

MANAGEMENT



Bild: peterschreibermedia - AdobeStock

Der WEG zum smarten Ziel

Insbesondere in Bereichen, wo Mitarbeiter eigenständig und -verantwortlich arbeiten sollen, gehört das Vereinbaren von Zielen heute zum Standard im Führungsalltag. Doch nicht immer sind diese Ziele auch tatsächlich wirkungsvoll - dafür müssen Führungskräfte verschiedene Regeln beachten.

Fast jede Führungskraft kennt inzwischen die Smart-Formel. Ihr zufolge sollten Ziele spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert sein. Doch leider ist manchen Führungskräften nicht ausreichend bewusst, unter welchen Voraussetzungen sich Ziele überhaupt positiv auf die Leistung auswirken. Entsprechend technokratisch agieren sie beim Führen mit Zielen. Das gefährdet den Erfolg.

Ziele sind mehr als bloße Absichten

Ein Ziel entfaltet seine steuernde Wirkung, wenn ein Mitarbeiter es sich entweder selbst gesetzt hat oder für sich als wichtig akzeptiert. Oft geben Vorgesetzte jedoch das Ziel vor und erachten schon ein Kopfnicken des Mitarbeiters oder das Ausbleiben von Kritik als Zustimmung. Dann ist jedoch Zweifel angebracht, ob er sich schon an die Zielvorgabe gebunden fühlt. Häufig lassen sich Führungskräfte in Zielvereinbarungsgesprächen auch mit Phrasen abspeisen wie: „Ich mache das künftig besser“, oder: „Ich gehe aktiver auf Kunden zu.“ Der Mitarbeiter erklärt also eine Absicht. Mehr nicht!

Ziele entfalten erst eine leistungsfördernde Wirkung, wenn der Mitarbeiter eine konkrete Vorstellung vom angestrebten Handlungsergebnis hat. Führungskräfte sollten also dafür sorgen, dass ihre Mitarbeiter

- das Ziel (sprich: das angestrebte Ergebnis) bildhaft vor Augen haben,
- ihr Vorgehen/Handeln so gestalten, dass das Ziel mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit erreicht wird,
- Entscheidungen über den Ressourceneinsatz mit Blick auf die Zielerreichung treffen und
- ihre Anstrengung erhöhen, wenn es erforderlich ist.

Das Verhalten der Führungskraft zählt

Folgende Initiativen können bzw. sollten Führungskräfte hierfür ergreifen:

- Die Hintergründe der Zielvorgabe genau erläutern, damit sie verstanden werden und ein Mitdenken möglich wird.
- Vorgetragene Bedenken ernst nehmen, denn sie zeigen, dass der Mitarbeiter sich gedanklich mit der Zielvorgabe befasst und grundsätzlich bereit ist, sie zu akzeptieren.

- Den Mitarbeiter von der Wichtigkeit des Ziels überzeugen. Das setzt voraus, dass die Führungskraft selbst hiervon überzeugt ist und sich gut auf das Gespräch vorbereitet hat.

- Alles mit dem Mitarbeiter besprechen, was die Zielerreichung gefährden könnte. Das erhöht die Realisierungschancen und die Bindung des Mitarbeiters an das Ziel.

- Kreativität zulassen; möglicherweise sieht der Mitarbeiter alternative Wege zur Zielerreichung.

- Ruhig und gelassen bleiben: Wenn der Mitarbeiter an der Richtigkeit oder Erreichbarkeit des Ziels zweifelt, sollte die Führungskraft ihm Zeit zum Nachdenken geben und ein Folgegespräch vereinbaren.

Wichtig ist auch: Mitarbeiter verfolgen ein Ziel nur solange, wie sie sich hieran gebunden fühlen. Das macht eine regelmäßige Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter nötig. Ein Nachfragen in informellen Gesprächen zwischen den vereinbarten Reports signalisiert dem Mitarbeiter: An der Wichtigkeit des Ziels hat sich nichts geändert.

Feedback ist entscheidend

Feedback kann wie ein Turbo wirken - wenn es zeitnah und sachlich erfolgt, also der Mitarbeiter rechtzeitig Informationen darüber erhält, ob er „auf Kurs liegt“. Dann kann er, sofern nötig, sein Handeln dem angestrebten Ziel anpassen.

Fehlendes Feedback oder eine Rückmeldung zur falschen Zeit hingegen wirken eher leistungsmindernd. Dasselbe gilt für negative Bewertungen, die sich auf die Person des Mitarbeiters beziehen. Rückmeldungen wie „Ich sehe nicht, dass Sie einen konstruktiven Beitrag dazu leisten, dass...“ führen dazu, dass der Mitarbeiter eine Verteidigungshaltung einnimmt.

Zielvereinbarungsgespräche sollen das Fundament für eine positive Entwicklung der Leistung der Mitarbeiter legen. Das setzt Offenheit, Überzeugungskraft und eine gute Vorbereitung seitens der Führungskraft voraus. Und nach der Zielvereinbarung ist eine regelmäßige Kommunikation über den Grad der Zielerreichung nötig. Zeigen Sie als Führungskraft Ihren Mitarbeitern im Betriebsalltag regelmäßig, dass das vereinbarte Ziel weiterhin gilt, und regen Sie diese mit Ihrem Feedback zum Lernen und zur konsequenten Zielerfolgung an.

www.chemietechnik.de/1909ct620

Autor



Alexander Pifczyk ist Senior Consultant und Partner bei der Bruchsaler Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner