

## **MAG - Ziele setzen und erreichen**

Weshalb brauchen Organisationen und das Individuum Mensch Ziele?

Weil Zielsetzungen helfen, die vorhandenen Ressourcen zu bündeln und auf die Zielerreichung zu fokussieren.

Mit der Vorgabe von Zielen:

- lassen sich Schwerpunkte setzen
- können die Anstrengungen in eine Richtung gesteuert werden (strategische Ausrichtung)
- kann der Blick auf die angestrebten Ergebnisse gerichtet werden
- kann die Eigenverantwortung ermöglicht resp. gefördert werden
- lassen sich Fortschritte erkennen
- kann Motivation erzeugt werden

Um diesen Aspekten gerecht werden zu können, muss das aktuelle Umfeld und die vorhandenen Rahmenbedingungen (z. B. strategische Schwerpunkte, Jahresprogramme, Leitbild, Leistungsauftrag, etc.) in die Überlegungen zur Zielsetzung einbezogen werden.

Mögliche Zielsetzungen lassen sich in vielen Themenbereichen finden. Diese können z. B. sein:

- Budget-, Mengen-, Kosten- und/oder Zeitvorgaben
- Qualitätsvorgaben (Standards)
- Zielvorgaben aus dem Jahresprogramm
- Ziele der Direktionen
- Vorgaben zu Qualitätsstandards
- Weiterentwicklung der Organisation oder Dienstleistung (z. B. Strukturoptimierungen, Dienstleistungsangebot)
- Kompetenzentwicklungen im Bereich der Führung und Zusammenarbeit für einzelne Organisationseinheiten oder Mitarbeitende

Je nach Themenbereich resp. Zweck der Zielsetzung gilt es ein passendes Ziel zu finden, zu formulieren und mit den Mitarbeitenden zu besprechen.

Dabei können unterschiedliche Arten von Ziele zur Anwendung kommen.

<b>Zielarten</b>	<b>Merkmale</b>
<b>Arbeitsziele</b>	<b>zielen auf den Erfolg der Organisation ab: Führungsziele, Qualitätsziele, Kooperationsziele, Projektziele, Innovationsziele</b>
<b>Entwicklungsziele</b>	<b>zielen auf die Kompetenzen der Mitarbeitenden ab, damit diese ihren Beitrag zum Erfolg der Organisation leisten können.</b>

**Entwicklungsziele** können unterschieden werden in

<b>Wachstumsziele</b>	<b>beschreiben, was verbessert werden muss oder wohin der nächste Entwicklungsschritt führt.</b>
<b>Erhaltensziele</b>	<b>beschreiben, was gut läuft und in der nächsten Periode so erhalten bleiben soll.</b>

Die SMART-Formel hilft bei der Zielformulierung:

<b>S</b>	<b>Spezifisch – Was soll erreicht werden?</b> Eindeutig formuliert und schriftlich vereinbart. Die Formulierung ist konkret auf die Aufgabe der/des Mitarbeitenden zugeschnitten und lässt keinen Spielraum für Interpretationen.
<b>M</b>	<b>Messbar – Woran erkenne ich, dass das Ziel erreicht wurde?</b> Die Beteiligten sind sich einig, wie die Zielerreichung überprüft werden soll. Beide Seiten wissen, was voneinander erwartet wird, quantitativ wie auch qualitativ.
<b>A</b>	<b>Angemessen und erreichbar – Ist das Ziel motivierend und anspruchsvoll?</b> Das Ziel motiviert die Mitarbeitende / den Mitarbeitenden und verlangt eine gewisse Anstrengung, es zu erreichen. Jedoch muss es in der vorgegebenen Zeit erreichbar sein. Das Ziel darf nicht überfordern oder zu einfach zu erreichen sein.
<b>R</b>	<b>Relevant – Trägt das Ziel zur Erreichung übergeordneter Ziele bei?</b> Das Ziel muss bedeutsam und sinnvoll sein, damit es motiviert. Es stellt einen Beitrag zur Erreichung der übergeordneten Ziele dar.
<b>T</b>	<b>Terminiert - Kann das Ziel in der vorgegebenen Zeit erreicht werden?</b> Die Zielformulierung enthält eine konkrete Zeitvorgabe, das Ziel muss in dieser Zeit erreicht werden können.

Beispiele von SMART-formulierten Zielen:

<b>Unverbindliche Ziele</b>	<b>SMART(e) Ziele</b>
Die neue Software soll erlernt werden	Bis (Datum) werden alle Mutationen selbstständig und korrekt mit der Software erledigt.
Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden soll verbessert werden	Die nächste Mitarbeiterbefragung ergibt im Bereich Freiräume ein um mindestens 3 Punkte verbessertes Resultat.
Erstellung einer Projektdokumentation	Die Projektdokumentation zum Projekt XY ist bis zum (Datum) erstellt und vom Projektteam verabschiedet.
Qualität der Personalgewinnung verbessern	Der Prozess Stellenausschreibung ist bis zum (Datum) angepasst, mit den Beteiligten abgesprochen und implementiert. Erste Feedbacks zum Prozess und Instrumente sind eingeholt.
Organisation des Bürorumzuges	Der Umzug geht termingerecht am (Datum) vonstatten und das Team Controlling ist am (Datum) wieder arbeitsfähig.
Sitzungsprotokolle schreiben	Die Sitzungsprotokolle sind spätestens zwei Tage nach der Sitzung erstellt und an die Teilnehmenden versandt.
Stellvertretung aufbauen	Ab (Datum) ist Frau K. in der Lage, die vollumfängliche Stellvertretung für die Abteilungsleiterin Frau B. bei Abwesenheit (Krankheit, Ferien) ohne Qualitätseinbusse wahrzunehmen.

Unverbindliche Ziele	SMART(e) Ziele
Administration nachführen	Die Administration ist à jour und so organisiert, dass alle Teammitglieder die Dokumente und Fallbearbeitungen sofort und ohne Fremdhilfe finden.
Verbessern der Präsentationstechnik	Zwei abteilungsinterne Präsentationen sind bis Ende (Datum) mit gutem Feedback der Teilnehmenden durchgeführt. Die Präsentation soll sachgerecht, vollständig, adressatengerecht und verständlich gestaltet werden.

Zwei kritische Zwischengedanken zur Zielvereinbarung:

1. Die Anforderungen der Messbarkeit von Zielen sollte Vorgesetzte nicht daran hindern, die wichtigen Ziele zu formulieren.

Anders ausgedrückt:

Messbarkeit darf Relevanz nicht überlagern, da sonst die wichtigen Zielsetzungen vergessen gehen.

2. Entscheidend für die Motivationskraft einer Zielvereinbarung ist der Grad der Beeinflussung der Zielerreichung durch die eigenen Aktivitäten.

Anders ausgedrückt:

- Es muss ein direkter Zusammenhang zwischen der erbrachten Leistung und der Zielerreichung bestehen.
- In SMART kann A daher auch für **aktiv beeinflussbar** stehen.
- Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeitende hat zur Zielerreichung den notwendigen Handlungsspielraum.