

**Aligning Expectations:** Die 5 Konversationsfelder, die das Zielvereinbarungsgespräch mit Ihrem Boss zum Erfolg werden lassen.



## Managertool #5

Die Reihe ‚Managertools‘ richtet sich an Führungskräfte, die sich schnell und direkt informieren wollen, wie sie typische Leadership-Herausforderungen konkret lösen können. Für Fragen und Erläuterungen kontaktieren Sie Caspar Fröhlich unter [caspar.froehlich@froehlich-coaching.ch](mailto:caspar.froehlich@froehlich-coaching.ch).

Die praxisorientierten ‚Managertools‘ stehen Ihnen auf meiner Website [www.froehlich-coaching.ch](http://www.froehlich-coaching.ch) zum kostenlosen [Download](#) zu Verfügung.

**Aligning Expectations:** Die 5 Konversationsfelder, die das Zielvereinbarungsgespräch mit Ihrem Boss ein Erfolg werden lassen.

## Kontext

Am Ende jedes Jahres haben Führungskräfte die Chance, den Grundstein für den Erfolg im neuen Jahr zu legen. Das jährliche Zielvereinbarungsgespräch bietet die Gelegenheit, über die bloßen Kennzahlen hinauszugehen und auch die Beziehung zum eigenen Vorgesetzten zu festigen oder zu verbessern.

Für viele geht dieser Termin jedoch mit einem Gefühl der Unsicherheit einher: Wie kann ich herausfinden, was mein Boss wirklich von mir erwartet? Leider sind die meisten Zielvereinbarungsgespräche nur auf die Kommunikation von abstrakten Vorgaben, nicht aber auf die Klärung von Unsicherheiten angelegt: In der Regel stehen vor allem die nominellen Ziele im Fokus – und die Führungskraft muss sich selbst einen Reim darauf machen, welche Entwicklung damit bezweckt wird und welches Verhalten der Boss sich wünscht. Die Bedeutung und Wichtigkeit einzelner Ziele im organisationalen Kontext wird oft wenig kommuniziert. Auch werden die Ziele oft schwammig formuliert, sodass es sich lohnt, nachzufragen, woran man merkt, dass die Ziele erreicht sind.

Mit dem richtigen inhaltlichen Fokus und einer angemessenen Gesprächshaltung durchgeführt ist das Zielvereinbarungsgespräch dagegen ein sehr produktives Instrument. Es kann Ihnen Klarheit darüber verschaffen, worauf es Ihrem Boss wirklich ankommt. Dazu ist es notwendig, dass Sie über die eigene Perspektive hinausgehen und die Zielsetzungen *aus Sicht Ihres Bosses* zu verstehen versuchen. Dadurch erhöht sich das gegenseitige Vertrauen, und Sie müssen als Führungskraft künftig nicht in einem Vakuum agieren.

In diesem Managertool erläutere ich Ihnen, welche Fragen im Zielvereinbarungsgespräch geklärt werden müssen, um die notwendigen Kontextinformationen herauszuarbeiten und in einen dauerhaften Dialog über die Ziele einzusteigen.

## Grundsätzliches Vorgehen

Um aus dem Zielvereinbarungsgespräch mehr mitzunehmen als bloße Anweisungen für Ziele ist vor allem Ihre Bereitschaft notwendig, die Ziele aus der Sicht Ihres Bosses verstehen zu wollen. Dazu müssen Sie den Kontext der Ziele eruieren, die Ihnen vorgegeben werden. Durch gezielte Fragen und aktives Zuhören können Sie außerdem zeigen, dass Sie Ihren Boss bei seinen Plänen zu unterstützen bereit sind und dass er sich auf Sie verlassen kann – wenn auch Sie wissen, woran Sie sind.

## Ziel

Ihr übergeordnetes Ziel ist letztlich das gleiche, das auch Ihr Boss verfolgt: Ihnen beiden geht es um ein erfolgreiches neues Geschäftsjahr und eine produktive Zusammenarbeit. Der Austausch verfolgt den Zweck, Ihre Erwartungen und die Ihres Bosses auf einen Nenner zu bringen, damit Sie im neuen Jahr an einem Strang ziehen. Als unmittelbares Ergebnis des Gesprächs wollen Sie die Vorgaben klar einordnen können, um sich nicht auf Ihre Interpretation verlassen zu müssen. Gleichzeitig wollen Sie die daran arbeiten, die bestehende Beziehungsqualität zu erhalten oder im Sinne von Vertrauensbildung auch zu verbessern.

## 5 Konversationsfelder

Um aus dem Zielvereinbarungsgespräch eine klare Orientierung mitnehmen zu können, sollten Sie folgende fünf Konversationsfelder abdecken, falls Ihr Boss nicht von selbst darauf eingeht. Natürlich muss jede Person selbst das für sich passende ‚Wording‘ der konkreten Fragestellungen entwickeln. Die hier aufgelisteten Fragen sind als Ideengeber zu verstehen.

