



Foto: stock.adobe.com/ snyGGG

## Wie führe ich Zielgespräche?

Einmal im Jahr zum Rapport – für viele Mitarbeiter und genauso viele Chefs sind Mitarbeitergespräche ein rotes Tuch. Richtig geführt als Zielgespräch, kann es jedoch den einzelnen und den gesamten Betrieb entscheidend weiterbringen. Doch Vorsicht, Falle: Das gelingt nur, wenn Sie die häufigsten Fehler in Zielgesprächen souverän umschiffen.

**D**as Team schleppt sich durch den Arbeitsalltag, die Energie hat sich verabschiedet und auch die Stimmung war schon mal besser? Mit verantwortlich dafür sein kann, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ziele fehlen. Wie, sagen Sie vielleicht, wir haben doch täglich das Ziel, unsere Baustellen termingerecht abzuarbeiten? Für die Motivation des Teams reicht das nicht aus. Jeder Mensch braucht in seinem beruflichen Tun weitere Ziele, damit er seine Tätigkeit als sinnstiftend und nicht nur als das ewig gleiche Hamsterrad empfindet, Energie freisetzen und einsetzen kann – zum eigenen Wohl und dem Wohl des Betriebs.

Diese Art von Zielen haben mit fachlicher und persönlicher Weiterentwicklung zu tun, mit positiven Herausforderungen und der Aussicht, sinnhafte Glücksmomente für sich zu erreichen. Wer ein eigenes Ziel vor Augen hat, ist gegen Müdigkeit, innere Leere und das lähmende Gefühl von Perspektivlosigkeit

gefeit. Fördern Sie dies bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das regelmäßige, meist jährliche Zielgespräch ist das Werkzeug. Hier vereinbaren Sie die nächsten Horizonte für den jeweiligen Mitarbeitenden. Als Führungskraft berücksichtigen Sie dabei individuelle Talente, Schwächen und Bedürfnisse Ihres Mitarbeitenden genauso wie die Anforderungen des Betriebs. Vor allen Dingen jedoch vermeiden Sie folgende Fehler. Dann werden die Zielvereinbarungen zu einem Führungsinstrument, das Sie nie mehr missen wollen.



„Ziele:  
Wenn Du weißt,  
was Du willst,  
weißt Du auch,  
was zu tun ist.“

Andrea Eigel  
Kaleidoskop Marketing-Service



Foto: stock.adobe.com/Patrick Daxenbichler

### Vereinbart werden Tätigkeiten, nicht Ziele

„Sie sind zuständig für die telefonische Auftragsannahme.“ oder „Dich werden wir in den nächsten Wochen vor allem im Fassadenbereich einsetzen.“ Anweisungen wie diese, die in einem Mitarbeitergespräch fallen, sind keine Ziele. Hier handelt es sich schlicht um Tätigkeiten, die dem Mitarbeitenden zugeordnet werden. Solche Punkte gehören in das Stellenprofil.

Im Zielgespräch geht es um die fachliche und persönliche Weiterentwicklung im betrieblichen Zusammenhang. So könnte das Ziel für eine Bürofachkraft lauten, bis in einem Jahr mehr Eigenverantwortung im Bereich Rechnungswesen zu übernehmen oder – beim gewerblichen Mitarbeiter – die Fachkompetenz bei mineralischen Beschichtungen perfekt auszubauen. Solche Ziele dürfen durchaus hochgesteckt sein, sollten aber immer erreichbar bleiben, um nicht von vorne herein Frustration zu riskieren. Alles, was der Mitarbeitende dazu an Ressourcen, an Kollegenhilfe und Weiterbildung benötigt, sollte gleich mit besprochen werden. Auch ein verbindlicher Zeitplan mit Meilensteinen gehört dazu.

### Ziele werden bestimmt anstatt übereinstimmend vereinbart

Weder die Führungskraft noch der Mitarbeitende sollten Ziele dem anderen einfach so verordnen. Damit beide Seiten etwas davon haben und die Ziele auch mit Herzblut beiderseits verfolgt werden, ist Konsens nötig. Als Führungskraft sollte man sich schon vor dem Gespräch überlegen, wie sich die Talente des Gegenübers mit dem neuen Ziel fördern lassen und gleichzeitig dem Betrieb nützen. Im Gespräch erhält der Mitarbeitende genügend Raum für eigene Zielvorstellungen. Schnell hört man mit gezielten Fragen heraus, ob sich die jeweiligen Zielideen decken. Nur solche Ziele, die beide Seiten bejahen, sollten deshalb gemeinsam vereinbart werden.

