



Ziele setzen

Ziele vereinbaren, Performance Management, Ziele vorgeben, Appraisal discussions usw. Namen gibt es eine Menge für den gleichen Prozess: Um die Aufgabe eines Mitarbeiters in geordnete Bahnen zu lenken, um Schwerpunkte während eines Jahres zu definieren, um die Grundlagen einer sauberen Beurteilung oder um eine faire Leistungsbemessung sicher zu stellen, braucht es immer gute Ziele. Häufig werden diese Ziele dann mit monetären Anreizen angereichert, so nach dem amerikanischen Motto: Ziele setzen, Resultate messen und finanziell entschädigen... Die Erfahrung in vielen Firmen bei der Zielfindung ist häufig die, dass es trotz aller Anstrengung äusserst schwierig ist, gute Ziele zu definieren.

Deshalb wird in vielen Firmen das Konzept SMART eingesetzt. Dieses ist weitherum bekannt und wird häufig verwendet.

SMART

Diese Abkürzung beinhaltet die unbestritten wichtigsten Elemente einer guten Zielsetzung. S für spezifisch, M für messbar, A für achievable (erreichbar), R für resultatorientiert und T für time bounded (zeitlich begrenzt). So einfach die Regel daher kommt, so schwierig ist deren Umsetzung. Aus Erfahrung habe ich feststellen müssen, dass dieses Konzept alleine nicht genügt und weitere Elemente entscheidende Bedeutung für ein gutes Ziel darstellen:

Momentanes Ziel oder Dauerzustand

Wenn ein Ziel formuliert wird, das zum Beispiel die Umsetzung eines einzelnen, speziellen Projektes umfasst, so führt das zum

Effekt, dass sich der Mitarbeiter auf dieses Ziel konzentriert, womöglich aber andere alltägliche Themen aus den Augen verliert.



Das Ziel stellt eine wichtige Umsetzung sicher. Bei der Gesamtevaluation eines Mitarbeiters am Ende der Periode bleibt aber

ein schaler Nachgeschmack übrig, denn vielleicht hat er ein tolles Projekt umgesetzt, aber seine tägliche operative Arbeit vernachlässigt. Setzt man dem gegenüber jedoch nur Ziele, die während des gesamten Jahres zu beachten sind, dann verliert das Ziel an Attraktivität und wird immer weniger beachtet. Aus meiner Sicht sollte deshalb eine Zielvereinbarung beide Arten beinhalten, damit sich eine Durchmischung ergibt. Denselben Effekt erreicht man, indem man ein Jahr Projektziele und im nächsten Jahr Dauerziele formuliert und dies bewusst transparent macht.

Ziele vorgeben oder vereinbaren?

In dieser Frage prallen natürlich ganze Führungsphilosophien aufeinander. Während die einen argumentieren, dass vereinbarte Ziele automatisch die Zielerreichung fördern, weil ein Mitarbeiter selber mitgewirkt hat, finden andere, dass es bei den Zielen nichts zu diskutieren gibt. Vorgaben werden von oben nach unten formuliert und sollen nicht geändert werden. Ich bin zur Überzeugung gelangt, dass eine Mischung beider Wege Sinn macht. Über gewisse Ziele soll man nicht diskutieren. Vielleicht lohnt es sich aber, sich über die Frage zu vertiefen, wie man gedenkt, diese Vorgaben zu erreichen.

Ist der Weg das Ziel?

Manchmal scheint es mir, dass es in Firmen wichtiger ist, sich auf den Weg zu machen.



Auch wenn man das angestrebte Ziel vielleicht nicht erreicht, so macht man sich zumindest auf. Am Anfang steht der Gedanke.

Wenn ich zum Beispiel in einen neuen Markt eintreten will, dann probiere ich das nur, wenn ich mir das vornehme. Vielleicht schaffe ich nicht das angestrebte Volumen, aber zumindest habe ich die Basis gelegt, um dorthin zu gelangen. Anspruchsvolle Ziele bergen Risiken, die man bewusst eingehen muss. Versucht niemand den Schritt,

dann wird man auch nie wissen, ob es sich gelohnt hat oder nicht.

Messbarkeit um jeden Preis?

Ein weiterer Punkt, den ich bei der Zielvereinbarung immer wieder antreffe, ist die Frage rund um die Messbarkeit der Ziele. Verhaltensweisen lassen sich zum Beispiel nur schwer messen, und gute Ziele auf diesem Gebiet, die eine Messbarkeit ermöglichen, führen häufig zu aufwendigen Verfahren. Deshalb macht es Sinn, die Beurteilbarkeit statt die Messbarkeit in den Vordergrund zu stellen. Um einen Zustand zu beurteilen muss ich mir aber im Klaren sein, was ich genau erwarte. Den Prozess, das gewünschte Endverhalten sauber zu definieren, führt zu einem Lernprozess, der die Basis der Umsetzung bildet.

Ist-das-alles-Effekt

Und wenn man sich alle Problematiken vorgenommen und sich um gute Ziele bemüht hat, bleibt trotz allem manchmal ein schales Gefühl. Dieses stellt sich leider häufig ein, weil es nicht immer gelingt, die Komplexität einer Situation zusammen zu fassen, das Wichtigste zu fokussieren und mit wenig Aufwand die richtigen Ziele zu formulieren. Dieses Gefühl entsteht aber bedeutend häufiger, wenn nicht genügend über die Ziele nachgedacht wird, kaum um gute Lösungen gerungen wird oder sinnvolle Wege gesucht werden.

Die Herausforderung, gute Ziele zu formulieren, beginnt bei der Klarheit über den Endzustand. Als Führungskraft lohnt es sich, sich einmal im Jahr die nötige Zeit einzuräumen, diesen Prozess sauber zu durchlaufen und eine hohe Qualität bei der Zielfindung anzustreben. Daher macht es auch Sinn, in Führungsteams gemeinsam die Thematik aufzunehmen und gemeinsam nach der Qualität zu streben, die man sich vorgenommen hat.

Leo Pfiffner, 2012