



ERREICHEN SIE IHRE ZIELE

LEGEN SIE DIE LATTE HOCH –
UND SPRINGEN SIE DARÜBER!



Die Originalausgabe erschien unter dem Titel
Best Practices: Achieving Goals –
Define and Surpass Your High Performance Goals
ISBN 978-0-06-114574-2

© Copyright der Originalausgabe 2007:
Hylas Publishing, LLC. All rights reserved.

© Copyright der deutschen Ausgabe 2008:
Börsenmedien AG, Kulmbach

Aus dem Amerikanischen von Egbert Neumüller

Gestaltung und Satz: Johanna Wack, Werbefritz! GmbH, Kulmbach
Druck: Ebner & Spiegel, Ulm

Kathleen Schienle: So ... Erreichen Sie Ihre Ziele –
Legen Sie die Latte hoch – und springen Sie darüber!
ISBN 978-3-938350-53-9

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch
Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

BÖRSEN  MEDIEN
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach
Tel. 09221-90510 • Fax 09221-9051444

Kathleen A. Schienle ist Autorin und Partnerin von Greer Marketing Communications. Sie hat schon bei Ernst & Young, Capgemini, System Software Associates, Cable Data/U.S. Computer Services sowie bei mehreren Großstadtzeitungen gearbeitet. Sie lebt in Evanston im US-Bundesstaat Illinois.

Inhalt

Vorwort	07
1 Die Grundlagen des Zielsetzungsprozesses.....	09
Die Macht der Ziele	
Widerstände gegen die Zielsetzung	
Der Manager als Trainer oder „Coach“	
2 Die Entwicklung funktionierender Ziele.....	29
Wodurch wird ein Ziel intelligent?	
Viele Typen von Zielen	
3 Die Rolle des Managers bei der Festlegung von Zielen ...	51
Wie man Konflikte bei der Zielfestlegung löst	
Der Zielsetzungsprozess	
Organisationsziele und Einzelziele	
Das Erfolgsrezept: Ziele erreichen	

4 Ziele managen	81
Aktionspläne aufstellen	
Menschen zum Erfolg motivieren	
Am Ball bleiben	
5 Die Beurteilung der Zielerreichung	107
Die Erreichung von Zielen belohnen	
Die eigenen Ziele managen	
Los geht's!	144
Empfohlene Lektüre	151

Vorwort

Warum sind Ziele für den Erfolg so unentbehrlich? Was ist eigentlich ein intelligentes Ziel? Wie kann man Mitarbeiter auf Erfolg programmieren, indem man ihnen bei der Erarbeitung der richtigen Ziele hilft? Wie kann der Zielsetzungsprozess die Last der Leistungskontrolle erleichtern? In diesem Buch stellen wir in konzentrierter Form das Wissen einiger der besten Köpfe des Leistungsmanagements zusammen, damit Sie mithilfe des Zielsetzungsverfahrens mehr erreichen können. Die Sprache ist einfach und die Gestaltung farbig, damit die Informationen leichter zu erfassen sind.

Anhand von Testfragen zur Selbsteinschätzung können Sie Ihr Wissen über Zielsetzung und Zielmanagement testen. Fallbeispiele zeigen, wie Unternehmen dank anspruchsvoller Ziele zum Erfolg gelangt sind. Andere Kästen bieten einen Überblick über Aspekte der Zielsetzung und vorgefertigte Lösungsmöglichkeiten, die zu bedenken sich lohnt.

Zitate von Spitzenmanagern sollen Sie dazu motivieren, dass Sie sich der Herausforderung stellen und intelligente Ziele für sich selbst, für Ihre Mitarbeiter und für Ihre Organisation aufstellen. Und falls Sie tiefer in das Thema Leistungsmanagement oder sonstige Managerthemen eindringen wollen, empfehlen wir Ihnen zum Schluss noch ein paar wichtige Business-Bücher. Die Autoren dieser Bücher bestimmen und reflektieren das heutige Denken über Zielsetzung und Management. Ihre Gedanken können Sie als Manager inspirieren.

