

Werner Siegert

# Durch lohnende Ziele zum Erfolg



## GABAL e.V.

Gesellschaft zur Förderung

Anwendungsorientierter

Betriebswirtschaft und

Aktiver

Lehrmethoden in Hochschule und Praxis e.V.

### Unsere Ziele

Wir vermitteln **Methoden und Werkzeuge**, um mit Veränderungen kompetent Schritt halten zu können und dabei unternehmerische und persönliche Erfolge zu erzielen. Wir informieren über den aktuellen Stand **anwendungsorientierter Betriebswirtschaft**, fortschrittlichen Managements und menschen- und werteorientierten Führungsverhaltens. Wir gewähren jungen Menschen in Schule, und beruflichen Startpositionen **Lebenserfolgshilfen**. Unsere Mitglieder engagieren sich für ihr persönliches Wachstum und das Wachstum ihrer Organisationen.

### Was wir ihnen bieten ...

- Kontakte zu Unternehmen, Multiplikatoren und Kollegen in Ihrer Region und im GABAL-Netzwerk
- Aktive Mitarbeit an Projekten und Arbeitskreisen
- Mitgliederzeitschrift *impulse*
- Freiabo der Zeitschrift *wirtschaft und weiterbildung*
- Jährlicher Buchgutschein
- Teilnahme an Veranstaltungen der GABAL und deren Kooperationspartner zu Mitgliederkonditionen

**Liebe GABAL-Mitglieder, liebe Leserin, lieber Leser,**

streben wir nicht alle nach Wohlergehen und Erfolg? Darin unterscheiden sich Individuen, Teams und Unternehmen kaum.

Die Regeln systematischen Managements finden sich im Selbst-Management wieder. Management jedoch ist ohne klare Ziele nicht möglich.

Wieviele Ziele soll man sich setzen? Für wieviele reichen unsere Zeit, unsere Mittel und unsere Energien? Wenn es realistisch ist, sich auf wenige Ziele zu beschränken – welche Ziele lohnen wirklich?

Unser langjähriges Mitglied Dr. Werner Siegert hat für GABAL seine, in vielen Praxisjahren, gesammelten Erfahrungen auf dem Gebiet des „Führens mit Zielen“ (Management-by-Objectives) in konzentrierter Form zusammengefasst und dabei auch das Selbst-Management gebührend berücksichtigt.

Die Broschüre will Ihnen, in Ihrem Streben nach persönlichem und unternehmerischem Erfolg, Leitlinien aufzeichnen.

Der Autor – dessen Spitznamen „Ziele-Siegert“ sich auch in seiner Internet-Adresse wiederfindet – steht Ihnen, den GABAL-Regionalgruppen und Kompetenzteams, gern auch weiterführend zu Verfügung.

Mit herzlichen Grüßen



Wolfgang Neumann

Sprecher des Vorstandes

## Inhalt

GABAL e.V.	2
Vorwort	3
Inhalt	3
Wozu eigentlich Ziele?	4
Es gibt solche Ziele und solche ...	5
Sie können nicht auf einen Berg steigen ...	6
Der Management-Erfolgs-Kreis	7
„Jetzt startet ...“	8
Welche Ziele lohnen?	9
Was wollen Sie eigentlich erreichen?	10
Balanced – was?	11
Nahe Ziele, ferne Ziele, attraktive Ziele	12
Die richtigen Ziele richtig formulieren	13
Wie lauten Ihre Schlüsselbereiche?	14
Noch ein paar Tipps zu Ihren Schlüsselbereichen	15
Kernsätze zur strategischen Zielsetzung	16
Die Strategiezwiebel	17
Checkliste zur Bestimmung lohnender Ziele	18
Mitarbeiter zum Ziel begleiten	19
Manche Ziele lassen sich nur im Team erreichen	20
Ohne Ziele – kein Lernen!	21
Fußnoten	22
Kontakt	22

## Wozu eigentlich Ziele?

Ohne Ziele keine Treffer! Ohne Treffer keine Erfolgserlebnisse! Ohne Erfolgserlebnisse keine Lebensenergien!

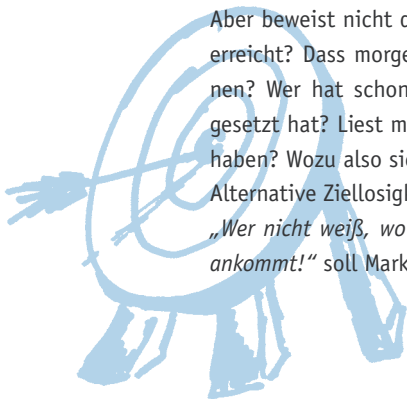
Ohne Ziele kein Erfolgs-Management! Management als Logik des Gelingens setzt voraus, dass dieses Gelingen definiert wird. Ein Unternehmen ohne schriftlich fixierte, realistische, aussichtsreiche und zukunftsfähige Ziele führen zu wollen, wäre ein Vabanque-Spiel. Umso erstaunlicher, dass eine Vielzahl insbesondere von mittleren und kleinen Unternehmen das Führen mit Zielen äußerst dilettantisch handhabt. Aber auch in großen Aktiengesellschaften, die „Management-by-Objectives“ praktizieren, stößt man in manchen Führungsebenen auf Halbherzigkeit und mangelnde Konsequenz. Dietrich Dörner bezeichnet diese laxen Handlungsweise mit Recht als „Logik des Mislingens“<sup>1</sup>.

Schriftlich fixierte Ziele tragen dazu bei, die Energien auf diese Ziele hin zu bündeln. Sie geben allen Entscheidungen, die zu treffen sind, eine Richtung. Das wusste schon der alte Seneca, dessen Mahnung heute so aktuell ist wie damals: *„Wer nicht weiß, in welchen Hafen er segeln will, für den ist kein Wind der richtige!“*<sup>2</sup>

Ziele, die man „so im Kopf hat“, entfalten diese Wirkung kaum. Allzu leicht werden sie umgestoßen, vergessen und wirken nicht verpflichtend.

Aber beweist nicht das tägliche Leben, dass man viele Ziele ohnehin nicht erreicht? Dass morgen schon alle Zielüberlegungen für die Katz' sein können? Wer hat schon in seinem Leben die Ziele erreicht, die er sich mal gesetzt hat? Liest man nicht täglich, dass Unternehmen ihre Ziele verfehlt haben? Wozu also sich erst die Mühe machen, Ziele zu erarbeiten? Weil die Alternative Ziellosigkeit bedeuten würde.

*„Wer nicht weiß, wo er hin will, wird sich wundern, dass er ganz woanders ankommt!“* soll Mark Twain gesagt haben.



