

André Moritz · Felix Rimbach

Soft Skills für Young Professionals

Alles, was Sie für
Ihre Karriere brauchen

GABAL

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Informationen sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 10: 3-89749-630-5

ISBN 13: 978-3-89749-630-9

Lektorat: Christiane Martin, Köln

Umschlaggestaltung: +malsy Kommunikation und Gestaltung, Willich

Umschlagfoto: Getty images, München

Satz und Layout: Lohse Design, Büttelborn

Druck: Salzland Druck, Staßfurt

© 2006 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

www.gabal-shop.de

www.gabal-ist-ueberall.de

Inhalt

Vorwort	7
1. Selbstbeobachtung	11
1.1. Werte & Glaubenssätze – Grundlage Ihrer Persönlichkeitsentwicklung	13
1.2. Ziele & Visionen – Ihre Zukunftsausrichtung	22
1.3. Persönlichkeit & Ausstrahlung	34
1.4. Wahrnehmung	83
2. Selbstentwicklung	104
2.1. Arbeitstechniken – Ihre Effizienz und Effektivität steigern	106
2.2. Selbstdarstellung & Ausstrahlung	195
2.3. Emotionale Intelligenz – Ihr Umgang mit Gefühlen und Menschen	272
2.4. Geistiges Wachstum und intellektueller Ausgleich	283
2.5. Regeneration & Freizeit	313
3. Gruppenbeobachtung	341
3.1. Motive & Bedürfnisse – Grundlagen der Gruppenentwicklung	343
3.2. Gruppentheorie – Dynamik von Teams	346
3.3. Interkultur – Ihr Verhalten in internationalen Gruppen	353
3.4. Evaluierung von Gruppen und Personen	377
4. Gruppenentwicklung	405
4.1. Networking – soziale Beziehungen aufbauen und nutzen	407
4.2. Partnerschaft, Familie und Freundschaft	427
4.3. Kommunikation in und vor Gruppen	442
4.4. Teams und Mitarbeiter führen	592
Über die Autoren	641
Empfohlene Literatur	642
Index	644

1. Selbstbeobachtung

Grundlage aller gezielten Persönlichkeitsentwicklung ist die Kenntnis des eigenen Ich. Wer bin ich? Woher komme ich? Was will ich? Was ist mir wichtig? Wo will ich hin? Woran glaube ich? Was prägt mich? Wer ist mir wichtig? Wonach entscheide ich? Was beeinflusst mich? Wer beeinflusst mich? Was sind meine Werte? An welchen Moralvorstellungen richte ich mein Handeln aus? Was ist für mich tabu? An welchen Maßstäben messe ich mich? Woran messe ich andere Menschen? Was bin ich? Was habe ich? Was kann ich?

Diese Reihe von Fragen stellt nur einen kleinen Ausschnitt aus dem dar, womit Sie sich früher oder später im Verlauf Ihrer persönlichen Entwicklung, Ihres Wachstums und Ihres Lebens auseinander setzen.

Einige Antworten werden Sie automatisch mit zunehmendem Alter finden; sie ergeben sich aus der wachsenden Lebenserfahrung. Andere müssen Sie sich rechtzeitig und bewusst selbst beantworten, wenn Sie Ihr Leben gestalten wollen.

Als Leser dieses Buches möchten Sie Ihre Entwicklung höchstwahrscheinlich aktiv in die Hand nehmen und selbstbewusst planen und steuern. In diesem Sinne ist es notwendig, nicht passiv auf Antworten durch wachsende Lebenserfahrung zu warten, sondern proaktiv nach ihnen zu suchen, sich Antworten zu geben und Entscheidungen zu treffen. Dieses Kapitel begleitet Sie auf dem spannenden Weg der Selbstbeobachtung.

Schnellübersicht: Was erwartet mich in diesem Kapitel?

- 1) Im ersten Abschnitt **„Werte & Glaubenssätze“** setzen Sie sich mit Fragen Ihrer persönlichen Moral und Ethik auseinander, identifizieren Glaubenssätze, die Ihr Handeln, Ihre (Vor-)Urteile und Ihr Werteverständnis prägen, und machen sich Ihre Ideale und persönlichen Werte bewusst.
- 2) Im zweiten Abschnitt **„Ziele & Visionen“** richten Sie den Blick in die Zukunft: Wohin wollen Sie in Ihrem Leben gehen? Welchen Weg wollen Sie dazu beschreiten? Haben Sie bereits eine Vision, die Sie durch Ihr Leben – in guten wie in schlechten Zeiten – leitet? Sie erfahren von der motivierenden Funktion von Zielen und wie Sie diese für maximale Motivierung und Orientierung richtig formulieren. Was macht eine effektive Zieldefinition aus? Wie komme ich von einer Lebensvision und einem so genannten Mission Statement zu mittelfristigen Zielen und einer Orientierung für die Woche und den Tag? Welche Rolle spielen Zufall und Glück dabei?
- 3) Im dritten Abschnitt **„Persönlichkeit & Ausstrahlung“** setzen Sie sich mit Merkmalen von Persönlichkeit und Ausstrahlung auseinander und reflektieren Ihre eigene Wirkung auf Mitmenschen. Sie werden sich die Auswirkungen von Fühlmustern, Denkmustern und Verhaltensmustern auf den Status quo Ihrer und anderer Persönlichkeiten bewusst machen. Darauf aufbauend lernen Sie, wie Selbstwertgefühl, Selbstbewusstsein, Selbstachtung, Authentizität, Souveränität und Charme zusammen mit dem Bewusstsein eigener Lebensrollen, Stärken und Schwächen und Persönlichkeitstypen das Gesamtbild Ihrer Ausstrahlung und letztlich Persönlichkeit bilden.
- 4) Im vierten Abschnitt **„Wahrnehmung“** schließlich machen Sie sich bewusst, wie sehr unterschiedliche Wahrnehmungen zu unterschiedlichen Einschätzungen, Eindrücken und Analyseergebnissen führen. Hier geht es insbesondere darum, ein Selbstbild und Fremdbild zu erstellen sowie die eigene und fremde Einschätzung Ihrer Person auf Abweichungen zu untersuchen.

