



# Buch So erreichen Sie Ihre Ziele!

## Legen Sie die Latte hoch - und springen Sie darüber!

Kathleen Schienle  
Börsenmedien, 2008

### Rezension

„Erprobte Ratschläge von den einflussreichsten unternehmerischen Köpfen der Welt“, verspricht die Rückseite des Buches. Offenbar kochen diese Herrschaften aber auch nur mit Wasser, denn es findet sich kaum etwas, was nicht in jedem anderen Zielfindungsbuch stehen würde. Weder neue Sichtweisen noch überraschende Erkenntnisse, keine einzigartigen Herangehensweisen an den Zielsetzungsprozess – alles schon da gewesen. Was man dem Buch aber zugutehalten muss: Es ist sehr praxisnah und umsetzbar, es fasst sich kurz, es ist gut gegliedert, und wer es noch kompakter mag, der widmet sich einfach den Kästchen, in denen die wichtigsten Punkte zusammengefasst sind. Für *BooksInShort* ein Grund, dieses Büchlein allen Führungskräften zu empfehlen, die den schnellen Tipp für Zielsetzungen im Unternehmen suchen.

### Take-aways

- Wer ein Ziel vor Augen hat, folgt jeden Tag einer Mission.
- Im Gegensatz zum Wunsch oder zum Traum ist ein Ziel konkret, messbar, handlungsorientiert und realistisch.
- Dem Unternehmensziel müssen sich die Ziele der Abteilungen und jedes einzelnen Mitarbeiters unterordnen.
- Damit sich alle engagieren, sollten Sie die Mitarbeiter aller Hierarchiestufen in die Zielfestlegung einbinden.
- Ein gutes Ziel berücksichtigt immer die Fähigkeiten und das Wissen des Einzelnen.
- Betrachten Sie die Stärken Ihrer Mitarbeiter aus verschiedenen Perspektiven, auch aus der Warte des Kunden.
- Damit sich niemand auf dem Weg zum Ziel verzettelt, stellen Sie Aktionspläne für die tägliche Arbeit auf.
- Neue Aufgaben und erweiterte Zuständigkeiten sind gute Mittel gegen Ermüdungserscheinungen.
- Formale Leistungsbeurteilungen helfen den Mitarbeitern und geben den Managern Sicherheit.
- Regelmäßiges, am besten tägliches, zwangloses Feedback ist die beste Vorbereitung einer formalen Leistungsbeurteilung.

### Zusammenfassung

#### Warum Ziele?

Ziele sind wie ein helles Licht am Ende eines Tunnels. Sie geben nicht nur vor, was erreicht werden soll, sondern auch, wie es erreicht werden kann. Wer nach einem Ziel strebt, hat ein „Warum“ für sein Tun. Wer weiß, warum er etwas tut, leistet mehr als der, der einfach nur macht, was man ihm sagt. Das belegen zahlreiche Studien. Unternehmen mit einem systematischen Leistungsmanagement sind besonders produktiv und gewinnträchtig. Auch die Mitarbeiter bleiben lieber bei einem Arbeitgeber, der klare Ziele setzt und die Leistung entsprechend bewertet und belohnt. Wer sagt, wohin es gehen soll, zeigt gleichzeitig seine Ansprüche an die Fähigkeiten und das Wissen seiner Leute. Wer nach Zielen beurteilt, nimmt dem Bewertungsprozess den Verdacht der Subjektivität. Das Gefühl, ungerecht behandelt zu werden, stellt sich damit nicht ein. Damit verbessert sich das Verhältnis zwischen Manager und Mitarbeiter.

„Wer bei der Arbeit seine Zeit, seine Energie und seine Ressourcen auf ein einziges Ziel richtet, kann Erstaunliches leisten.“

Wer auf ein Ziel hinarbeitet, folgt jeden Tag einer Mission. Sämtliche Ressourcen werden für die Zielerreichung gebündelt. Ohne klares Ziel besteht die Gefahr, dass einfach das abgearbeitet wird, was gerade auf dem Schreibtisch liegt. Weil es sich für ein großes Ziel zu kämpfen lohnt, können Sie mit seiner Hilfe auch Durststrecken gut überstehen. Wer stürzt, steht wieder auf und geht den Weg weiter – Richtung Ziel. Abzweigungen werden ignoriert. Ein Ziel ist wie ein Leuchtturm für die Seefahrer.

