

## ZIELVEREINBARUNGEN

# Das hab‘ ich geschafft!

Lange hieß es, messbare Ergebnisse gibt es nicht für ein Sekretariat oder eine Assistenz. Das stimmt nicht: Immer mehr Unternehmen führen Zielvereinbarungen auch in ihren Sekretariaten ein, zumeist als Grundlage für erfolgsabhängige Bezahlung.

 Wer nicht weiß, wie sein Ziel konkret lautet, wird es schwerlich erreichen. Deshalb macht es auch im Sekretariat Sinn, die große eher allgemein formulierte Aufgabe der „Chefentlastung“ in viele einzelne Aufgaben (= Ziele) aufzuteilen und zu benennen. Der erste Schritt ist die Planung: Chef und Assistenz sammeln getrennt voneinander Vorschläge für die zu erreichenden Ziele. Danach folgt der Abgleich im Zielvereinbarungsgespräch mit schriftlicher Vereinbarung der Ziele und der hauptsächlichen Messgrößen für die Arbeit der Assistentin. Im dritten Schritt gibt es ein Zwischenbilanzgespräch. Darin wird entschieden, ob die wesentlichen Meilensteine erreicht wurden oder ob noch Maßnahmen notwendig sind. Den Abschluss bildet das Zielerreichungsgespräch mit der Messung der Ergebnisse und einer Entscheidung über variable Vergütungsanteile. Die Zielvereinbarung ist schriftlich dokumentiert und in der Personalabteilung hinterlegt. Sie enthält eine genaue Aufstellung, bei welchem Zielerreichungsgrad welcher Bonus ausgezahlt wird.

## Ziele richtig formulieren

Das Ideal, eine Zielvereinbarung in nur einem einzigen Gespräch zwischen Vorgesetztem und Assistenz zu erreichen, ist in der Praxis nicht immer umsetzbar. Denn es ist gar nicht so einfach, messbare Ziele zu formulieren, wenn die Ergebnisse nicht in konkreten Zahlen messbar sind, wie es im Sekretariat in der Regel der Fall ist. Dennoch sollten auch in diesem Bereich die Ziele ausreichend konkret formuliert sein, damit die Sekretärin oder Assistentin sie in konkrete Handlungen umsetzen kann. Dabei ist es wichtig, so präzise wie möglich zu werden. Eine Zielvereinbarungsformulierung für die Assistenz könnte etwa so lauten: „Zu jeder Geschäftsleitungssitzung liegen die aktuellen Verkaufszahlen, die Qualitätsdaten aus der Produktion und die betriebswirtschaftlichen Analysen vollständig vor.“

Weitere Beispiele für mögliche Mess- und Bewertungskriterien in Sekretariat und Assistenz:

### Für das Thema Protokollführung:

- 98 Prozent der Protokolle sind ohne Beanstandung.
- Spätestens drei Tage nach der Sitzung haben alle Teilnehmer das Protokoll erhalten.

### Für das Thema Reisemanagement:

- Etablieren eines Reiseportals im Intranet, um die Arbeitsabläufe im Reisemanagement effizienter zu gestalten; in diesem Zusammenhang Auswahl eines geeigneten Reisebüros für die Zusammenarbeit; damit verbunden: Senkung der Reisekosten durch effizientere Arbeitsabläufe und niedrigere ticket fees.

### Für das Thema Mitarbeiterbetreuung:

- Erfolgreiche Einarbeitung einer neuen Kollegin mit Einarbeitungsplan.
- Optimierung der Abläufe für Büromaterialbestellungen; damit verbunden: Einsparung von mindestens 10 Prozent der Vorjahreskosten.
- Effizienteres Meeting-Management und Senkung der Besprechungszeiten (zum Beispiel durch Einsatz von Moderatoren, professioneller Agenda und Festlegung der Verantwortlichkeiten für die To-Do-Listen nach dem Meeting).
- Einführung eines elektronischen Archivierungssystems nach einem festgelegten Budget; damit verbunden: Schulung der Mitarbeiter zur Nutzung des Systems.

### Für das Thema Marketing und Öffentlichkeitsarbeit:

- Organisation eines Tages der offenen Tür mit festgelegtem Budget.
- Etablieren einer Mitarbeiterzeitschrift.
- Erstellung eines neuen Layouts für die Mitarbeiterzeitschrift.

### Für das Thema Weiterbildung:

- Absolvieren von Seminaren und/oder Zertifikatskursen.
- Sprachliche Weiterbildung mit Prüfung (z.B. Abschluss mindestens mit Note 2).
- Etablieren eines Office-Handbuchs im Intranet mit Office-Know-how und organisatorischen Regelungen des Unternehmens.
- Erstellung eines E-Mail-Leitfadens für das Unternehmen und Veröffentlichung im Intranet.
- Gründung eines Sekretärinnen-Zirkels und dessen langfristige Erhaltung mit der Organisation von regelmäßigen Treffen.
- Einrichtung einer zentralen Sekretariatsbibliothek.

