

# Die 9 größten Stolpersteine beim Umsetzen von Zielen meistern



So erhöhen Sie Ihre  
Chancen, Ihre Ziele zu  
erreichen.

## Wo lauern die Stolpersteine?

Diese praktischen Tipps für den Führungsalltag richten sich an Unternehmer, Führungskräfte und Entscheider. Sie sensibilisieren auf die wichtigsten Punkte bei der Unternehmens-Zielplanung. In jeder Phase der Zielplanung lauern Stolpersteine. Wer sie rechtzeitig eliminiert, kann mit seiner Mannschaft mit vereinter Kraft durchstarten!

### 1. Keine klaren Ziele

Klare Ziele tragen wesentlich dazu bei, dass die richtigen Entscheidungen getroffen werden können. Fehlen diese, so neigt man dazu, Dinge einfach mal auszuprobieren. Das führt in der Regel zur berühmten „trial-and-error“-Schleife. Selbst für agile Projekte, die sich in einer iterativen Vorgehensweise dem Ideal-Zustand nähern, ist ein Ziel ein wichtiger Orientierungspunkt, damit das Team in die richtige Richtung marschiert.

Klare Ziele geben nicht nur dem Unternehmer Kraft und Orientierung, sondern vor allem auch den Mitarbeitern. Wer sein Tun und Handeln immer an seinem Ziel orientiert, hält das Steuer selbst in der Hand. Er trifft automatisch klare Entscheidungen und realisiert diese aus tiefster Überzeugung.

Doch Ziele sind weitaus mehr als nur Umsatz- oder Ertragszahlen! Quantitative Ziele sind ein Maßstab, aber ein sehr nüchterner! Zahlen werden von Menschen bewegt. Zahlen sind das Ergebnis dessen, was Menschen an Leistungsbereitschaft, Talenten und intrinsischer Motivation in sich tragen. Dies zu fördern und weiterzuentwickeln, ist die Aufgabe von Führung. Wer jedoch zu den quantitativen Zielen auch qualitative Ziele formuliert und die Menschen, die im Unternehmen arbeiten, einbindet, für den wird der Weg zu dauerhaftem Erfolg geebnet. Und

das ist eine Führungsaufgabe, genau das zu ermöglichen und den Rahmen für Entfaltungsmöglichkeiten zu stecken.

### 2. Werte werden nicht gelebt

Wer Menschen für seine Ziele gewinnen will, kann dies am besten über ein gemeinsames Werteverständnis tun. Werte sind die Rahmenbedingungen, die Sie auf dem Weg zu Ihrem Ziel begleiten. Werte sind nie konstant und verändern sich im Laufe der Zeit, so wie sich ein Unternehmen auch verändert und entwickelt. Der erste Schritt beginnt damit, sich seiner Werte bewusst zu werden. In der nächsten Phase gilt es, diese in die Mannschaft zu transportieren. Manche Unternehmen beteiligen sogar die Mitarbeiter beim Erarbeiten der gemeinsamen Werte. Aber das hängt jeweils von der Führungsphilosophie ab.

Wenn Sie noch nie bewusst mit Werten in Ihrem Unternehmen gearbeitet haben, dann empfiehlt es sich, einen externen Partner ins Boot zu holen, der Sie dabei unterstützt. So kommen Sie in kurzer Zeit zu einem guten Ergebnis.

In meinen Workshops merke ich immer wieder, welche positive Energie von Werten ausgeht. Sind Werte erst einmal ins Unternehmen integriert, dann entwickelt sich ein völlig neues Bewusstsein für die Arbeit und die Zusammenarbeit zwischen Teams und für die Qualität der Kundenkontakte. Dass gelebte Werte sich positiv auf die Ergebnisse des Unternehmens auswirken, zeigen Studien, die Leistungssteigerungen in Höhe von 20 % bis 40 % bestätigen.

### 3. Fehlendes Commitment der Mitarbeiter zu den Zielen

Wie gut gelingt es Ihnen heute schon, Ihre Mitarbeiter von Ihren Zielen zu begeistern?

Häufig wird die Motivation der Mitarbeiter durch „Ziel-Verkündung“ und entsprechenden monetären Verdienstmöglichkeiten ausgelöst: Das hoffen zumindest diejenigen, die zu derartigen Betriebsversammlungen oder Zielvereinbarungsgesprächen einladen. Doch dies funktioniert auf Dauer nur bedingt. Motivation, die auf finanziellen Aspekten aufgebaut ist, steht auf wackligen Beinen. Schon vor vielen Jahren belegten Studien, dass Geld kein dauerhafter Motivationsfaktor ist. Und daran hat sich bis heute nichts geändert.