1.1. Werte & Glaubenssätze – Grundlage Ihrer Persönlichkeitsentwicklung

Unsere Zivilisation basiert zu großen Teilen auf dem Konsens über bestimmte Werte und Moralvorstellungen. Trotz nicht enden wollender Konflikte, Kriege und Differenzen in Religion, Wirtschaft, Politik und Kultur gibt es grundlegende Wert- und Moralvorstellungen, die das dauerhafte Zusammenleben erst ermöglichen. Viele dieser Werte und Moralvorstellungen sind das Resultat von Erziehung, Sozialisierung und Religion. Sie finden eine Manifestierung in nationalen und internationalen Gesetzen sowie religiösen Schriften wie der Bibel, dem Koran und der Thora.

Dabei entsteht ein Konflikt zwischen Individuum und Gesellschaft. Idealerweise sollte jeder Mensch seine eigenen Wertvorstellungen suchen, finden und in seinem täglichen Leben und Handeln manifestieren. Die Entscheidung für eigene Werte schafft ein höheres Commitment und damit eine höhere persönliche Verbindlichkeit. Das Prinzip leuchtet ein: Hat jemand seine Werte gefunden, lebt er mit höherer Verbindlichkeit danach, als wenn ihm Eltern, Kirche oder die Gesellschaft als Ganzes bestimmte Werte vorschreiben. Auf der anderen Seite erfordert ein friedliches und geregeltes Zusammenleben jedoch gerade diesen Konsens über bestimmte Werte und eine entsprechende Verbindlichkeit für alle Gesellschaftsmitglieder.

**Individuelle
Wertvorstellungen
und sozialer
Konsens über
Werte**

Moral, Ethik und Ideale für sich selbst finden

Moral (von lateinisch „mores“: Sitten, Charakter, Gewohnheit) definiert sich als System von Werten und Normen und deren praktischer Umsetzung im Alltag. Damit unterscheidet sich Moral vom Begriff der Ethik. Der Ethikbegriff lässt sich auf die griechische Antike und Aristoteles zurückführen. Hier war mit „ethos“ vor allem „das Gute“ gemeint, das, was sich gehört und was gerecht ist. Moral hingegen bezieht sich auf die tatsächliche Anerkennung und Verwirklichung von sittlichen Werten und Normen im täglichen Leben der Menschen.

Als wichtige moralische Instanz gilt die Religion. Mit dem Sinn, Zweck und Wesen der Moral setzen sich jedoch vor allem auch Philosophie, Theologie, Soziologie und Psychologie auseinander.

**Instanzen der
Moralprägung**

1. Selbstbeobachtung

Moral unterscheidet sich von persönlichen Grundwerten insofern, als sie eine universale Grundübereinstimmung über allgemein gültige Werte manifestieren soll. Ein Beispiel dafür ist die Achtung der Menschenwürde. In diesem Verständnis dient Moral als normativer Rahmen für alle oder zumindest die meisten Menschen einer Gesellschaft bezüglich ihres Verhaltens gegenüber anderen Mitgliedern der Gesellschaft.

Die Individualmoral und die gesellschaftliche Moral können, müssen aber nicht deckungsgleich sein. In den meisten Fällen beeinflusst die gesellschaftliche Moral als stillschweigende Übereinkunft von Verhaltensregeln und Wertmaßstäben auch die individuelle Prägung von Werten. Daher müssen Sie sich jedoch bereits im Vorfeld bewusst werden, inwieweit „Ihre Werte“ tatsächlich Ihre eigenen Werte sind, oder ob Ihnen diese nicht unbewusst durch Erziehung und Sozialisation durch die Gesellschaft oktroyiert wurden.

Den idealen Menschen gibt es nicht

Aus Moral und Ethik ergeben sich bestimmte Vorstellungen, wie der ideale Mensch sein und leben sollte. Philosophen aller Epochen streiten und formen an diesem Idealbild von Menschen. Allerdings gibt niemand praktische, lebende Beispiele für dieses Idealbild. Den idealen Menschen gibt es in der Praxis nicht, weil unterschiedliche Rahmenbedingungen und Persönlichkeitstypen unterschiedliche Menschen hervorbringen oder erfordern.

