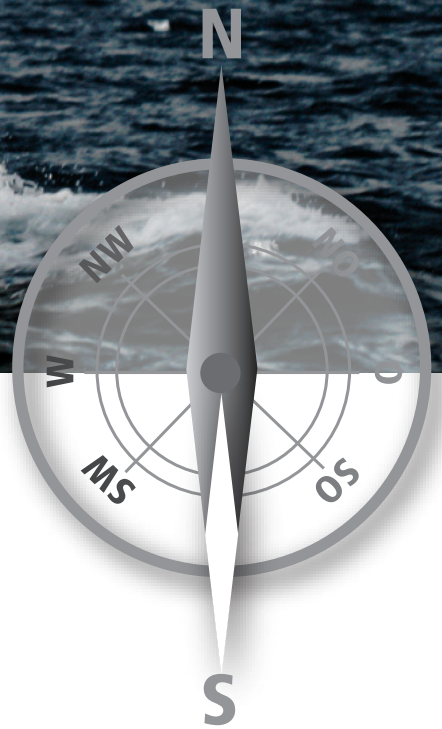
institute for excellence



Leadership Training

Der persönliche Skript

Klarheit und Fokus – meine Ziele und Leistungen als Leader

3

Impulse und Inputs

- Kreislauf der Personalführung
- smarte Ziele
- brauchbare Ziele
- messbare Ziele
- Raster für Zielformulierungen
- Zielgruppen und Schlüssel für Verhaltensziele
- Messbare und überprüfbare Ziele am Beispiel Führungsziele Führungsverhalten

Kreislauf der Personalführung

Leistung und Ergebnisse sind die Folge von

können	x	wollen	x	dürfen	x	tun
1 Fachkompetenz 2 Methodenkompetenz 3 Führungskompetenz 4 Soziale Kompetenz ——— 5 Persönlichkeit		■ extrinsische Motivation - Boni - Fringe Benefits ■ intrinsische Motivation - Gefühl der Sinnhaftigkeit - Gefühl von Wahlmöglichkeiten - Gefühl von Kompetenz - Gefühl des Fortschritts		■ Rollenklarheit ■ Strukturklarheit ■ Aufgabenklarheit (AVK, Handlungskompetenzen) ■ Infrastruktur ■ Freiräume ■ …		■ Anpacken ■ Handlungsantrieb ■ Resultateorientierung ■ …
Befähigen		**Ermutigen**		**Ermächtigen**		**Einfordern**

Ziele sollen “smart“ sein

S Sinnhaft, spezifisch und gut definiert (resultatorientiert)

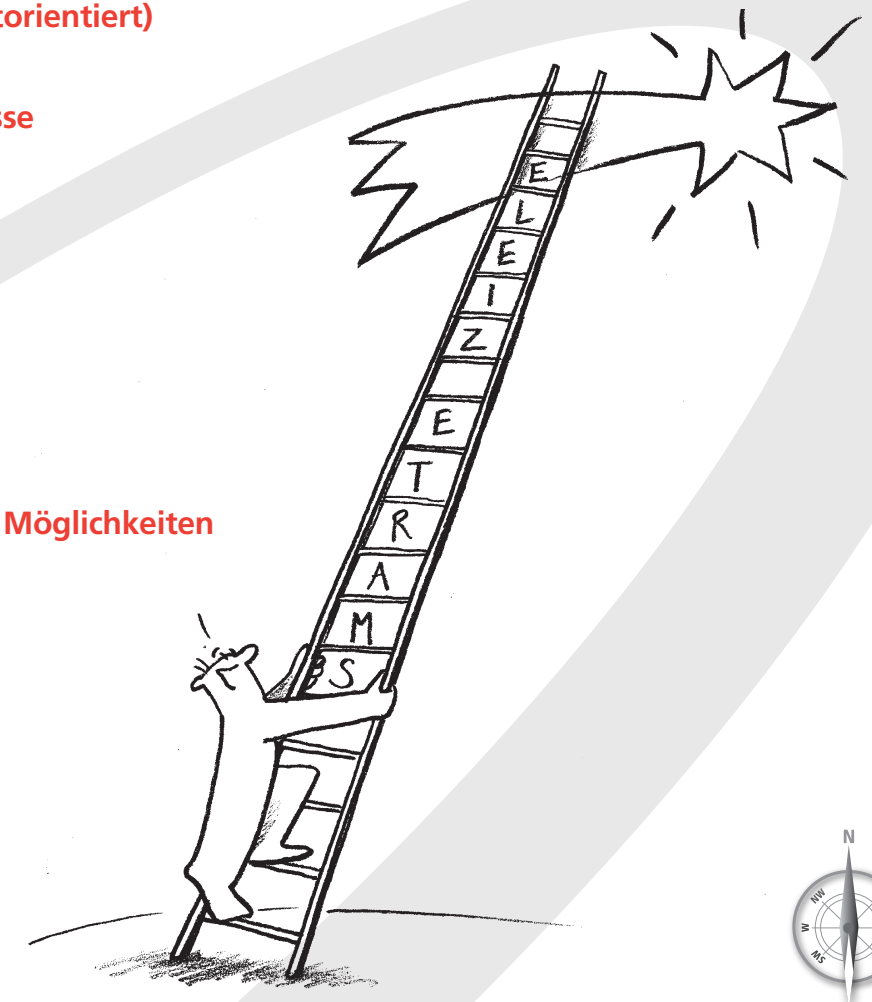
M Messbar (quantitativ und qualitativ), Ergebnisse

