

# Orientierung entfacht Dynamik

Ziele dienen als Leitbild und kanalisieren Energie

Wolfgang T. Kehl

Sie sind es gewohnt, brillante Erfolgsgeschichten zu lesen, von Unternehmern, die ihren Zenit erreicht haben. Hier sollen Unternehmer zu Wort kommen, die sich eher in einer schwierigen Lage befinden, die ihre Zielgruppen und deren brennendstes Problem noch nicht herausgefunden haben, die recht orientierungslos ihren Weg gehen, die aber ihre Situation erkannten und den Entschluss fassten, sich eine Orientierung zu erarbeiten. Sie haben es nicht allein getan, denn so weit bekannt, schaffte es eigentlich nur Munchhausen, sich am eigenen Schopf aus einer misslichen Lage zu befreien. Und nun einige typische Fälle, bei denen die Namen geändert wurden.



## Fall 1 – Ingenieurbüro – Lebenswerk fit für die Nachfolge

Marcus Weyand hatte vor 21 Jahren die Process Consulting gegründet. Sein Ingenieurbüro war darauf spezialisiert, Produktionsanlagen für die Herstellung von Zahnpasta zu gestalten. Das Unternehmen erlangte internationale Anerkennung und Marcus Weyand dachte, er habe das Alter zu privatisieren. Aus der Familie war der Nachfolger gewählt. Doch es kam anders.

Die Familienmitglieder orientierten sich individuell und Weyand stand allein. Obwohl er sich seit Jahren intensiv mit Selbstmanagement und anderen Praktiken beschäftigte, häuften sich die Probleme. Es wurde eng. Es gelang ihm nicht, aus allen Fäden, die er gesponnen hatte, ein sauberes Knäuel zu wickeln. Ein Orientierungs-Workshop war angesagt.

Zuerst hieß es, sich **vom Druck zu befreien**. Alles, was sich an Problemen und Engpässen greifen ließ, wurde „fest“ gemacht. Haben Probleme im Kopf die Tendenz unendlich zu wuchern, so scheinen sie ängstlich zu schrumpfen, sobald man sie auf Papier bannt. Damit nicht genug. Wir wissen ja, dass in jedem Problem eine Chance stecken soll, was im Eifer des Gefechts leicht vergessen wird. Doch hier wurde nach Chancen gesucht und eifrig Ziele formuliert. Das Formulieren der Ziele ist so eine Sache, oft **wissen wir genau, was wir nicht wollen**, können aber kaum präzise sagen, was wir wollen.

Schlussendlich waren die Ziele formuliert und zwar in der **Mentalsprache**. Eine andere Sprache versteht unser Unterbewusstsein nicht und wir wollen doch auf unseren **wichtigsten Zielpartner** nicht verzichten. Im Alltagsleben tun wir so, als hätten wir kein Unterbewusstsein, dabei begegnen wir ihm ständig auf Schritt und Tritt. Wie mächtig es ist, beweisen die **Mediziner** täglich. Sie lassen aus Fructose die wundersamsten Medikamente werden, die sie Placebos nennen. Sie verankern in der Vorstellungskraft der Patienten den Heilerfolg, der sich prompt einstellt. Auch für die **Sportler** ist das Unterbewusstsein der unverzichtbare Verbündete. Unzählige Male steht der Skispringer auf der Sprungschanze und erlebt seinen Flug zum Sieg, dann braucht der Film in der Realität nur noch abzulaufen.

Die teilweise stark **emotionalisierten Zielformulierungen** – wie gesagt in der

### **Mentalsprache = Bildersprache**

– ließen sofort das Energiepotential von Marcus Weyand steigen. Für ihn wurde sein Erfolg „vorstellbar“. Emotionen stehen hier für zielgerichtete Energie. Wir erleben das jeden Tag, wenn eine Sache bei uns Emotionen der Freude und des Vergnügens auslöst, zieht sie uns magisch an. Geschieht dies in der Regel unbewusst, so tun wir es bei unseren Zielen bewusst. Jetzt war der Druck bei Marcus Weyand fort und der Kampf gegen die

Formulieren Sie Ihre Ziele in der „Mentalsprache“:

- 1. Vergangenheitsform:** Die Zielformulierung erfolgt in der Vergangenheitsform, so, als wäre das Ziel schon erreicht. Wir sind schon da! Dadurch leben wir bereits in unsere Zielsituation.
- 2. Endzustand, Slogan:** Die Ziele stellen den angestrebten Endzustand dar. Beim einmaligen Lesen sollte man verstanden haben, um was es geht.
- 3. motivierend, integrierend:** Alle Beteiligten sind integriert und fühlen sich von den Zielen angezogen und motiviert. Es macht Spaß, sich an der Erreichung sinnvoller Ziele zu beteiligen.
- 4. positiv:** Nur mit positiven Formulierungen lässt sich Akzeptanz aufbauen. Negative Formulierungen errichten Hindernisse und sind auf der mentalen Ebene wirkungslos.
- 5. eindeutig, ohne Zweifel:** Die Ziele sind präzise und eindeutig definiert, Sie sind so formuliert, dass an deren Realisierung kein Zweifel besteht.

