

5-Minuten-Reflexion zur Führung

Nutzen Sie die enorme Wirkung von SMART-Zielen?

Von Dr. Wolfgang Schröder, PERSONAL-SYSTEME



15.09.2011 – In Ergebnissen denken ist eine der wichtigsten Führungskompetenzen und gleichzeitig die Grundlage für strategisches Denken. Viele Führungskräfte definieren aber Aufgaben und keine Ziele. Für den Mitarbeiter fehlt dann der Ansporn. Die besten Ergebnisse erreichen Sie als Führungskraft, wenn Sie SMART-Ziele vorgeben oder mit den Mitarbeitern vereinbaren.

Bild: jokatoons - Fotolia.com

Ziele sollen Ergebnisse beschreiben und SMART formuliert sein:

- **Specific** (genau beschrieben),
- **Measurable** (messbar),
- **Attainable** (erreichbar),
- **Relevant** (wichtig) und
- **Timed** (zeitlich bestimmt).

In der Realität sieht das anders aus. Erfahrungen aus über 300 Zielklausuren zeigen, dass Führungskräfte zu 80 Prozent Aufgaben definieren. „Ein Kontrollsystem entwickeln und einführen“ oder „Die Vertriebsstelle in Ungarn besetzen“ sind Beispiele für Aufgaben, aber keine Ergebnisse. Auch aus komplexen Unternehmenszielen - Ertrag, EBIT, Kostensenkung, Marktanteil - werden meistens nicht Subziele, also Teil-Ergebnisse abgeleitet, sondern direkt Aufgaben. Wir denken sehr handlungsorientiert in Aufgaben. Das Denken in Ergebnissen ist eine der wichtigsten Führungskompetenzen. Wer ein paar Tipps und Erfahrungen beachtet, kann seine Führungsergebnisse erheblich verbessern.

Ziele richtig formulieren

Der **qualitative Aspekt des Ziels** kann oft nur durch einen Zusatz beschrieben werden. Zum Beispiel: "Das Kontrollsystem ist dann akzeptabel wenn es folgende Kriterien erfüllt: ..." oder "...wenn es die im Konzept vereinbarten Kriterien erfüllt".

Das betrifft auch **individuelle Entwicklungsziele von Mitarbeitern**. Die Kompetenzentwicklung ist Mittel und der Zweck kann messbar formuliert werden: "Ab 1.8.2012 kann Mitarbeiter XY Excel-Tabellen zu den Themen ABC und DEF selbstständig erstellen und auswerten. Eine akzeptable Auswertung zum Thema ABC liegt am 10.8.2012 vor."

Ergebnisse können formuliert werden:

- quantitativ: als Preis, Stück, Zahl von Bestellungen
- relativ: in Schulnoten, auf einer Skala von eins bis sechs
- über den Zustand: ein Konzept liegt vor beziehungsweise liegt nicht vor, erreicht beziehungsweise nicht erreicht

Formulierungstipps

Formulieren Sie nicht "Bis zum 1.8.2012 werde ich...", denn dann beschreiben Sie meistens eine Aufgabe.

Formulieren Sie "Ab 1.8.2012 läuft ein Kontrollsystem, das folgende Ergebnisse bringt: ..." oder "Ab 1.4.2012 ist die Vertriebsstelle in Ungarn mit einem geeigneten Kandidaten besetzt."

Verwenden Sie folgende Formulierungshilfen:

- "Am 1.8.2012 habe ich ... "
- "Ab 1.8.2012 habe ich ... "
- "Im Zeitraum vom 1.8. bis 3.12.2012 werden ... "

SMART-Ziele enthalten das Ergebnis, nicht den Weg zum Ergebnis

Starten Sie durch die Zielfindung einen **kreativen Denkprozess**: Leiten Sie aus dem Ergebnis **den besten Weg** – Aufgaben und Prozesse - ab, um das Ergebnis zu erreichen. Entwickeln Sie alternative Wege - mindestens zwei, wenn nicht sogar drei Wege. Wenn es scheinbar nur einen – altbewährten – Weg gibt, sollten Sie sofort skeptisch werden. Stellen Sie diesen Weg bewusst in Frage. Gute Führungsergebnisse entstehen, wenn Sie die richtigen Ziele finden und dann den besten Weg auswählen.

