



Ziele geben dem Leben Würze

„Der Weg ist das Ziel“ wird den Chinesen in den Mund gelegt. Das könnte bedeuten, es sei nicht so wichtig, sich Ziele zu setzen.

Doch ohne Vorstellung davon, wohin man überhaupt möchte, macht man sich meist gar nicht erst auf den Weg – und würde damit viel verpassen. Die Chinesen sind übrigens sehr bewandert in der Kunst des Würzens.



Karsten Freund lebte viele Jahre nach dem Motto: „Wozu brauche ich Ziele? Ich bin ganz zufrieden mit dem, was ist.“

Das ging auch lange gut. Er arbeitete gerne in seinem erlernten Beruf, die Gehaltszahlung am Monatsende deckte seinen Lebensunterhalt und einige Extras wie Reisen und Hobbys. Mit seinem Leben war er weitgehend zufrieden, auch wenn es nicht sehr abwechslungsreich war. Dann wurde ihm mitgeteilt, dass der Betrieb stillgelegt und er seinen Job verlieren würde. Zugegeben, es hatte im Vorfeld bereits Gerüchte gegeben, doch die hatte Karsten Freund ignoriert. So war er plötzlich mit der Tatsache konfrontiert, dass er arbeitslos war und keine Ahnung hatte, wie es weitergehen sollte. Vielen seiner Kollegen ging es ähnlich, während einige diese Entwicklung als Chance begriffen und eifrig daran gingen, schon lange gehegte Wünsche endlich umzusetzen.

Warum ist es wichtig, sich Ziele zu setzen?

Dieses fiktive und doch aus dem Leben gegriffene Beispiel zeigt, wie wichtig es gerade in Krisensituationen ist, zu wissen, wohin man will. „Wenn der Mensch kein Ziel hat, ist ihm jeder Weg zu weit.“ Wer diesen Ausspruch getan hat, ist unbekannt, doch er macht deutlich, dass Ziele uns dazu dienen, in Bewegung zu kommen. Ziele geben unserem Handeln eine Richtung, vielfach sogar überhaupt erst den Impuls, etwas zu unternehmen, anstatt fatalistisch alles „dem Schicksal“ zu überlassen. Besonders in Krisenzeiten, wenn man seinen Job verliert, krank wird

produzieren und erfolgreich vermarkten. Hierzu hat er schon einige Schritte unternommen, die er nun – auch dank der angebotenen Abfindung – intensivieren will.

Viele Menschen machen sich keine Gedanken darüber, wie sie ihr Leben gestalten wollen und was zu Lebensfreude und persönlicher Zufriedenheit beitragen könnte. Wenn man jedoch für das Leben keine Vision hat, nach der man strebt und die man verwirklichen möchte, dann hat man auch kein Motiv sich anzustrengen.

Ziele und ihre Auswirkungen

Die große Bedeutung von Zielen für den beruflichen Erfolg wurde zwischen 1979 und 1989 in einer Langzeitstudie der amerikanischen Harvard Universi-

Ohne Ziele und Visionen sieht heute so aus wie gestern, und morgen wird aussehen wie heute.

oder einen anderen Schicksalsschlag erleidet, erweisen sich Ziele als bedeutsam. Menschen, die wissen, was sie in ihrem Leben erreichen wollen oder welchen Sinn ihr Leben außer der Arbeit noch hat, kommen besser mit den Unwägbarkeiten des Lebens zurecht als diejenigen, die sich bislang keine Gedanken darüber gemacht haben, was ihnen in ihrem Leben wichtig ist. In schwierigen Situationen sind Ziele wie Straßenschilder, nach denen man sich richten kann, um den weiteren Weg zu finden. Selbst wenn es gerade in solchen Situationen vorkommt, dass man seine bisherigen Pläne über Bord wirft, so bilden Ziele dennoch eine Richtschnur, da man sich schon einmal Gedanken darüber gemacht haben, was man im Leben erreichen will.