### **Entropie, die Kraft, die alles auseinander fließen lässt,**

zu einem guten Stück gewonnen.

Die nächste Phase widmete sich systematisch anderen Zielquellen. Da Marcus Weyand starken Handlungsbedarf in seinem privaten Bereich sah, wurde das **Zielrad** betrachtet. Das Zielrad ist das Symbol für ein **balanciertes Leben**. Das Rad ruht waagrecht auf einer Spitze und teilt sich in **fünf Segmente**. Widmen wir uns einem Segment – z.B. der Arbeit – zu stark, kommt unser Leben, wie das Rad, in eine Schiefelage und im Extremfall stürzen wir ab. Die fünf Segmente des Zielrades sind:

- **mein Körper**
- **das harmonische Miteinander**
- **die materiellen Dinge**
- **meine geistige Entwicklung**
- **meine spirituelle Entwicklung.**

Damit Sie sich unter den fünf Zielsegmenten etwas vorstellen können, hier zu jedem Segment in Beispiel:

- Ich bin eine anziehende Erscheinung.
- Mein Freundeskreis ist interessiert und energiespendend.
- Ich bin finanziell unabhängig.
- Ich entfalte mein Potential an meinem Arbeitsplatz.
- Mein Zeitplan enthält Tage der Stille, an denen ich mich nach innen wende.

Über den Zielen der Segmente kann man ein **Lebensziel** entstehen lassen:

- Ich führe ein freies unabhängiges Leben. Ich tue, was mir Freude macht und vermittele meinem Umfeld damit einen großen Nutzen.

Beruflich wird Marcus Weyand sein Unternehmen in die führende Marktposition bringen und alle Aktivitäten in einem repräsentativen Gebäude vereinen.

Mit 39 Zielen war die Entwicklung des Lebenswerkes von Marcus Weyand bis zur Unternehmensnachfolge bildhaft beschrieben. Die anschließenden zahlreichen Telefongespräche bewiesen, die Dinge waren in Bewegung geraten. Viel Erfolg Marcus!

## **Fall 2 – Kunststoffverarbeitung – Redesign für den Markt von morgen**

Der nächste Fall begann mit einem fast schüchternen Anruf nach Hilfe. Die Plastnorma war in den Stürmen des Marktes kurz vor dem Stranden: zu wenig Aufträge, langsame und kostspielige Prozesse. Die Dynamik ging in die falsche Richtung. Die Kosten hatten die Einnahmen überholt. Der Mann an der Spitze hatte den Ehrgeiz, die Sache vorwiegend allein zu regeln und war mit operativen Aufgaben voll eingedeckt.

An die Formulierung eines Unternehmenszieles war noch nicht zu denken, zu vielfältig waren die Aktivitäten. Erst wurden einmal die Komponenten gesammelt, aus denen ein Unternehmensziel wachsen könnte. In den einzelnen Bereichen des Unternehmens gab es eine gewisse Klarheit darüber, was zu tun ist. Alle Ideen wurden in eine feste Form – sprich Ziele – gegossen. Schritt für Schritt kristallisierte sich die zielorientierte Unternehmensentwicklung heraus. Mit 78 Zielen war sie im **Zielekatalog** FEST-geschrieben und alle Ziele übersichtlich in einer **Zielhierarchie** angeordnet.

