

Werner Siegert

# Ohne Ziele keine Treffer



**Ziele – Wegweiser zum Erfolg**

3., aktualisierte und ergänzte Auflage

Verlag **K**astner

---

# Inhalt

Vorwort .....	5
<b>1. Modul: Die Unternehmenszielsetzung</b> .....	15
<b>Interne Analyse</b> .....	19
1. Schritt: Grobformulierung der Unternehmenszielsetzung ...	19
2. Schritt: Die Kernfähigkeiten .....	21
3. Schritt: Die Kernvorteile .....	25
4. Schritt: Verfeinerung der Grobzielsetzung .....	28
5. Schritt: Die Kernschwächen .....	29
Kernfähigkeiten, Kernvorteile, Kernschwächen im Rahmen des Selbst-Managements .....	34
<b>Externe Analyse</b> .....	36
6. Schritt: „What business?“ .....	36
7. Schritt: Gefahren und Chancen im „business“ .....	40
8. Schritt: Energo-kybernetische Analyse .....	43
9. Schritt: Kunden-Analyse .....	47
10. Schritt: Zukunfts-Analyse .....	49
11. Schritt: Konsequente Strategien .....	54
Die externe Analyse im Rahmen des Selbst-Managements .....	58
<b>Das unternehmerische Credo</b> .....	59
12. Schritt: Die Unternehmens-Philosophie .....	59
13. Schritt: Ihre Unternehmenskultur .....	63
14. Schritt: Formulieren der Unternehmenszielsetzung .....	68
Schlussbemerkung zum 1. Modul .....	73

<b>2. Modul: Ziele, die Erfolg versprechen</b> .....	74
Einleitung .....	74
Der Management-Prozess .....	77
Ziele brauchen ihre Ordnung .....	87
Die Kunst, die richtigen Ziele zu setzen .....	90
Die Ziele richtig formulieren .....	98
Ziele, die es in sich haben .....	106
Ziele setzen in welchen Bereichen? .....	110
Ziele allein oder mit anderen? .....	117
Ziele setzen bei „null Erfahrung“ .....	122
Ziele unterwegs korrigieren? .....	125
 <b>3. Modul: Von den Unternehmenszielsetzungen zu den täglichen Arbeitszielen</b> .....	 129
Einleitung .....	129
1. Schritt: Von der Unternehmenszielsetzung zur Bereichszielsetzung .....	133
2. Schritt: Das leidige Budget .....	138
3. Schritt: Von den Bereichszielen zu den Abteilungszielen und Mitarbeiterzielen .....	142
4. Schritt: Sie beraten Ihre Schlüsselkräfte und Mitarbeiter . . . .	162
 <b>4. Modul: Das Führen mit Team-Zielen</b> .....	 166
 <b>5. Modul: Mit Zielen führen</b> .....	 180
Einleitung .....	180
1. Schritt: Sagen Sie mir, welche Leistung Sie bis zu welchem Termin von mir erwarten und woran Sie die Qualität dieser Leistung messen werden! .....	182

2. Schritt:	Geben Sie mir die Chance zu zeigen, was ich kann, und geben Sie mir damit die Möglichkeit zur Entfaltung meines Ich! . . . . .	183
3. Schritt:	Lassen Sie mir alle Informationen zukommen, aus denen ich erkennen kann, welche Fortschritte ich hinsichtlich meiner Leistung mache! . . . . .	186
4. Schritt:	Geben Sie mir Anleitung und Förderung, wenn ich darum bitte, und lassen Sie mich an meiner Aufgabe wachsen! . . . . .	189
5. Schritt:	Lassen Sie mich über Ihr Urteil nicht im Ungewissen. Wenn ich Erfolg habe, möchte ich auch am Erfolg teilhaben! . . . . .	190
6. Schritt:	Integrieren Sie alle Führungskräfte und Mitarbeiter! .	195
7. Schritt:	Ziele sind nicht alles! . . . . .	197
8. Schritt:	Gefahren, denen Sie gegensteuern müssen! . . . . .	204
<b>Annex zur 3. Auflage:</b>		
	Management-by-Future: Die Unternehmens-Nachfolge . . . . .	207
	<b>Nachwort</b> . . . . .	213
	<b>Literatur, die weiterhilft</b> . . . . .	215
	<b>Register</b> . . . . .	217