Visionen sind die Grundlage für Ziele

Vom amerikanischen Unternehmensberater Vince Lombardi Jr. stammt der Ausspruch „Ohne Ziele und Visionen sieht heute so aus wie gestern, und morgen wird aussehen wie heute“. In diesem Zitat steckt ein wichtiger Begriff, der im Zusammenhang mit Zielen regelmäßig auftaucht: Vision. Während Ziele definieren, was in absehbarer Zeit konkret eintreten soll, schaffen Visionen den weit gesteckten Rahmen für diese Ziele.

Die eigene Lebensvision bietet immer wieder einen Anhaltspunkt, wenn es darum geht, persönliche Ziele festzulegen und Entscheidungen zu treffen. Visionen beschreiben unsere Vorstellung von einem erfüllten Leben, auch wenn sie im Gegensatz zu Zielen vielfach Aspekte von „keine Ahnung, wie ich dorthin komme“ bis „unmöglich zu erreichen“ enthalten. Sie geben Orientierung, wenn es darum geht, einen bedeutsamen Schritt zu wagen oder eine Entscheidung zu treffen.

Während Karsten Freund noch keine Vorstellung davon hat, was er im Leben noch erreichen möchte, hat sein Kollege Franz Stern schon länger die Vision, eines Tages den Schreibtisch mit einem Weinberg zu tauschen. Er möchte seinen eigenen Wein

tät belegt. In diesen Jahren wurde der Werdegang von College-Absolventen verfolgt, was folgende Ergebnisse brachte: 83 Prozent der befragten Studienabgänger hatten nach Abschluss des Studiums keine Zielsetzung für ihre Karriere. Ihr durchschnittlicher Dollar-Verdienst wurde als Vergleichsgrundlage herangezogen. 14 Prozent der Absolventen hatten eine klare Zielsetzung für ihre Karriere, diese allerdings nicht schriftlich festgelegt. Sie verdienten im Schnitt dreimal so viel wie die erste Gruppe. Lediglich die restlichen drei Prozent hatten klare, schriftlich festgehaltene Zielsetzungen für ihre Karriere – und verdienten zehnmal so viel wie die Vergleichsgruppe. Diese Studie beweist auch, welche Auswirkungen es hat, wenn Ziele schriftlich formuliert werden.

Die Formulierung macht's

Oft entscheidet sich schon bei der Zielformulierung, ob man seine Ziele auch erreicht. Besonders beliebt ist „SMART“ als Formel, bei der die einzelnen Buchstaben für die wichtigsten Aspekte der Zielformulierung stehen:

Wie entdecke ich meine Ziele?

Erstellen Sie im Laufe einiger Wochen eine Wunschliste mit allem, was Sie sich für Ihr Leben wünschen. Es sollten alle Bereiche Ihres Lebens bedacht sein, also neben der Arbeit auch Freizeit, soziale Kontakte, Engagement, Gesundheit, Finanzen. Die Liste sollte auch Aspekte beinhalten, die Sie haben (zum Beispiel einen Laptop mit gutem Grafikprogramm), tun (eine anspruchsvolle Aufgabe, in der Sie selbstständig arbeiten können) und sein (geduldiger mit meinen Mitarbeitern umgehen). Markieren Sie anschließend die Punkte nach ihrer Wichtigkeit, wählen Sie drei aus und formulieren Sie daraus konkrete Ziele.

Ziele im Team

Überlegen Sie zunächst, welche Ziele Sie für ein von Ihnen zu leitendes Projekt haben. Lassen Sie dabei auch „weiche“ Faktoren wie die Arbeitsatmosphäre einfließen. Stellen Sie das Projekt und Ihre Ziele anschließend den betroffenen Mitarbeitern und Kollegen vor und erbitten Sie deren Hinweise dazu. Wo sehen Sie Schwierigkeiten? Was müsste noch ergänzt oder anders gehandhabt werden? Wer übernimmt welche Aufgaben? Arbeiten Sie die Punkte ein, die Ihnen sinnvoll erscheinen und erläutern Sie, wenn und wo Sie Dinge anders sehen. Konkrete, nachvollziehbare Ziele, die auch entsprechend kommuniziert werden, führen dazu, dass alle wissen, was von ihnen erwartet wird. Unklare, schwammige Vorgaben hingegen lassen die Arbeitskraft der Beteiligten verpuffen und Frust entstehen.

