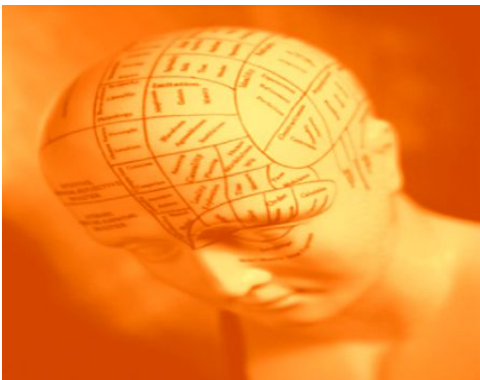


Orange Times
Ausgabe 09 / 2004

*„Sind Sie glücklich?
Erfolgreiche Unternehmen brauchen
glückliche Unternehmer und
Führungskräfte !“*

UNTERNEHMER / MANAGEMENT - ZIELE DEFINIEREN

Der „Rahmen“ für die Strategieentwicklung


ÜBERSICHT:

A. Das Ziel der Ziele - I	Seite 2
B. Das Ziel der Ziele – II (Gastkommentar)	Seite 4
C. Management by Objectives (MbO)	Seite 6
Vorschau OrangeTimes	Seite 9
Veranstaltungshinweise:	
1. STRATEGIEENTWICKLUNG zum MITERLEBEN und MITMACHEN	Siehe BEILAGE
2. Wachstum & FINANZIERUNG	

ABSTRACT / INHALT:

In der vorliegenden Ausgabe widmen wir uns dem 1. Schritt zur **STRATEGIEENTWICKLUNG** – der Festlegung Ihrer persönlichen Eigentümer- bzw. Geschäftsführer-Ziele. Diese geben den Rahmen für die weitere Strategieentwicklung vor.

Individuelle Ziele sind Voraussetzung für Glück und Erfolg. Da Zielfindung kein einfaches Unterfangen ist, wollen wir Sie diesmal mit einem Gastkommentar von Mag. Dieter Vogel (ein Experte für Ziel- und Visionsfindung) hierbei unterstützen.

Um Ziele auch in die Führungskultur zu integrieren, empfiehlt sich das vielfach eingesetzte Instrument des „Management by Objectives“ = Führen durch Zielvereinbarung. Das Essentielle dazu lesen Sie unter Punkt C dieser Ausgabe.

Als Autor zeichnet ebenfalls Mag. Dieter Vogel.

Sollten Sie einen der bisherigen OrangeTimes - Newsletter nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an orangetimes@orange-cosmos.com oder Download aller Ausgaben samt Beilagen unter <http://www.orange-cosmos.com/direktdownload.htm> .

A) „Das Ziel der Ziele“ - I

„Würdest du mir bitte sagen, wie ich von hier aus weitergehen soll?“
„Das hängt zum größten Teil davon ab, wohin du möchtest“, sagt die Katze.
„Ach, wohin ist mir eigentlich gleich ...“ sagte Alice.
„Dann ist es auch egal, wie du weitergehst“, sagte die Katze.
Alice im Wunderland, v. Lewis Carroll

Was sagt dieses Zitat für Sie aus?

Nun ja – abgesehen von der augenscheinlichen Aussage, dass das Ziel den Weg bestimmt und auch der Weg das Ziel sein kann, stellen wir uns die Frage: „Wer von den beiden (Alice oder Katze) wäre auf ein Unternehmen übertragen die Führungskraft (d.h. Unternehmer, Geschäftsführer, ...)?“

Sind Sie auch der Meinung, dass es beide sein könnten?!

Denn ist die **Katze die Unternehmerin**, dann ist es eine Frage ihres Führungsstils, Alice den Weg offen zu lassen oder gem. ihres „Katzen-Ziels“ Alice den Weg zu weisen.

Ist **Alice die Unternehmerin**, dann verhält es sich genau umgekehrt und es ist ebenfalls eine Frage ihres Führungsstils, entweder nach dem Weg ohne Ziel oder nach dem Weg zum Ziel oder vielleicht gar nicht zu fragen.

