



INSIGHT



Haben Sie sich bereits gute Vorsätze für das neue Jahr genommen? Vorsätze sind nichts anderes als Ziele. Das Setzen von klaren, messbaren Zielen ist in vielen Firmen ein «Knackpunkt». Setzen Sie Ihre Ziele um? Wir widmen uns in der heutigen Newsletter-Ausgabe dem Zielsetzungsprozess und möchten etwas Licht in dieses Thema bringen.

Gerne nehme ich diese Gelegenheit wahr, mich vorzustellen. Mein Name ist Mareike Will und ich darf seit August 2012 das Integralis-Team ergänzen. Mein persönliches Ziel ist es, meine theoretischen Kenntnisse der Betriebswirtschaft in den HR-Bereich einzubringen. Bereits bei meiner Tätigkeit im Sport- und Gesundheitswesen habe ich erfahren, wie wichtig es ist, Ziele vorgängig klar festzulegen und zu kommunizieren, denn «Wer das Ziel nicht kennt, wird den Weg nicht finden (Christian Morgenstern)».

Das ganze Integralis-Team wünscht Ihnen einen erfolgreichen Jahresabschluss, erholsame Weihnachtstage und einen guten Rutsch ins 2013!

Mareike Will, HR-Assistentin

BLICKWINKEL

Lieber keine Zielsetzung, als eine ungenügende

Mit den beginnenden Jahresendprozessen stehen bei vielen Unternehmen die Mitarbeiterbeurteilungen und die Messung der Zielerreichung an. Erfahrungswerte zeigen, dass dieser Prozess bei 9 von 10 Firmen unbefriedigend abläuft. Ein Hauptgrund dafür ist, dass zu viele und zu unpräzise Ziele vereinbart wurden.

Problem Zielsetzung

Nehmen Sie sich genug Zeit, um präzise Ziele zu definieren und klare Messelemente festzulegen. Um die Messelemente festzulegen hilft die Beantwortung der W-Fragen (wie, was, wo, wann und womit wird durch wen gemessen?). Wichtig zu wissen ist auch, welcher Endzustand erreicht werden soll. Dieser ist zu beschreiben, genauso wie die mögliche Bewertung der Resultate (A, B, C, etc.). Es lohnt sich zudem sicherzustellen, dass der Zielerreichungsgrad am Ende der Beurteilungsperiode objektiv gemessen wird.

Sinnvollerweise werden die Ziele von der Unternehmensstrategie abgeleitet. Auf diese Weise wird dem Mitarbeitenden aufgezeigt, dass er Teil eines Gesamtsystems ist. Dies motiviert! Wir empfehlen, sich auf maximal ein bis zwei klare Ziele, mit denen sich der Mitarbeitende identifizieren kann, zu beschränken.

THEMEN

INSIGHT	Vorstellung Mareike Will
BLICKWINKEL	Zielsetzung
IM GESPRÄCH (RÜCKSEITE)	Mit Gerhard Fuhrer zum Thema Zielsetzungsprozess

Grad der Zielerreichung wird oft ausgehandelt

Eine unklare Zielsetzung führt zu Verhandlungen zwischen Arbeitnehmer und Vorgesetzten über die Zielerfüllung. Wer gewinnt dabei? Investieren Sie die Zeit daher lieber in die saubere Zieldefinition anstatt in die Verhandlung über die Zielerreichung.

Wir wünschen Ihnen, dass Sie und Ihre Mitarbeitenden dank klar definierten Zielen gemeinsam in die gleiche Richtung steuern!



IM GESPRÄCH

Gerhard Fuhrer,
Leiter Human Resources
Cofely (Schweiz) AG



Cofely ist Ihr Partner für den gesamten Lebenszyklus von Gebäuden. Dieser beginnt bei der Planung und Realisierung von gebäudetechnischen Anlagen und setzt sich im Unterhalt und Betrieb fort. Die Renovationsphase schliesst den Kreislauf.

