



Gezielt motivieren

Wir alle setzen uns gerne Ziele. Wir wollen beim nächsten Stadtlauf mitrennen, einen CAS erfolgreich abschliessen oder einfach nur ein gemütliches Wochenende ohne Hektik verbringen. Was im privaten so alltäglich und normal erscheint, hat im Geschäftsleben einen sehr schweren Stand. Die Orientierung an Zielen ist oft negativ behaftet. Dies liegt aber grösstenteils an der Ausgestaltung der wenig motivierenden Management-Systeme. Dabei sind Ziele, wie wir aus dem privaten wissen, einer der grössten Motivatoren überhaupt.

■ Von Andreas Mollet



Sinn und Zweck von Zielen

Das Erreichen von Zielen ergibt Zufriedenheit und Wertschätzung. Wir spüren Stolz und können es kaum erwarten, uns die nächsten Ziele zu setzen. Durch Ziele können wir unser Können und unsere Fähigkeiten unter Beweis stellen. Wir können unsere Stärken einbringen und mehr leisten. Was liegt also näher, diese Energie auch unternehmerisch zu nutzen? Dieser Gedanke ist dann auch die grundsätzliche Idee von Zielsystemen. Und genau da liegt der grösste Knackpunkt von Zielen: Sie funktionieren und motivieren nur, wenn sie für den Mitarbeitenden Sinn machen und man sich damit identifizieren kann.

Der Identifikations- und Motivationsgrad hängt zu grossen Teilen von der Zielart ab. Die wichtigsten 4 Zielarten sind:

- **Persönliche Ziele**
Sind Ziele, die von mir, für mich gesetzt werden und ich grundsätzlich alleine erreichen kann. Sie haben eine hohe Motivationskraft, aber unter Umständen keinen direkten Nutzen für meine Umgebung.
- **Individualziele**
Sind Ziele, die von Dritten für mich gesetzt werden und ich grundsätzlich alleine erreichen kann. Die Motivationskraft ist stark

abhängig von der Sinnfrage und ob ich das Ziel (und die Wertschätzung) als Erstrebenswert erachte. Individualziele sind die häufigsten Ziele.

- **Teamziele (Circles, Rollen etc.)**
Sind gemeinsame Ziele, welche von Dritten (oder uns selber) für unsere Gruppe gesetzt werden und nur in Zusammenarbeit mit den anderen erreicht werden können. Motivationsentscheidend sind Faktoren wie Beeinflussbarkeit, Kooperationsnotwendigkeit, Gruppengrösse und Sinnstiftung. Teamziele sind, richtig angewendet, ein unheimlicher Motivator und wirken weit über die eigentliche Zielerreichung hinaus.
- **Unternehmensziele**
Sind gemeinsame Ziele, die von Dritten für das Unternehmen gesetzt werden und nur gemeinsam mit allen anderen erreicht werden können. Unternehmensziele werden oft angewendet, leider ist die Motivationskraft ausserhalb von Kleinstfirmen nicht gegeben.

Zielkonflikte

Ein weit verbreitetes Problem ist, dass sich bei Zielsystemen fast immer konkurrierende Ziele, sogenannte Zielkonflikte, ergeben. Sei es zwischen persönlichen Zielen (ich will diesen Monat Überstunden abbauen), Zielen von Kollegen (ich will das Projekt zu Ende bringen), Vorgesetzten (ich will meine Quartalsziele noch erreichen) und dem Unternehmen (wir müssen die strategischen Projekte durchziehen).

Zielkonflikte gibt es aber nicht nur gegenüber anderen Anspruchsgruppen. Auch innerhalb eines Aufgabenbereiches können sie auftreten, wenn das Zielsystem nicht ideal strukturiert ist.

Wenn der eigene Bereich strategisch ausgebaut werden soll, ohne die Prozessqualität zu verschlechtern, aber der operative Arbeitsaufwand um 10% steigt, muss sich für ein Ziel entschieden werden. Bestehende Zielkonflikte werden also in der Praxis über Entscheidungen und die Wahl der Priorität gelöst. Und dies geschieht natürlich nicht nur nach der Sinnhaftigkeit. Sondern auch aufgrund der Belohnung für die Zielerreichung. Wenn ein Ziel besser belohnt wird, wird dieses wohl

dem anderen Ziel vorgezogen. Zielkonflikte sind also unbedingt zu vermeiden.

Auch unterschiedliche Zielarten können, müssen sich aber nicht widersprechen. Es kann sogar sinnvoll sein, diese unterschiedlichen Motivatoren gleichzeitig anzusprechen. So kann ein Teamziel sein, die Projektdauer als Gesamtes zu verkürzen und mein Individualziel ist dies insbesondere in einem speziellen Teilprojekt zu tun.

Wertschätzung

Die Erreichung eines Ziels soll und muss belohnt werden. Dabei ist Belohnung aber nicht nur von monetärer Art. Denken wir zurück an die privaten Ziele. Das Erreichen eines Zieles wird mit Erfahrungen, Eindrücken, Zufriedenheit, Zeit, Wissen, Stolz und vielen anderen Aspekten belohnt. Dementsprechend müssen Unternehmen umdenken und alternative Wertschätzungen in Zielsystemen integrieren. Nicht alle Mitarbeitenden sind über monetäre Anreize zu motivieren. Zusätzliche Verantwortung, soziale Wertschätzung, mehr Freitage oder auch ein Entwicklungsschritt können zielführendere Wertschätzung sein. Fragen Sie doch auch einfach die Mitarbeitenden, welche Wertschätzung sie denn gerne für die Erreichung eines Zieles hätten. Selbst bei Teamzielen muss die Wertschätzung nicht für das ganze Team identisch sein. Nicht die Wertschätzung definiert das Teamziel, sondern die Sinnhaftigkeit.