?

Zum Philosophieren - Übertragen Sie doch diese Gedanken auf Ihr Unternehmen. Wer verhält sich in Ihrer Organisation wie? Wie ist demgegenüber Ihre Rolle?

Wir geben darüber hinaus zu bedenken: „Es ist bereits auch ein Ziel **einer Führungskraft**, keine Ziele zu haben oder die richtigen Ziele zu finden!“

Ein gesamtes Unternehmen ohne Ziele ist jedoch wie ein ohne Kurs dahintreibendes Kreuzfahrtschiff auf offenem Meer.

Doch wer bestimmt den Kurs? → die Besatzung (= Mitarbeiter), der Kapitän (= der Unternehmer) oder die Urlauber (= Kunden)?

JEDER!! Und zwar im Rahmen seiner eigenen Zielvorstellungen!

Die Kunden bestimmen aufgrund ihrer Ziele, was sie konsumieren und damit welches Angebot überleben kann. Die Ziele der Kunden entsprechen den von ihnen erwarteten Nutzen! Würden Sie auf einem ziellos dahintreibenden Kreuzfahrtschiff Urlaub machen wollen? Wahrscheinlich gibt es auch Personen, die gegenteilig zu Ihrer Meinung antworten würden!

→ Genau so verhält sich der Markt. Deshalb sollten Sie auch über die Ziele Ihrer Kunden genauestens Bescheid wissen.

Die Mitarbeiter bestimmen, ob und wie sie sich im Rahmen des Gesamtzieles einbringen und was sie dadurch persönlich davon haben.

Doch letztlich gibt **der Kapitän** (= Unternehmer/Geschäftsführer/Top-Management) den Rahmen vor, wohin das Schiff gesteuert wird. Ob er dafür eine Crew und zahlende Urlauber findet, ist von seinem Angebot (= Ziel) abhängig.

Persönliche Ziele beeinflussen die Unternehmensstrategie

Im Rahmen des **Strategieprozesses** Ihres Unternehmens werden zahlreiche auf das Ergebnis der Arbeit einflussnehmende Personen einwirken (z.B. Spartenleiter, Mitarbeiter, Kunden, etc.). Und zwar jede Person wird aufgrund ihrer persönlichen Zielvorstellungen Einfluss nehmen.

Die Breite an Zielen, Ideen- und Lösungsbringern, die Breite an Kreativität ist gefragt und ist gerade der Vorteil des von uns im Rahmen dieser **orangetimes**-Serie beschriebenen Mehrpersonenprozesses.

Umso wichtiger ist es aber, dass ganz am Anfang der Rahmen klar gesteckt wird. Und der Rahmen wird durch die persönlichen Zielvorstellungen des **Top-Managements und der Eigentümer** gebildet.

Sie als „Kapitän“ sollten im Vorfeld eines Unternehmensstrategieprozesses für sich herausfinden, was Sie mit dem Unternehmen erreichen wollen, wo Ihr Platz in 5 Jahren im Unternehmen ist, was Sie persönlich in Ihrem Leben erreichen wollen und wie Sie bei Ihren ganz privaten Zielen Ihre Funktion, z.B. als Geschäftsführer oder Inhaber der Firma unterstützen bzw. in Ihrer Entwicklung weiterbringen kann.

TIPP 1:

Nehmen Sie sich einen Tag Zeit. Gehen Sie raus aus Ihrem Unternehmen (z.B. in die Natur) und überlegen Sie sich die für Ihr Leben relevanten Fragen zu Ihren Zielen (privat, beruflich, Unternehmen).