Die Wirkungen smart-formulierter Ziele

Der Nutzen der smarten, insbesondere messbaren Zielformulierung wird völlig falsch eingeschätzt: Der wesentliche Nutzen besteht nicht darin, am Ende eines Arbeitsprozesses das Ergebnis gut kontrollieren zu können. **Die Wertschöpfung entsteht zu Beginn des Führungsprozesses:**

- Nur wer ein Problem komplett begriffen hat und über genügend Informationen verfügt, kann das richtige Ziel als Ergebnis und messbar formulieren. Das Produktive ist deshalb der Formulierungsprozess. Die Messbarkeit ist eine methodische Anforderung. Sie dient dazu, das Ergebnis möglichst gut zu beschreiben. Ob dann das Ergebnis präzise gemessen oder begründet eingeschätzt wird, hängt davon ab, ob der Messaufwand im vernünftigen Verhältnis zum Ergebnisbeitrag des Ziels steht.
- Klare Ziele haben eine höhere "Zugkraft" als allgemein formulierte Vorstellungen.
- Durch messbare Ziele werden Projektmanagementverfahren erfolgreich.
- Werden Ziele nicht erreicht, kann daraus gelernt werden. Werden sie erreicht, dann haben alle Beteiligten Erfolgserlebnisse. Der größte Motivator ist ein messbares Erfolgserlebnis.

SMART-Ziele und Delegation

Erst wenn Mitarbeiter Ergebnisse, die sie erreichen wollen, SMART formulieren, kann eine Führungskraft feststellen, was Mitarbeiter wirklich verstanden haben und was sie wann erreichen wollen. Das ist die Grundlage für erfolgreiche

Delegation: Wer Ergebnisverantwortung delegiert und über Meilensteine führt, bekommt Ergebnisse. Wer Aufgaben vereinbart, verteilt Arbeit, ohne die Erwartungen an das Ergebnis klar zu beschreiben. Deshalb gibt es auf der Aufgabenebene die KPIs, die Key Performance Indicators.

Ergebnisorientiertes Denken ist die Grundlage von strategischem Denken

Mit der einfachen Frage nach dem "Warum" ist man sofort auf der strategischen Ebene. "Ab 1.4.2012 ist die Vertriebsstelle in Ungarn mit einem geeigneten Kandidaten besetzt."

Das ist ein **Zwischenziel**. Letztendlich sollen Marktanteile ausgebaut oder Umsatz oder der EBIT verbessert werden. Die Frage nach dem "Warum" öffnet den Alternativenraum, denn um das zu erreichen, gibt es immer mehrere Wege: Vertriebsstelle besetzen, Handelsvertreter einsetzen, eine bestehende Vertriebsorganisation kaufen. Erst durch die strategische Perspektive kann der Nutzen des gewählten Ziels beurteilt werden. Wenn die Stellenbesetzung allerdings die beste Alternative ist, erhält man ein besseres Anforderungsprofil für die zu besetzende Position. Wenn schon in 2012 Umsatzsteigerungen erwartet werden, dann wird das mit einem Berufsanfänger kaum möglich werden.

Zielorientierte Führung ist der Schlüssel für erfolgreiche Veränderungsprozesse

Gemeinsam mit den Mitarbeitern in einer Zielklausur aus den Bereichszielen Einzelziele abzuleiten, smart zu formulieren, auf Zielverantwortliche zu verteilen und dann den besten Weg abzuleiten, das sichert Veränderungserfolg. Wer Betroffene zu Beteiligten macht, steigert außerdem die Motivation.

Hinweis

Diese Methodik bekommen Sie mit der **Manager Performance Map** in den Griff, die wir hier ausführlich vorstellen:

Personal- und Bereichsmanagement: Führungsaufgaben effektiver planen, umsetzen, weiterentwickeln [1]

Über den Autor



Dr. Wolfgang Schröder

Diplom-Kaufmann, Dr. rer.pol. Wolfgang Schröder ist Leadership- und Managementexperte, Autor zahlreicher Bücher und Fachartikel, Unternehmensberater sowie Trainer und Managementcoach in Personal- und Führungsfragen.

Dr. Wolfgang Schröder
PERSONAL-SYSTEME
Genkeler Str. 47
58540 Meinerzhagen

Telefon 02354 - 6566

E-Mail Dr.W.Schroeder@t-online.de

Web www.dr-schroeder-personalsysteme.de

[1] handbuch/personal-und-bereichsmanagement/

© 2011 www.business-wissen.de