

## **Ziele finden und definieren, vereinbaren und nachhalten, Ergebnisse erreichen**

„The leader is the man who acts first“ (Lee Iacocca)

### **Vorbemerkung**

Dieses Training ist ein dreistufiger Qualifizierungsprozesses, um sich selbst und andere mit Zielen führen zu können.

1. Es beginnt mit „Ziele finden und definieren“, der gestaltende Auftakt.
2. „Ziele vereinbaren und nachhalten“, der verbindliche Dialog, ist Gegenstand in Modul 2.
3. „Zielplanung, steuern und ggf. eskalierende Maßnahmen“, die manifestierende Wirkung, rundet diese Leadership-Qualifizierung ab.

Diese drei Module sind einzeln nutzbar, als individuelle Qualifizierung oder als Team-Workshop (Modul 1) oder als Gesamtpaket (empfohlen für Nachwuchskräfte).

Ein optionales Zusatzmodul „Situativ Führen“, adaptiert an heutige Führungsanforderungen einer dynamischeren und innovativ-explorativen Welt, differenziert die Gesprächsführung entsprechend Situation und Reifegrad des Mitarbeitenden.

### **Situation / Bedarf**

Was wollen Sie erreichen? Auch wenn Sie einfach nur arbeiten, gibt es dabei ein Ziel: Was soll durch Ihre Arbeit bewirkt werden? Wir haben vielleicht Ziele wie ein neues Auto, das wir uns durch Geld leisten können, welches wir für das Erreichen von Arbeitszielen erhalten. Was aber konkret wollen wir bei einer bestimmten Aufgabe bis wann fertiggestellt haben?

Mit Zielen nehmen wir gedanklich die zukünftige Realität vorweg. Ziele inspirieren, wenn Sie einen persönlichen Sinn ergeben. Primärer persönlicher Sinn befriedigt intrinsische Motivationen: Wozu das alles? Sekundärer persönlicher Sinn befriedigt Anreize wie materielle Besitztümer.

Aus richtig angewandter Ziel-Methodik entfaltet sich eine intrinsische Energie, die vielfach in der Literatur als Flow o.ä. beschrieben wird. Dazu gehören folgende Kernelemente:

- Ziele werden oft nicht erreicht, auf halbem Weg aufgegeben oder gar vergessen, weil sie nicht stimmig mit dem Ganzen waren, m.a.W. nur „in den Kopf gesetzt“. Welche Ziele machen Sinn, passen zur Strategie, zu Prioritäten, Werten und Limitationen?
- Neben der intrinsischen Kraft braucht es eine klare Vorstellung vom Ziel, am besten schriftlich: das Ziel definieren. Um inspirierend zu bleiben, folgt die Zieldefinition der ursprünglichen Deutung der „smart“-Formel: keine Aktivitäten!
- Aktivitäten finden sich in der Zielplanung. Was ist wann zu tun? Etappenziele untergliedern nicht nur ein größeres Ziel, sondern schaffen auch frische Motivation aus der Freude am Erreichten. Faktoren erfolgreicher Planung kennen hilft schneller zum Erfolg.
- Kein Ziel wird gänzlich allein erreicht: Irgendjemand wird irgendwo auf dem Weg als Unterstützer gewonnen. Statt „kannst Du mal eben...“ gewinnen Sie aktive Mit-Treiber, wenn Sie Ihr Ziel erklären und Ihren Unterstützer einbeziehen.

### **Die Kernelemente erfolgreicher Zielorientierung vermitteln wir in drei Modulen**

1. Ziele aus Chancen /Problemen entwickeln und definieren: Wohin es gehen soll und warum
2. Ziele vereinbaren: andere für meine Ziele gewinnen und diese Unterstützung stabilisieren
3. Zielerreichung planen und Realisierung durchsetzen: den Weg zum Ziel gehen

### Modul 1: Ziele entwickeln und definieren

- Aufgaben und Ziele unterscheiden
- Motivation verstehen: Bedürfnisse, Werte, Anreize
- Problem oder Herausforderung, Not und Attraktivität
- Ziele entwickeln: Rahmen, Ressourcen, Instanzen, Unterstützer
- Zielsystem: alle meine Ziele kompatibel
- Ziele und Wirkungen visualisieren: Erfolg aus Proaktivität
- Ziele definieren: die smart<sup>e</sup>-Formel
- Kick-Off-Projekt: smart<sup>e</sup> Ziele

#### M2: Ziele wirksam vereinbaren

- Persönliche Wirksamkeit: Macht, Autorität, Vertrauen, Wertschätzung
- Ziele vereinbaren – effektive Gesprächsführung
- Spezifika der Unterstützung vereinbaren
- Monitoring vereinbaren
- Feedback geben/ nehmen
- Zielerreichung evaluieren, Lernen etablieren
- Faktoren der Umsetzungsplanung: Maßnahmenplan
- Kick-Off-Projekt: Zielvereinbarungsgespräche