TIPP 2:

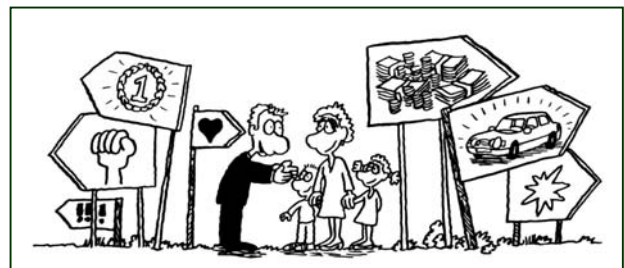
Halten Sie Ihre Ziele schriftlich fest.

Wir stellen Ihnen gerne kostenfrei Formulare zum Selbstcoaching (u.a. Lebensinventur, Zieleradar) zur Verfügung. Die Formularblätter helfen Ihnen, Ihre ganz persönlichen und individuellen Lebensziele zu erkennen.

Ein kurzes Mail zur Anforderung der Unterlagen an office@orange-cosmos.com reicht.

Welche Vorteile hat es, Ziele zu haben?

- Sie geben Orientierung und Richtung
- Sind Maßstab für den Erfolg
- Motivieren zum Handeln
- Sind Hinzu-zu-etwas gerichtet (und nicht weg-von-etwas)
- Sie erzeugen Identifikation, sofern sie mit den Werten des Einzelnen in Übereinstimmung stehen.



Quelle: Tiki Küstenmacher aus "Wenn Du es eilig hast, gehe langsam" v. Lothar Seiwert

Unser Angebot:

Gerne coachen wir von **orangecosmos Ihren persönlichen Zielfindungsprozess.**

Auch unsere Kooperationspartner wie Vision Development, Eblinger & Partner, Holistisches Institut, Zentrum für Beratung, stehen Ihnen für Ihre Coaching-, Supervisions- und Mediations-Anliegen jederzeit zur Verfügung.

Zum Thema „persönliche Ziele und Management by Objectives (MbO)“ hat unser Kooperationspartner **Mag. Dieter Vogel (Vision Development GmbH, Training Coaching Mediation, Joh.-Wilhelm-Klein-Str. 63, A-4040 Linz, <http://www.vision-development.at/>)** folgende Informationen als Gastkommentar für Sie aufbereitet:

B) „Das Ziel der Ziele“ - II

Die Welt der Möglichkeiten

Wir haben in den letzten Jahren unsere Welt dramatisch verändert, indem wir unsere Möglichkeiten durch technischen Fortschritt und neue sozio-ökonomische Strukturen vervielfältigt haben. Der Wunsch uns das Leben einfacher, sicherer, lebenswerter zu machen führte zu einer Flut neuer Möglichkeiten und somit Zielsetzungen. So ist es nicht verwunderlich, dass heutzutage oft Menschen resignieren: Orientierungslosigkeit und Ziellosigkeit aufgrund mangelnden Überblicks und/oder Resignation durch die Qual der Wahl. Wir sehen oft den Wald vor lauter Bäumen nicht – verlieren den Überblick für das große Ganze und in Folge auch unsere Urenergie, die uns Hindernisse bewältigen lässt, weil wir in allem für uns einen Sinn erkennen.

Was will ich?

Gerade in dieser Situation ist es sinnvoll das Wesentliche nicht aus den Augen zu verlieren. Doch was ist für uns wesentlich?

Diese Frage führt uns auf einen Weg „hinter“ die täglichen Ziele, die wir glauben erreichen zu müssen – zu unserem Kern und den Fragen:

Wozu bin ich hier? Was will ich?

Geht man diesen Fragen auf den Grund, so wird sehr schnell klar, dass Sie auf der Verstandesebene nicht, oder nur unzureichend zu beantworten sind, sondern nur auf der Gefühlsebene.

Letztendlich tun wir alles, um gute Gefühle zu bekommen.

Von Geburt an sind wir darauf aus, uns soviel Belohnungsgefühle wie möglich zu machen. Durch Erfahrungslernen sammeln wir alle Informationen über unsere Möglichkeiten, gute Gefühle zu bekommen. Dieser Weg scheint manchmal sehr schwierig und verworren: er ist gepflastert mit mühsamen Zielen, Ärger, Frust und dergleichen. Doch wir gehen ihn, da wir uns in letzter Konsequenz irgendeine Form von Belohnungsgefühl erwarten.

