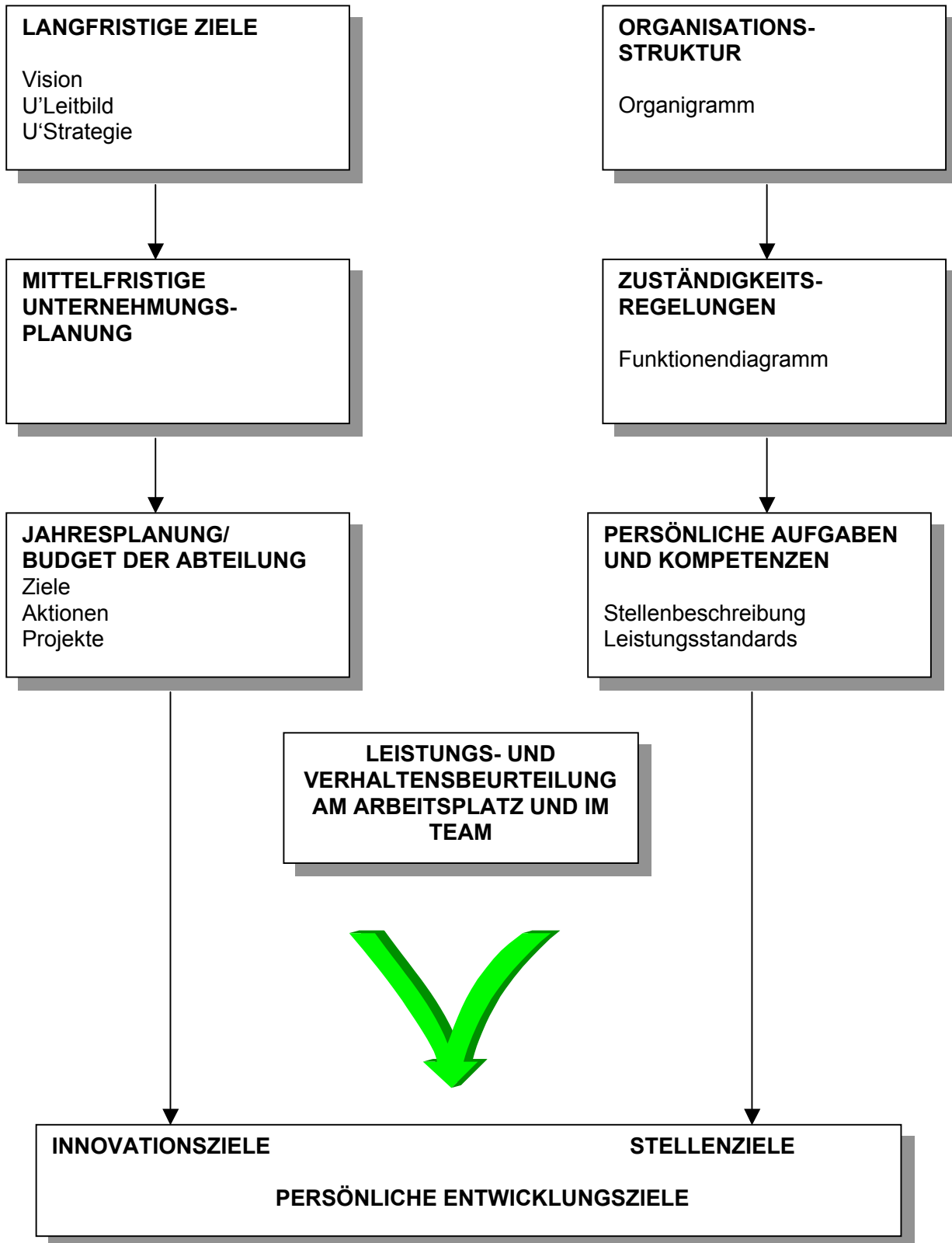


Zielvereinbarungsprozess (MbO)



Zielformulierung

Was kann ich und was können meine Mitarbeiter/innen zur Erreichung der Ziele der nächsthöheren Stufe beitragen?

Wirkungsvolle Ziele sind

- gemeinsam vereinbart
- klar, konkret, verständlich
- den Endzustand bezüglich Quantität, Qualität und Zeit umschreibend
- quantitativ oder qualitativ überprüfbar, nachweisbar
- zeitlich fixiert, terminiert
- erreichbar und beeinflussbar
- motivierend und herausfordernd
- in der Anzahl beschränkt (max. 5-8 Ziele)
- schriftlich formuliert

Erarbeitung der Ziele

1. Ziele formulieren

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

Wenig Ziele, dafür strategieorientierte und damit wesentliche Ziele, welche etwas einbringen! 10 Ziele sind zwar gut, aber drei wirklich erreichte sind 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 einerseits Massnahmen aufzunehmen, welche die Zielerreichung unterstützen und andererseits Massnahmen aufzunehmen, die die allfälligen „Bremsen“ lösen.

4. Massnahmen, Aktionen und Projekte festlegen

- 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-Formel (siehe unter Ziel-Check) benutzen

Zielcontrolling

- Wie, wann, wie oft wollen wir unsere Zielerreichung besprechen (Zwischenbeurteilung) und allenfalls Korrekturmassnahmen festlegen?
- Wer ist für die Zielerreichungsentwicklung und deren Überwachung verantwortlich?
- Wann werden wir den Zielerreichungsgrad abschliessend beurteilen?
- Wann und auf Grund welcher Voraussetzungen werden wir neue Ziele setzen?

Ziele-Check

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