



Heinrich Keßler

Zwischengespräche: Unterjährige Standortbestimmungen

Das Dokument enthält eine Anleitung für Zwischengespräche über den Stand und die Entwicklung der (vereinbarten) Ziele des laufenden Jahres. Es gilt, das bisher Erreichte und die erforderlichen Entscheidungen und Handlungen zu ermitteln.

Das Originaldokument vom 11.09.2006 wurde vom Autor am 13.06.2017 in diese Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



Zwischengespräche: Unterjährige Standortbestimmungen.

Grundsätzliches zum Führungsinstrument: Zwischengespräche:

Im Arbeitsalltag geht jeder seinen üblichen Verrichtungen entsprechend seinem Status, seinem Verantwortungsbereich, seinen Rollen und seinen Funktionen nach. Je reibungsarmer und störungsarmer der Alltag ist, umso mehr bleiben die Ereignisse im Rahmen der Routinen. Je mehr Routinen den Alltag prägen, umso seltener ergeben sich Anlässe und Gelegenheiten zu führen, die über die routinemäßigen Abstimmungen, Rücksprachen und Alltagsentscheidungen hinausgehen.

Beim Führen durch Ziele werden meist solche Ziele vereinbart, die sich nicht durch den Alltag erreichen lassen, sondern ein besonders Engagement und eine zielführende Organisation durch den Mitarbeiter erfordern, um die Ziele erreichen zu können. Sehr oft wird über den Stand der Zielerreichung erst am Jahresende gesprochen. Dann ist die Zeit, innerhalb welcher die Ziele erreicht werden sollten, verstrichen. Die Führungskraft / Der Unternehmer muss mit dem erreichten Ergebnis zufrieden sein, ob er will oder nicht.

Das Führungsinstrument: „unterjährigen Zwischengespräche“ richtig eingesetzt, belebt die Führungsbeziehung außerhalb der Routinen. Die Zwischengespräche sind ein Führungsinstrument der **Kontrolle**, eine originäre Führungsaufgabe. Die Führungskraft lässt sich berichten, ob und wie der Mitarbeiter die Vereinbarungen erfüllen wird und ob Entscheidungen zu treffen sind und wenn ja, welche.

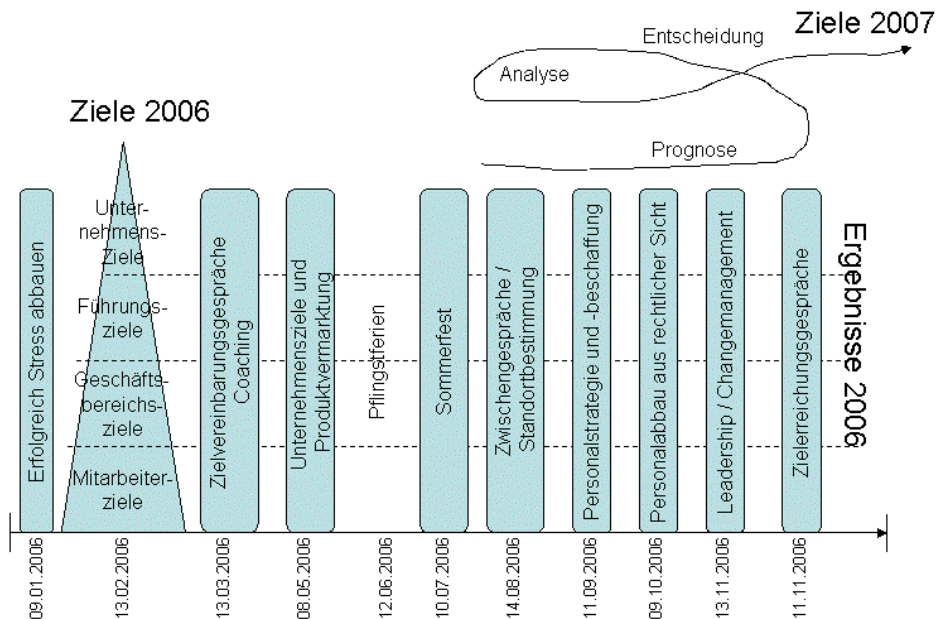
Die Zwischengespräche weisen große Ähnlichkeiten mit Meilensteinsitzungen in Projekten auf: Der Vorgesetzte, die Führungskraft, der Auftraggeber, der Unternehmer informiert sich, was aus den Vereinbarungen bis dato geworden ist und mit welchem Endergebnis er voraussichtlich rechnen kann/muss.

Die Zwischengespräche sind ein Teil des langwelligen Führungszyklus:

- Zielfindung,
- Zielvereinbarung,
- Ergebnisse,
- Bewertung,
- Auswertung.



Zielorientierte Führung: Zyklus 2006



(c) HCS Human Capital System Heinrich Keßler, Hornisgründestr. 1,
77767 Appenweier <http://www.2000ff.info/>

Günstiger Termin.

In der Regel ist die Zeit vom 15. Juli bis zum 30. August die günstigste Zeit für die Zwischengespräche: Es ist seit Jahresanfang, an welchem die Ziele vereinbart werden genügend Zeit verstrichen, um erkennen zu können, ob der Mitarbeiter sich bereits für die Zieleerreichung organisiert hat und wo er im Moment steht. Ferner ist bis zum Jahresende noch genügend Zeit, damit der Mitarbeiter sich für die Erreichung der Ziele organisiert, gleichgültig, wo er zum Zeitpunkt des Zwischengespräches angekommen ist.

Die Zwischengespräche bringen ferner die Verpflichtungen durch die Zielvereinbarungen wieder in Erinnerung.

Im Folgenden werden die Ablaufschritte der Zwischengespräche aufgezeigt und mit Leitfragen und Hinweisen ergänzt.



Zwischengespräche - Ablauf:

1. Selbstreflexion des Unternehmers / Vorgesetzten
 - a. Welche Ziele habe ich mit mir selbst vereinbart?
 - b. Wie habe ich mich organisiert, um diese Ziele zu erreichen?
 - c. Was habe ich bis dato erreicht?
 - d. Welche Ziele sind für mich noch attraktiv?
 - e. Habe ich die Ziele gewechselt? Verändert? Aufgegeben?
 - f. Wie wichtig ist es für mich heute noch, die Ziele zu erreichen?
 - g. Wie wichtig ist es für mich heute, die Ziele vereinbart zu haben?
 - h. Welche Erkenntnisse ziehe ich daraus, dass ich keine Ziele mit mir selbst vereinbart habe?
 - i. Was spricht für das Vertrauen, dass geschehen wird, was geschehen kann, auch ohne eine Vorsteuerung durch Ziele vorzunehmen?
 - j. Wie glaubwürdig werde ich von meinen Mitarbeitern bezüglich zielführendem Denken, Planen, Entscheiden und Handeln eingeschätzt?

2. Überprüfung der Qualität der Ziele
 - a. Sind die Ziele schriftlich festgelegt/vereinbart?
 - b. Welche Veränderungen (!) sind festgelegt/vereinbart?
 - c. Sind die Messgrößen, wann die Ziele erreicht sind, operational definiert? (=als Zustandsbeschreibungen bzw. Ereignisse, die objektiv feststellbar sind, wenn sie eingetreten sind?)
 - d. Sind die Ziele priorisiert?
 - e. Sind die Ziele widerspruchsfrei? ...heben sich nicht wechselseitig auf? ...blockieren sich nicht?
 - f. Bilden mehrere Ziele einen Zielkomplex? Wie heißt dann das Überziel?
 - g. Entsprechen die formulierten Ziele eher Wünschen, Aufgaben, Appellen, Prozessbeschreibungen, Regeln, Spielregeln, Routinen?
 - h. Waren die Ziele ernst gemeint? (Oder sollten sie nur angegangen werden, wenn die Alltagsroutine es erlauben würde?)
 - i. Welche Ressourcen wurden für die Zielerreichung vorgesehen?



