

Von weg oder hin zu? Ziele und ihre Kraft



Von weg oder hin zu...? Wie uns Ziele in die Wirksamkeit ziehen

Neurowissenschaftler, Psychologen, Zielforscher, Motivationstrainer und sicher auch die Entwickler der Balanced Score Card haben ein klares Bild davon, was gute Ziele sind.

Ziel- und Motivationsforscher differenzieren zwischen Vermeidungszielen, dem "von weg", und dem Erreichungs- oder Annäherungsziel, dem "hin zu".

"**Von weg**" sind treibende Ziele: Ich soll oder will mich aus einer Mangelsituation befreien. "**Hin zu**" Ziele ziehen mich zu einem Idealzustand, zu einer Wunscherfüllung. Zusätzlich finden wir den Unterschied zwischen Prozess- und Ergebniszielen. Auf diese Besonderheiten komme ich ein anderes Mal zurück.

Attraktive Ziele = hin zu

"Hin zu" oder Erreichungsziele sind anziehend. Sie beschreiben einen Idealzustand, etwas Erstrebenswertes, Attraktives. Sie zu definieren und ihnen bewusst und überzeugt zu folgen, motiviert uns langfristig. Sie sagen wenig über den Weg der Zielerreichung aus, sondern halten das Ergebnis hoch. Sie wollen fit sein? Wenn Sie von "fit" ein Bild haben, können Sie zu seiner Erreichung auf sehr vielen Ebenen sehr viel beitragen: Gute Ernährung, viel Bewegung, Zeit an der frischen Luft, Auseinandersetzung mit Neuem... Sie sind allerdings auch schwer zu definieren, schwer zu beschreiben.

Differenzierung zwischen Visionen und Zielen

In Strategie-Workshops erlebe ich immer wieder, wie ungern sich Manager zu einem Ideal, einem großen Bild, einer mutigen Vision oder auf der Wegstrecke dorthin zu anspruchsvollen Meilensteinen bekennen. Auch im Privaten gilt es als anmaßend, eitel, egoistisch, sich stolz zu großen Wünschen zu positionieren. Formulierungen wie: "Ich will reich und berühmt sein!" oder in der Kombination *reich und glücklich* werden vom Umfeld kritisch beäugt, innerlich mit Sicherheit bewertet und hinter dem Rücken des Sprechers

vielleicht sogar kommentiert.

Ermutige ich Manager, sich zu Visionen zu bekennen, begegnet mir früh der Bezug auf den deutschen Altkanzler Helmut Schmidt: "[Wer eine Vision hat, der soll zum Arzt gehen.](#)" Aus dem Kontext herausgerissen, bedient diese Aussage vorläufig die Verweigerung einer großen Visions- oder Zielformulierung. Erspart sie uns das Bekenntnis zum Fokus, zur Ausrichtung auf etwas Erstrebenswertes und zur großen Leistung? Eher im Gegenteil: In meiner Betrachtung fordert diese Aussage - auch aus dem Kontext gerissen -, dass ich mich explizit um Klarheit, um Konkretisierung und um eine genaue Definition des Zieles und seiner Erreichung bemühe.

Die Crux mit den Vermeidungszielen

"Von weg" oder Vermeidungsziele sollen uns aus einem Defizit befreien oder vor einem möglichen Problem bewahren. In Korrespondenz zu der vagen Vorstellung von "fit" kann das Vermeidungsziel alle Varianten von "nicht krank", "nicht mehr so träge", "nicht so steif, dick, müde" und vieles mehr sein. Und auch hier ist der Weg der Umsetzung und Zielerreichung so offen wie oben.

Die Hirnforschung lehrt uns, die Amygdalae (der doppelte Mandelkern) ist in einem beständigen Bewertungsprozess, um Gefahr von Chance zu unterscheiden, uns zu warnen und zu schützen. Somit sind unsere Wahrnehmungsprozesse und Reaktionen vorrangig auf Negativreize programmiert.

