



Sie wissen nicht, wo Ihnen der Kopf steht?

Vom messbaren Ziel zum nachhaltigen
Impact für Ihre Organisation!

teamact ○○○
change at work!

Liebe Kulturwandlerinnen, liebe Kulturwandler,

herzlich Willkommen zu meinen Impulsen zum Thema „Vom messbaren Ziel zum nachhaltigen Impact für Ihre Organisation!“

Wir sind als Führungskräfte trainiert, Ziele „SMART“ zu definieren, umzusetzen und nachzuhalten, richtig? Die Fragen, die sich stellen sind doch: „Schließen Zielerreichung und Agilität sich aus?“ und „Wie sind Ziele tatsächlich messbar – gerade wenn es um qualitative Ziele geht?“ Genau mit diesen Fragen beschäftige ich mich und möchte mit Ihnen gemeinsam an den fünf Themen „arbeiten“:

- 1. Ziele „SMART“ definieren – mal anders!**
- 2. Messbarkeit von qualitativen Zielen**
- 3. Agilität und Stabilität in den Prozessen**
- 4. Konstruktiver Umgang mit Hindernissen**
- 5. Feiern von Erfolgen**

Lassen Sie uns einsteigen!

Herzliche Grüße

Melanie Conrad

Geschäftsführerin teamact GmbH



Zielkriterien

spezifisch
messbar
ambitioniert
realistisch
terminiert
im System integriert
energetisiert

P.ositiv formuliert

S.chriftlich fixiert

1. Ziele „SMART“ definieren – mal anders!

Vor einigen Jahren habe ich im Rahmen eines Projektes die „SMART“-Kriterien weiterentwickelt und diese damals humorvoll „SMARTIE PS“ genannt, wobei das „PS“ sehr bewusst mit einer kleinen Straßen-Grafik hinterlegt ist, im Sinne von: „Die PS auf die Straße bringen!“

„Spezifisch“, „messbar“, „ambitioniert“ sind uns allen klar, wobei ich bei „ambitioniert“ einen kleinen Querverweis zu „dem goldenen Kreis“ von Simon Sinek machen möchte.

Ich schätze es sehr, wie Simon Sinek (britisch-US-amerikanischer Autor und Unternehmensberater) uns dazu motiviert, von innen nach außen zu argumentieren, d. h., beginnend mit Visionen und Werten. Wenn wir den goldenen Kreis in die Zieldefinition mit reinnehmen, dann gelingt es uns, unsere Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Projektpartner mit auf unsere Reise zu nehmen.

„Realistisch“ hat heute eine höhere Bedeutung, da wir so viele Projekte zeitgleich oder nacheinander realisieren, dass es bei der Zieldefinition sehr wichtig ist, diese Komplexität einzuplanen.

Und jetzt zu den ergänzenden Buchstaben: „SMARTIE PS“.

Das „I“ steht für „im System integriert“. Ist das Ziel, welches wir erreichen wollen in unserem System, in unserer Organisation integriert? Wenn ja, alles prima! Falls nein: „Wie genau kann es uns gelingen, an diesem Punkt zu arbeiten?“

Bei „energetisiert“ sind wir wieder bei Simon Sinek. Ist das, was wir vorhaben mit einer guten Energie versehen? Haben alle Lust mitzugestalten? Wenn wir dies mit einem „nein“ beantworten müssen, dann ist es wichtig eine „extra Schleife“ zu drehen und zu überlegen, was wir brauchen, damit das Projekt mit einer guten Energie starten kann. Wie wäre es, anstatt über das **Wie** und **Was** über das **Warum** zu sprechen?

Aus meiner mittlerweile über 10-jährigen Erfahrung als OE-Entwicklerin möchte ich Ihnen ans Herz legen, diesen Punkt „Energetisierung“ zu berücksichtigen, damit alle „ins Tun kommen“. Denn Verantwortung übernehmen heißt „ins Tun kommen“.

Kommen wir zum „PS“: Wichtig ist, dass die Ziele positiv formuliert und schriftlich fixiert sind – das kennen wir, das können wir! Und wenn wir all dies beachtet haben, dann bekommen wir die „PS“ auch gut „auf die Straße“.