Aber auch wenn Sie diese Bücher nicht anrühren – mit dem Wissen, das Sie erwerben, wenn Sie die Seiten des vorliegenden Buches durcharbeiten, sind Sie dafür gerüstet, bedeutende, anspruchsvolle Ziele zu setzen und mehr zu erreichen. Damit können Sie in Ihrem Unternehmen und im Leben der Menschen, die Sie unterstützen, etwas bewegen.

Die Herausgeber

1

Die Grundlagen des Zielsetzungsprozesses

„Ziele sind mehr als nur ein Grund, morgens aufzustehen; sie sind der Anreiz, der einen den ganzen Tag am Laufen hält.“

– Harvey B. Mackay, Autor von *Schwimm mit den Haien ohne gefressen zu werden*.

Erfolgreiche Geschäftsleute und alle Menschen, die auf ihrem Gebiet Überdurchschnittliches leisten, verwenden Methoden der Zielsetzung, einen Prozess, mit dessen Hilfe man exakt bestimmen kann, was man erreichen will, und dann systematisch den Weg dorthin aufzeichnen kann.

Ziele bieten sowohl eine langfristige Vision als auch kurzfristige Motivation. Sie sorgen dafür, dass die Angestellten konzentriert arbeiten, und sie ermöglichen es, dass Sie und Ihre Mitarbeiter Zeit und Ressourcen so organisieren, dass Chancen genutzt werden. Wer bei der Arbeit seine Zeit, seine Energie und seine Ressourcen auf ein einziges Ziel richtet, kann Erstaunliches leisten.

DIE MACHT DER ZIELE

Das Festlegen von Zielen ist eine mächtige Möglichkeit, die Leistung zu steigern. Wenn man auf ein anspruchsvolles Ziel hinarbeitet, ist man motiviert. Die Anstrengungen verwandeln sich in Engagement und schließlich in Ergebnisse. Menschen mit klaren Zielen sind so erfolgreich, weil sie wissen, wohin sie gehen. Tatsächlich erzielen Unternehmen mit formalisierten Systemen des Leistungsmanagements höhere Gewinne, einen größeren Cashflow, eine höhere Mitarbeiterleistung und eine weit branchenüberdurchschnittliche Produktivität; die Mitarbeiterfluktuation ist geringer und die Erfolgsquote der Neueinstellungen ist höher.

FÜR MANAGER

Mitarbeiter zu managen ist ein fortlaufender Zyklus von Zielsetzung, Einweisung und Rückmeldung, Beurteilung und

EIN PAAR ZAHLEN

DIE VORTEILE SIND KLAR

Untersuchungen über Zielsetzungen in der Welt des Leistungssports und der Unternehmen haben zuverlässig gezeigt, dass sich damit die Leistung verbessern lässt. Eine neuere Analyse einer Reihe von Studien ergab, dass Zielfestlegungen in 78 Prozent der Studien in den Bereichen Sport und Training zu besseren Leistungen führten, wobei die Wirkung insgesamt mäßig bis stark war.

Quelle: Handbook for Sport Psychology, herausgegeben von R. Singer, H. Hausenblas und C. Janelle (Wiley 2001). Zitiert nach: „Goal Setting“ von Lee Crust in Peak Performance, www.pponline.co.uk.

Belohnung. Wenn man Ziele festlegt, eine Strategie zu ihrer Erreichung bestimmt und sich auf Meilensteine für den Weg dorthin einigt, errichtet man eine Messlatte für Kompetenz, für die Entwicklung von Fähigkeiten und für andere Aspekte der Leistung von Mitarbeitern. Durch den Zielsetzungsprozess können Sie Mitarbeiter an der strategischen Ausrichtung der Organisation beteiligen, sie zu höheren Leistungen motivieren und die ständige Kommunikation fördern.