Unser oberstes Ziel lautet:

Wir wollen glücklich sein!

Gibt es davon Ausnahmen? Ja. Hier entscheiden wir uns (meist unbewusst) dazu unglücklich zu sein, um andere zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen. Doch in letzter Konsequenz wollen wir durch diese Manipulation eines bewirken: glücklich zu werden.



Praxis-Tipp:

Damit Sie **Ihr oberstes Ziel** für sich ergründen können, gehen Sie wie folgt vor:

1. Bringen Sie sich ein Alltagsziel in Erinnerung und hinterfragen Sie dieses auf der Gefühlsebene.
2. Was macht es alles mit mir, wenn ich es erreiche?
3. Wozu will ich es eigentlich erreichen? D.h. was steckt dahinter? Was ist das darüber liegende Ziel?

Hinterfragen Sie dieses nun wahrscheinlich auf einer höheren Werteebene liegende Ziel wieder gem. Punkt 2 und dann 3 und darauf hin immer in dieser Form weiter und bleiben Sie dabei bitte stets auf der Gefühlsebene. Hinterfragen Sie bis es kein darüberliegendes Ziel mehr gibt.

Wir wünschen Ihnen zahlreiche neue Erkenntnisse.

Erfolgs-Aspekte

Erfolg ist einerseits immer eine Folge von gesetzten Handlungen, andererseits ein emotionales Erleben.

Eines der erfolgreichsten Erfolgs-Konzepte stellt das MbO (Management by Objectives) dar, auf das nachfolgend näher eingegangen wird.

Allerdings werden dabei die emotionalen Aspekte nicht ausreichend berücksichtigt, sodass wir empfehlen, sich für diesbezügliche Überlegungen ergänzend dazu Zeit zu nehmen.

Ziele – Voraussetzungen zu Glück und Erfolg?

Betrachtet man unser heutiges berufliches (Er)Leben scheint es diese Abhängigkeit wirklich zu geben.

Eine andere Definition von Erfolg ist hilfreich um unnötigen Druck aus der Zielerreichung zu nehmen:

Erfolg ist kein Ziel, sondern das Ergebnis eines Wachstumsprozesses.

Zielverfehlungen werden unter diesem Gesichtspunkt nicht als „Fehlschlag“ erlebt, sondern als Lernerfahrung oder Möglichkeit, die positive Absicht hinter dem ausgebliebenen Erfolg zu entdecken.

Erfolg stellt sich also automatisch ein, wenn wir uns auf harmonische Art mit unerwünschten Nebeneffekten auseinandersetzen – und das macht ein gutes Gefühl.

Voraussetzungen für die Zielerreichung

Einen wesentlichen Faktor für die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung stellen die sogenannten Soft-Facts dar: positive Einstellung, Motivationsgrad, Bewertungsblickwinkel, udgl.

Diese spiegeln sich in einer ausbalancierten emotionalen Grundstimmung wieder. Sie ermöglicht den vollen Zugang zu all unseren Fähigkeiten und Ressourcen.

**Je besser unsere emotionale Verfassung,
desto größer die Erfolgsaussichten für die Zielerreichung!**

Nicht immer sind die Rahmenbedingungen ideal für die Zielerreichung. Befinden wir uns jedoch in einer guten Verfassung, so lassen sich selbst diese Rahmenbedingungen eher adaptieren, oder wir finden Menschen, die bereit sind, uns bei unseren Bestrebungen zu unterstützen.

Was ist also naheliegender als:

Sorgen Sie für Ihre gute emotionale Verfassung!