### Es gibt solche Ziele und solche ...

Verena sagt: „*Ich will Spanisch lernen!*“ Der Jung-Unternehmer Winkler sagt: „*Ich will in meinem neuen Unternehmen Software für Facility Management entwickeln und verkaufen!*“ Beide haben ihre Ziele formuliert – und zwar Richtungsziele.

Richtungsziele sind Absichtserklärungen. Auch Unternehmensziele sind verbindliche Absichtserklärungen, die die Unternehmensführung für eine längere Dauer binden. Daher müssen sie zukunftssträchtig und aussichtsreich sein. Damit Wunschdenken ausgeschlossen wird, sind sie strengen Prüfkriterien zu unterziehen.<sup>3</sup>

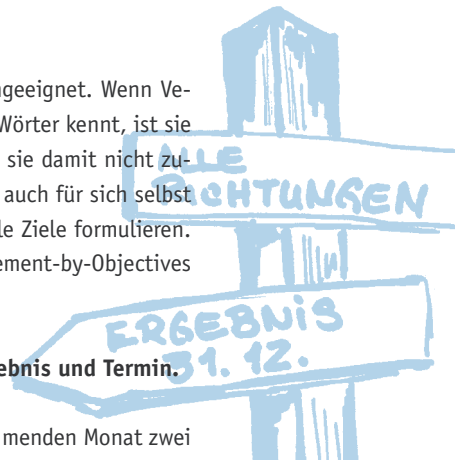
Für systematisches Management sind Richtungsziele ungeeignet. Wenn Verena nach längerer Zeit erst ein paar wenige spanische Wörter kennt, ist sie zwar ihrem Richtungsziel treu geblieben, dennoch wird sie damit nicht zufrieden sein. Will sie das Erfolgskonzept „Management“ auch für sich selbst (= Selbst-Management) einsetzen, muss sie operationale Ziele formulieren. Das gilt insbesondere auch für Unternehmer, die Management-by-Objectives realisieren wollen.

#### **Operationale Ziele erfordern die Festlegung von Ergebnis und Termin.**

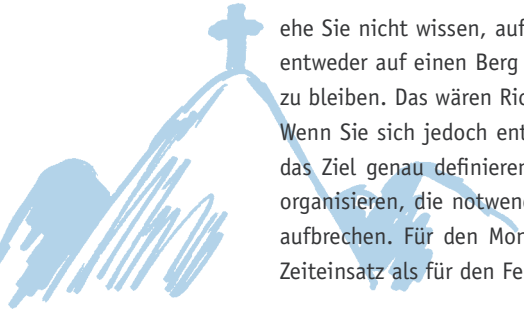
Verena könnte sich das operationale Ziel setzen, im kommenden Monat zwei Kapitel in ihrem Spanisch-Lehrbuch gründlich durchgearbeitet und die entsprechenden Teile der Spanisch-CD-ROM bewältigt zu haben.

Winkler könnte sich das operationale Ziel setzen, bis zum Ende des nächsten Monats sein Studio startbereit eingerichtet zu haben.

**Operationale Ziele sind im Grad ihrer Realisierung kontrollierbar**, und dies nicht erst am Ende der Planzeit, sondern schon auf dem Wege zum Ziel.



## Sie können nicht auf einen Berg steigen ...

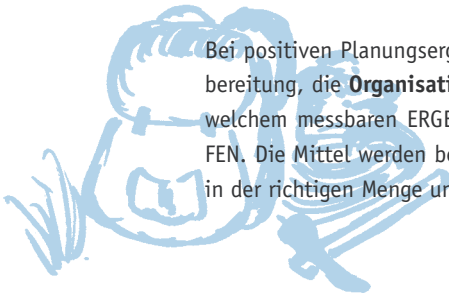


ehe Sie nicht wissen, auf welchen. Sie können sich natürlich entscheiden, entweder auf einen Berg zu steigen oder im Tal zu wandern oder zu Hause zu bleiben. Das wären Richtungsziele.

Wenn Sie sich jedoch entscheiden, auf einen Berg zu steigen, müssen Sie das Ziel genau definieren, um Mittel und Zeit zu planen, die Abläufe zu organisieren, die notwendige Ausrüstung bereitstellen zu können, ehe Sie aufbrechen. Für den Montblanc benötigen Sie einen anderen Mittel- und Zeiteinsatz als für den Feldberg. Und eine andere Kondition.

Nicht anders ergeht es Ihnen beim Management. Der Management-Erfolgskreis auf Seite 7 ist ein nützliches Schema, um diese logischen Zusammenhänge zu erkennen, und zwar keineswegs nur für ein Unternehmen. Am Anfang steht das **operationale Ziel**. Im Beispiel: der Gipfel in einer bestimmten Zeit. Beides muss realistisch sein!

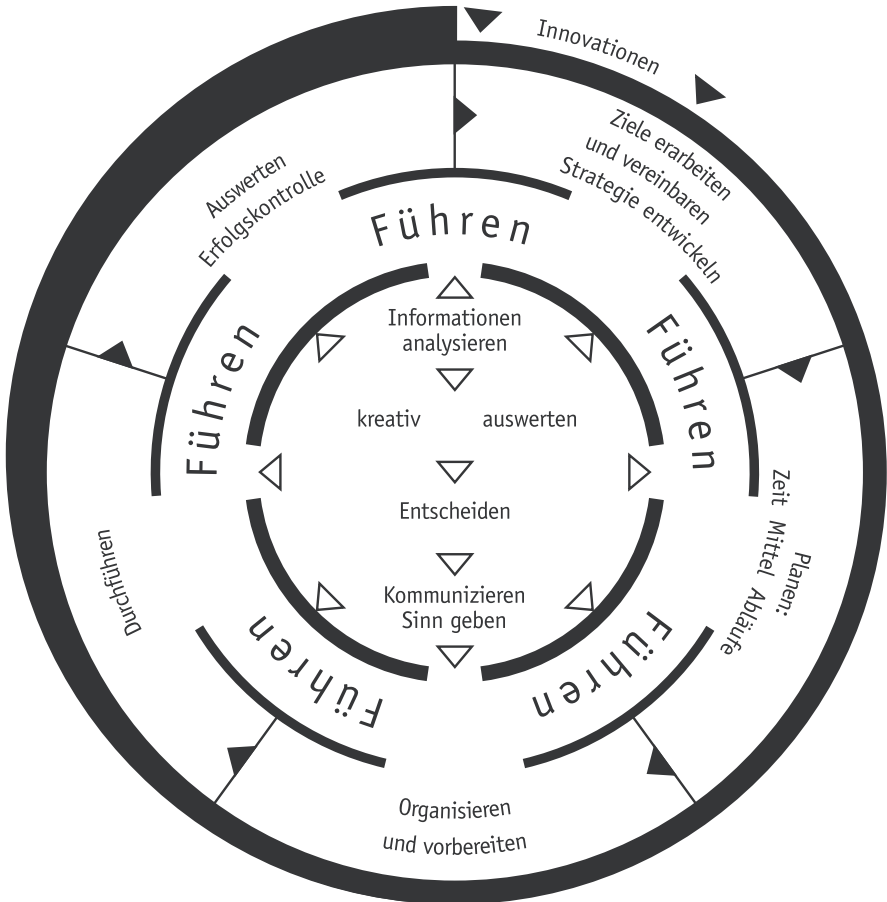
In der nächstfolgenden Phase heißt es **planen**. Geplant werden muss der Zeiteinsatz, der Mitteleinsatz (Menschen, Geld, Sachmittel), die Kondition (Kräfteinsatz). Auch die Abläufe müssen vorausgeplant werden. Es wäre nicht das schlechteste Ergebnis der Planung, wenn sich in dieser frühen Phase herausstellen sollte: Wir schaffen es so nicht. Dann müssen eventuell das Ziel oder die Randbedingungen geändert werden. Das ist besser, als zu scheitern!