TESTFRAGEN ZUR SELBSTEINSCHÄTZUNG

IHRE PERSÖNLICHE VORBEREITUNG AUF DAS SETZEN VON ZIELEN

Lesen Sie die nun folgenden Aussagen und kreuzen Sie jeweils an, ob Sie zustimmen oder nicht zustimmen. Am Ende zählen Sie Ihre Punkte zusammen.

1. Ich glaube voll und ganz daran, dass Ziele die Grundlage für erfolgreiche Leistungsverbesserung ist.
 Stimme zu Stimme nicht zu
2. Ich weiß, dass ich meinem Team bei den Zielen helfen kann, aber ich kann den Menschen nicht sagen, was ihre Ziele sind.
 Stimme zu Stimme nicht zu
3. Wir kommen nicht weiter, wenn wir die Strategie und die Ziele des Unternehmens nicht gründlich kennen, auch wenn das bewegliche Ziele sind.
 Stimme zu Stimme nicht zu

4. Die Mitarbeiter wissen, dass sie zu mir kommen können, wenn ihnen die Dinge entgleiten und sie wirklich Hilfe brauchen.
 Stimme zu Stimme nicht zu

5. Träume sind Teil des Zielsetzungsprozesses.
 Stimme zu Stimme nicht zu

6. Mein Team macht sich über die Beurteilungen nie Sorgen.
 Stimme zu Stimme nicht zu

7. Mir ist es wichtig, Branchentrends schnell zu erkennen und mitzuhalten.
 Stimme zu Stimme nicht zu

8. Meine Leute haben es kaum nötig, auf Gerüchte zu hören.
 Stimme zu Stimme nicht zu

9. Ziele setzen kostet Überwindung.
 Stimme zu Stimme nicht zu

10. Meine Mitarbeiter haben alle ihren eigenen Stil und das muss ich beim Zielsetzungsprozess beachten.
 Stimme zu Stimme nicht zu

Punktewertung

Geben Sie sich einen Punkt für jede Frage, die Sie mit „Stimme zu“ beantwortet haben.

Auswertung

- 8-10 Sie haben das Potenzial, Ihrem Team bei der Erreichung seiner Ziele mit Erfolg zu helfen.
- 5-7 Sie müssen an den Zielen für sich und Ihr Team noch etwas arbeiten.
- 0-4 Sie müssen über Zielsetzung und Leistungsmanagement noch viel lernen.

Zielsetzung und Zielmanagement haben aber noch weitere Vorteile. Wenn Sie und Ihre Mitarbeiter Ziele festlegen und managen, werden die regelmäßigen Leistungsbeurteilungen im Allgemeinen angenehmer. Wenn spezifische, messbare Ziele vorliegen, fällt die Subjektivität des Bewertungsverfahrens weitgehend weg und damit verschwindet auch ein etwaiges Gefühl der Ungerechtigkeit.

Ziele werden zum Standard der Leistungsmessung. Die formale Mitarbeiterbeurteilung – die dann eigentlich kaum noch Überraschungen bringen dürfte – wird dann zu einer guten

Gelegenheit für Sie und Ihre Mitarbeiter, die Arbeit der letzten Zeit zu beurteilen. Wenn Mitarbeiter ihre Ziele erreichen, können Sie sie belohnen. Für viele Mitarbeiter sind das Wissen und die Weiterentwicklung, die daraus resultieren, dass sie sich nach Zielen recken, schon an sich eine Belohnung.

KERNPUNKTE

DIE MACHT DER ZIELSETZUNG

Zielsetzung ist ein unentbehrliches Werkzeug, das der Arbeit des einzelnen Mitarbeiters sowie der Abteilung und der Organisation Form und Richtung gibt.

