

## Newsletter März 2014

# DIE ZIELSETZUNG

## DAS FORMULIEREN UND PLANEN VON EIGENEN ZIELEN

*„Die größte Gefahr für die meisten von uns besteht nicht darin, das Ziel zu hochgesteckt zu haben und es zu verfehlen, sondern es zu niedrig gesteckt zu haben und es zu erreichen.“*

Michelangelo

Liebe Kunden, liebe Freunde,

die Zeit vergeht schnell und so ist es schon 7 Monate her, dass ich meinen letzten Newsletter mit dem Thema [„Orientierung durch Werte“](#) verschickte. Die Resonanz zeigte, dass sich derzeit viele Unternehmen aber auch Privatpersonen mit diesem Thema beschäftigen. So werden z. B. existierende Zielsetzungen in Frage gestellt und mit den eigenen Wertvorstellungen abgeglichen. Das Fazit lautet oft: Nicht immer ist alles harmonisch aufeinander abgestimmt. Begriffe wie Work-Life-Balance, Integrität, Informationsflut, Leistungsdruck, Unzufriedenheit, monetäre Zwänge oder fehlende Wertschätzung sind an der Tagesordnung.

Bevor wir jedoch mit der konkreten Findung und Planung eines persönlichen Zieles beginnen, schauen wir uns erstmal die Definition eines Zieles, die eigenen Motive sowie die unterschiedlichen Wertvorstellungen eines kollektiven Systems (Firma, Team, etc.) an. Denn: ein umfassendes Verständnis für Logik und Mechanik von „persönlichen Zielen“ ist eine wichtige Grundlage. Erst dann schreiten wir zur Tat.

### Definition: Was ist ein Ziel?

Ein Ziel ist ein erreichter Zustand, der

1. hochwertiger bzw. positiver ist, als bisher Erreichtes,
2. der in einer klar bestimmten Zukunft liegt,

3. der einem gewünschten Zweck (Grund, Motiv) verfolgt,
4. der das zweckdienliche Erleben von subjektiven und/oder objektiven Wertvorstellungen ermöglicht,
5. meist ein Problem löst, was mit den Grundmotiven (Beweggründen) stark verbunden und emotional behaftet (negativ und/oder positiv aufgeladen) ist.

Neben der allgemein bekannten SMART<sup>1</sup>-Regel – welche hauptsächlich in Projekten sinnvolle Verwendung findet – gibt es weitere Aspekte, die berücksichtigt werden müssen. So sollte ein Ziel beispielsweise auch positiv, verstehbar, relevant (wichtig, notwendig), fördernd, moralisch, ethisch, herausfordernd, sinnstiftend, umweltverträglich (nachhaltig), akzeptiert (ggf. akzeptierbar) und dokumentiert sein.

## Hürden der Zieleerreichung

### Negative Zielformulierung

Ein Mensch, der gelernt hat in Risiken bzw. Fehlern zu denken, neigt dazu, seine Ziele entsprechend negativ zu formulieren. Leider sind die meisten Menschen hierzulande derart strukturiert – im Denken und auch im Fühlen. So wundert man sich dann, dass die „eigentlichen“ positiven Ziele nicht erreicht wurden. Bei entsprechender Prüfung könnte man also feststellen, dass die ursprüngliche Formulierung weder positiv noch zielführend war.

Vor allem in der Sportpsychologie weiß man heute, dass negative Ansagen, wie „schieß die Flanke nicht zu hoch“, fast nie zum Ziel führen. Dies liegt daran, dass wir den Fehler thematisieren und dadurch fokussieren (Konditionierung). Wir erschaffen dadurch entsprechende Bilder im Kopf, die dann zwangsläufig (zielstrebig) unser gesamtes Handeln beeinflussen. Feststellen können wir

<sup>1</sup> SMART (engl.): spezifisch (specific), messbar (measurable), erreichbar (attainable), realistisch (realistic), zeitlich gegliedert (time phased).

dann: das anvisierte (fokussierte) Ziel wurde erreicht.

