1 Einleitung: Wozu dieses Buch?

»Die Welt tritt zur Seite, um jeden vorbeizulassen,
der weiß, wohin er geht.«
(David Starr Jordan)

»Leadership ist die Fähigkeit, Ziele mit anderen und durch andere zu erreichen.«

Ohne Ziele keine Führung!

Gerade auch in unserer VUCA[1]-Welt gilt es um so mehr, für mitreißende Visionen, klare mission statements, verbindliche Ziele und messbare key results zu sorgen, um bei Einzelnen und Teams nachhaltiges Engagement und Leistungsbereitschaft, gekoppelt mit Sinnerfüllung und Freude bei der Arbeit zu generieren. Stringent durchdachte und durchgeführte Kommunikations- und Umsetzungsprozesse sind wichtige Elemente von zielorientierter Führung – ob die Methode der Wahl nun MbO (Management by Objectives – Führen durch Zielvereinbarung) oder OKR (Objectives and Key Results – Ziele und messbare Zwischenergebnisse) lautet.

Denn die Herausforderungen für Firmen, Führungskräfte und ihre Teams bleiben vielfältig und anspruchsvoll:

- Fachkräftemangel
- anspruchsvolle Mitarbeiter mit Streben nach work-life-Balance
- Digitalisierung
- wirtschaftlich und politisch anspruchsvolles Umfeld
- Auswirkungen von Kriegen
- Lieferkettenprobleme
- internationaler Wettbewerbsdruck
- Klimawandel
- hohe Komplexität
- Nachwirkungen der Corona-Krise und
- hohe Veränderungsgeschwindigkeit…

Vor diesem Hintergrund konzentrieren wir uns auf den Zusammenhang zwischen Motivation, nachhaltigem Engagement und Zielerreichung.

[1] VUCA = volatility, uncertainty, complexity, ambiguity

Denn:

Erfolg eines Menschen/eines Teams
=
Stärke seiner Leistungsmotivation
x
Anreizwirkung des Zieles
x
Erwartungen hinsichtlich der Erfolgswahrscheinlichkeit

Mit diesem Buch möchte ich die Überzeugung, wie wichtig Ziele für den persönlichen und beruflichen/unternehmerischen (Lebens-)Erfolg und die Motivation, das Engagement sind, weitertragen. Der Leser erhält die Methodik, um den Zielvereinbarungsprozess in seinem Verantwortungsbereich zu initiieren und motivierend zu realisieren.

Die vorhergehenden Arbeitshefte 3 und 56 wurden hierzu zusammengefasst und aktualisiert. Basiswissen zum Thema Führung ist im Band »Grundlagen der Führung« (Arbeitsheft 2) und zum Thema Motivation im Band »Motivation und Management des Wandels« (Arbeitsheft 4) zu finden.

Vielen Dank an dieser Stelle an meinen Vater Dr. Rainer Stroebe.

Die methodischen Grundlagen werden erläutert, mit Beispielen und Arbeitsmaterialien aus der Beraterpraxis und mit Cartoons angereichert.

Wir respektieren Vielfalt und Chancengleichheit unabhängig von Alter, kultureller Herkunft, Handicap, sexueller Orientierung, Geschlecht und Geschlechtsidentität. Wenn im Text die männliche Form verwendet wird, dient das lediglich der Lesbarkeit und bezieht ausdrücklich alle Menschen ein.

2 Führen mit Zielen

2.1 Die Grundidee

Ohne Ziele kein Spaß – ohne Spaß kein Ergebnis:

»Wenn Arbeit kein Vergnügen ist, dann wird es wirklich grauenhaft.«
(Karl Lagerfeld)

Denn: Jede Energie braucht ein Ziel.

Ein Ziel ist

- ein vorausgedachtes Ergebnis
- der Punkt, der zu treffen beabsichtigt ist
- ein in der Zukunft liegender, angestrebter Zustand mit eindeutiger Beschreibung
- der Maßstab, an dem jede Aktivität gemessen wird.