Erwartungen klären

Ziele dürfen sich nicht konkurrieren. Sie sollten möglichst eigenverantwortlich (als Person oder Team) vereinbart werden. Vor allem aber müssen diese klar definiert und transparent sein. Wenn der Sinn nicht klar ist, kann keine Identifikation stattfinden. Wenn die Erwartungen nicht transparent sind, kann das Ziel nicht konsequent verfolgt werden. Dementsprechend gibt es in der Praxis 3 gängige Ansätze für die Definition von Zielen.

- **SMART (Specific – Measurable – Accepted – Reasonable – Time)**

Die gängigste Methode zur Zieldefinition. Leider schränkt sie durch die 5 Vorgaben gerade bei Verhaltens- oder Entwicklungszielen sehr stark ein. Deswegen werden oft nur (scheinbar klar) qualitativ messbare Ziele vereinbart. Genau darin liegt aber wohl eine der grössten Schwachstellen und Ursachen für die sinkende Akzeptanz von Zielsystemen.

- **KISS (Keep it simple, stupid)**

Der Fokus liegt nicht mehr in der ausgefeilten Definition von Zielen, sondern vor allem in der gemeinsamen Vereinbarung und der klaren Kommunikation der Erwartungen. KISS-Ziele stellen daher vor allem das gewünschte Endergebnis bzw. die Lösung in den Vordergrund. Zudem stärken sie die Führungs- und Eigenverantwortung.

- **OKR (Objectives and Key Results)**

Der modernste Ansatz der Zieldefinition. Dabei fokussiert er auf die beiden Punkte: *Objective = wo will ich hin? Key Result = Was muss ich tun, um dort hin zu kommen und wie kann ich das messen?* Die OKR-Methode eignet sich vor allem für dynamische und rollende Zielprozesse. Zudem ist ein wichtiger Aspekt, dass die Ziele öffentlich und transparent sind.

Entscheidend für alle 3 Methoden ist, dass die sogenannte Leistungseinheit (Person, Gruppe, Team, etc.) das Ziel **Eigenverantwortlich** erreichen kann, die notwendigen **Rahmenbedingungen** wie Gestaltungsfreiraum erfüllt sind und die **Sinnhaftigkeit** gegeben ist. Im Besten Fall hat die Leistungseinheit das Ziel und die Wertschätzung selber definiert.

Entwicklung als Ziel

Ein weiterer wichtiger Aspekt von zeitgemässen Zielsystemen ist, dass nicht mehr die rückwärtsgerichtete Beurteilung der Zieler-

reichung im Vordergrund steht. Vielmehr die Entwicklung des Mitarbeitenden, des Teams und damit der gesamten Organisation. Die intrinsische Motivation gemeinsam mehr erreichen zu wollen und ein Teil des Erfolges zu sein. Sich dabei persönlich und als Team weiter zu entwickeln. Das Kernthema am Schluss des Zielprozesses liegt also nicht in der Beurteilung der Zielerreichung, sondern auf den beiden Aspekten:

- Was war entscheidend für den Erfolg und wie kannst Du und auch andere diese Erkenntnis nutzen?
- Was sollte wie weiterentwickelt werden, damit Du das Ziel beim nächsten Mal erreichst?

Da der Fokus vermehrt auf der Entwicklung liegt, gilt es auch einen weiteren starren Punkt in Zielsystemen zu hinterfragen: Die scheinbar unabdingbare Koppelung an einen Jahresrhythmus und die Verknüpfung mit finanziellen Kennzahlen. Ziele können und müssen sich am Kunden, an Projekten und an Entwicklungsschritten orientieren. Sie müssen transparent sein und Fortschritt und Erfahrungen müssen regelmässig, gerne auch in einem informellen Rahmen, verbindliches Thema sein. So wird nicht nur regelmässiger Fortschritt wertgeschätzt, sondern auch auf Augenhöhe über Erwartungen, Stolpersteine und Entwicklungsschritte gesprochen. Dies bringt die Mitarbeitenden und schlussendlich das Unternehmen weiter. Und wir finden auch im geschäftlichen wieder Lust und Freude uns Ziele zu setzen und diese aktiv und in Eigeninitiative zu verfolgen. Diesen Kulturwechsel gibt es als Bonus frei Haus.

AUTOR

Andreas Mollet ist Geschäftsleiter der INOLUTION (inolution.com). Er unterstützt Unternehmen und Organisationen darin, Kompetenzen und Performance transparent und nutzbar zu machen. Seine Erfahrung aus zahlreichen HR-Projekten bloggt er regelmässig auf kompetenzmanagement.com.



Impressum

Verlag WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
CH-8048 Zürich
www.weka.ch
Herausgeber Stephan Bernhard
Redaktion Jennifer Aellen

Publikation 10 × jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.
Bildrechte Autorenbilder: WEKA Business Media AG
Alle übrigen Bilder: www.iStockphoto.com
Bestell-Nr. NL9160

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2018

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurde meist die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist dabei selbstverständlich mitgemeint.