

## Die Rolle und die Bedeutung von Zielen in der Führung

Den Zielen kommt für effektives Führen eine **herausragende Rolle** zu. Führungskräfte müssen wissen, was sie von Geführten erwarten. Zudem sollen die Geführten Verantwortung übernehmen, gefordert sein und Ziele erreichen, und am Schluss durch die Vorgesetzten entweder konstruktive Kritik und/oder Anerkennung erhalten. All das können Ziele, wenn sie denn richtig angewendet werden, leisten.

### 1. Die Bedeutung von Zielen in Entwicklungsprozessen

Mit Zielen können die evolutionsmässig langsam verlaufenden Entwicklungen beschleunigt werden. Daraus entsteht gleichzeitig eine Verantwortung: Man kann Ziele zum Guten wie auch zum Schlechten formulieren. Für die verantwortungsvolle Führungskraft heisst das, dass Ziele ethischen Anforderungen genügen müssen. Gut formulierte Ziele haben eine Sogwirkung. Das in einem gedanklichen Prozess entstandene Ziel hat die Tendenz, sich zu manifestieren, das heisst, sich zu verwirklichen. Dahinter steckt ein quantenphysikalischer Prozess, auf den wir hier nicht näher eingehen können. Nicht umsonst sagen Weise:

- "Du wirst, was Du denkst." Buddha
- "Es wächst, worauf Du Dich konzentrierst." Gandhi

### 2. Ziele in der Praxis

Es werden in dieser Welt massenhaft Ziele formuliert, erreicht wird lediglich ein Bruchteil davon. Der Grund liegt nicht nur in hochfliegenden Plänen, die in enthusiastischem Klima entstehen können, sondern vor allem in der falschen Methode, Ziele zu formulieren. **Die meisten Ziele sind nämlich bloss Massnahmen.** Die Firma Communic GmbH hat in einer Analyse von Zielvereinbarungen festgestellt, dass von sogenannten Zielen zwei Drittel lediglich Massnahmen sind. Wundert es da noch, dass "Ziele" keine Sogwirkung ausüben und den ihnen zgedachten Zweck nicht erfüllen können?

### 3. Zielsyntax

Wir praktizieren einen klaren Syntax für Ziele, basierend auf der Definition eines Zieles.

#### Definition eines Ziels

**Ein Ziel ist ein in einem gedanklichen Prozess vorweggenommener Zustand, der zu einem Zeitpunkt X in der Zukunft erreicht ist.**

## Definition Zielsyntax<sup>1</sup>

Auf der Basis obiger Definition können wir nun einen klaren Syntax für Ziele festlegen und Ziele von Strategien und Massnahmen abgrenzen.

	Aktion	Objekt	Menge	Einheit	Zeit
<b>Quantitative Ziele</b>	Erhöhen	Umsatz	Auf 40	Mio. CHF	Bis 31.12.20XX
<b>Qualitative Ziele</b>	Erhöhen	Prozessqualität	Auf 100	%-Potential	Bis 31.12.20XX
<b>Strategie (Wege zum Ziel)</b>	Verbessern	Prozessführung			
<b>Massnahmen (einmalig)</b>	Analysieren	Mögliche Prozessführung			Bis 30.6.20XX

Erläuterung zur Tabelle:

Bei Zielen gibt es drei Arten von Aktionen, nämlich **erhöhen**, **halten** oder **reduzieren**. Reduzieren sollten wir aus psychologischen Gründen vermeiden und in einen positiven Aspekt umformulieren.

Bei quantitativen Zielen wird eine Zahl als Menge vorgegeben. Zielobjekt, Menge und Einheit sowie Zeit sind zu definieren:

- Umsatz erhöhen auf CHF 40 Mio. bis 31.12.2018
- Marktanteil halten bei 25% bis 31.12.2016
- Ausschuss reduzieren auf 0,5% bis 31.12.2015 - besser formulieren in "Prozessqualität erhöhen auf 99,5% bis 31.12.2015"

Bei **qualitativen Zielen** umschreiben wir den Zielzustand in Worten (einige ganz konkrete Sätze). Ist alles erreicht, so sagen wir 100% der Formulierung (= 100% des Potentials) ist erreicht. Beispiel:

- Prozessqualität erhöhen auf 75% Potential bis 31.12.2019 würde heissen, das 75% der Idealformulierung erreicht sein müssen.
- Kundenzufriedenheit erhöhen auf 66% Potential bis 31.12.2017

**Strategien** sind in dieser Syntax **Wege zu einem Ziel**, also ein Weg zur Erhöhung der Prozessqualität wäre die Verbesserung der Prozessführung. Eine Alternative dazu wäre der Ausbau der Qualitätskontrolle. Bei Strategien sind die Aktionen also verbessern, entwickeln, ausbauen, verändern, .....

Strategien als Wege zum Ziel haben keinen Termin. Terminiert sind dann die Massnahmen - einmalige Aktionen - zur Konkretisierung von Strategien oder direkt von Zielen. Beispiele für Massnahmen:

<sup>1</sup> Quelle: Communic GmbH, DE-Augstburg

- Analysieren von möglichen Prozessführung bis 31.12.2016
- Erarbeiten eines Konzeptes zum Ausbau der Qualitätskontrolle bis 31.12.2018

Aktionen bei Massnahmen sind durch ein entsprechendes Verb zu beschreiben: analysieren, erarbeiten, anpassen, umsetzen, .....

#### 4. Qualitative Ziele wirksam formulieren

Wir haben in der **Praxis zu viele quantitative Ziele und viel zu wenig deren qualitativen**. Will man in einer immer komplexer vernetzten Welt bestehen und sich proaktiv bewegen, muss man wirkungsvoll qualitative Ziele formulieren und erreichen können.

Ein qualitatives Ziel formuliert man in einem oder mehreren Sätzen und zwar:

- Als zu erreichender Zustand
- Wie wenn der Zustand bereits eingetreten wäre
- Möglichst konkret mit – wenn notwendig – mehreren Substantiven mit präzisierenden Adjektiven

Beispiel für ein **unkonkretes, qualitatives Ziel**:

*„Die Konsumenten und Produzenten bilden eine Community.“*

Beispiel für eine **konkrete Formulierung**:

*„Die Konsumenten des XY-Fachhandels bilden mit den Produzenten ZZ bis zum Jahre 2020 eine gelebte Community für gesunde Ernährung, bewusste Lebenshaltung und nachhaltige Landwirtschaft zum Schutze der Um-, Tier- und Pflanzenwelt.“*

In der Praxis kann man immer wieder feststellen, dass qualitative Ziele zu unpräzise formuliert werden und dass die Beteiligten beim Zielreview (z.B. nach einem Jahr) nicht mehr das Gleiche darunter verstehen, was man eigentlich erreichen wollte.

## 5. Anforderungen an Ziele

Auch qualitative Ziele sollten wie bei quantitativen Zielen **DARMAZ**-iert sein.

<b>Beitrag Zieltabelle</b>			
<b>D</b>	=	Deutlich	Grosser Beitrag
<b>A</b>	=	Anspruchsvoll	Abhängig von den Zielzuständen und den Terminen
<b>R</b>	=	Realisierbar	Abhängig von den Zielzuständen und den Terminen
<b>M</b>	=	Messbar	Grosser Beitrag
<b>A</b>	=	Akzeptiert	Ziel- und prozessabhängig (siehe auch Punkt 7 unten)
<b>Z</b>	=	Zeitbestimmt	Grosser Beitrag

Die beiden schwierigste Aspekte sind "anspruchsvoll" und "realisierbar".

Anspruchsvolle Ziele kann man **zu bescheiden** formulieren und am anderen Ende wäre es eine **illusionäre Formulierung. Das richtige Mass ist jedoch gefragt.** Aus meiner Erfahrung haben Menschen mit Selbstwertproblemen Mühe, anspruchsvolle Ziele zu formulieren, weil damit eine Versagerangst verbunden sein kann. Illusionäre Ziele werden häufig von Menschen formuliert, die ebenfalls einen geringen Selbstwert haben, aber anders funktionieren: Mit dem illusionären Ziel erzeugen sie eine Weile ein gutes Gefühl, auch wer zu sein. Das wirkt eine gewisse Zeit wie eine Droge, bis die Realität zurückkehrt.

