

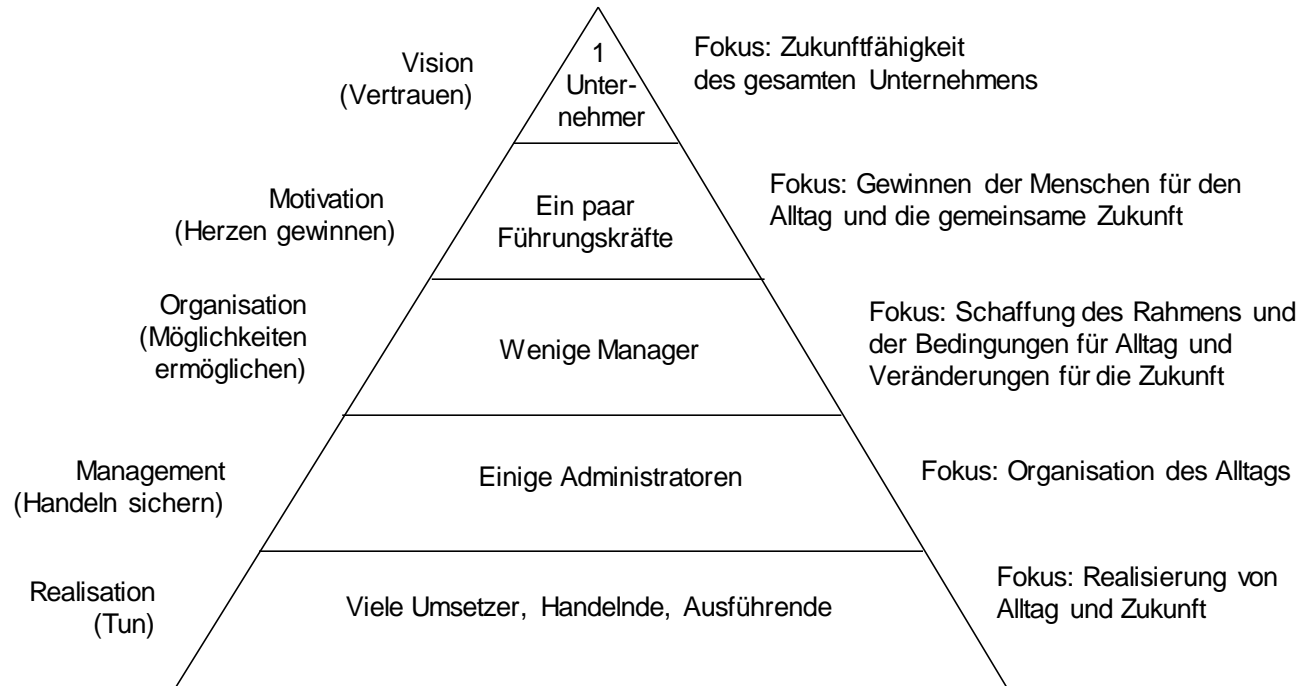


Zwischengespräche im Jahreszyklus der Ziele

Präsentation



Ein Unternehmen braucht:



HCS Human Capital System®, 2003 <http://www.2000ff.info>



Zwischengespräche (unterjährige Standortbestimmung)

Ausschreibung des Themas im Internet (Wirtschaftsjunioren Ortenau)

„Anfang des Jahres wurden Ziele für das laufende Jahr avisiert und mehr oder weniger klar und verbindlich festgelegt und vereinbart. Wie auch immer: Die Zeit, die Ziele im laufenden Jahr verwirklichen zu können, wird täglich knapper. Jetzt nach der Sommerpause gilt es, die Ziele neu zu justieren. Es gilt, das bisher Erreichte und die erforderlichen Entscheidungen und Handlungen zu ermitteln. Dazu dienen die „Mitarbeiter-Zwischen-gespräche“.

Heinrich Keßler wird vorstellen, wie sie vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet werden können.“

Zwischengespräche

Einstimmung



1. Selbstreflexion des Unternehmers / Vorgesetzten
2. Überprüfung der Qualität der Ziele

Zwischengespräche formale Organisation



3. Terminsetzung für die Zwischengespräche
4. Einladung – formell
5. Ungestörte Durchführung sicherstellen

Zwischengespräche persönliche Vorbereitung



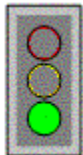
6. Eigene Vorbereitung des Unternehmers auf das Zwischengespräch
7. Sicherstellung von angemessenen Rahmenbedingungen für das Gespräch



Ampeln



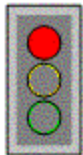
Position zum Start, zum Zeitpunkt der Zielvereinbarung



„Alles im grünen Bereich“ – Zielerreichung wahrscheinlich.