Echte Motivation kommt von innen (intrinsische Motivation). Meine Überzeugung ist folgende: Menschen sind von sich aus motiviert, man darf sie nur nicht demotivieren. Und deshalb ist es eine klare Führungsaufgabe, einen Rahmen dafür zu stecken, dass sich die Motivation der Mitarbeiter entfalten kann. Wer motiviert ist, ist auch bereit, Leistung zu erbringen. Ziele geben dabei Orientierung, wo die Reise hin geht. Deshalb ist es auch so wichtig, dass Mitarbeiter die Ziele verstehen und sie für sich sagen können, ja, das macht Sinn für mich! Da mache ich gerne mit. Dafür darf es auch ein bisschen mehr an Informationen über die Zusammenhänge in der Organisation geben. Wenn wir größere Zusammenhänge verstehen, dann löst auch das ein „inneres Ja“ in uns aus. Und wenn die Menschen auch dann noch an den Erfolg glauben, dass es gelingen kann, die Ziele zu erreichen, dann haben Sie schon die größten Hürden geschafft!

#### 4. Planung und Agilität sind kein Widerspruch!

„Planung ist das halbe Leben.“ Wer diese alte Weisheit ignoriert, läuft schnell Gefahr, Schnellschüsse aus der Hüfte abzufeuern.

Auch in komplexen Zeiten ist ein Plan wichtig, denn er liefert eine Struktur und Systematik,

damit kein blinder Aktionismus an den Tag gelegt wird. Nur die eigene Haltung zu einem Plan sollte in volatilen Märkten überdacht werden: Es ist nützlich, wenn Entscheider wie auch Mitarbeiter nicht mehr an dem einen Plan festhalten und ihn auf Biegen und Brechen durchsetzen wollen. Sinnvoller ist die Haltung, dass ein Plan in der heutigen Zeit nicht mehr in Stein gemeißelt ist und sich auch ändern darf, sobald sich die Rahmenbedingungen ändern oder es aus anderen Gründen erforderlich ist. In unserer volatilen Welt ist ein Mehr an Flexibilität gefordert. Stures Abarbeiten von Plänen ist der Weg in die Sackgasse. Gerade Organisationen mit Projektgeschäft z. B. im Sondermaschinenbau bekommen das immer mehr zu spüren. Denn auch die Kundenwünsche ändern sich während der Projektlaufzeit. Und wer hier nicht rechtzeitig in den Dialog mit dem Kunden tritt, der arbeitet schon mal zwei Wochen oder länger für den Papierkorb. Und dieses Nacharbeiten kostet Zeit, unnötig Geld und macht auf Dauer die Mannschaft mürbe. Wenn es Ihnen gelingt, sich der Marktdynamik in Ihrer Arbeitsweise anzupassen ist das der beste Weg, um zukunftsfähig zu bleiben. Wenn sich die Spielregeln im Markt ändern, dann hat man immer zwei Möglichkeiten: Das alte Spiel weiterspielen – oder die Karten neu mischen und die neuen Spielregeln integrieren. Wie gehen Sie damit um?

#### 5. Abarbeiten von Maßnahmen

Viele Unternehmen verwenden sehr viel Zeit für das Erarbeiten von Strategieplänen, in denen Sie konkrete Maßnahmen und Zuständigkeiten festlegen. Am Ende wundern sie sich aber, wenn die Maßnahmen nicht nach ihren Wünschen und Vorstellungen umgesetzt werden oder von den Mitarbeitern mit Prio 100 behandelt werden. Strategien sind sehr wichtig, denn Sie sind Ihr Fahrplan zum Ziel. Doch eine Strategie alleine hilft nichts, wenn sich die wenigsten damit identifizieren und

Verantwortung übernehmen, damit Sie gemeinsam Ihre Ziele erreichen. Ein Top-Down-Vorgehensweise birgt immer genau solche Gefahren.

Nützlicher ist es, das Team rechtzeitig in die Planung der Maßnahmen einzubeziehen, deren Ideen und Wünsche zu berücksichtigen. Dadurch steigt die Akzeptanz.

Zum anderen erhöhen Sie die Wirkung, indem Sie den einzelnen „in die Pflicht nehmen“ und die gegenseitigen Erwartungen klären. Denn wenn Führungskräfte von den Leistungen oder auch den Nicht-Leistungen ihrer Mitarbeiter enttäuscht sind, dann stelle ich häufig fest, dass Erwartungen nicht klar ausgesprochen und geklärt werden.

