

FESTLEGUNG VON INDIVIDUELLEN UND KOLLEKTIVEN JAHRESZIELEN

UM WAS GEHT ES?

Ein Ziel legt genauer fest, welches Ergebnis eine Mitarbeiterin, ein Mitarbeiter oder ein Team durch die eigenen Handlungen anstrebt. Es ist auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet und schafft die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitenden.

1. VORBEREITUNG

Den Prozesszweck definieren: den Mehrwert des Prozesses für das Unternehmen klären.

Beurteilungsobjekte: die Beurteilungskriterien (Ergebnisse vs. Verhalten) definieren.

Verantwortliche für die Beurteilung: die beurteilenden Personen (Vorgesetzte, Kolleginnen oder Kollegen usw.) bestimmen.

Beurteilungszeitpunkt: die Häufigkeit der Beurteilung bestimmen.

2. FESTLEGEN DER LEISTUNGS-ERWARTUNGEN

Ziele festlegen: die Ziele anhand der SMART-Kriterien vereinbaren.

Auf die Rolle beziehen: die Erwartungen anhand der Stellenbeschreibung präzisieren.

Eine Einigung finden: die Ziele in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden festlegen.

3. BEURTEILUNG, FEEDBACK, ANERKENNUNG

Informationen sammeln: die Beurteilungen aus allen relevanten Quellen zusammentragen.

Feedback-Gespräch: die Leistungen besprechen, die Stärken anerkennen, die Verbesserungsbereiche ermitteln.

Zukunftsplanung: die Ziele für den nächsten Zeitraum vereinbaren.

4. UMSETZUNG DER MASSNAHMEN

Weiterbildungspläne: den Weiterbildungsbedarf ermitteln.

Karriereplanung: mögliche und erwünschte Entwicklungen sowie zukünftige Funktionen besprechen.

Lohn: über Gehaltsanpassungen, Bonus usw. entscheiden.

Verbesserungspläne: falls erforderlich, Aktionspläne ausarbeiten.



MEHRWERT UND HERAUSFORDERUNGEN

DIE VORTEILE VON KLAR DEFINIERTEN ZIELEN

Höhere Mitarbeitendenzufriedenheit:

Wenn die Ziele klar, realistisch und erreichbar sind, fühlen sich die Mitarbeitenden motivierter und setzen sich mehr ein. Sie erkennen den Weg zum persönlichen und beruflichen Erfolg, was ihre Zufriedenheit am Arbeitsplatz fördert. Ausserdem können die Führungskräfte dank klar definierter Ziele die Leistung der Mitarbeitenden besser bewerten und die Strategien entsprechend anpassen.

Bessere Zusammenarbeit zwischen Teams:

Klar definierte gemeinsame Ziele können die Mitarbeitenden ermutigen, zusammenzuarbeiten, um diese Ziele zu erreichen. Durch die Abstimmung der individuellen Ziele mit den Zielen des Teams und des Unternehmens wird eine engere Zusammenarbeit begünstigt und die Synergien zwischen den verschiedenen Abteilungen gestärkt.

DIE RISIKEN VON NICHT KLAR DEFINIERTEN ZIELEN

Missverständnisse und Motivationsverlust:

Zu vage definierte oder unklar kommunizierte Ziele können zu Missverständnissen führen. Die Mitarbeitenden verstehen möglicherweise nicht, was von ihnen erwartet wird, was zu Motivationsverlust und Leistungsabfall führen kann. Es ist entscheidend, dass die Ziele nicht nur gut definiert sind, sondern auch gut kommuniziert werden und damit für alle Teammitglieder verständlich sind.

VORGEHEN UND INSTRUMENTE

Die Erwartungen und Ziele sollten SMART formuliert werden:

S	M	A	R	T
SPEZIFISCH	MESSBAR	ERREICHBAR	REALISTISCH	ZEITGEBUNDEN
• zielt auf eine konkrete Handlung/ein konkretes Ergebnis ab	• nach qualitativen und/oder quantitativen Kriterien	• erfüllt eine von allen verstandene Erwartung oder ein gemeinsames Bedürfnis • anspruchsvoll, ohne unerreichbar zu sein	• nach einem sorgfältig ausgearbeiteten Aktionsplan • im Fähigkeitsbereich der Person	• mit einer klar definierten Umsetzungsfrist

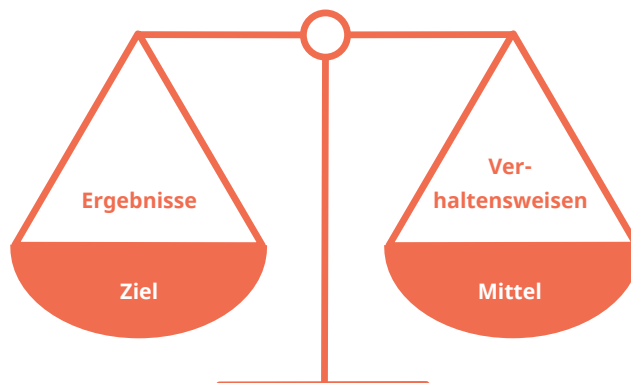
Beispiele für SMART-Ziele:

«Den monatlichen Umsatz von Produkt X in den nächsten drei Quartalen um 10 % steigern»

«Die Analyse des internen Prozesses Y abschliessen und innerhalb von drei Monaten konkrete Empfehlungen abgeben»

«Schneller auf Kundensupportanfragen reagieren, indem bis zum Ende des Quartals die durchschnittliche Reaktionszeit um 30 % reduziert wird»

Die festgelegten Ziele und Erwartungen sollten sich sowohl auf die Ergebnisse als auch auf die Verhaltensweisen beziehen. Es ist wichtig, dass beide Dimensionen berücksichtigt werden:



Vorteile, Ergebnisse als Vorgabe oder Standards zu betrachten (das Ziel)

- Basieren auf individuellen und anpassbaren Kriterien (schwierig zu vergleichen)
- Legen spezifische Ziele fest, die erreicht werden sollen
- Verdeutlichen die Prioritäten: dienen als Leitfaden für Massnahmen

Vorteile, beobachtbare Verhaltensweisen oder Fähigkeiten zu berücksichtigen (die Mittel)

- Stützen sich auf einheitliche und gleichbleibende Kriterien (einfach zu vergleichen)
- Geben die zu verwendenden Methoden vor
- Spiegeln die Werte wider: tragen zur Sozialisierung und Entwicklung bei

Quelle: Angepasst nach St-Onge et al., 2021, S. 165

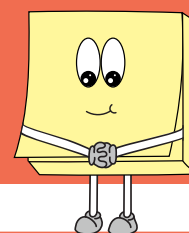
EMPFEHLUNGEN

Die Mitarbeitenden in die Festlegung von Zielen einbeziehen

Regelmässig über Fortschritte berichten und die Transparenz fördern

Die Erwartungen anhand der Stellenbeschreibung präzisieren

Kollektive Ziele zur Förderung der Teamdynamik vereinbaren



WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

- Die Vor- und Nachteile der kollektiven Leistungsbeurteilung
- Individuelle und kollektive Ziele setzen
- SMART-Ziele für HR-Fachleute
- 8 Beispiele für SMART-Ziele (und wie man sie setzt)
- Management: individuelle oder kollektive Ziele?