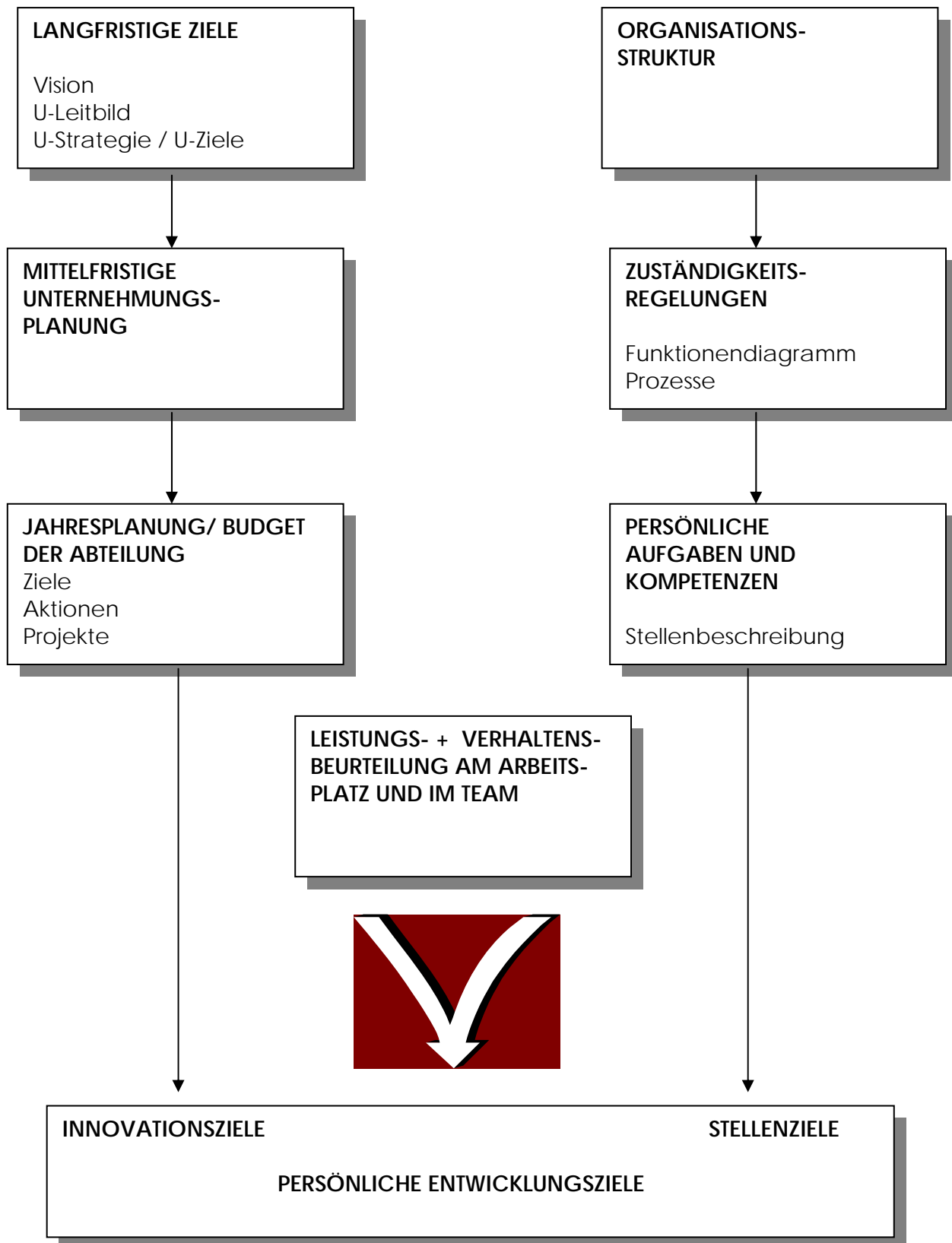


# Zielsetzungsprozess



# Zielformulierung

**Was kann ich und meine Mitarbeiter/innen zur Erreichung der Ziele der nächst höheren Stufe beitragen?**

## Wirkungsvolle Ziele sind

- gemeinsam vereinbart
- klar, konkret, verständlich
- den Endzustand bezüglich Quantität, Qualität und Zeit
- quantitativ oder qualitativ überprüfbar, nachweisbar
- zeitlich fixiert, terminiert
- erreichbar und beeinflussbar
- motivierend und herausfordernd
- in der Anzahl beschränkt (max. 3-6 Ziele)
- schriftlich formuliert

# Zielerarbeitung

## 1. Ziele formulieren

- Was wollen wir erreichen?
- Den Endzustand so präzise wie möglich beschreiben!
- Zielkonflikte bereinigen

Wenig Ziele, dafür grosse und wesentliche Ziele, welche etwas einbringen!

10 Ziele sind zwar gut, aber drei wirklich erreichte besser.

## 2. Gasfaktoren

- Was kann uns helfen, dieses Ziel zu erreichen?

## 3. Bremsfaktoren

- Was kann uns hindern, dieses Ziel zu erreichen?

Gasfaktoren und Bremsfaktoren mit einem hohen Wirkungsgrad sind in die Massnahmenplanung einzubeziehen. Es sind also Massnahmen aufzunehmen, die die Zielerreichung unterstützen und Massnahmen aufzunehmen, die die allfälligen „Bremsen“ lösen.

**4. Massnahmen, Aktionen und Projekte festlegen,** um die Ziele zu erreichen.

- Diese sind so präzise wie möglich zu beschreiben

## **5. Ressourcen überprüfen**

- Sind die nötigen Ressourcen (Personen, Wissen, Zeit, Geld) vorhanden, um die geplanten Massnahmen auch umzusetzen. Wenn nein, Ziel korrigieren, streichen oder Ressourcen bei Geschäftsleitung beantragen.

## **6. Messgrössen festlegen**

- Woran können/wollen wir feststellen/messen, ob das Ziel erreicht oder nicht erreicht ist.