Konklusion: Anspruchsvolle Ziele "gerade richtig" wird nur formulieren können, wer einen gesunden Selbstwert hat, in seiner Kraft ist und mit beiden Füßen auf dem Boden steht, aber auch den psychologischen Wert des anspruchsvollen Ziels als Sogwirkung verstanden hat.

## 6. Wie erreichen wir in der Organisation akzeptierte und umsetzbare Ziele: Zielvereinbarungen

Mitarbeiter müssen bei der Zielformulierung miteinbezogen werden. Für die Ziele, für welche ein Mitarbeiter zuständig ist, braucht es ein Commitment im Sinne einer Zielvereinbarung. Folgendes Vorgehen können wir empfehlen:

- Zielrahmen besprechen zwischen dem Vorgesetzten und dem Zielverantwortlichen, damit auch die Ziele des Vorgesetzten abgedeckt sind (Topdown)
- Der Zielverantwortliche macht einen Entwurf (Bottom up)
- In einem Gespräch zwischen dem Zielverantwortlichen und dem Vorgesetzten wird das Ziel gemeinsam geschärft und verabschiedet (Zielvereinbarung)

## Win-Win-Zielvereinbarungen<sup>2</sup>

Zielvereinbarungen werden idealerweise auf Win-Win-Basis abgeschlossen. Win Win beruht auf der inneren Haltung, dass es genug für alle gibt und der Erfolg des einen nicht auf Kosten des anderen geht. Das Leben ist somit eher ein kooperatives Feld statt eine Arena des Wettbewerbs. Win Win heisst:

- Eine Einstellung, bei der Kopf und Herz immer Vorteile für beide Parteien suchen, dass Zielvereinbarungen für beide Seiten zuträglich und befriedigend sind.
- Beide Parteien fühlen sich in der Zielvereinbarung wohl und ihr innerlich verpflichtet.

Die reduzierte Lösung von Win-Win wäre ein **Kompromiss** und mit einem tieferen Anspruchsniveau.

### Dimensionen von Win-Win-Zielvereinbarungen

- Die Zielvereinbarungen beruhen auf Integrität beider Parteien, sie stehen im Einklang mit inneren Werten.
- Sie sind ausgewogen für beide Seiten, verlangen einerseits Mut, nehmen andererseits aber auch Rücksicht.
- Sie basieren auf dem Paradigma der Fülle, das heisst, es ist im Leben genug für alle da.
- Sie basieren auf gegenseitigem Vertrauen, Respekt und Wertschätzung.

Sie genügen den Kriterien der **Auftragsdelegation** (Covey), nämlich

1. *Ein klares gemeinsames Verständnis schaffen, was bis wann erreicht werden soll (= gewünschtes Ergebnis, Ziel).*
2. *Parameter identifizieren, innerhalb der gearbeitet werden soll, jedoch die Methode nicht vorgeben.*
3. *Die menschlichen, finanziellen und organisatorischen Ressourcen, welche zur Verfügung stehen, um das vereinbarte Ergebnis erzielen zu können, sind zu benennen.*
4. *Verantwortlichkeit delegieren durch Ermitteln von Kriterien, nach welchen die Erkenntnisse beurteilt werden und wie Bericht zu erstatten ist.*
5. *Was sind die Konsequenzen bei guter respektive schlechter Beurteilung des Ergebnisses.*

Wenn wir mithilfe von Zielen delegieren, dann müssen wir alle fünf Punkte angemessen berücksichtigen. Gut formulierte Ziele sind ein wichtiges Mittel, damit Führung wirksam wird.

