

# SMART



## SMARTe ZIELE IN ZEITEN DER DIGITALISIERUNG: SMART RELOADED

Anja Mahlstedt

„Ob ich heute hier bin oder nicht, was macht das für einen Unterschied? Wie sollen wir das jemals erreichen, das ist viel zu weit weg von mir! Das haben die sich wieder mal am grünen Tisch ausgedacht!“ Äußerungen, die mir täglich in meiner Beratungspraxis begegnen.

Mitarbeiter und Führungskräfte, die das Ziel hinter einer Aktion nicht wirklich kennen. Mitarbeiter, mit denen Jahresgespräche geführt werden, die kein wirklicher Dialog sind. Vielmehr werden sie häufig nur deshalb geführt, weil die Personalabteilung in ein paar Wochen danach fragen wird. Das hat weder für die Führungskraft noch für den Mitarbeiter einen hohen Unterhaltungswert. Ganz im Gegenteil: Da wird ein Gespräch nach einem vorgegebenen Schema abgearbeitet, und wenn noch ein bestimmter Bonus an einen Zielerreichungsgrad geknüpft ist, dann das Geschachere wie auf einem türkischen Bazar los.

Für einen offenen Austausch über die zukünftige Entwicklung, neue Ideen, die Qualität der Zusammenarbeit oder über Fehler (aus denen gelernt wird) ist kaum Raum. Und wenn sich die Ziele dann noch unterjährig verändern ohne das eine Zielanpassung erfolgt, dann ist der Sinn solcher Mitarbeiterjahres-

gespräche endgültig höchst fragwürdig.

Was also anders machen? Mitarbeiterkommunikation, Dialoge und offener Austausch, der den Mitarbeitern Anreize setzt, sich wirklich einzubringen - das sind **die** Grundlagen. Und wenn ich von Anreizen spreche, dann denke ich nicht in erster Linie an monetäre Anreize, sondern an Sinnvermittlung, Einbeziehung und Wertschätzung.

Fragen Sie sich Folgendes selbst einmal: Wann sind Sie im privaten Bereich das letzte Mal für ein Ziel die Extrameile gegangen? Wann waren Sie bereit, Widerstände zu überwinden, Risiken einzugehen, Verantwortung zu übernehmen und aus Fehlern zu lernen? Und wie kann es Ihnen gelingen, genau diese Emotionen bei Ihren Mitarbeitern zu wecken?

Spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sollen die Ziele sein, damit sie auch erreicht werden können. Soweit so richtig! Doch in einer Welt, die volatil ist, die sich ständig verändert und in der das Ziel vom Jahresanfang schon im 2. Quartal überholt scheint, reicht das nicht mehr aus. Ich möchte diese Zielformel daher um eine weitere SMARTe Begrifflichkeit für Sie ergänzen:



Anja Mahlstedt: Smart reloaded.

### S spezifisch & sinnvoll

Unternehmen wie Oracle, Twitter oder LinkedIn wenden es schon lange im Rahmen der OKR Methode an. Sie definieren ihre Ziele (objectives) unternehmensweit und ordnen ihnen messbare Schlüsselergebnisse zu (key results). In regelmäßigen Abständen werden die Erfolge gemessen und neue OKR definiert.

Das neue zusätzliche S steht für „**sinnvoll und simpel**“. Gut gemachte Visionen und daraus abgeleitete

Ziele, an denen sich das Managementverhalten wirklich ausrichtet, geben Orientierung, und zwar langfristig. Die Mitarbeiter wissen durch die Vision, die Mission und die Strategie, was von ihnen erwartet wird und wie sich das Unternehmen langfristig ausrichten möchte:

- Vision: Wer sind wir, wenn wir unsere Vision erreicht haben?
- Mission: Was ist der tiefere Sinn unseres Handelns?
- Strategie: Wie kommen wir dahin, wo wir hin wollen?

Manager wünschen sich oftmals mehr „Unternehmertum“ von ihren Mitarbeitern, also mehr Eigeninitiative, mehr innovative Ideen und vorausschauendes Handeln. Doch ohne eine implementierte Vision, die nicht mit jedem neuen Vorstand wieder abgelöst wird, sowie der Bereitschaft des Managements, das eigene Handeln wirklich sichtbar für die Mitarbeiter daran auszurichten, bleibt dieser Wunsch für die Mitarbeiter schwer umsetzbar. Woran soll ich mein Tun ausrichten, wenn die Orientierung und damit die Sicherheit fehlen?

Eine möglichst simple formulierte Vision (z.B. Der HSV spielt bis spätestens 2020 wieder in der Bundesliga) wird dann im nächsten Schritt konkretisiert und auf das Team bzw. auf jeden einzelnen Spieler runtergebrochen. Für das Team könnte das Ziel lauten: Im Schnitt weniger als 1 Gegentor pro Spiel in der nächsten Saison. Und für den einzelnen Spiel-

# SMART



## ZIELE ERREICHEN IN ZEITEN VON DIGITALISIERUNG

...sind die Ziele von heute schon morgen überholt?