3. Terminsetzung für die Zwischengespräche
 - a. Alle Zwischengespräche mit allen Mitarbeitern in einem engen Zeitrahmen (z.B. innerhalb einer Woche) führen!
 - b. Mit dem hierarchisch höchsten Mitarbeiter beginnen (Teamleiter, informeller Führer).
 - c. Wenn Ziele mit einem Team vereinbart sind, mit dem Teamleiter zwei Termine für die Zwischengespräche vereinbaren:
 - i. Erster Termin für die persönlichen Ziele
 - ii. Zweiter Termin für das Zwischengespräch bezüglich der Teamziele.
 - d. Der Termin für die Zwischengespräche sollte bereits bei der Zielvereinbarung / Zielfestlegung erfolgen!
 - e. Der Termin der Zwischengespräche ist unumstößlich. Wenn ein Mitarbeiter zum Zeitpunkt des Zwischengesprächs in Urlaub gehen will oder krank ist, muss er vorher dafür sorgen, ob das Zwischengespräch vor- oder nachgeholt wird. Geht der Vorgesetzte zum Zeitpunkt des Zwischengesprächs in Urlaub oder krank, muss er sicherstellen, dass das Zwischengespräch vor- oder nachgeholt wird.
 - f. Der Termin für das Zwischengespräch liegt idealerweise im Monat Juli, der späteste Termin ist das Ende des kalendarischen Sommers, d.h. Ende August! Im September laufen üblicherweise die Planungen für das Folgejahr entweder an oder laufen in größeren Unternehmen bereits auf Hochtouren. Die laufenden Ziele verlieren von Tag zu Tag ihre Kraft, bzw. erfordern höheren Aufwand, um emotionell geladen zu bleiben.
 - g. Es ist eine Regel zu vereinbaren, dass die Termine für die Zwischengespräche NIEMALS anderen „dringlichen“ Terminen geopfert werden.



4. Einladung – formell
 - a. Zeit und Ort genau bestimmen
 - b. Thema nicht umschreiben, sondern konkret benennen!
 - c. Erwünschte Unterlagen
 - d. Erwünschte, mitzubringende Daten für jedes Ziel
 - i. Position des Ziels in der Zielehierarchie
 - ii. Ziel
 - iii. Messgrößen für die Zielerreichung
 - iv. Bisherige Maßnahmen für die Zielerreichung
 - v. Verbrauchte Ressourcen für die Maßnahmen
 - vi. Wirkung der Maßnahmen / Trend der Erfolgsaussichten
 - vii. Momentaner Zielerreichungsgrad in %
 - viii. Prognostizierte Zielerreichungsgrad in % bis zum Jahresende bei Fortsetzung der bisherigen Zielerreichungsstrategie
 - ix. Geplante Maßnahmen bis zum Jahresende
 - x. Benötigte Ressourcen für die Maßnahmen
 - xi. Einhaltung des Budgets bzw. Vorschläge für die Deckung von Fehlbeträgen bzw. die Verwendung von nicht benötigten Mitteln
 - xii. Bedarf an Entscheidungen

5. Ungestörte Durchführung sicherstellen
 - a. Termin unbedingt einhalten!!!
 - b. Zwischengespräche haben die höchste Priorität, wenn die Führungskraft ihr Gesicht nicht verlieren will.
 - c. Auch Termine mit Vorgesetzten, Schlüsselkunden und anderen Personen, die sonst bevorzugt den eigenen Terminkalender besetzen dürfen, müssen hintenanstehen.
 - d. Vorsicht vor Spontanabsagen des Termins, Vorsicht vor Manövern zur spontanen Vermeidung des Zwischengesprächs

Es ist damit zu rechnen, dass die Vorgesetzten und die Mitarbeiter alles daransetzen, um die Zwischengespräche zu vermeiden. Als Mittel hierfür werden hierfür gerne eingesetzt: Fehlleistungen, Störungen, Kundentermine, Rücksprachen mit Vorgesetzten, Urlaub, Krankheit, Trouble Shooting (Einspringen müssen für ausgefallene Kollegen), Projektarbeit, neue Projekte, Hochbetrieb, Chefaufgaben usw.