---

*Wer nicht weiß, in welchen  
Hafen er segeln will, für  
den ist kein Wind der richtige!*  
(Seneca d. Ältere)

## Vorwort

Ziele sind die Wegweiser zum Erfolg, daran kann gar kein Zweifel bestehen. Alle Management-Modelle, die je erdacht worden sind, fordern als Ausgangsvoraussetzung die Formulierung klarer Ziele. Wie uns das Seneca-Zitat stellvertretend für viele andere – auch aus anderen Kulturkreisen – beweist, gehört das Wissen um die Bedeutung fest umrissener Ziele seit jeher zu den Grundweisheiten der Menschheit.

Dass Peter Drucker dieser Erkenntnis mit „Management-by-Objectives“, also einem Management auf der Basis von Zielen, Nachdruck verliehen hat, zeigt indes, dass auch diese an sich selbstverständliche Einsicht allzu selten in die Tat umgesetzt wurde – und wird. Management-by-Objectives ist an sich ein Pleonasmus, ein „weißer Schimmel“, denn ohne klare Ziele Management als Erfolgsstrategie anwenden zu wollen, ist nun einmal nicht möglich.

Umso erstaunlicher muss es anmuten, dass es zu dieser wichtigsten aller Management-Funktionen äußerst wenig Literatur gibt. Jedenfalls gibt sie sich oft nicht zu erkennen. Wesentliche Erkenntnisse und Beschreibungen von Techniken sind in Büchern über Planung oder Strategien enthalten. Es gibt Zeitschriften-Beiträge. Aber *das* Ziele-Buch für den Praktiker wurde bis heute nicht veröffentlicht.

Diese Lücke, die sich in der alltäglichen Unternehmensführung gar zu oft schmerzlich bemerkbar macht, will dieses Buch füllen. Dabei spannt es den Bogen weit: Von den Unternehmenszielen bis zu den zielorientierten Handlungen, die – abgeleitet von den Unternehmenszielen – auf der Schreibtischebene oder in der Werkstatt vollzogen werden müssen, damit die Unternehmensziele erreicht werden.

Es wäre nun aber falsch, wenn diese Sätze den Eindruck vermitteln würden, das Buch sei nur für die Unternehmensführung von Nutzen. Nicht nur, dass die Module 2 und 3 jede Führungsebene und jeden Arbeitsplatz betreffen, vielmehr ist es durchaus im Sinne dieses Buches, den Begriff „Unternehmen“ weit auszulegen.

Als „Unternehmen“ kann durchaus auch das eigene Leben aufgefasst werden, dann nämlich, wenn dieses Buch als nützlicher Leitfaden für Selbst-Management eingesetzt würde. Selbst-Management – richtig verstanden – hat ja zum Ziel, das eigene Leben, das Selbst, erfolgreich zu verwirklichen, was immer der Einzelne unter Erfolg verstehen mag. So enthält dieses Buch an vielen Stellen Empfehlungen für alle jene, die es eher für ihre *Lebenszielsetzungen* als für die Unternehmensführung im gewerblichen Sinne nutzen wollen. Hier in der Tat hat die weise Mahnung ihren Platz: *Der Weg ist das Ziel!* Dort, wo es um Unternehmenserfolge geht, bestimmt das Ziel die Wege.



Der erste Teil des Buches begleitet den Leser durch alle Phasen, die durchlaufen werden müssen, wenn man eine Unternehmenszielsetzung ausarbeiten und formulieren will. Natürlich empfiehlt sich ein solcher systematischer Schritt schon vor der Gründung; meist geschieht dies jedoch erst, wenn das Unternehmen schon eine Weile existiert – und häufig dann, wenn es in eine Krise zu geraten droht. Die qualifizierten Kreditinstitute verlangen, wenn bedeutende Beträge langfristig zur Verfügung gestellt werden sollen, von der Unternehmensführung Klarheit über die Ziele des Unternehmens.

