

## Zielvereinbarung

Wozu dienen Ziele?

Zielvereinbarungen werden zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften geschlossen. Sie stellen sicher, dass Mitarbeitende die „richtigen“ Ziele verfolgen. Mitarbeitende eignen sich Fähigkeiten an, die sie in der Organisation einbringen können. Damit bleiben Sie auch beschäftigungsfähig, wenn ihre Arbeitsstelle sich stark verändert oder wegfällt: sie haben einen größeren Pool an Fähigkeiten und können andere Aufgaben innerhalb des Unternehmens übernehmen. Dadurch erhöht sich die Attraktivität der Mitarbeitenden für die Organisation und ihre inhaltliche Arbeitsplatzsicherheit. Sie werden (noch) bedeutender und damit unverzichtbarer für die Organisation.

Die Weiterentwicklung von Mitarbeitenden innerhalb des Unternehmens und die Arbeit an passenden Zielen werden schriftlich in einer Zielvereinbarung festgehalten. Die Arbeit an Zielen und die Zielvereinbarung haben sowohl für die Organisation, als auch die Mitarbeitenden Vorteile:

- Verbesserung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit
- Erhöhung der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerattraktivität
- Erhöhung der inhaltlichen Arbeitsplatzsicherheit
- Erhöhung der Flexibilität: Mehrere Mitarbeitende können die gleichen Funktionen ausüben
- Erhöhung von Motivation und Integration
- Anpassung der Qualifikation
- Berücksichtigung individueller Befähigungen, Erwartungen und Möglichkeiten

Zielvereinbarungen werden zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften im Personalentwicklungsgespräch getroffen.

Ziele sollen die Anforderungen des Unternehmens und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden (z.B. nach einer höheren Arbeitsplatzsicherheit) gleichermaßen berücksichtigen. Hierfür eignen sich sogenannte SMARTe-Ziele. SMARTe-Ziele sind:

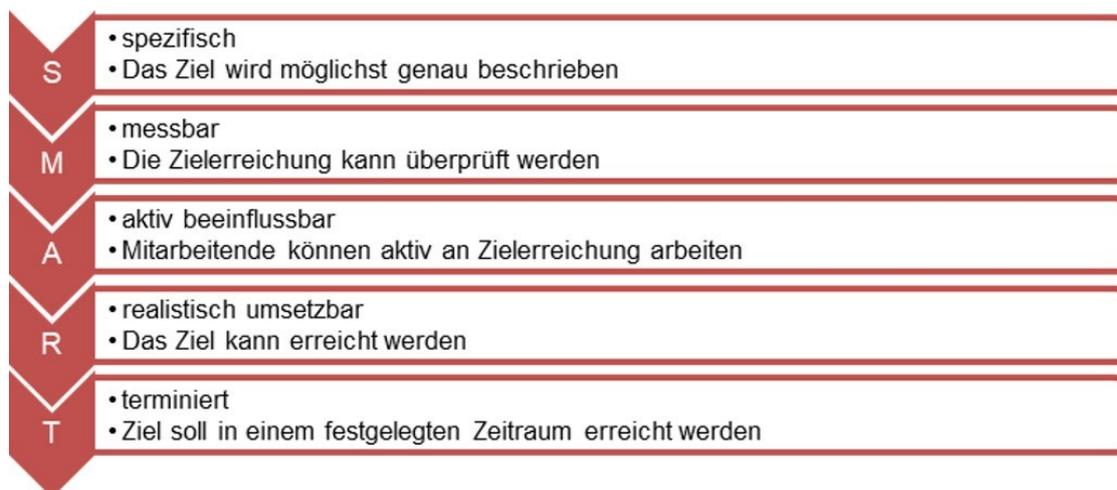


Abbildung 1 eigene Abbildung, basierend auf Kauffeld, S. (Hrsg.). (2019). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.



## Präventa

SMARTe Ziele führen zu besseren Leistungen und ermöglichen es Mitarbeitenden, ihr Handeln effizient zu planen und ihre Anstrengungen auf ein konkretes Ziel hin auszurichten. Sie haben eine klare Orientierung und können einzelne Handlungen und Ergebnisse besser bewerten.

Die Schwierigkeit von Zielen hängt dabei immer von der individuellen Wahrnehmung ab. Damit Ziele zu einer besseren Leistung führen, sollten sie herausfordernd sein, aber noch bewältigbar. Durch präzise und spezifisch formulierte Ziele ist es klar, wie genau ein positives Ergebnis aussieht bzw. wann ein Ziel erreicht wurde. Daher führen sie zu einer besseren Leistung als allgemeine und vage Ziele.