Der erfolgreiche Industrielle Henry Ford hat in diesem Zusammenhang gesagt: *„If you think you can do a thing or think you can't do a thing, you're right.“* Frei übersetzt: *„Ob Du glaubst, du schaffst es oder ob Du glaubst, Du schaffst es nicht: Du hast in jedem Fall Recht.“*

Die positive und richtige Formulierung (Ansa-ge) des o.a. Beispiels wäre demnach: *„Schieß' den Ball direkt auf den 11-Meter-Punkt in 2 Meter Höhe, denn dort wird unserer Stürmer hin laufen.“*

### **Unrealistisches Ziel**

Ein Ziel muss machbar sein. Obwohl die Bewertung, ob etwas machbar ist oder nicht, natürlich relativ ist. So wären die meisten Errungenschaften der Zivilisation nie realisiert worden, wenn Visionäre auf den allgemeinen Volksmund und besonders auf etablierte Fachleute gehört hätten. Ob ein Ziel realistisch ist oder nicht liegt also im Auge des Betrachters.

Es hilft, wenn wir die Naturgesetze beachten und stets einen 360°-Blick behalten. Die Regel lautet: Konventionen sind völlig unwichtig, aber das Beachten von Naturgesetzmäßigkeiten, um zu beurteilen, ob das Ziel realisierbar ist.

Hilbert Meyer, ein Professor für Schulpädagogik, hat den vielzitierten Spruch formuliert: *„Alle sagten: ‚Das geht nicht.‘ Dann kam einer, der wusste das nicht, und hat es gemacht.“*

Ungeachtet dieser revolutionären Sichtweisen ist das natürliche evolutionäre Prinzip zu beachten: es gibt Dinge die nicht gehen, bzw. Ziele, die nicht – oder noch nicht – zu erreichen sind, vor allem dann, wenn die Hindernisse und Gegenabsichten all unsere Energie-reserven und Ressourcen verschlingen.

### **Nicht akzeptables Ziel**

Bei den meisten Zielen ist es notwendig, Verbündete bzw. Mitarbeiter oder Partner einzuspannen. Deswegen ist es wichtig, dass das Ziel oder mindestens der gewünschte Zweck von diesen akzeptiert werden kann.

Meist werden Ziele dann akzeptiert, wenn sie den Zweck verfolgen, die Lebensqualität der Zielgruppen (Anspruchsgruppe) zu erhöhen. Auch wenn dies mit dem Verlust von Althergebrachtem einhergeht.

Eine genaue Ergründung der tatsächlichen Motive aller wesentlichen Beteiligten ist sinnvoll. Manchmal hilft eine gezielte Befragung nach den Werten bzw. Wertvorstellungen, um anschließend ein motivierendes und ggf. herausforderndes Feedback zu geben.

### **Kein definierter Zeitpunkt**

Wenn Sie z.B. das Ziel haben: *„ich möchte Kinder haben“*, werden Sie dieses Ziel leider sehr einfach erreichen. Sie erreichen dieses Ziel quasi jeden Tag – denn: Sie *„möchten“* Kinder haben; jeden Tag werden Sie Kinder haben *„möchten“* – aber keine *haben*.

Im Prinzip geht man hier nach dem Motto vor: der Weg ist das Ziel. Im Grunde ist das zwar gut, aber wenn Sie wirklich (effektiv) einen gewünschten Zustand herstellen wollen, ist die obige Formulierung völlig falsch.

Es ist wichtig, ein Ziel mit einem Zeitpunkt zu versehen. Der Zeitpunkt muss nicht zwingend ein exaktes Datum sein, da eigene Zielzeitpunkte von anderen abhängen können. In diesem Fall ist es aber wichtig, den fremdbestimmten Zeitpunkt in einen dynamischen Projektplan zu integrieren. So ist beispielsweise der Terminplan eines Kunden ein nicht steuerbarer Faktor, wenn Sie das Ziel haben, noch in diese Woche einen Termin zu bekommen.

Fixieren Sie den Zeitpunkt so genau wie möglich! Alle Planungen und Aktivitäten müssen dann darauf ausgerichtet werden (siehe unten: *„Die Formulierung eines Zieles“*).

