

Ziele klar kommunizieren Mitarbeiter smart führen

In vielen Unternehmen ist das Führen mit Zielen zu einer technokratisch gehandhabten Führungsmethode erstarrt – auch weil viele Führungskräfte nicht wissen, wann sich Ziele positiv auf die Leistung von Mitarbeitern auswirken.



Fst jede Führungskraft kennt die SMART-Formel. Zumindest hat sie den Begriff schon mal gehört – zum Beispiel in einem Führungsseminar. Denn das sogenannte ‚Führen mit Zielen‘, also das Vereinbaren von Jahreszielen mit den Mitarbeitern und das unterjährige Besprechen der (Zwischen-)Ergebnisse mit ihnen, ist heute Standard im Bereich der Mitarbeiterführung.

Laut SMART-Formel sollen die mit Mitarbeitern vereinbarten Ziele

- spezifisch,
- messbar,
- akzeptiert,
- realistisch und
- terminiert

sein.

Denn nur dann entfalten sie ihre motivierende Wirkung und können das Handeln der Mitarbeiter und somit den Erfolg positiv beeinflussen.

Viele Führungskräfte wissen jedoch nicht, unter welchen Voraussetzungen sich Ziele positiv auf die Leistung von Mitarbeitern auswirken. Dementsprechend ist die Vorgehensweise zu abstrakt.

Ziel oder Absichtserklärung?

Ziele motivieren einen Mitarbeiter einerseits, wenn er sich diese selbst gesetzt hat und andererseits, wenn er diese als für sich wichtig akzeptiert.

Inwieweit dies der Fall ist, daran sind im Führungsalltag oft Zweifel angebracht. Antwortet ein Mitarbeiter beispielsweise auf die Frage seines Vorgesetzten, was er sich vornimmt, um eine Zielvorgabe zu erreichen, mit Floskeln wie: „Ich will besser werden“ oder „Ich bringe mich stärker ins Team ein“, formuliert er damit nur eine Absicht. Was der Mitarbeiter aber konkret machen möchte, um die Zielvorgabe zu erreichen, bleibt offen.

Führung ist gefragt

Will die Führungskraft auf die steuernde Wirkung von Zielen setzen, muss sie dafür sorgen, dass der Mitarbeiter

- das Ziel (also das angestrebte Ergebnis) akzeptiert und konkret vor Augen hat,
- Entscheidungen über den Ressourceneinsatz mit Blick auf die Zielerreichung trifft,
- seine Anstrengung erhöht, wenn dies für das Erreichen des Ziels nötig ist,

und

- diejenigen Handlungen auswählt, die der Zielerreichung am dienlichsten sind.

Hierzu muss auch der Vorgesetzte seinen Beitrag leisten. Zu seinen Aufgaben zählt es:

- Dem Mitarbeiter die Hintergründe der Zielvorgaben zu erläutern, damit sie verstanden werden und ein Mitdenken möglich wird.
- Vorgetragene Bedenken ernst zu nehmen und positiv auf sie zu reagieren. Denn Bedenken zeigen, dass der Mitarbeiter sich gedanklich mit der Zielvorgabe auseinandersetzt.
- Den Mitarbeiter von der Wichtigkeit des Ziels zu überzeugen. Das setzt voraus, dass die Führungskraft selbst vom Ziel überzeugt ist; des Weiteren, dass sie sich auf das Gespräch vorbereitet und dieses nicht zwischen Tür und Angel führt.
- Mit dem Mitarbeiter alle Punkte zu besprechen, die die Zielerreichung gefährden könnten. Das erhöht die Realisierungschancen und die Bindung des Mitarbeiters an das Ziel.

Kommunikation als Schlüssel zum Erfolg

Die Haltung einer Führungskraft in einem Gespräch spielt eine wichtige Rolle. So sollte diese unter anderem für neue Ideen und unkonventionelle Lösungsvorschläge offen sein. Denn möglicherweise sieht der Mitarbeiter alternative Wege der Zielerreichung. Bestehen vonseiten des Mitarbeiters Zweifel an der Richtigkeit oder Erreichbarkeit eines Ziels, sollte diesem Zeit zum Nachdenken gegeben werden, anstatt auf eine Bestätigung zu drängen.

Mitarbeiter verfolgen ein Ziel nur nachhaltig, wenn sie sich langfristig an dieses gebunden fühlen. Regelmäßig stattfindende Gespräche über die vereinbarten Ziele und den Grad der Zielerreichung geben beiden Seiten eine gewisse Sicherheit. Denn ein Nachfragen auch in informellen Gesprächen zwischen den vereinbarten Reports signalisiert den Mitarbeitern: Das Ziel ist weiterhin wichtig und es besteht Unterstützung bei der Umsetzung.

Motivation durch Feedback

Regelmäßiges Feedback ist in der Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ein nicht zu unterschätzender Faktor. Feedback kann wie ein Turbo wirken — wenn es zeitnah und sachlich erfolgt. Denn dann erhält der Mitarbeiter rechtzeitig Informationen darüber, ob er „auf Kurs liegt“.

Entscheidend für die Wirkung ist die Art, wie ein Feedback vermittelt wird. Leistungsfördernd ist ein Feedback, das sich unmittelbar auf die Aufgabe oder auf Aufgabendetails bezieht. In diesem Falle richtet der Mitarbeiter seine Aufmerksamkeit auf das Bewältigen der Aufgabe und er wird zum Lernen angeregt. Leistungsmindernd hingegen wirken meist Bewertungen, die sich auf die Person des Mitarbeiters beziehen - positiv oder negativ.

Negative Bewertungen, die die produktive Leistung eines Mitarbeiters infrage stellen, führen meist dazu, dass sich dessen Aufmerksamkeit von der Aufgabe abwendet und er eine Verteidigungshaltung einnimmt. Positive Aussagen wie über-

schwängliches Lob lösen bei manchen Mitarbeitern Selbstgefälligkeit aus und führen ebenfalls zum Absinken der Leistung.

Führungskräfte sollten deshalb neben dem Vereinbaren von Zielen auch das personenbezogene Feedbackgeben trainieren.

Unerlässlich ist es auch, dass Führungskräfte das eigene Verhalten und dessen Wirkung regelmäßig reflektieren. So können sie ihr Führungsverhalten optimieren und dadurch ihren Beitrag dazu leisten, dass die Leistung ihrer Mitarbeiter und ihres Bereichs steigt. •

Zur Person



Reiner Voss ist Inhaber des Trainingsunternehmens Voss + Partner, Hamburg. Das Institut bietet das Original „Situational Leadership“-Seminar von Dr. Paul Hersey an, in dem auch das Thema „Führen mit Zielen“

erörtert wird. Außerdem bildet es firmeninterne Trainer zum Thema aus. Nähere Infos unter www.voss-training.de.