Bei positiven Planungsergebnissen beginnt jetzt die Phase der Prozessvorbereitung, die **Organisation**. Geregelt wird: WER macht WAS bis WANN mit welchem messbaren ERGEBNIS? In welchen zeitlich koordinierten ABLÄUFEN. Die Mittel werden bereit gestellt (Logistik): Die richtigen Sachmittel, in der richtigen Menge und Qualität, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort.

## Der Management-Erfolgs-Kreis

– Die Logik des Gelingens –



Management-Modell der Deutschen Management-Gesellschaft  
erweiterte Fassung von Dr. Werner Siegert

Jetzt startet die **Durchführung**, nachdem alles bestmöglich vorbereitet wurde. Jeder wird einsehen: Je umsichtiger und präziser die Vorbereitung, desto reibungsloser die Durchführung. US-Manager kennen die PPPPP-Regel:  
*Prior Planning Prevents Pisspot Performance.*

Haben wir unser Ziel erreicht? In der geplanten Zeit, mit den geplanten Mitteln und Kräften? Wir treten ein in die äußerst wichtige Phase der **Ergebniskontrolle**. Zunächst: Ohne genaue Zieldefinition wäre sie logischerweise nicht möglich. Ohne Ziel keine Treffer! Jetzt heißt es zudem **Auswerten**:

Was ist (noch nicht) optimal gelaufen? Was sollten wir beim nächsten Weg zum Ziel besser machen?

Mit dieser Phase schließt sich also eine **Lernschleife**. Je häufiger wir sie auswerten, desto häufiger nutzen wir die Chance, die Prozesse zu optimieren. Wir werden immer besser! Also: **Je kürzer die Laufzeiten, desto höher der Lerngewinn!**

Im Kern des Management-Kreises erkennen wir die **Kernfunktionen**, die allen Management-Phasen vorausgehen müssen: Informationen sammeln und kreativ auswerten. Daraus folgen die Entscheidungen. Diese müssen allen Beteiligten plausibel gemacht werden. Kommunikation führt zu Motivation.

Der alles begleitende Führungskreis mahnt uns, dass in allen Management-Phasen **Führung gefordert** ist.

**Führen heißt, Mitarbeiter zu Erfolgen und zur Entfaltung ihres Potenzials verhelfen.**

Verena, die sich das Ziel gesetzt hatte, Spanisch zu lernen, hat es hier besonderes schwer: Sie ist nämlich ihre eigene Führungskraft, die von ihr nichts Geringeres als Selbst-Disziplin fordert. Im übrigen aber gilt der Management-Erfolgs-Kreis voll und ganz auch für sie = Selbst-Management.



## Welche Ziele lohnen?

Ist ja alles ganz gut und schön mit den Zielen. Aber was soll sich der Jungunternehmer Winkler, was soll sich Verena für Ziele setzen? Das können ja unheimlich viele sein. Welche aber lohnen? Welche führen am sichersten und schnellsten zum Erfolg?

Damit beginnt die schwierige Phase der **strategischen Zielfindung**. Zwei Fragen führen zu den einzig lohnenden Zielen:

**Wo bietet sich gegenwärtig die größtmögliche Chance?**

**Welcher engste Engpass bildet gegenwärtig das hemmendste Hindernis auf dem Weg zum Ziel?**

Winkler ist überzeugt, die erste Frage bereits beantwortet zu haben. Er könnte Software für viele Anwendungen entwickeln, aber er sieht in der Software für Facility Management (komplexes Gebäude-Management) zur Zeit die größte Chance.

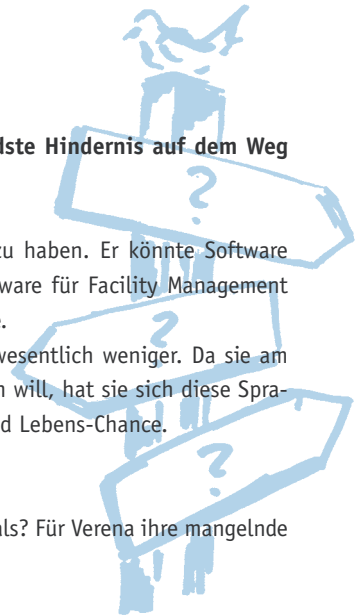
Verena hat sich gesagt: Englisch kann jeder, Spanisch aber wesentlich weniger. Da sie am liebsten später in spanisch-sprechenden Ländern tätig werden will, hat sie sich diese Sprache ausgewählt. Dort sieht sie ihre größtmögliche Erfolgs- und Lebens-Chance.

Und die gegenwärtig engsten Engpässe?

Für Winkler vielleicht die Beschaffung zusätzlichen Startkapitals? Für Verena ihre mangelnde Selbstdisziplin?

Jeder hat nunmehr zwei strategische Ziele. Würden diese nicht erreicht, scheitern die Vorhaben. D.h. es hat gar keinen Zweck, sich im Hinblick auf diese beruflichen Ziele zunächst noch weitere Ziele vorzunehmen.

Natürlich gibt es noch weitere Lebens- und Arbeitsbereiche, die für das Wohlergehen wichtig sind. Sind sie besonders wichtig, nennen wir sie **Schlüssel- oder Erfolgsbereiche**. Für jeden Schlüsselbereich sollte man sich Ziele setzen – ein Chancen-Ziel oder ein Engpassbeseitigungs-Ziel. Dazu später mehr.

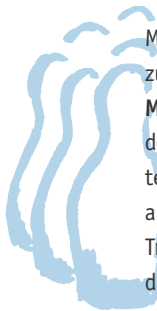


## Was wollen Sie eigentlich erreichen?

Gar nicht selten sagt jemand, der sein Ziel erreicht hat: „Und was habe ich nun davon?“ Wenn das der Fall ist, wurde das „eigentliche Ziel“ nicht sauber herausgearbeitet. Der Management-Prozess hilft auch, falsche Ziele zu erreichen!