2. Messbarkeit von qualitativen Zielen

Ja, diese Komplexität ist uns allen bestens vertraut: Wie genau machen wir qualitative Ziele messbar? Wie gelingt es uns, eine Verbesserung der Stimmung in der Organisation messbar zu machen? Wie machen wir ein gestärktes „WIR-Gefühl“ messbar? Natürlich gibt es die Möglichkeit, im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen dies zu analysieren, jedoch mit sehr großem Aufwand, der viele Ressourcen (finanziell und zeitlich) braucht.

Lernen können wir von der Messbarkeit von qualitativen Zielen in Coachingprozessen. Bei teamact skalieren wir die Zielerreichung basierend auf den Messkriterien, befragen sowohl den Coachee als auch die Führungskraft und/oder Auftraggeber.

Unterstützend ist es, die Fragen nach WOLLEN und KÖNNEN zu stellen.

Auch diese Fragen sind sehr gut skalierbar:

1. Wie wichtig finden Sie es, dieses Ziel zu erreichen?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Hier sind wir bei dem Thema „WOLLEN“, also einem „Haltungsthema“.

2. Wie zuversichtlich sind Sie, dass Sie dieses Ziel erreichen können?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Hier sind wir bei dem Thema „KÖNNEN“, also einem „Kompetenzthema“.

3. Agilität und Stabilität in den Prozessen

„Agilität“ ist in unserer Branche mittlerweile ein Modewort geworden. Mein Anliegen ist, die „Agilität“ in Balance zu bringen mit der „Stabilität“ und dies tatsächlich sehr praxisnah.

Was bedeutet denn „Agilität“? Wenn wir es googeln, gibt es eine wunderbare Definition:

„Agilität ist ein Merkmal des Managements einer Organisation, flexibel und darüber hinaus proaktiv, antizipativ und initiativ zu agieren, um notwendige Veränderungen einzuführen.“

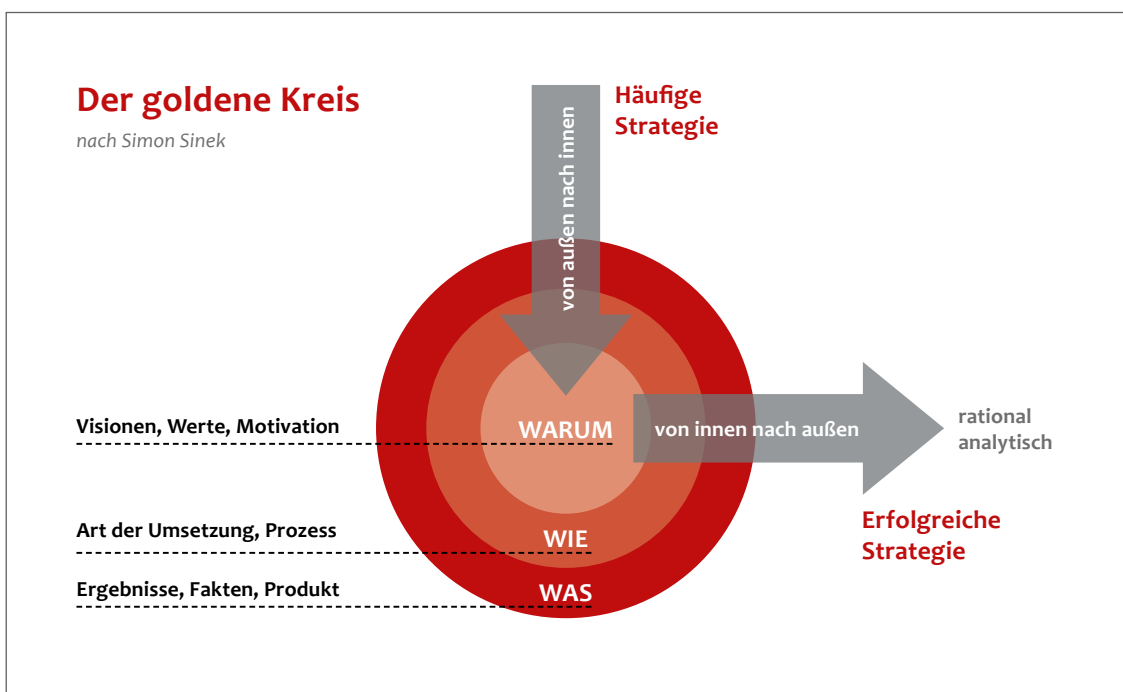
Bei dem Thema „SMARTIE PS“ war mein Impuls schon ergänzende, parallele oder neue Projekte einzuplanen. Wir alle „müssen“ heute im Business agil und proaktiv sein, Risiken erkennen, über den Tellerrand schauen und in der Lage sein, unser Verhalten schnell anzupassen. Zeitgleich braucht es Stabilität in den Prozessen und damit auch wieder Sicherheit für alle Mitarbeitenden, weil das Gegenteil von Stabilität wäre ein Verhalten, welches zu diesem Spruch passt: „Hier bei uns wird ja jede Woche eine neue Sau durchs Dorf getrieben.“

