



Workshop Coaching

# Sind Zielvereinbarungen Sinn-voll?

Frank Gottschling





Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sind ein zentrales Führungs- und Steuerungsinstrument. Der Zielvereinbarungsprozess fördert die aktive Mitgestaltung der Mitarbeiter zur Erreichung der übergeordneten Bereichs- oder Unternehmensstrategie. Die Zielvereinbarung ist eine beidseitig akzeptierte Übereinkunft zwischen einem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter. Ziele sind angestrebte Zustände zu einem bestimmten zukünftigen Zeitpunkt. Gute Ziele sind spezifisch, messbar, aktiv beeinflussbar, realistisch und terminiert.

Aus dem Verständnis der Existenzanalyse ist Sinn nicht in erster Linie an das Erreichen eines Zieles geknüpft, sondern durch die Verwirklichung von Werten. Wie können vereinbarte Ziele wertvoll für den Mitarbeiter und das Unternehmen sein? Ziele werden oft vorgegeben. Wie können vorgegebene Ziele mit innerer Zustimmung gelebt werden? Ziele sind in der Regel Ergebnisziele zum Ende des Geschäfts-

jahres. Wie verträgt sich das mit dem Verständnis vom Sinn als die wertvollste Möglichkeit der aktuellen Situation? Die Zielerreichung ist oft mit einem leistungsabhängigen Gehaltsanteil verbunden. Welche Freiheiten und welche Möglichkeiten bleiben dann noch für eigene Entscheidungen, wo wird aus dem Agieren ein Reagieren?

Diesen und ggf. weiteren Fragestellungen wollen wir im Workshop nachgehen.

*Personalentwickler, Trainer, Berater, Moderator und Coach in der Volkswagen Coaching GmbH in Hannover, aktuelle Arbeitsschwerpunkte: Personalentwicklungsprogramme für Führungsnachwuchskräfte und Themen zum Demografischen Wandel, Logotherapeut und Existenzanalytischer Berater unter Supervision.*





## **Vorstellungsrunde: Mein Zusammenhang zum Thema „Zielvereinbarungen“**

- Wir haben ein Qualitätsmanagementsystem und müssen Ziele mit unseren Patienten vereinbaren
- Ich unterstütze als Berater die Einführung von Zielvereinbarungssystemen
- In unserem Unternehmen wird demnächst ein Zielvereinbarungssystem eingeführt
- Ich bin froh, dass wir bei uns kein ZV-System haben, allerdings könnte es dadurch auch mehr Orientierung und Richtung geben
- Ich begleite als Coach ZV-Gespräche
- Durch die Vereinbarung von Zielen entsteht bei uns viel Druck
- Ich habe als Projektleiter meine Teammitglieder über Ziele gesteuert





Sinn ist in erster  
Linie nicht an das  
Erreichen eines  
Zieles geknüpft

sondern durch die  
Verwirklichung von  
Werten

## **Impulse** (oft zitiert aus A. Längle: Sinnvoll leben)

- Sind Ziele Anfrage oder Aufforderung?
- Versuch des Unternehmens, Stetigkeit zu erreichen?
- Durch die Formulierung von Zielen entsteht kein Sinn
- Sinn verweist auf einen größeren Zusammenhang, in dem ich stehe
- Wert=Grund einer Bevorzugung, intentionales Objekt des Gefühls. Nutzwert: Zweck, Funktion, Brauchbarkeit. Eigenwert: Wesen, Sinn, Erfüllung

## **Diskussion**

- Vom Ziel zum Wert kommen
- Was das Unternehmen eigentlich will, sind nicht Ziele, sondern Werte
- Personale Ziele vereinbaren
- Ziele sind Beiträge zu Werten
- Wertfrage braucht Begegnung, also auch Zeit
- Der Kontext gibt die Ziele vor
- Ziele sollten Bestandteil der Arbeitsanweisung sein
- Verhindern, im „Wertegeblubber“ zu bleiben
- Ich komme in's Tun; Synchronisierung, Harmonisierung
- Klarheit





Ziele werden oft  
vorgegeben

Wie können Ziele  
mit innerer  
Zustimmung gelebt  
werden?