Je genauer der Zeitpunkt definiert ist, desto größer ist die Notwendigkeit von Disziplin. Und bauen Sie bitte möglichst große Pufferzeiten bei der Planung ein! Beginnen sie jeden Schritt so früh wie möglich!

## Werte als Grundlage

Werte (Wertvorstellungen) symbolisieren die Qualität von Charaktereigenschaften bzw. Sittlichkeit (Subjekte) sowie die Nutzenmerkmale von Dingen bzw. Produkten (Objekte). Sie motivieren uns, unser Bestes zu geben. Unser eigenes Wertesystem fasst alle erträumten Faktoren von Lebensqualität zusammen, welche uns besonders wichtig sind. So ist es ratsam, die wirklich wichtigen Werte zu definieren.

Persönlicher Erfolg – also das Erreichen von Zielen – ist der Zustand, bei dem „eigene“ Werte im gewünschten hohen Maße gelebt bzw. erreicht werden.

## Eigene Ziele

Und nochmal: bitte überprüfen Sie, ob Ihre Ziele tatsächlich die Ihren sind. Manchmal kommt es vor, dass wir Ziele adoptieren oder aus einem dogmatischen Wertesystem heraus einfach übernehmen, ohne diese mit einem massiven Selbstbewusstsein zu überprüfen und ggf. zu revidieren. Unsere innere Stimme kommt hierbei oft zu kurz, da wir dazu neigen den sog. bequemen Weg zu gehen und in unserem Umfeld nicht anecken zu wollen. Das hat auf lange Sicht gesehen für einige Menschen fatale Folgen.

Wie *finde* ich nun meine eigenen Ziele? An dieser Stelle kann das nicht vollumfänglich beschrieben werden. Dennoch möchte ich ein paar Hinweise geben, die in vielen Fällen zu einem Volltreffer geführt haben:

- Unsere beruflichen Ambitionen entdecken wir früh – meist schon in der Kindheit. Während der Erziehung oder in der Schule werden diese Wünsche relativiert und dabei als schwer umsetzbar oder unsinnig deklariert.

Ein vollständiges Reaktivieren dieser Ambitionen kann wahre Wunder bewirken.

- Dauerhaftes Interesse und vor allem Begeisterung für ein spezielles Thema, bei dem wir gerne Hand anlegen oder mitmischen wollen (Verantwortung übernehmen).
- Wenn uns etwas emotional bewegt (negativ oder positiv) – z.B. ein Missstand in der Gesellschaft, ein unzureichendes Produktmerkmal, eine Idee für eine Optimierung, eine besondere Form der Darbietung, hilfsbedürftige Menschen oder Gruppen, usw. – dann sollten wir ernsthaft überlegen, ob wir hierfür Verantwortung übernehmen wollen.

## Die Grundhaltung

Menschen, die ihre Ziele erreichen – und seien diese noch so absurd – besitzen eine besondere Gabe: sie glauben an das Ziel, haben es fest im Visier, loten alle Möglichkeiten der Erreichung aus und lassen sich durch nichts aus der Bahn werfen. Sie haben etwas, das man „Absicht“ nennen könnte.

Wer Ziele erreichen möchte, sollte in der Lage sein, das, was gesteuert und beeinflusst werden muss, in Form von Ursächlichkeit zu bewältigen. Dies bedeutet vor allem, dass man in Momenten, in denen man unbewusst oder auch unbeherrscht reagiert (Wirkung), stets den eigenen Ursächlichkeitsfaktor aktiviert.

Menschen, die eine „eigene“ und feste Absicht haben, sind meist klar und präzise in der Kommunikation. Darüber hinaus besitzen sie ein Mindestmaß an Wissen bezüglich ihrer wohlformulierten Ziele. Diese Fähigkeit bezeichnet man als sichtbare Integrität oder persönliche Präsenz.

Die Grundhaltung, das anvisierte, formulierte und ggf. kommunizierte Ziel, tatsächlich erreichen zu wollen ist also wesentlicher Bestandteil des gestarteten Projektes. Ebenso die Fähigkeit, auftretenden Schwierigkeiten oder Diskussionen mit erhobenem Haupt und Geradlinigkeit zu begegnen.