#### M3: Zielerreichung planen und durchsetzen

- Ziel vorgegeben oder vereinbart?
- Zielplanung – alle Ressourcen berücksichtigen
- Kontrolle ist notwendig – Lernen statt bestrafen
- Formen der Kontrolle: Was wie kontrollieren
- Feedback geben: Anerkennung, Kritik und Verbesserung
- Lösungsorientiert eskalieren, wenn es nicht läuft
- Kick-Off-Projekt: Umsetzungsprojekt Zielplanung und Verfolgung

### Ergebnisse

- ❖ Die Teilnehmer kommen vom aufgabenorientierten zum zielorientierten Denken. Sie entwickeln Ziele mit guten Gründen und starker Motivation.
- ❖ Sie sind in der Lage Gespräche mit dem Resultat eines nachhaltig vereinbarten Ziels zu führen.
- ❖ Sie können den Weg planerisch und kooperativ-praktisch mit konstruktiven und durchsetzungsstarken Mitteln zum Ziel führen.

### Arbeitsweise

- Der **Intervallmodus** in 3 Modulen ermöglicht die sukzessive Integration neuer Erkenntnisse und minimiert Verluste durch thematische Überladung und bloß selektiven Transfer (Intervall empfohlen: ca. 4 Wochen).
- **Kick-Off-Workshop-Modus:** Wir ermöglichen eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre in einer Gruppe bis zu 10 Teilnehmenden, die das Lernen miteinander und voneinander ermöglicht: andere Teilnehmer als Sparringspartner nutzen. Konkrete Aktionsplanung zum Transfer ist das Vorhaben von Beginn an: „Kick Off“
- **Methoden:** Kurz-/Impulsvorträge, Präsentation, Tools und Techniken, Übungen in Einzel- und Gruppenarbeit, Praxisübungen Gesprächsführung, Reflexion, Feedback.
- **Information:** Die Teilnehmenden erhalten eine abgestimmte Einladung zu jedem Modul mit Inhalten und Arbeitsweise.
- **Vorbereitung:** Die Teilnehmenden definieren vorab Ihre 3 wichtigsten Lernziele je Modul.
- **Transferunterstützung:** 3-4 Wochen nach dem Abschlussmodul individuelles Coaching und Beratung zu den verfolgten Zielen: Videokonferenz/Telefon.

### Teilnehmende

- Nachwuchsführungskräfte, Teamleiter, Projektleiter, Mitarbeitende in Service- oder Stabsfunktionen, die andere für Ziele gewinnen müssen.
- Führungskräfte mit disziplinarischen Befugnissen, die Ziele wirklich vereinbaren wollen (besonders Modul 2)
- 8-10 Teilnehmer/innen je Gruppe für eine intensive Weiterentwicklung

## Konfigurationen

- Das Programm kann auch formal Ihren Wünschen angepasst werden:
  - Mögliche Zeitverschiebungen:
    - Nutzung des Vorabends,
    - Start Freitag/ Samstag als 2. Seminartag
  - Modul 1 kann auch als Workshop für das komplette Team/Teilteam gestaltet werden
  - Zielgruppenspezifisch kann Modul 2 alleine stehen (dann 2,5 Tage, Beginn: 1. Halbtag)<sup>1</sup>
  - Eine Differenzierung im Führungsverständnis des Situativen Führens kann in einem ergänzenden Modul („2.a“) integriert werden.
  - Die Begrenzung auf Module 1 und 2 ist möglich.
  - Modul 3 setzt aber die in Modul 1 und 2 entwickelten Haltungen und Praxis voraus.

## Organisatorisches

- Dauer: Module 1-3: je 2 Tage (Gesamtpaket)
- Ort: geeignetes Lernumfeld

## Leistungen

- Abstimmung, Zielgruppenspezifische Anpassungen auf Wunsch
- Informationen und Vorbereitungsaufgaben für Teilnehmende im Einladungstext
- Fak: Microteaching (Online-Konferenz) begleitend für Führungskräfte der Teilnehmenden
- Workshop-Module wie oben beschrieben, Arbeitsblätter für Übungen
- Fotoprotokoll mit präsentierten und erarbeiteten Inhalten, Ergebnissen und Szenen (pdf)
- Individuelles Transfer-Coaching (0,5-1,0 Std. je Teilnehmende) mindestens nach dem letzten durchgeführten Modul
- Begleitung durch die Führungskraft des Teilnehmenden kann mit Dialog-tools unterstützt werden (Vorbereitung, stabile Integration, Evaluation).
- Evaluation kann durch Umfrage zu den Schlüssel Fertigkeiten unterstützt werden.

## Investition

- Gern unterbreiten wir Ihnen ein spezifisches Angebot, das zu Ihren Lernsystemen passt. Sprechen wir über Ihre Wünsche und Erwartungen, über Details und Rahmenbedingungen!
- Reisekosten und Spesen nach Aufwand

---

<sup>1</sup> Siehe Ziele vereinbaren\_nachhalten-esp.pdf