch.

Eine Zielvereinbarung muß deutlich unterschieden werden von einer Anweisung oder Zielvorgabe durch die übergeordnete Führungskraft. Eine Zielvereinbarung ist charakterisiert durch ein hohes Maß an Selbststeuerung und partnerschaftlichen Dialog.

Ist das Ziel vereinbart, so obliegt dem Mitarbeiter / der Mitarbeiterin die Verantwortung für die operative Umsetzung im Rahmen der Vorgaben.

### Wozu dient ein Zielvereinbarungsgespräch? Ziele und Inhalte

Im Rahmen einer vorausschauenden Personalentwicklung dient ein Zielvereinbarungsgespräch zur

- Qualitätssicherung
- selbstgesteuerten Stärken-/Entwicklungsfelder-Analyse
- Reflexion der eigenen beruflichen Potentiale
- Stärkung eigenverantwortlichen Handelns
- Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung
- innerbetrieblichen Evaluation und Koordination
- Festlegung und Abstimmung von persönlichen und betrieblichen Zielen



## Leitfaden für Zielvereinbarungsgespräche (ZVG)

- Konfliktprävention
- Entfaltung von Führungspotentialen
- zielorientierten Unternehmenssteuerung
- Personalpflege

Gegenstand des Zielvereinbarungsgesprächs sind die qualitativen und quantitativen Handlungsmöglichkeiten der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters in den Dimensionen der

- Aufgabenstellung und Weiterentwicklung des jeweiligen Bereichs
- Kundenorientierung bzw. -akzeptanz
- Mitarbeiter\*innen-Führung
- Teamarbeit im eigenen Bereich
- Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten

## Rahmenbedingungen und Prinzipien des ZVG

### Rhythmus

Es ist sinnvoll, Zielvereinbarungsgespräche ca. halbjährlich, mindestens aber jährlich stattfinden zu lassen.

Diese Zeitspanne bietet einen überschaubaren Rahmen zur Planung, Umsetzung und Bilanzierung der Ziele. Gegebenenfalls ist eine Zwischenbilanz oder frühzeitige Korrektur bzw. Unterstützung erforderlich.

Bei Neueinstellungen sollte grundsätzlich nach einer ersten Einarbeitung ein Zielvereinbarungsgespräch geführt werden.

Die Initiative zur konkreten Verabredung von Zielvereinbarungsgesprächen kann von beiden Seiten ausgehen.

### Zeitraumen

Die Vereinbarung eines Termins für ein Zielvereinbarungsgespräch sollte mindestens eine Woche vor dem Termin stattfinden.

Die Besprechung selbst sollte ein bis maximal zwei Stunden dauern.

### Ergebnissicherung und Vertraulichkeit

Die Ergebnisse des Zielvereinbarungsgesprächs werden in einem Ergebnisprotokoll festgehalten. Es wird von den Beteiligten gemeinsam erstellt und dient zur Dokumentation der quantitativen und qualitativen Ziele sowie weiterer Vereinbarungen für den festgelegten Zeitabschnitt.

Es wird unter Verschluss gehalten und dient als Gesprächsgrundlage im Rahmen der Personalentwicklung.

Weitergegeben werden können - im Rahmen der Personalzuständigkeiten - lediglich die konkreten formulierten Zielvereinbarungen. Alle weiteren Gesprächsinhalte unterliegen der Vertraulichkeit.



## Leitfaden für Zielvereinbarungsgespräche (ZVG)

### Phasen des Zielvereinbarungsgesprächs

#### Vorbereitung

Die Beteiligten vereinbaren mit dem Termin auch die Themen, um sich beiderseits darauf vorbereiten zu können. (Siehe Bogen auf Seite 15)

#### Gesprächseröffnung und Kontrakt

Die Gesprächseröffnung sollte dazu genutzt werden, ein offenes, freundliches Klima zu schaffen, um den Weg für eine konstruktive Besprechung zu ebnen. Die Themen, die Gesprächsstruktur und der Zeitraum für die einzelnen Gesprächspunkte werden festgelegt.

#### Analyse der Stärken und Schwächen

In dieser Phase werden die Aufgaben und Kompetenzen der Mitarbeiterin / des Mitarbeiters thematisiert und eine Analyse der Stärken und Schwächen erstellt. Beobachtungen, Einschätzungen und Argumente dazu werden ausgetauscht und gewichtet, Entwicklungs-ideen formuliert und Ziele erarbeitet. Kommt es bei einzelnen Punkten zu keiner gemeinsamen Sichtweise oder zu einem Konflikt, wird dies lediglich protokolliert und das weitere Vorgehen zur Bearbeitung des strittigen Themas vereinbart.