Der Autor hat einige Unternehmen während dieses Prozesses begleitet und beraten. Natürlich hat zu diesem Zeitpunkt bereits eine Handreichung vorgelegen, mit Hilfe derer die notwendigen Schritte zügig bewältigt werden konnten, doch verdankt der Autor dieser praktischen Arbeit vor Ort inzwischen wertvolle zusätzliche Erfahrungen. Nichts in diesem Buch ist Theorie. Alle Hinweise und Empfehlungen, alle abgebildeten Arbeitsmaterialien sind aus der Praxis für die Praxis entstanden.

Praxis fordert auf der anderen Seite stets konkretes „Tun“ – auch vom Leser. Wissen macht nur klug – Tun aber macht tüchtig! So wird den Nut-

zen dieses Buches nur jener Leser erfahren, der es aktiv liest: mit einem Schreibblock und -gerät in Griffweite. Viele Notizen, Ideen, Antworten sind niederzuschreiben, die später in die Ergebnisse einfließen müssen. Wer aber die Kapitel nur „überfliegt“, ohne mitzuarbeiten, wird zwar geistige Anregung erfahren, aber noch einmal von vorn anfangen müssen, wenn er den konkreten Nutzen realisieren will. Deshalb wurde auf die übliche Bezeichnung „Kapitel“ überall dort verzichtet, wo Aktivität gefordert ist. Konsequente, fortlaufend nummerierte „Schritte“ bringen den Leser vorwärts.

Dabei werden Sie von Symbolen begleitet, die Folgendes bedeuten sollen:

-  Die „schreibende Hand“ bedeutet, dass Sie im Buch selbst eine Frage beantworten mögen. Im Buch ist an den entsprechenden Stellen Platz für Ihre Notizen frei gelassen worden.
-  Die „Seite“ weist darauf hin, dass Sie eine Frage auf Ihrem Schreibblock bearbeiten und beantworten sollen – allein oder im Team, also mit Ihrem Team, Ihren Mitarbeitern und Kollegen.

Unternehmensziele sind Richtungsziele. Sie erfordern eine Entscheidung darüber, was man längerfristig tun und längerfristig lassen will – wie man dabei vorzugehen beabsichtigt und auf welche Kernfähigkeiten man sich dabei stützen will.

Nach einer angemessenen Zeit, die von der Branche, von der Technologie, von den Märkten und von der politischen wie von der ökologischen Entwicklung abhängt, müssen Unternehmensziele daraufhin überprüft werden, ob sie noch stimmen und erfolgsträchtig sind. Auch für diese regelmäßige Revision der Unternehmensziele leistet dieses Buch gute Dienste.

Sind die Unternehmensziele formuliert und verabschiedet, kommt die Phase, in der es gilt, operationale Ziele zu erarbeiten, also Ziele, die angestrebte Ergebnisse zu bestimmten Terminen exakt benennen. Hierzu bedarf es sinnvoller Techniken, wie sie in Modul 2 beschrieben sind. Die Technik des Zielsetzens gehört zum täglichen Führungs-Repertoire eines jeden

Managers und einer jeden Schlüsselkraft. Sie gehört auch zu den Erfolgsrezepten einschlägiger Selbst-Management-Verfahren.

