

# „Smart“ ist nur eine wertlose Worthölse

**Interview.** Friedrich Fratschner berät Unternehmen auch dabei, wenn ein Zielvereinbarungssystem nicht richtig läuft. Er weiß darum, woran das Föhren mit Zielen in der Unternehmenspraxis oft hakt, warum allein Schulungen für Führungskräfte und Mitarbeiter im Umgang mit „Smart“-Zielen nicht weiterhelfen.

**Sie sind als Berater oft in Unternehmen tätig, deren Zielvereinbarungssystem nicht läuft. Woran hakt es denn in der Praxis meistens?**

**Friedrich Fratschner:** Das grundsätzliche Problem ist in der Regel, dass die vereinbarten Ziele und die Unternehmensstrategie nicht miteinander verknüpft werden. Ziele müssen schließlich eine operative Bedeutsamkeit haben. Ist das nicht der Fall, verkommen sie zu schlichten Betätigungswiesen. Das Problem ist nicht neu. Früher wurden Ziele zum Beispiel oft mit der „Balanced Scorecard“ verknüpft. Aber das ist zwischenzeitlich in vielen Unternehmen verloren gegangen.

**Woran liegt das? Wurden die Führungskräfte bei der Einführung nicht richtig geschult?**

**Fratschner:** Die klassischen Schulungen gehen oft am Bedarf vorbei. HR muss die Verantwortung dafür übernehmen, in der Schulung die Ziele auch wirklich zu operationalisieren, und nicht nur anhand von theoretischen Musterzielen zu üben. Außerdem ist es wichtig, dass Führungskräfte in Schulungen erleben, wie viele Vorteile ein Zielvereinbarungssystem bringt. Denn die meisten halten das für einen bürokratischen Akt. Man muss ihnen zeigen, dass mit dem Setzen von Zielen eine erhöhte Verlässlichkeit und damit auch Motivation und Akzeptanz einhergehen. Allerdings vergessen Unternehmen neben all den Schulungen komplett die Qualitätssicherung. Meines Erachtens hängt der Erfolg eines Zielvereinbarungssystems darum nicht am Schulungsprozess, sondern vielmehr am Qualitätssicherungsprozess. Die Ziele werden nicht überprüft.

**Wie könnte man das machen?**

**Fratschner:** Wir empfehlen immer, die Ziele anhand von drei Dimensionen zu erfassen und sie dann auch an diesen Kriterien zu überprüfen: Zeit, Menge und Güte. Zeit lässt sich in Projekten oder Teilschritten ausdrücken. Menge steht für das, was messbar ist. Die Güte beschreibt den final zu erwartenden Soll-Zustand am Ende des Jahres – und dabei insbesondere die nicht-messbaren Kriterien.

**Aber dafür gibt es doch schon die „Smart“-Regel: Ziele sollen danach spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert sein ...**

**Fratschner:** „Smart“ ist nur eine wertlose Worthölse, die



Foto: Baumgartner & Partner

**Dr. Friedrich Fratschner** ist geschäftsführender Partner bei Baumgartner & Partner.

in jedem Zielehandbuch steht. Die meisten verkürzen „Smart“ allein darauf, dass Ziele messbar sein müssen, aber nicht beurteilbar. Das ist für mich der größte Unsinn. Ziele müssen beides sein – auch wenn das den Führungskräften mehr Mut zur Subjektivität abverlangt. Zudem kenne ich kein einziges Unternehmen, das die Ziele anhand der „Smart“-Kriterien prüft. Diese Qualitätssicherung ist aber wie gesagt entscheidend. Deswegen empfehle ich, Zielvereinbarungen anhand der drei Dimensionen zu vereinfachen und sie dafür auch wirklich daran zu bewerten.

**Heißt das, Sie empfehlen, dass die Personaler alle Ziele überprüfen sollen?**

**Fratschner:** Die Personalabteilung kann natürlich nicht alle Ziele prüfen. Allein aus dem Text der Zielvereinbarung lässt sich nicht ablesen, ob diese Zielvereinbarungen „gut“ oder „schlecht“ vereinbart sind. Denn von der Personalabteilung ist im Gespräch ja niemand dabei. HR muss aber einen Prozess anbieten, der die Qualität bei der Bewertung absichert. Ich empfehle, Führungskräfte zu zwingen, vor der finalen Bewertung eine vorläufige Beurteilung abzugeben. In der Beurteilerkonferenz vergleichen sie dann, in welchem Maß die Ziele erreicht wurden. Dabei müssen sie ihre jeweiligen Beurteilungen im Kreis der Kollegen verteidigen. Nur so erreichen die Führungskräfte es, dass im Bonussystem wirklich nur für die Ziele gezahlt wird, für die sich auch lohnt.

**Interview: Kristina Enderle da Silva** ●