### Weiche Ziele werden vergessen

Verständlicherweise stehen harte Fakten wie die Produktivität, Pünktlichkeit und Fachkompetenz Ihrer Mitarbeitenden ganz oben auf der Wunschliste von Betriebsinhaberinnen und -inhabern. Ihre Optimierung gehört damit zu den Wunschzielen von Arbeitgeberseite. Doch zur Zufriedenheit und damit Motivation sowie Loyalität des Personals sind weiche Faktoren genauso wichtig. Sie haben beobachtet, dass sich Ihre Büromitarbeiterin mit reklamierenden Kunden am Telefon schwer tut, eingeschüchtert ist oder pampig wird? Sie sehen, dass ein junger Stuckateurgeselle echte Schwierigkeiten hat, auch menschlich in seinem Team anzukommen? Diese Dinge zum Besseren zu wenden, ist ebenfalls eine Zielvereinbarung wert. Allein schon, dass Sie diese Punkte ansprechen, Wege aufzeigen und Ressourcen zur Verbesserung zur Verfügung stellen, ist ein enorm wertvolles Signal an die Mitarbeitenden.

### Zu viele Ziele werden in Angriff genommen

Klar fallen den meisten Führungskräften und auch einigen der Mitarbeitenden sehr viele Punkte ein, die ins Zielvisier genommen werden könnten. Doch zu viele Ziele auf einmal überfordern. Im schlimmsten Fall wird so kein einziges befriedigend verwirklicht. Setzen Sie deshalb gemeinsam im Gespräch Prioritäten nach Wichtigkeit und Dringlichkeit und vereinbaren Sie konkret für eine Zeitphase nur wenige Ziele.

### Ziele werden nur mündlich besprochen

Das Zielgespräch ist toll gelaufen, beide Seiten sind bis in die Haarspitzen motiviert – und dann passiert schnell gar nichts mehr? Das kann daran liegen, dass die Ziele nicht schriftlich, nachprüfbar und mit einzelnen Zielerreichungsschritten sowie Zeitplan notiert worden sind. Eine Dokumentation des Besprochenen gehört unbedingt zum Zielgespräch dazu und in die Hände von Führungskraft und Mitarbeitenden. Ohne dieses verbindliche Papier fehlt die Landkarte auf dem Weg zum Ziel. Definitiv: machen!

### Keiner kontrolliert die Zielfortschritte

Ganz klar – auch das schönste Zielvereinbarungspapier wird wertlos, wenn die Fortschritte auf dem Weg zum Ziel nicht überprüft werden. Planen Sie deshalb von vorne herein Zeitpunkte während des Jahres ein, in denen sie Zwischenbilanz ziehen: Welcher Meilenstein wurde schon erreicht? Was hat sich verbessert? Wo hakt es noch? Was hat sich Neues ergeben, das eine weitere Maßnahme oder ein Umdenken erfordert? Vereinbaren Sie zudem verbindlich, dass die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter von sich aus auf Sie zukommt, wenn er oder sie die Zielerreichung auf der Strecke in Gefahr sieht.

Mit Zielen führen macht Sinn und gibt Sinn. Gemeinsam vereinbarte Ziele geben Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung und mobilisieren Kräfte. Der Betrieb entwickelt sich mit den Fachkräften weiter und wird effektiver. Die Zufriedenheit des gesamten Teams nimmt zu – mit positiven Effekten auch auf die Mitarbeiterbindung und die Mitarbeitergewinnung. Grund genug also, Zielgespräche zum festen Bestandteil Ihrer Führungskultur im Betrieb zu machen? 100 Prozent Zustimmung! *Andrea Eigel*



### Meisterhaft Zielgespräche führen?

Ein Training kann nicht schaden. Handwerksexpertin Andrea Eigel macht Betriebsinhaberinnen und -inhaber fit in dieser wichtigen Führungskompetenz – im Rahmen einer kurzen Beratung oder ausführlichem Coaching vor Ort im Betrieb oder online. Mehr Anregungen und Kontakt liefert die Kommunikationsfachfrau auf ihrer Website und ihren Social Media-Kanälen.

[www.andreaeigel.de](http://www.andreaeigel.de)  
[www.instagram.com/andrea.eigel](https://www.instagram.com/andrea.eigel)  
[www.facebook.com/andreaeigel](https://www.facebook.com/andreaeigel)