- Sie erlaubt es einer Organisation, kurzfristige und langfristige Ziele zu verfolgen.
- Sie bietet einen Rahmen, in dem man formulieren kann, was der Einzelne erreichen will und was die Organisation von dem Einzelnen erwartet.
- Sie konzentriert Mitarbeiter und Manager auf die Planung für die Zukunft.
- Sie regt die Menschen zum Handeln an.

FÜR EINZELPERSONEN UND TEAMS

Wenn Mitarbeiter auf ein Ziel hin arbeiten, hat jeder Tag seine Mission. Das Selbstvertrauen der Mitarbeiter wächst, wenn sie merken, dass sie die Kontrolle über ihre Situation haben können – und dass sie für ihre Leistungen von ihrem Team und von ihrer Organisation Belohnungen ernten können. Die Befriedigung, die sie aus der persönlichen Weiterentwicklung ziehen, sorgt dafür, dass sie Energie haben und motiviert sind, dass sie frisch und produktiv sind.

FÜR ORGANISATIONEN

Der Nutzen der Zielsetzung erstreckt sich nicht nur auf einzelne Mitarbeiter und auf Sie als ihr Manager, sondern auch auf Ihre Abteilung beziehungsweise Organisation und auf deren Bilanz. Das gilt insbesondere, wenn persönliche Ziele und die Ziele der Organisation gleichermaßen den realen Anforderungen der betreffenden Branche und des betreffenden Marktes entsprechen. Wenn alle Angehörigen einer Institution diesen größeren Zielen verpflichtet sind, kann das mächtige Auswirkungen haben, egal ob es bei den Zielen nun um Umsatz- und Gewinnsteigerung geht, um besseren Kundenservice oder um die erfolgreiche Integration zweier Unternehmen nach einer Fusion oder Übernahme. Strategische Planung und der damit verbundene Zielset-

FALLBEISPIEL

ZIELSETZUNG BEI GE

Die Geschichte von General Electric unter der Führung des Vorstandsvorsitzenden Jack Welch ist eine Offenbarung. In seiner Anfangszeit arbeiteten die lokalen Manager des globalen Unternehmens abgeschottet und völlig getrennt von den anderen Abteilungen, ja sogar von ihren eigenen Teams, denn sie folgten nur ihrer eigenen Tagesordnung, ohne Rücksicht auf andere. Welch war der Meinung, dass das Arbeitsumfeld offen und kooperativ sein sollte und dass jeder voll daran teilhaben sollte; deshalb führte er eine Reihe von Änderungen ein – unter anderem Zielsetzungsübungen –, die das Unternehmen verwandelten.

Die Ziele wurden auf allen Organisationsebenen koordiniert: Individuelle Ziele förderten Abteilungsziele und die Ziele jeder Abteilung förderten die Ziele der nächsthöheren Unternehmensebene. Die Ziele der Mitarbeiter, Unterabteilungen, Abteilungen und so weiter dienten alle den Zielen, die an der Spitze gesetzt wurden – und die wiederum förderten den Unternehmensauftrag.

Quelle: *Wer führt, muss nicht managen* von Robert Slater (McGraw-Hill 1998).

zungsprozess können aus einer mittelmäßigen Organisation ein Weltklasseunternehmen machen.

Strategische Planung ist ein strukturierter Prozess. Wenn aufgeklärte und gut ausgebildete Führungspersonlichkeiten die strategische Planung umsetzen, entscheidet sie darüber, wie die Ressourcen der Organisation ihren Fortschritt organisieren und ausrichten. Der strategische Plan leitet die Manager bei der Zielfestlegung für ihre Abteilung und für die einzelnen Mitarbeiter an. Je besser die strategische Planung und je besser der Zielsetzungsprozess, umso effizienter erreicht die Organisation ihre Ziele.

