

HR Today

Das Schweizer Human Resource Portal

View

Edit

Translate

Log

Netzwerktreffen

Auf welchem Weg geht's denn hier bitte zum Ziel?

Kategorien: *Personal- und Managemententwicklung, Leadership* | Text: *Franziska Meier* | 02.11.2012

Manche Firmen verbessern ihre Zielvereinbarungs-Systeme, andere schaffen die konkreten Ziele ab. Das 16. Netzwerktreffen der Schweizerischen Gesellschaft für Arbeitsmarktkompetenz stellte Konzepte rund um die Zielerreichung vor, fragte aber auch ganz provokativ: Wie schaffen wir es, Ziele nicht zu erreichen?



Direkt auf der Zielgeraden: Was im Sport einfach aussieht, ist im Business manchmal schwierig. (Foto: Keystone)



Martin Kessler (rechts), Leiter Direktion Personelles / Ausbildung bei der Genossenschaft Migros Aare, erklärt, wie in seinem Unternehmen Ziele (nicht) erreicht werden. Dahinter die HR-Leiter Meret Hottinger und Stephan Suter. (Foto: fm)

Warum werden Ziele nicht erreicht? Martin Kessler, Leiter Direktion Personelles / Ausbildung bei der Genossenschaft Migros Aare, könnte darauf 92 Antworten geben: 92 Muster hat sein Unternehmen ermittelt, indem 120 Führungskräfte der Genossenschaft mit ihren Vorgesetzten in Videointerviews besprachen, warum beziehungsweise wie sie gewisse Ziele nicht umsetzten.

«In 50 Prozent der Fälle geht es um Management-Basics», erklärte Martin Kessler. «Die Zielvereinbarung ist nicht nach den Regeln der Kunst formuliert.» Das Ziel komme beim «Zielempfänger» anders an, als vom «Zielsender» beabsichtigt. Auch seien Ziele wie «Verbessern», «Sensibilisieren» oder «Befähigen» schwierig zu messen.

Doch natürlich werden auch klar formulierte Ziele mitunter nicht erreicht. Zum Beispiel, wenn Angestellte nicht mit ganzem Herzen hinter dem Ziel stehen. Ist das Ziel etwa die Senkung der Personalkosten, doch die verantwortliche Führungskraft scheut Konfrontationen, so wird ihr persönliches Ziel, also Konflikte zu vermeiden, das eigentliche Ziel überlagern.

Mehr Umsatz, weniger Sitzungen

Durch die Videointerviews konnten die 120 Personen in der Genossenschaft Migros Aare ihre persönlichen Zielverhinderungsmuster ermitteln. Sie alle haben inzwischen ihr individuelles Führungsblatt mit ihren fünf wichtigsten Mustern, auf die sie sich im Alltag konzentrieren können. Zudem wird heute mehr Zeit in Zielvereinbarungsprozesse investiert.

Und der Nutzen dieser ungewöhnlichen Zielerreichungssteuerung? «Unser Umsatz spricht für unser Vorgehen, und wir haben auch weniger Sitzungen», so Kessler. Denn die Zielphilosophie gilt auch für Meetings: Diese sollen nur einberufen werden, wenn sie ein klares Ziel haben. Martin Kessler: «Ich bin kürzlich aus einer Sitzung rausgelaufen, weil es kein Ziel gab und nicht klar war, was ich dort sollte.»

Weniger Budget, mehr Benchmark

Das kurzweilige Netzwerktreffen der **Schweizerischen Gesellschaft für Arbeitsmarktkompetenz** am 31. Oktober in Bern gab den Teilnehmern die Möglichkeit, zwei von vier Präsentationen rund um Ziele zu verfolgen. Neben der Genossenschaft Migros Aare kamen die Praxisbeispiele aus der F. Hoffmann-La Roche und der Swisscom.



Andrea Krakor-Miller, Senior Consultant bei der ProMove TM, über das Konzept «Implizite Ziele». (Foto: fm)

Und Andrea Krakor-Miller, Senior Consultant bei der ProMove TM, die sich mit der Svenska Handelsbanken auseinandergesetzt hatte, nahm das Thema «implizite Ziele» unter die Lupe: «Bei der Handelsbanken herrscht die Philosophie, dass man nicht wissen kann, was im nächsten Jahr, oder bereits im nächsten Monat, passiert. Also fragt man sich, was man gerade jetzt tun kann», sagte Andrea Krakor-Miller.

Konkret bedeutete das bei der Handelsbanken, dass die Budgetierung abgeschafft wurde, und Ziele nun anders formuliert werden, wobei Benchmarking eine wichtige Rolle spielt. Ein Ziel könnte zum Beispiel heissen: Wir wollen eine Rendite erwirtschaften, die über dem Branchendurchschnitt liegt (anstatt: Wir wollen drei Prozent wachsen). Oder ein Ziel heisst nicht mehr «Die Telefonerreichbarkeit ist von 8 bis 18 Uhr», sondern «Wir sind für die Kunden erreichbar». Der neue Umgang mit Zielen und die damit einhergehende verstärkte Eigenverantwortung wird bei der Handelsbanken durch monatliche Gespräche abgefedert.

Altes verbessern oder Neues ausprobieren?

Zum Schluss des Anlasses stand für die eine oder den anderen die Frage im Raum: Soll es nun darum gehen, Zielvereinbarungssysteme zu verbessern – oder sie gleich ganz abzuschaffen, und statt dessen neue Konzepte auszuprobieren?

Text: Franziska Meier | Weitere Artikel von [Franziska Meier](#)

Copyright © jobindex media ag

Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis der jobindex media ag ist nicht gestattet.

KOMMENTARE SCHREIBEN

Username

Franziska Meier

Kommentar *

Geben Sie hier Ihren Kommentar ein

Speichern

DAS KÖNNTE SIE INTERESSIEREN



«Verantwortung ist nicht nur ein Wort»

Sie fühlt sich zuerst den Menschen verpflichtet, dann der Sache. Petra Jenner kämpft für ein ... »