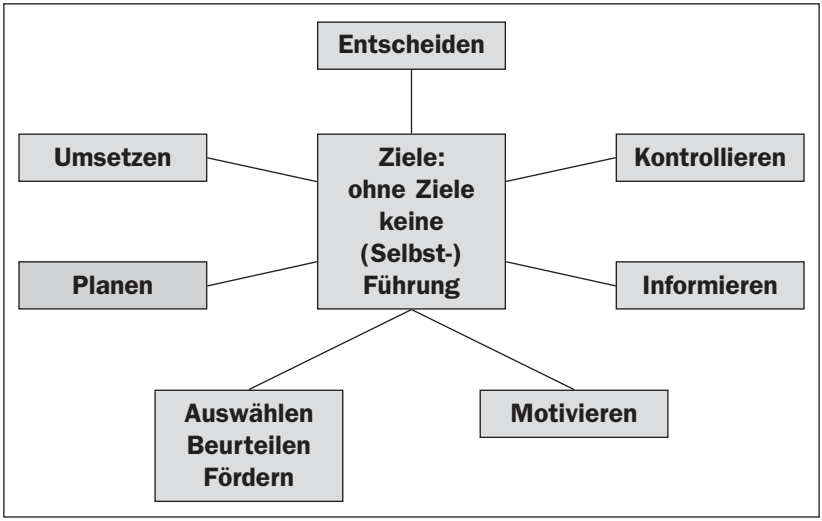

Abb. 2: Ziele im Mittelpunkt von (Selbst-)Management

Was Unternehmen/Mitarbeiter durch »Führen mit Zielen« gewinnen?

Unternehmen	**Mitarbeiter**
• mehr Konzentration auf Prioritäten • schnellere Verbesserung • systematische Erfolgskontrolle • bessere Möglichkeiten zur Performance-Steuerung • bessere Koordination • zufriedenere Mitarbeiter	• strukturiertes, konzentriertes Arbeiten • Klarheit der Erwartungen • Transparenz von Ergebnissen • klarere Erfolgserlebnisse • mehr Freiräume/Eigenverantwortung • mehr Identifikation/Selbstmotivation • Führung kann angefordert werden, wenn Unterstützung erforderlich • gezieltes Lernen

→ **bessere Ergebnisse** ←

Weiß jeder Ihrer Mitarbeiter, was das Unternehmen von ihm erwartet? Wofür er Rechenschaft abzulegen hat? Wofür er Verantwortung trägt?

Ein Ziel hat also die Funktion:

- Energie und Motivation zu mobilisieren.
- Die Aufmerksamkeit zu lenken, die Ausdauer zu erhöhen: Klare Ziele ermöglichen eindeutige Prioritäten.
- Den Prozess, die Struktur auf das Ziel auszurichten: »Process and structure follows target.«
- Ressourcen zu schonen.
- Einigkeit zu erreichen.

Weiß ich wirklich, was ich will? Oder weiß ich nur, was ich nicht will?

Und nicht zu vergessen – gute Ziele sind **smart**:

- **s**pezifisch
- **m**essbar: mit eindeutigen quantitativen bzw. qualitativen Kriterien zur (Be-)Wertung der Zielerreichung. Denn: »Kannst du es nicht messen, so kannst du es vergessen!«
- **a**ktivierend/herausfordernd und dennoch
- **r**ealistisch: Ziele motivieren am besten, wenn sie eine realistische Herausforderung darstellen; sind sie zu hoch oder zu niedrig angesetzt, verringert sich die Motivation (siehe Abb. 3)

- **t**erminiert: bezogen auf einen Zeitraum und mit Anfangs- und Endtermin versehen.

Ziele, die diesen Kriterien genügen, mobilisieren Energie, lenken Aufmerksamkeit, erhöhen die Ausdauer – denn **smarte** Ziele ermöglichen eindeutige Prioritäten.