Die Vorstellung eines Ideals basiert meist auf der Aggregation aller Merkmale, Eigenschaften und Werte, die ein Individuum oder eine Gesellschaft allgemein als „gut“ und „richtig“ betrachten. Dabei vergessen wir jedoch häufig, dass es miteinander konkurrierende Ziele gibt, die beide „gut“, aber nicht gleichzeitig zu realisieren sind. So ist es vermessen zu glauben, Sie könnten alles um Sie herum in den Griff bekommen, zum Beispiel, was Sie und andere von Ihnen möchten.

Unvereinbarkeit von Zielen

Es ist einfach nicht möglich, gleichzeitig ein bedingungslos engagierter Angestellter, Manager oder Unternehmer zu sein, jederzeit für seine Kinder oder andere Familienmitglieder da zu sein, sich dann für Entwicklungshilfe und gemeinnützige Projekte zu engagieren, ein Musterkonsument zur Ankurbelung der Binnennach-

frage und des gemeinschaftlichen Wohlstands zu sein und letztendlich allem Materiellen zu entsagen und ein freies, ehrliches Leben für Religion, Philosophie oder Erlangung von Weisheit und Erleuchtung zu führen.

Eine grundsätzliche Empfehlung bei der Suche und Definition der eigenen Werte, Moral und Prinzipien lautet daher: Machen Sie sich frei von Idealvorstellungen! Das ist der wichtigste Schritt zu einem einfacheren, entlasteten und glücklicheren Leben. Der Konflikt, der sich aus dem Versuch ergibt, allen Idealvorstellungen gerecht zu werden, ist einer der Hauptgründe für unglückliche, gestresste und/oder orientierungslose Menschen in unserer Gesellschaft.

Machen Sie sich frei von Idealvorstellungen und Perfektion

Haben Sie sich erst einmal bewusst gemacht, dass Sie das Ideal nicht erreichen können, kann die Suche nach eigenen Moralvorstellungen und Werten viel entspannter erfolgen. Möchten Sie ein verantwortungsvolles Leben nach diesen Moralvorstellungen führen, müssen Sie diese als eigene Verpflichtung, nicht jedoch als auferlegten Zwang verstehen. Der Schlüssel liegt wie so oft in der Einstellung, im „Ich möchte“ statt „Ich muss“!

Je ehrlicher das eigene Commitment, die Selbstverpflichtung zu einem Wert, einer Tätigkeit oder einer Person ist, umso verbindlicher, stärker und motivierender ist diese Selbstverpflichtung. Es macht keinen Sinn, sich „Toleranz“ auf die Fahnen zu schreiben bzw. schreiben zu lassen, wenn Sie zum Beispiel nicht wirklich daran glauben. Ihre Wertvorstellungen müssen ehrlich sein, andernfalls bleiben sie nur Lippenbekenntnisse und werden auf Ihrem Weg keine Unterstützung und Orientierung sein.

Persönliche Wertvorstellungen beginnen deshalb zum Beispiel mit:
„Ich will ...“
„Es ist meine Überzeugung, dass ...“
„Es ist mir wichtig ...“

Die Auswirkung kleiner sprachlicher Details

Schlechte Formulierungen und meist keine wirklich persönlichen Werte sind zum Beispiel:

„Ich sollte (besser) ...“
„Man muss ...“

1. Selbstbeobachtung

Diese sprachlichen Finessen erscheinen mitunter pedantisch, haben aber eine große Wirkung auf die Motivation, das Lebensgefühl und die persönliche Ausstrahlung. Insbesondere der Unterschied zwischen „ich möchte“ und „ich muss“ kann den bedeutenden Unterschied zwischen Erfolg, Ausstrahlung und Charisma zweier Personen machen.

Glaubenssätze erkennen und hinterfragen

Neben Ihren Wert- und Moralvorstellungen ist Ihr Leben durch so genannte Glaubenssätze geprägt. Darunter sind – in den meisten Fällen unbewusst – Einstellungen, Meinungen, Überzeugungen und Paradigmen zu verstehen, die Ihr Handeln, Ihre Einschätzung von Menschen und Situationen und indirekt auch Ihr Wertekonzept beeinflussen oder manifestieren.

Glaubenssätze als Motor und als Bremse von Denken und Verhalten

Glaubenssätze sind gut und hilfreich, wenn sie einem Menschen Charakter und Orientierung geben. Sie sind im besten Fall das Ergebnis der eigenen Meinung und eines festen Standpunkts sowie Merkmal einer charakterstarken Persönlichkeit. Auf der anderen Seite können Glaubenssätze auch hinderlich und kontraproduktiv sein, wenn sie die persönliche Entwicklung bremsen oder zu Fehleinschätzungen und Fehlreaktionen verleiten.

