

Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten - von einer emotionalen, mitreißenden Vision zu konkreten Zielen

Um einer Leidenschaft entfachenden Unternehmens- Vision näher zu kommen, müssen alle Führungskräfte und Mitarbeiter die Vision nicht nur kennengelernt und verstanden haben. Sie müssen auch wissen, welche konkreten Aufgaben hierbei von ihnen persönlich verlangt werden und umgesetzt werden müssen. Die ersten beiden Voraussetzungen werden durch die Kommunikation der Vision erfüllt. Die letztgenannte durch einen klaren Zielvereinbarungsprozess.

Der Zielvereinbarungsprozess ist ein konsequenter „Übersetzungsprozess“, der den Weg zur Vision beschreibt und die zur Steuerung nötigen Messgrößen definiert. Dazu ist es sinnvoll, mit jeder Führungskraft und ausgewählten Mitarbeitern eine Zielvereinbarung durchzuführen, in der festgelegt wird, welchen Beitrag jeder Einzelne in seiner speziellen Funktion übernehmen muss.

Im Folgenden wird beschrieben, wie ein klassischer Zielvereinbarungsprozess abläuft, wie die Qualität von Zielen - hier über das SMART- Kriterium - gesichert wird und wie der Zielvereinbarungsprozess bspw. mit Hilfe von Zielklausuren optimieren werden kann.

1. Definition und Ergebnis eines Zielvereinbarungsprozesses

In einem Zielvereinbarungsprozess führen die Führungskräfte und ausgewählte Mitarbeiter mit ihrem jeweiligen Vorgesetzten ein Zielvereinbarungsgespräch, in dem die zu erfüllenden Ziele für einen konkreten Zeitraum (bspw. das kommende Jahr) festgeschrieben werden.

Als Ergebnis daraus kennt nun jeder Beteiligte den eigenen Beitrag, und gewährt die Summe aller umgesetzten (Teil-) Ziele die große Chance, einer Unternehmens- Vision näher zu kommen.

2. Beschreibung des Zielvereinbarungsprozesses

Wenn die Unternehmens- Vision kommuniziert ist und die Planung zur Umsetzung der Vision abgeschlossen ist, sollte damit begonnen werden, mit Führungskräften Ziele zu vereinbaren.

Das Top-Management bricht die eigenen Ziele weiter herunter und vereinbart Ziele mit der nächsten Führungsebene. Dieser Prozess wiederholt sich so lange, bis schließlich alle Akteure Ziele mit ihren Vorgesetzten vereinbart haben. Nachdem die Ziele vereinbart wurden, muss deren Umsetzung regelmäßig überprüft werden. Wiederkehrende Gespräche mit dem eigenen Vorgesetzten helfen, den Status der Zielerreichung zu definieren, mögliche Abweichungen bzw. Herausforderungen zu adressieren und damit der Zielvereinbarung eine größere Bedeutung zu geben.

Pro Zielvereinbarungsgespräch kann, einschließlich der Vor- und Nachbereitung, mit etwa zwei bis drei Stunden gerechnet werden.



3. Qualitativ hochwertige Ziele müssen zur erfolgreichen Umsetzung SMART formuliert sein

Hinter dem Akronym SMART verbirgt sich die Aussage, dass ein Ziel nur dann umgesetzt werden kann, wenn der Inhalt dieses Zieles klar und deutlich ist. Damit geht einher, dass Ziele messbar und somit auch überprüfbar sein müssen. Um auch von allen Beteiligten angenommen zu werden, sollten die Ziele darüber hinaus akzeptabel und erreichbar sein. Abschließend sollte der Zeitpunkt für das Erreichen eines Ziels definiert werden. Dieser hilft bei der Umsetzungsplanung der eigenen Ziele.

4. Fragen, anhand derer die Qualität der formulierten Ziele überprüft werden kann

S - Spezifisch: Welches konkrete Ziel soll die Person erreichen?

Leitfragen

- Ist das Ziel verständlich und eindeutig formuliert?
- Ist das Ziel konkret und genau beschrieben?
- Lässt sich das Ziel aus der Vision herleiten?
- Welche Personen und Schnittstellen sind von dem Ziel betroffen?

M - Messbar: Wie kann überprüft werden, ob das Ziel erreicht wurde?

Leitfragen

- Sind Erfolgskriterien formuliert, die die Erfüllung des Zieles überprüfbar machen?
- Wie sieht das Ergebnis, der Soll-Zustand aus?
- Welche Veränderung wird sich durch das Erreichen des Ziels ergeben?
- Welche beobachtbaren Größen zeigen die Zielerreichung an?

A - Akzeptabel: Ist das Ziel sowohl für die Person als auch für das Unternehmen angemessen gewählt?

Leitfragen

- Ist der Zusammenhang zwischen den Zielen und den Inhalten der Vision bekannt?
- Sind die Erwartungen an die Ansprüche beider Seiten gerechtfertigt?
- Ist das Ziel für alle Beteiligten nachvollziehbar und zu akzeptieren?
- Ist das Ziel relevant und wichtig, und trägt es dazu bei, die Vision zu erreichen?



R - Realistisch: Ist das Ziel für die Person herausfordernd und erreichbar?

Leitfragen

- Verfügt die Person über die notwendigen Ressourcen, um dieses Ziel zu erreichen? Wo benötigt sie noch Unterstützung?
- Ist das Ziel in den wesentlichen Faktoren durch die Person selbst zu beeinflussen?
- Sind Teilschritte notwendig, und sind diese auch für die Person erreichbar?
- Welche Hindernisse können bis zur Zielerreichung auftauchen?
- Ist die Person ausgelastet, bzw. unter- oder überfordert?

T - Terminiert: Wann soll, das Ziel erreicht werden sein?

Leitfragen

- Bis zu welchem Termin soll das Ziel erreicht sein?
- Bis wann sollen Zwischenergebnisse vorliegen?
- Wie soll mit veränderten Rahmenbedingungen umgegangen werden, die auf die Zielerreichung einwirken?

Je deutlicher die eigenen Ziele in einem Zusammenhang mit einem großen Ziel (z.B. dem Erreichen einer Vision) einerseits und dem direkten Arbeitsumfeld (z.B. den Zielen des eigenen Vorgesetzten und der Kollegen) andererseits stehen, desto bedeutungsvoller werden sie.

5. Bedeutung und Ergebnisse von Zielklausuren

Zielklausuren sind Veranstaltungen, in denen ein Vorgesetzter mit seinen Mitarbeitern seine eigenen Ziele diskutiert und gemeinsam mit seinem Team die Ziele auf jedes einzelne Teammitglied herunterbricht.

Im Rahmen von Zielklausuren erfahren die Zielvereinbarungen eine Abstimmung zwischen den Hierarchien. So werden die Ziele des gesamten Teams transparent und lassen sich wie ein Puzzle zu einem großen, gemeinsamen Ziel zusammensetzen. Außerdem fordert die gemeinsame Planung ein Verantwortungsbewusstsein für die Erreichung aller Ziele des Teams.

Entscheidend für den Erfolg ist es jedoch auch, ein Werteumfeld zu schaffen, in dem die angestrebten Veränderungen realisierbar sind. Maßgeblich beteiligt sind hieran die Führungskräfte einer Organisation, die die Werte durch ihre Leitbildfunktion besonders stark prägen.

Quellen: Wildenmann B. (2001) Die Faszination des Ziels, Luchterhand, Neuwied/Kriftel

Knoblauch, Jörg (2006), Erfolgreich Ziele setzen und verwirklichen

Stolzenberg K / Heberle K (2009) Change Management, Springer Medizin Verlag, Heidelberg