---

<sup>2</sup> Siehe dazu ausführlicher, Stephen Covey: Sieben Wege zur Effektivität

## 7. Von den Zielen zu den Massnahmen (Projekten)

Der Vorgesetzte geht periodisch (z.B. jährlich) mit dem Zielverantwortlichen in einen Zielvereinbarungsprozess. Dieser Prozess kann wie folgt ablaufen:

- Wo stehen wir - es wird ein gemeinsames Verständnis erarbeitet, was man bis jetzt erreicht hat und was nicht, und wo man heute genau steht. Darüber hinaus gibt man sich Rechenschaft, welche Massnahmen günstig waren für die Zielerreichung und welche nicht.
- Der Vorgesetzte formuliert die übergeordneten Rahmenbedingungen und Vorgaben, welche als Kontext für die Weiterarbeit an der Zielmatrix dienen.
- Der Zielverantwortliche macht einen Vorschlag über das SOLL für die nächste Planungsperiode und schlägt die notwendigen Massnahmen vor.
- In einem gemeinsamen Gespräch und unter Berücksichtigung der übergeordneten Vorgaben wird das SOLL für die nächste Periode inklusive der dazu notwendigen Massnahmen vereinbart. Zu beachten ist, dass das neue SOLL in der Zielmatrix selber ein Ziel ist und zu darmazieren ist.
- Die Zielerreichung und die Sinnhaftigkeit der Massnahmen sind periodisch vom Vorgesetzten zu monitoren und im Rahmen der Führungsmeetings zu thematisieren.

## 8. Sich auf den Weg machen

Ziele verwirklichen sich selten 1:1 in die Realität. Mit Zielen machen wir uns zunächst einmal auf den Weg, das ist entscheidend, und zwar machen wir uns auf den Weg nach Rom und nicht in die entgegengesetzte Richtung nach Norden. Selten fährt man geradewegs und auf kürzestem Weg nach Rom. Es gibt Hindernisse, man ist nicht immer genügend kompetent, man fährt vielleicht in Mailand Richtung Venedig und merkt das erst - aber immerhin - in Padua und kriegt dort noch die Kurve nach Bologna und Richtung Süden. Mit den visualisierten und tief im Unterbewusstsein verankerten Ziel Rom wird man aber auch über Umwege und etwas Verspätung in Rom eintreffen. Gute Reise!

## 9. Ziele visualisieren

Durch visualisieren von Zielen kann man die Sogwirkung von Zielen verstärken. Durch visualisieren nutzen wir die Kraft der inneren Bilder. Das Gehirn visualisiert ständig, denn wir denken in Bildern.

Wenn wir uns etwas vorstellen, läuft ein Film in unserem Kopf ab. Wir verarbeiten die Fülle an komplexen und abstrakten Informationen zu einem anschaulichen Ganzen. Genau diesen Prozess können wir dazu nutzen, uns ein Bild von unserem Ziel vorzustellen. Welcher Film würde in Deinem Kopf ablaufen, wenn Du am Ziel bist? Male Dir die Situation so detailliert wie möglich aus. Was siehst Du, was hörst Du, was fühlst Du in diesem Moment in der Zukunft? Wenn Du das Erreichen Deines Zieles visualisierst, gelangt es auf direktem Weg in Dein Unterbewusstsein. Das Unterbewusstsein kennt den Unterschied zwischen Realität und intensiven Visionen nicht. Das heisst, Dein Gehirn geht davon aus, dass Du Dein Ziel in jedem Fall erreichst.

Beispiel einer Visualisierung im Rahmen eines Coachings:

„Visualisieren Sie Ihren Unternehmerwunsch.

- Stellen Sie sich Ihr Unternehmen vor.
- Sie kommen am Morgen in den Betrieb.
- Sie sehen den Betrieb vor sich.
- Sie riechen ihn.
- Sie sind als Erster da.
- Die Mitarbeitenden kommen rein und Sie begrüßen diese.
- Sie telefonieren mit Kunden.
- Sie führen eine Geschäftsleitungssitzung.
- Sie feiern mit Ihren Mitarbeitenden einen erfolgreichen Geschäftsabschluss“

Pfäffikon, 17.4.17 / Urs Mantel