6. Eigene Vorbereitung des Unternehmers auf das Zwischengespräch:
 - a. Was haben wir vereinbart?
 - b. Welche Messkriterien sind maßgeblich für die Standortbestimmung?
 - c. Sind die vereinbarten Ziele noch wichtig?
 - i. Grundsatz: Die Vereinbarung ist einzuhalten, auch vom Vorgesetzten, selbst wenn das Vereinbarte falsch war. Es ist wichtiger, dem Mitarbeiter Verlässlichkeit und Verbindlichkeit zu vermitteln als andere Prioritäten!!! Konsequenz im Spurhalten ist wichtig, damit künftige Führungsansagen und Vereinbarungen ernst genommen werden.
 - d. Sind die vereinbarten Ziele noch richtig?
 - i. Was spricht dafür, dass die Ziele zu hoch oder zu niedrig angesetzt wurden?
 - ii. Was spricht dafür, dass die Messgrößen die richtigen waren und jenes messen, was auch aussagefähig ist?
 - e. Was glaube ich, wo der Mitarbeiter steht?
 - i. Was wird er voraussichtlich berichten?
 - ii. Welchen Stand wird er voraussichtlich angeben?
 - iii. Wie wird er voraussichtlich den Stand der Zielerreichung begründen?
 - iv. Wie wird er voraussichtlich Erfolge begründen?
 - v. Wie wird er voraussichtlich Misserfolge begründen?
 - vi. Wie wird er voraussichtlich begründen, dass er noch gar nicht an der Zielerreichung gearbeitet hat?
 - vii. Wie wird er voraussichtlich begründen, dass er bereits unterjährig die Ziele voll erfüllt hat?
 - f. Welche Bedeutung haben die Ziele und die Zielerreichung für mich?
 - i. ...für das Unternehmen?
 - ii. ...für das Team?
 - iii. ...für die Kollegen?
 - iv. ...für die Mitarbeiter?
 - g. Was werde ich tun, wenn der Mitarbeiter im Plan liegt?
 - h. Was werde ich tun, wenn der Mitarbeiter im Verzug ist?
 - i. Was werde ich tun, wenn der Mitarbeiter bereits „übererfüllt“ hat?
 - j. Was ist am Leistungsverhalten des Mitarbeiters aufgefallen?
 - i. Grundsatz: Zielerreichungsgespräche sind keine Leistungsbeurteilungsgespräche! Die Zwischengespräche dienen ausschließlich dem operativen Management: Es geht darum, festzustellen, ob Entscheidungen, Maßnahmen oder Vereinbarungen notwendig sind, um unter den vorhersehbaren Rahmenbedingungen die Ziele (noch) zu erreichen. Es geht um die Quantität der Zielerreichung.



Die Qualität der Zielerreichung, die auf dem Leistungsverhalten des Mitarbeiters beruht, ist Gegenstand der Leistungsbeurteilung.

Ein Ziel kann erreicht sein, die Leistung des Mitarbeiters = 0 %, z.B., wenn er daran nichts dazu beigetragen hat oder beitragen konnte.

Ein Ziel kann nicht erreicht sein, dennoch ist Leistung des Mitarbeiters = 100 % (denn ohne die volle Leistung des Mitarbeiters wäre die negative Abweichung noch sehr viel größer.)

- ii. Sind Hinweise oder gar Interventionen (Ermahnungen, Ermunterungen oder Warnungen, oder aber Bremsungen, Entschleunigungen, Beruhigungen) erforderlich, damit das Leistungsverhalten des Mitarbeiters angemessen bleibt? (Angemessen = den Rahmenbedingungen angemessen, den Aufgaben angemessen, den Zielen und erwarteten Ergebnissen angemessen)?
- k. Welche Anliegen sind wichtig zur Standortbestimmung, auch wenn sie nicht Gegenstand der Zielvereinbarungen sind?
 - i. Anliegen oder Ziele, die deswegen nicht in die Vereinbarung aufgenommen wurden, weil es sonst der Ziele Zuviel geworden wären?
 - ii. Anliegen oder Ziele, die zum Zeitpunkt der Zielvereinbarungen keine Bedeutung hatten?
- l. Wie werde ich mich disziplinieren, nur die vereinbarten Ziele zum Gegenstand der Zwischengespräche zu machen, nicht aber jene, die im Moment für mich mit mehr Energie besetzt sind und deshalb für mich wichtiger erscheinen?
- m. Welche könnten dies sein?



7. Sicherstellung von angemessenen Rahmenbedingungen für das Gespräch
 - a. Geschlossener, ungestörter Raum ohne irgendwelches Publikum
 - b. Telefon und Handy unbedingt abstellen! Verlässigen Sie sich zu Beginn des Gespräches darüber.
 - c. Eher nicht: Kaffee und andere Annehmlichkeiten. Auf keinen Fall einen größeren Service als sonst bei Rücksprachen üblich!
 - d. Anweisung an das Sekretariat, niemand, aber auch wirklich niemand telefonisch durchzustellen oder zu informieren, wo der Vorgesetzte sich aufhält. (Abwehr von plötzlichen Besuchen von Vorgesetzten des Vorgesetzten, die mitten in das Gespräch hineinplatzen.)

8. Die Gesprächseröffnung (2 Minuten)
 - a. Grundsatz: Die Gesprächsführung liegt beim Vorgesetzten. Niemals sich die Gesprächsführung aus der Hand nehmen lassen. (Beliebt sind schnelle Rücksprachen, Terminabstimmungen, Terminbestätigungen, Erinnerungen an Versprechen, die der Vorgesetzte noch nicht erledigt hat, ...)
 - b. Kurze Vorstellung
 - c. Kurze Benennung des Gesprächsanlasses
 - d. Kurze Benennung des Gesprächszieles
 - e. Vereinbarung des Ausschlusses aller anderen Themen, auch solcher, die dringend einer Rücksprache und Entscheidung bedürfen.
Wenn unvermeidlich, dann ein zweites Gespräch anberaumen, das durchaus bereits nach einer Viertelstunde Pause nach dem Ende des Zwischenbilanzgespräches erfolgen kann, zu dem der Mitarbeiter aber erneut erscheinen muss.