»Liegen Ziel und Zeit im Streit, denk nur an's Ziel, nicht an die Zeit!«

Christian Morgenstern: »Wer vom Ziel nichts weiß, kann den Weg nicht haben, wird im selben Kreis all sein Leben traben. Kommt am Ende hin, wo er hergerückt, hat der Menge Sinn nur noch mehr zerstückt.«

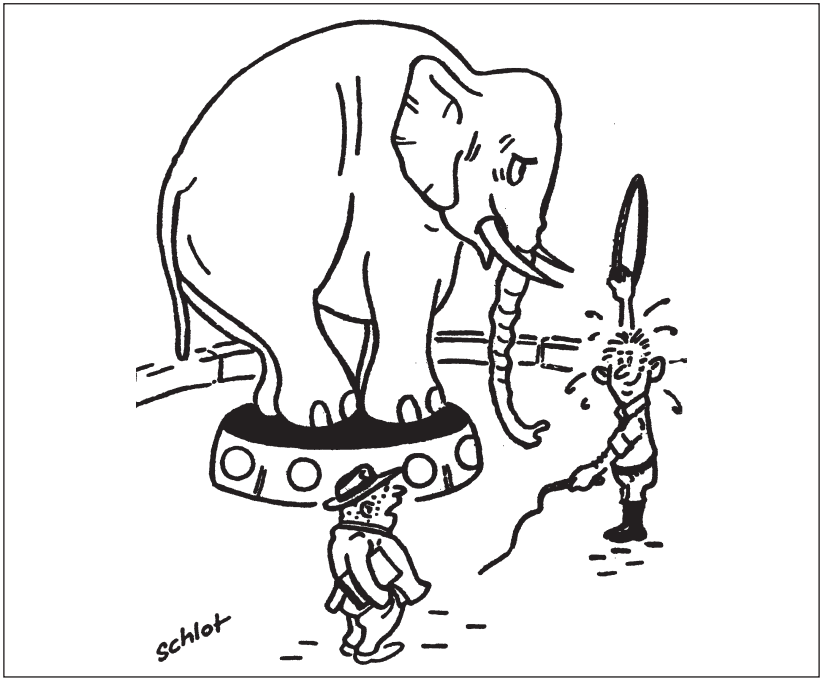

Abb. 3: »Wenn die Nummer fertig ist und der Elefant durch den Reifen springt, bekommen Sie die doppelte Gage!«

Demotivation durch zu hoch gesteckte Ziele: Nehmen Sie von Zielen Abstand, wenn diese zu viel verlangen oder wenn Sie sich mit ihnen aufgrund Ihrer Werte nicht identifizieren können.

Ziele machen erst bewusst, wozu ein Mitarbeiter etwas tut, was es zu erreichen gilt und was sein Business ist.

Bitte stellen Sie sich immer wieder die fünf Kernfragen:

1. **Wozu** soll das Ziel erreicht werden?
2. Für **wen** soll es erreicht werden?
3. **Woran** erkennen wir das Ergebnis?
4. **Wie** messen wir das Ergebnis?
5. **Was** hat das Unternehmen, was habe ich davon?

Was unterscheidet Ziele von Hoffnungen/Wünschen?
Es ist der Energiebereich, der dadurch erschlossen wird.

»Ich habe den Wunsch, irgendwann einmal eine Yacht am Mittelmeer zu besitzen.« »Der massenhafte Vorstoß in die Ferne ist für viele wichtiger als das Erreichen des Ziels.« (Kurt Kister)

»Ich werde zu Beginn der Segelsaison des Jahres x in St. Tropez am Liegeplatz 18 einen Zwei-Master liegen haben.« – You have got it!

Also: Machen Sie aus Ihren Wünschen Ziele – und helfen Sie Ihren Mitarbeitern dabei, dies auch zu tun!

Wir unterscheiden zwischen Standardzielen, Innovationszielen und persönlichen Entwicklungszielen.

Standardziele sichern das Leben des Unternehmens heute.

Wie erreichen wir es, den jährlichen Return on Investment von x % zu erwirtschaften?

Worin besteht die Gefahr bei ausschließlicher Konzentration auf Standardziele?

Ohne Zukunftsperspektive wird weitergemacht wie bisher, die Weiterentwicklung des Unternehmens (von Menschen, Produkten, Abläufen …) kommt zu kurz und so wird das Überleben gefährdet.

Daher: »Innovation is an idea in action.« (H.-J. Quadbeck-Seeger)

Innovationsziele sichern das Überleben in der Zukunft, indem sie neue Maßstäbe/Standards setzen und das Mitspielen des Unternehmens in