Ohne ihn würden sie Gefahr laufen, an den Klippen zu zerschellen. Wenn alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen, wird die Leistungsfähigkeit des ganzen Unternehmens in ungeahnte Höhen katapultiert. So machte beispielsweise Jack Welch aus General Electric ein Weltklasseunternehmen. Zu Beginn seiner Zeit als Vorstandsvorsitzender arbeiteten alle Abteilungen im Unternehmen für sich, vollkommen abgeschottet vom Rest. Welch setzte sich für ein offenes Arbeitsumfeld ein, bei dem alle miteinander arbeiteten. Es gab ein übergeordnetes Ziel für das ganze Unternehmen. Diesem ordneten sich die Ziele der Abteilungen, der Unterabteilungen und der einzelnen Mitarbeiter unter.

## So funktioniert die Zielsetzung

Häufig werden Ziele mit Wünschen und Träumen verwechselt. Letztere können zwar durchaus motivieren, aber sie wirken nicht wie Ziele. Ein Ziel ist auch nicht mit einer Mission zu verwechseln. Diese sagt aus, warum ein Unternehmen existiert und welche Aufgabe es hat. Mithilfe von Zielen kann eine Mission erfüllt werden. Ziele sind dann wirkungsvoll, wenn sie folgende Eigenschaften aufweisen:

- **Konkret:** Je detaillierter ein Ziel ist, desto besser. Legen Sie fest, wer das Ziel verfolgen soll, welche Schritte und welche Ressourcen zur Erreichung nötig sind, welchen Nutzen das Ziel haben und bis wann es erreicht werden soll.
- **Messbar:** Definieren Sie, was genau geleistet werden muss. Arbeiten Sie beispielsweise mit konkreten Umsatz- oder Gewinnzahlen. Legen Sie dabei auch Zwischenziele fest, die auf dem Weg zum Endziel erreicht werden sollen.
- **Handlungsorientiert:** Formulieren Sie Ziele so, dass sie zum Handeln motivieren. Schreiben Sie auf, was genau getan werden muss. Achten Sie aber darauf, Ziele nicht zu verordnen, sondern sie gemeinsam mit den Mitarbeitern zu entwickeln. Nur so werden diese wirklich engagiert bei der Sache sein.
- **Realistisch:** Das Ziel soll die Fähigkeiten des Mitarbeiters fördern, sogar leicht außerhalb dessen Reichweite liegen, aber nicht zu weit. Es muss herausfordern, aber nicht abschrecken. Die Hoffnung, dass das Ziel erreicht werden kann, muss unbedingt gegeben sein.
- **Zeitgebunden:** Ein festes Datum erzeugt Druck, und der muss sein. Auch Zwischentermine machen sich gut, weil Sie so Fortschritte auf dem Weg zum Ziel überprüfen können.

## Alle Beteiligten einbinden

Wenn das Topmanagement Ziele festlegt und die Mitarbeiter dazu verdonnert, sie zu erreichen, kann es kaum ein beherztes Engagement erwarten, schlimmstenfalls werden die Ziele sogar boykottiert. Andersherum bringt es wenig, die Mitarbeiter dazu auffordern, Ziele für das Unternehmen zu setzen. Solche Ziele berücksichtigen oft nur unzureichend die Bedürfnisse des Unternehmens. Außerdem sind die unteren Hierarchieebenen mit strategischen Themen zu wenig vertraut, einfach weil es nicht zu ihren Aufgaben gehört.

„Die Straße, die von Ihrem jetzigen Ort zu dem Ort führt, zu dem Sie gelangen wollen, hat viele Abzweigungen, und Ziele halten Sie auf der richtigen Straße.“

Am besten ist es deshalb, wenn alle Unternehmensebenen gemeinsam die Ziele festlegen. Auf diese Weise können die Mitarbeiter ihr Wissen und ihre Erfahrungen einbringen, ohne dass die Unternehmensmission gefährdet wird. Wer das Ziel selbst mitgestaltet hat, wird umso leidenschaftlicher dafür kämpfen, dass es auch erreicht wird. Der Manager muss während des gesamten Prozesses eine aktive Rolle spielen. Dazu gehören die Verhandlung der Zielsetzung mit der Diskussion und der Präsentation des Ziels, der gedankliche Austausch unter allen Beteiligten, die Verpflichtung aller zu dem Ziel sowie die Festlegung der Ergebnismessung. Dem Manager obliegt es zudem, die Ziele seiner Abteilung mit denen anderer Abteilungen abzugleichen. Dem Unternehmen ist schließlich nicht damit gedient, wenn jeder seine eigenen Ziele verfolgt. Das ist wie beim Seilziehen: Nur wenn alle an einem Strang ziehen, entsteht wirkliche Kraft.