*„Was will ich eigentlich erreichen?“ ist eine eminent wichtige Frage. Ein Buch zu schreiben, ist ein sehr anspruchsvolles Ziel. Steckt dahinter jedoch das eigentliche Ziel, den Bekanntheitsgrad zu steigern, könnte der Autor enttäuscht werden. Wird das Buch überhaupt publiziert? Rezensiert? Verkauft? Gelangt es in die Buchhandels-Regale? Ein qualifizierter Artikel in einer Zielgruppen-Fachzeitschrift fällt möglicherweise 25.000 Lesern auf – ohne Streuverlust. Er wird eventuell sogar von Suchmaschinen im Internet erfasst und führt zu direkten Kontakten.*



Müsste es nicht das Ziel eines Trainers sein, mustergültige Seminare durchzuführen? **Moment mal – ist ein exzellentes Seminar ein Ziel oder eine Maßnahme?** Müsste das Ziel nicht lauten, den gewünschten Nutzen für den Auftraggeber herbeizuführen, also eine tatsächlich eintretende Verhaltensänderung der Teilnehmer zu bewirken und die Umsetzung des Erlernten an deren Arbeitsplätzen? Reichen dazu Seminare aus? Wohl nicht. Ehe der Trainer nicht sein eigentliches Ziel herausarbeitet, geht er das Risiko ein, dass der Auftraggeber klagt: *„Die Leute kommen zwar in einer Bombenstimmung von den Seminaren wieder, aber gebracht hat es uns unterm Strich noch nichts!“*

**Erst muss das Ziel erarbeitet werden; dann erst der Maßnahmenkatalog, um es zu erreichen.**

### Balanced – was?

Balanced Scorecard heißt diese Modevokabel der Management-Sprache. Hat offensichtlich was mit Balance zu tun. In die Scorecard notieren Golfspieler ihre Ergebnisse. Auch Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter müssen Ergebnisse erzielen<sup>4</sup>.

*Sehr, sehr häufig wird z.B. der Außendienst dazu „verdonnert“, den Umsatz um 10 Prozent gegenüber dem Vorjahr zu steigern. Lautet das eigentliche Ziel nicht, die Effizienz des Verkaufsgeschehens zu steigern? Z.B. durch bessere Gesprächsführung? Durch bessere Kenntnis der „Minimumfaktoren“ der Zielgruppe, um den Verkäufer zum Problemlöser heranzubilden? Durch bessere Warenkunde?*



Die Methode „Balanced Scorecard“ weist daraufhin, dass so genannte „harte Finanz-Ziele“, wie Umsatz-, Gewinn- und Kostensparziele, die sich leicht in Zahlen festlegen lassen, in Wirklichkeit durch „weiche Faktoren“ herbeigeführt werden. Weiche und harte Ziele sind in eine Balance zu bringen.

Die Qualität der Führung, die Fähigkeit, Einsatzfreude, Verantwortungsbereitschaft, Kreativität der Mitarbeiter zu wecken, die Weiterbildung, Teamfähigkeit, Kundenorientierung und Kundenpflege, die Beziehungspflege zu den Stakeholders u.v.a., diese Faktoren bewirken ja erst, dass die harten Finanzziele erreicht werden können. So stehen den Sektoren „Sicherheit/Struktur“ und „Finanzen“ gleichgewichtig die Sektoren „Mitarbeiter“ und „Kunden“ zur Seite.

**Balanced Scorecard fordert also, Erfolgskennziffern gleichgewichtig auch für die weichen Ziele zu erarbeiten und diese zu erreichen.**

## Nahe Ziele, ferne Ziele, attraktive Ziele

Erinnern Sie sich noch an Ihre Schulzeit? Wann haben Sie sich eigentlich bequem, mit einer 6-Wochen-Arbeit zu beginnen? War das nicht „noch lange hin“? Ließ man nicht erst einmal ein, zwei Wochen verstreichen?

Das ist menschlich. **Ferne Ziele haben einen niedrigen Aufforderungscharakter.** Überdies weiß Northcote Parkinson: Eine Aufgabe nimmt soviel Zeit in Anspruch, wie zu ihrer Erledigung zur Verfügung steht<sup>5</sup>.

Es gilt also, ferne Ziele (Jahresziele, Halbjahresziele, Semesterziele) in nahe, kurzfristige Ziele zu verwandeln. Auch die längste Reise beginnt mit dem ersten Schritt, so eine chinesische Volksweisheit. Also empfiehlt es sich, bei allen Zielen, die man sich setzt, festzulegen, **was man morgen oder in der nächsten Woche bereits erledigt haben will.** Langfristige Ziele sind in kurzfristige Teilziele zu zerlegen.

Trotz bester Vorsätze und Befolgen aller dieser Regeln wird man sich nicht selten eingestehen müssen, dass die nötigen Energien fehlen. Was tun? Die Diagnose lautet: Das entsprechende Ziel ist nicht attraktiv genug. Denn attraktive Vorhaben erledigen wir möglichst sofort.

Für manche unter uns entfaltet ein Bild, das sie sich vom erreichten Ziel aufzeichnen, eine beträchtliche Zielverstärkung. Winkler könnte z.B. schon mal sein Firmenschild, Verena ihre Visitenkarte entwerfen.

Verspricht ein Ziel zu wenig Belohnung oder ist es gar mit Unannehmlichkeiten, Mühen und Lasten verbunden, werden Sie es schwerlich konsequent angehen, es sei denn, Sie setzen sich selbst eine Belohnung für das Erreichen aus.

## Die richtigen Ziele richtig formulieren

Wie bald ist „möglichst bald“, wieviel ist „angemessen“, was ist ein „optimaler Verkaufserfolg“? Das ist nur eine kleine Auswahl von Gummi-Formulierungen. Sind minimale Kosten gleich Null? „Anfang des Monats“ – wann ist das?

Bei der Definition von Termin und Ergebnis lässt man sich nicht auf Auslegungsmöglichkeiten ein. Genaue Kalenderdaten, genaue Maßzahlen, genaue Tatbestände schaffen Klarheit. Das ist nicht immer leicht.