1. **Ziele & Erwartungen:** Klären Sie zuerst die Ziele, sofern Ihr Boss das nicht von sich aus tut. Sie fragen ihn:
  - a. Was erwartest Du von mir und meiner Abteilung / Division?  
Was sind Meilensteine, die Dir wichtig sind? In welchen Zeitho-

- rizonten soll ich das erreichen?
- b. Was wären ‚Early Wins‘ aus Deiner Sicht?
  - c. Welche Ergebnisse und Situationen soll ich möglichst vermeiden?
2. **Kontext und Veränderungsbedarf:** Finden Sie heraus, welche organisationalen Prozesse oder Motive hinter den Ihnen vorgegebenen Zielen stehen.
- a. Wie siehst Du den Bedarf an Veränderung im Unternehmen und in meiner meine Abteilung / Division?
  - b. Auf welchen Beurteilungen oder Beobachtungen basiert diese Einschätzung?
  - c. Wie soll ich Deiner Ansicht nach den Veränderungsbedarf in meiner Abteilung / Division angehen? Auf was soll ich besonders achten?
3. **Ressourcen:** Fragen Sie nach personalen und materiellen Ressourcen, um die Priorität und die Machbarkeit der Ziele einschätzen zu können:
- a. Welche finanziellen und andere Ressourcen stehen mir zur Verfügung?
  - b. Welche Veränderungen erwartest Du, die ich mit meinem Team mache?
  - c. Mit welchen sichtbaren Aktionen wirst Du mich im anstehenden Veränderungsprozess unterstützen?
  - d. Wer aus dem Management-Team oder von den Kollegen wird mich sonst noch unterstützen? In welcher Form?
4. **Stil der Zusammenarbeit:** Thematisieren Sie, wie sich Ihr Boss die operative Zusammenarbeit vorstellt, um das Vertrauensverhältnis zu fördern und sich auf seine persönlichen Erwartungen einstellen zu können:
- a. Wie arbeiten wir am besten zusammen? Was ist Dir wichtig beim Reporting aus meiner Abteilung / Division? Willst Du mehr oder weniger Ad hoc-Info? Wie nutzen Dir die von mir verfassten Reports?
  - b. Welche Detailinformation aus meiner Abteilung / Division möchtest Du ausserhalb der Regelkommunikation erhalten? Inwiefern interessiert Dich, welche Herausforderungen ich jeweils im Moment zu meistern habe?
  - c. Was könnte ich aus Deiner Sicht machen, damit unsere Zusammenarbeit noch besser und flüssiger wird?
5. **Follow-up:** Ermitteln Sie beim Follow-up-Termin nach rund drei Monaten die Einschätzung Ihres Bosses zum Fortschritt bei der Zielerreichung:
- a. Inwiefern bin ich aus Deiner Sicht bezüglich der Zielerreichung grundsätzlich ‚on track‘?
  - b. Was mache ich gut? Könnte ich an gewissen Stellen noch zulegen?
  - c. Gibt es Bereiche, wo Du Dir Sorgen machst?

## Konkrete Schritte

Die Fragen aus den fünf Konversationsfeldern, die Sie für sich klären wollen, sind in vielen Unternehmen nicht Bestandteil eines routinemäßigen Zielvereinbarungsgesprächs. Es ist jedoch sinnvoll, sie im Zusammenhang mit diesem ohnehin stattfindenden Gespräch zu stellen. Wenn kein Gespräch vorgesehen ist, sollten Sie dafür einen separaten Termin vereinbaren.

Mit folgenden vier Schritten schaffen Sie die Voraussetzungen für einen optimalen Austausch mit Ihrem Boss:

1. **Vorbereitung und Terminierung.** Machen Sie Ihrem Boss eine Anfrage, das Zielvereinbarungsgespräch durchzuführen, bevor das neue Jahr beginnt (falls er das nicht von sich aus tut). Deuten Sie Ihrem Boss schon im Vorfeld an, dass Sie vorbereitet sein werden und selbst ein paar Fragen haben. Sehen Sie jedoch davon ab, ihm diese Fragen schon vorab mitzuteilen, um ein offenes, dynamisches Gespräch zu ermöglichen.
2. **Gespräch führen und ersten Follow-up terminieren.** Führen Sie das Gespräch anhand der obenstehenden Agenda durch und achten Sie darauf, dass Sie alle fünf Konversationsfelder abdecken. Sprechen Sie aktiv die offenen Fragen an, die Ihr Boss nicht von selbst bei seiner Zielvereinbarung thematisiert.
3. **Nachbereitung:** Formulieren Sie im Nachgang des Gesprächs per E-Mail oder anhand der in Ihrem Unternehmen üblichen Formblätter eine prägnante Zusammenfassung der Gesprächspunkte.
4. **Führen Sie nach drei Monaten einen Follow-up durch.** Wichtig ist die Zielkontrolle, damit die Vereinbarungen Verbindlichkeit bekommen und das Vertrauensverhältnis zwischen Ihnen und Ihrem Boss immer wieder neu bestätigt wird. Führen Sie deshalb nach drei Monaten ein Follow-up-Gespräch durch, bei dem Sie den Stand der Zielerreichung gemeinsam überprüfen und die Maßnahmen gegebenenfalls anpassen können.