Bedenken Sie: ***Verantwortung beginnt an der Basis!
Sie haben es „in der Hand“, in welcher Verfassung sie an die
Zielumsetzung herangehen.***

Mag. Dieter Vogel hat genau zu diesem Thema einen Workshop entwickelt, der hilft, diese nützliche emotionale Basis für die Zielerreichung zu schaffen. Unter Einbeziehung der neuesten Erkenntnisse der Gehirnforschung werden in einfachen Übungsschritten die Veränderungsmöglichkeiten im emotionalen Bereich erlebbar gemacht. Sie bilden somit auch eine sinnvolle Voraussetzung für Visionsprozesse.

Die nächsten beiden Workshops unter dem Titel "Die Kraft der Gefühle - Aus eigener Kraft erfolgreich und glücklich" finden am 26.-27.11. bzw. 17.-18.01.05 statt. Weiter Informationen unter http://www.vision-development.at/06_aktuell/seminar-terminen.htm.

Die Vision – mehr als positives Denken

Die Gehirnforschung bestätigt, was Philosophen seit jeher wussten:

Eine positive und klare Vorstellung von der Zukunft zu haben ist – gerade in schwierigen Zeiten – **die Kraft, die alles schafft.**

?

Wie sieht Ihre Vision aus, die Ihnen und Ihrer Organisation die Kraft gibt, die alles schafft?

C) Management by Objectives (MbO)

Im Jahre 1954 wurde dann der Begriff „Management by Objectives“ erstmals von Peter Drucker geprägt, in „Die Praxis des Managements“ schrieb er:

„Was das Wirtschaftsunternehmen benötigt, ist ein Managementprinzip, das individueller Tüchtigkeit und Verantwortung weitest möglichen Spielraum lässt und gleichzeitig den Vorstellungen und Anstrengungen eine gemeinsame Richtung gibt, Teamarbeit und Selbstkontrolle einführt und die Wünsche des einzelnen mit dem allgemeinen Wohl harmonisiert. Das einzige Prinzip, das dies vermag, ist Management by Objectives.“

Was ist MbO?

„Management by Objectives“ ist wohl das umfassendste und meistdiskutierte Führungssystem der Gegenwart. Gleichzeitig entspricht es am ehesten dem derzeitigen Erkenntnisstand der Sozialwissenschaften über Führungsprobleme.

Grundsätzlich sind beim MbO zwei Hauptvarianten zu unterscheiden:

- a) die **autoritäre** Variante als „Führung durch Zielvorgabe“,
- b) die **partizipative** Variante als „Führung durch Zielvereinbarung“.

In diesen Bezeichnungen drückt sich das geplante Ausmaß der Beteiligung der Mitarbeiter an der Festlegung der Organisationsziele aus. Beide Formen sind denkbar und auch praktisch realisierbar.

Im folgenden wird jedoch nur die partizipative Form behandelt. Wenn also hier von MbO die Rede ist, bedeutet dies, dass die Ziele für einzelne Organisationseinheiten bzw. Mitarbeiter nach wechselseitiger Diskussion und Abstimmung vereinbart und nicht von der Führungsspitze vorgeschrieben werden.

Das Grundanliegen des MbO beschreibt Humble wie folgt:

„MbO ist ein dynamisches System, das versucht, das Streben des Unternehmens nach Wachstum und Gewinn mit dem Leistungswillen der Führungskräfte und ihrem Trachten nach Selbstentfaltung zu integrieren.“

MbO ist also ein **leistungs- und zufriedenheitsorientiertes** Führungsmodell, das in der partizipativen Variante auch die Selbstverwirklichung der Mitarbeiter zu berücksichtigen versucht.

**Niemand interessiert sich für Ihre Ziele -
jeder interessiert sich für seine eigenen!**

Prämissen des MbO

Wie jedes Führungsmodell beruht auch MbO auf einer Reihe von Prämissen. Betrachtet man die Prämissen des MbO über menschliche Verhalten, so wird das Bemühen deutlich, betriebswirtschaftliche und verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse der Führungsforschung miteinander zu verbinden.

