

# Zielvereinbarung

Eine mögliche Ergänzung des Mitarbeitendengesprächs

# Zielvereinbarung

Zielvereinbarungen sind ein weit genutztes und erprobtes, vielseitiges Instrument, um das Wirken einzelner und/oder mehrerer Personen hin zu einem gemeinsam zu erreichenden Ziel auszurichten, um individuelle Anteile an gemeinsam zu erreichenden Zielen zu verdeutlichen, um Erwartungen zu klären, Bedingungen zur Erreichung von Erwartungen abzustimmen und um individuell und kollektiver Rückmeldungen zur eigenen Wirkung einholen zu können.

Eine Zielvereinbarung kann eine wertvolle Ergänzung zum [Mitarbeitendengespräch](#) sein. Die Möglichkeit einer Zielvereinbarung ist bereits im [Leitfaden für Mitarbeitendengespräche](#) angedeutet (S. 6). Eine Verbindung von Zielerreichung zu Gehaltsbestandteilen ist im Bistum Limburg nicht vorgesehen.

Hier sind einige der Dinge, die Zielvereinbarungen leisten können:

- **Klarheit und Fokus schaffen:** Zielvereinbarungen helfen dabei, klare und spezifische Ziele zu definieren. Dies ermöglicht es Einzelpersonen oder Organisationen, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und Ablenkungen zu minimieren.
- **Motivation steigern:** Das Setzen von Zielen und die Möglichkeit, Fortschritte zu verfolgen, können Menschen und Teams motivieren. Die Aussicht auf Erfolg und die Möglichkeit, ständig eine Annäherung an den Erfolg nachvollziehen zu können, kann dazu beitragen, Engagement und Produktivität zu steigern.
- **Leistungsbeurteilung und -management:** Zielvereinbarungen bieten eine Grundlage für die Beurteilung von Leistung. Sie ermöglichen es Vorgesetzten, die Fortschritte ihrer Mitarbeiter zu überwachen und Feedback zu geben. Dies kann bspw. in der Personalentwicklung eines Mitarbeitenden hilfreich sein.
- **Priorisierung:** Zielvereinbarungen helfen dabei, Prioritäten zu setzen. Wenn mehrere Ziele festgelegt sind, kann die Vereinbarung von Terminen und Prioritäten helfen, sicherzustellen, dass die wichtigsten Ziele zuerst angegangen werden. Insgesamt wird der prioritätenbasierte Einsatz knapper Ressourcen so wesentlich gefördert.
- **Messbarkeit und Bewertung:** Da Zielvereinbarungen oft mit konkreten Messgrößen und Kriterien verbunden sind, können sie die Messbarkeit von Fortschritten und den Erfolg ermöglichen. Dadurch können Schwachstellen identifiziert und Verbesserungen vorgenommen werden.
- **Kommunikation und Zusammenarbeit:** Zielvereinbarungen können als Kommunikationsmittel dienen, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis der Ziele und Erwartungen haben. Dies kann die Zusammenarbeit innerhalb von Teams und Organisationen verbessern.
- **Selbstverpflichtung und Verantwortlichkeit:** Individuen, die ihre eigenen Ziele setzen und sich dazu verpflichten, sind in der Regel motivierter und fühlen sich stärker für die Zielerreichung verantwortlich.
- **Zeitmanagement:** Zielvereinbarungen erfordern oft die Festlegung von Zeitrahmen und Fristen. Dies fördert effektives Zeitmanagement und die Planung von Aktivitäten.
- **Lernen und Wachstum:** Selbst wenn Ziele nicht vollständig erreicht werden, können sie dennoch zu Lernmöglichkeiten beitragen. Durch die Reflexion über die Gründe für Erfolge oder Misserfolge können Einzelpersonen und Organisationen ihr Wissen und ihre Fähigkeiten erweitern.
- **Richtungsweisend für die Zukunft:** Zielvereinbarungen können dazu beitragen, langfristige Strategien und Visionen zu unterstützen, indem sie kleine, schrittweise Veränderungen ermöglichen, um größere Ziele zu erreichen. Durch das Herunterbrechen von übergeordneten Zielen auf einzelne Mitarbeitende kann deren spezifischer Anteil deutlich werden.

# Erstellung einer Zielvereinbarung (1)

Das Erstellen einer Zielvereinbarung kann in mehreren Schritten erfolgen, um sicherzustellen, dass die Ziele klar, erreichbar und relevant sind.

- 1. Identifizierung der Ziele:** Klare Definition der Ziele, die erreicht werden sollen. Das Ziel sollte spezifisch und messbar sein. Interpretierbare Formulierungen sollten vermeiden werden.
- 2. Relevanz prüfen:** Sicherstellen, dass das Ziel im Einklang mit den langfristigen Zielen und der Mission der Person oder Organisation steht: Warum ist dieses Ziel wichtig? Wie trägt es zur Gesamtausrichtung bei?
- 3. Spezifische Messgrößen festlegen:** Die Wirkung von Zielvereinbarungen steht in engem Zusammenhang mit der Eindeutigkeit und Klarheit der Zielformulierung. Weitestgehend unmissverständliche Formulierungen und eindeutig differenzierende Zielerreichungsgrade (Schilderungen der Zielzustände für bspw. (+), (=) und (-)) sind hierfür Bedingung. Deswegen sollten klare Messgrößen festgelegt werden, mit denen der Fortschritt und der Erfolg des Ziels beurteilt werden kann. Dies könnten Zahlen, Zeiträume oder andere quantifizierbare Kriterien sein. Neben quantifizierbaren Zielen können aber auch qualitative Ziele definiert werden.
- 4. Angemessene Ziele:** Ziele sollten erreichbar und realistisch sein. Zielen sollten nicht unrealistisch sein und demotivieren.
  - Angemessen für den Zeitrahmen
  - Beeinflussbarkeit durch die Vereinbarungspartner
  - Mit vorhandenen und/oder absehbar zur Verfügung stehenden Ressourcen machbar
  - Im gegebenen Umfeld umsetzbar, bzw. innerhalb eines realistisch zu überzeugenden Umfeld
- 5. Analyse von Herausforderungen und Risiken:** Identifizieren von möglichen Hindernissen oder Risiken, die die Zielerreichung beeinträchtigen könnten.
- 6. Klare Formulierungen:** Entwicklung ggf. klar differenzierende Szenarien für jeden Zielerreichungsgrad (bspw. (+), (=), (-)) für jedes formulierte Ziel.
- 7. Abstimmung,** ob es die Möglichkeit zur Anpassung der Vereinbarung „im Verlauf“ geben soll.

# Erstellung einer Zielvereinbarung (2)

## **Mögliche Schritte nach der Zielvereinbarung:**

- Entwicklung eines konkreteren Plans zur Zielerreichung, ggf. mit allen daran beteiligten Partnern
- Information aller beteiligten und relevanten Partner über die Zielvereinbarung
- Überlegungen und Planungen, wie die Zielerreichung im Verlauf gemessen wird und wann dies geschehen soll.

# Mögliche Form einer Zielvereinbarung - Formular

- Das Formular sollte Angaben enthalten zu den Personen/Funktionen, die diese Vereinbarung miteinander geschlossen haben.
- Das Datum der Vereinbarung sollte festgehalten werden, ebenso das Datum, an dem die Zielerreichung besprochen wird (hier ggf. das kommende Mitarbeitendengespräch).
- Die Zielvereinbarung sollte von allen Partnern, die diese Vereinbarung treffen, unterzeichnet werden. Die Vereinbarung wird bei den Partnern aufbewahrt. Genau wie die Unterlagen zum Mitarbeitendengespräch ist diese Vereinbarung nicht in der Personalakte zu verwahren.
- Eine mögliche Gliederung der Vereinbarung könnte sein:
  - (+) : Hier würde der beste Zustand/das optimale Ergebnis beschrieben, dass nur unter erheblichen Anstrengungen realisiert werden kann.
  - (=) : Hier würde der erwartbare Zustand, das erwartbare Ergebnis beschrieben. Es ist ein Ergebnis, das den normalen Ablauf sicherstellt.
  - (-) : Hier würde ein Zustand/ ein Ergebnis beschreiben, bei dem viele unzufrieden werden. Dieses Ergebnis/ dieser Zustand wäre Grund für Störungen/Verzögerung/erhebliche Qualitätseinbußen/Mehraufwände.

# Beispiel 1: Bau einer Garage

+	=	-
Die Garage wird billiger als 15.000€ und/oder sie wird in weniger als 4 Wochen fertig.	Die Garage kostet – wie geplant – 15.000€ und wird nach 4 wöchiger Bauzeit – plangerecht - fertig.	Die Garage kostet mehr als 16.000€ und/oder die Bauzeit ist länger als 6 Wochen.

*Quantitatives Ziel*

# Beispiel 2: Durchführen einer Veranstaltung

+	=	-
An der diesjährigen Veranstaltung nehmen mehr als 10% mehr Teilnehmende teil, als vergangenes Jahr.	An der diesjährigen Veranstaltung nehmen 10% mehr Teilnehmende teil, als vergangenes Jahr.	Es kommen immer nur dieselben oder selbst die erreichen wir nicht mehr: Es kommen vergleichbar viele, wie letztes Jahr, oder sogar noch weniger
Eine Onlinebefragung bei den Teilnehmenden ergab, dass mehr als 85% zufrieden waren. Zufriedenheit heisst: Ein Wert größer 5 in der Frage 1.	Eine Onlinebefragung bei den Teilnehmenden ergab, dass mehr als 50% zufrieden waren. Zufriedenheit heisst: Ein Wert größer 5 in der Frage 1.	Eine Onlinebefragung bei den Teilnehmenden ergab, dass weniger als 50% zufrieden waren. Zufriedenheit heisst: Ein Wert größer 5 in der Frage 1.

*Quantitatives Ziel*

# Beispiel 3: Kommunikation

+	=	-
<ul style="list-style-type: none"><li>• Konkrete Maßnahmen zur Förderung einer offenen, effektiven und respektvollen Kommunikation, um die Zusammenarbeit innerhalb des Teams zu stärken, wurden wirksam.</li><li>• Eine regelmäßige Team-Building-Aktivität zur Förderung eines besseren Gemeinschaftsgefühls und einer harmonischeren Arbeitsatmosphäre wurde eingeführt.</li><li>• Ein Forum, in dem Teammitglieder Ideen und Meinungen teilen können, ohne Angst vor Kritik, wurde eingeführt.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die bestehende Teamkommunikation und Zusammenarbeit ist sichergestellt: Teammeetings werden fortgeführt und stellen Arbeitsabläufe sicher.</li><li>• Weiterhin eine Atmosphäre der gegenseitigen Unterstützung und Respekt aufrechterhalten.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kommunikationsproblemen und Unstimmigkeiten im Team sind benannt.</li><li>• Durchführung von Maßnahmen zur Lösung von Konflikten und zur Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen werden geplant.</li><li>• Ermutigung zur offenen und ehrlichen Kommunikation, um bestehende Barrieren zu überwinden und eine bessere Zusammenarbeit zu ermöglichen, durch die Leitung.</li></ul>

Qualitatives Ziel