Der Zielekatalog ist ein Meilenstein auf dem Wege der **Wirkkette**:

- **Gedanke**
- **Ziel**
- **TUN**
- **Erfolg**

Wir können die Wirkkette auch mit den Aggregatzuständen des Wassers beschreiben:

- **Dampf**
- **Tropfen**
- **Fluss**
- **Eisblock**

Das, was wir wollen, ist immer sofort der Eisblock, das greifbare Ergebnis, der sichtbare Erfolg. Meistens fehlt uns die Geduld die Wirkkette zu durchlaufen, doch haben wir sie nicht bewusst gestartet, so ist das Ergebnis der schwere Eiszapfen an der Schwarzwaldhütte und nicht die Eisscholle vor der Küste Grönlands, die uns eigentlich jetzt nützlicher wäre. Fremde Ziele bestimmten unsere Zukunft, weil wir uns selbst keine gesetzt hatten. Oft ist es so, dass wir uns als „**berufsmäßiges Opfer**“ unserer Umwelt durch die Welt bewegen. Das Erarbeiten des Zielekataloges macht uns zum **Akteur** und bringt uns schon recht nahe an den Eisblock, so wie wir ihn in der Mentalsprache bereits gestalteten.

Jetzt ging es an die Delegation der Ziele, doch an wen. Einen Führungskreis gab es unter den 189 Mitarbeitern nicht. Er wurde „herausdiskutiert“: 18 Mitarbeiter stellten die obere Führungsebene dar. Die **Top-down Ziele** wurde an jede einzelne Führungskraft delegiert: großes Erstaunen über die vollständige Kommunikation aller Entwicklungsschritte. Jeder identifizierte sich mit „seinen“ Zielen.

Und schon war Plastnorma nach dem Motto

### **Ziele = Freiräume für die Mitarbeiter**

mitten in der Umsetzung. Schnell kam eine Dynamik auf, die der Führungsspitze bisher fremd war. Schließlich hatten alle jetzt ein klares Ziel vor Augen. Alle hatten etwas GREIF-bares und einen **Maßstab für ihre Leistung**. Ohne diesen Maßstab war man unsicher und es kamen Angstgefühle auf. Systematisch wurden komplexe Ziele in konkrete, schnell erreichbare zerlegt und so **Zukunft mit Heute verknüpft**. Das bekehrte auch die „Ziel-Ungläubigen“, was wieder der Dynamik zu gute kam.

**Immer wieder ist es erstaunlich, wie schnell sich die Dynamik in einem Unternehmen mit Zielen entfachen lässt.**

Parallel zur zielorientierten Unternehmensentwicklung kamen **Werkzeuge** zum Einsatz, wie

- aktives Leistungspaket
- Qualifizierungssystem
- neues Führungsverhalten
- Führen mit Zielen
- Ziel-Coaching
- aktives Verkaufen
- Produktstruktur
- Kommunikationsstrategie
- Konditionensystem
- Kostenmanagement
- Prozeßoptimierung.

In wenigen Monaten waren Denken und Handeln bei Plastnorma „auf den Kopf gestellt“. Eine **Zielwelle** erfasste alle Mitarbeiter. Das heißt nicht, dass alle Ziele erreicht waren, aber wir wissen ja, die zielorientierte Unternehmensentwicklung ist **eine permanente Aufgabe**.

### **Fall 3 – Softwarehaus – auf Expansionskurs**

Von Helmut Gersting kam ein Fax und man sah förmlich, wie die Welt über ihm zusammenbrach: gigantisch steigende Kosten – kein Geld für Löhne – die Kunden bestellen nicht – sechzehn Stunden im „Hamsterkäfig“ arbeiten – die Banken drehen den Geldhahn zu - ... . Das Karussell drehte sich im Kopf von Helmut Gersting und raubte ihm die dringend notwendige Kreativität. Spontan wurde ein Orientierungs-Workshop vereinbart. Was war geschehen? Helmut Gersting sah die Möglichkeit und die Notwendigkeit sein Softwareunternehmen expandieren zu lassen. Mannschaft und Büroräume wuchsen. Doch werden die Umsätze mit den Kosten mit-wachsen? Es ging um große Projekte und einen entsprechend langen Entscheidungsprozess der Kunden. Wie wird das Timing ausgehen?

Auch hier, wie erwähnt: **erste Workshop-Stufe: Druck ablassen**. War der Druck dann durch wohlformulierte Ziele ausgeglichen, wurde Helmut Gersting mutig. Er schwang sich in Umsatzdimensionen auf, an die er sich vorher nicht herangetraut hatte. In wenigen Stunden entstand eine „runde Sache“. Helmut Gersting hatte sein Unternehmen im Griff. Der Zielekatalog zeigt ihm, wo es lang geht. Jedes abstrakte Ziel ist durch die Ziele-Zerlegung mit dem Heute verknüpft. Das bringt **Zielsicherheit**. In seinen Regeln zur Zielerreichung hieß es als **Minimal-Aktion**:

**„Jeden Morgen zu Arbeitsbeginn 15 Minuten Ziele lesen und die zielorientierten Gedanken festhalten!“**

Wer schnell vorankommen will und auch weiter, sollte sich darauf einstellen etwas mehr zu tun. Bei Helmut Gersting löst die Expansion seines Unternehmens jetzt Freude statt Angst aus und inzwischen geht er vielleicht über die Minimal-Aktion hinaus.

