

Zielvereinbarungen steigern Leistung

Zielvereinbarungen im Sanitätshaus.

Von Axel Ehrhardt, AE Training und Managementberatung

Schon Seneca hat gesagt: „Wer nicht weiß, in welchen Hafen er segeln will, für den ist kein Wind der richtige!“ **Hand aufs Herz: Wie oft sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern als Führungskraft unter vier Augen intensiv über deren Aufgaben und Ziele. Zu viel oder zu wenig? Jede Führungskraft im Sanitätshaus sollte verinnerlichen: Die meisten Mitarbeiter in den einzelnen Abteilungen arbeiten unter ihrem Leistungspotenzial, ohne es zu wissen. So liegen teilweise immense Ressourcen brach, die keiner aktiviert. Wenn Mitarbeiter zu eigenverantwortlichen Handeln motiviert und zu Höchstleistungen angespornt werden sollen, sind Zielvereinbarungen (ZV) von zentraler Bedeutung für die Steuerung und Förderung von Mitarbeitern (Fördern heißt auch fordern).**

DER AUTOR

Axel Ehrhardt, Betriebswirt, nennt sich selbst „der Spezialist für alle Fragen im Gesundheitswesen“. Er verfügt über langjähriges Know-how in leitenden Positionen im Vertriebs-, Führungs- und Marketingbereich der Pharmaindustrie, Medizintechnik, Apotheken- und der Rehabranche. Seit 2009 ist er Seniorpartner des Abos-Conworks Unternehmensverbund AG, Berlin, www.abos-conworks.de. Weitere Informationen unter www.ae-managementberatung.de



Dies funktioniert natürlich nur dann, sofern der Vorgesetzte die Regeln beherrscht und sich vor allen Dingen Zeit für die individuellen Gespräche nimmt. Aber gerade daran scheitert

es in der täglichen Führungspraxis, denn der Vorgesetzte verbringt statt dessen seine wertvolle Zeit mit administrativen, operationalen Dingen, allgemeinem Tagesgeschäft (z.B. Krankenkassen-Diskussionen etc.), in ineffektiven Meetings bzw. internen persönlichen Grabenkämpfen.

Schon Martin Luther formuliert: „Ans Ziel kommt nur, wer es hat“. Ziele geben der Arbeit und dem Leben mehr Sinn, sollen motivieren und die Leistungsfähigkeit steigern bzw. setzen Kräfte- und Energiepotenziale frei. Mitarbeiter wollen nicht nur verstehen, was sie tun, sie wollen auch den Sinn im eigenen Tun und Handeln erkennen. Dies ist aber nur möglich, wenn es für ihr Handeln auch sinnvolle Zielsetzungen gibt.

Anspruchsvolle Ziele sollen herausfordernd wirken und den Ehrgeiz anspornen. Gleichzeitig kann die Bewältigung von schwierigen Aufgaben das Selbstvertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit steigern und bei Erfolgserlebnissen zur Steigerung des Selbstwertgefühles beitragen. Das ist



Schon Seneca hat gesagt: „Wer nicht weiß, in welchen Hafen er segeln will, für den ist kein Wind der richtige!“ Zielvereinbarungen sind daher von zentraler Bedeutung für die Steuerung und Förderung von Mitarbeitern.

(Foto: www.photocase.de)

und bleibt die beste Motivation. Voraussetzung ist natürlich das Commitment und die Identifikation des Mitarbeiters mit den Zielen. Insofern sind ZV unter normalen Bedingungen der produktivere Weg als reine Zielvorgaben.

Zielvereinbarungsgespräch und Commitment

Oft werden Ziele mit Arbeitsanweisungen und Aufträgen verwechselt. Unter einem ZV-Gespräch versteht man grundsätzlich das gemeinsame Festlegen anzustrebender Resultate (Ergebnisse) innerhalb eines bestimmten Zeitraumes in schriftlicher Form. ZV entstehen im Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Daraus ergeben sich folgende Anforderungskriterien an Ziele, die bei einer Vereinbarung zu berücksichtigen sind:

- Realistisch: Ist das Ziel erreichbar?
- Herausfordernd: Ist das Ziel motivierend?

- Spezifisch und konkret: Ist das Ziel präzise und verständlich?
- Messbar: Woran wird erkannt, ob das Ziel erreicht ist?
- Ergebnisorientiert: Das Ziel ist erreicht, wenn
- Beeinflussbar: Kann der Mitarbeiter das Ziel beeinflussen?
- Terminiert: Bis wann soll das Ziel erreicht werden?
- Verbindlich: Sind die Verantwortlichkeiten klar geregelt?

