

Walter Simon

30 Minuten

Ziele realisieren

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen
Lektorat: Hille & Schäfer, Freiburg
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2003 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
4., überarbeitete Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-86936-387-5

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Vorwort | 6 |
| 1. Leitbilder, Visionen, Strategien und Ziele | 9 |
| Leitbilder | 10 |
| Visionen | 19 |
| Strategien | 24 |
| Ziele | 30 |
| 2. Wie formuliert und prüft man Ziele? | 37 |
| Zielanalyse | 39 |
| Fragen zu Ihrer Selbstkontrolle | 41 |
| Probieren geht über Studieren | 45 |
| Die richtige Reihenfolge Ihrer Ziele | 47 |
| 3. So steuern Sie auf Ihr Ziel zu | 53 |
| Im (Regel-)Kreis auf das Ziel zusteuern | 55 |
| Etappen des Zielerreichungskreises | 56 |
| 4. Wie erreicht man seine Ziele? | 69 |
| Erfolg hat viele Mütter und Väter | 70 |
| Erfolgsfaktor gute Planung und die richtige Strategie (<i>bedenke und plane es</i>) | 73 |
| Erfolgsfaktor Risikobereitschaft (<i>wage es</i>) | 76 |
| Erfolgsfaktor Handeln (<i>mach es</i>) | 77 |

| | |
|---------------------------------|-----------|
| Fast Reader | 84 |
| Der Autor | 90 |
| Weiterführende Literatur | 91 |
| Register | 92 |

Vorwort

Deutschlands Berufsmotivatoren müssen sich nun selbst motivieren. Das Interesse an ihren Hypno-und Suggestionsrezepten schwindet. Die Verurteilung des „Nationalmotivators“ Jürgen Höller und die Pleite des „Moneymakers“ Bodo Schäfer nahmen den Erfolgspropheten von Ratelband über Strunz und Löhr bis hin zu Enkelmann und Robbins die Glaubwürdigkeit. Die Gefolgschaft der erfolglos Erfolgsuchenden ist enttäuscht und demotiviert.

Die „Motivations-Anabolika“ der Illusionsverbreiter, ein Gemisch aus Esoterik, positivem Denken, „Motivations-Clownerie“ und „Successologie“ mit viel Gebrüll, Gehopse und selbst applaudierendem Geklatsche erwies sich als unwirksam. Der spiritistischen Illusionskultur des letzten Jahrzehnts ist jetzt eine Kultur des auf Vernunft basierten Denkens entgegenzustellen.

Wer Erfolg will – was auch immer mit diesem Begriff verbunden wird – muss wieder zu den bewährten Werkzeugen greifen. Dazu gehört das Instrument „Ziele setzen“. Es zählt zu den Grundwerkzeugen wie Hammer und Kneifzange im Werkzeugkasten.

Aber wie man mit dem Hammer allein kein Haus oder Möbelstück bauen kann, so wenig reicht die Zielformulierung für sich allein aus, um den angestrebten Zustand zu erreichen. Ein Ziel ist aber zugleich auch ein gutes Fundament, aus dem ein realistischer Plan abgeleitet werden kann.

Dieses Buch ist kurz und knapp gehalten, um Theorie und Praxis in ein wirtschaftlich ausgewogenes Verhältnis zu bringen. 30 Minuten Zeitinvestition reichen aus, um die Grundarchitektur von Zielen kennenzulernen und sein eigenes Zielgebäude zu errichten.

Aber dieses Buch hat nur den Charakter eines Schleifsteins, an dem Sie Ihr Messer schärfen können. Schneiden müssen Sie selber. Das Lesen dieses Buchs ist sicherlich eine Hilfe, aber es ändert nichts am gegebenen Zustand. Nach den 30 Minuten Lektüre sind Sie gefordert, täglich mindestens 30 Minuten an Ihren Zielen zu arbeiten. Viel Erfolg dabei!

Walter Simon



30 MINUTEN

**Was unterscheidet Leitbilder,
Visionen, Strategien und Ziele?**

Seite 9

**Welche Aspekte sind bei der
Strategiefindung zu berücksichtigen?**

Seite 28

**Warum sind Ziele für den Erfolg
so wichtig?**

Seite 30

1. Leitbilder, Visionen, Strategien und Ziele

Der Begriff „Ziel“ wird häufig sehr allgemein gebraucht, ohne genau zu differenzieren, ob es sich eher um ein langfristiges oder um ein kurzfristiges Ziel handelt, also eher um eine Strategie oder um eine taktische Maßnahme. Als Folge hiervon werden Äpfel mit Birnen verglichen.