#### Zielklärung

Mit Zielen können wir das eigene Verhalten umso wirksamer steuern, je mehr sie an den folgenden Grundsätzen orientiert sind:

- Die Ziele werden anspruchsvoll, sind aber erreichbar.
- Der zu erreichende Zustand wird konkret beschrieben.
- Das Erreichen der Ziele liegt in der eigenen Macht.
- Die Ziele sind mit denen der Organisation bzw. Abteilung kompatibel.
- Der Handlungsspielraum und die Grenzen werden definiert.
- Der Aufwand für das Erreichen der Ziele wird definiert und ist vertretbar.
- Das Erreichen der Ziele ist überprüfbar.

#### Maßnahmenplanung

In dieser Phase werden die Schritte geplant, die geeignet bzw. nötig sind, um die Ziele zu erreichen. Dabei sind vor allem folgende Fragen zu klären: Was – bis wann – mit wem – und mit welchen Ressourcen...? Der Zeitrahmen und wichtige „Meilensteine“ werden vereinbart. Ein gutes Zielcontrolling wird verabredet, um eine zielführende Entwicklung zu sichern.

Die Phasen 3-5 werden bei jedem einzelnen Themenschwerpunkt durchlaufen.



## Leitfaden für Zielvereinbarungsgespräche (ZVG)

### Bilanz und Ausblick

Eine aufmerksame Bilanzierung hilft, den gegenwärtigen Stand und das weitere Vorgehen abzustimmen. Das Ergebnis kann noch einmal im Licht der anfänglichen Vereinbarungen betrachtet werden: Was war unser Thema? Was haben wir erreicht? Was ist offengeblieben? Sind neue Aspekte aufgetaucht? Welche nächsten Schritte sind zu planen?

Ans Ende eines jeden Gesprächs gehört ein kurzes gegenseitiges Feedback, auch und gerade, wenn es um schwierige Themen ging.

### Grundregeln für die Gesprächsführung

1. Anderen respektvoll gegenüberreten  
Den Fokus auf die positiven Anteile und Potentiale beim Gegenüber richten
2. Kontakt herstellen  
Mich dem Gegenüber zuwenden, Blickkontakt herstellen. Auch Körpersignale beachten und Gefühlsinhalte respektieren!
3. Den Rahmen, die Themen und Erwartungen klären  
Worum geht es? Was wollen wir voneinander?
4. Informationen zum Thema einholen  
Öffnende Fragen stellen, statt Alternativen vorzugeben!  
Ihm / ihr Raum geben! Die Vielfalt von Informationen strukturieren und auswählen lassen!  
Vorsicht mit Wertungen! Abwertungen vermeiden!
5. Wichtige Gesprächsinhalte paraphrasieren (lassen)  
An Schlüsselstellen des Gesprächs die Essentials zusammenfassen lassen und überprüfen, ob ein übereinstimmendes Verständnis gegeben ist.
6. Wahrnehmung und Interpretation trennen  
Interpretationen anbieten und kenntlich machen.
7. Nicht ins Dramadreieck gehen  
Verfolger stoppen, Retter konfrontieren, nicht auf Opfer-Attitüden eingehen.
8. Kreuzungstransaktionen aus und zu den produktiven Ichzuständen  
(Erwachsenen-Ich, nährendes Eltern-Ich und freies Kindheits-Ich)
9. Authentisch und selektiv miteinander reden  
Nicht alles, was wahr ist, muß ich sagen, aber alles, was ich sage, muß wahr sein. Nicht alles, was ich will, muß ich auch tun, aber alles, was ich tue, muß ich auch wollen.
10. Die 50%- Regel beachten  
Um wessen Themen und Ziele geht es? Mindestens 50 Prozent der Energie zur Analyse und Zielklärung müssen beim Gesprächspartner liegen.



## Leitfaden für Zielvereinbarungsgespräche (ZVG)

Ergänzende Aspekte zu zwei essenziellen Grundregeln

### 1. Wichtige Gesprächsinhalte paraphrasieren

Das Paraphrasieren

- sichert das gegenseitige Verstehen,
- befriedigt das Bedürfnis nach Annahme der Person mit ihrem Anliegen
- dient dem Gesprächspartner zur Selbstklärung,
- ermöglicht Selbstreflexion durch Verlangsamung des Gesprächsverlaufs,
- beugt Eskalation vor.