Weitere Hinweise:

- Zum „weiblichen“ Weg auf der Webseite www.ziele-brauchen-liebe.de
- Zu Zielen allgemein finden Sie hilfreiche Anregungen unter www.ziele.de
- Kostenfreier monatlicher Newsletter „Monatstipps zur Zielerreichung“ der Autorin unter www.zielerreichung.de

Spezifisch: Das Ergebnis soll klar und eindeutig sein, damit man auch feststellen kann, ob es eingetreten ist. Ein Ziel, das man zwar erreicht hat, jedoch nicht als solches erkennt, bringt keinen Gewinn. Damit sichergestellt ist, dass man erkennt, wann und dass ein Ziel auch erreicht wurde, sollte es

Messbar sein, also in irgendeiner Weise überprüfbar. Gerade bei unternehmerischen Zielen ist es wichtig, dass die Ergebnisse nachweisbar sind. Daher werden Ziele meist in Zahlen ausgedrückt, zum Beispiel als Wachstumsrate oder Anzahl von getätigten Abschlüssen. Allerdings hat dies einen Haken: Das Augenmerk liegt in diesem Fall ausschließlich auf der zu erreichenden Quantität, während die Qualität gerne auf der Strecke bleibt. Mit dieser Vorgehensweise haben viele Menschen Schwierigkeiten. Sie ziehen qualitative Ziele vor, die sich allerdings oft nicht messen lassen. Wer kann schon Zustände wie Zufriedenheit, Lebendigkeit oder inneren Frieden in messbare Einheiten fassen? Hier muss man seinem inneren Kompass vertrauen, der einem signalisiert, dass das angestrebte Ziel auch erreicht wurde.

Attraktiv: Erst wenn ein Ziel auch einen gewissen Anreiz bietet und lohnend ist, wird man sich auf den Weg dorthin machen. Heute spricht man gerne davon, ein Ziel müsse „sexy“ sein, also Lust darauf machen, es auch umzusetzen und die Anstrengung auf sich zu nehmen, die mit jedem noch so attraktiven Ziel letztlich verbunden ist.

Realistisch sollte ein Ziel zudem sein, also im Bereich des Erreichbaren liegen. Doch wie bemisst sich dies? Was für den einen Menschen noch als realistisch, also im Rahmen des Vorstellbaren ist, erscheint für jemand anderen überhaupt nicht realisierbar. Vielleicht sollte man sich hier von Hermann Hesse leiten lassen, der sinngemäß sagte: Nur wer das Unmögliche wagt, wird das Mögliche erreichen.

Terminiert bedeutet, dass man sich einen Zeitpunkt setzt, bis zu dem das Ziel erreicht sein soll. Das gibt dem Vor-

gehen einen festen Rahmen und fordert zum Handeln auf. Viele Menschen brauchen diese Zeitvorgabe, um sich in Bewegung zu setzen, anstatt alles erst einmal auf die lange Bank zu schieben.

Nehmen wir noch einmal Karsten Freund, der sich nach einigen Überlegungen dazu entschließt, folgendes Ziel zu formulieren: Bis zum Herbst habe ich eine neue Stelle als Projektleiter. Das klingt zunächst wie eine klare Formulierung. Doch sie enthält einige Tücken. Zum einen ist die zeitliche Vorgabe „bis zum Herbst“ eher vage; hier sollte zumindest eine präzisere Aussage verwendet werden, zum Beispiel „bis zu meinem Geburtstag“. Zum anderen ist es spezifischer, wenn er die Stelle genauer definiert. In welchem Bereich möchte er eine Stelle? Mit wie viel Verantwortung? Auch ist es kraftvoller, wenn er in seinem Zielsatz ein aktives Verb verwendet. Dann könnte sein Ziel lauten: Spätestens zum 1. Oktober starte ich meine Tätigkeit als Projektleiter für neue Medien bei einem innovativen mittelständischen Unternehmen im Raum X.