Die Aufgabe der Sanitätshaus-Führungskraft bei ZV ist es nicht, jeden Handgriff bzw. Aktivität zu beaufsichtigen, sondern vielmehr die Zielerreichung zu bewerten und es dem Mitarbeiter letztendlich zu überlassen, auf welche Weise er im Rahmen der Unternehmensphilosophie, die Ergebnisse erreichen will (Commitment).

Mitarbeiter können nur Ziele akzeptieren und mittragen, wenn ihre Aktivitäten, die zu den Zielen führen, klar definiert und zu verifizieren sind.

Mit anderen Worten: wenn es eine klare Unternehmenszielsetzung gibt und das Management gemeinsam z.B. mit den Teamverantwortlichen Ziele vereinbart, an denen sich auch die Ziele der einzelnen Mitarbeitern orientieren. Dann „atmet“ das Sanitätshaus im Rahmen einer ‚Commitment-Kultur‘ den Geist konsequenter ZV.

Vorteile für Führungsverantwortliche und Mitarbeiter

- Vorteile für den Mitarbeiter:
 - a) Transparenz der Unternehmensziele und der Erwartungshaltung an jeden einzelnen
 - b) Regelmäßige offene Feedback-Kultur über die Einschätzung der Mitarbeiterleistung durch seinen Vorgesetzten
 - c) Durch Erreichung von Teilergebnissen können Mitarbeiter regelmäßige Erfolgserlebnisse verbuchen
 - d) Durch die Bewältigung von anspruchsvollen Aufgaben wird das

Treppenlift
Vertrauen Sie dem Hersteller

Wir informieren Sie gern über unser Kooperationspartner Programm. Rehacare, Halle 3, Stand D68

Weitere Infos:
02131-366 23 77

www.tk-encasa.de

ThyssenKrupp Encasa
Leben in Bewegung.

ThyssenKrupp

Bei Demenz:
Das Bewegungsbett ThevoVital

Endlich besser schlafen!
Das neue Bewegungsbett unterstützt den Schlaf Demenzkranker ohne Nebenwirkungen!

Thevo by
Thomashilfen

Thomashilfen · D-27432 Bremervörde · Tel. 04761/8860

Mitarbeiterselbstbewusstsein gefördert. Sukzessive steigern sich Potenzial und Kompetenz

- e) Förderung der Selbstständigkeit und Eigenverantwortung
- Vorteile für die Führungsverantwortlichen
- a) Eine standardisierte Form des ZV-Gesprächs hilft bei der Leistungseinschätzung des Mitarbeiters
- b) Transparenz über die Zielaufteilung in der eigenen Organisationsstruktur
- c) Integration des Mitarbeiters bei der ZV und Leistungsbeurteilung
- d) Planvolles Umsetzen von Maßnahmen wird ermöglicht
- e) Das Leistungs-, Zeit- und Organisationsmanagement bzw. kaufmännisches Kostenbewusstsein der Mitarbeiter wird geschärft
- f) Die Eigeninitiative des Mitarbeiters wächst
- g) Arbeitsbereiche (z.B. Auftragsabwicklung/Außendienst) stimmen sich besser ab
- h) Zielkonflikte (Schnittstellenproblematik) werden aufgedeckt

Das ZV-Gespräch

Der Erfolg von ZV-Gesprächen steht und fällt mit der qualitativen Gesprächsführung. Der Führungsverantwortliche klärt vorab die zukünftige Ausrichtung des Bereichs, die dafür zu bestimmenden Rahmenbedingungen und eventuell benötigte Ressourcen. Er informiert den Mitarbeiter in seinem Sanitätshausbereich über die übergeordneten Unternehmensziele und kündigt rechtzeitig den Termin des individuellen ZV-Gesprächs an. Der Mitarbeiter dagegen klärt seine Aufgaben- und Verantwortungsbereiche und definiert seine strategischen und operationalen Ziele bzw. Aktivitäten/Maßnahmen.

