



Foto: © Svetlana Lukienko – stock.adobe.com

# Einen guten Ziel-Zustand finden

Wie Sie bessere Ziele für sich und Ihr Team definieren

von Tilo Schwarz

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

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

Bei der Entfaltung von Zielen gibt es zwei Dimensionen: Zeit und Ebene. Wir haben langfristige, mittelfristige und kurzfristige Ziele. Ziele können auf Prozessebene, auf Team- oder Wertstromschleifenebene, auf Abteilungs- oder Wertstromebene oder für das gesamte Unternehmen festgelegt werden. Was ist also ein guter Ziel-Zustand und auf welcher Ebene sollte er definiert werden? Und was ist ein geeigneter Zeithorizont? Ich benutze für mich den Begriff Ziel-Zustand auf zwei Arten. Erstens: „Ziel-Zustand“ als Format für die Definition von Zielen. Zweitens: „Nächster Ziel-Zustand“ als kurzfristiges Ziel in Richtung dessen, was wir längerfristig anstreben.

## Ziel-Zustand als Format

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

- Ergebnisziele verleiten oft zu Abkür-

zungen und Schnellschüssen, die nicht nachhaltig sind.

- Umfassende Ergebnisziele wie Umsatz, Kosten, Produktivität, OEE oder Durchlaufzeit werden von so vielen Faktoren beeinflusst, dass der Beitrag eines Einzelnen oder auch eines Teams kaum sichtbar ist. Faktoren, die außerhalb des Einflusses eines Teams liegen, fressen oft die positiven Effekte auf und erzeugen ein negatives Gesamtergebnis. Das kann demotivierend sein.
- Ergebnisziele geben keine gemeinsame Richtung für Teams vor, da die Einflussfaktoren durch unterschiedliche, vielleicht sogar gegensätzliche Maßnahmen auf der Prozessebene angegangen werden. Lokale Suboptimierung ist dann die Folge.

Edwards W. Deming hat es schön formuliert: „Ein numerisches Ziel erreicht nichts ohne eine Methode. Nur die Methode ist wichtig, nicht das Ziel.“ Folgendes Format hilft uns, bessere Ziele zu definieren. Ziele, die den Bemühungen unseres Teams eine Richtung geben und sich darauf konzentrieren, durch Verbesserung der Prozesse bessere Ergebnisse zu erzielen. Ein guter Ziel-Zustand besteht aus:

- Ergebnis-Kennzahl
- Soll-Muster für den Prozess
- Prozess-Kennzahl zur Fortschrittsmessung
- Zieldatum

Dies lässt sich für Ziele auf jeder Ebene im Unternehmen und für jeden Zeithorizont anwenden. Natürlich sollten die Ziele vertikal und horizontal miteinander verbunden werden. In dem Buch „Kata-Management-

kultur“ von Mike Rother und Gerardo Aulinger finden Sie dazu hilfreiche Tipps.

## Immer ein nächster Ziel-Zustand

Wenn wir Ziele definieren, ist es gut, in drei Horizonten zu denken: Wo wollen wir langfristig sein, sagen wir in ein bis drei Jahren? Was müssen wir in den nächsten drei Monaten erreichen, um diesem Ziel näher zu kommen? Und was sollten wir auf kurze Sicht anstreben? Letzteres ist wahrscheinlich am ungewöhnlichsten. Wir neigen dazu, langfristige, große Ziele zu setzen. Es ist zwar gut, langfristige Herausforderungen anzustreben, aber es gibt zwei Fallen:

- Nur das große Ziel zu definieren, kann uns davon abhalten, es in Angriff zu nehmen, da es überwältigend, wenn nicht gar unmöglich erscheint.
- Nur große Ziele über lange Zeiträume zu haben, führt oft zu großen Schritten, da unser Gehirn dazu neigt, an den ganzen Weg bis zur Ziellinie auf einmal zu denken. Wir planen und setzen in großen Stücken um. Das ist in der Regel langsam und erschwert es, schnell zu lernen und sich anzupassen, wenn sich die Umstände ändern – ein riskanter Weg in einer sich verändernden Welt.

Immer wieder einen NÄCHSTEN, kleinen Ziel-Zustand zu definieren, hilft, diese Fallen zu vermeiden. Ein Zeithorizont von einer Woche ist ideal; maximal vier Wochen. Was ist Ihr NÄCHSTER Ziel-Zielzustand? ■

DER  
AUTOR

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