Mehrere Wege führen zum Ziel

So unterschiedlich wie die Menschen, die sich Ziele setzen, so vielfältig sind auch die Wege, die dorthin führen. In der Literatur wird überwiegend ein Ansatz vertreten, den ich als den „klassischen Weg“ bezeichne. In den über zehn Jahren, die ich mich nun mit dem Thema befasse, ist mir aufgefallen, dass es neben diesem klassischen Weg noch einen anderen Weg gibt, den vor allem Frauen bevorzugen.

Diese andere Vorgehensweise bezeichne ich als den „weiblichen Weg zur Zielerreichung“. Beide Wege bieten unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten, die ich Ihnen hier kurz vorstelle:

Der klassische Weg ist vor allem dort angebracht, wo es um kollektive Ziele – wie in Unternehmen oder Teams – geht, während sich der „weibliche Weg“ aufgrund seines individuellen Ansatzes gerade für persönliche Ziele besonders eignet, da er sich an die unterschiedliche Vorgehensweise von Menschen anpassen lässt.

Neben den bereits vorgestellten „smarten“ Kriterien für die Zielformulierung wird beim klassischen Weg bereits im Anfangsstadium darauf geachtet, Umsetzungsmöglichkeiten und Schritte für den Weg zum Ziel zu entwickeln. Dafür werden Projekt- und Zeitpläne erstellt mit Meilensteinen, zu denen bestimmte Punkte erreicht sein müssen, um den meist straffen Zeitplan einzuhalten. Schließlich hängen andere Zulieferer, aufeinander abgestimmte Abläufe und der Erfolg insgesamt hiervon ab. Einem Start-Ziel-Rennen gleich geht es darum, die Ideallinie zu finden, mit der das Ziel schnell und möglichst ohne Umwege erreicht wird.

Im Unterschied dazu lässt sich **der „weibliche“ Weg**, der auch von Män-

nern beschritten wird, mit dem Bild eines mäandrierenden Flusses vergleichen, der sich mal langsam, mal schnell durch die Landschaft schlängelt. Dies ist zugleich der Weg des geringsten Widerstands, bei dem man sich wie das Wasser seinen Weg dort sucht, wo es leicht geht. Dass auch dies ein vorwärts strebendes, erfolgreiches Verfahren ist, lassen Ergebnisse wie der durch die Kraft des Colorado River gestaltete Grand Canyon beeindruckend erkennen. Bei dieser Vorgehensweise spielen Intuition und Leichtigkeit eine große Rolle, verbunden mit dem Vertrauen, dass sich Schritt für Schritt der Weg zeigen wird, auch wenn dieser am Anfang noch nicht sichtbar und damit planbar ist.

Haben Sie Lust bekommen auf ein gehaltvolleres Leben? Dann wählen Sie, welche Würze Sie verwenden wollen, um Arbeit und Leben nach eigenem Geschmack zu gestalten. Dafür braucht es manchmal nur ganz wenig – wenn es das richtige Gewürz ist. ■



Ulrike Bergmann arbeitete nach ihrem Jurastudium zunächst mehr als zehn Jahre bei einem international tätigen Versicherungsunternehmen, ehe sie 1993 den Schritt in die Selbstständigkeit wagte. Seither hat sich die Buchautorin mit Workshops, Einzelcoachings und Jahresgruppen als Ziele-Expertin einen Namen gemacht. Mit ihrem „Büro für ungewöhnliche Zielerreichung“ begleitet sie Menschen bei der beruflichen Neuorientierung und gibt Selbständigen und kleinen Unternehmen Impulse für ihren unternehmerischen Erfolg. 2003 erhielt sie den Innovationspreis für Erwachsenenbildung.



Auch der mäandrierende Fluss, der sich mal schnell, mal langsam durch die Landschaft schlängelt, gelangt an sein Ziel.