Eine sehr gute Möglichkeit, die gegenseitigen Erwartungshaltungen zu klären, bieten Mitarbeiter-Entwicklungsgespräche. Hierzu werden sehr unterschiedliche Vorgehensweisen gelehrt. Zudem wird dieses Führungsinstrument von den Führungskräften häufig unterschätzt, weil viele die Erfahrung gemacht haben, dass es zeitintensiv ist und am Ende doch nichts dabei „rumkommt“. Wenn es Ihnen genau so geht, dann haben Sie möglicherweise noch nicht alle Register gezogen. In meinen Trainings erhalten Führungskräfte nicht nur einen praxiserprobten Leitfadens, der es ihnen ermöglicht, das Gespräch auf der Beziehungsebene mit dem Mitarbeiter zu führen, seine Bedenken und Zweifel zu erforschen. Sondern sie lernen auch, wie sie mit dem Mitarbeiter gemeinsam einen verbindlichen Entwicklungsplan erarbeiten und vereinbaren, damit der Mitarbeiter schrittweise auch mehr Verantwortung übernehmen kann – sofern er dies möchte. In einem solchen Gespräch geht es weniger um die weit verbreitete Leistungs-Bewertung. Es geht vielmehr darum, dem Mitarbeiter zu helfen, sich selbst und seine Haltung / Einstellung zu reflektieren. Das ist ein völlig anderer Ansatz. Damit das Gespräch wirklich

gelingt hat es sich zudem bewährt, spezielle Fragetechniken zu trainieren und für ein gutes „Setting“ am Gesprächsort zu sorgen. Jedes kleine Detail trägt zum Gesprächserfolg bei. Und auch der Umgang mit stillen Mitarbeitern will trainiert sein. Unterm Strich sollte ein solches Gespräch eine gut investierte Zeit für beide Seiten sein!

## 6. Mangelndes Controlling

Viele Unternehmer sind der Annahme verfallen, dass es reicht, Ziele festzulegen, zu verkünden und gelegentlich zu prüfen. Wer über Ziele im Alltag nicht mehr regelmäßig spricht, läuft Gefahr, dass sich keiner mehr dafür engagiert.

Zudem gilt: Was nicht gemessen wird, wird nicht getan! Diese einfache Regel hat große Wirkung. Idealerweise bauen Sie sich ein nützliches Sortiment an Kennzahlen auf, das Ihnen tagesaktuell auf Knopfdruck alle relevanten Informationen liefert, um den Überblick zu bekommen. Dank der Digitalisierung gibt es immer mehr Möglichkeiten, selbst komplexe Auswertungen in Kürze zu erstellen.

Die Kür ist jedoch, dass nicht nur Sie als Entscheider die Zahlen kennen und interpretieren können, sondern dass Ihre Mitarbeiter ebenso damit umgehen lernen. Nur so können Sie mehr und mehr die Selbstverantwortung übernehmen, die vielfach von den Mitarbeitern verlangt wird.

## 7. Mangelnde oder mangelhafte Kommunikation

Bei Mitarbeiterbefragungen ist der Punkt „Kommunikation“ immer derjenige, der am schlechtesten abschneidet und gleichzeitig ist er der konfliktbehaftetste Punkt überhaupt. Die meisten Missverständnisse und

Konfliktherde entstehen durch mangelnde oder nicht vorhandene Kommunikation. Viele Organisationen kommunizieren häufig über elektronische Medien, z. B. E-Mail, Telefon, Handy. Wenn der visuelle Eindruck fehlt, geht oft auch ein Teil der Information verloren oder es führt zu Fehlinterpretationen. Schnell wird zwischen den Zeilen etwas herausgelesen, was gar nicht so gemeint war. Und schon steht ein Konflikt im Raum.

Kommunikation wird von vielen Führungskräften als lästig empfunden, weil sie nur noch in Besprechungen sitzen und teilweise sinnlos ihre Zeit absitzen müssen. Statt weniger wird es mehr Kommunikation. Doch ob wirklich jedes Meeting sinnvoll und tatsächlich die Anwesenheit aller verlangt ist fragwürdig.

Mitarbeiter brauchen jedoch die regelmäßige Rückkopplung. Sie freuen sich über Ihr Feedback. Das gibt ihnen Sicherheit und die Möglichkeit, an sich selbst zu arbeiten. Außerdem geben regelmäßige Besprechungen Ihren Mitarbeitern die Gelegenheit, ihre Ideen oder Verbesserungsvorschläge ins Unternehmen einzubringen. Wer weiß es besser als Ihre Mitarbeiter, wie beispielsweise Prozesse optimiert werden könnten?

Die Art und Weise wie in Ihrer Organisation kommuniziert wird, sollte deshalb regelmäßig auf den Prüfstand gestellt werden und insbesondere an die Erfordernisse angepasst werden. Fakt ist, agile Arbeitsweisen benötigen mehr Kommunikation in sehr kurzen Abständen – und das punktgenau in einem engen Zeitfenster. Das will trainiert sein!