Bodo Schäfer hat in seinem Buch „Der Weg zur finanziellen Freiheit“ recht treffend beschrieben, wie Glaubenssätze im Sinne von „Geld macht arrogant, egoistisch und machthungrig“ oder „Geld ist böse“ völlig im Widerspruch zu dem Wunsch vieler Menschen nach materiellem Reichtum stehen. Eine Person, die nach der eigenen Million strebt, gleichzeitig unbewusst solche Einstellungen mit sich herumträgt, erreicht das angebliche Ziel vermutlich nie! Ebenso lässt sich für einen Studenten der Wunsch, Jahrgangsbester zu werden oder unter den ersten zehn der Absolventen zu landen, kaum realisieren, wenn dieser gleichzeitig leistungshemmende Vorstellungen wie das Bild des „Strebers“ in sich herumträgt oder der Auffassung ist, „die letzten Notenpunkte zur Spitze kosten unverhältnismäßig viel Extraaufwand, der nicht durch den Zusatznutzen gerechtfertigt ist“.

In diesem Sinne ist es unerlässlich, sich seine Glaubenssätze – im Zuge der Selbstbeobachtung umfassend bewusst zu machen. Dabei gilt es jedoch nicht nur, nach negativen, das heißt, hinderlichen Überzeugungen zu suchen, sondern sich auch gezielt bewusst zu machen, wie das eigene Handeln auch positiv von Glaubenssätzen motiviert wird. Wer von Kindesbeinen an erlebt hat, dass Leistung früher oder später angemessen entlohnt wird, hat eine tief verinnerlichte und langfristige Motivation für Spitzenleistungen.

**Nützliche
Glaubenssätze
sind ein Hebel zu
mehr Erfolg und
Zufriedenheit**

Eine gute Übung zum Herausfinden eigener Glaubenssätze ist, die folgenden Aussagen für sich fortzusetzen. Dies können Sie sogar an einem gemütlichen Abend zu zweit mit Ihrem Partner machen. Dabei entstehen mitunter erstaunliche Erkenntnisse und Aha-Erlebnisse:

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| ■ Das Leben ist ... | ■ Ich brauche ... |
| ■ Sterben müssen heißt ... | ■ Angst habe ich vor ... |
| ■ Menschen können ... | ■ Mut bedeutet ... |
| ■ Menschen sollten ... | ■ Das Allerschwerste ist ... |
| ■ Die Welt braucht ... | ■ Es ist so leicht ... |
| ■ Das Wichtigste am Leben ist ... | ■ Verlieren bedeutet ... |
| ■ Unwichtig ist ... | ■ Gewinnen heißt ... |
| ■ Vergangenheit ist ... | ■ Perfekt sein bedeutet ... |
| ■ Zukunft bedeutet ... | ■ Versagen bedeutet ... |
| ■ Gegenwart heißt ... | ■ Verlust ist ... |
| ■ Zeit ist ... | ■ Schmerz ist ... |
| ■ Liebe ist ... | ■ Arbeiten bedeutet ... |
| ■ Freunde haben ist ... | ■ Geld bedeutet ... |
| ■ Glück ist ... | ■ Leistung ist ... |
| ■ Zufriedenheit bedeutet ... | ■ Stärke ist ... |
| ■ Gefühle sind ... | ■ Fantasie kann ... |
| ■ Konflikte bedeuten ... | ■ Kreativität ist ... |
| ■ Hoffnung ist ... | ■ ... kann ich nicht ertragen. |
| ■ Glauben können ist ... | ■ ... wünsche ich mir mehr als alles. |
| ■ Träume sind ... | ■ ... ist mir sehr wichtig. |
| ■ Visionen sind ... | ■ ... will ich erreichen. |
| ■ Veränderung bedeutet ... | ■ ... mag ich besonders. |
| ■ Stagnation bedeutet ... | ■ ... hasse ich an mir. |

Grundsätzliche Lebenseinstellungen wählen

Geistiges Wachstum ist ein Prozess

Selbstbeobachtung ist ebenso wie der im zweiten Buchteil betrachtete Bereich der Selbstentwicklung ein Prozess. Sie können dafür kein Zertifikat erwerben oder einen Haken dranmachen, wenn Sie meinen, es erledigt zu haben. Im Verständnis eines Prozesses, eines Wachsens und Reifens macht es dabei Sinn, eine Ausgangssituation und einen Grundwert zu identifizieren, um zu erkennen, von wo aus Sie sich bewegen. Ihre Grundeinstellungen sind insofern bedeutsam, als sie Sie auf dem ganzen Weg begleiten. Ein klassisches Paradigma und Weltbild ist hier das „positive thinking“, das heißt, grundsätzlich mit einer optimistischen Haltung an neue Herausforderungen, vorhandene Konflikte oder persönliche Planungen zu gehen.

Selbstvertrauen spielt hier eine bedeutende Rolle. Statt „Das kann ich doch eh nicht“ oder „Dafür fehlt mir das Talent“ gilt es, an sich zu glauben. Wer sich zum Beispiel mit Techniken des Neurolinguistischen Programmierens auseinander setzt (NLP), findet diesen Ansatz immer wieder in Aussagen wie dieser:

„Um herauszufinden, ob dies etwas für Sie ist oder ob Sie es schaffen können, müssen Sie so tun, als ob es so wäre.“

Selbsterfüllende Prophezeiungen

Das Prinzip der sich selbst erfüllenden Prophezeiung fördert hier Ihren Erfolg. Wenn Sie sicher sind, dass Sie etwas schaffen, ist die Wahrscheinlichkeit, es tatsächlich zu schaffen, deutlich höher als bei einer pessimistischen Grundeinstellung. Wer nicht daran glaubt, etwas zu schaffen, wird es in vielen Fällen auch nicht realisieren. Wer gar nicht erst anfängt, wird nie erfahren, ob es funktioniert hätte, und sich lediglich in dem zweifelhaft komfortablen Glauben bestätigen, es sowieso schon vorher zu wissen und gewusst zu haben.