Herausfordernde und spezifischen Zielen bewirken, dass mehr Energie investiert, mehr Ausdauer gezeigt und die Aufmerksamkeit stärker auf die Aufgabe gerichtet wird. Damit die Ausdauer und die Qualität der Leistungen auch wirklich erhöht werden, ist ausreichend Zeit zur Zielerreichung notwendig. Voraussetzung für den positiven Einfluss von Zielen auf die Leistung ist zudem die Akzeptanz der Ziele durch die Mitarbeitenden. Je stärker sie sich an ein Ziel gebunden bzw. ihm verpflichtet fühlen, desto besser wird ihre Leistung sein. Daher ist eine gemeinsame Zielvereinbarung zwischen Mitarbeitenden und ihrer Führungskraft empfehlenswert. Sie können diesen Anlass gezielt nutzen, um zum Beispiel Ziele zu erarbeiten, die die Arbeitsplatzsicherheit erhöhen.

Zudem brauchen Mitarbeitende ausreichende Fähigkeiten für die Zielbearbeitung. Die Organisation sollte ihnen alles zur Verfügung stellen, was sie zur Zielerreichung benötigen (z.B. Werkzeuge und Arbeitsmaterialien). Rückmeldungen über Teil- und Zwischenergebnisse sind wichtig, damit Mitarbeitende erfahren, ob sie auf dem richtigen Weg sind.

Die Ziele werden anhand der Kriterien der SMART-Formel im Personalentwicklungsgespräch zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft formuliert, aufgeschrieben und beidseitig unterschrieben. Beide erhalten ein Exemplar der Zielvereinbarung. Als Vorlage können Sie die **Muster-Zielvereinbarung ab der Folgeseite** verwenden, die sich an den SMART-Kriterien orientiert.

Ein Beispiel für eine SMARTe-Zielvereinbarung:

Ein/e Mitarbeitende/r vereinbart mit der Führungskraft, dass in sechs Monaten sie/er eine neue Website, auf der alle 50 Produkte der Organisation präsentiert werden, fertig programmiert hat. Der/ Die Mitarbeitende nimmt dafür an einer Schulung zum Thema Programmierung teil. Alle Informationen und Materialien, die für die Aufgabe benötigt werden, stellt die Organisation zur Verfügung. Im Abstand von vier Wochen wird der Fortschritt der Zielbearbeitung überprüft und Rückmeldung gegeben. Bei Fragen steht der/dem Mitarbeitenden eine feste Ansprechperson in der Organisation zur Verfügung.



# Präventa

## Zielvereinbarung

Unternehmen:	Datum:
Führungskraft:	Mitarbeiter/in:
Abteilung:	Personalnummer:

### Spezifische Ziele:

Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter wird an folgenden Zielen Arbeiten (bitte beschreiben Sie die Ziele möglichst genau):

---

---

---

---

### Messbarkeit:

Die Zielerreichung wird an folgenden Kriterien gemessen:

---

---

---

---

### Umsetzung:

Die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter wird folgende Maßnahmen umsetzen, um die vereinbarten Ziele zu erreichen (z. B. Weiterbildung, Fortbildung, Schulung, etc.):

---

---

---

---

### Unterstützung:

Die Mitarbeitende/der Mitarbeiter kann folgende Unterstützungsmöglichkeiten in Anspruch nehmen (z. B. feste Ansprechperson, Experten im Unternehmen, verfügbares Budget, unterstützende Angebote, Beratung, etc.):

---

---



Präventa

---

---

Terminierung:

Es wird vereinbart, dass die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter die Ziele bis zum \_\_\_\_\_ erreicht. Es finden Zwischengespräche in einem Turnus von \_\_\_\_\_ Wochen statt, in denen reflektiert wird, wie weit die Arbeit an den Zielen fortgeschritten ist, ob die Ziele angepasst oder verändert werden und ob die Zeit bis zur Zielerreichung ausreicht.

Ort und Datum: \_\_\_\_\_

---

Unterschrift der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters

---

Unterschrift der Führungskraft

Quellen:

Albs, N. (2005). *Wie man Mitarbeiter motiviert. Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag*. Berlin: Cornelsen.  
Kauffeld, S. (Hrsg.). (2019). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (3. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.  
Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin: Springer.