## 8. Wenig Effizienz bei Besprechungen

„Besprechungen empfinde ich als zeitraubend, langatmig oder einfach überflüssig, weil sie eh nichts bringen“, so die Meinung vieler

Führungskräfte, die sich durch den Besprechungsmarathon intern, mit Kunden und Lieferanten mühen. Wenn Besprechungen diesen Effekt erzeugen, dann ist es wohl wirklich vergeudete Zeit.

Wie gestalten Sie Ihre Besprechungen? Weniger ist oftmals mehr. Bei klarer Rollenverteilung und wenn diese Rollen entsprechend wahrgenommen werden, sind Besprechungen spannend, bringen Dinge schnell auf den Punkt und führen klare Entscheidungen herbei. Diese Fähigkeiten kann man einfach erlernen und bringen in der Praxis eine große Erleichterung für alle Teilnehmer!

## 9. Fehlende Sicht von außen

„Dieses Thema haben wir schon tausend mal durch, das bringt bei uns nichts“, dies ist nur eine Aussage von Entscheidern, die sich selbst nach mehrfachem Beleuchten von Fragestellungen immer noch im Kreise drehen.

Manchmal tut es einfach gut, komplexe Themen und Fragestellungen mit einem externen Partner auf Augenhöhe zu reflektieren.

Wie sagte Einstein einst: „Ein Problem kann nie auf der Ebene gelöst werden, auf der es entstanden ist.“ Ein Externer bringt neue Perspektiven ins Spiel. Er erkennt Potenziale und Zusammenhänge, die Sie meist aus Ihrem eingefahrenen und eintrainierten Blickwinkel nicht mehr erkennen können. Ein erfolgreicher Unternehmer, der regelmäßig mit externen Partnern zusammenarbeitet, sagte einmal mit zwinkerndem Auge: „Ohne die Unterstützung von außen wären wir heute nicht so weit gekommen. Dann würden wir heute noch im eigenen Saft schmoren.“

Woher holen Sie sich frische Impulse und Anregungen für die Entwicklung Ihrer Organisation?

#### Prüfen Sie Ihre Stolperfallen:

1. Wie klar sind Ihre Ziele? ... für Sie? ... für Ihre Mitarbeiter?
2. Sprechen Sie über Werte nur oder leben Sie diese schon bewusst im Unternehmen?
3. Zeigen Ihre Mitarbeiter Begeisterung für Ihre gemeinsamen Ziele, arbeiten sie verantwortungsbewusst und bringen sie sich aktiv ein?
4. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine systematische Planung, die sich der Marktdynamik ständig neu anpasst? Und beherrschen Sie die Spielregeln von komplexen Märkten?
5. Führen Sie Mitarbeiter-Entwicklungsgespräche und sind die gegenseitigen Erwartungen geklärt? Binden Sie Ihre Mitarbeiter rechtzeitig in die Planung ein?
6. Kontrollieren Sie den Stand Ihrer Zielerreichung regelmäßig? Verfügen Sie über ein nützliches Sortiment an Kennzahlen und ist dieses tagesaktuell?
7. Nimmt jeder Mitarbeiter an einer Besprechung teil und hat er die Möglichkeit, sich aktiv einzubringen? Stellen Sie regelmäßig Ihre interne Kommunikation auf den Prüfstand?
8. Wie gut gelingt es Ihnen, in Besprechungen Themen schnell auf den Punkt zu bringen und klare Entscheidungen zu treffen?
9. Ein externer Begleiter nimmt Zusammenhänge wahr, die Sie aus Ihrer Perspektive oftmals nicht mehr wahrnehmen können. Nutzen Sie regelmäßig diesen „Blick von außen“ auf Ihr Unternehmen?

#### Erkenntnisse aus der Praxis

1. Jedes Unternehmen und jede Persönlichkeit hat das Potenzial, um erfolgreich zu sein.
2. Das, worauf wir unsere Aufmerksamkeit lenken, vermehrt sich.
3. Du bist, was du denkst – unsere Gedanken beeinflussen unseren Erfolg wesentlich.

Ich wünsche Ihnen, dass Sie Ihre Ziele mit Freude und Leichtigkeit erreichen.

Gerne unterstütze ich Sie gemeinsam mit meinen Kooperations-Partnern der Ziel-Mentoring AKADEMIE dabei, Klarheit über Ihre Ziele zu bekommen und Verbündete in Ihrem Unternehmen zu mobilisieren. Denn: Wenn Sie alle Stolpersteine rechtzeitig aus dem Weg räumen, dann ist Ihre Fahrt frei und Sie gelangen mit Freude und Begeisterung gemeinsam an Ihr Ziel. Denken Sie daran: **In jedem von uns steckt eine Fülle an Potenzial!**

Ihre



Karin Hauser  
Ziel-Mentorin