Intellektueller Ausgleich ist wichtig

Beständiges geistiges Wachstum, wie es in Kapitel 2.4. diskutiert wird, ist zum Beispiel sicher eine Idealvorstellung, und Sie mögen einräumen, dass in der Realität des Alltags häufig wenig Raum für das Lesen hoch geistiger Literatur, den Besuch kultureller Veranstaltungen oder die Muße für Musik, Kunst und Philosophie herrscht. Wer hart am Leben zu arbeiten hat, in finanziellen Nöten

steckt, neben Job, Familie und Wohnung oder Haus kaum Zeit für sich selbst hat, dem mag das Ideal des beständigen geistigen Wachstums praxisfremd vorkommen. Aber gerade für Menschen in einer solchen Situation bietet das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines konstanten persönlichen Wachstumsprozesses Perspektiven. Der bekannte deutsche Zeitmanagementexperte Lothar J. Seiwert hat diese Erkenntnis in einem Buchtitel plakativ subsumiert: „Wenn du es eilig hast, gehe langsam.“

Zeitmanagementtheorien, wie wir sie in Kapitel 2.1. vorstellen, mögen in der Praxis nicht immer so erfolgreich sein, wie sie es auf geduldigem Papier sind. Letztlich ist es aber der erste Schritt, sich damit auseinander zu setzen, denn das Verständnis der Theorie schafft zumindest eine höhere Sensibilität im praktischen Alltag. Letztlich sind häufig eine richtige und eine bewusste Grundeinstellung der erste Schritt jeder langen Reise.

So schafft Ihre Lebenseinstellung den Unterschied, der es Ihnen erlaubt, auch unter schwierigen Bedingungen, wenn auf den ersten Blick kein Raum für bestimmte Dinge vorhanden ist, Schritt für Schritt genau diesen Raum freizumachen. Es ist dieser Unterschied, der dazu führt, gerade in harten Zeiten den Glauben und den Optimismus nicht zu verlieren. Denn es macht einen Unterschied, ob das Glas halb voll oder halb leer ist. Ihre Einstellung ist entscheidend für Ihre Ausgeglichenheit und Ihren persönlichen Erfolg.

Die richtige Einstellung ist wichtig

„Das Leben ist bezaubernd, man muss es nur durch die richtige Brille sehen.“

ALEXANDRE DUMAS DER ÄLTERE

Gehören Sie zu den Menschen, die Probleme, Unklarheiten, Ungewissheit und Überraschungen als Risiken sehen? Erkennen Sie in einer Überraschung oder einem Problem eine Chance? Denken Sie beständig darüber nach!

Sie haben einen Fehler gemacht? Das ist psychologisch für Sie nur halb so schlimm, wenn Sie bereit sind, Fehler zu akzeptieren und Fehler einfach als Erfahrung und Lernimpuls verbuchen.

Fehler akzeptieren

1. Selbstbeobachtung

Machen Sie sich bewusst, dass Ihre moralischen und ethischen Werte, Ihre Ideale, Ihre Glaubenssätze und Ihre Lebenseinstellungen die entscheidende Basis für Ihre Entwicklung und Ihr Handeln sind. Entsprechend sind sie auch die Basis für alle folgenden Kapitel dieses Buches mit konkreten Handlungsempfehlungen und Tipps zu effektiven Verhaltensweisen.

*„Erfolg ist das Ergebnis richtiger Entscheidungen.
Richtige Entscheidungen sind das Ergebnis von Erfahrungen.
Erfahrung ist das Ergebnis falscher Entscheidungen.“*

ANTHONY ROBBINS

Übung 1.1.

(A) Schreiben Sie spontan fünf wichtige Werte in Ihrem Leben auf!

Welche Eigenschaften, Handlungsmaximen und Verhaltensweisen finden Sie persönlich für Ihre eigene Person und für andere Menschen richtig und wichtig?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

(B) Umkreisen Sie in der folgenden Liste die Werte, die Ihnen richtig und wichtig erscheinen!

Toleranz	Menschlichkeit	Ehrlichkeit	Vertrauen
Zuverlässigkeit	Nächstenliebe	Hilfsbereitschaft	Liebe
Freiheit	Glück	Mäßigkeit	Fairness

Rücksicht	Freundschaft	Fleiß	Genügsamkeit
Respekt	Gerechtigkeit	Frömmigkeit	Tapferkeit
Besonnenheit	Weisheit	Vernunft	Höflichkeit

(C) Vergleichen und überdenken Sie die Ergebnisse aus (A) und (B)! Welche sind Werte, welche sind Moralvorstellungen, welche sind Tugenden – oder macht das überhaupt einen Unterschied? Mit welchen können Sie sich wirklich identifizieren? Welche würden Sie sich selbst und ganz bewusst öffentlich auf die Fahnen schreiben? Denken Sie wenigstens 5 Minuten darüber nach.