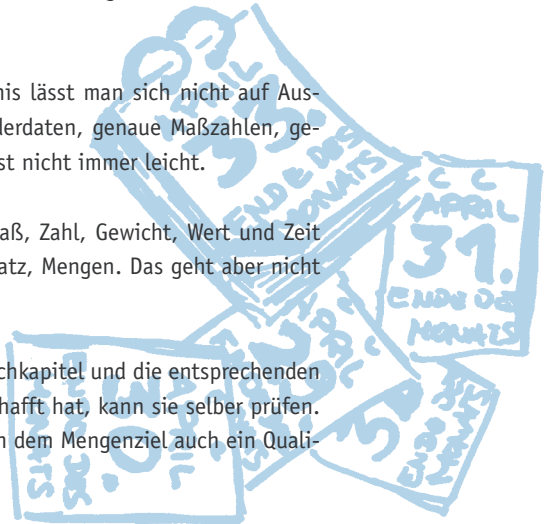
Daher sind Ziele beliebt, die sich nach Maß, Zahl, Gewicht, Wert und Zeit festlegen und prüfen lassen: Umsatz, Absatz, Mengen. Das geht aber nicht immer.

Verena will im kommenden Monat zwei Buchkapitel und die entsprechenden CD-ROM-Teile bewältigen. Ob sie das geschafft hat, kann sie selber prüfen. Schriftliche Tests würden ihr helfen, neben dem Mengenziel auch ein Qualitätsziel (Wie gut erlernt?) festzulegen.

Schwieriger hat es Jung-Unternehmer Winkler. Einer seiner Schlüsselbereiche lautet „Markterschließung“. Wie kann er hierzu ein präzises Ziel formulieren? Er könnte zunächst 30 Angebote an Eigentümer von im Bau befindlichen Ziel-Objekten im kommenden Monat verschicken. Er könnte sich zum Ziel setzen, wenigstens fünf Konkurrenzangebote kennen zu lernen. Er kann sich zum Ziel setzen, eine einschlägige Messe zu besuchen.

Oft muss man sich mit Zustandsbeschreibungen behelfen: *Das Büro ist am 30. September komplett eingerichtet.* Jedes Ziel ist ja auch ein erstrebenswerter Zustand.

**Wichtig ist: Der Erfolg oder die Abweichung davon müssen objektiv festzustellen sein.**



## Wie lauten Ihre Schlüsselbereiche?

**Schlüsselbereiche sind jene für Ihr Wohlergehen und Ihren Erfolg äußerst wichtigen Lebens- und Arbeitsbereiche, in den es dringend angeraten ist, sich Ziele zu setzen.**

Wieviele dürfen es denn sein? Manchen fallen vielleicht nur drei ein, manchen zwanzig? Beschränken Sie sich aus guten Gründen auf neun.

Warum? Weil Sie sich in Zukunft in jedem Schlüsselbereich jede Woche ein kleines Ziel zur Nutzung einer besonderen Chance oder zur Beseitigung des jeweils engsten Engpasses setzen sollen. Neun kleine „Zielchen“ – mehr werden Sie neben Ihrer normalen Lebens- und Arbeitsroutine nicht bewältigen.

Dabei ist es wichtig, dass Sie nach den Prinzipien der so genannten „Work-Life-Balance“ sowohl das Berufsleben (bzw. das Unternehmen) als auch den privaten Bereich berücksichtigen. Wer privat unglücklich, krank ist, wer kein Privatleben hat, bringt es auch im Beruf nicht zum Erfolg.

### Schlüsselbereiche Winkler

1. Finanzen
2. Produktentwicklung
3. Markterschließung
4. Büroeinrichtung
5. Büroordnung
6. Fachliteratur
7. Sport
8. Familie
9. Freunde/Stammtisch

### Schlüsselbereiche Verena

1. Fach: Kultur-Management
2. Fach: BWL Kostenrechnung
3. Sprachen: Spanisch
4. Literatur
5. Deutsch-Spanische Gesellschaft
6. Theater-Arbeitskreis
7. Fitness
8. Freundeskreis
9. Weekend

Damit die beiden ihren Fernzielen in diesen Bereichen konsequent näher kommen, müssten sie sich **für jede Woche** in allen diesen Bereichen **ein kleines Ziel** setzen, dessen Erreichung sie am Ende der Woche prüfen.

Jeder hat andere Schlüsselbereiche. Und wie sähen Ihre Schlüsselbereiche aus? **Nehmen Sie einen Zettel und notieren Sie diese doch mal!**

## Noch ein paar Tipps zu Ihren Schlüsselbereichen

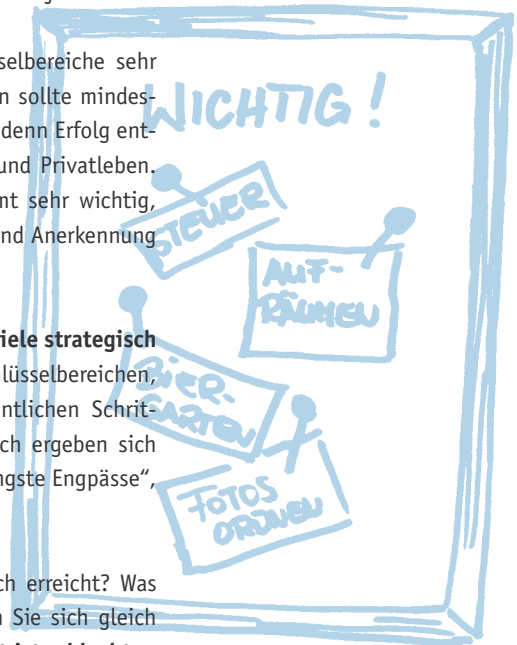
**Die Schlüsselbereichs-Methode ist ein äußerst wirksames Instrument zur Wahrnehmung der beruflichen Verantwortung wie für den persönlichen Erfolg.**

Belastender Stress entsteht meist durch den Druck „unerledigter Geschäfte“. Man weiß, welche gewichtigen Ziele man eigentlich anpacken müsste, wird aber immer wieder durch Dringliches oder Larifari davon abgelenkt. Ab jetzt werden Sie jede Woche auf das WICHTIGE verwiesen!

Das bedeutet aber auch, dass Sie die Schlüsselbereiche sehr sorgfältig bestimmen müssen. Ein Drittel davon sollte mindestens aus dem privaten Bereich gewählt werden; denn Erfolg entsteht nur aus der Harmonie zwischen Berufs- und Privatleben. Für manche ist auch ein Ehren- oder Nebenamt sehr wichtig, weil ihnen dort, neben der Mühe, auch Freude und Anerkennung – und damit Energie – zufließt.

Auf der nächsten Seite erkennen Sie, **wie man Ziele strategisch auswählt**. Natürlich auch die Ziele in Ihren Schlüsselbereichen, die Sie in kleinen, aber regelmäßigen wöchentlichen Schritten angehen müssen. In jedem Schlüsselbereich ergeben sich „Chancen“, die man nutzen sollte, und/oder „engste Engpässe“, die überwunden werden müssen.