WIESO ZIELE FUNKTIONIEREN

Es gibt überzeugende Gründe für die Wirksamkeit von Zielen. Ziele funktionieren auf mehrere Arten:

Sie bieten einen Zielpunkt. Dr. Maxwell Maltz, Autor des bahnbrechenden Buches *Erfolg kommt nicht von ungefähr. Psychokybernetik*, hat eine menschliche Verhaltenstheorie entwickelt, wonach jedes Individuum über einen „Erfolgsmechanismus“ verfügt, der Teil des Unbewussten ist. Dieser Erfolgsmechanismus sucht ständig nach Möglichkeiten, dem Individuum bei der Erreichung von Zielen und bei der Lösung von Problemen zu helfen. Menschen arbeiten besser und fühlen sich wohler, wenn ihr Erfolgsme-

KERNPUNKTE

NUTZEFFEKTE DER ZIELSETZUNG

Untersuchungen zeigen einen engen Zusammenhang zwischen Zielsetzung und überlegener Leistung. Aber wie genau verbessern Ziele die Leistung? Das funktioniert, weil sie

- Ihren Unternehmungen einen Zielpunkt geben.
- den konzentrierten Einsatz von Zeit und Ressourcen begünstigen.
- zum Durchhalten ermuntern.
- bei den täglichen Tätigkeiten Prioritäten setzen.
- eine Wegbeschreibung für die Planung Ihrer Bemühungen bieten.

chanismus auf vollen Touren arbeitet. Zur Aktivierung dieses Mechanismus braucht man nichts weiter als ein Ziel. Liegt kein Ziel vor, ruht der Erfolgsmechanismus oder – was noch schlimmer ist – er verfolgt Ziele, die nicht bewusst gewählt wurden. Wenn man Ziele hat, kann man sicher sein, dass Ziele angepeilt werden, die einem wichtig sind.

Sie tragen dazu bei, dass man Zeit und Mühe zielgerichtet einsetzt. Die meisten Menschen konzentrieren sich im Laufe ihres Arbeitstages nicht auf einen bestimmten Punkt – und wenn sie es tun, dann meistens auf das, was zufällig auf ihrem Schreibtisch gelandet ist. „Zielsetzer“ haben gelernt, ihre Zeit, ihre Energie und ihre Ressourcen auf ein bestimmtes Ziel zu richten, das dazu beiträgt, ein umfassenderes Ziel zu erreichen. Selbst wenn sie nur wenige Stunden am Stück auf das größere Ziel hinarbeiten, können sie damit herausragende Ergebnisse erzielen, weil sie sich dabei konzentrieren. Ziele sind eine Möglichkeit, Zeit und Energie zu bündeln und auf spezifische, bedeutsame Zielpunkte zu konzentrieren.

Sie erzeugen Wünsche, Motivation und Durchhaltevermögen. Wenn man etwas Lohnenswertes anstrebt, kann es sein, dass man sich mehrmals vorkämpft und scheitert, bevor man sein Ziel erreicht. Menschen, die Großes vollbringen, stehen nach jedem Sturz wieder auf und machen weiter. Wieso geben sie nicht auf? Wo holen sie die Motivation zum Durchhalten her?

Das Engagement für ein Ziel erzeugt ein starkes Zweckempfinden und das ist es, was leistungsfähige Menschen weiter machen lässt. Es hat einmal jemand gesagt, dass jemand, dessen „Warum“ groß genug ist, mit fast jedem

„Was“ und „Wie“ zurechtkommt. Ziele können einen an das „Warum“ erinnern, wenn man vor einem Missgeschick steht.

Sie geben Prioritäten vor. Es passiert leicht, dass Ablenkungen, triviale Aufgaben und allgemeine Tätigkeiten den Arbeitstag füllen, und man lässt leicht zu, dass die Interessen anderer Personen die eigene Zeit beherrschen. Ziele – und die Missionen, Visionen und Träume, die dazu angeregt haben – bilden einen natürlichen Rahmen, der die Prioritäten klärt; so kann man seine Entscheidungen auf das gründen, was einem langfristig am wichtigsten ist. 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.