- Der Mensch arbeitet wirksamer, wenn er die Ziele, die er erreichen soll, kennt, versteht und sich mit ihnen identifiziert (Leistungsmotivation, Selbstverwirklichung).
- Zielforderungen werden eher akzeptiert, wenn sie von den Betroffenen vorgeschlagen oder wenigstens unter ihrer Mitwirkung bzw. mit ihrer Zustimmung vereinbart werden, und wenn ein objektiver Zusammenhang mit der Erreichung persönlicher (Entwicklungs-) Ziele erkennbar ist.
- Der Mensch arbeitet wirksamer und zufriedener, wenn er regelmäßig über seine Leistungsanstrengungen Ergebnissrückkoppelungen erhält, die ihn den Stand der Zielverwirklichung zeigen (Selbstkontrolle, Erfolgserlebnisse, Lernen).
- Er ist engagierter und zufriedener, wenn seine Leistung objektiv & gerecht belohnt wird (durch Lob, Anerkennung, Aufstieg und Bezahlung), und wenn unzureichende Leistungen keinen Grund zur „Bestrafung“, sondern Anlass zur persönlichen Förderung durch Fortbildung, Unterstützung und andere motivierende Anreize darstellen.
- Bei allem muss der Mitarbeiter wissen, was man von ihm erwartet und woran seine Leistung kontrolliert und beurteilt wird; er muss in die Lage versetzt werden, sich im Wege der Selbstkontrolle zu steuern und muss der Unterstützung seines Vorgesetzten bei Zielabweichungen und bei der Erreichung seiner persönlichen Entwicklungsziele sicher sein.

Forderungen an das Zielkonzept

Das ganze ist nun leichter gesagt als getan.

Die Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen ist der Schlüssel dafür, dass die Ziele von allen Organisationsmitgliedern auch verfolgt werden.

Folgende Anforderungen an das Zielkonzept fördert die Identifikation damit. D.h. ob im MbO von festgelegten Zielen eine positive Wirkung auf Mitarbeiter und Organisation ausgeht, hängt davon ab, inwieweit spezifische Forderungen an das Zielkonzept erfüllt sind:

- 1. Vorrang der Zielkomponente:**
Der Zielkomponente ist vor allen anderen - vor allem verfahrensorientierten Koordinationsinstrumenten - Vorrang einzuräumen.
- 2. Vereinbarkeit der Einzelziele mit dem Organisationsziel:**
Dies erfordert eine lückenlose analytische Ableitung der Einzelziele aus Oberzielen in Form von Zweck-Mittel-Ketten.
- 3. Klarheit und Exaktheit der Zielformulierung:**
Die Präzisierung soll sich auf die Aufgabenstellung, geeignete quantitative oder qualitative Standards und die Zeitvorgabe erstrecken.

4. **Realistische Ziele:**

Der betroffene Mitarbeiter muss das Gefühl haben, das formulierte Ziel sei für ihn erreichbar. Ziele sollten weder zu hoch noch zu niedrig angesetzt werden. Des Weiteren müssen die Sachverhalte, auf die sich die Ziele beziehen, vom Mitarbeiter beeinflussbar sein. Schließlich müssen die erforderlichen Ressourcen verfügbar sein.

5. **Akzeptierbare Ziele:**

Der einzelne Stelleninhaber soll in einem gemeinsamen Prozess der Zielfindung und -vereinbarung eingebunden werden. Dies gewährleistet am ehesten, dass die Ziele akzeptierbar, d.h. vom Mitarbeiter ohne Druck und Drohung anerkannt werden.

6. **Organisationskongruenz:**

Ziele dürfen nicht gegen geltende organisatorische Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsregelungen verstoßen.

7. **Vorrang der Eigenkontrolle:**

Der Mitarbeiter soll über die notwendigen Maßstäbe verfügen, nach denen er seine Leistung messen kann. Er muss die notwendigen Informationen so rechtzeitig erhalten, dass er gegebenenfalls die Möglichkeit hat, sein eigenes Verhalten sinnvoll zu korrigieren.