## Impulse (oft zitiert aus A. Längle: Sinnvoll leben)

- 1. GM: Erfassen, Feststellen und Annehmen des Gegebenen in seiner Faktizität und Bedingtheit
- Können: Frage nach den eigenen Fähigkeiten
- Angebote und Vorfälle müssen stets durch das Nadelöhr der personalen Stellungnahme, der Entscheidung, des Verstehensversuchs um zu eigen gemacht zu werden
- Verstehen nach außen (Kontext, Zusammenhang) und innen (Beweggründe)
- Verantwortung: nur das, was einen angesprochen hat, verlangt eine persönliche Antwort. Verpflichtung: nicht persönlich angesprochen

## Diskussion

- Vorgeben=Müssen
- Den Mitarbeiter mitnehmen, sein Wertesystem kennen lernen
- Ziele müssen freiwillig sein, sonst sollten sie Bestandteil der Arbeitsanweisung sein
- Je größer der Freiraum, desto höher die Selbstnennung von Zielen. Kann ich dem Vorgesetzten zum „angebotenen“ Spielraum trauen?
- Setzt eine hohe Reife des Vorgesetzten voraus
- Erfordert Zeit
- Unternehmen muss offenlegen, was es vom Mitarbeiter will



Ziele sind in der  
Regel **Ergebnisziele**  
zum Ende des  
Geschäftsjahres

Wie verträgt sich  
das mit dem  
Verständnis vom Sinn  
als die wertvollste  
Möglichkeit der  
aktuellen  
Situation?

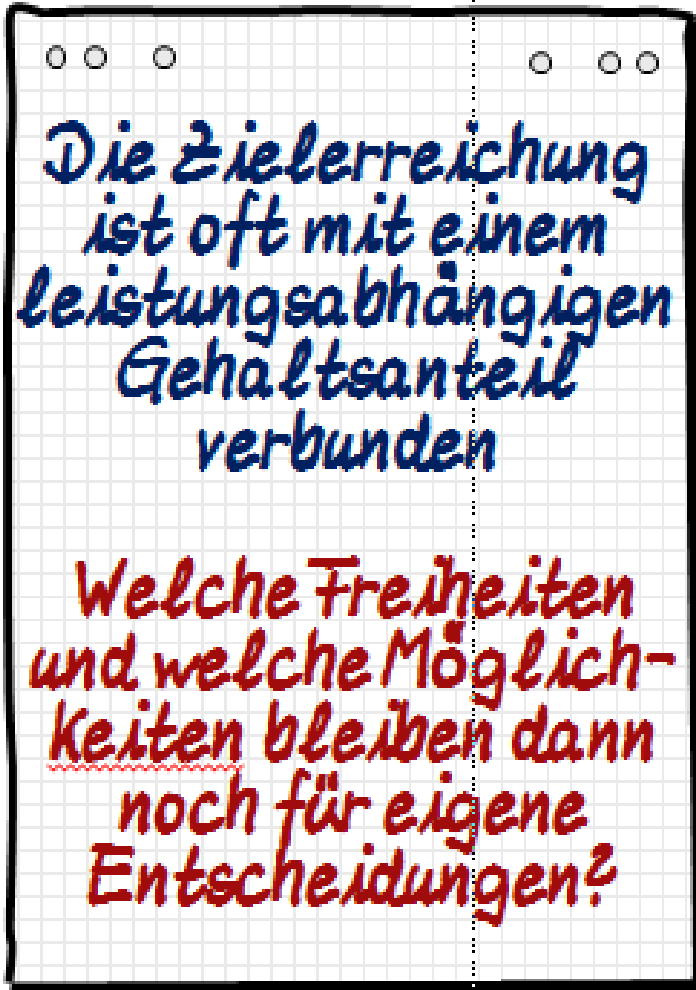


## **Impulse** (oft zitiert aus A. Längle: Sinnvoll leben)

- Sinn Ganzes: aus der Ausrichtung auf das jeweils Richtige einer Situation ergibt sich das Sinn Ganzes
- So handeln, dass wir im Nachhinein zu allem stehen können
- Sinn ist Lebenskurs für einen bestimmten Abschnitt
- Werte leben = Zukunft; Werte sind uns voraus
- Spannung zwischen Sein und Sollen

## **Diskussion**

- Wert ist immer vorhanden
- Ich muss den Planungsbedarf bedienen
- Ziel=Zukunft
- Zielerreichung setzt Handeln voraus
- Werte müssen aktuelle, einzelne Handlungen erlauben - z.B. wie wir mit Fehlern umgehen
- Ziele realisieren



## **Impulse** (oft zitiert aus A. Längle: Sinnvoll leben)

- Erfolg ist das Ergebnis aus Bemühen und Glück. Ob Erfolg eintritt oder nicht, hängt nie zur Gänze vom Menschen allein ab
- Sinn liegt nicht im Erfolg-Haben, sondern im Einsatz für einen Wert, für das Schöne, für die Aufgabe, für die Beziehung zum Wertvollen
- Erfolg ist für den auf Sinn ausgerichteten Menschen „Neben-Produkt“, persönliche Erfüllung das „Haupt-Produkt“

## **Diskussion**

- Erfolg, wenn ich mehr als das Ziel erreicht habe
- Im Einklang mit der Lebenswelt