Sie bieten eine Wegbeschreibung. Wenn man Zielen verpflichtet ist, setzt man für ihre Erreichung all seine Ressourcen ein. Wenn man große, scheinbar unerreichbare Ziele erreichen will, muss man eine Strategie ausarbeiten, die Meilensteine oder leichter erreichbare Zwischenziele beinhaltet. Dann kann man Stück für Stück daran arbeiten. Anhand der Zwischenziele kann man seine Fortschritte messen und sie können einen warnen, wenn man vom Kurs abkommt. Man kann seine Pläne und seine übergreifende

Strategie ändern, wenn man auf Hindernisse stößt oder Rückschläge erleidet und sie überwindet, und man kann aus seinen Fehlern lernen.

WIDERSTÄNDE GEGEN DIE ZIELSETZUNG

Laut einer Studie machen sich schätzungsweise zehn Prozent der Menschen nicht die Mühe, regelmäßig über ihre Ziele nachzudenken, und nur ein bis drei Prozent der Menschen haben überhaupt klar formulierte Ziele. Wenn das Festlegen von Zielen ein so mächtiges Werkzeug ist, warum benutzen es dann nicht mehr Menschen? Dafür gibt es viele Gründe, und wenn Sie sich mit Ihren Mitarbeitern zusammensetzen wollen, um Ziele festzulegen, sollten Sie diese Gründe unbedingt verstehen. Manche Menschen haben keine Vision für die Zukunft, und ohne Vision ist es schwer, Ziele festzulegen. Zielsetzungen können einem helfen, das zu bekommen, was man will, aber damit der Zielsetzungsprozess funktionieren kann, muss das erst einmal klar sein.

Viele Menschen haben noch nicht begriffen, dass die Festlegung von Zielen ihre Beziehungen zu ihren Managern verbessern kann. Mitarbeiter, die bereits gut mit ihren Managern kommunizieren, halten das für ausreichend. Sie ver-

ACHTUNG!

WIDERSTÄNDE GEGEN ZIELE

Bevor Sie in Ihrer Gruppe Ziele setzen, müssen Sie unbedingt herausfinden, welche Mitarbeiter sich gegen den Prozess sträuben könnten. Sie müssen ihnen den Prozess nahe bringen und sie dazu bringen, dass sie mitmachen wollen. Achten Sie auf Mitarbeiter, die

- keine Vision haben oder die nicht wissen, was sie wollen.
- das Unbekannte fürchten.
- den Nutzen der Zielsetzung nicht zu würdigen wissen.
- unorganisiert und gestresst sind.
- sich nicht selbst inoffizielle Ziele stecken.

stehen oft nicht, dass formale, schriftlich festgelegte Ziele ein gutes Arbeitsverhältnis noch besser machen können. Andere Menschen setzen sich keine Ziele, weil sie nicht erfasst haben, dass mächtige Ziele sie von guten Arbeitern in großartige Arbeiter verwandeln können – motiviert, erfolgreich und leistungsstark.

Manche Mitarbeiter begreifen das Wesen der Zielsetzung nicht. Sie meinen, sie hätten Ziele, aber in Wirklichkeit haben sie nur Wünsche. Andere, die den Prozess nie richtig angewendet haben, kommen einfach zu dem Schluss, dass Zielsetzung nicht funktioniert. Sie betrachten die Festlegung von Zielen nicht als Werkzeug, das ihnen Schritt für Schritt hilft, zu erreichen, was sie wollen.

„Eine der größten Entdeckungen, die ein Mann macht, eine seiner großen Überraschungen erlebt er, wenn er merkt, dass er etwas kann, von dem er befürchtet hatte, er könnte es nicht.“

– Henry Ford, Gründer der Ford Motor Company (1864-1947)

Manche Menschen fürchten sich davor, sich Ziele zu setzen. Der Zielsetzungsprozess verlangt häufig die Überwindung der tiefsten Ängste – der Angst vor dem Unbekannten und der Angst vor dem Versagen. Sie haben Angst, weil Herausforderungen und Risiken sie auf unbekanntes, unsicheres Terrain führen könnten. Unternehmungslustige Menschen denken vielleicht „wer nichts wagt, der nichts ge-

winnt“, aber risikoscheue Menschen denken eher „wer nichts wagt, der nichts verliert“.

