

Vorwort

Wenn man einen der Praxistexte von Rainer W. Stroebe vorliegen hat, weiß man, dass man sich auf eine zugleich erfahrungsgesättigte und anspruchsvolle Lektüre freuen kann. Nun hat Antje Stroebe zusammen mit ihrem Vater ein Buch geschrieben, und wieder einmal bestätigt sich die alte Erkenntnis: Der Apfel fällt nicht weit vom Stamm. Das Buch über »Motivation durch Zielvereinbarung« ist didaktisch klug aufgebaut, locker und amüsant zu lesen (wobei mir natürlich besonders gut die zahlreichen Cartoons und lockeren Sprüche gefallen haben, die immer wieder den Nagel auf den Kopf treffen und die abstrakteren Aussagen des Textes hervorragend verankern).

Seit den Tagen des »Management by Objectives« ist die Diskussion um Zielsetzung und Zielvereinbarung nicht abgerissen und hat zahlreiche (manchmal auch nur kosmetische) Innovationen angeregt. Diese Diskussion für Praxiszwecke zu resümieren ist Anliegen des vorliegenden Bandes, dessen Stärke darin liegt, dass der Leser bzw. die Leserin immer wieder dazu angehalten wird, die Ausführungen auf die eigene Praxis zu beziehen, sich selbst zu prüfen und konkrete Veränderungen im eigenen Arbeitsbereich zu planen und anzugehen. Dabei wird eine Fülle von Informationen ausgebreitet, die eine vertiefte Diskussion in Seminaren oder Erfahrungsgruppen verdienen. Die durchgängig pragmatische Ausrichtung ist keineswegs mit Theorieabstinenz verbunden – aber theoretische Reflexionen werden nicht aufgedrängt, sondern zum selbstständigen Nachdenken angeboten – und dafür gibt es reichlich Anlass.

Ich wünsche den Lesern beim Durcharbeiten viel Erkenntnisgewinn und Lesespaß!

Professor Dr. Oswald Neuberger

1 Einleitung – Wozu dieses Buch?

»Die Welt tritt zur Seite, um jeden vorbeizulassen,
der weiß, wohin er geht.«

(D. S. Jordan)

»Leadership ist die Fähigkeit, Ziele mit anderen und durch andere zu erreichen.«

Wir sind überzeugt, dass Menschen Ziele brauchen, viele diese aktiv suchen – um ihr Leben und ihre Arbeit motiviert-erfolgreich zu gestalten. In diesem Buch geht es darum, wie Ziele und Zielvereinbarungsprozess motivierend gestaltet werden.

Denn Lebenskunst ist es, Ziele zu haben, die des Einsatzes wert sind.

Wir wollen mit diesem Buch Führungskräfte dabei unterstützen, in der Praxis durch einen professionell gestalteten Zielvereinbarungsprozess eine hohe Motivation zu generieren. Die methodischen Grundlagen werden kurz erläutert, mit Beispielen aus der Führungs-, Trainings- und Beratungspraxis sowie Arbeitsmaterialien angereichert und mit einem Schuss Humor serviert. So verfügt der Leser für die praktische Arbeit über einen abgerundeten Cocktail, der mit Bedacht und Willen zur Umsetzung konsumiert gut bekömmlich und wirksam sein wird.

In diesem Buch konzentrieren wir uns auf den **Zusammenhang** zwischen Motivation und Führen durch Zielvereinbarung.

Basiswissen zum Thema Führung ist im Band »Grundlagen der Führung« und dem Band »Führungsstile«, zum Thema Motivation im Band »Motivation« dieser Reihe verfügbar.

Wir verwenden im Text grammatikalisch die männliche Form. Es sind selbstverständlich Leserinnen und Leser gemeint und angesprochen.

Worum geht es?

Motivation und Führen durch Zielvereinbarung:

Wie sind die Zusammenhänge? Wie kann das Wissen darum praktisch genutzt werden?

Was ist Motivation? Ein Prozess, in dem die Menschen ihre von individuell geprägten Bedürfnissen und Werten produzierte Energie auf ein Ziel hinlenken. Sie tun dies, wenn sie Erfolg erwarten.

Was bestimmt demnach Erfolg?

Erfolg eines Menschen
=
Stärke seiner Leistungsmotivation
x
Anreizwirkung des Zieles
x
Erwartungen hinsichtlich der Erfolgswahrscheinlichkeit

Durch einen professionell gestalteten Zielvereinbarungsprozess, in dem alle drei Faktoren sichergestellt sind, fokussieren sich Kräfte und Motivation zielorientiert.

Wissenschaftlich formuliert: »Wenn (...) Ziele an die individuellen Fähigkeiten und Anspruchsniveaus angepasst werden, ist ein hohes motivationales Potential aktivierbar.« (W. H. Staehle, S. 853)

und:

Wenn diese Ziele nicht von oben diktiert, sondern zwischen Mitarbeiter und Führungskraft

- gemeinsam erarbeitet und vereinbart werden und
- außerdem noch realistisch, aber anspruchsvoll sind,

entsteht mehr Power!

Geben Sie die Erbsen denen, die sie ziehen und ernten, oder denen, die sie zählen?

Dies funktioniert nicht nur auf individueller Ebene, sondern ebenso bei den Unternehmenszielen. Umso bedenklicher stimmt es, wenn in einer Studie festgestellt wird, dass nur 10 % der untersuchten Unternehmen über Visionen und Ziele und nur 10 % über eine mittel- und längerfristige Zielfokussierung verfügen (Studie von R. Berth).

In diesem Buch erhalten Sie die Methodik, um den Zielvereinbarungsprozess in Ihrem Unternehmen/Ihrem Bereich sowohl zu initiieren als auch zu realisieren und eine hohe Motivation zur Umsetzung zu erreichen.