Erstaunlich, dass dem Berater im betrieblichen Alltag immer wieder ein beträchtliches Chaos begegnet, ein Management des Durchwurstelns, wo es klar formulierter operationaler Ziele bedürfte. Dies auch noch zu Beginn des neuen Jahrtausends! Viele Unternehmensführungen hasten von einer Management-Mode zur anderen, vom Total-Quality-Management zum Lean-Management, weiter zum Reengineering, zum Business Process Improvement, stressen die Mitarbeiter mit Time-based Competition und bewundern Was-nicht-noch-alles-erfunden-wird wie zum Beispiel „Balanced Scorecard“ – sämtlich im Wesentlichen einmal selbstverständliche Prinzipien erfolgreicher deutscher Unternehmer. Sind sie vergessen? Zu viele beherrschen nicht einmal mehr das „kleine Einmaleins“, das Management-by-Management, für das die Technik des Setzens der richtigen Ziele eine fundamentale Voraussetzung darstellt.

„Balanced Scorecard“ (BSC), entwickelt von den beiden Harvard-Professoren Robert Kaplan und David Norton, „übersetzt die Vision bzw. Strategie eines Unternehmens in spezifische, messbare Ziele und Kennzahlen“. <sup>1</sup> Genau diese Schritte beschreiben dieses Buch und seine Vorgänger seit vielen Jahren, wobei allerdings der Gebrauch der Begriffe „Vision“ und „Strategie“ dem deutschen Sprachempfinden genauer angepasst wird. Strategien im Sinne dieses Buches sind gewählte Leitlinien, um Ziele erfolgversprechender auswählen und erreichen zu können. Auch dass im Rahmen von „Balanced Scorecard“ nicht-monetäre Ziele in etwa gleichberechtigt neben monetäre treten sollen, ist keineswegs originär, wie Leser dieses Buches erkennen werden. Das Spektrum an Leistungszielen, erweitert um jene, die „für den Kunden wichtig sind“, gehört seit Jahrzehnten zur Praxis erfolgreicher Führung mit Zielen und der am Engpass des Kunden orientierten Strategie. Sollte es mit „Balanced Scorecard“ gelingen, dieses bewährte Vorgehen stärker in jenen Etagen zu verankern, die anfällig sind für ame-

---

<sup>1</sup> „Balanced Scorecard, Umsetzung von Management-Strategien“, White Paper der Cognos GmbH, Frankfurt/M. u. a., September 1999, S. 5 ff.



rikanische Bezeichnungen, noch dazu wenn sie in der Golf-Terminologie daherkommen, wäre dies sicher ein Fortschritt. Die „Scorecard“ dient dem Golfspieler für den Nachweis seiner Qualifikation.

Die operationalen Ziele stehen in einer funktionalen oder auch festgelegten Hierarchie zueinander. Sie müssen dann „heruntergebrochen“ werden auf die unterschiedlichen Funktionsebenen des Unternehmens und sich schließlich in den Tages- und Wochenzielen eines jeden Mitarbeiters niederschlagen. Diese Problematik wird in Modul 3 behandelt.

Erweitert wurde diese 2. Auflage insbesondere um das Modul „Das Führen mit Team-Zielen“. Dies geschieht aus der Erkenntnis, dass in der Unternehmenspraxis einzelne Führungskräfte und Mitarbeiter immer seltener in der Lage sind, individuell mit ihnen vereinbarte Ziele auf sich allein gestellt zu erreichen. Die dazu erforderlichen Tätigkeiten sind in immer stärkerem Maße mit denen anderer vernetzt, durchaus auch mit denen anderer Abteilungen, so dass Ziele nur dann realisiert werden können, wenn die betreffenden Personen die relevanten Potenziale im Team bündeln. Dies allerdings erfordert eine neue Auffassung von Führung und Kontrolle, auch eine entsprechende Teamkultur, die nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden kann.

Mitarbeiterbefragungen haben immer wieder gezeigt, dass die vorrangigen Wünsche der Mitarbeiter an die Unternehmensführung keineswegs „mehr Geld“ und „weniger Stress“ lauten, sondern „klare Ziele“ und „mehr Zeit vom Vorgesetzten“. Das Führen mit Zielen hat sich allen anderen Führungs-Philosophien gegenüber als überlegen erwiesen und bewirkt – richtig verstanden – die höchstmögliche Motivation.

