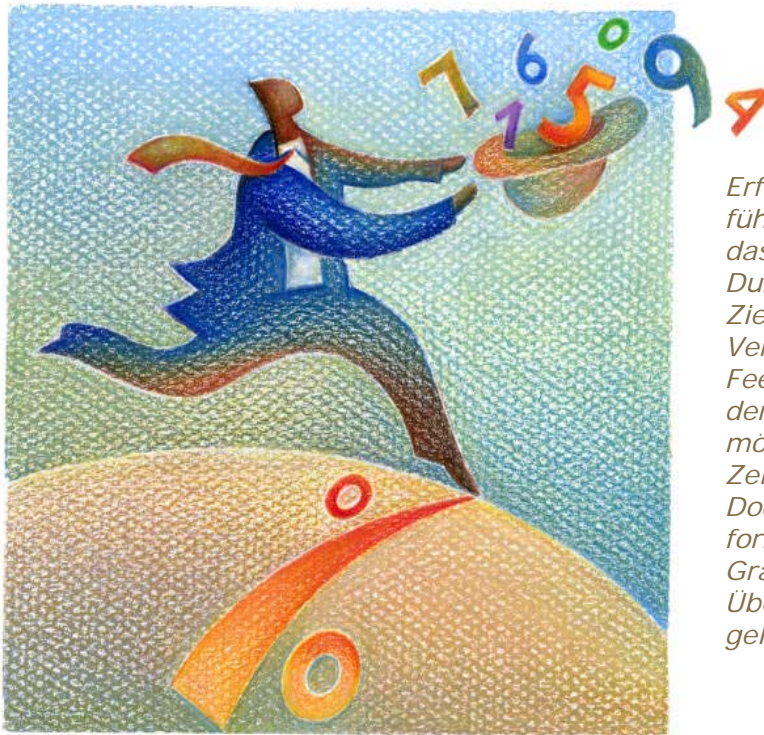


»Smarte« Ziele formulieren



Erfolgreiche Mitarbeiterführung gelingt nicht ohne das Setzen von Zielen. Durch Konsequenz in der Zielsetzung, kontinuierliche Verfolgung des Ziels und Feedback zum Ist-Stand der Zielerreichung ist es möglich, innerhalb kürzerer Zeit mehr zu erreichen. Doch wie müssen diese Ziele formuliert sein, damit die Gratwanderung zwischen Über- und Unterforderung gelingt?

Matthias K. Hettl

Für Erfolg in der Mitarbeiterführung ist es unabdingbar, Ziele mit Ihren Mitarbeitern zu vereinbaren. Die Zielsetzung bildet den Ausgangspunkt, um dort anzukommen, wo Sie mit Ihren Mitarbeitern hin möchten. Durch Konsequenz in der Zielsetzung, kontinuierliche Verfolgung des Ziels und Feedback zum Ist-Stand der Zielerreichung ist es Ihnen möglich, mit Ihrem Team in kürzerer Zeit mehr zu erreichen, als Sie je geglaubt hätten. Mit Mitarbeitern Ziele zu vereinbaren, setzt den Turbo in Gang, mit dem Sie Ihre Mitarbeiter und sich selbst nach vorne bringen.

Oft werden in der täglichen Mitarbeiterführung jedoch keine Ziele gesetzt sondern durch Formulierungen wie: »die Kundenzufriedenheit steigern,

den Gewinn erhöhen, die Produktivität verbessern« aus Sicht des Mitarbeiters eher Absichten, Wünsche, Hoffnungen oder Träume geäußert. Deshalb ist es von grundlegender Bedeutung Ziele »smart« zu formulieren, denn wie sagte bereits Peter Drucker in seinem Klassiker *The Effective Executive*, »wenn man es nicht messen kann, dann kann man es auch nicht erreichen«.

Wenn Sie ein Ziel »smart« formulieren, dann legen Sie die Grundlage für Ihren Führungserfolg. Der Begriff ist eine Abkürzung aus dem Amerikanischen und die Buchstaben SMART stehen für: spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert. Es geht also darum, dass Sie mit Ihren Mitarbeitern smarte Ziele formulieren. Beispiels-

.....
 Matthias K. Hettl ist Coach, Trainer und Managementberater.

weise sagen Sie: »Ihr Ziel ist es, bis zum 30. Juni den Umsatz der Produktlinie X, um 10 Prozent zu steigern.« Dieses Ziel ist spezifisch, es ist messbar, wenn es mit dem Mitarbeiter gemeinsam vereinbart wird, dann akzeptiert er dieses Ziel auch. Das Ziel muss außerdem realistisch sein, diese 10 Prozent müssen also erreichbar sein. Als angestrebter Termin zur Zielerreichung ist der 30. Juni festgelegt, das Ziel ist also auch terminiert.