### 2. Wahrnehmung und Interpretation trennen (können)

Eine Wahrnehmung ist all das, worüber es in einem Raum keine zwei Meinungen gibt, wenn man seine Aufmerksamkeit darauf richtet.

Wahrnehmungen beginnen mit

- ich nehme wahr ...
- mir fällt auf ...
- ich sehe, höre, ...
- ich habe beobachtet, ...

Demgegenüber stehen

- Assoziationen (Dazu fällt mir ein ...; das erinnert mich an ...)
- Eindrücke (Das wirkt auf mich wie ...; das erlebe ich als ...)
- Annahmen (Mir scheint ...; ich nehme an ...)
- Vermutungen (Ich glaube ...; das könnte bedeuten ...)
- Persönliche Reaktionen (Das löst in mir aus ...; ich empfinde dabei ...)
- Deutungen und Interpretationen (Damit ist gemeint ...; das bedeutet ...)
- (Ab-) Wertungen (Das finde ich ...; das gefällt / mißfällt mir ...)



## Leitfaden für Zielvereinbarungsgespräche (ZVG)

### Fragen für die Gestaltung des Zielvereinbarungsgesprächs

#### 1. Darstellung der Entwicklung seit...

- Was waren die Ziele der Abteilung im besprochenen Zeitraum?  
Was waren Ihre persönlichen Ziele, bezogen auf die Arbeit?  
Inwieweit haben Sie die angestrebten Ziele erreicht?  
An welchen Kriterien messen Sie den Erfolg?  
In welchen Bereichen haben Sie besonders erfolgreich gearbeitet? Warum?  
In welchen Bereichen haben Sie die Ziele nicht erreicht? Warum?

#### 2. Zusammenarbeit im Team

- Wie erleben Sie die Kommunikation und Zusammenarbeit in Ihrem Team?  
Woran wird das deutlich?  
Welche Schwierigkeiten gibt es? Worin könnten die Ursachen liegen?  
Welche Maßnahmen zur Bewältigung können ergriffen werden?

#### 3. Reflexion des eigenen Führungsverhaltens

- Vereinbaren Sie klare Ziele mit Ihren Teammitgliedern?  
Würdigen Sie deren Leistungen positiv? Auf welche Weise?  
Wie unterstützen und fördern Sie Ihre Mitarbeiter\*innen?  
Üben Sie auch konstruktive Kritik? Auf welche Weise?  
Wie schätzen Sie Ihre eigene Kritikfähigkeit ein?  
Welche Konflikte gibt es mit dem Team? Werden sie benannt und bearbeitet?  
Würde Ihr Team sagen, daß Sie die Leitsätze vorleben?

#### 4. Fachliche Qualifikation

- Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer fachlichen Qualifikation?  
Entspricht sie den Anforderungen, die an Sie gestellt werden?  
Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Planung und Organisation?  
Wie zufrieden sind Sie mit der Qualität der eigenen Arbeit?  
In welchen Bereichen sehen Sie für sich selbst einen  
Qualifizierungs- und Fortbildungsbedarf?



## Leitfaden für Zielvereinbarungsgespräche (ZVG)

### 5. Zusammenarbeit mit der nächsthöheren Führungsebene

---

- Wie erleben sie die Zusammenarbeit?
- Was hat sich als förderlich erwiesen?
- Was hat sich als nicht förderlich erwiesen?
- Wie kann die Zusammenarbeit verbessert werden?
- Welche Form der Unterstützung wünschen Sie sich?

### 6. Ziele der Abteilung /des Bereichs

---

- Darstellung des Stands der übergeordneten unternehmenspolitischen Ziele
- Wie leiten sich daraus die Ziele der Abteilung ab?
- Was bedeutet das für die Aufgaben der Leitung? Für das Team?
- Welche Schwerpunkte und Prioritäten der Arbeit sollen gesetzt werden?
- Bestehen klare Informationen über die Anforderungen der nächsten Zeit?
- Sind Vorbehalte und Widerstände zu erwarten? Welche? Von wem?
- Welche Maßnahmen sind deshalb erforderlich?

### 7. Zusammenarbeit im Leitungsteam

---

- Wie erleben Sie die Zusammenarbeit im Leitungsteam?
- Ergeben sich für Sie daraus Unterstützungs- und Synergieeffekte?
- Wie ist Ihr Beitrag zur Zusammenarbeit und gemeinsamen Zielsetzung?