Heißt das Prinzip dieser Führung, Mitarbeiter zu Erfolgen und zur Selbstentfaltung kommen lassen, so ist es Ziel dieses Buches, den Leser zu Erfolgen und zur Entfaltung seines Potenzials und des Potenzials seines Unternehmens kommen zu lassen, sei dieses Unternehmen groß oder klein.

---

*Wer nicht weiß, wo er hin will,  
der wird sich wundern, dass er ganz woanders ankommt ...*  
(Mark Twain zugeschrieben)

## 1. Modul: Die Unternehmenszielsetzung

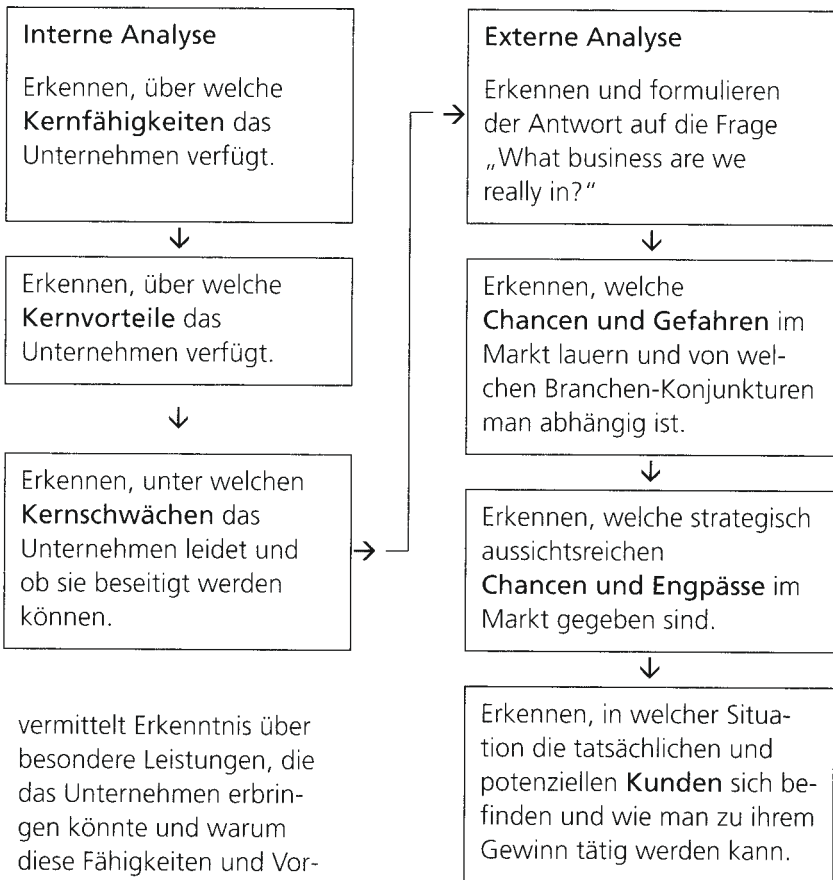
### Einleitung

Wer seine Unternehmenszielsetzung erarbeiten will, muss mit seinem Denken an vielen Punkten ansetzen. Man könnte das vergleichen mit dem Aufbruch zu einem Punkt mitten in einem Urwald, aber aus mehreren Richtungen. Zuletzt trifft man sich – oder auch nicht. Das Ziel liegt zu diesem Zeitpunkt im Ungewissen. Gleichwohl muss es vorher grob umrissen werden. Über die ungefähre Richtung sollte Einigkeit bestehen.

Auf dem Weg zu diesem zunächst nur grob fixierten Ziel kann es durchaus erforderlich sein, auf den mühsam bewältigten Wegen noch einmal zurückzukehren und neue Informationen einzuholen. Währenddessen stehen alle Gruppen ständig miteinander in Funkkontakt und tauschen ihre Ergebnisse aus, die unter Umständen die anderen dazu veranlassen, bisherige Pfade zu verlassen und neue Schneisen zu schlagen.

