Coaching

Zielvereinbarung - Diese Schritte führen zum Erfolg

Hirs technische & administrative Dienste

Einleitung

Der Prozess der Zielvereinbarung ist ein wiederkehrender Zyklus. Die vereinbarten Ziele müssen kontinuierlich mit den erzielen Resultaten verglichen werden. Bei der Leistungsbeurteilung ist es wichtig, dass nicht nur die negativen Abweichungen, sondern auch Erfolge gemeinsam analysiert werden. Nur so können Mitarbeitende einen Nutzen für ihr zukünftiges Verhalten aus den Zielvereinbarungsgesprächen ziehen.

Die Zielvereinbarung als zyklischer Prozess

Selbstverständlich reicht es nicht aus, nur regelmäßig neue oder andere Ziele zu vereinbaren. Vielmehr ist ein zyklischer Prozess erforderlich. In aller Regel werden die Zielvereinbarungen in die jährliche Mitarbeiterbeurteilung eingebunden und folgt diesem Zyklus.

Ziele festlegen, Fortschritt besprechen und Erreichung analysieren

Zielvereinbarungen werden zum Beispiel im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergespräches getroffen. Die Ziele sind letztlich aus den strategischen Zielen des Unternehmens abgeleitet und unterstützen diese. Dennoch wird auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden Rücksicht genommen, indem auch persönliche Anliegen in die Zielvereinbarung aufgenommen werden.

- Zusätzlich zu den Zielvereinbarungen werden oft auch Förder- und Unterstützungsmassnahmen festgelegt. Ein Beispiel: eine Mitarbeiterin, welche ein neues Informatikprojekt leiten soll, wird durch eine entsprechende Weiterbildung auf diese Aufgabe vorbereitet und evtl. laufend beraten.
- In periodischen Meilensteingesprächen (Zwischengespräche) werden bei Zielen mit einer längeren Frist (z.B. bei Jahreszielen) die erreichten Fortschritte besprochen und die Ziele auf ihre Aktualität überprüft. Dieser Schritt erfolgt sinnvollerweise quartalsweise.
- Die Auswertung erfolgt spätestens nach einem Jahr. Oftmals sind jedoch Ziele mit einer kürzeren Frist vereinbart, sodass dieser Schritt bereits früher erfolgen kann. Die Auswertung besteht in einer gemeinsamen Analyse der Zielerreichung (SOLL-IST-Analyse).

Merke Satz

Voraussetzungen für die Zielvereinbarung sind; Sie müssen:

1. realistisch,
2. realisierbar und
3. kontrollierbar sein (Schriftlichkeit).

Tel. G. +41 (62) 871 73 86
Fax G. +41 (62) 871 73 85
Mobile +41 (79) 590 78 40
Skype Hirsdienste

MwSt.-Nr. CHE-350.855.407
CH58 0900 0000 6067 4991 3
PC Konto-Nr. 60-674991-3

Müligass 3d
5073 Gipf-Oberfrick
Internet www.hirsdienste.ch
E-Mail hirsdienste@hirsdienste.ch

Dabei werden nicht nur negative Abweichungen besprochen. Auch Erfolge werden gemeinsam analysiert und die Erfolgsstrategien herausgearbeitet. Daraus können die Mitarbeitenden den grössten Nutzen für ihr zukünftiges Verhalten ziehen. Konnten die Zielvereinbarungen nicht erreicht werden, gilt es die Gründe dafür zu finden.

Negative Abweichungen bei Zielvereinbarungen

- Waren die Ziele zu hoch gesteckt?
- Haben sich Rahmenbedingungen ungünstig entwickelt?
- Fehlte es an der notwendigen Unterstützung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters?
- Liegt ein Motivationsproblem vor? Führte mangelnder Leistungswille zur Abweichung?
- Ist der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin mit den richtigen Aufgaben betraut?
- Aufgrund der Zielerreichung erfolgt die Leistungsbeurteilung (welche je nach System ausschließlich auf der Zielerreichung basiert oder mit der konventionellen Leistungs- und Verhaltensbeurteilung aufgrund von Merkmalen kombiniert ist).
- Als letzter Schritt werden die neuen Ziele und entsprechenden Fördermassnahmen vereinbart oder - bei Versagen auch denkbar - Konsequenzen verfügt.

- **Häufige Managementfehler bei Zielvereinbarungen**
- Es werden nicht Ziele vereinbart, sondern Tätigkeiten (bspw. «Sie sind Verantwortlich für den Prozess»).
- Ziele werden nicht gemeinsam erarbeitet und vereinbart, sondern «von oben» vorgegeben.
- Es gibt nur quantitative Ziele wie bspw. Umsatz oder Kundenneugewinnungsquote. In jeden Zielvereinbarungsprozess gehören auch «weiche Ziele» (sog. «soft factors», bspw. verbessern Sie Ihre Kommunikation mit Kunden und Kollegen).
- Die Zielvereinbarung erfolgt ausschließlich per Bottom-up: Nicht nur der Input der Mitarbeiter ist unverzichtbar im Zielvereinbarungsprozess, sondern genauso auch der strategische Input der Führung (Stichwort vom Unternehmensziel zum individuellen Mitarbeiterziel).
- Keine klaren Unternehmensziele als Ausgangspunkt: Dann besteht die Gefahr, dass nur jeder Bereich für sich alleine plant und dabei nicht seine Funktion fürs Ganze berücksichtigt. Die vereinbarten Ziele werden horizontal nicht abgeglichen: Keiner weiß, was der andere tut – Prioritäten und Mittel sind nicht abgestimmt.
- Die Zielerreichung wird nicht überwacht und kontrolliert.
- Ziele werden nicht schriftlich festgehalten, es gibt kein Protokoll des Gesprächs.
- Die Zielvereinbarung ist nicht vernetzt mit Mitarbeiter-Qualifikation. Es gibt weder Belohnung noch Sanktion – das Ganze ist völlig ohne Belang für beide Seiten.

Tel. G. +41 (62) 871 73 86
Fax G. +41 (62) 871 73 85
Mobile +41 (79) 590 78 40
Skype Hirsdienste

MwSt.-Nr. CHE-350.855.407
CH58 0900 0000 6067 4991 3
PC Konto-Nr. 60-674991-3

Müligass 3d
5073 Gipf-Oberfrick
Internet www.hirsdienste.ch
E-Mail hirsdienste@hirsdienste.ch