### 8. Karriereplanung

---

- Was sind Ihre persönlichen Vorstellungen für Ihre beruflichen Perspektiven?
- Ist eine Aufgabenveränderung sinnvoll und möglich?
- Welche andere Perspektive innerhalb der Firma ist denkbar?
- Welche Unterstützung von Seiten der Führungskraft kann hierzu geleistet werden?



## Leitfaden für Zielvereinbarungsgespräche (ZVG)

### Ziele

Die Orientierung an Zielen ist eine der Grundvoraussetzungen für Selbstorganisation und Selbststeuerung in schlanken Organisationen. Ziele sind dort angebracht, wo zwischen einem Soll und einem Ist eine Abweichung besteht - und wo der Weg zum Sollzustand nicht von vornherein klar auf der Hand liegt (wo die Wege klar sind, müssen nicht Ziele gesetzt, sondern Maßnahmen geplant und umgesetzt werden.).

So können auch Bestandteile des Dienstvertrages wie z.B. der pünktliche Arbeitsbeginn nicht Gegenstand von Zielvereinbarungen sein.

#### **1. Mit Zielen sind nicht gemeint:**

Stellen- und Funktionsbeschreibungen

Aufgaben und Aufträge

Planungen

Dienstliche Anweisungen

#### **2. Arten von Zielen:**

Arbeitsziele im Rahmen der normalen Funktionsbeschreibung, die das laufende Geschäft betreffen.

Arbeitsziele, die über den gewohnten Rahmen hinausgehen und sich in Sonderaufträgen oder Projekten niederschlagen können.

Auf Mitarbeiter\*innen, Gruppen, Funktionen und Organisationseinheiten bezogene Entwicklungs- oder Veränderungsziele (betr. z.B.: Organisation, Zusammenspiel, Verhalten, Qualifikation etc.)

Auf die eigene Person bezogene Entwicklungsziele (betr. z.B.: Führungsverhalten, Kommunikation, Qualifikation etc.)

#### **3. Ziele müssen „smart“ sein**

1. sichtbar, spezifisch
2. meßbar,
3. akzeptiert, angemessen
4. relevant, realistisch und
5. terminiert

Ziele sind somit beschreibbare Veränderungen der beobachtbaren Realität!

#### **4. Ziele können quantitativ oder qualitativ definiert werden.**

- quantitative Ziele betreffen Zeit, Ressourcen und „Produkte“,
- qualitative Ziele betreffen Verhaltens- und Entwicklungsziele (z.B. Kompetenzerweiterung)





## Leitfaden für Zielvereinbarungsgespräche (ZVG)

### 5. Die häufigsten Fehler in Zielvereinbarungsprozessen:

- Es werden nicht Ziele vereinbart, sondern Tätigkeiten/Maßnahmen.  
*Zielvereinbarung wird mit operativer Planung verwechselt.*
- Ziele werden nicht vereinbart, sondern verordnet (=Zielvorgabe).  
*Es findet kein Dialog statt.*
- Die Führungskraft mischt sich in die operative Umsetzung der Ziele ein.  
*Übernahme von Verantwortung wird verhindert.*
- Es gibt nur quantitative Ziele: Umsatz, Einsparungen, Ausschußquote.  
*Soziale Kompetenzen werden vernachlässigt oder als irrelevant betrachtet.*
- Es gibt keine klaren Unternehmensziele als Ausgangspunkt.  
*Jeder Bereich schaut nur auf sich - nicht auf seine Funktion fürs Ganze.*
- Die vereinbarten Ziele werden horizontal nicht abgeglichen.  
*Keiner weiß, was der andere tut - Prioritäten und Mittel sind nicht abgestimmt.*
- Die Zielerreichung wird nicht überwacht und kontrolliert.  
*Im Nachhinein wird begründet, warum die Ziele nicht erreicht werden konnten.  
Es gibt weder Belohnung noch Sanktion - das Ganze ist völlig ohne Belang.*
- Zielvereinbarung ist nicht vernetzt mit Personalentwicklung.  
*Die Gespräche stehen zusammenhanglos nebeneinander und werden lediglich vom aktuellen Tagesgeschäft bestimmt.*
- Es wird versucht, auftretende Konflikte abschließend zu lösen.  
*Andere wichtige Arbeits- und Themenbereiche fallen unter den Tisch.*



## Leitfaden für Zielvereinbarungsgespräche (ZVG)

### Feedback

Feedback ist eine Mitteilung an eine Person, die diese darüber informiert, wie ihr Verhalten von anderen wahrgenommen und erlebt wird. Feedback ist in der Regel eine Einladung zur Metakommunikation, die wesentlich zum Gelingen von Kommunikation zwischen einzelnen und in Gruppen beiträgt. Wo die Bereitschaft zur dazu fehlt, ist die Zusammenarbeit entscheidend beeinträchtigt. Feedback dient nicht nur der Mängelbeseitigung sondern ebenso der Anerkennung persönlicher und kollektiver Leistungen und Erfolge. Das mögliche Maß und die Wirksamkeit des Feedback hängt vom Grad des Vertrauens zwischen den Beteiligten ab. Eine gute Feedbackkultur trägt dazu bei, daß sich Vertrauen und Akzeptanz entwickeln.