(D) Im Ergebnis der drei Aufgaben und Überlegungen: Welches sind die drei für Sie heute ausschlaggebenden Werte, an denen Sie Ihr Leben und Handeln ausrichten wollen?

1. _____
2. _____
3. _____

(E) Schreiben Sie drei Glaubenssätze auf, von denen Sie denken, „ich sollte das eigentlich nicht denken/machen/sagen/glauben“, oder wählen Sie Glaubenssätze, die Sie Ihrer Meinung nach potenziell in irgendeiner Form behindern!

1. _____
2. _____
3. _____

1.2. Ziele & Visionen – Ihre Zukunftsausrichtung

*„Kein Wind ist demjenigen günstig,
der nicht weiß, wohin er segeln will.“*

MICHEL DE MONTAIGNE

„Nur wer sein Ziel kennt, findet den Weg.“

LAOTSE

Aller Fortschritt basiert auf Weiterentwicklung. Gezielte Weiterentwicklung setzt voraus, dass Sie wissen, wo Sie stehen und wo Sie hingehen wollen.

Ausgehend vom Bewusstsein, was Sie derzeit können (im Sinne von Qualifikation und Möglichkeiten unter den gegebenen Rahmenbedingungen), was Sie derzeit haben (Wissen, materiellen Dingen, Kontakten) und was Sie derzeit wollen (Wünsche, Bedürfnisse) sind konkrete Ziele und Wege für die Weiterentwicklung festzulegen.

Ziele richtig definieren

**Merkmale
„wohlgeformter
Ziele“**

Um Ziele motivierend zu gestalten, sodass sie Orientierung geben und Energie für das „Anpacken“ freisetzen, bedarf es einer richtigen Formulierung. Entscheidende Merkmale einer solchen Formulierung sind:

- | | |
|--------------------|----------------------------|
| 1. Schriftlichkeit | 5. Positive Formulierung |
| 2. Realismus | 6. Aktive Formulierung |
| 3. Terminierung | 7. Verantwortungszuweisung |
| 4. Messbarkeit | 8. Visualisierung |

1. Schriftlichkeit

Fühlen Sie sich an ein beliebiges Silvesterfest zurückversetzt. Mit hoher Wahrscheinlichkeit sind Sie in das neue Jahr mit einigen Zielen oder guten Vorsätzen gegangen. Wie viele dieser Ziele haben Sie über die Jahre gesehen tatsächlich realisiert? Hatten Sie diese schriftlich fixiert? Ein entscheidender Faktor für die Zielerreichung, noch vor der richtigen Formulierung an sich, ist die schriftliche Fixierung. Wenn Sie etwas aktiv zu Papier gebracht haben, hat das Ganze psychologisch eine wesentliche höhere Selbstverpflichtung, als beispielsweise einfach nur gedanklich ein paar gute Vorsätze fürs

neue Jahr ins Auge zu fassen. Zudem ermöglicht die Schriftlichkeit eine spätere Kontrolle: Was Sie einmal schwarz auf weiß auf dem Papier festgehalten haben, können Sie später nicht einfach umdeuten oder aufweichen (Kapitel 4.4.).

Ebenso wie ein Vertrag bindend ist, erzeugen niedergeschriebene Ziele ein höheres Commitment. Diese persönliche Selbstverpflichtung wirkt dabei noch stärker, wenn der Betroffene das Ziel selbst aktiv niederschreibt. Dies ist insbesondere im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen bedeutsam: Vereinbarte Ziele für das nächste Jahr sollte jeder Mitarbeiter selbst schreiben und nicht von der Führungskraft das fertig ausgefüllte Blatt vorgesetzt bekommen.

**Stärkere
Selbstverpflichtung**

2. Realismus

Ihre Ziele müssen realistisch formuliert sein, um motivieren zu können. Nur ein Ziel, an das Sie auch glauben, wird genug Energie freisetzen, um loslegen und beständig auf die Zielerreichung hinarbeiten zu können. Halten Sie die Zielerreichung für unrealistisch, werden Sie nur mit halber Kraft arbeiten. Dies gilt ebenso für alle anderen an der Zielerreichung beteiligten Personen. Das Motto „Warum sollen wir uns anstrengen, den Termin schaffen wir doch eh nicht“ ist verständlich und psychologisch ein Schutz für den Menschen, sich sinnlos zu verausgaben. Auf der anderen Seite dürfen Sie das Ziel jedoch nicht zu tief hängen, denn dann besteht keine Notwendigkeit, sich anzustrengen. Dies ist gerade für Führungskräfte ein wichtiger Aspekt: Überzogene Ziele führen zu Überlastung, Stress, innerer Kündigung, eingeschränkter Einsatzbereitschaft und Unzufriedenheit. Zu niedrig angesetzte Ziele führen auf Dauer ebenso zu Unzufriedenheit und Demotivation, vor allem aber zu suboptimalen Ergebnissen.