Ziele basieren zumeist auf übergeordneten Prinzipien und Werten oder es liegt ihnen eine Vision und eine sich daraus ergebende Strategie zu Grunde. Diese Hierarchie muss man kennen, um Ziele zu formulieren, abzuleiten oder zuzuordnen.

1.1 Leitbilder

Ein Leitbild drückt kurz, präzise und verständlich aus, welche Werte für einen Menschen oder eine Organisation wichtig oder verbindlich sind und in welche Richtung sie sich orientieren. Es handelt sich dabei um eine Art Grundbotschaft mit Aussagen über die Art und Weise des Umgangs mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, gegebenenfalls auch Mitbewerbern und der Öffentlichkeit. Mitarbeiter erhalten durch Leitbilder eine grobe Orientierung im Dickicht der Unübersichtlichkeit. Im Idealfall haben Leitbilder sogar eine emotionalisierende Wirkung, um das Denken und Verhalten von Menschen zu stimulieren, vor allem im Sinne einer strategischen Groborientierung. Das Leitbild ist ein klares, fixiertes Bild der Gegenwart und der nahen Zukunft. Es kann primär nach außen (Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit) oder nach innen (Belegschaft) gerichtet sein.

Der IBM-Gründer Watson sagte einmal über den Wert solcher Grundsätze: „Ich bin fest davon überzeugt, dass jedes Unternehmen, um zu überleben, um erfolgreich zu sein, einen soliden Bestand an Grundüberzeugungen braucht, von denen es sich bei allen Entscheidungen und Maßnahmen leiten lässt.“

Leitbilder enthalten also Soll-Vorstellungen über die erstrebenswerte Lebensgestaltung oder Unternehmensausrichtung (z. B. „Wir streben die Marktführerschaft an“). Zu diesem Zweck werden realisierbare, aber noch nicht vorhandene Zustände (Fernziele) beschrieben.

Auch Sie sollten sich darüber klar werden, welche Werte Ihnen wichtig sind und warum. Wenn Ihnen Ihre

- persönlichen Werte bewusst sind, können Sie
- bewusste Ziele formulieren und
- unbewusste Reflexe vermeiden,
- zielbewusste Entscheidungen treffen, um
- bewusst zu handeln.

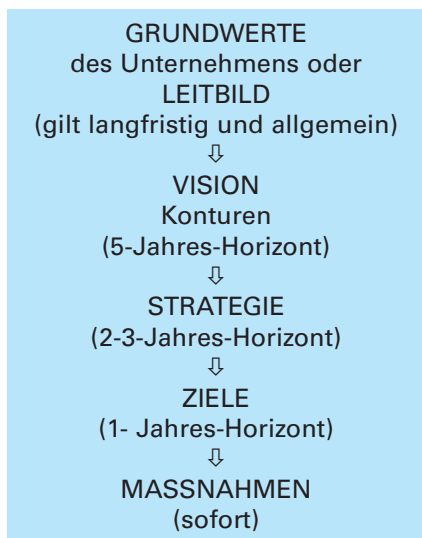
Genau genommen ist das Leitbild ein Führungsinstrument der persönlichen oder unternehmerischen Rahmenplanung, mit dem Grundsätze, Verhaltenserwartungen, Gebote usw. in expliziter Weise formuliert werden. Es dient als Orientierungsrahmen für die strategischen und operativen Entscheidungen eines Menschen oder einer Organisation.

Die Aussagen eines Leitbildes richten sich an die eigenen Mitarbeiter, an Kunden, Lieferanten, Aktionäre und an die Öffentlichkeit. Insofern kommt ihm eine Orientierungsfunktion zu, vor allem für Mitarbeiter und Führungskräfte. Zugleich hat es auch eine zentrale Funktion bei der Imagebildung des Unternehmens.

Inhalte von Leitbildern

Inhalte eines Unternehmensleitbildes sind die allgemeinen Ziel- und Zweckvorstellungen des Unternehmens sowie Aussagen über bestimmte Verhaltensweisen. Dazu gehören Aussagen über Qualität, Preisniveau, Marktstellung, Neuheitscharakter, Serviceleistungen, geographische Reichweite, Verhalten gegenüber dem

politischen System und der Umwelt. Hierbei muss ein Kompromiss zwischen technisch machbaren, wirtschaftlich sinnvollen und sozial verträglichen Zielen gefunden werden.



Der Blick in die Leitbilder von Unternehmen zeigt, dass diese ganz unterschiedliche Punkte betonen. Einige pointieren den Qualitätsaspekt, andere die Innovationsfähigkeit und manche das Verhältnis zur Gesellschaft. Ganz grob kann man die Inhalte von Leitbildern folgendermaßen einordnen:

- Unternehmenspolitische Grundsätze und strategische Missionen. Sie dienen als Vorgabe für Aktivitäten.