Zielerreichung gefährdet.
Die Sicherung der Zielerreichung erfordert Maßnahmen.








Zielerreichung unwahrscheinlich.



Gefährdungen für die Zielerreichung können abgewendet werden.



Zielerreichungsstand

-  Null, noch nicht angefangen, noch nichts erreicht.
-  Ca. 25 % erreicht.
-  Ca. 50 % erreicht.
-  Ca. 75 % erreicht.
-  Ziel voll erreicht.



Bericht des Mitarbeiters

Ziel Nr.	Einzelziel:	Messgrößen	Erreicht (0-100%)	Prognose (Ampel)	Maßnahmen
1.	Alle Mitarbeiter können sofort Auskunft geben, welche Menge einer bestimmten Ware am Lager ist.	Auskunft am Telefon Innerhalb von weniger als 5 Sekunden durch jeden beliebigen Mitarbeiter.			Mitarbeiter A: Betreuung durch Kollegen B. Mitarbeiterin C: Mahnung, evt. Abmahnung wegen Weigerung, sich in das System einzuarbeiten.

Zwischengespräche

Gesprächsverlauf



8. Die Gesprächseröffnung (2 Minuten)
9. Die Berichterstattung / Rapport des Mitarbeiters (15 Minuten)
10. Resümee des Mitarbeiters (4 Minuten)
11. Stellungnahme des Vorgesetzten (4 Minuten)
12. Neubekräftigung der Ziele (2 Minuten)
13. Vereinbarungen (1 Minute)
14. Information des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten über den Stand und den Prozess des Prozesses „Führen durch Ziele im Jahre 2013“ (1 Minute)
15. Abschluss des Gespräches (1 Minute)

Grundsätze für das Zwischengespräch



Grundsätze für das Zwischengespräch:

- Das Zwischengespräch ist ein Führungsakt: Führung erfolgt klar und präzise, deshalb max. 30 Minuten für das Gespräch vorsehen.
- Das Zwischengespräch nicht mit anderen Führungshandlungen verbinden. (Also keine Personalentwicklungsgespräche, neue Planungen, Rücksprachen, Reflexionen usw. mit dem Zwischengespräch verbinden!)
- Das Zwischengespräch kann nicht delegiert werden: Es kann nur zwischen Personen erfolgen, zwischen denen eine unmittelbare Führungsbeziehung besteht.



Typische Fehler des Vorgesetzten beim Zwischengespräch

- Der Vorgesetzte relativiert
 - die Bedeutung des Zwischengesprächs,
 - die Ziele,
 - die Vereinbarungen,
 - die Erwartung, dass die Ziele erfüllt werden,
 - Die Verbindlichkeit der Ziele.
- Der Vorgesetzte versteht und akzeptiert die Gründe für bislang Versäumtes, ist aber darüber hinaus nachsichtig in der Art und Weise, dass er die Nichterreichung der Ziele im Voraus aus den genannten Gründen voraussichtlich akzeptieren wird.
- Der Vorgesetzte
 - gibt die Ziele auf.
 - setzt neue Ziele.
 - setzt weitere Ziele.
- Der Vorgesetzte lässt sich schuldig oder mitschuldig machen, dass die Ziele ganz oder teilweise nicht erreicht werden.
- Der Vorgesetzte lässt sich einladen oder beauftragen, Dritte zu größerer Unterstützung des Mitarbeiters zu befehligen.

Typische Fehler des Mitarbeiters beim Zwischengespräch



- Der Mitarbeiter geht davon aus,
 - dass ein Nachweis von Überlastung ihn von der Verpflichtung für die Ziele entbinden würde.
 - dass eine offensichtliche Überforderung (Inkompetenz, fehlende Qualifizierung, fehlende Erfahrungen) ihn von der Verpflichtung für die Ziele entbinden würde.
 - dass er die Ziele nicht weiterverfolgen müsse, wenn im Zuge von situativen Aufregtheiten einmal eines oder alle Ziele hintangestellt werden.
 - dass er die Ziele nur in dem Rahmen erfüllen müsse, wofür ihm auch Ressourcen zur Verfügung gestellt wurden.
 - dass die Ziele unverbindlich sind, sondern lediglich Orientierungen darstellen.