Manche Menschen sind zu beschäftigt oder zu schlecht organisiert, um die Zeit für die Aufstellung von Zielen aufzubringen. Sie lehnen diese Aussicht auf einer unbewussten Ebene ab und finden immer wieder Ausreden dafür, dass sie sich keine Ziele setzen. Sie sind von den momentanen Ansprüchen an ihre Zeit und Energie schon so gestresst und überfordert, dass sie nicht bereit sind, neue Herausforderungen anzunehmen. Sie begreifen nicht, dass Ziele ihr Leben erleichtern und nicht erschweren würden und dass sie damit auf lange Sicht Zeit sparen würden.

Wieder andere Menschen fühlen sich inspiriert, greifen zu Papier und Bleistift, schreiben ein paar Ziele auf und können sich dann nicht entscheiden, welche sie nehmen sollen und welche nicht. Sie versuchen mit allen möglichen Wünschen in verschiedenen Lebensbereichen herumzujonglieren, anstatt sich einer bestimmten Sache zu widmen; oder sie notieren zu viele Ziele und stellen schnell fest, dass sie nicht alle bewältigen können.

Frustriert und überfordert geben sie ihre Ziele auf, bevor sie überhaupt angefangen haben – und den Fehler schreiben sie dann der Methode zu, nicht ihrem Herangehen an die Methode.

DER MANAGER ALS TRAINER ODER „COACH“

Vor gar nicht allzu langer Zeit arbeiteten alle Manager mit Befehl und Kontrolle; der Boss sagte, was Sache ist, nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für die einzelnen Angestellten. Vielen Managern fällt es zwar heute noch schwer, die Reste der Alten Schule abzuschütteln, aber die Coaching-Methode des Managements wird immer populärer.

„Der Mensch ist ein zielstrebiges Wesen.
Sein Leben hat nur Bedeutung, wenn er
sich reckt und nach seinen Zielen strebt.“

– Aristoteles, griechischer Philosoph (384-322 v. Chr.)

Das Coaching-Modell gründet auf dem Glauben an die angeborenen Fähigkeiten der Menschen und an den Wert ihrer Ideen. Der Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung von Fähigkeiten in der Gruppe, um das Unternehmen in Richtung seiner unmittelbaren und langfristigen Ziele zu bewegen. Manager, die wie Trainer arbeiten, sind offen und ansprechbar. Sie beteiligen alle Mitarbeiter an der Festlegung

von Zielsetzungen für das Team, und sie investieren Zeit und Mühe in den Aufbau von Beziehungen zu ihren Teammitgliedern. Sie reagieren einfühlsam auf Rückschläge und helfen bei der Beseitigung von Hindernissen auf dem Weg zur Zielerreichung. In ihren Augen besteht ihre Rolle darin, den Menschen zu dienen, mit denen sie arbeiten.

Wenn Sie sich zum Coach Ihrer Mitarbeiter machen und Zeit in ihr Wohlergehen investieren, können Sie ihren Widerständen gegen den Zielsetzungsprozess leichter entgegenwirken. Damit die Zielsetzung greift und zum Teil des Gewebes Ihres Arbeitsumfelds wird, müssen Sie sie zu Ihrer Priorität machen. Außerdem müssen Sie jedem Einzelnen und der Gruppe als Ganzem den Nutzen der Zielsetzung vermitteln und demonstrieren. Das Erfolgserlebnis der Zielerreichung wird Ihre Mitarbeiter schließlich veranlassen, den Zielsetzungsprozess zum Teil ihres Lebens zu machen.