Am Ende jeder Woche prüfen Sie: Was habe ich erreicht? Was habe ich noch nicht erreicht? Vielleicht haben Sie sich gleich zuviel vorgenommen? **Viel zu erreichen gewollt ist schlechter, als etwas wirklich erreicht!** Lassen Sie sich nicht entmutigen, wenn es mal nicht geklappt hat. Dran bleiben! Durchhalten! Jede Woche!



## Kernsätze zur strategischen Zielsetzung

Auf der nächsten Seite begegnen Sie einer „Strategiezwiebel“, die Ihre Augen leuchten, aber nicht tränen lassen soll.

Die einzelnen „Zwiebelschalen“ korrespondieren miteinander. Es gibt jeweils eine übergeordnete und eine untergeordnete. Damit wir uns nicht allzu sehr zwiebeln, nennen wir sie einfach „Systeme“.

Für jeden Unternehmer ist das allerwichtigste, oberste System der Markt, dazu die vier Bereiche der Balanced Scorecard. Für andere Institutionen, wie z.B. Sozialverbände, Parteien, Kirchen ist es die Gesellschaft, aber auch für sie Bereiche wie Existenzsicherung, Finanzen, Mitarbeiter und Zielgruppe. Für Sie als Individuum sind es ihre Schlüsselbereiche.

In jedem System gibt es offen oder latent grassierende Mangelercheinungen. Hier werden wichtige „Nutzenbedarfe“ minimal erfüllt. Wolfgang Mewes nennt sie daher „Minimumfaktoren“<sup>6</sup> (schwarze Pfeilspitze). Wer diese Minimumfaktoren genau erkennt und die entsprechenden Bedürfnisse zu stillen vermag, hat maximale Erfolgchancen.

**Der Minimumfaktor des jeweils übergeordneten Systems bietet die größte Chance für das untergeordnete System!**

Auch im korrespondierenden untergeordneten System gibt es solche Mangelercheinungen: Es sind die engsten Engpässe, die der optimalen Nutzung der Chancen im Wege stehen. Wer sie beseitigt, kann die Chancen (weiße Pfeilspitze) besser nutzen:

**Die Beseitigung des jeweils engsten Engpasses führt zum wirksamsten Fortschritt!**

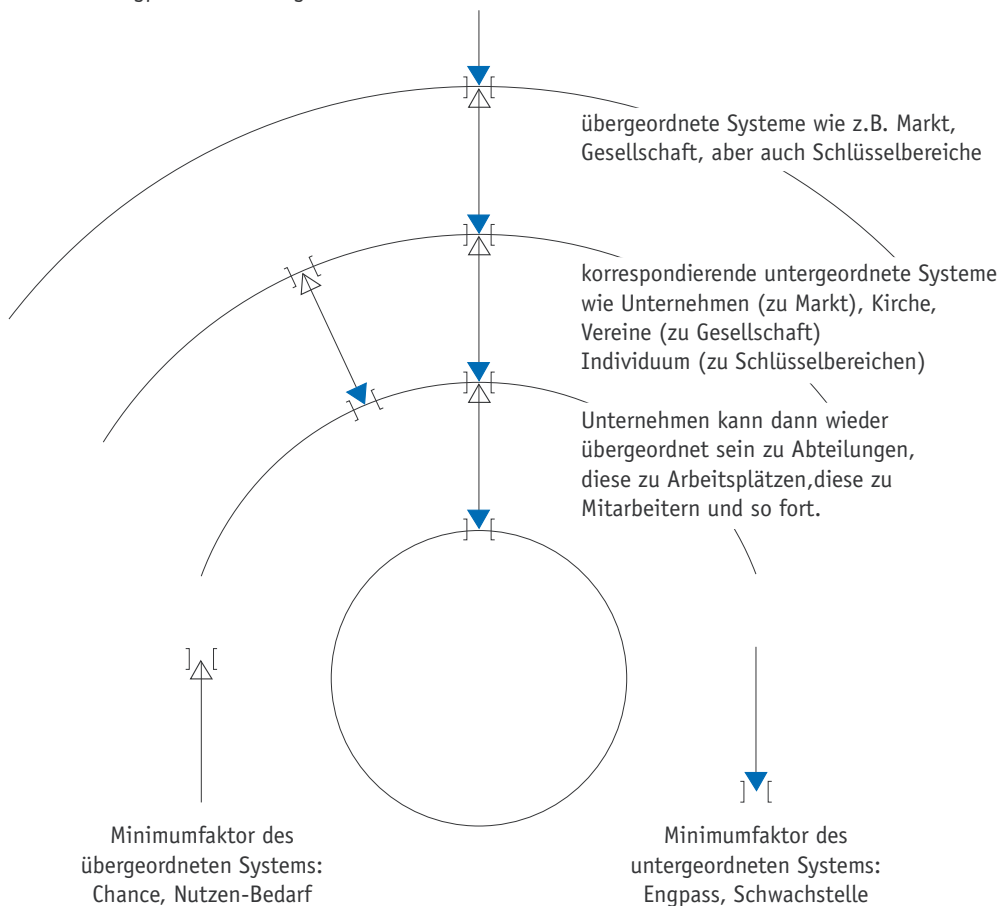
**Nur Ziele, die sich auf die Beseitigung des Minimumfaktors im übergeordneten System richten, und Ziele, die sich auf die Beseitigung des engsten Engpasses im untergeordneten System richten, sind sinnvoll und versprechen Erfolg!**

Ach so: Was ist ein „Nutzenbedarf“? Machen wir's kurz: Kein Mensch braucht einen Bohrer – er braucht ein Loch! Also den Nutzen! Das Produkt ist Nebensache!



## Die Strategiewiebel

Die Pfeile mit der schwarzen Spitze zeigen auf eine „Nutzenbedarfsücke“. Hier ist der brennendste Bedarf, der engste Engpass oder das am dringendsten zu lösende Problem („Minimumfaktor“). Wer diese Minimumfaktoren zu beseitigen vermag, dem eröffnet sich eine maximale Chance (Pfeile mit weißer Spitze). Sie ist vorrangig zu nutzen! Kurzum: Jeder Engpass ist also zugleich eine Chance!