Natürlich braucht man dazu auch Mut, ein bestimmtes Maß an Selbstbewusstsein und vor allem Beharrlichkeit.

## Die Formulierung eines Zieles

Nun aber weg von der Theorie. Lassen Sie uns Ihre Ziele so formulieren, dass sie greifbar, spannend, herausfordernd und motivierend sind!

Was Sie bei der Formulierung und anschließenden Manifestierung beachten müssen:

1. Ein formuliertes Ziel enthält Bestandteile von Träumen, Wünschen, Emotionen.
2. Ein formuliertes Ziel enthält eine klar formulierte Absicht (keine Kompromisse).
3. Ein formuliertes Ziel hat einen definierten Zeitpunkt dessen Erreichung (Zeitfenster, Datum).
4. Ein formuliertes Ziel beschreibt den Endzustand mit möglichst allen enthaltenen Emotionen und den erzielten Ergebnissen, in Form einer Szenerie (Film, Bühnenbild oder ähnlich).
5. Ein formuliertes Ziel beschreibt und definiert den Zweck (Motiv, Beweggrund, Problemlösungen, Nutzen).
6. Ein Ziel sollte so formuliert sein, dass es vor allem uns selbst motiviert, uns Mut macht und ggf. auch Verbündete gewinnen kann.
7. Ein Ziel wird im Idealfall schriftlich verfasst und möglichst in ästhetischem Gewand bzw. feierlichem Rahmen zelebriert.

## Beispiel einer Zielformulierung

*Ich bin im Dezember 2016 ein geschätzter Mitarbeiter eines internationalen Unternehmens, das sinnvolle und nachhaltige Produkte herstellt oder vertreibt.*

*Dort habe ich die Funktion einer voll akzeptierten Führungskraft im Bereich Marketing und Vertrieb. Meine Aufgabe ist die eigenverantwortliche Gestaltung von sämtlichen Maßnahmen und das Leiten eines hochmotivierten Teams.*

*Unsere Abteilungsziele sind klar definiert und mit allen Beteiligten sorgfältig abgestimmt, herausfordernd und erreichbar.*

*Das ganze Team (alle Mitarbeiter und externen Dienstleister) hat viel Freude bei der täglichen Arbeit. Die Kommunikation ist offen, zielstrebig und effizient.*

*Der Weg zu meiner Arbeitsstelle ist verhältnismäßig kurz und äußerst bequem.*

*Meine Vorgesetzten besitzen viel Empathie und fördern mich insgesamt – auch bei meinen persönlichen Zielsetzungen.*

*Alle potentiellen Kunden sind sehr interessiert an unseren Produkten und unserer speziellen Form der Dienstleistung. Unsere Kunden schätzen unser Team und die Qualität außerordentlich.*

*Neben der effizient gestalteten Arbeitszeit habe ich viel Zeit für Privates und ich fühle mich insgesamt sehr ausgeglichen und voller Energie. Dieses Glück genieße ich in großem Maße, was mir sehr viel Energie und Gelassenheit für alle Herausforderung des täglichen Lebens gibt.*

*Mein Verdienst beträgt mindestens fix 100.000 Euro/Jahr und durch die variable und erfolgsabhängige Vergütung erhalte ich zusätzlich in den ersten 5 Jahren – neben ehrlicher Hochachtung und wohlwollender Anerkennung – mindestens 50.000 Euro/Jahr extra.*

*Mein(e) Lebenspartner(in) ist begeistert von meiner Arbeitsstelle und der damit verbundenen Möglichkeit der aktiven und reichhaltigen Freizeitgestaltung. Ich bekomme daher absolute Rückendeckung für mein außerordentliches Engagement und meine Begeisterung.*

Das hört sich vielleicht etwas hochtrabend an, aber so werden Ziele richtig formuliert und folglich im Denken und gesamten Handeln verankert, damit diese tatsächlich erreicht werden.

