



Foto: © Svetlana Lukienko – stock.adobe.com

Was ist ein guter Ziel-Zustand?

Mehr Erfolg mit besseren Zielen

von Tilo Schwarz

Auch im 21. Jahrhundert braucht es Führung – aber anders. Unsere Kolumne „Alternative Führung“ gibt regelmäßig Denkanstöße für Führungskräfte.

Liebe Führungskräfte, wir verwenden oft Begriffe wie Vision, Herausforderung und Ziel-Zustand, wenn wir Ziele definieren. Das kann verwirrend sein. Was ist ein Ziel-Zustand und was ist eine Herausforderung? Auf welcher Ebene und mit welchem Zeithorizont definiere ich Ziel-Zustände?

Zielentfaltung hat zwei Dimensionen: Zeithorizont und Ebene. Wir setzen lang-, mittel- und kurzfristige Ziele. Ziele können auf Prozessebene, für ein Team, auf der Wertstromebene oder für das gesamte Unternehmen gesetzt werden. Was ist also ein guter Ziel-Zustand und auf welcher Ebene sollte er definiert werden; mit welchem Zeithorizont?

Ich verwende den Begriff Ziel-Zustand für mich auf zwei Arten:

- Als Format für die Definition von Zielen.
- Der „nächste Ziel-Zustand“ als kurzfristiges Etappenziel in Richtung dessen, was wir längerfristig anstreben.

Ziel-Zustand als Format:

Wenn wir Ziele definieren, beschreiben wir oft nur das Ergebnis, das wir erreichen wollen. Das hat drei Nachteile:

- Ergebnisziele verleiten zu Abkürzungen und Schnellschüssen, die oft keine dauerhafte Wirkung haben.

- Ergebnisziele wie Umsatz, Kosten, Produktivität, OEE, Durchlaufzeit werden von vielen Faktoren beeinflusst. Der Beitrag eines Einzelnen oder eines Teams ist kaum sichtbar. Externe Faktoren, außerhalb unseres Einflussbereichs, können die positiven Effekte der eigenen Bemühungen auffressen. Das demotiviert und schafft Intransparenz.
- Ergebnisziele geben keine gemeinsame Richtung für Teams vor, da unterschiedliche, sogar gegensätzliche Veränderungen auf der Prozessebene angegangen werden könnten.

Edward W. Deming sagte dazu: „Ein numerisches Ziel erreicht nichts ohne eine Methode. Nur die Methode ist wichtig, nicht das Ziel.“ Die Verwendung des Zielzustandsformats ist hilfreich, um bessere Ziele zu definieren, die den Bemühungen unseres Teams eine Richtung geben und darauf fokussieren, durch Verbesserung der Prozesse bessere Ergebnisse zu erzielen.

Elemente eines guten Ziel-Zustands:

- Ergebnis-Kennzahl: Welche Wirkung müssen wir erreichen?
- Angestrebtes Prozessmuster: Wie muss der Prozess dazu ablaufen?
- Fortschritts-Kennzahl: Wie messen wir Fortschritt auf Prozessebene?
- Zieltermin

Dieses Format lässt sich auf jeder Ebene und für jeden Zeithorizont verwenden, um klare und handlungsleitende Ziele zu formulieren. Es hilft uns, bessere Ziele zu definieren, die den Bemühungen unseres Teams eine Richtung geben und darauf fokussieren, durch Verbesserung der Prozesse

nachhaltig bessere Ergebnisse zu erzielen.

Zeithorizont: „Nächster Ziel-Zustand“

Es hilft, in drei Horizonten zu denken. Wo wollen wir langfristig sein, sagen wir in einem Jahr? Was müssen wir in den nächsten drei Monaten erreichen, um diesem Ziel näher zu kommen? Was streben wir auf kurze Sicht an? Ein bis maximal vier Wochen ist hier ein guter Zeitraum. Wir neigen dazu, uns große, langfristige Ziele zu setzen. Es ist zwar richtig, auf lange Sicht Großes anzustreben, aber es gibt zwei Fallen:

- Nur das langfristige Ziel zu definieren, kann uns davon abhalten, es auch in Angriff zu nehmen. Es scheint überwältigend, wenn nicht gar unmöglich.
- Langfristige Zieltermine führen oft zu großen Plänen, da unser Gehirn dazu neigt, an den ganzen Weg bis zur Ziellinie auf einmal zu denken. Wir planen und setzen in großen Paketen um. Das geht leicht schief in einer Welt, die sich schnell verändert. Heute sind schnelle Iterationen gefragt, aus denen wir lernen und unser Vorgehen immer wieder anpassen.

Ein kurzfristiges Ziel, abgeleitet von der längerfristigen Herausforderung, ein NÄCHSTER Ziel-Zustand hilft, diese Fallen zu vermeiden. Verleihen Sie Ihrem Team Flügel: mit besseren Zielen im Ziel-Zustands-Format und kleinen Etappenzielen für jeweils eine Woche.

Ihr Tilo Schwarz. ■

DER
AUTOR

Tilo Schwarz
Leadership-Coach und Autor
Tilo.Schwarz@lernzone.com