## Die Ziele des Einzelnen

Ziele sind dann gut, wenn sie die Fähigkeiten des Einzelnen berücksichtigen, d. h. seine Schwächen beheben und seine Stärken ausbauen helfen. Im Vorfeld empfiehlt sich darum eine Stärken-Schwächen-Analyse. Jeder Mensch hat bestimmte Talente, und wenn die gefördert werden, stellt sich zwangsläufig Begeisterung bei dem betreffenden Mitarbeiter ein. Fragen Sie sich als Manager, ob ein Mitarbeiter besser planen oder umsetzen kann. Betrachten Sie die Stärken Ihrer Mitarbeiter nicht nur aus Ihrer und seiner Sicht, sondern auch von der Warte des Kunden.

„Wenn man anspruchsvolle Ziele in kleinere Ziele aufteilt und eines nach dem anderen bearbeitet, werden sogar große Ziele erreichbar.“

Widmen Sie sich in diesem Zusammenhang dem Thema Persönlichkeitstypen. Es gibt vier Archetypen der Persönlichkeit: den Krieger, den Entdecker, den Diplomat und den Gelehrten. Der Krieger arbeitet konzentriert und zielgerichtet, ist aber oft ungeduldig und kann mit unerwarteten Problemen schlecht umgehen. Der Entdecker ist eher ein großer Träumer, dem gezeigt werden muss, was er eigentlich will. Der Diplomat ist stark im Zwischenmenschlichen, aber kann sich schlecht auf seine eigenen Bedürfnisse konzentrieren. Der Gelehrte strebt nach Erkenntnisgewinn, er verliert sich leicht in Details und der Blick für das große Ganze geht ihm verloren.

## Aktionspläne und Freiräume

Nachdem die Ziele gesetzt sind, müssen Sie als Manager sicherstellen, dass jeder jeden Tag am Ball bleibt. Ein großes Ziel am Horizont ist so weit entfernt, dass man sich unterwegs verzetteln kann. Ein bewährtes Mittel dagegen sind Aktionspläne, die Sie gemeinsam mit den Mitarbeitern ausarbeiten. Darin halten Sie sämtliche Schritte fest, die für die fristgerechte Zielerreichung nötig sind. Die Schritte unterteilen Sie wiederum in Handlungen, die Sie bis auf den einzelnen Tag herunterbrechen können. Dieses Prinzip der kleinen Schritte lässt jedes Ziel, vor allem wenn es groß ist, erreichbarer wirken. Bei diesen Handlungsschritten kristallisiert sich schnell heraus, wo es beim Einzelnen Defizite gibt, die der Zielerreichung im Wege stehen könnten. Darum gehören Schulungen und Expertengespräche in den Aktionsplan. Ihrer Verantwortung obliegt ebenfalls die Überlegung, ob alle notwendigen Ressourcen verfügbar sind. Wenn der Aktionsplan steht, sollte es auch gleich losgehen können, nicht erst nächste Woche. Es empfiehlt sich, für jeden Beteiligten, eine To-do-Liste anzulegen und Erreichtes abzuhaken.

„Träume sind zwar eine mächtige Motivation, aber Ziele müssen spezifisch, realistisch und erreichbar sein.“

Ein Ziel allein genügt nicht, um die Mitarbeiter zu motivieren. Schnell verlieren auch die engagiertesten Leute ihre Energie, wenn sich Routine einschleicht. Und wenn sich

creative Mitarbeiter langweilen, beginnen sie sich anderswo nach neuen Herausforderungen umzuschauen. Außerdem gibt es die Gruppe der Bequemen, die nicht nur mittelmäßige Leistungen liefern, wenn sie nicht herausgefordert werden, sondern in ihrer Lethargie auch die Atmosphäre im Büro vergiften. Mit neuen Aufgaben, erweiterten Zuständigkeiten und einer intensiven Kommunikation gehen Sie dagegen an. Fördern Sie außerdem die Kreativität. Dafür braucht der Einzelne eine gewisse Freiheit, denn Ideen brauchen Raum. Geben Sie Ihren Leuten die Chance, sich zu entwickeln, dann werden sie neue Energie mobilisieren.