Ein wichtiger Schritt ist die Analyse unternehmensinterner Daten und Gegebenheiten, kurz die „Interne Analyse“ genannt. Ihr entspricht die Analyse externer Daten aus dem Umfeld, aus den Märkten, aus den aktuellen und mittelfristig erkennbaren konjunkturellen Gegebenheiten, kurz als „Externe Analyse“ bezeichnet. Innerhalb der „Externen Analyse“ kommt der energo-kybernetischen Analyse (nach Wolfgang Mewes) eine besondere Bedeutung zu. Dazu gehört ferner die Kunden-Analyse. Eine weitere, nicht weniger wichtige Station auf dem Wege zur Unternehmenszielsetzung bildet die Zukunfts-Analyse. Diese drei Analysen beschäftigen sich mit Gegebenheiten, an denen kurzfristig – und manchmal auch langfristig – wenig zu ändern ist. Sie führen zu folgerichtigen, möglichen Strategien, einer Art Vorstufe der Unternehmenszielsetzung.

Prozess der Unternehmenszielsetzung



vermittelt Erkenntnis über besondere Leistungen, die das Unternehmen erbringen könnte und warum diese Fähigkeiten und Vorteile nicht voll genutzt werden können.

vermittelt Erkenntnisse über den wirklichen Markt, die tatsächliche Konkurrenz und Substitutionskonkurrenz, und die realistischen Aussichten des eigenen Unternehmens.

### Zukunfts-Analyse

Erkennen und ermitteln, welche entscheidenden Daten sich in den nächsten fünf bis zehn Jahren verändern werden.

- personell
- rechtlich
- statistisch
- technologisch
- soziologisch
- politisch
- international
- klimatologisch



### Konsequente, realistische Strategien

aus der internen, externen und der Zukunfts-Analyse:

- Wachstum
- Marktführerschaft
- Kunden-Orientierung
- Reengineering
- strateg. Allianzen
- Pionier
- Diversifikation
- Nischen-Strategie
- Outsourcing
- Kooperation
- Fusion
- Verkauf
- Gesundshrumpfen
- Liquidation
- Standortwechsel
- u.a.



### Das unternehmerische Credo

Bekennen, welche **Unternehmens-Philosophie** das Unternehmen in der Zukunft prägen soll.

Erkennen, welche **Unternehmenskultur** das Image gegenwärtig prägt und welche Veränderungen angestrebt werden müssen.



### Formulierung der Unternehmenszielsetzung

Das Erreichen dieser Unternehmensziele ist abhängig davon, dass die Funktionsbereiche des Unternehmens die strategisch entscheidenden Chancen-Nutzungs- und Engpass-Beseitigungsziele terminiert erreichen.



Marketing	Produktion	Personal
Finanzen	Organisation	Logistik
Services	Innovation	Sozialfunktion

---

*Um zielstrebig zu sein, genügt es nicht, nur zu streben, man muss auch zielen.*  
(Gertrud Höhler)

## 2. Modul: Ziele, die Erfolg versprechen

### Einleitung

Dieses Modul stellt einen Exkurs dar. Auch hier geht es wieder um Schritte, die zu einem Endergebnis führen. Jedoch kann dieses Endergebnis in vielerlei Hinsicht und aus mehreren Perspektiven betrachtet werden.

Die Ziele können Jahresziele für einen Verantwortungsbereich sein, die erreicht werden müssen, um Unternehmensziele zu verwirklichen. Die Ziele können ebenso Monats- oder Wochenziele, ja auch Tages- und Stundenziele sein. Auch Teilziele müssen denselben Regeln gehorchen, will man sie richtig setzen – als Stationen auf dem Weg zu Erfolgen.

Die Empfehlungen im Rahmen dieses Moduls sind nützlich für gewerbliche Aktivitäten, für die Berufsarbeit und für private Ziele.

Nur eines müssen alle diese Ziele gemeinsam haben: Sie müssen ein genau beschreibbares Ergebnis darstellen, das zu einem genau bezeichneten Zeitpunkt erreicht werden soll.