Sowohl in der Formulierung als auch in der mentalen Verbindung fokussieren wir hier verbissen auf die Vermeidung. Wir wissen, unser Gehirn hört und erkennt keine Negationen. Jede Form von Mangelformulierung wie "Ich will nicht mehr dick sein..." führt zu einer Manifestation des Dickseins. Ein leise oder laut geäußelter Wunsch, **nicht** zu versagen, signalisiert unserem Gehirn vor allem die Information "versagen".

Ein Alarmzustand liegt eindeutiger im Bereich des Vermeidungsziels als in der Nähe eines Annäherungsziels. Unsere unbewussten oder nicht reflektierten Zielformulierungen sind schneller defizitär und Problem-vermeidend geprägt, als bewusst und fokussiert auf den Optimalzustand ausgerichtet.

Darüber hinaus haben Vermeidungsziele eine weitere Crux: Wie der Ausdruck "Vermeidung" bereits aufzeigt, sollen sie uns vor Schlechtem, Schädlichem bewahren, schützen, retten, Übles verhindern und eben *vermeiden*. Was ist daran nun die Crux? Welches Beispiel auch immer ich jetzt liefere, und zu einem muss ich mich durchringen, Sie dürfen es mögen oder ablehnen. Und Sie dürfen mir gern bessere zurückmelden. Also hier: Wenn ich mich in einem finanziellen Engpass befinde und nicht pleite gehen will, kann die vorübergehende Erlösung, der kleine Geldfluss, bereits wie Licht am Ende des Tunnels wirken. Sie, die Erlösung, ist allerdings weit von der wirklichen Rettung und einem Idealzustand in Form von Wohlstand entfernt. Mein Vermeidungszielantrieb ist fürs Erste befriedigt. Meine Kraft erlahmt und mein Streben versickert.

Dieses Szenario lässt sich steigern. Wenn ich jetzt mitdenke, dass mein Gehirn Negationen ignoriert, ergibt sich als nächste Erkenntnis: So lange ich mental auf das Vermeidungsziel starre, habe ich es voll im Fokus, im Visier und die beste Chance, es nur sehr, sehr knapp zu verfehlen.

Uns allen ist diese Lehre wohl vertraut

Unser Vater hat mit uns Kindern lange Radtouren gemacht. Eingepägt hat sich mir damals seine Aussage: "Wenn du vor dir auf der freien Strecke so einen richtig dicken Stein siehst, schau' an ihm vorbei, fokussier' auf die freie Bahn daneben oder auf einen Punkt, zu dem du fahren willst. Die Straße kann noch so breit sein: Starrst du ihn an, zieht er dich unweigerlich so an, dass du ihn mit dem Vorderreifen bestenfalls knapp verfehlst." Zielforschung und Hirnforschung waren ihm vor über 40 Jahren fremd. Jeder Fahrer, Ski, Skateboard, Fahrrad, Motorrad, Auto und andere Transportmittel, kann diese Lehre bestätigen: Fixieren wir ein Hindernis, erwischen wir es auch.

Sollte also einer von uns das Vermeidungsziel "nicht krank", "nicht pleite" haben, führt uns unser Weg zunächst in viele Richtungen und mit einiger Sicherheit auch in die Zugkraft des Negativzustands. Ob wir dabei die volle Gesundheit oder den Reichtum erlangen, darf ich bezweifeln.

Die Anziehungskraft starker Annäherungsziele

Finden wir bei dieser starken Konzentration noch die richtigen Worte und die Energie für die Verdeutlichung eines Erreichungsziels oder eines Idealzustandes, so dass wirklich unsere eigenen Vorstellungen verwirklicht werden, haben wir eine nützliche, erfolgversprechende Auseinandersetzung geleistet. Annäherungsziele zu formulieren, ist anstrengend. Mit dem Wissen, sie beeinflussen unseren Weg und unseren zukünftigen Zustand, ärgern sie uns mitunter, weil wir nun sorgsam, bewusst und aufmerksam vorgehen müssen. Formuliere ich das Falsche, lande ich genau dort, und das mag ganz woanders sein, als ich es mir wünsche. Das persönliche Navi unserer eigenen Ausrichtung funktioniert leider über andere Koordinaten als Postleitzahlen und Straßennamen.

Gelingt mir dann die ehrliche, mutige Formulierung eines Zieles, wobei die anspruchsvolle Marathonlaufzeit noch ein Klacks ist im Vergleich zur Finanzierung einer Eigentumswohnung und der Erwirtschaftung der Wohlstandsrente und der Heirat des selbst gebackenen Idealpartners, habe ich plötzlich einen Fixstern: Da - genau da und nur da - will ich hin!

Selbsthilfebücher und Ratgeber bedienen genau diese Schwierigkeit seit Dekaden. Ob in "Wishcraft" von Barbara Sher, im Veränderungsjournal ([VÄJ](#)) oder in Bärbel Mohrs "Bestellungen ans Universum" und in Dirk Schmidts "Motivationstipp des Tages" - alle, wirklich alle Hilfestellungen deuten in eine Richtung:

Definiere den Idealzustand, formuliere ihn, male ihn dir aus, nähere dich dem Bild, konkretisiere es, lass es in seinen Farben, seinem Geschmack, seinem Gefühl für dich, seinem Klang, in allen Versionen deiner Sinneswahrnehmung auf dich wirken, damit du es immer wiederfindest, dich daran erinnerst. Auch nachts im Dunkeln, wenn du um 3 Uhr plötzlich geweckt wirst. Auch dann sollte dein Ziel klar erkennbar sein.

Mein eigener aktueller Weg

In den drei Wochen meiner Auseinandersetzung mit dem VÄJ erlebe ich einen frappierenden Unterschied zwischen treibenden und ziehenden Zielen. Das VÄJ als Instrument gewinnt seine Qualität für mich durch meine eigene Auseinandersetzung. Genauso gut kann ich mich täglich mit Kalendersprüchen motivieren oder den oben zitierten Motivationstipp des Tages zu Rate ziehen. Das "Tool" wähle ich. Den Umgang damit und seine Bedeutung für mich wähle ich ebenso. Mein Einlassen, die Intensität im Umgang und die Anstrengung, mich wirklich täglich damit zu beschäftigen, kurz vor oder nach Mitternacht meine Reflexion zusammenzuschreiben, alles das ist meine Entscheidung.

Meine morgendliche und abendliche Auseinandersetzung mit der angebotenen Struktur im VÄJ bringt mich in Verbindung mit meinem Wissen über Vermeidungs- und Annäherungsziele zur bewusst positiven Formulierung meiner Vorhaben. Nachdem ein Strukturelement im VÄJ die morgendliche Definition von Plänen und ein weiteres der abendliche Check des erfolgreich Erreichten ist, schaue ich wenigstens zweimal täglich auf die Kongruenz dieser beiden Teile.

Meine Empfehlung für Sie

Beobachten Sie Ihre eigene Sprache und korrigieren Sie sich bewusst. Achten Sie in Ihren SMS an Freunde, in Emails, in guten Wünschen, Ihren privaten und beruflichen Verschriftlichungen konsequent auf Hin-zu-Formulierungen. Haben Sie "Von-weg" überlesen, korrigieren Sie sie später. Schönreden und schönfärben? Nein. Ein bewusstes Nein. Die Kraft des Nein schauen wir uns bei einer anderen Gelegenheit an.

Hier ist wichtig: Alles lässt sich auf seine Anziehungskraft, seine Alternativen und seine positiven Effekte hin untersuchen und bewusst wählen.

Zieldefinition ist Umgang mit Selbstverantwortung. Verantwortung ist ein großes, attraktives Übungsfeld. Die Betonung liegt in diesem Satz auf **Übung**.