Mögliche Schwierigkeiten

Obwohl das Vorgehen anhand des oben beschriebenen Prozesses methodisch leicht umzusetzen ist, sollten Sie bei der Durchführung auf potenzielle Fehlerquellen achten, welche die Wirksamkeit des Vorgehens einschränken können:

- Das Zielvereinbarungsgespräch und Ihre Fragen sind nicht nur für Sie, sondern auch für Ihren Boss eine Herausforderung! Oft hat er wenig Zeit sich einzuarbeiten und ist selbst unsicher, wie er die Ziele am besten kommunizieren soll. **Unterziehen Sie Ihren Boss keinem Kreuzverhör**, sondern bemühen Sie sich um eine entspannte Gesprächsatmosphäre. Sollten einzelne Aussagen aus Ihrer Sicht unklar bleiben, bohren Sie zunächst nicht nach, sondern warten Sie den weiteren Gesprächsverlauf ab.
- Hören Sie gut zu. **Fokussieren Sie das Gespräch auf die vor ihnen beide liegende Zukunft.** Vermeiden Sie die Besprechung von Aspekten, welche in der Vergangenheit liegen.
- **Diskutieren Sie nicht die Sichtweise Ihres Vorgesetzten** auf die Zielvereinbarungen oder die Entwicklung des Unternehmens. Im Idealfall können Sie die einzelnen Ziele dialogisch aushandeln. Am wichtigsten ist, dass Sie seine Perspektive nachvollziehen können und wissen, woran Sie sind. Bei grösseren Differenzen in den Betrachtungsweisen können Sie diese Punkte bei einem nächsten Gespräch wieder aufnehmen.
- **Vermeiden Sie Missverständnisse und Konfrontationen**, indem Sie Ihr Wording der Persönlichkeit Ihres Bosses und der Unternehmenskultur anpassen. Das ist besonders wichtig für den Fall, dass ein Gespräch in dieser Form auch für ihn etwas Neues, Unerwartetes ist.
- **Verzichten Sie auf keinen Fall auf den Follow-up.** Legen Sie den Termin unbedingt schon beim Zielvereinbarungsgespräch fest und erinnern Sie Ihren Boss rechtzeitig daran, denn typischerweise wird er für die Einhaltung des Prozesses nicht selbst sorgen.

Handeln Sie jetzt.

Programmieren Sie den Erfolg für das nächste Jahr. Machen Sie heute noch den Termin mit Ihrem Boss, um mit sicherer Grundhaltung und klaren Zielvorstellungen ins neue Geschäftsjahr zu gehen. Am besten beginnen Sie einfach mit der Umsetzung einer oder zwei guten Ideen, die Sie in diesem Managertool für sich gefunden haben. Natürlich kann die hier dargelegte Vorgehensweise auch genutzt werden, wenn man einen neuen Boss erhält oder wenn man selbst einen neuen Job beginnt.

Weiterführende Lektüre

- **Michael J. Watkins:** *Your next Move*, Harvard Business Press 2009.
- **Dale Carnegie Training:** *Sich durchsetzen - aber richtig*, S. Fischer 2009.



**Caspar Fröhlich** arbeitet als Unternehmensberater und Executive Coach für Führungskräfte und Geschäftsleitungen von internationalen Unternehmen (u.a. Continental, Daimler, Swisscom, Migros, KPMG, Allianz etc.). Er schreibt und lehrt über innovative Leadership-Ansätze, die Kunst gelingender Zusammenarbeit und über Ideen, wie man das Leben stärker an einer Life Mission ausrichten kann. Er ist Verfasser zahlreicher Artikel zum Thema Führung und Change Management bei führenden Fachzeitschriften und Autor verschiedener Bücher und Blogs.

#### Publikationen

«*Werkzeuge des Wandels – die 30 wirksamsten Tools des Change Managements*» (erschieden 2012 im Schäffer-Poeschel Verlag; von Heiko Roehl, Brigitte Winkler, Martin Eppler und Caspar Fröhlich)

«*Deep Democracy in der Organisationsentwicklung*» (erschieden 2016 im Schäffer-Poeschel Verlag)

«*Manage Your Boss – Die Kunst, den Boss mit Eleganz zu führen*» (erschieden im Haufe Verlag 2017)

Reihe «Managertools»: Tools sind downloadbar von [www.froehlich-coaching.ch](http://www.froehlich-coaching.ch)

Dieser Beitrag ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung darf nur mit Zustimmung von Fröhlich Executive Coaching erfolgen. Copyright @ 2018, Froehlich Executive Coaching