Zielvereinbarungen agiler gestalten?[1]

Sie gehören eigentlich abgeschafft, denn sie werden der heutigen Arbeitswelt nicht mehr gerecht. Sie sind aber auch nützlich und zudem weit verbreitet: Zielvereinbarungen. Wer weiterhin auf das Tool mit der SMART-Formel setzen will, sollte es zeitgemäß ergänzen.

Wohl jedes Unternehmen merkt, dass sein Geschäftsumfeld von der VUKA-Formel geprägt wird - von Volatilität also, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität. Ziele werden allerdings immer noch nach der klassischen SMART-Regel gebildet und umzusetzen versucht.

Bei klassischen Zielvereinbarungen leiten Führungskräfte aus ihren eigenen Zielen Zielpakete für einzelne Mitarbeiter ab und delegieren diese im jährlichen Mitarbeitergespräch. Neben dem Vorteil einer auf diese Weise vertikal konsistenten Zielkaskadierung für das ganze Unternehmen bietet dieses Vorgehen den weiteren Nutzen: Die Mitarbeiter haben eine klare Vorstellung davon, was von ihnen erwartet wird. Die Bewertung der Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ihre Führungskräfte ist, wenn das Prinzip richtig angewendet wird, für den Einzelnen berechenbar. Denn die Bewertung orientiert sich an transparenten, objektiven Kriterien - und das war und ist zweifelsohne ein positiver Aspekt.

Zielvereinbarungen haben ihre Wurzel in überholten Annahmen

Dieser Praxis liegen drei tayloristische Grundannahmen zugrunde, die sich in vielen Geschäftsfeldern überholt haben. Die nicht mehr zeitgemäßen Annahmen sind:

- Das Geschäft einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters ist über zwölf Monate hinweg kalkulierbar, zumindest für die Führungskraft.
- Leistung kann individuell präzise geplant und zugerechnet werden.
- Mitarbeitende sind vor allem extrinsisch motiviert.

Rasch wandelnde Geschäftsanforderungen verlangen jedoch, dass Ziele kurzfristiger geplant und ständig justiert werden. Und sie verlangen selbstständig handelnde und intrinsisch motivierte Mitarbeiter, die bereit sind, sich jederzeit flexibel auf Änderungen ihrer Arbeit und ihrer Projekte einzustellen. In einem Geschäftsumfeld, das u.a. von Ambiguität und Komplexität gekennzeichnet ist, ist eine Führungskraft zudem nicht in der Lage, ohne den Input der Mitarbeitenden für diese die richtigen Ziele zu setzen. Der Top-down-Ansatz wird der Tatsache nicht mehr gerecht, dass die Einflüsse auf Unternehmen so vielfältig geworden sind, dass Wissenstransfer und geschäftliche Impulse immer mehr auch bottom-up und in horizontaler Richtung laufen müssen.

Die Lösung ist, die klassische SMART-Formel zwar beizubehalten, sie jedoch dort, wo es nötig ist, in ihren alten Einheiten zu innovieren und sie zudem um weitere Merkmale zu ergänzen, die der Kollaboration und Selbstmotivation gerecht werden. Die zeitgemäße Arbeit mit Zielvereinbarungen berücksichtigt dann fünf Elemente zur Zielorientierung und vier Prinzipien bzw. Haltungen für den Zielbildungsprozess.

[1] Quelle: Dorette Lochner und Birgit Preuß-Scheuerle; managerSeminare; Heft 248; November 2018; s.20-26

Die SMART-Formel muss neu gedacht werden

1. S = „Specific Goals"

Abteilungen und Teams leiten aus den strategischen Zielen der Geschäftsführung ab, welche spezifischen Ergebnisse sie zur Erreichung der Gesamtziele beitragen können. Wurden Ziele und Messgrößen bisher häufig von oben nach unten „durchgereicht", entwickeln Abteilungen heute viele ihrer Zielgrößen selbst und spezifizieren dezentral, wie sie einen guten Beitrag zum unternehmerischen Erfolg leisten können.

2. M = „Measurable Milestones" statt „Measurable Goals"

Man kann bei guter Messbarkeit einen objektiven Abgleich zwischen Ziel und Ergebnis vornehmen. Ob dadurch jedoch die Leistung objektiver messbar wird, bleibt fraglich, da auch Faktoren in das Ergebnis einfließen können, die von dem Mitarbeiter nicht beeinflussbar sind. Das Problem wird auf jeden Fall etwas kleiner, wenn sich nicht am Endergebnis ausgerichtet wird, das vielen externen Unwägbarkeiten unterliegt, sondern wenn in kurzen Abständen Meilensteine gesetzt werden, anhand derer die Leistung gemessen wird.