S = Spezifisch

Es muss genau formuliert werden, um welchen Erfolgsparameter es geht. An welcher Schraube wollen wir drehen? Was genau soll sich verändern? Wenn Mitarbeiter von Ihren Vorgesetzten hören: »Machen Sie mal« oder »Das machen Sie schon«, dann ist es nicht weiter verwunderlich, dass diese entweder in die falsche Richtung laufen oder erst gar nicht anfangen zu laufen. Sie müssen nicht immer genau wissen, wie das Ziel zu erreichen ist. Ihr Job ist es jedoch zu formulieren, was genau erreicht werden soll. Spezifische Ziele zu vereinbaren heißt, Klarheit darüber herzustellen, was Sie wollen. Bei unspezifischen Zielen kommt es leicht zu Missverständnissen und Ärger. Stellen Sie sicher, dass alle Mitarbeiter das gleiche Verständnis von einer Sache haben und Ihre Kräfte in die gleiche Richtung fokussieren.

M = Messbar

Ziele sind in messbaren Parametern zu definieren, denn dann können Sie auch feststellen, wie weit Ihre Mitarbeiter sich dem Ziel schon genähert haben. Die Messbarkeit zeigt sozusagen an, wie weit der Weg noch ist bzw. was der Mitarbeiter schon erreicht hat. Ein Ziel messbar zu machen, bedeutet Werte festzulegen, an denen man sich orientieren kann. Oftmals sind Ziele auch längerfristig angelegt, dann ist es entscheidend, sich dem großen Ziel über Zwischenschritte zu nähern, bei denen man schnell und frühzeitig Abweichungen vom Plan feststellen kann, um rechtzeitig eine Kurskorrektur vornehmen können.

A = Akzeptiert

Auch muss die Basis dafür geschaffen werden, dass der Mitarbeiter hinter der Zielerreichung steht, dass er das Ziel für sich annimmt. Nichts ist demotivierender, als wenn man Mitarbeiter immer wieder in Richtung ihrer Ziele »schieben« muss. Klar ist, dass die vereinbarten Ziele den persönlichen Wertvorstellungen des Mitarbeiters nicht widersprechen dürfen, wenn er sich an sie binden soll. Hilfreich für die Akzeptanz ist auch, dass die Ziele positiv formuliert werden. Es sollte also nicht darum gehen, was nicht getan oder vermieden werden soll, sondern das Zielbild soll positiv beschrieben werden.

R = Realistisch

Über das Ausmaß der Zielerreichung gibt es durchaus unterschiedliche Meinungen. Hohe Ziele zu stecken, die uns fordern, die uns einen leichten Schauer über den Rücken treiben, die uns dann aber umso motivierter an die Arbeit gehen lassen, das ist die eine Seite. Andererseits dürfen Ziele nicht unrealistisch sein, denn dann, und das wissen wir alle, demotivieren sie uns und wir starten erst gar nicht durch. Ein Ziel ist nur dann realistisch, wenn wir es mit den verfügbaren Ressourcen auch erreichen können.

T = Terminiert

Ein Ziel zu terminieren heißt, das Ziel in einen Zeitbezug zu bringen und festzulegen, wann genau der Soll-Zustand erreicht sein soll. Hier unterscheidet man die taktische, operative und strategische Zielsetzung. Taktisch umfasst die Zeitspanne bis ein Jahr, der mittelfristige, operative Zeithorizont umfasst ein bis drei Jahre und der strategische Zeithorizont beginnt ab drei Jahren. Zur Vervollkommnung eines Zieles gehören klare Zeitangaben hinsichtlich der Dauer und der Terminierung von Zwischenterminen bzw. die Festlegung, bis wann welches Teilziel zu erreichen ist.

Die Amerikaner sagen: »Nothing succeeds more than success!« und die Voraussetzung für den Erfolg als Führungskraft ist es, Ziele »smart« zu setzen und zu formulieren. Dies dient der Erreichbarkeit und der Klarheit von Zielen und gibt Mitarbeitern die Orientierung für ihr Handeln und Tun. Sie können so gemeinsam feststellen, ob Ihre Mitarbeiter sich noch auf dem Weg zum Gipfel befinden oder ob sie einen Seitenpfad auf dem Erfolgsweg eingeschlagen haben. ■