9. Die Berichterstattung / Rapport des Mitarbeiters (15 Minuten)

- a. Der Vorgesetzte bittet den Mitarbeiter, Zwischenbericht für jedes der Ziele zu erstatten und zwar in der Reihenfolge der Priorität der Ziele.
- b. Der Vorgesetzte hört sich den gesamten (!) Bericht an. Keine Zwischendiskussionen, keine „Klärungen von Details“, keine Zwischenabsprachen, keine Zwischengenehmigungen oder Zwischenstellungennahmen:
- c. Konsequenz intervenieren: „Lassen Sie uns über diesen Punkt am Ende Ihres Berichts sprechen.“ – und sich das Anliegen bzw. die Frage des Mitarbeiters notieren.
- d. Der Vorgesetzte stellt auch keine Rückfragen, auch nicht zu dem was er nicht verstanden hat (mit Ausnahme von Genuskel oder unbeendeten Sätzen.)
- e. Der Vorgesetzte notiert, was ihm auffällt und welche Fragen bei ihm auftauchen. Gegebenenfalls bittet er den Mitarbeiter um einen Moment Geduld, bis er sich die Notizen gemacht hat, über die er aber NICHT WÄHREND DER BERICHTERSTATTUNG spricht!
- f. Der Vorgesetzte ermahnt den Mitarbeiter: „Weiter“, wenn er den Eindruck hat, dass der Mitarbeiter sich ins Detail verliert, oder Rechtfertigungen oder Entschuldigungen anbringt oder andere oder die Umstände beschuldigt.
- g. Der Vorgesetzte ermahnt den Mitarbeiter: „Bitte kommen Sie wieder auf die Ziele und den aktuellen Stand zurück“, wenn der Mitarbeiter z. B. über aufgetretene Schwierigkeiten, Episoden oder Probleme berichtet.

10. Resümee des Mitarbeiters (4 Minuten)

Der Vorgesetzte stellt dem Mitarbeiter folgende Fragen:

- a. Wie schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass Sie ihre Ziele erreichen werden?
- b. Was werden Sie tun, um die Ziele zu erreichen?
- c. Wie werden Sie voraussichtlich den Grad der wahrscheinlichen Zielerreichung dann begründen?
- d. Wie zufrieden werden Sie mit sich sein?

Der Vorgesetzte hört zu, notiert sich, was er für wichtig hält.



11. Stellungnahme des Vorgesetzten (4 Minuten)

Der Vorgesetzte gibt Antworten auf folgende Fragen und bittet den Mitarbeiter zuzuhören und sich Notizen zu machen:

- a. Welche Einschätzungen des Mitarbeiters teilt der Vorgesetzte, welche nicht?
- b. Welche Prioritäten scheinen zu kurz gekommen zu sein oder wurden überbetont?
- c. Bei welchen Entscheidungen sieht der Vorgesetzte Bedarf, die Verpflichtungen zur Zielerreichung bei den Planungen und Entscheidungen sowie im Handeln des Mitarbeiters besser zu berücksichtigen?
- d. Erste Ideen für die Ziele, die für das Jahr 2007 voraussichtlich wichtig werden.

12. Neubekräftigung der Ziele (2 Minuten)

Der Vorgesetzte gibt Antworten auf folgende Fragen:

- a. Welche Ziele sind unter Berücksichtigung des bereits erreichten Zielerreichungsgrades und der noch zur Verfügung stehenden Zeit jetzt von besonderer Priorität?
- b. Wo sollte sich der Mitarbeiter gegebenenfalls Beratung und Unterstützung holen?

13. Vereinbarungen (1 Minute)

- a. Bitte um kurze Zusammenfassung des Zwischengesprächs durch den Mitarbeiter.
- b. Optional: Weiterer Termin für ein Zwischengespräch
- c. Termin für das Zielerreichungsgespräch Ende Dezember, Anfang Januar 2007

14. Information des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten über den Stand und den Prozess des Prozesses „Führen durch Ziele im Jahre 2007“ (1 Minute)

15. Abschluss des Gespräches (1 Minute)

- a. Freundliches Schlusswort
- b. Ermutigung des Mitarbeiters
- c. Aufstehen und Verabschieden



Zwischengespräche mit Teams:

Es berichtet der Teamleiter in Anwesenheit des gesamten Teams.
Die Anwesenheit aller Teammitglieder ist vom Teamleiter zu sichern.