8. **Flexible Zielgestaltung:**

Ziele müssen periodisch an veränderte Datenkonstellationen angepasst werden.

Zielfindung und Zielvereinbarung

Das Hauptmerkmal des MbO liegt in der Verpflichtung der Mitarbeiter, möglichst quantifizierbare Ziele zu erreichen. Somit stellt der Prozess der Zielfindung und Zielvereinbarung das Kernstück eines jeden MbO-Konzeptes dar.

Dem Charakter der Ziele im MbO entspricht es, dass sie erwartete Soll-Ergebnisse des Stelleninhabers beschreiben und damit Erfolgskriterien darstellen.

Kriterien für Leistung sind immer auszudrücken in:

- Wie viel? Wie hoch? Wie niedrig? = **Quantitätsmessung**
- Wie gut? Wie präzise? Wie fehlerfrei? = **Qualitätsmessung**
- Wann? In welchem Zeitraum? = **Pünktlichkeit**

Leistungen können nicht gemessen werden, wenn sie sich auf Formulierungen einlassen wie:

<i>angemessen</i>	<i>wenig</i>
<i>geeignet</i>	<i>viel</i>
<i>ungefähr</i>	<i>möglichst</i>
<i>optimal</i>	<i>vernünftig</i>
<i>maximal</i>	<i>höchstens</i>
<i>minimal</i>	<i>mindestens</i>
<i>erwünscht</i>	<i>beachtlich</i>

oder ähnliche Gummibewertungen

Sie lassen keine objektivierte Leistungsbeurteilung zu. Die Ergebnisse der Selbstkontrolle und Fremdkontrolle würden in der Regel auseinander klaffen und zu einer Quelle ständiger Auslegungskonflikte führen.

Unser Angebot:

Orangecosmos ist der Ansprechpartner für Ihre Strategieentwicklung.

Im Rahmen des Strategieprozesses aber auch losgelöst davon bieten wir Ihnen Unterstützung in folgenden Bereichen an:

- **Zielefindung** mittels Ziel-Coaching
- **Führungsstil** – Findung des situativ geeigneten und dessen Etablierung
- **Effektive Entscheidungen**
- **Verbesserung des „strategischen Denkens“**

Vorschau:

Sind Sie an strategischen Themen interessiert?

Arbeiten Sie OrangeTimes durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In den nächsten Ausgaben setzen wir mit Themen aus dem Strategieprozess fort - in der folgenden Ausgabe das Thema **„Zusammenstellung des Projektteams“**.

Hinsichtlich dem Strategieprozess möchten wir auf die **OrangeTimes** Ausgaben 06 und 07 / 2004 verweisen.

Zur Information & Diskussion stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

*Viele Grüße und Erfolg bei Ihrer **persönlichen ZIELE- und GLÜCK-Findung** wünschen*



Harald Schützinger und



Andreas Gumpetsberger

P.S.: orange**cosmos**-Ziel-Coaching zur Findung und Erreichung Ihrer persönlichen Ziele als Unternehmer bzw. Führungskraft

DURCH:

- **Erkennen** der glücklichmachenden persönlichen Ressourcen
- Erkennen der persönlichen Ziele und Visionen
- Erlernen der gewünschten Verhaltensweisen
- Life Balancing (z.B. zwischen Berufs- und Privatleben)
- **Ausschöpfung** der persönlichen Ressourcen
- Erreichung der persönlichen Lebensziele
- Sich **verblüffen** --> glücklich sein & erfolgreich managen

Rufen Sie uns an: 0664 / 241 39 80; wir freuen uns auf ein Gespräch mit Ihnen.

orangecosmos ist auf **Strategiethem**en spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategie**findung und **Strategie**entwicklung
- Moderation und Begleitung von **Strategie**prozessen
- Schaffung und Absicherung von Wachstum
- **Innovations**management und **Trend**forschung
- **Strategie**umsetzung & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Positionierung

orangecosmos *„Beratung zum Wohlfühlen“*