## Kontrolle und Feedback

Als Manager müssen Sie laufend kontrollieren, ob jeder noch zielorientiert arbeitet. Statt einer offensichtlichen Überwachung, die leicht als Misstrauen gedeutet werden könnte, sollten Sie „Management by Walking Around“ anwenden. Übersetzt heißt das: Management im Umhergehen. Lassen Sie sich täglich in Ihrer Abteilung blicken, plaudern Sie mit Ihren Mitarbeitern und bringen Sie dabei in Erfahrung, wie der Stand der Dinge ist und ob Hilfe nötig ist. Durch Fragen gewinnen Sie eine ideale Chance für zwangloses Feedback. Sie zeigen Wertschätzung und ernten dafür Vertrauen und Informationen. Lob können Sie so direkt aussprechen. Das motiviert stärker, da es unmittelbar auf die Handlung folgt als das einmal jährlich stattfindende formale Beurteilungsgespräch.

## Leistungen bewerten

Eine formale Leistungsbeurteilung, richtig angewandt, hilft den Mitarbeitern bei der Zielerreichung und gibt dem Manager die Sicherheit, dass alles nach Plan läuft. In die Kritik ist diese meist einmal jährlich durchgeführte Beurteilung geraten, da die Beteiligten sie oft nur als Zeitverschwendung und nicht als Motivation betrachten. Wenn der Eindruck entsteht, persönliche Lieblinge des Chefs würden bevorzugt oder die Leistung würde nicht richtig gewürdigt, ist das ganz schlecht.

„Die einfache Frage nach einem Projekt oder einem möglichen Problem reicht häufig schon aus, die Kommunikation zu eröffnen und den Mitarbeiter zu ermutigen, dass er um Ihre Hilfe bittet, falls er sie benötigt.“

Wer das zwanglose Feedback, wie oben beschrieben, in seinem Unternehmen kultiviert, erleichtert damit sich und seinen Mitarbeitern die formale Leistungsbeurteilung. Wenn ein Mitarbeiter es beispielsweise versäumt hat, einen Bericht zu schreiben, können Sie ihn mit zwanglosem Feedback direkt darauf ansprechen. Auf diese Weise wird es später beim formalen Beurteilungsgespräch keine bösen Überraschungen geben.

„Leider halten viele Mitarbeiter und ihre Manager die strukturierten jährlichen Beurteilungen bestenfalls für lästig und schlimmstenfalls für völlige Zeitverschwendung.“

Vereinbaren Sie für das Gespräch zur Leistungsbeurteilung rechtzeitig einen Termin mit dem betreffenden Mitarbeiter. Sorgen Sie dafür, dass Sie während des Gespräches nicht gestört werden, und planen Sie genügend Zeit dafür ein. Bereiten Sie sich gut darauf vor, indem Sie Daten und Informationen sammeln. Holen Sie Einschätzungen von anderen Kollegen und – wenn möglich – von Kunden ein.

„Am besten betrachten Sie und Ihr Mitarbeiter die formale Beurteilung einfach als strukturiertere Version – geplant und dokumentiert – der täglichen Interaktion und Kommunikation, die Sie bereits pflegen.“

Bitten Sie Ihren Mitarbeiter um eine Selbstbeurteilung. Sorgen Sie für einen entspannten und respektvollen Umgang während des Gespräches. Sprechen Sie klar und geradeheraus, sodass es keine Missverständnisse gibt. Wenn Sie Kritikpunkte vorbringen, zeigen Sie dem Mitarbeiter, wie er seine Leistung verbessern kann. Wecken Sie Optimismus. Setzen Sie am Ende des Gesprächs neue Ziele. Besonders wenn der Mitarbeiter stets alle Ziele problemlos erreicht, wird es Zeit, die Ziele höher zu stecken. Eine Nachbesprechung wenige Tage nach der Beurteilung gibt dem Mitarbeiter Gelegenheit, sich dazu zu äußern oder noch offene Punkte zu klären.

## Über die Autorin

**Kathleen A. Schienle** ist Partner bei Greer Marketing Communications. Ihr Werdegang führte sie zu Ernst & Young, Capgemini, System Software Associates und Cable Data/U.S. Computer Services. Außerdem war sie bei mehreren Großstadtzeitungen tätig.

---