- Ziele gewichten

In der Phase der Beurteilung der Zielerreichung, welche gekoppelt ist mit der Leistungsbeurteilung, entscheidet sich, ob die Messgrössen klar definiert wurden. Wenn es wenige bis keine Diskussionen über erreicht/nicht erreicht gibt, waren die Messgrössen eindeutig und gut definiert.

## **7. Termine**

- Massnahmen und Zeitpunkt der Zielerreichung festlegen

## **8. Ziele überprüfen**

- SMART

# Ziel-Check

|          |                     |   |
|----------|---------------------|---|
| <b>S</b> | Spezifisch          | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Was genau soll erreicht werden?</li><li>▪ Ist das Ziel genug präzise formuliert?</li></ul>  |
| <b>M</b> | Messbar             | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ist die Erreichung des Zieles überprüfbar?</li><li>▪ Ist der Endzustand beschrieben?</li><li>▪ Woran kann erkannt werden, dass das Ziel erreicht wurde?</li><li>▪ Ist das Ziel gewichtet?</li></ul> |
| <b>A</b> | Aktiv beeinflussbar | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kann der/die Mitarbeiter/in die Zielerreichung weitgehend selbst beeinflussen?</li></ul>  |
| <b>R</b> | Realistisch         | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ist das Ziel anspruchsvoll, fordernd, aber auch erreichbar?</li></ul>   |
| <b>T</b> | Terminiert          | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sind klare Endtermine / Zeiträume festgelegt?</li><li>▪ Sinn bei langfristigen, grossen Zielen Zwischentermine festgelegt?</li></ul>  |

## Ziel-Controlling

- Wie, wann, wie oft wollen wir unsere Zielerreichung besprechen (Zwischenbeurteilung) und allenfalls korrigieren
- abschliessend beurteilen und
- neue Ziele setzen?