Führen mit ZV funktioniert nur, wenn die Führungsverantwortlichen mit ihren Mitarbeitern im bilateralen Gespräch echte Vereinbarungen treffen, statt Vorgaben zu realisieren. Solche Gespräche sollten deshalb nicht zwischen ‚Tür und Angel‘ geführt werden, sondern erfordern Zeit für eine intensive Vor- und Nachbetreuung sowie Durchführung. Die Vorbereitung ist deshalb die halbe Miete für den Erfolg. Checklisten und Leitfra-

ZIELFORMULIERUNGEN

Quantitative Ziele	z.B. DB II, Neukunden-Anzahl, Rückholungen (Fallpauschalen), KV, Anzahl von Venenmessungen
Qualitative Ziele	z.B. Kundenzufriedenheit, Fehlerquote, Reklamationsmanagement
Effektivitätsziele	z.B. Überstunden, Durchlaufzeiten
Projektziele	z.B. Tag der offenen Tür, Veranstaltung im Altenheim
Qualifizierungsziele	z.B. MPG-Berater, Fachwissen
Verhaltensziele	z.B. Kundenansprache, Teamorientierung
Innovationsziele	z.B. Produktentwicklung
Ziel zum Teamnutzen	z.B. Tutor-Funktion, Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Entwicklung neuer Standards (QM)

gen sind hier nützliche Hilfestellungen, die dafür Sorge tragen, dass man zu verbindlichen Absprachen gelangt und sowohl strategische, operationale als auch persönliche Belange mit berücksichtigt werden können.

Für die Durchführung des ZV-Gesprächs empfiehlt sich folgender Leitladen:

1. Begrüßung und Aufbau einer positiven Gesprächsatmosphäre
 - Einstieg mit einem persönlichen Thema (Smalltalk)
2. Festlegung der Gesprächsziele- und Inhalte
 - Bedeutung und Funktion des ZV-Gesprächs klären
 - Inhalte darstellen und Vorgehensweise vorschlagen
3. Beurteilungsphase: Gemeinsame Bilanz über Leistung- und Arbeitsverhalten
 - Rückblick auf gesetzte Ziele
 - Mitarbeiter: Selbsteinschätzung des Zielerreichungsgrades?
 - Beurteilung durch den Führungsverantwortlichen
 - Wertschätzung der positiven Teil- oder Zielerreichungen
 - Zielerreichungs-Defizite sachlich darstellen
 - Ursachen für aufgetretene Probleme analysieren
 - Veränderungsnotwendigkeiten herausarbeiten
 - Raum für Mitarbeiterrückfragen einräumen
4. ZV-Phase: Gemeinsame Erarbeitung von Zielen für das folgende Quartal
 - Der Mitarbeiter beschreibt, worin er seine Beitrag zur Erreichung der Unternehmens- oder Bereichsziele sieht und stellt diese dem Führungsverantwortlichen vor
 - Der Führungsverantwortliche benennt u.U. die Ziele, deren Erreichung er sich von dem Mitarbeiter wünscht

- Es wird eine gemeinsame Gewichtung und Priorisierung der Ziele vorgenommen, wonach die Unternehmens-/Abteilungszielsetzung nicht vernachlässigt werden darf
- Nach der Einigung über die Ziele erfolgen Detailabsprachen, bzgl. Definitionen, Zeiträume und Messkriterien

5. Zusammenfassung der Ergebnisse und positiver Abschluss
 - Definierte ZV und eventuell gewünschte Unterstützungsmaßnahmen durch die Geschäftsführung des Sanitätshauses werden schriftlich fixiert
 - Weitere Wünsche, Anregungen des Mitarbeiters werden erfragt
 - Für ein erstes gemeinsames Feedback-Gespräch wird ein Termin vereinbart

Die Nachhaltigkeit von ZV-Gesprächen

ZV tragen erst dann Früchte, wenn die Zielerreichung konsequent verfolgt wird. Die entsprechende Führungskraft ist verantwortlich für die Ergebniskontrolle. Wie oft und intensiv eine Überprüfung der Zwischenergebnisse notwendig ist, hängt vom Leistungs- und Kompetenzgrad des Mitarbeiters ab. Allerdings ist es unabhängig davon essenziell, dass der Führungsverantwortliche eine klare Nachhaltigkeit und konsequente Maßnahmen gegenüber seinen Mitarbeiter aufbaut, falls die fixierte ZV nicht bzw. partiell realisiert worden sind.

Es hat sich leider immer wieder gezeigt, dass es in manchen Sanitätshäusern in den Führungsetagen an dieser Nachhaltigkeit fehlt, ZV nur gute Vorsätze sind und somit ZV von den Mitarbeitern verwässert und dadurch in Frage gestellt werden. Wenn dies passiert, werden die Führungsverantwortlichen von ihren Mitarbeitern geführt und nicht umgekehrt. **GP**