### Die positiven Wirkungen von Feedback

Es stützt und fördert konstruktives Arbeitsverhalten durch Anerkennung. Positives Feedback vermindert deutlich die Anfälligkeit für Dramadriehcks-Kommunikation.

Es klärt die Beziehungen zwischen Personen und unterstützt ein besseres gegenseitiges Verstehen. Beziehungsklärung ist eine wichtige Voraussetzung für gute Kooperation.

Es korrigiert Verhaltensweisen, die dem Betroffenen und der Gruppe nicht weiterhelfen, oder die dem eigentlichen Arbeitsauftrag zuwiderlaufen.

### Regeln für das Feedback

*Beschreibend:* Dies steht im Gegensatz zu bewertend. Indem man seine eigene Reaktion beschreibt, überläßt man es dem anderen, diese Information nach seinem Gutdünken zu verwenden oder nicht. Indem man moralische Bewertungen unterläßt, vermindert man im anderen den Drang, sich zu verteidigen und die angebotene Information von vornherein abzulehnen.

*Konkret:* Das steht im Gegensatz zu allgemein. Beispiel: Wenn man jemandem sagt, er sei dominierend, so hilft ihm das vielleicht weniger als wenn man sagt: „Gerade jetzt, als wir in dieser Sache zu einer Entscheidung kommen wollten, hast du nicht auf das gehört, was andere sagten, und ich hatte das Gefühl, daß du mich angreifen würdest, wenn ich deinen Argumenten nicht zustimme.“

*Angemessen:* Feedback kann zerstörend wirken, wenn wir dabei nur auf unsere eigenen Bedürfnisse schauen und wenn dabei die Bedürfnisse der anderen Person, der wir diese Information geben wollen, nicht genügend berücksichtigt werden. Angemessenes Feedback muß beispielsweise berücksichtigen, was für die betreffende Person momentan verarbeit- und verkraftbar ist.

*Brauchbar:* Es muß sich auf Verhaltensweisen beziehen, die der Empfänger zu ändern fähig ist. Wenn jemand auf Unzulänglichkeiten aufmerksam gemacht wird, auf die er keinen wirksamen Einfluß ausüben kann, fühlt er sich um so mehr frustriert.

*Erbeten:* Das steht im Gegensatz zu aufgezwungen. Feedback ist dann am wirksamsten, wenn der Empfänger selbst die Feedback-Frage formuliert hat, auf die der Beobachter ihm dann antwortet.



## Leitfaden für Zielvereinbarungsgespräche (ZVG)

*Zur rechten Zeit:* Normalerweise ist Feedback am wirksamsten, je kürzer die Zeit zwischen dem betreffenden Verhalten und der Information über die Wirkung dieses Verhaltens ist. Ansonsten besteht die Gefahr, dass man auf „alten Kamellen“ herumkaut und versucht, die Vergangenheit zu rekonstruieren.

*Klar und genau formuliert:* Das kann man nachprüfen, indem man den Empfänger auffordert, die gegebene Information mit eigenen Worten zu wiederholen und dann seine Antwort mit der eigenen Intention vergleicht.

Wirksames Feedback (Zusammenfassung):

- Beziehe dich auf konkrete Einzelheiten.
- Unterwirf deine Beobachtung der Nachprüfung durch andere.
- Gib deine Information auf eine Weise, die wirklich hilft.
- Gib sie sobald als möglich.
- Vermeide moralische Bewertungen.
- Biete deine Information an, zwinge sie nicht auf.
- Sei offen und ehrlich.