- Erstellen eines persönlichen Office-Handbuchs als Informationsquelle über Abläufe am eigenen Arbeitsplatz mit Formularen, Arbeitshilfen und Checklisten.
- Regelmäßige Teilnahme an Sitzungen (z. B. mit 80-prozentiger Anwesenheitspflicht) zur Optimierung des Informationsflusses.

Die Zielvereinbarungen sind ein wichtiger Bestandteil von Mitarbeitergesprächen. Während im Laufe des Jahres bei verschiedenen Gelegenheiten die Frage nach Erfüllung der quantitativen Ziele auf den Tisch kommt, stehen bei der Zielvereinbarung die qualitativen Ziele im Vordergrund. Das „Soll“, das ein Jahr zuvor fixiert wurde, wird mit dem „Ist“ verglichen. Damit ist eine faire Beurteilung möglich. Bewährt hat es sich, Ziele konkret, ergebnisorientiert und realistisch zu formulieren und nicht mehr als zwei oder drei Ziele zu vereinbaren: **Arbeitsziele (z. B. Qualität der Korrespondenz) und persönliche Ziele (z. B. Weiterbildung).**

### Ablauf eines Zielvereinbarungsgesprächs

Der erste Schritt sollte die Erläuterung des Gesprächsziels sowie der einzelnen Tagesordnungspunkte für den Ablauf sein. Wurde im Jahr zuvor ein Gespräch geführt, steht zunächst die Ermittlung der bisherigen Zielerreichung an: Was wurde hundertprozentig erreicht, was steht noch aus? Aus welchen Gründen wurden beispielsweise nur 80 Prozent erreicht? Wie hätte das Ergebnis aussehen müssen bei einer hundertprozentigen Zielerreichung? Unabdingbar ist ein gemeinsames Erarbeiten der Gründe für die Zielabweichung.

Erstellen Sie zu zweit ein Stärken-Schwächen-Profil. Fragen Sie nach, was Sie aus Sicht des Vorgesetzten besonders auszeichnet und was er am meisten an Ihnen schätzt. Machen Sie als Assistentin konkrete Vorschläge für künftige Ziele. Sammeln Sie parallel die Vorschläge des Vorgesetzten für die kommenden zwölf Monate. Die Ziele, auf die Sie sich gemeinsam geeinigt haben, sollten schriftlich fixiert werden. Vereinbaren Sie Voraussetzungen und Hilfestellungen für die Erreichung der Ziele (Fortbildung, technische Ausstattung wie neue Software etc.)

Das Gespräch sollte von beiden Seiten gut vorbereitet werden. Denn es geht um ein strukturiertes gegenseitiges Feedback

über Verhalten, Wirkung auf Andere, Leistung und Zusammenarbeit. Sorgen Sie für eine ruhige, ungestörte Atmosphäre. Keinesfalls sollten eingehende Telefonate das Gespräch stören. Setzen Sie einen realistischen Zeitrahmen.

### Gut vorbereitet ist halb überzeugt

In vielen Firmen werden die Inhalte eines Zielvereinbarungsgesprächs systematisch erörtert. Es gibt standardisierte Vordrucke. Die Art der Gesprächsführung, Ziele, Inhalte und der Zeitpunkt für die Gespräche sind nach einem unternehmens-einheitlichen Konzept strukturiert. Das kann bei der Vorbereitung und Durchführung Zeit sparen. Es sollte jedoch nicht dazu verleiten, einen Fragenkatalog nur mechanisch abzuhaken. Mögliche Fragen für die Vorbereitung sind:

- Welche Veränderungen/Fortschritte möchte ich im nächsten Jahr erreichen?
- Welche Fähigkeiten möchte ich mehr einbringen?
- Welche Unterstützung brauche ich für meine Arbeit?
- Welche Veränderungen an meinem Arbeitsplatz könnten mich bei meiner Zielerreichung unterstützen?
- Welches sind „brennende“ Themen, bei denen unbedingt eine Verbesserung eingeleitet werden muss?

Beide Seiten, die Sekretärin und die Chefin bzw. der Chef, sollen von Zielvereinbarungen profitieren. Für die Sekretärin bedeutet das in der Hauptsache eine Verbesserung der Zusammenarbeit. Sie erhält außerdem eine Stärken/Schwäche-Bilanz des zurückliegenden Jahres und kann damit am eigenen Leistungsprofil arbeiten. Sie hat die Chance, Unstimmigkeiten mit der beziehungsweise dem Vorgesetzten zu klären, und sie kann die eigenen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen ganz offiziell ansprechen.

Die oder der Vorgesetzte hat mit einem Zielvereinbarungsgespräch die Gelegenheit zu einem offenen, systematischen, fundierten Austausch mit der Assistenz – losgelöst vom Tagesgeschäft. Sie oder er erhält Anregungen und kann die Assistentin motivieren. Außerdem bietet das Gespräch eine Chance, Feedback zum eigenen Führungsverhalten zu bekommen. ←

Irmtraud Schmitt, Fachautorin und Trainerin