A Attraktiv und herausfordernd

R Realistisch und relevant

T Terminiert, mit klaren Terminangaben

E Eigenerreichbar, mit den eigenen Mitteln und Möglichkeiten



Brauchbare Ziele

Ein gutes Ziel ...

- beantwortet die Frage: "was macht meine Arbeit erfolgreich"?
- betont Ergebnisse, nicht Handlungen, Aktivitäten oder Handlungsanweisungen
- fokussiert die Aufmerksamkeit im Alltag
- ist messbar (zumindest überprüfbar)
- steht zu anderen Zielen der Organisation (z.B. der Abteilung) in Beziehung
- ist von den Partnern akzeptiert
- wird von Zeit zu Zeit überprüft und allenfalls revidiert

Messbare / überprüfbare Ziele

Ziele messbar zu machen ist nicht immer einfach. Folgende Fragen helfen bei der Formulierung von "messbaren" Zielen:

- was ist der Effekt der Zielerreichung?
- wie weisst du/ich, dass das Ziel erreicht ist?
- wie sehen es andere, dass das Ziel erreicht wurde?
- was wird mit dem Ziel bezweckt; welcher "höheren Absicht" dient es?
- wie würde ich den Erfolgszustand beschreiben?
- was wird anders sein, wenn das Ziel erreicht ist?

Raster für Zielformulierungen

Raster	Text	Beispiel I	Beispiel II
Bis wann?	Bis …	Bis dd.mm.yy	Bis dd.mm.yy
Hilfsverb	…	habe	habe
Person	ich	ich	ich
Was	…	die Ablage so aufgebaut,	mein Wissen im FAK-Geschäft so aufgebaut, dass ich Adrian in allen Belangen vertreten kann
Messgrösse	…	dass Dokumente von allen auf Anhieb gefunden werden	
Massnahme	…	Konzept erstellen	"FAK for Masters"

Zielgruppen und Schlüssel für Verhaltensziele

Bsp. Zielgruppen

- **Geschäfts- und Finanziele**
- **Entwicklungs- oder Verhaltensziele**
  (es geht vor allem um Fach-, Führungs- und Sozialkompetenz)
- **Übergreifende Ziele**

  (wie können andere Abteilungen/Unternehmen als Ganzes unterstützt werden?
  (damit kann auch Unternehmenskultur gesteuert werden)
- Anbindung **Job Description**

Messung

- Kennzahlen, Ergebnisse, Verhältnisse (Fakten; in der Regel gut messbar; setzt MIS voraus)

- **1) gewünschtes Verhalten beschreiben**
  2) ab wann
  3) wie wird überprüft und wer überprüft (siehe auch "Führungsziele")

- zum Beispiel zu Informationsaustausch und Lernen; intern als Trainer auftreten oder öffentlich einen Vortrag halten etc.

- Bei Leuten die vor allem Tagesroutine als Job haben, muss die Erfüllung der Job Description ein (oder mehrere) Ziele sein

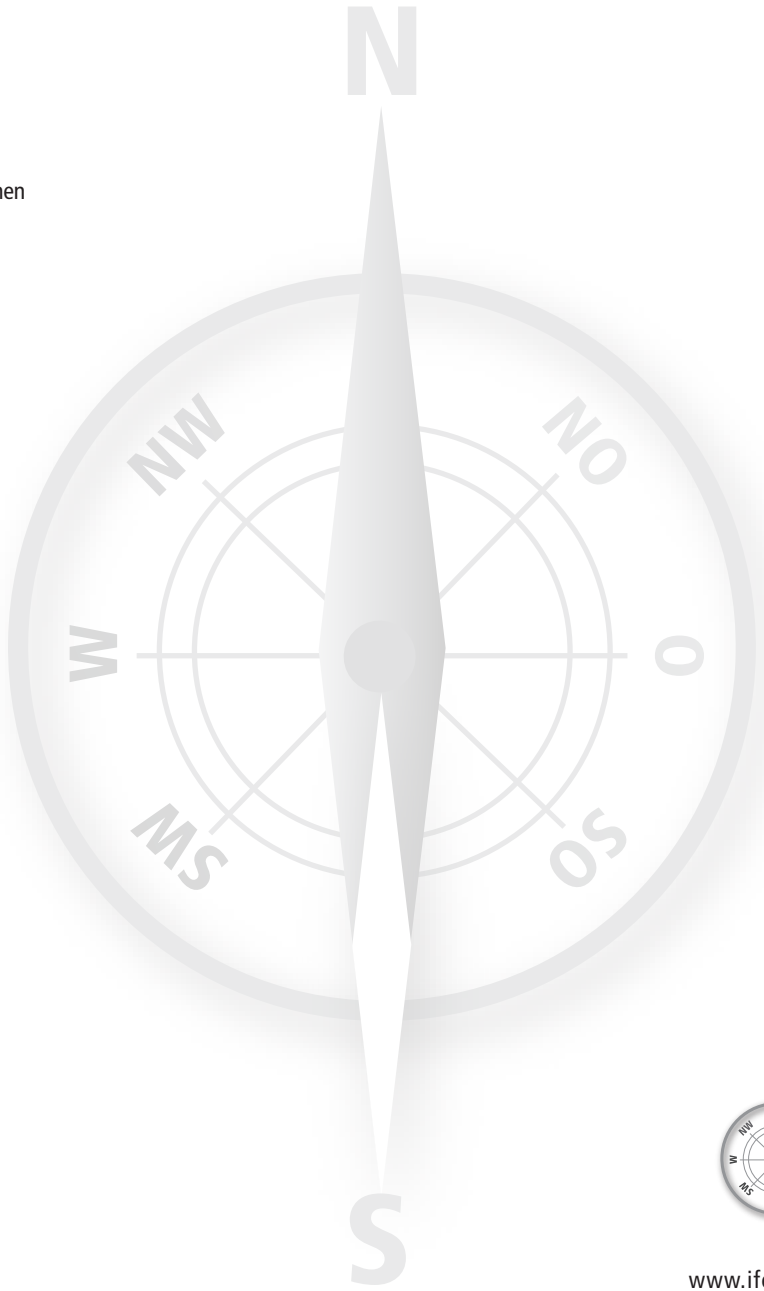
Messbare / überprüfbare Ziele

Beispiele Führungsziele

- Ich formuliere meine Erwartungen an das Team am Schluss jeder Teamsitzung. Beginn: nächste Sitzung; Messung: Sitzungsprotokoll
- In jedem Jour-Fix vergleiche ich die gesteckten Ziele auf Erfüllungsgrad. Beginn: sofort; Messung: schriftliche Dokumentation
- Ich bleibe selbst in Stressituationen sachlich und fair. Beginn: sofort; Messung: durch VG
- Ich gebe mein Wissen und meine Erfahrung weiter und fördere Wissenstransfer im Team. Dazu reserviere ich einmal im Monat 1.5 h einer Teamsitzung für ein im voraus festgelegtes Thema. Beginn: sofort; Messung: Protokoll
- Ich gehe Konflikte sofort an: Beginn: sofort; Messung: Umfrage im Management-Team durch VG, erstmals Ende März
- Ich übersetze meine Erwartungen an die Teammitglieder in kon krete Ziele. Beginn: sofort; Messung: schriftliche Dokumentation
- Ich hole die Meinungen anderer ab. Beginn: sofort; Messung: permanentes Feedbackabkommen mit Paten/Patin
- Ich delegiere maximale Entscheidungsverantwortung nach unten. Beginn: sofort; Messung: schriftliches Festhalten der Ziele und des Entscheidungsspielraumes

Arbeitsauftrag

Überlegen Sie sich, welche drei bis fünf Ziele Sie als Leader erreichen wollen und welchen und Mehrwert Sie für das Unternehmen und das Team schaffen möchten. Beschreiben Sie die Ziele in der «Smarte Formel" und beschreiben Sie den Mehrwert / den Nutzen, den Sie damit schaffen.



Persönliche Reflexionen

Smartes Ziel	Messgrössen	Mehrwert