#### **Fall 4 – Hüttenwerk – Ziele für 6000**

Bei der Malsroderhütte hatte man sich auf **Anti-Ziele** eingeschworen. Jeder kennt das Auf und Ab in der Stahlbranche und die negative Preisentwicklung. Das waren die Lieblingsthemen, denen man alles „in die Schuhe schieben“ konnte. Dabei wissen wir doch:

**„Dort, wo meine Aufmerksamkeit ist,  
ist auch meine Energie!“**

In diesem Falle wurden, wie so oft, nicht die Blumen, sondern das Unkraut gepflegt.

Die Zusammenarbeit startete mit einem Vortrag. Die als Beispiele abgerufenen Ziele lauteten: **„Wir wollen ...“**. Also reine Absichtserklärungen, die nichts bewirken können. Erste Erkenntnis aus dem Vortrag: „Wir werden alle unsere Ziele neu formulieren!“ So kann man auch bei Unternehmen mit über 6.000 Mitarbeitern auf Ziellosigkeit treffen. Auch große Konzernlenker gestehen: „Wir haben unsere Kosten drastisch gesenkt. Wir haben unsere Prozesse optimiert, doch bei allem unsere wahren Ziele aus den Augen verloren!“

#### **Fall 5 – Bank – die richtige Position im Geldstrom**

Ähnlich erging es der Süd-Bank. Abstrakt formulierte Ziele schwirrten den Mitarbeitern in großer Zahl um die Köpfe. Das Management war völlig verwundert, dass die Mitarbeiter der Ziele-Wirbel völlig kalt ließ. An die stärkste Kraft im Menschen – die **Vorstellungskraft** – war nicht gedacht worden. Es wurde versucht die Dinge mit der **Willenskraft** der oberen Führung in gang zu bringen. Dabei hatte bereits Emile Coué festgestellt:

**„Die Vorstellungskraft  
entspricht dem Quadrat der Willenskraft.“**

In einem nächsten Schritt wurden Ziele in der Mentalsprache formuliert und emotionalisiert. Diese Ziele verankern sich in der Vorstellung der Mitarbeiter und aktivieren die Vorstellungskraft, ohne die nichts läuft. Wie ist das zu erreichen?

**Das Ziel ist eine anziehende, erlebbare Zielsituation!**

Sie lässt im Kopf der Mitarbeiter ein faszinierendes Bild entstehen, deren Realisierung die Mitarbeiter unter allen Umständen anstreben.

Je nach dem Umfang, in dem der **Mitarbeiter an der Zielfindung und Zielformulierung beteiligt** wird, sieht er in dem Ziel eine **Herausforderung**, die sein gesamtes Potenzial aktiviert. So wird eine unvorstellbare Dynamik erreicht, die dem Unternehmen die Spitzenposition sichert. Leicht verständlich, denn kaum mehr als 3 % aller Unternehmen arbeiten heute zielorientiert.

Die meisten Unternehmen stecken in einer Situation, wie sie die genannten Fälle schildern. Viele quälen sich durch eine unendliche Agoniephase. Der Teufelskreis:

**keine Zeit – keine Orientierung**, ist in vollem Gange. Unermessliche Werte fallen der Entropie zum Opfer. Die Erfahrung zeigte, jedes Unternehmen hat die Chance

**die Produktivität um ein Drittel  
innerhalb von zwei Jahren zu steigern,**

und dabei die Arbeitsbedingungen wesentlich zu verbessern. Das ist aber erst der Beginn einer erfolgreichen zielorientierten Unternehmensentwicklung, die eine **natürliche Methode** ist, die man **nicht mühsam lernen** muss, sondern **einfach kopiert**.

In nicht allzu ferner Zukunft wird man sich ein Unternehmen, das sich nicht zielorientiert entwickelt, kaum mehr vorstellen können.

Ihr Zielpartner:  
**Dipl.-Ing. Wolfgang T. Kehl**  
ASSIST  
MARKETING+MOTIVATION  
Gräfinthaler Straße 12  
D-66271 Bliesransbach  
Tel. 06805 22191  
Fax 06805 22192  
eMail kehl@zielmanager.de  
www.zielmanager.de