**Nur realistische
Ziele motivieren**

Jeder braucht eine gewisse Herausforderung. Ein realistisches Ziel soll also weder über- noch unterfordern, jedoch ein gewisses Herausforderungspotenzial enthalten. Ebenso wie die Wertschätzung von Dingen häufig davon abhängt, wie viel jemand dafür aufgeben musste, so resultiert die Zufriedenheit eigener Betätigung daraus, wie anstrengend und herausfordernd der Weg zum Ergebnis war. Konnten Sie Ihr Bestes geben und an der Aufgabe wachsen, können Sie mit Stolz auf das erreichte Ergebnis und den Weg dorthin

**Erfolg macht
zuversichtlich**

1. Selbstbeobachtung

zurückblicken. Selbstvertrauen, Selbstbewusstsein und Selbstachtung wachsen, und die Motivation für anstehende Herausforderungen steigt. Nichts macht zuversichtlicher, als Erfolg zu haben. Eine realistische Zielsetzung ist letztlich nicht nur Voraussetzung für die Zielerreichung und unter gegebenen Rahmenbedingungen für optimale Ergebnisse, sondern nebenbei auch Motor für persönliches Wachstum in einer Aufwärtsspirale.

3. Terminierung

Eine Aufgabe nimmt immer so viel Zeit in Anspruch, wie zur Verfügung steht.

Terminieren stellt sicher, dass Projekte auch abgeschlossen werden.

Zu jeder Zieldefinition gehört ein konkreter Termin, bis zu dem die Aufgabe oder Zielstellung realisiert ist. Nur so wird die Sache angepackt, vorangetrieben und der innere Schweinehund mitsamt seiner „Aufschieberitis“ überwunden. Zwar sorgt die wachsende Projektkultur mit knappsten Terminvorgaben – so genannten „Deadlines“ – für permanenten Stress unter Mitarbeitern. Auf der anderen Seite zeigt sich jedoch, dass die meisten Aufgaben und Ziele doch irgendwie immer in der gegebenen Zeit realisiert werden können. Je näher die Deadline rückt, umso effizienter wird in der Regel gearbeitet. Je knapper die Zeit, umso eher verzichtet man auf Kleinigkeiten und Details, die mehr Zeit kosten als Nutzen bieten.

Natürlich muss die Terminierung auch hier realistisch sein. Voraussetzung ist aber, dass überhaupt ein Terminziel besteht, an dem die Aufgabe oder das Projekt fertig gestellt sein müssen. Ohne Termin bleibt das Ziel in der Regel ein Wunsch, dessen Realisierung sich permanent nach hinten verschiebt.

4. Messbarkeit

Die Terminierung Ihres Ziels ist ein erster Schritt in Richtung Messbarkeit. In der Regel wird die Zielerreichung jedoch nur sekundär am Termin und primär an anderen qualitativen und quantitativen Faktoren gemessen. Die Identifikation und Formulierung dieser Faktoren sowie die Vorgabe eines konkreten Zielwertes bzw. Zielzustands ist eine wesentliche Aufgabe bei der Ziel-

definition. Ziele müssen konkret messbar formuliert sein, sonst haben Sie keine Chance zu überprüfen, ob und wann das Ziel erreicht wurde.

Ungünstige Zielformulierungen sind „Ich will Karriere machen“, „Ich will weniger rauchen“ oder „Ich möchte mehr Zeit mit Martina verbringen“. Richtig sind konkrete Zielformulierungen wie „Ich will meine Zwischenprüfung mit 2,0 abschließen“, „Ich rauche nur noch fünf Zigaretten am Tag“ oder „Ich möchte jeden ersten Montag im Monat mit Martina verbringen“.

**Ungünstige
und günstige Ziel-
formulierungen**

5. Positive Formulierung

*„Es ist ein großer Unterschied, ob wir spielen,
um nicht zu verlieren, oder ob wir spielen, um zu gewinnen.“*

BODO SCHÄFER

Die Einstellung macht den Unterschied. Die Zielformulierung muss deshalb positiv abgefasst sein, also ohne negative Wörter wie „nicht“, „kein“, „weniger“ und so weiter. Derartige Formulierungen lenken das Bewusstsein auf den negativen Umstand, statt es auf einen positiven Zielzustand zu fokussieren und positive Energie freizusetzen.

**Bewusstsein
auf erfreulichen
Zustand lenken**

Statt „Ich will weniger rauchen“ formulieren Sie Ihr Ziel in der Art: „Als Nichtraucher führe ich ein gesundes Leben und fühle mich fit.“ Diese zweite Formulierung lenkt das Bewusstsein auf den erfreulichen Zustand eines Nichtrauchers, während der erste Versuch eher ein negatives Zwang- und Schuldgefühl im Format „Ich rauche – das ist schlecht. Ich muss damit aufhören“ erzeugt.

6. Aktive Formulierung

Neben einer positiven Formulierung ist bei der Zieldefinition insbesondere auf eine aktive Beschreibung des Ziels bzw. der Maßnahmen zu achten. Dies erhöht die Verbindlichkeit und fördert das Anpacken der Aufgabe. Statt einer Formulierung nach dem Schema „SAP-HR wird eingeführt“ oder „Einführung SAP-HR“ verwenden Sie aktive Formulierungen wie „Einführen von SAP-HR“. Eine gute aktive Formulierung macht klar, dass Sie Maßnahmen zur Realisie-

1. Selbstbeobachtung

rung in Angriff nehmen müssen und nicht passiv auf das Eintreten des Zielzustands warten können.