Herr Fuhrer, danke, dass Sie sich kurz Zeit nehmen. Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Zielsetzungsprozess in der Linie gemacht?

GF: Wir machen grundsätzlich gute Erfahrungen mit der stufenweise, von der Unternehmensstrategie abgeleiteten Zielführung in der Unternehmung. Die Praxis zeigt allerdings auch, dass der Zielsetzungs- und Zielführungsprozess erst erfolgreich wird, wenn die Ziele von den Führungskräften mitgetragen werden.

Der Zielführungs- und Mitarbeiterbeurteilungsprozess ist zusätzlich ein hilfreiches Instrument in Bezug auf die Personalentwicklung. Die Auswertung der Zielführungs- und Beurteilungsinstrumente geben sehr gute erste Indikationen hierfür. Deshalb sollten neben den jährlichen Zielen auch mittel- und langfristige Perspektiven im Zentrum stehen.

Wo liegen Ihrer Meinung nach die Stärken des Zielführungsprozesses (MbO)?

GF: Dieser Führungsstil gibt den Vorgesetzten die Möglichkeit sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden in eine gemeinsame Richtung arbeiten und Ziele und Erfolge gemeinsam tragen. Ebenfalls kann so auf Basis der Zielverfolgung ein Lernprozess (plan / do / check / act) aktiv unterstützt und formalisiert werden.

Welche Schwierigkeiten treffen Sie diesbezüglich im Geschäftsalltag an?

GF: Der Mitarbeitende und auch seine Vorgesetzten denken im Zusammenhang mit dem Zielführungsprozess oft zuerst an den Bonus anstatt an die Ziele. Dadurch gerät das eigentliche Ziel aus dem Fokus. Der Sinn des Zielführungsprozesses ist in erster Linie ein Beitrag zur Unternehmenssteuerung und sollte nicht primär für die Bonuszuteilung gemacht werden.

Der Zielsetzungsprozess Top-down ist nicht einfach und eine sehr anspruchsvolle Aufgabe. Für Vorgesetzte ist es insbesondere schwierig, präzise und realistische Ziele zu definieren. Deshalb ist es wichtig, die Mitarbeitenden zu involvieren und sie für die Ziele zu gewinnen. So sind sie auch motiviert, für die Erreichung der Ziele zu «kämpfen».

Eine weitere grosse Herausforderung ist das jährlich sehr enge zeitliche Korsett zwischen Geschäftsabschluss, Beurteilung der Zielerreichung, Mitarbeitergespräch und Lohnrunde. Ein sauberer Zielführungsprozess braucht jedoch Zeit, die sich jeder Vorgesetzte frühzeitig einplanen sollte.

Mit welchem Instrument beurteilen Sie die Mitarbeitenden bzw. messen Sie die Zielerreichung?

GF: Wir benutzen den von Integralis entwickelten MbO-Navigator. In dieser Excel-Lösung sind alle Komponenten enthalten (Leistung, Verhalten, Entwicklung, Bonussteuerung). Die Handhabung mit diesem Tool ist einfach und schnell. Über ein zentrales Cockpit können Auswertungen gefahren werden, wodurch zusätzliche Informationen für die Lohnbeurteilung und über das Personalportfolio gewonnen werden.

Herr Fuhrer – vielen Dank für das Interview

UNSERE DIENSTLEISTUNGEN

- HR-Analyse
- Vertrags-, Personaldossier- und Lohnverwaltung
- Entschädigungsmodelle
- Prozessführung Salärrevision
- Führungsinstrumente und Schulungen
- Führungs- und Mitarbeiterberatung
- Personalgewinnung und -trennung
- HR Strategieentwicklung und -umsetzung

Ihre Fragen und Anregungen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

integralis

Tel. 043 205 20 55
Fax 043 205 20 45
info@integralis-ag.ch

Integralis Personal Treuhand AG
Fällandenstrasse 6a
8124 Maur ZH
www.integralis-ag.ch

© Integralis
750 • 12-09 • ks



Ausgabe 8 | Dezember 12