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.
- Der Vorgesetzte relativiert die Ziele, die Vereinbarungen und die Erwartung, dass die Ziele erfüllt werden.
- Der Vorgesetzte relativiert die Belastungen der Führungsbeziehung, die aus dem Bestehen auf dem Erreichen der Ziele resultieren können.
- Der Vorgesetzte relativiert 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.
- Der Vorgesetzte setzt neue Ziele.
- Der Vorgesetzte 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.
- Der Mitarbeiter geht davon aus, dass eine offensichtliche Überforderung (Inkompetenz, fehlende Qualifizierung, fehlende Erfahrungen) ihn von der Verpflichtung für die Ziele entbinden würde.
- Der Mitarbeiter geht davon aus, dass er die Ziele nicht weiterverfolgen müsse, wenn im Zuge von situativen Aufgeregtheiten einmal eines oder alle Ziele hintangestellt werden.



- Der Mitarbeiter geht davon aus, dass er die Ziele nur in dem Rahmen erfüllen müsse, wofür ihm auch Ressourcen zur Verfügung gestellt wurden.
- Der Mitarbeiter geht davon aus, dass die Ziele unverbindlich sind, sondern lediglich Orientierungen darstellen.

Typische Fehler der Führungsmannschaft (= gesamte Unternehmensleitung bzw. die gesamte Geschäftsführung bzw. alle Mitglieder der gleichen Führungsebene) beim Zwischengespräch:

- Die Führungsmannschaft hat sich noch nicht über die Langfristziele verständigt bzw. die Langfristziele zum Zeitpunkt der Zwischengespräche noch nicht aktualisiert.
- Die Führungsmannschaft führt die Zwischengespräche in unterschiedlichen Zeiträumen durch.
- Die Führungsmannschaft hat sich über die Ziele, Inhalte, den Verlauf und die möglichen Vereinbarungen in den Zwischengesprächen nicht verständigt.
- Die Führungsmannschaft hat keine Termine eingeplant, in welchen die Zwischengespräche gemeinsam vorbereitet und nachbereitet werden.

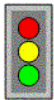


Bei den Zwischenberichten können unterschiedliche Einschätzungen des Vorgesetzten und des berichtenden Mitarbeiters rasch zu Diskussionen und sogar Streitgesprächen führen. Die Sichtweise des Vorgesetzten ist aber nicht unbedingt „richtiger“ als die des Mitarbeiters. Ferner erschweren die mehr oder weniger ausführlichen Beschreibungen die Einschätzung, wo der Mitarbeiter im Moment tatsächlich steht. Es hat sich deshalb bewährt, Symbole für die wesentlichen Punkte durch Symbole zu markieren.

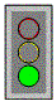
HCS
Human Capital System®



Ampeln



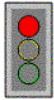
Position zum Start, zum Zeitpunkt der Zielvereinbarung



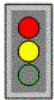
„Alles im grünen Bereich“ – Zielerreichung wahrscheinlich.



Zielerreichung gefährdet.
Die Sicherung der Zielerreichung erfordert Maßnahmen.



Zielerreichung unwahrscheinlich.



Gefährdungen für die Zielerreichung können abgewendet werden.

(c) HCS Human Capital System Heinrich Keßler, Hornisgründestr. 1,
77767 Appenweier <http://www.2000ff.info/>



Bei den Zwischengesprächen genügen in der Regel folgende Markierungen über den gegebenen Zielerreichungsstand:

Zielerreichungsstand

HCS
Human Capital System®



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

(c) HCS Human Capital System Heinrich Keßler, Hornisgründestr. 1,
77767 Appenweier <http://www.2000ff.info/>

Feinere Differenzierungen ergeben meist keinen größeren Erkenntniswert bzw. führen auch nicht zu einer besseren Entscheidungsgrundlage.



Beispiel für die Gliederung eines vorbereiteten Berichts eines Mitarbeiters für die Zwischengespräche:



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.

(c) HCS Human Capital System Heinrich Keßler, Hornisgrindestr. 1,
77767 Appenweier <http://www.2000ff.info/>