## Checkliste zur Bestimmung lohnender Ziele

- Dient das ausgewählte Ziel der Nutzung einer großen Chance in einem Schlüssel-/Erfolgsbereich? (Dann befriedigt es einen hohen Nutzenbedarf im übergeordneten System!)
- Oder: Dient das ausgewählte Ziel der Beseitigung des engsten Engpasses, der mich bisher daran hindert, meine Chancen zu nutzen?
- Ist das Ziel „operativ“, d.h. mit Ergebnis und Termin eindeutig definiert? Welcher Nutzen für andere und für mich selbst ist verwirklicht, wenn es erreicht ist?
- Ist das Ziel realistisch? Kann ich es erreichen? In der vorgesehenen Zeit? Mit den mir zugänglichen Mitteln?
- Habe ich genügend stichhaltige Informationen ausgewertet, um mich für dieses Ziel entscheiden zu können?
- Entspricht das Ziel meinen persönlichen Werten bzw. denen des Unternehmens?
- Welche Ziele habe ich in meinen Schlüssel-/Erfolgsbereichen noch festgelegt? Reicht für alle meine Zeit? Reichen für alle meine Mittel?
- Ist es wirklich ein Ziel? Oder eher eine Maßnahme, um ein Ziel zu erreichen?\*
- Wenn es eher eine Maßnahme ist, wie lautet das eigentliche Ziel?\*
- Wenn es eine Maßnahme ist, ist sie am besten geeignet, das eigentliche Ziel zu erreichen?\*
- Welche operationalen Teilziele möchte ich bis zu welchen Zeitpunkten erreicht haben?
- Welchen ersten Schritt muss ich in der kommenden Woche tun?
- Wen wähle ich als „Zielhelfer“, der meine Fortschritte kontrolliert?
- Von wem brauche ich Unterstützung (z.B. Informationen, Instruktionen), um das Ziel erreichen zu können? Ist der- oder diejenige darüber informiert?
- Was passiert, wenn ich das Ziel nicht, nicht ganz oder zu spät erreiche?



\*Beispiel: Paul Werber formuliert als Ziel, eine pffiffige Anzeigen-Kampagne zu realisieren. Das ist kein Ziel, sondern eine Maßnahme. Sein Ziel könnte lauten: „Am 30. Juni ist eine Verkaufssteigerung des Produktes X um 15 Prozent im Rahmen des Budgets erfolgt“. Werber muss zunächst prüfen, welche Maßnahmen am sichersten zum Ziel führen.

## Mitarbeiter zum Ziel begleiten

Nehmen wir an, Winkler habe es geschafft. Nach erfolgreicher Gründung seines Unternehmens hat es sich zu einem Software-Haus mit zahlreichen Mitarbeitern entwickelt. Winkler will jetzt seine Leute „mit Zielen führen“ (Management-by-Objectives).

Klugerweise erarbeitet er die Ziele gemeinsam mit jedem Mitarbeiter. Winkler weist mit Nachdruck auf die großen Chancen hin, die sich der Firma und speziellen Dienstleistungen bei hohem Arbeitseinsatz und Kreativität bieten, der Mitarbeiter nennt ihm den jeweils engsten Engpass an seinem Arbeitsplatz. Daraus werden anspruchsvolle, lohnende Ziele entwickelt.

Winkler wartet jedoch nicht erst ein halbes Jahr ab, ehe er sich erkundigt, ob die Ziele auch erreicht werden. Vielmehr begleitet er seine Mitarbeiter zu ihren Zielen wie eine Art Bergführer. Er lässt sie allein den Aufstieg bewältigen, so lange sie vorankommen. Nur wenn scheinbar unüberwindliche Hindernisse auftauchen, greift er helfend ein. Das setzt natürlich voraus, dass ein häufiger Informationsaustausch stattfindet.

Das Wort „Kontrollgespräche“ mag Winkler nicht, obwohl er natürlich Kontrolle ausübt: **„Ich interessiere mich für den Fortschritt meiner Mitarbeiter und ihrer Arbeit. Kontrolle riecht mir zu sehr nach Misstrauen!** Ich führe sozusagen „Zielbegleitgespräche“, in deren Verlauf u.U. Korrekturmaßnahmen beschlossen werden müssen, damit wir vom Weg zu den Zielen nicht abweichen. Je wichtiger das Ziel, desto häufiger setzen wir uns zusammen.“

## Manche Ziele lassen sich nur im Team erreichen

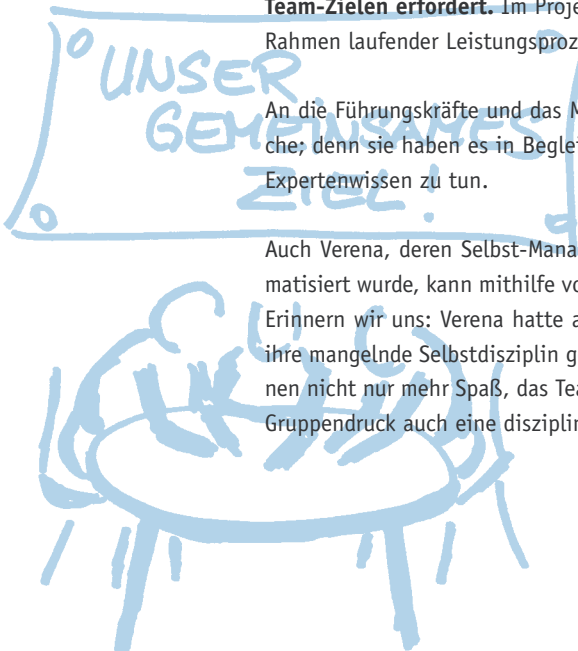
Heute verfügt kaum noch jemand über alle Kenntnisse und Informationen, die zur Lösung eines komplexen Problems erforderlich sind. Zumal schon die Problemanalyse aus der Sicht einer einzigen Person in die Irre führen kann. Dennoch werden in der Regel Ziele mit jeweils einem Mitarbeiter vereinbart. Dieser wäre auf die Mithilfe anderer Kollegen angewiesen. Bekommt er sie auch, wenn die anderen doch andere Ziele zu erreichen haben?

Deshalb ist es sinnvoll, schon während der Zielerarbeitung den Nutzen für die Kollegen hervorzuheben und zu kommunizieren. Das fördert die Kooperationsbereitschaft.

Teamarbeit gilt als Gebot der Stunde. **Daraus folgt, dass ein fortschrittliches „Management-by-Objectives“ (MbO) auch die Vereinbarung von Team-Zielen erfordert.** Im Projektmanagement gang und gäbe, ist dies im Rahmen laufender Leistungsprozesse noch eher selten.

An die Führungskräfte und das Management stellt Team-MbO hohe Ansprüche; denn sie haben es in Begleitung und Kontrolle stets mit gebündeltem Expertenwissen zu tun.

Auch Verena, deren Selbst-Management mehrfach in dieser Broschüre thematisiert wurde, kann mithilfe von LernTeams<sup>7</sup> von Team-Zielen profitieren. **Erinnern wir uns:** Verena hatte als engsten Engpass beim Spanisch-Lernen ihre mangelnde Selbstdisziplin genannt. In einem LernTeam macht das Lernen nicht nur mehr Spaß, das Team setzt sich selber Ziele und übt über den Gruppendruck auch eine disziplinierende Wirkung aus<sup>8</sup>.



## Ohne Ziele – kein Lernen!

Ziel nicht erreicht? Hervorragend! Man könnte fast sagen: Das ist normal! Wie das?