Anja Mahlstedt

Vortrag beim AGA Unternehmensverband

Wann? Am 3. April 2019 ab 17:00

Wo? AGA Unternehmensverband

Kurze Mühren 1, 20095 Hamburg

nur möglich, wenn die Zielerreichung an den Bonus oder die Beförderung geknüpft ist. Vielmehr sollte gemeinsam hingeschaut werden, welche Gründe es für das mögliche Scheitern gab und wie im nächsten Schritt damit umgegangen werden kann.

### A attraktiv & agil

Dies gilt es dann positiv zu formulieren (dafür steht das A von „attraktiv“), denn so funktioniert nun einmal unser Gehirn. Um einen Sog zu erzeugen und unsere Energien zu mobilisieren, will unser Gehirn wissen, worauf es seine Aufmerksamkeit richten soll. Also hin zu etwas Neuem statt weg von etwas nicht Funktionierendem.

Das neue zusätzliche A steht für „**agil**“: Geschäftsführung und Führungskräfte sind dafür da, die Zusammenarbeit zu organisieren, zu entwickeln und immer wieder Rahmenbedingungen zu schaffen, die es ermöglichen neue Herausforderungen und sich verändernde Anforderungen zu bedienen. Das gilt auch für die Zielsetzung. Bleiben Sie im Gespräch mit Ihren Mitarbeitern, sorgen Sie dafür, dass diese sich selbst ambitionierte Ziele setzen können. So wie bei der agilen Methode Scrum das Sprint Ziel für den entsprechenden Sprint vom Team selbst definiert wird.

### R realistisch & reverse

Damit wird es vom Team und dem jeweiligen Mitarbeiter dann auch als „realistisch“ eingeschätzt (dafür steht das R). Ein Killer für die Zielerreichung

sind von oben gesetzte Ziele, die den Mitarbeitern so unrealistisch erscheinen, dass sie direkt in die innere Kündigung gehen. Wie oft höre ich von Vertriebsmannschaften: „Das letzte Ziel war ja schon unrealistisch. Wir haben wirklich alles mobilisiert und es tatsächlich nur noch durch einen enormen Kraftakt zu Lasten unserer Qualität hinbekommen. Jetzt noch mal 20% Zuwachs, wo soll das denn herkommen?“

Das neue zusätzliche R steht deshalb für „**reverse**“. Ziele sollten nicht im Sinne einer Einbahnstrasse von oben heruntergebrochen werden, sondern sie wollen verhandelt sein. Jeder Mitarbeiter sollte sich selbst fragen, wie er in seinem Wirkungskreis am besten zum Unternehmenserfolg beziehungsweise zu übergeordneten Zielen beitragen kann – und seine Ideen mit seinem Vorgesetzten abstimmen. Damit das gelingen kann, ist Transparenz notwendig.

### T terminiert & transparent

Dafür steht das neue T. So sind z.B. bei Google die Ziele öffentlich einsehbar, damit jeder Mitarbeiter potenziell jederzeit über die Ziele der Kollegen im Bilde ist. Wie oft passiert es im betrieblichen Kontext, dass man eine Projektidee präsentieren will, aber von wichtigen Stakeholdern keinen Zuspruch erhält. Wenn „**transparent**“ ist, woran die Kollegen arbeiten, welche Schwierigkeiten ihnen dabei gerade begegnen und wie die eigene Arbeit zu den Unternehmenszielen beiträgt, dann kann dies ganz enorm die Werte wie Sinn, Sicherheit und Zugehörigkeit stärken.

Und sind es nicht genau diese Werte, die gestärkt werden müssen, um den Herausforderungen zu begegnen, die die Digitalisierung oftmals so bedrohlich erscheinen lassen?

er heiße das in Abhängigkeit von seiner Position: Die Abwehrleistung verbessern oder die Quote der gewonnenen Zweikämpfe um x-Prozent steigern.

### M messbar & mutig

Damit wird zugleich das M für „messbar“ bedient. Das neue zusätzliche M steht für „**mutig**“ und ambitioniert: Die Komfortzone soll verlassen, Sicherheitsdenken vermieden werden.

Bei Google gilt eine Quote von 60 bis 70 Prozent bei der Zielerreichung als optimal. Dies ist natürlich

## EXKLUSIVTRAINING FÜR FRAUEN

Gewinne Sicherheit im Auftritt, lerne Dich abzugrenzen und ohne Schuldgefühle „nein“ zu sagen, lerne Deine Position klar und trotzdem verbindlich zu vertreten!

Termine: 29. & 30. März 2019 oder 20. & 21. September 2019.

*Gestärkt in Führung gehen – jetzt anmelden!*