3. A = „As if now" statt ein Alignment, das nicht wirklich kollaborativ ist

Alignment heißt: Die selbst gesetzte Vorgabe ist es, die gefundenen Ziele mit anderen Vorhaben im Unternehmen abzustimmen - ein Vorgang, der in klassischen Strukturen und mit klassischen Tools praktisch schwer durchführbar ist. Mit der Konsequenz, dass Mitarbeiter bei dem Bemühen, ihre Ziele zu erreichen, nicht selten in Zielkonflikte mit anderen Mitarbeitern oder Teams geraten können, sofern ihnen keine neuen, kollaborativen Wege offen stehen. Manche Unternehmen sind daher dazu übergegangen, den Prüfschritt „A" der SMART-Formel als „As if now" zu betrachten. Das bedeutet, Ziele so zu formulieren, als seien sie bereits erreicht. Formuliert wird das Ziel als Ergebnis, das bestimmte Kriterien erfüllt, und nicht als Aufgabe oder Maßnahme. Die Mühe lohnt sich, denn je klarer und präsenter die Ziele als fertiges Ergebnis vor Augen sind, desto höher ist die Chance, sie zu erreichen.

4. R = „Relevant Added Value" statt „Realistic Goals"

Mitarbeiter versuchen legitimer Weise, Ziele zu vereinbaren, deren Erreichung einfach ist. Führungskräfte versuchen dagegen, die Messlatte hoch zu legen, da ihre eigene Beurteilung höher ausfällt und gegebenenfalls ein Bonus für sie heraussprungt, wenn hohe Ziele erreicht werden. Dieser Interessenkonflikt zieht sich entlang der Zielkaskade durch alle Hierarchieebenen, die über eine Zielvereinbarung geführt werden. Das Kriterium „realistisch" ist noch aus einem weiteren Grund kritisch: Wie die zahlreichen Forschungsergebnisse zur sogenannten „Anspruchsniveausetzung" zeigen, ist die Leistungsmotivation von Menschen dann am höchsten, wenn ein Ziel nur eine Erfolgswahrscheinlichkeit von knapp über 50 Prozent hat.

Die langjährige intensive Forschung des US-amerikanischen Psychologen John William Atkinson und des deutschen Psychologen Heinz Heckhausen, die dies schon vor Jahrzehnten zutage förderte, wird offenbar zu wenig beachtet. Dadurch, dass der Reiz einer Aufgabe mit sinkender Erfolgswahrscheinlichkeit steigt, stecken Mitarbeiter in einem unlösbaren Dilemma: Sie stehen zwischen Motivation und Spannung einerseits sowie Risikominimierung und guter Leistungsbeurteilung samt Bonus andererseits. Will man am

„R" von „Smart" dennoch festhalten, könnte es für „Relevant Added Value" stehen. Das heißt für Ziele, die in einem von Unsicherheit gekennzeichneten Geschäftsumfeld vereinbart werden, dass sie kurzfristiger sind und auch ein schrittweises Vorgehen beinhalten.

5. T = „Timed Action Plan"

Keine klaren Ziele ohne Termin, das gilt nach wie vor. Angesichts einer sich rasch wandelnden Geschäftswelt wird es allerdings wesentlich schwieriger für jeden einzelnen Mitarbeiter, Ziele mit einer Perspektive von Monaten oder Jahren zu definieren. Praxistauglich ist daher ein kurzfristig terminierter Action Plan, auf den sich alle Mitglieder eines Teams bis zur nächsten Abstimmungsrunde verpflichten.

Mit vier Prinzipien zu einer neuen Zielvereinbarungskultur

In der beschriebenen Form angewendet ist die SMART-Formel ein grundlegendes Handwerkszeug zur Präzisierung von Ergebniserwartungen und Objektivierung von Bewertungen. Wirklich gute Dienste leistet sie aber erst dann, wenn man sie um weitere Aspekte ergänzt. Unternehmen haben erkannt: Zielvereinbarungen entfalten erst dann beste Wirkung, wenn sie mit den Herausforderungen der VUKA-Welt korrespondieren und dem agilen Arbeiten gerecht werden. Und das tun die Vereinbarungen, wenn man sie mit vier Prinzipien kombiniert. In Buchstaben gefasst ergeben diese Prinzipien die Abkürzung CODE - und aus SMART wird der agile SMART CODE, der alles in allem sowohl ein Tool ist als auch eine neue Zielvereinbarungskultur.