Was heißt das konkret? Konkret heißt das, sehr genau zu sein, sehr „SMART“ zu sein. Die grundsätzlichen Ziele, die Oberziele, zu definieren und von Anfang an einzuplanen, dass es Veränderungen im Prozess geben kann. Oder, dass Maßnahmen, die definiert worden sind, möglicherweise zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr zielführend sind. Da kommen wir später noch zu.

Somit geht es darum Klarheit zu geben:

- „Wir haben unser Ziel!“
- „Dieses Ziel werden wir erreichen!“
- „Wir haben Teilpakete geschnürt!“
- „Wir haben einen Prozess definiert!“
- „Wir wissen genau, mit welchen Maßnahmen wir dieses Ziel erreichen!“
- „Es kann sein, dass wir auf dem Weg für diese spannende Reise noch Ergänzendes mitnehmen, dass wir einen Umweg gehen, oder aber dass wir auch eine kleine Pause einplanen müssen!“

Wie kann es denn jetzt gelingen, die notwendige „Agilität“ und die Sicherheit gebende „Stabilität“ in Balance zu bringen? An dieser Stelle möchte ich nochmal den „goldenen Kreis“ von Simon Sinek zitieren und nochmal sehr deutlich sagen: Wenn es uns gelingt, über unsere Vision und unsere Werte, alle Mitarbeitenden mit an Bord zu holen und mit Transparenz und einer guten Kommunikation die Mitarbeitenden zu informieren, dann werden alle den Kompromiss zwischen „Agilität“ und „Stabilität“ mittragen.



4. Konstruktiver Umgang mit Hindernissen

Wie genau geht eine Organisation mit Niederlagen und Misserfolgen um? Wie offen dürfen Fehler angesprochen werden? Dieses Thema ist ein „Kulturthema“, ein Thema der „Fehlerkultur“ – das kennen sowohl Angestellte, Führungskräfte, und alle externen Trainer und Berater, die Projekte begleiten.

Für mich als OE-Entwicklerin ist das Thema „Umgang mit Fehlern“ ein wichtiger Indikator für eine tragfähige „Fehlerkultur“, weil ich es sehr schätze, wenn in einer Organisation Menschen zu ihren Fehlern stehen, damit Lernen ermöglichen und den Mut haben, darauf hinzuweisen, dass ein Weg, der zum Ziel führen sollte, sehr steinig oder vielleicht auch aktuell nicht möglich ist.

Und schon sind wir bei einem Thema aus dem Changemanagement: „Bewahrer und Veränderer“. Häufig sind „Veränderer“ beliebter als „Bewahrer“. Diejenigen, die mich persönlich aus Projekten kennen wissen, dass mein Herz für „Bewahrer“ schlägt, da ich von den Bewahrern viel über die jeweilige Organisation lernen darf.

Gehen wir zurück zum Ausgangspunkt. Wie genau kann ein guter Umgang mit Hindernissen und Misserfolgen stattfinden? Ausschließlich dann, wenn dies in der Organisation integriert ist, wenn es diese sogenannte „Fehlerkultur“ gibt. Und wenn Sie jetzt nachdenken und an dieser Stelle überlegen „Wo stehen wir?“, ist dies ein guter Anlass, um dieses Thema in das nächste Meeting oder in den nächsten Workshop mitzunehmen und zu reflektieren: „Wie offen ist denn die Kommunikation in unserem Haus zum Thema ‚Misserfolg‘?“

Und wenn Sie da noch Luft nach oben haben, ist genau dort eine Chance um zu sagen: „Ja, wir legen den Fokus auf Lernen und stärken unsere Mitarbeitenden um Feedback dieser Art zu geben – entweder zum Thema ‚eigene Fehler‘ oder aber zum Thema ‚Hindernisse‘.“

Gut funktioniert dies, wenn wir selbst es vorleben. Ich versuche das in meiner internen Rolle als Führungskraft bei teamact, als auch als OE-Entwicklerin und Projektleiterin, weil ich damit sehr bewusst andere motivieren möchte, in diesen Bereichen auch offener zu werden.

