

Mitarbeiter entwickeln mit konkreter Zielformulierung

Mitarbeiter zu fördern und weiterzuentwickeln ist in der Zeit von Fachkräftemangel noch wichtiger geworden. Damit die Entwicklung auch gelingt, formulieren Sie als Führungskraft konkret wie die Entwicklung aussehen soll. Dazu stellen wir Ihnen die strukturierte Vorgehensweise ZIEL zur Zielformulierung vor. ZIEL hilft Ihnen, alle Komponenten für eine Zieldefinition in einer einfachen Form zu erarbeiten und festzuhalten.

Z weck	Zu welchem Zweck machen wir das? WARUM wird das getan?
I nhalt	Was ist dafür konkret zu tun? WAS für Handlungen, Aktivitäten sind gefordert?
E rgebnis	Was wird konkret erreicht? WELCHE Ergebnisse werden erwartet?
L änge	Bis wann werden die Ziele erreicht? WANN ist diese Aufgabe abgeschlossen?

Das Werkzeug ZIEL nutzen Sie in der folgenden Abfolge:

E rgebnis: Was wird konkret erreicht? **WELCHE** Ergebnisse werden erwartet?

Als erstes formulieren Sie für sich, was für Ergebnisse Sie von dem Mitarbeiter über das Jahr und bis Ende Jahres erwarten. Es ist dies deshalb wichtig, weil erst dann die Inhalte (das Wie) formuliert werden kann. Das Ergebnis gibt vor, was mit den Inhalten erreicht werden soll. Ergebnisse klar zu formulieren erhöht die Chance des Erreichens.

Formulieren Sie so detailliert Sie können. Sie sind dadurch berechenbar und Ihr Mitarbeiter weiß klar, was Sie wollen. Die Selbstständigen sind darüber mit Sicherheit froh. Denjenigen, die mit Klarheit Mühe haben, helfen Sie und geben ihnen dadurch Sicherheit.

Hier einige einfache Fragen, die Ihnen das zu erwartende Ergebnis formulieren helfen.

- Was soll er auf der Erfolgsseite mehr bringen?
- Was soll er auf der Misserfolgsseite weniger oder gar nicht mehr bringen?
- Was soll er auf der emotionalen Bilanz bei seinen Treibern (Spaß, Herausforderung) noch mehr erleben?
- Welche Aufgaben soll er neu übernehmen?
- Bei welchen Aufgaben soll er selbständiger, professioneller arbeiten?
- Was konkret soll der Mitarbeitende in seiner Persönlichkeit entwickeln – sicherer auftreten, klare verständliche Sprache, offen und neugierig für Neues, mehr Eigeninitiative, ...?
- Was konkret soll der Mitarbeitende in seiner Führungskompetenz und Sozialkompetenz ausbauen?

I nhalt: Was ist dafür konkret zu tun? WAS für Handlungen, Aktivitäten sind gefordert?

Wenn die Ergebnisse klar sind, wird formuliert, wie diese erreicht werden. Das bedeutet, dass die Methoden, Vorgehensweisen, Hilfsmittel beschrieben werden, die eingesetzt werden. Klare Inhalte zeigen, wie die Ergebnisse erreicht werden können.

- Es wird auch beschrieben, welche Maßnahmen, Aktivitäten, Voraussetzungen es braucht: Was muss getan werden, damit das Ergebnis erreicht werden kann?
- Einige Möglichkeiten seien hier genannt:
 - regelmäßige Einzelgespräche
 - Feedback zu Situationen
 - Teilnahme an speziellem Runden
 - Coaching
 - Seminar
 - training on the job;
 - Ausarbeitung von Gesprächsleitfäden
 - Teilnahme an einer Erfahrungsaustauschgruppe
 - Recherchieren, ob in sozialen Netzwerken (XING; LinkedIn; Facebook) unterstützende Aktivitäten stattfinden
 - Kurztraining mit den AZUBIs
 - Ansehen von Lehrvideos
 - Selbstreflektion mit Lessons Learned

Hier ist immer Kreativität gefordert. Dabei gilt: Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler. Also: Alles, was Sicherheit, Einsicht und den Willen fördert und gleichzeitig die Fertigkeiten erhöht, ist gewollt.

Z weck: Zu welchem Zweck machen wir das? WARUM wird das getan?

Ziele formulieren setzt voraus, dass für beide Seiten die Motivlage klar ist. Dies hilft beiden Seiten auch wenn es dann mal mühsam und anspruchsvoll wird, den Einsatz und das Engagement nicht zu vernachlässigen.

Folgende Fragen helfen Ihnen den Zweck zu formulieren:

- Möchte ich den Mitarbeiter einfach fordern, damit er noch besser wird und/oder mehr Spaß an seiner Aufgabe hat?

- Will ich einen starken Mitarbeiter haben, der uns als Team weiterbringt?
- Besteht mein Ziel darin, Mitarbeitenden generell die Chance für Entwicklung zu bieten.

Länge: Klare Zeitangaben bringen klare Folgerungen

Damit die Umsetzung konkret wird, ist es wichtig, dass schriftlich festgehalten wird, bis wann die Ergebnisse zu erreichen sind. Ansonsten besteht einfach das Risiko, dass die Vorbereitungen gemacht werden und während der Umsetzung laufend andere Aufgaben und Dringenderes dazwischen kommt und außer der guten Absicht letztendlich nicht viel mehr bleibt.

Wir raten jedem von uns, seine Ziele unbedingt schriftlich festzuhalten. Denn

- aufzuschreiben fördert zu Ende denken,
- für alle Beteiligten ist ersichtlich, was genau das Ziel ist: warum und weshalb, wie kommen wir dahin, was soll das Ergebnis sein und bis wann.
- bei einem späteren Review ist die Zielformulierung die Basis für die Überprüfung des Erreichten,
- schriftlich festgehalten bedeutet auch Verbindlichkeit für alle Beteiligten. Es kann sich dann keiner mehr rausreden, „.... Das wurde nie gesagt, davon weiss ich nichts, ...“.