## Die Planung

Wenn das Ziel formuliert ist und wir uns damit recht wohl fühlen, geht's an die Planung. Die Planung dieses „Projektes“<sup>2</sup>.

Zunächst leiten wir aus der Formulierung sog. Meilensteine ab. Am besten man teilt das Gesamtprojekt grob in 3 Teile (Phasen) ein:

1. Startphase: Z.B. Grundlagenermittlung, Vorbereitungen, Recherchen, Ansprechen von potentiellen Verbündeten und/oder Beratern. Aufbauen von Ressourcen (Mitarbeiter, Geld, Werkzeuge, Arbeitsmittel). Grafische Strukturerstellung. Ermitteln von bisherigen Wegen, Kontakten und/oder Tätigkeiten, die abgeschlossen (losgelassen) werden sollten oder müssen.
2. Umsetzungsphase (zeitlich größter Teil): Zunächst die wesentlichen Aktionen der wichtigsten Teilaspekte, welche zunächst ebenso in Meilensteine (2-5) aufgeteilt werden sollten.
3. Abschlussphase: Z.B. Endverhandlungen, Verträge, qualitätssichernde Maßnahmen, ggf. Neuplanung des Folgeprojektes (eigentliches Projekt).

Obiges sind nur Beispiele, um die 3 Phasen zu verdeutlichen. Eine genaue Planung und Gliederung hängt von der Art des Projektes (Zieles) ab und den Strategieszennarien, die in vielen Projekten erforderlich sind.

Wichtig bei der Planung ist, gerade zu Beginn eine gründliche Grundlagenermittlung durchzuführen, denn die meisten Projekte scheitern bereits zu Beginn, was erst später festgestellt wird.

Führen Sie die Planung stets schriftlich durch und verlieren Sie sich nicht im Detail. Die Devise: immer den Überblick behalten und vor allem das Ziel nicht aus den Augen verlieren.

<sup>2</sup> Ein Projekt ist ein zielgerichtetes, einmaliges Vorhaben, das aus einer Reihe von abgestimmten, gelenkten Tätigkeiten mit Anfangs- und Endtermin besteht und durchgeführt wird, um unter Berücksichtigung von Zwängen bezüglich Zeit und Ressourcen ein Ziel zu erreichen.

## Die Umsetzung

Viele eigene Ziele besitzen keine von Außen geforderte Notwendigkeit – d.h. Sie alleine bestimmen die Wichtigkeit. Deswegen ist ein bestimmtes Maß an Selbstdisziplin notwendig. Hier hilft eine Art Stundenplan – wie wir ihn aus der Schule kennen – der die „neuen“ Tätigkeiten in unseren Alltag integriert. Hier gilt die Faustregel, dass zu Beginn mindestens 20% unserer gesamten Zeit für das eigene Ziel zur Verfügung gestellt wird. Und zwar konsequent.

### Fazit

Wenn das Ziel gut und reichlich formuliert ist, sind wir derart motiviert, dass der o.a. Stundenplan eingehalten wird. Dies stärkt das Selbstvertrauen und den Willen, das Ziel wirklich erreichen zu wollen. Im nun zur Verfügung gestellten Zeitfenster erstellen wir den Projektplan und schreiten dann zügig zur Tat. Viel Erfolg!

Herzlichst

Ihr Frank H. Sauer

P.S. Aufgrund großer Nachfrage veranstalten wir einen Workshop zum Thema „Orientierung durch Werte“ mit dem Titel: „Raus aus dem Quark“. [Mehr Infos hier >>](#)

[Diesen Newsletter online lesen >>](#)

Mehr zu den Themen **Ziele** und **Werte**:

- [Allgemeines über Ziele >>](#)
- [Schwerpunkt: Ziele Coaching >>](#)
- [Wertesysteme, Wertvorstellungen, Wertediskussion >>](#)
- [Was ist Unternehmenskultur? >>](#)

Noch mehr zum Thema, wie Sie Ihre persönlichen Ziele besser finden, planen und erreichen können, finden Sie im Buch: „[Spielend zum Ziel - Handbuch für das Erreichen Ihrer persönlichen Ziele](#)“.