Zusammenfassend: Genau dieser Punkt hat eine einzige „Take-Home-Message“: Leben Sie „Fehlerkultur“ vor, damit andere dadurch noch stärker in Bewegung kommen.

Ergänzend zu dem Thema „Fehlerkultur“ möchte ich noch motivieren und stärken zu dem Thema: „Wie gehe ich mit Mitarbeitenden um, die bei Hindernissen das Ziel anzweifeln?“

In der Rolle der Mitarbeitenden finde ich dies übrigens nachvollziehbar: Wenn der Weg zum Ziel

nicht funktioniert, dann passt das Ziel nicht! Am besten kennen das vermutlich alle diejenigen, die in Vertriebsorganisationen tätig sind, weil dann ist das Umsatzziel einfach unrealistisch: „Das ist so in meinem Gebiet nicht zu schaffen!“, „In meinem Gebiet funktioniert das nicht!“.

Genau an dieser Stelle ist es sehr wichtig, mit den Mitarbeitenden in den Dialog zu gehen und einen Perspektivwechsel vorzunehmen mit der Frage: Wie kann es mir als Mitarbeiterin/als Mitarbeiter gelingen, einen anderen, einen neuen oder auch einen bereits bewährten Weg zu gehen, um das Ziel zu erreichen? Und: Welche Talente und Ressourcen haben und brauchen die Mitarbeitenden, um das Ziel auf einem anderen Weg zu erreichen?

5. Feiern von Erfolgen

Kennen Sie das? Ein Projekt ist richtig gut gelaufen. Sie haben die Ziele erreicht (sogar mit Leichtigkeit) und stellen sich insgeheim vielleicht schon die Frage: „Waren die Ziele vielleicht nicht ambitioniert genug?“ – Nein! Ihr Team hat mit ganz viel Engagement mitgearbeitet. Oder: Sie haben ein Projekt mit sehr vielen Hindernissen gemeistert und dafür ist Ihr Team die „extra Meile“ gegangen, um das Ziel zu erreichen – in der geplanten Zeit und mit den vorgegebenen Ressourcen.

Vielleicht denken Sie: „Ja, jetzt wäre ein Zeitpunkt, um zu feiern.“ Das geht natürlich nicht, weil wir so viele Aufgaben haben und die nächsten Projektmeetings warten.

Vielleicht merken Sie während Sie das lesen, so wie ich es beim Schreiben merke, dass wir vermutlich alle bei dem Thema „Feiern von Erfolgen“ noch Luft nach oben haben. Dabei geht es gar nicht um das „Feiern“, sondern es geht um das „Würdigen“ der Leistung. Es geht darum, kurz inne zu halten und damit zu zeigen: „Ich sehe was Sie geleistet haben, ich sehe mit welchen Talenten, mit wieviel Engagement Sie dieses Projekt noch zu einem guten Ergebnis geführt haben!“

Es geht nicht um das Große. Manchmal geht es um das persönliche Wort, manchmal kann eine E-Mail unterstützend sein oder zusammen zu frühstücken oder gemeinsam zu Mittag zu essen und damit auszudrücken: „Ich schätze das was Sie/das was ihr tut. Ihr seid mir wichtig/Sie sind mir wichtig!“.

Um sehr selbstkritisch zu sein: Mir ist in der Vorbereitung dieses E-Books aufgefallen, dass mir genau dies nicht immer gelingt. Und somit habe ich angefangen genau an dieser Stellschraube

zu drehen: Dass ich, ob es in internen Projekten oder in externen Projekten ist, darauf achte mehr zu „würdigen“ und mehr zu „feiern“.

Das war es für heute zum Thema : „Vom messbaren Ziel zum nachhaltigen Impact für Ihre Organisation!“. Mein nächstes E-Book veröffentliche ich im Herbst 2019 mit dem Titel „Projektanalyse und Evaluation.“

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei Ihrer Zielerreichung und einen schönen Sommer!

Auf Bald,

Herzliche Grüße

Melanie Conrad

Geschäftsführerin teamact GmbH

teamact GmbH
Bahnhofsallee 3
40721 Hilden

tel 0 21 03 | 3 98 86 80
mobil 01 51 | 21 24 69 96
info@teamact.de
www.teamact.de

teamact ○○○
change at work!