Dann erst ist die Erfolgsmethodik „Management“ anwendbar.

Die Techniken, die in diesem Exkurs vermittelt werden, benötigen wir für das dritte Modul.

Dietrich Dörner hat zahlreiche Misserfolge daraufhin untersucht, ob es so etwas wie eine „Logik des Mislingens“ gibt, ein Vorgehen also, bei dem man zu einem sehr frühen Zeitpunkt erkennen kann, dass ein Projekt scheitert. In seinem gleichnamigen Buch weist er nach, dass es in der Tat möglich ist, frühzeitig einen höchstwahrscheinlichen Misserfolg zu prognostizieren, dann nämlich, wenn es die Verantwortlichen versäumen, rechtzeitig klare, eindeutige Ziele zu definieren, an denen sich dann sämtliche nach-

folgenden Management-Funktionen wie Planen, Organisieren, Durchführen und Auswerten ausrichten können.

Erstaunlich, dass trotz dieser Erkenntnis, die ja – erinnern wir uns nur an das Seneca-Zitat! – keinesfalls neu ist, selbst hochbezahlte Industrie-Manager, deren Beruf es wäre, die Management-Methodik anzuwenden, schnell darüber hinweghuden, böse und ungehalten reagieren, wenn man sie auf diesbezügliche Versäumnisse hinweist, und behaupten, dass man natürlich genau wüsste, was man erreichen will. Die Forderung, diese Ziele schriftlich zu formulieren und zu operationalisieren, das heißt mit Ergebnissen und Terminen zu versehen, wird als formalistische Zeitverschwendung abgetan.

Warum? Niemand weiß es genau. Doch gibt es Vermutungen, die sich in vielen Gesprächen, die ich geführt habe, erhärtet haben. Da wird vor allem Angst erkennbar, die formulierten Ziele nicht zu erreichen. Je höher ein Manager im Rang steht, desto weniger bleibt ein solcher Misserfolg verborgen. „Er hat wenig Fortune ...“, heißt es dann leicht. Wieviel leichter hat es da jemand, der sagen kann: „Das Ergebnis entspricht zwar nicht ganz unseren Erwartungen, dennoch können wir unter den gegebenen Umständen stolz darauf sein.“ Je mehr die Erwartungen im Nebel verbleiben, desto weniger kann man nun das Management zur Rechenschaft ziehen. Übrigens ist festzustellen: Je tiefer man in die Führungsebenen eines Unternehmens hinabgeht, desto rigoroser werden Ziele vorgegeben und ihr Erreichen kontrolliert. Doch ist selbst das nicht die Regel.

Ein zweiter Grund, der in den Diskussionen genannt wurde, ist die Ungewissheit, ob man auf den wirklich wesentlichen Gebieten auch die richtigen Ziele setzt. Dörner hat in seinen Experimenten herausgefunden, dass mit Vorliebe Ziele dort gesetzt wurden, wo man glaubte, ein (Teil-)Problem erkannt zu haben, für dessen Lösung man auch über Erfahrungen und Werkzeuge verfügte. Also wurde dieses Ziel in den Vordergrund geschoben, ungeachtet der Tatsache, dass es nur ein zweitrangiges Randproblem in einem komplexen Gesamtgeschehen darstellte.

Wenn man als Führungskraft so vorgeht, kann man zwar irgendwann eine Erfolgsmeldung abgeben. Sie ist aber wahrscheinlich für den Fortschritt

des Unternehmens irrelevant, ja gelegentlich sogar kontraproduktiv, weil Kräfte gebunden wurden, die an anderer Stelle dringender benötigt worden wären.

Ein dritter Grund schließlich liegt darin, dass allzu häufig Mittel mit Zielen verwechselt werden. Die Produktion einer bestimmten Maschine ist kein „eigentliches“ Ziel, sondern nur ein Mittel, um höherrangige Ziele zu erreichen. Die Zielhierarchie richtig zu definieren, bereitet dann oft Schwierigkeiten.

Ein weiterer Grund, Ziele nicht mit der nötigen Sorgfalt zu erarbeiten und zu setzen, liegt darin, dass man angesichts der Komplexität dieses Unterfangens von vornherein kapituliert. In Anlehnung an viele gescheiterte Pläne sagt man sich: „Es hat ja doch keinen Zweck! Es wird ja doch alles anders kommen, als man denkt.“

Zugegeben, das Vorhaben, erfolgversprechende Ziele sorgfältig zu erarbeiten und zu setzen, mündet trotz aller Management-Informationssysteme und aufgrund des hohen Vernetzungsgrades allzu vieler unbekannter Einflussgrößen stets in Vereinfachungen. Es ist jedoch besser, diese in Kauf zu nehmen, als sich der Aufgabe zu verweigern, Ziele zu setzen.

Dass Ziele nicht immer – vielleicht sogar meistens nicht – erreicht werden, ist nicht schlimm. Ziele liegen immer in der Zukunft. Niemand von uns kennt diese Zukunft genau. Wir kennen nicht einmal die Gegenwart und die Vergangenheit. Mit Hilfe der Management-Methodik erweist sich jegliches Handeln als außerordentlich lern- und korrekturfähig. Managen endet ja stets mit der Funktion „Auswerten“. Hier werden alle Erfahrungen, die positiven und die negativen, gesammelt und analysiert. Sie fließen dann in die Formulierung der neuen Ziele ein. Nutzen wir diese Methodik und verwandeln wir unser Unternehmen konsequent in eine lernende Organisation, so bietet sich uns die Chance, Ziele immer erfolgversprechender, präziser und realistischer zu setzen.

Dass in der controller-orientierten Management-Methodik „Balanced Scorecard“ auf „Lernen und Wachstum“ als der dort so genannten „4. Perspektive“ besonderer Wert gelegt wird, bestätigt im Grunde nur die

Richtigkeit der grundlegenden Management-Systematik. Das Verdienst dieser Methode liegt sicherlich darin, Fortschritte im Unternehmen auf diesen Gebieten messbar und visuell darstellbar zu machen. Zum Erfolg führt aber nicht die Darstellung, sondern die Konsequenz, mit der die Management-Funktion „Auswerten“ wahrgenommen und die daraus erforderlichen Veränderungsschritte auch wirklich vollzogen werden.

### **Der Management-Prozess**

Der Management-Kreis, wie er nachfolgend abgebildet ist, bildet das Grundgerüst für alle weiteren Module. In seiner Grundstruktur wurde er in den Jahren 1967 bis 1973 vom „Komitee für Management-Bildung in Europa“ auf Initiative des Unternehmers Peter Hesse als Kernstück eines vierstufigen „Management-Bildungskonzeptes“ erarbeitet. Diese Vorarbeiten führten 1973 zur Gründung der Deutschen Management-Gesellschaft e.V.



Anhand zahlreicher Beispiele zeigt der Autor Schritt für Schritt, wie aus einer ganzheitlichen Unternehmenszielsetzung konsequent und mitarbeiterorientiert die täglichen Arbeitsziele abgeleitet werden. Dabei ist der Leser zur aktiven Mitarbeit aufgefordert – mit Hilfe der Arbeitsunterlagen und Checklisten überträgt er die Ausführungen auf seine individuelle Unternehmenssituation und verwirklicht während der Lektüre des Buches das Konzept »Führen mit Zielen«. Die Techniken und Instrumente des »Führens mit Zielen« können Leser, die ihren eigenen Lebenserfolg zielsicher ansteuern wollen, auch für ihr Selbst-Management nutzen. Zahlreiche Hinweise machen das Buch auch in dieser Hinsicht zu einem wertvollen Ratgeber.

[www.kastner.de](http://www.kastner.de)  
[verlag@kastner.de](mailto:verlag@kastner.de)

ISBN10: 3-937082-58-1  
ISBN13: 978-3-937082-58-5