Jedes Ziel liegt in der Zukunft. Niemand von uns, kein Chef, kein Wissenschaftler kann die Zukunft voraussagen. Allein diese Ungewissheit lässt es eher zu einem Glücksfall werden, wenn das Ziel exakt zum angepeilten Zeitpunkt erreicht wird.

Man kann es z.B. weit übertreffen! Man ist früher am Ziel, das Ergebnis ist übertroffen worden. Gratulation? Nicht immer angebracht. Leider kann auch das Gegenteil der Fall sein: zu spät, zu wenig.

Jetzt beginnt die Phase der Bereicherung durch Lernen. Indem wir fragen: Welche Ursachen gibt es für die Abweichungen zum Ziel?

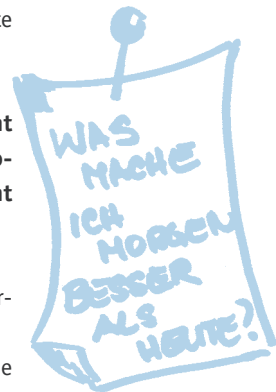
### Und keinesfalls: Wer ist schuld?

Schauen wir uns den Management-Erfolgs-Kreis an: In jeder Phase können uns Fehler unterlaufen sein. Zu wenige Informationen? Falsch ausgewertet? Zu optimistische Plandaten? Teilschritte in der Ablauforganisation übersehen? Verzögerungen in der Logistik? Unerwartete Kostensteigerungen? Überschätzte Kapazitäten?

**Jetzt könnte uns der größte denkbare Missgriff im Management unterlaufen: Wir kehren die Fehler „unter den Teppich“, wir ignorieren sie, verheimlichen sie, wir erklären sie nachträglich für nicht so schlimm.**

Tagtäglich geschieht das millionenfach in Unternehmen! Tagtäglich werden so die Chancen verpasst zu lernen, besser zu werden.

Freuen Sie sich über Abweichungen vom Ziel – denn daraus können Sie und Ihre Mitarbeiter lernen, immer besser zu werden. Wer aber Fehler vertuscht, verhindert den Erfolg!



## Fußnoten

- 1) Dietrich Dörner: Die Logik des Misslingens – Strategisches Denken in komplexen Situationen, Reinbek 2001, 14. Auflage
- 2) Das Zitat wird Lucius Anneus Seneca, dem Älteren, zugeschrieben, der von Mitte des 1. Jahrhundert v. Chr. bis ca. 40 n. Chr. lebte und als Lehrer der Beredsamkeit bekannt wurde. Wahrscheinlich stammt es jedoch von seinem Sohn („der Jüngere“), der bis 65 n.Chr. in Rom als Philosoph, Regierungsberater von Nero und als Dichter zur Berühmtheit gelangte.
- 3) Werner Siegert: Ziele – Wegweiser zum Erfolg/Von den Unternehmenszielen zu den täglichen Arbeitszielen, Stuttgart 2001, 2. Auflage. 3. Auflage in Vorbereitung
- 4) Kaplan, R.S., Norton, D.P.: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston 1996. Deutsche Übersetzung von Horvath, P.: Balanced Scorecard – Strategien erfolgreicher umsetzen, Stuttgart 1997
- 5) Northcote Parkinson: Parkinsons Gesetz, Reinbek 1997, Das 1. Gesetz: *„Arbeit lässt sich wie Gummi dehnen, um die Zeit auszufüllen, die für sie zur Verfügung steht.“*
- 6) Wolfgang Mewes, Gesamtwerk,  
Die kybernetische Managementlehre/Engpasskonzentrierte Strategie (EKS).
- 7) Lederer, M., Siegert, W.: LernTeam, Handreichung für das Selbstlernen im Team, 65 Arbeitsblätter für je ein Team, lizenzpflichtige Lieferungen.  
Kontakt: Dr. W. Siegert, Fax 089.856 098 96
- 8) so auch in GABAL-Broschüre „Selbstlernen – Aktive Lernmethoden“

## Kontakt

GABAL e.V.  
Bundesgeschäftsstelle  
Budenheimer Weg 67  
55262 Heidesheim  
Tel.: 06132.50 950 90  
Fax: 06132.50 950 99  
info@gabal.de  
www.gabal.de

Dr. Werner Siegert  
Zugspitzstraße 6  
82131 Stockdorf  
Tel.: 089.857 13 17  
Fax: 089.856 0 98 96  
DrWerner.Siegert@web.de  
www.ziele-siegert.de



**Erfolgreiche Führungsgespräche**  
ca. 180 Seiten  
€ 17,90 (D) / sFr 30,80  
ISBN 3-89749-464-7



**Gestern Kollege – heute Vorgesetzter**  
ca. 180 Seiten  
€ 17,90 (D) / sFr 30,80  
ISBN 3-89749-463-9



**Nur Fledermäuse lassen sich hängen**  
ca. 180 Seiten  
€ 17,90 (D) / sFr 30,80  
ISBN 3-89749-465-5



**Intelligente Kopf-Spiele**  
ca. 128 Seiten  
€ 9,90 (D) / sFr 17,70  
ISBN 3-89749-420-5



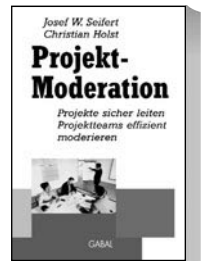
**Intelligente Wissens-Spiele**  
128 Seiten  
€ 9,90 (D) / sFr 17,70  
ISBN 3-89749-360-8



**Organisationsaufstellung und systemisches Coaching**  
176 Seiten  
€ 17,90 (D) / sFr 30,80  
ISBN 3-89749-292-X



**Ärger, Angst und andere Turbulenzen**  
160 Seiten  
€ 17,90 (D) / sFr 30,80  
ISBN 3-89749-435-3



**Projekt-Moderation**  
ca. 120 Seiten  
€ 15,90 (D) / sFr 27,50  
ISBN 3-89749-432-9



**GABALs großer Methoden-koffer Kommunikation**  
296 Seiten  
€ 24,90 (D) / sFr 42,30  
ISBN 3-89749-434-5



**GABALs großer Methoden-koffer Arbeitsorganisation**  
ca. 300 Seiten  
€ 24,90 (D) / sFr 42,30  
ISBN 3-89749-454-X



**Die 18-Loch-Strategie**  
176 Seiten  
€ 17,90 (D) / sFr 30,80  
ISBN 3-89749-362-4



**Projekt-Marketing**  
224 Seiten  
€ 20,90 (D) / sFr 35,50  
ISBN 3-89749-251-2

Informationen über weitere Titel unseres Verlagsprogrammes erhalten Sie in Ihrer Buchhandlung, unter [info@gabal-verlag.de](mailto:info@gabal-verlag.de) oder im GABAL Shop.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

