

Mag. Wolfgang Heider  
 Unternehmensberater, Lektor, NLP-Lehrtrainer, systemischer Coach, Lebens- und Sozialberater

**Ziele konkret- vom Wunsch zur Wirklichkeit für Menschen und Organisationen**

Wolfgang Heider beginnt seinen Workshop mit sieben Fragen an die Teilnehmenden:

- 1) Was habe ich nicht, aber hätte ich gerne?
- 2) Was habe ich und möchte es auch behalten?
- 3) Was habe ich und möchte ich nicht mehr haben?
- 4) Wer bin ich nicht, möchte ich aber sein?
- 5) Wer bin ich, möchte ich aber nicht mehr sein?
- 6) Wer bin ich und möchte es auch bleiben?
- 7) Wer bin ich nicht und will es auch nicht sein?

Ca. 10 Minuten haben wir Zeit, um für uns persönlich die Fragen zu beantworten und Notizen zu machen.

Was aber ist nun wichtig, um seine Wünsche und Ziele auch Wirklichkeit werden zu lassen? Überlegen Sie sich bei Ihren Wünschen: was bin ich bereit dafür zu tun? Und (speziell für Unternehmen) : was machen wir nicht?

Mit exzellent gestalteten Plakaten und anschaulichen Graphiken führt Wolfgang Heider zunächst durch die NLP-Zielkriterien. Um ein Ziel erreichbar zu machen hat sich bewährt, es folgendermaßen zu formulieren:

- Positiv (hin zu etwas)
- Selbst erreichbar (in der eigenen Kontrolle)
- Messbar bzw. mit den Sinnen überprüfbar(was sehe ich/höre ich/spüre ich/riche und schmecke ich, wenn ich das Ziel erreicht habe)
- Größe (ist sie angemessen oder muss ich Zwischenziele einbauen?)
- Zeit (ist sie der Größe angemessen ? )
- Ökologie (Konsequenzen? Nutzen des „alten“ Zustandes?)
- Erster Schritt (was tue ich konkret und wann?)

Zum Punkt „Ökologie“ werden wir eingeladen, kurz die Augen zu schließen, uns gedanklich ins Ziel hineinzusetzen, zurück zu blicken und die Frage zu stellen: „Was war denn früher besser? Wie kann ich dem auch im Ziel einen Platz geben?“

Auch die hierarchisch aufgebaute Unternehmensspirale oder Unternehmenspyramide stellt Wolfgang Heider vor, als wichtiges Informationsinstrument, Planungsinstrument und /oder Kontrollinstrument:

- Leitbild:** Selbstverständnis/Identität
- Oberste Grundsätze:** regeln Verhalten, Beziehungen
- Strategische Ziele:** Langfristig, haben die Aufgabe, Erfolgspotential zu schaffen
- Taktische Ziele:** auf welchem Weg können wir strategische Ziele verwirklichen?
- Operative Ziele:** Umsetzung

Im so genannten Management by Objectives (MBO; Führen mit Zielen), muss alles in der Pyramide abgebildet sein.

Wie kann man sich nun den Prozess der Zielbildung in einem Unternehmen vorstellen?

	Leitbild/oberste Grundsätze			
strategische Ziele	V	E	D	K ↑
taktische Ziele	V ←	E	D	K
				↑
operative Ziele	V	E	D	K

Legende:

V Vorbereitung

E Entscheidung

D Durchführung

K Kontrolle

Wichtig ist es auch, in Unternehmen, Strukturen zu schaffen, um Zielerreichung möglich zu machen:

- 1) A -----B : klarer Zielzustand
- 2) Kontinuierlicher Verbesserungsprozess: plan- do- check- act
- 3) Raum und natürlich auch
- 4) Zeit für Zielbildungsprozesse und Kommunikationsprozesse

Dem /der Führenden kommen dabei die Aufgabe zu, Menschen unterschiedlichen Reifegrades zu führen: Ein Möglichkeit dazu ist eine vierstufige Unterscheidung:

- 1) Mitarbeiter/in (MA) will nicht und kann nicht
- 2) MA will und kann (noch) nicht
- 3) MA will nicht (mehr) und könnte
- 4) MA will und kann.

Es ist eine Aufgabe von Führungskräften, sich für jede dieser Stufe angemessene Aufgaben und Herausforderungen zu überlegen: welche Kommunikation wird wirksam sein? Wie kann ich meine MA fordern und fördern? Mit welcher Verbindlichkeit und welcher Konsequenz?

Als ein mögliches Modell zur Einschätzung von Entwicklungsstufen nennt Wolfgang Heider auch das Modell „Spiral Dynamics“ von Ken Wilber. In diesem Modell werden angelehnt an Graves 7 Stufen unterschieden (Menschen können sich auch auf mehreren Stufen gleichzeitig befinden, - je nach Rolle und Anforderung):

- 1) Überleben, Konzentration auf Familie
- 2) Selbstbehauptung, Durchsetzung, Macht
- 3) Ordnung, Struktur
- 4) Individuum, optimiertes Denken
- 5) Denken an Gesamtheit
- 6) Systemisches, vernetztes Denken
- 7) Holistisches Wissen.

Zum Abschluss seines Vortrages stellt Wolfgang Heider noch einige Fragen an das Publikum:

Wenn das Ziel erreicht wurde und es fühlt sich auch gut an: super!

Wenn das Ziel erreicht wurde und es fühlt sich nicht gut an: was war früher besser?

Und: fühlt es sich eventuell auch gut an, das das Ziel nicht erreicht wurde weil der Preis dafür nicht bezahlt werden musste?

Wir alle stellen uns (jeder für sich) noch drei Fragen:

- 1) Wenn ich mein Ziel erreicht habe, was ist dann sichergestellt?
- 2) War es das, worum es geht?
- 3) Oder gibt es ein Ziel hinter dem Ziel?

Nach diesem mit Informationen dicht gepackten Workshop ist unser nächstes verwirklichtbares Ziel ein gutes Mittagsbuffet.

Bärbel Pöch-Eder, April 2011