## Umgang mit Kritik: Zwei Maximen:

Die 3 K's zum Geben von Kritik:

- Kurz
- Konkret
- Konstruktiv

Die 3 Z's zum Annehmen von Kritik:

- Zuhören
- Zuhören
- Zuhören



## Leitfaden für Zielvereinbarungsgespräche (ZVG)

### Strategien:

Treffen Sie zunächst eine Vereinbarung treffen über Ort und Zeitpunkt des Kritikgesprächs. Äußern Sie zu Beginn Ihr persönliches und sachliches Interesse. Verweisen Sie - wo dies möglich ist - auf menschliche und/oder fachliche positive Vorerfahrungen. Vermeiden Sie es, „olle Kamellen“ durchzukauen und aufgestautem Ärger freien Lauf zu lassen. Behalten Sie im Blick, was für die betreffende Person in dieser Situation verkraft- und bearbeitbar ist.

#### Kritik geben

Die Kritik formulieren mit der 3-Schritte-Strategie „Gewaltfreie Kommunikation“:

1. Die eigene Wahrnehmung mitteilen.
2. Die Bedeutung / die Folgen /eigene Gefühle benennen.
3. Den Wunsch oder die Forderung nennen.

#### Kritik annehmen

Die Kritik aufmerksam anhören, mit der 3-Schritte-Strategie „Nachfragen“

1. Was genau meinen Sie?
2. Welche Bedeutung hat das für Sie? \*)
3. Was erwarten Sie von mir?

Paraphrasieren, was ich verstanden habe. \*)

Anerkennen, was berechtigt ist.

Zurückweisen, was nicht berechtigt ist.

Umsetzen, was ich verändern will.

\*) Ab Punkt 2 haben Sie jederzeit die Möglichkeit, das Gespräch abubrechen, um über das Gehörte in Ruhe nachzudenken. Wichtig ist dabei, dass Sie Ihr Verhalten ihrem Gegenüber transparent machen und das Gespräch später von sich aus wieder aufnehmen.



## Leitfaden für Zielvereinbarungsgespräche (ZVG)

### Anregungen zur Vorbereitung auf das ZVG

Für ein Zielvereinbarungsgespräch sind fünf Punkte besonders wichtig:

- Sie schätzen Ihre Stärken und Schwächen ein.
- Sie bekommen dazu ein konstruktives Feedback.
- Sie erarbeiten und vereinbaren weiterführende, realistische Ziele.
- Sie planen konkrete Maßnahmen, um diese Ziele zu erreichen.
- Sie benennen die Rahmenbedingungen und die Unterstützung, die Sie benötigen.

Die folgenden Anregungen sind zu Ihrer persönlichen Vorbereitung gedacht. Bitte kreuzen Sie an, welche Themen Sie im nächsten Zielvereinbarungsgespräch vordringlich besprechen wollen.

Es ist sinnvoll, Themen für das Zielvereinbarungsgespräch auszuwählen, bei denen Sie Ihren persönlichen Anteil an den Erfolgen oder Schwierigkeiten deutlich erkennen können. Denn genau dort liegen Ihre Möglichkeiten zur Weiterentwicklung. Und darum vor allem geht es im Zielvereinbarungsgespräch.

- Erfolge im Blick auf Ziele der Abteilung im Zeitraum seit ...
- Künftige Schwerpunkte und Prioritäten der Arbeit
- Kommunikation und Zusammenarbeit mit dem Team
- Kommunikation und Zusammenarbeit im Team
- Eigenes Führungsverhalten
- Zusammenarbeit mit KollegInnen der gleichen Führungsebene
- Zusammenarbeit mit der nächsthöheren Führungsebene
- Eigene Fachliche Qualifikation
- Planung und Organisation der Arbeit
- Eigener Qualifizierungs- und Fortbildungsbedarf
- Karriereplanung



## Leitfaden für Zielvereinbarungsgespräche (ZVG)

### Formblatt: Zielvereinbarung

Sind die zuletzt vereinbarten Ziele erreicht worden? Wenn ja: Was hat geholfen? Wenn nein: Was waren die Gründe?
Schlussfolgerungen?
Neue Ziele: <u>1.</u> <u>2.</u> <u>3.</u>
Begründung des Handlungsbedarfs: Ausgangslage, Ist-Zustand
Adressat bzw. Betroffene
Relevanter Gesamtrahmen: Teil welcher größeren Prozesskette
Messgrößen: Kriterien für die Beurteilung der Zielerreichung
Zeitrahmen: inkl. Meilensteine
Wesentliche Handlungsansätze: Strategien, spezielle Vorgehensweisen
Aufwand: Mittel/Ressourcen
Rahmenbedingungen: Eckwerte, Vernetzungen, Kommunikation, Kompetenzen, Unterstützung durch die Führungskraft
Erste konkrete Schritte: