



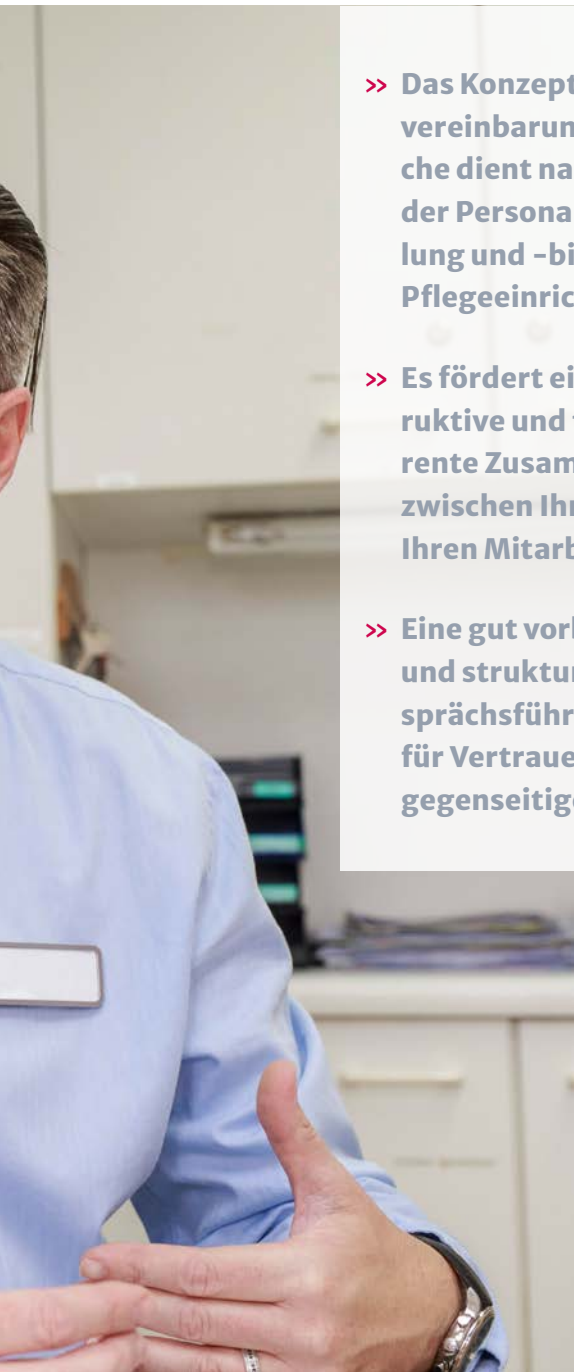
Foto: Werner Krüper

Das Zielvereinbarungsgespräch

Professionelle Zielvereinbarungsgespräche sind das A und O
erfolgreicher Personalentwicklung in der Pflege. Nur mit
strukturierter Gesprächsführung gelingt der partnerschaftliche
Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden.



Dr. Mercedes Stiller ist seit über 25 Jahren im Fort- und Weiterbildungsbereich tätig.
www.sp-kommunikation.de



>> **Das Konzept der Zielvereinbarungsgespräche dient nachweislich der Personalentwicklung und -bindung in Pflegeeinrichtungen.**

>> **Es fördert eine konstruktive und transparente Zusammenarbeit zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitenden.**

>> **Eine gut vorbereitete und strukturierte Gesprächsführung sorgt für Vertrauen und gegenseitigen Respekt.**

Ein Zielvereinbarungsgespräch mit einem Mitarbeitenden wird immer dann geführt, wenn es um die **Einführung neuer Projekte**, Aufgaben (zum Beispiel Einführung einer EDV-gestützten Dokumentation) oder um die **Übernahme einer neuen Funktion** (zum Beispiel die neue Rolle der Pflegefachperson im Rahmen von PeBeM [Personalbemessung in Pflegeeinrichtungen]) geht.

WORUM GEHT ES BEI EINEM ZIELVEREINBARUNGSGESPRÄCH?

Die Führungskraft (PDL oder WBL) beauftragt den von ihr zuvor ausgewählten Mitarbeitenden (auf der Grundlage seiner ermittelten Fähigkeiten und Fertigkeiten) mit der Durchführung eines Projektes beziehungsweise einer Aufgabe oder mit der Übernahme einer neuen Rolle/Funktion.

Selbstverständlich müssen Sie Ihrem Mitarbeitenden klar und deutlich erläutern können, warum Sie der Auffassung sind, dass gerade dieser Mitarbeitende für die Übernahme

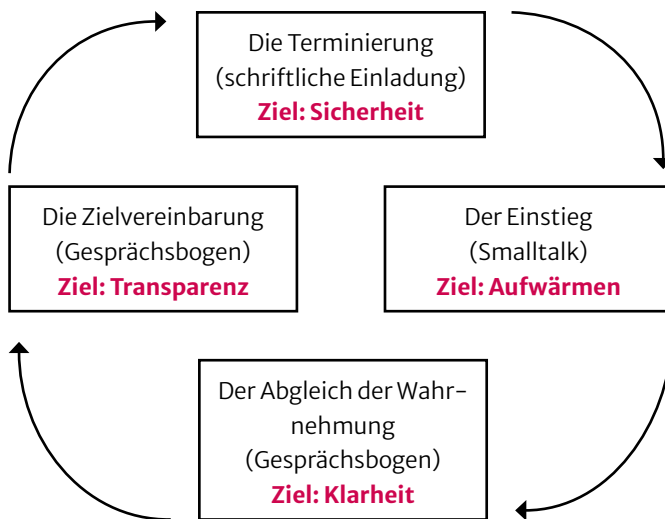
einer spezifischen Aufgabe et cetera geeignet ist. Dafür müssen Sie Ihre Mitarbeitenden sehr gut kennen und vor allem deren Stärken und Schwächen kontinuierlich ermitteln. Dies bedarf einer gewissen Vorarbeit: Die Skills Ihrer Mitarbeitenden sollten Sie mindestens einmal im Jahr neu bewerten.

Im Rahmen des Zielvereinbarungsgesprächs erarbeiten Sie dann gemeinsam mit Ihrem Mitarbeitenden eine **verbindliche Zielsetzung** und legen die daraus resultierenden Aufgaben jedes Einzelnen und die damit verbundene Verantwortung für den jeweiligen Arbeitseinsatz fest. Das bedeutet, dass beide Beteiligten (Sie und Ihr Mitarbeitender) eine klare Vorstellung über das haben, was bezogen auf das Projekt beziehungsweise die Aufgabe oder die Übernahme der neuen Rolle gemacht werden soll.

Darüber hinaus muss deutlich werden, wenn ein bestimmtes Ziel erreicht beziehungsweise nicht erreicht worden ist: Der Erfolg oder der Misserfolg muss immer messbar sein, da Sie als Führungskraft sonst keine eindeutige Rückmeldung (Beurteilung oder Leistung) an Ihren Mitarbeitenden geben können.

WAS MACHT EIN GUT STRUKTURIERTES ZIELVEREINBARUNGSGESPRÄCH AUS?

Als Leitungskraft sollten Sie sich während eines Zielvereinbarungsgesprächs immer an folgendem Gesprächskreislauf orientieren, mit den im Uhrzeigersinn angeordneten Schlagwörtern:



Es gibt ein paar Regeln, die Sie – neben der Einhaltung des Gesprächskreislaufs – als Führungskraft beachten sollten, bevor Sie das Zielvereinbarungsgespräch mit einem Mitarbeitenden durchführen:

Die eiserne Regel lautet hierbei: Die Leitungskraft führt das Gespräch und nicht die oder der Mitarbeitende!



»» **Das Gespräch „fällt nicht vom Himmel“:** Sie müssen sich bereits im Vorfeld des Gesprächs sehr intensiv mit den Inhalten auseinandersetzen, die Sie thematisieren wollen.

Beide Parteien wollen das Gespräch: Sie müssen sicher sein, dass Ihr Mitarbeitender ebenfalls dazu bereit ist, das Gespräch mit Ihnen zu führen.

Beide Parteien haben Vertrauen in ihr Gegenüber und schätzen es: Sie und Ihr Mitarbeitender begegnen sich immer mit Wertschätzung und arbeiten auf Augenhöhe miteinander.

Beide Parteien wollen eine sachliche Auseinandersetzung: Während des Gesprächs gilt es, „Beziehungsfallen“ zu vermeiden, die vor allem dann auftreten können, wenn Sie als Leitungskraft „aus den eigenen Reihen“ aufgestiegen sind oder gar privaten Kontakt mit Ihrem Mitarbeitenden pflegen.

Beide Parteien haben ihre Rolle in dem Gespräch gefunden: Als Leitungskraft müssen Sie darauf achten, dass Sie während des gesamten Zielvereinbarungsgesprächs die Gesprächsführung behalten, und zwar indem Sie Ihrem Mitarbeitenden „W-Fragen“ stellen, etwa: „Welche Unterstützung benötigen Sie von mir?“, „Wie wollen Sie bei der Umsetzung der Aufgabe genau vorgehen?“

Ein konzentriertes Arbeiten ist möglich: Sie haben als Leitungskraft dafür Sorge zu tragen, dass Sie das Gespräch mit Ihrem Mitarbeitenden in einem ruhigen und separaten Raum führen, ohne „Störquellen“ von außen (kein Telefon oder Handy auf dem Tisch und ein Schild an der Tür mit dem Hinweis „Bitte nicht stören!“).

Mögliche Hilfsmittel werden vorbereitet und verwendet: Alle schriftlichen und/oder EDV-gestützten Unterlagen, die Sie benötigen, um Ihrem Mitarbeitenden den Sinn und Zweck für die Durchführung eines Projektes/einer Aufgabe zu verdeutlichen,

bereiten Sie im Vorfeld des Gesprächs vor; somit haben Sie und Ihr Mitarbeitender während des Gesprächs einen unmittelbaren Zugriff darauf.

Beide Parteien lassen verschiedene Meinungen gelten: Geben Sie Ihrem Mitarbeitenden als Leitungskraft stets Zeit und Raum, die eigene Meinung in Bezug auf die durchzuführende Aufgabe darzulegen. Hierbei können durchaus konträre Sichtweisen auftreten. Wichtig ist es, dass Sie am Ende des Gesprächs zu einem Konsens gelangen und Sie Ihren Mitarbeitenden nicht dazu „überreden“, eine Aufgabe zu übernehmen, die nicht seinen Vorstellungen entspricht. Hier gilt es Ihrerseits zu respektieren, dass Ihr Mitarbeitender Abstand von Ihrem Angebot nimmt.

Die geplante Zeit wird eingehalten: Für die Durchführung des Gesprächs sollten Sie circa eine Zeitstunde zugrunde legen. Bei einer kürzer veranschlagten Zeit besteht die Gefahr des „schnellen Abhandelns“ und bei einer längeren Zeitdauer lässt die Konzentration bekanntlich auf beiden Seiten nach. Ihr Ziel sollte immer darin bestehen, dass beide Parteien am Ende einen Nutzen aus dem Zielvereinbarungsgespräch erfahren. Die „To-dos für das Zielvereinbarungsgespräch“ können Ihnen dabei von Anfang an helfen, Ihr geplantes Gespräch souverän und professionell durchzuführen.

REFLEXIONSBOGEN EINSETZEN

Im Anschluss an jedes von Ihnen durchgeführte Zielvereinbarungsgespräch sollten Sie sich sofort die Zeit dafür nehmen (circa 15 Minuten), um Ihr Gespräch zu reflektieren. Hierfür eignet sich ein von Ihnen erstellter Reflexionsbogen. Dieser könnte die folgenden Fragestellungen aufgreifen:

- »» **Wie haben Sie sich und den Mitarbeitenden im Gespräch erlebt?**
- »» **Was würden Sie beim nächsten Zielvereinbarungsgespräch vielleicht anders machen?**

Wenn Sie Ihren Reflexionsbogen gerne noch um mögliche Fragestellungen erweitern möchten, so könnten Sie die folgenden Aspekte vertiefend reflektieren:

- »» **Haben Sie einen respektvollen Wortschatz gewählt?**
- »» **Haben Sie die Gesprächsabfolge eingehalten?**
- »» **Sind Sie auf den Punkt gekommen?**
- »» **Haben Sie keine Verallgemeinerungen benutzt?**
- »» **Haben Sie keine Endlosreden gehalten?**
- »» **Haben Sie die Lösung gemeinsam mit dem Mitarbeitenden gefunden?**
- »» **Haben Sie den Mitarbeitenden nicht überfordert?**
- »» **Haben Sie einfach und verständlich formuliert?**
- »» **Haben Sie aktiv zugehört?**
- »» **Haben Sie die Meinung des Mitarbeitenden akzeptiert?**
- »» **Haben Sie wertfrei kommuniziert?**

TO-DOS FÜR DAS ZIELVEREINBARUNGSGESPRÄCH

- »» **Entspannen Sie sich vor dem Gespräch.**
- »» **Suchen Sie lächelnd Blickkontakt mit Ihrem Mitarbeitenden.**
- »» **Nennen Sie des Öfteren den Namen Ihres Mitarbeitenden, das fördert dessen Aufmerksamkeit.**
- »» **Bemühen Sie sich um eine freundlich-positive Begrüßung Ihres Mitarbeitenden.**
- »» **Lassen Sie in der ersten Phase (Smalltalk) eher Ihren Mitarbeitenden reden, das wirkt sympathischer.**
- »» **Erläutern Sie Ihrem Mitarbeitenden den Ablauf und die Regeln des Gesprächs.**



Foto: Adobe Stock/underdogstudios

Partnerschaftlich handeln: Zielvereinbarungen schaffen Orientierung für Mitarbeitende und Führungskräfte.

- >> Haben Sie Offenheit gegenüber dem Mitarbeitenden gezeigt?
- >> Haben Sie den Mitarbeitenden ausreden lassen?

Entlang der aufgezeigten einzelnen Prozessschritte wird es Ihnen künftig in der Praxis garantiert besser gelingen, Zielvereinbarungsgespräche professioneller mit Ihren Mitarbeitenden zu führen und zu verlässlicheren Ergebnissen zu gelangen.

FAZIT

>>1.

Zielvereinbarungsgespräche finden bei neuen Projekten, Aufgaben oder Rollen statt. Die Führungskraft wählt den Mitarbeitenden aufgrund seiner Fähigkeiten aus.

>>2.

Gemeinsam werden verbindliche Ziele, Aufgaben und Verantwortlichkeiten festgelegt, damit Erfolge, aber auch Misserfolge für beide Seiten nachvollziehbar sind.

>>3.

Das Gespräch folgt einem klaren Ablauf und erfordert Vorbereitung, Vertrauen und sachliche Auseinandersetzung. Eine wertschätzende Kommunikation ist dabei die Grundlage.

Wenn Sie die besten Mitarbeitenden für Ihr Unternehmen gewinnen und diese auch behalten wollen, dann sollten Sie professionell geführte Zielvereinbarungsgespräche als einen Bestandteil Ihrer Unternehmenskultur erachten.

Im folgenden zweiten Teil des Artikels zum Thema „Zielvereinbarungsgespräche professionell führen“ erfahren Sie, wie Sie es schaffen, den „richtigen“ Mitarbeitenden für die „richtige Aufgabe“ im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen zu finden. Hierzu erhalten Sie vertiefende Informationen zu einer Delegationsmatrix und Einblick in die Möglichkeiten der Verschriftlichung von getroffenen Zielvereinbarungen mit Ihren Mitarbeitenden. <<<

MEHR ZUM THEMA

Interessiert an weiteren Impulsen zur Führungskultur in der Pflege? Dann ist der **Altenpflegekongress** das Richtige für Sie: **Dr. Mercedes Stiller** vertieft das Thema Führung in ihrem Vortrag „Wie wir erfolgreiche Führungskräfte befähigen – und wie Konsequenzlosigkeit uns dabei behindert“. Erfahren Sie neben vielen weiteren praxisrelevanten Themen, wie Führung wirksam gefördert werden kann und welche Rolle konsequentes Handeln dabei spielt. Leipzig, Hamburg und Köln. Alle Infos und Anmeldung:

<http://ap-kongress.de>

