

Mit Zielen zum Erfolg

Dr. Elmar Brunnader, Unternehmensberater und Coach

Erfolg setzt Ziele voraus

Erfolg ist ein sehr vielschichtiger Begriff und jeder versteht etwas anderes darunter. Aber grundsätzlich gesagt ist Erfolg ein positives Ergebnis von Anstrengungen zur Erreichung eines Zieles.

Damit stehen die eindeutigen Ziele am Beginn eines jeden Erfolges, ob im privaten oder geschäftlichen Bereich. Denn sonst, formulierte Christian Morgenstern so treffend: „Wer das Ziel nicht weiß, kann den Weg nicht haben, muss die ganze Zeit nur im Kreise traben“.

Inkonsequente Zielorientierung: Maßnahmen werden zum Aktionismus

In der geschäftlichen Praxis verfügen die meisten Unternehmen formal über eindeutige Ziele wie Gewinn, Umsatz, Erträge, Kunden etc. und in der Regel findet auch ein entsprechendes Controlling statt.

Ist die Planungsphase beendet, scheinen die Ziele oftmals wieder in weite Ferne gerückt. Schon bei der Erarbeitung der Maßnahmen fehlt oft der Bezug zum angepeilten Ziel. Eine Rückkoppelung im Sinne der Effektivität (= die richtige Maßnahme setzen) findet in den wenigsten Fällen statt.

Klassisches Beispiel dafür ist auch die mangelnde Orientierung geschäftspolitischer Ziele und Maßnahmen an der Unternehmensstrategie.

Dies erklärt auch, warum bei den verschiedensten Anlässen meist zuerst die Frage: „Was machen wir?“ formuliert wird und nicht: „Wohin wollen wir eigentlich - was wollen wir erreichen?“ am Anfang steht. Dies führt dann oftmals zu purem Aktionismus so nach dem Sprichwort „Nachdem sie das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten sie ihre Anstrengungen“.

Problemanalysen und Schuldigensuche dominieren

Ähnliche Verhaltensweisen herrschen bei der Bewältigung von schwierigen Situationen vor. Zu oft werden im Geschäftsalltag die Probleme in den Vordergrund gerückt und damit eine Kultur geprägt, wo Fehler negativ zu Buche schlagen. Manche haben dabei richtige Analyserituale entwickelt mit dem Ziel, möglichst alle Schuldigen zu finden und an den Pranger zu stellen.

Natürlich sind diese Fragen irgendwie typische menschliche Verhaltensweisen. „Warum passiert das? Welche Auswirkungen hat das? Wer hat da was falsch gemacht?“ Allerdings ist man sich oft nicht bewusst, dass solche Fragen mit einem ganz bestimmten inneren Zustand verbunden sind: entweder resignativ oder vorwurfsvoll aggressiv. Die negative Stimmung verhindert dann meist kreative Lösungsansätze. Man ärgert sich - und vertagt bis zum nächsten Mal.

Zielen statt Problemanalyse ist gefragt

Entscheidend in solchen Situationen ist es, den Schwerpunkt auf Zielen zu setzen. Das bedeutet, den gewünschten Zustand zu klären und zu formulieren, damit ein Weg dorthin gefunden wird.

Das bedeutet jedoch nicht, dass die Problemsituation dadurch getilgt wird. Es ändert sich nur der Gesichtspunkt: Jetzt ist der Vergleich zwischen der Ist-Problemsituation und der Zielsituation relevant und liefert damit als Differenz die erforderliche Veränderung.

Als Nebeneffekt entsteht eine Entwicklung hin zu einer lernenden Organisation: Fehler sind notwendig, um Erfahrungen und Wissen zu sammeln und sich laufend zu verbessern. Was für einen Menschen gilt, der an Herausforderungen wächst, gilt auch für eine Organisation. Ohne Fehlertoleranz keine Risikobereitschaft und damit kein Lernen!

Das Zieldenken schafft auch die Voraussetzungen für eine positive Motivation der Beteiligten und führt so „automatisch“ zum Erfolg. Es ist somit der Erfolgstreiber schlechthin!

Positive Lösungsenergien durch richtige Fragen

Die Erarbeitung von Lösungen im Sinne des Zieldenkens kann ganz einfach mit den richtigen Fragen aktiviert werden. Es liegt am Diskussionsleiter, am Moderator aber auch an jedem einzelnen Gesprächsteilnehmer statt der üblichen problembezogenen Fragen zielbezogene Fragen zu stellen oder einzubringen.

Zielbezogene Fragen stellen:
Was möchten wir angesichts des Problems erreichen? Woran werden wir erkennen, dass wir das erreicht haben? Wo haben wir bereits ähnliche Probleme gut gemeistert? Welche Ressourcen haben wir, um das zu bewerkstelligen? Wie können wir das Ergebnis sicherstellen? Was wird wer bis wann dazu konkret tun?
statt
Problembezogene Fragen:
- Worin besteht unser Problem? - Warum haben wir dieses Problem? - Womit hat das angefangen? - Welche Ursachen hat das Problem? - Was ist da wirklich passiert? - Welche Auswirkungen hat das Problem? - Welche Probleme haben wir sonst noch? - Wer ist schuld daran?

Welche Fragestellungen überwiegen bei Ihnen?

Götzens/C9/3-2006