- Strukturgrundsätze der Unternehmensverfassung, der Aufbauorganisation und der Managementsysteme. Hier werden die Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter gesetzt.
- Verhaltensgrundsätze für die Führung und Zusammenarbeit. Sie enthalten zumeist eine Darstellung der Führungsaufgaben, verbunden mit Aussagen zum gewünschten Führungsverhalten.

Funktion von Leitbildern

Leitbilder wirken wie Magneten oder auch, im zwischenmenschlichen Bereich, wie Vorbilder. Darum haben sie eine wichtige Funktion, um Menschen eine Orientierung zu geben.

Orientierungs- und Stabilisierungsfunktion: Das Leitbild kann gegebenenfalls dazu beitragen, Zukunftsängste abzubauen, und es soll die Summe individueller Verhaltensweisen in eine gemeinsame Richtung gehend lenken und stabilisieren. In diesem Zusammenhang bietet es eine Perspektive, wie die Unternehmenskultur in Zukunft beschaffen sein soll.

Motivations- und Identifikationsfunktion: Leitbilder können eine Zielmotivation schaffen und die Identifikation mit dem Unternehmen verstärken.

Sinngebungsfunktion: Ein Leitbild formuliert in der Regel auch den Sinn der Unternehmung. Bei den Beteiligten soll Einigkeit sowohl im Denken als auch im Wollen bestehen.

Imagefunktion: Leitbilder sollen die vielfältigen Bemühungen zur Imagebildung des Unternehmens in seinem Umfeld unterstützen.

Legitimationsfunktion: Die verschiedenen Interessen werden über die handlungsleitenden Grundsätze aufgeklärt und diese zugleich begründet.

Unternehmenskulturelle Transformationsfunktion: Leitbilder werden auch als Instrument unternehmenskultureller Transformation beim Übergang der bestehenden Kultur zur intendierten Soll-Kultur genutzt

Mögliche Dysfunktionen von Leitbildern

In vielen Leitbildern wimmelt es nur so von Glaubensbekenntnissen und irrealen Wunschbildern, die das Gefühl trügerischer Sicherheit vermitteln (zum Beispiel: „Wir sind Spitzenreiter unserer Branche“). Ebenso häufig trifft man auf Leerformeln (zum Beispiel: „Wir streben nach Fortschritt“) und kosmetische Schönfärberei (zum Beispiel: „Der Mitarbeiter steht bei uns im Mittelpunkt“).

Viele Leitbilder haben eine eher kontraproduktive Wirkung wegen ihrer fehlenden Glaubwürdigkeit, beispielsweise wenn Mitarbeiter „verknöcherten“ Unternehmen lesen: „Unsere Führungskräfte sind Vorbilder und Impulsgeber für den Fortschritt“.

Inhaltliche Anforderungen an Leitbilder

Um Dysfunktionen zu vermeiden, sollten Leitbilder die folgenden Anforderungen erfüllen:

Allgemeingültigkeit: Entscheidungsregeln sollen in vielen zukünftigen Führungssituationen anwendbar sein und sich nicht lediglich auf Einzelfälle oder eng abgegrenzte Teilbereiche der Unternehmung beziehen.

Wesentlichkeit: Leitbilder sollen das Wichtige, Bedeutende, Grundsätzliche des zukünftigen Unternehmungsgeschehens beeinflussen, aber keine Randaspekte.

Vollständigkeit: Die im Leitbild formulierten Regeln sollen sich nicht nur auf die anzustrebenden Ziele, sondern auch auf das einzusetzende Leistungspotenzial und die einzuschlagende Strategie beziehen, ohne jedoch in Widerspruch zur Allgemeingültigkeit zu geraten.

Wahrheit: Der Inhalt von Leitbildern muss den wirklichen Auffassungen und Absichten der obersten Führungskräfte entsprechen und durch deren eigene Entscheidungen und Handlungen sichtbar bestätigt werden.

Realisierbarkeit: Die Unternehmenspolitik muss sich an den zukünftigen „Umweltbedingungen“ und den unternehmungseigenen Möglichkeiten orientieren. Das bedeutet, dass Ziele grundsätzlich realisierbar sein müssen.

Konsistenz: Die Unternehmungspolitik wird auf der Grundlage sehr vieler Entscheidungen realisiert. Um die beabsichtigte Koordinationswirkung zu erzielen, müssen die Einzelziele in einem harmonischen Verhältnis zueinander stehen. Entscheidungen dürfen sich nicht widersprechen.