7. Verantwortungszuweisung

**Klare
Verantwortlich-
keiten erhöhen
die Verbindlich-
keit**

Der nächste Schritt nach einer aktiven und positiven Formulierung ist das Einbinden der Verantwortung in die Zieldefinition. Die Zieldefinition soll klar werden lassen, wer konkret für die Zielerreichung zuständig ist. Die Verantwortlichen sollen sich darüber hinaus konkret angesprochen und tatsächlich für die Realisierung und alle dazu notwendigen Maßnahmen verantwortlich fühlen. Die Zieldefinition „Einführen von SAP-HR“ können Sie somit erweitern zu „Einführen von SAP-HR durch die IT-Abteilung bis zum 31.12. dieses Jahres“. Ebenso erzeugt die Formulierung eines persönlichen Ziels „Website Segelverein“ in der Form „Ich erstelle die Website für unseren Segelverein bis zum Jahresende“ eine deutlichere Identifikation mit der Aufgabe und dem Ziel.

8. Visualisierung

Die Zielerreichung erfolgt in der Regel umso effizienter, je höher die motivatorische Kraft in der Zielformulierung ist. Eine schriftliche, realistische, aktive und positive Zielformulierung ist eine essenzielle Grundlage für die gewünschte Motivierung der Beteiligten. Ein bemerkenswerter Effekt lässt sich darüber hinaus erreichen, wenn Sie das Ziel bzw. den Zielzustand so konkret wie möglich visualisieren.

*Je konkreter und klarer die Vorstellung vom Ziel,
umso höher die motivatorische Kraft des Ziels.*

Diese Visualisierung kann entweder tatsächlich in Bildform erfolgen, oder aber auch in geschickter Formulierung des Ziels als Zielzustand. Zum Beispiel so: Statt „Ich möchte der Jahrgangsbeste werden“ formulieren Sie das Ziel so, als ob Sie es bereits erreicht hätten: „Ich bin der Jahrgangsbeste“. Statt „Ich möchte mit 40 ein Haus am See haben“ heißt es dann „Ich bin 40 und habe ein Haus am See“.

Je konkreter die Vorstellung vom Zielzustand, umso klarer halten Sie sich das Ziel jederzeit vor Augen. Je klarer die Vorstellung, umso greifbarer das Ziel. Je greifbarer das Ziel, umso höher die Motiva-

tion, die letzten Schritte zu diesem Ziel in Angriff zu nehmen. Das Ziel scheint nicht mehr so weit entfernt, wird realistischer. Je realistischer und konkreter es sich abzeichnet, umso mehr Energie wird für die Zielerreichung freigesetzt und aufgewendet.

Aus diesem Grund empfiehlt es sich, gerade materielle Ziele so konkret, detailliert und ausgeschmückt wie möglich zu visualisieren. Wenn Sie für ein Auto sparen und zum Beispiel unbedingt ein bestimmtes Cabrio Ihr Eigen nennen wollen, stellen Sie sich ein Bild von diesem Wagen auf den Schreibtisch und stecken Sie ein Bild davon in Ihre Geldbörse. Wie soll das Haus am See konkret aussehen? Machen Sie sich einen Plan. Wo soll die Terrasse hin, wie sieht es aus, wenn die Sonne ins Wohnzimmer fällt? Stellen Sie sich vor, wie das Boot am Bootsteg befestigt ist und im Wind schaukelt. Planen Sie den Kamin – gehen Sie in einen Baumarkt und schauen Sie sich nach einem Wunschmodell um. Stellen Sie sich vor, wie Sie im Winter mit einem Glas Rotwein davor sitzen und guter Musik lauschen. Solche plakativen Vorstellungen verstärken den Wunsch, konkretisieren das Ziel und setzen unglaublich viel Energie und Motivation frei.

**Wünsche konkret
visualisieren**

Wenn Sie wissen, wo Sie hinwollen und wie es dort aussieht, fühlen Sie tief in sich den Wunsch, sofort loszulaufen. Die konkrete Vorstellung und die Begeisterung sind Ihr Motor! Stellen Sie sich wie ein Marathonläufer das Ziel vor, das unbeschreibliche Gefühl, durch das Ziel zu laufen. Das gibt Kraft, auch zwischenzeitliche Schwächen und Probleme zu überwinden. Sie wissen, wo Sie hinwollen. Sie haben Ihr Ziel visualisiert und motivierend vor Augen!

Tabelle 1: Richtige und falsche Zielformulierungen

Falsche Zielformulierung	Richtige Zielformulierung
„Wir wollen die Prozesse im Unternehmen verbessern.“	„Zum Jahresende liegt die durchschnittliche Fehlerrate in der Produktion unter 5 %.“
„Wir müssen kundenfreundlicher werden.“	„Wir führen bis zum 1. Juli ein System fester Kundenbetreuer sowie kostenlose Service-Rufnummern ein. Der Erfolg wird durch eine jährliche Kundenzufriedenheits-Befragung evaluiert.“