Erstes Prinzip: C = Collaborative

Mitarbeiter, Teams und ihre Führungskräfte bilden bei der Zielsetzung sinnvolle Koalitionen. Sie sind nicht länger „Kontrahenten", die mit eigenem Absicherungsdenken und Sicherheitspuffern Ziele - teilweise mühsam - aushandeln müssen. Stattdessen kollaborieren sie bei der Zielformulierung und setzen sich gemeinsam Ziele. Dabei wird nicht nur top-down kollaboriert, sondern auch horizontal vernetzt. Durch solche Koalitionen bei der Zielformulierung werden erstens frustrierende Zielkonflikte zwischen Abteilungen vermieden, und zweitens haben gemeinsame Ziele bindende Kraft für ein Team. Tatsächlich ist ein gemeinsames Ziel ja sogar der entscheidende Faktor, der eine Gruppe von Mitarbeitern zu einem echten Team macht.

Zweites Prinzip: O = Open to adapt

Unternehmen haben realisiert, dass sich Marktbedingungen, Kundenwünsche, Technologien heute so rasch ändern, dass Ziele in überschaubaren Zeiträumen gedacht werden müssen, kürzer als bisher. Arbeitsziele werden als Meilensteinziele definiert. Sie werden regelmäßig überprüft und sinnvoll auf neue Anforderungen hin angepasst. Einzelne Mitarbeiter können eine Zielanpassung anregen. Allerdings sollten Ziele nur dann angepasst werden, wenn sich äußere Rahmenbedingungen geändert haben oder neue Erkenntnisse gewonnen wurden. Ein gemeinsames Verständnis hierüber wird in Teambesprechungen erzeugt.

Drittes Prinzip: D = Daring

Konservative, durch Verzicht auf Maximallösungen ausgehandelte Ziele stimulieren nicht zu Höchstleistung. Ziele, die bahnbrechende Leistungen hervorrufen, sind typischerweise kühn und mutig. Es gilt daher, gemeinsam im Team Ziele nicht mehr konservativ und mit

Sicherheitspuffer, sondern kühn und zu Hochleistung motivierend zu setzen. Das heißt: Liegt die Wahrscheinlichkeit, ein Ziel komplett zu erreichen, bei nur knapp über 50 Prozent, darf dies nicht als Risiko für den Mitarbeiter gewertet werden. Und erreicht er ein Ziel tatsächlich nur zu 70 Prozent, darf das als Erfolg gelten.

Viertes Prinzip: E = Eco-checked:

In der Praxis sind in vielen Zielvereinbarungen viel zu viele Ziele vereinbart worden. Fragt man nach Gründen, heißt es: zu viel Unerwartetes, keine Zeit, Kalender zu voll, keine Unterstützung in der Organisation, negative Nebenwirkungen auf andere Projekte. Kurzum, es war nicht ausreichend geprüft worden, ob die Ziele kompatibel sind mit der Menge und Art aller anderen Vorhaben und Anforderungen in der Organisation. Mit anderen Worten:

Es wurde versäumt, zu prüfen, ob die Ziele ins „Öko-System" der Organisation und des Teams passen. Ziele, die etwas bedeuten sollen, müssen einer Kompatibilitätsprüfung standhalten. Fragen für den Eco-Check sind z.B.: Haben wir für dieses Ziel genügend Kapazität? Was können wir herunterbrechen? Was priorisieren? Was können wir stattdessen von der Agenda nehmen? Wessen Unterstützung brauchen wir? Wie sicher ist es, dass wir diese bekommen?

Brücke in die VUKA-Welt: Smarte Ziele mit Agile Code

Wer all diese Schritte und Prinzipien berücksichtigt, nutzt alle positiven Elemente der Zielvereinbarungen per SMART-Formel - und verhindert zugleich deren Nachteile. Denn Zielvereinbarungen sind dann nicht mehr nur SMART, sondern auch kollaborativ, auf Augenhöhe gemeinsam erarbeitet, und mutig gesetzt; sie werden selbstständig und intrinsisch motiviert nachverfolgt und agil nachjustiert. Mit dem Effekt: Mitarbeiter erleben eigene Wirksamkeit und Weiterentwicklung - und übertreffen sich bei der Umsetzung der Ziele nicht selten selbst, auch und besonders im Team.