

Ins Schwarze treffen

Wer sich Ziele setzt und diese auch erreicht, ist zufriedener mit seinem Leben. Die Motivationspsychologin Veronika Brandstätter-Morawietz erforscht, wie wir uns Ziele vornehmen können, die Sinn machen. Von Claudio Zemp

Ich muss vorausschicken, dass ich ein Problem mit persönlichen Zielen habe. Bis anhin war ich überzeugt, dass man ohne Ziele viel glücklicher lebt als mit. Die Unabhängigkeit von Vorsätzen war sozusagen mein wichtigstes Motto. So habe ich es als angenehmer erfahren, locker auf den Wogen der Existenz zu treiben, als mich mit unzureichenden Schwimmbewegungen abzumühen. Wer Zielsetzungen verweigert, begibt sich auch nie in Gefahr, an den eigenen Plänen zu scheitern. So viel zu meinem Problem. Je mehr ich mich allerdings von der unbeschwerten Zielfreiheit meiner Jugend entferne, desto stärker wankt meine Überzeugung. So hat es das Schicksal wohl gut mit mir gemeint, als es mir diese Aufgabe bescherte, eine Gebrauchsanweisung zu schreiben, wie man seine Ziele erreicht.

Aber, Herrgott, was ist denn unser Ziel? Die Fachfrau, die mich von so unnützen Sinnfragen auf den festen Boden der Pragmatik zurückholen soll, ist Veronika Brandstätter-Morawietz, Professorin für Motivationspsychologie an der Universität Zürich. Die philosophische Frage nach dem Sinn von Zielen stellt sich für die Psychologie zum Glück nicht. Und die wissenschaftlich gestützte Erfahrung der Zielforscherin widerspricht meinem subjektiven Lebensgefühl diametral. So haben Hunderte von Studien gezeigt, dass das Erreichen von Zielen wesentlich zur Zufriedenheit beiträgt: «Ziellosigkeit ist klar negativ konnotiert», sagt Brandstätter: «Depressive Personen sind typischerweise «wunschlos unglücklich.»»

Vielleicht lebe ich also doch zielgerichteter, als ich bisher meinte. Die Fähigkeit zu zielgerichtetem Verhalten ist eine fundamentale Eigenschaft des Menschen, sagt Brandstätter: «Ziele sind eine Errungenschaft in der menschlichen Entwicklung. Erst der Blick in die Zukunft ermöglicht uns, komplexere Handlungsabläufe zu planen und durchzuführen.» Ein Ziel zu haben, ist

die Fähigkeit, Handlungen in der Zukunft zu planen. Meine Abneigung gegen Leistungsvereinbarungen in Ehren. Aber wenn wir wirklich keine Ziele hätten, würden wir nur auf primitive biologische Bedürfnisse reagieren. Der Mensch unterscheidet sich vom Tier darin, dass er einen Zustand in der Zukunft vorhersehen und sich danach richten kann.

Tun Sie Ihr Bestes!

Wenden wir uns also den Zielen zu. Denn das Setzen eines Ziels ist eine Wissenschaft für sich. Aus Sicht der Motivationspsychologie ist die Wahl des Ziels ebenso wichtig wie der Weg dahin. Die beiden Felder halten sich in der Forschungsliteratur die Waage. Eine vielfach untersuchte Frage etwa ist, ob es einen Unterschied macht, ob ich mir selbst ein Ziel setze oder ob mein Chef mir einen Auftrag gibt. Wie zahlreiche Untersuchungen der Organisationspsychologie gezeigt haben, ist das nicht so wichtig: «Voraussetzung ist allerdings, dass das Ziel nicht einfach per Dekret befohlen wird», sagt Brandstätter. Wenn ein Ziel verbindlich übernommen wurde, ist es in seiner Wirkung kaum mehr von selbst gesteckten Zielen zu unterscheiden. Schon in den 1980er-Jahren haben zwei Koryphäen der Organisationspsychologie, Edwin Locke und Gary Latham, Merkmale für motivierende und erfolg fördernde Ziele formuliert und diese auf die Formel SMART gebracht. SMART steht für die fünf Voraussetzungen, die ein Ziel haben muss, damit es hilfreich und brauchbar ist. Es soll spezifisch, messbar, aktiv zu beeinflussen, realistisch und terminierbar sein. Die Anwendung der SMART-Regel hat sich im Handeln als sehr nützlich erwiesen: Konkrete Ziele werden eher erreicht als allgemein gehaltene Vorsätze.

Abstrakte Ziele wie «mehr Sport treiben» oder «reich werden» sind wenig erfolgsversprechend.

Ein klügeres Ziel wäre es beispielsweise, sich vorzunehmen, dreimal die Woche eine halbe Stunde spazieren zu gehen. Wenig produktiv sind auch pauschale Anweisungen wie: «Tun Sie Ihr Bestes!» Auch dieses psychologische Paradox ist empirisch nachgewiesen: Wer von seinem Chef diesen Befehl hört, bleibt weit unter seinem Leistungspotenzial.

Der gesunde Menschenversand sagt, dass Ziele realistisch sein sollten. Die Motivationsforschung bestätigt diesen Befund, so Brandstätter: «Personen müssen sich auf eine Art herausgefordert fühlen, die das Ziel reizvoll und nicht entmutigend macht.» Die Zielforscherin betont, dass bei einem guten Ziel immer auch die Möglichkeit des Scheiterns bestehen sollte. Richtige Ziele zu haben, ist zentral für das persönliche Glück des Menschen. Denn nur, wer sich anstrengen musste, um eine Herausforderung zu meistern, wird am Ziel mit dem Gefühl der Zufriedenheit belohnt. Umgekehrt gilt auch: «Wer ständig zu einfache Aufgaben bekommt, wird sich nie als kompetent erleben.» Die Forschung hat auch gezeigt, dass das Erleben dieses Zusammenhangs zwischen eigenen Anstrengungen und Erfolg wichtig ist für eine gesunde Psyche. «Es ist ein wesentlicher Faktor in der Erziehung.», betont Brandstätter. Zu ehrgeizige oder zu anspruchlose Ziele können sich negativ auf Zöglinge auswirken. Enden die Anstrengungen wiederholt und dauerhaft im Misserfolg, kann das zu sogenannter gelernter Hilflosigkeit führen. Andererseits bleiben Fähigkeiten unterentwickelt, wenn es nicht möglich ist, sich an schwierigen Aufgaben zu bewähren.

Gefährliche Träumereien

Sie denken, dass unverbindliches Tagträumen nicht nur wohltuend, sondern auch ungefährlich ist? Auch diese Träumerei wird leider widerlegt. So zeigte die deutsche Verhaltensforscherin Gabriele Oettingen in zahlreichen Untersuchungen, dass das Schwelgen in Fantasien oft kontraproduktiv ist, wenn es darum geht, ein Ziel zu erreichen. «Das positive Fantasieren in die Zukunft

dämpft die Motivation», fasst Brandstätter den Befund ihrer Kollegin zusammen. Deshalb müssen Ziele verbindlich sein, um eine Wirkung zu entfalten. Oettingens Forschung zeigt auch, dass wir Ziele eher erreichen, wenn wir uns im «mentalen Kontrastieren» üben. Dabei malt man sich nicht nur den herbeigesehnten Idealzustand aus, sondern überlegt sich stets, was man dazu leisten muss. Wer zum Beispiel unter Übergewicht leidet, ist schlecht beraten, sich selbst nur mit Waschbrettbauch oder Wespentaille vorzustellen. Man sollte sich vielmehr von Anfang an nüchtern und realistisch vorstellen, welche Hürden auf dem Weg zum Ziel zu nehmen sind. Wer dazu Ja sagen kann, dem wird das Training im Fitnessstudio dann auch nicht als unmenschliche Leidenszeit erscheinen, sondern als erfolgversprechender Weg zum Ziel.

Nachdem wir nun ein kluges Ziel definiert und es verbindlich festgemacht haben, können wir zur Zielerreichung übergehen. Die gedanklichen Strategien auf dem Weg zum Ziel sind ein Spezialgebiet von Veronika Brandstätter-Morawietz. Am Anfang ihrer akademischen Laufbahn doktorierte sie bei Peter Gollwitzer am Max-Planck-Institut für psychologische Forschung in München. Dort beschäftigte sie sich mit der Frage, woran es liegt, dass viele Menschen persönliche Ziele, die sie mit Bedacht gewählt haben und als wichtig erleben, trotzdem nicht in die Tat umsetzen.

Pakt mit sich selbst

Natürlich gibt es viele Gründe, weshalb ein Ziel nicht erreicht wird. Verschiedene Ziele können etwa in Konkurrenz zueinander stehen und sich gegenseitig behindern. Oder man schiebt eine Handlung immer wieder hinaus, weil sie unangenehm ist. Dieses Phänomen der Prokrastination ist wohl nicht nur mir allzu gut bekannt. Brandstätter nennt jedoch ein weiteres Hindernis auf dem Weg zum Ziel: «Wir übersehen nicht selten Gelegenheiten, etwas zu tun für unser Ziel. Man möchte beispielsweise jemanden schon lange etwas fragen. Aber wenn man die Person am Telefon hat, vergisst man es einfach.» Die Forschungsgruppe Gollwitzer entdeckte eine

simple Methode, welche die Erfolgsaussichten, ein Ziel zu erreichen, erheblich verbessert. Der Trick heisst «Implementierungsintention», eine an sich einfache mentale Übung: Man schliesst einen Pakt mit sich selbst, indem man sich eine konkrete Handlung vornimmt. Wenn Situation Y auftritt, zeige ich Verhalten Z. Dieser mentale Akt hat die Realisierungsrate in Experimenten verdoppelt.

Und er hat weitere positive Nebeneffekte. Die Wenn-Dann-Haltung wirke wie ein Magnet für Gelegenheiten, sagt Brandstätter: «Viele Laborstudien haben gezeigt, dass wir durch den mentalen Akt besser auf Gelegenheiten reagieren, die sich uns bieten.» Die Methode hat sich auch in der

beispielsweise: Wenn es Katzen hagelt, gehe ich statt in den Wald auf dem Laufband joggen.

Kurz vor dem Ziel aufgeben

Nun, wo wir fast am Ende unserer Gebrauchsanweisung sind, überfallen mich plötzlich wieder Zweifel. Wie sinnvoll ist eine Gebrauchsanweisung für Ziele überhaupt? Hätte ich das Ziel nicht viel direkter angehen sollen? Schon sind wir mitten in einer «Handlungskrise». So bezeichnet die Psychologie jene Phasen, in denen man sich fragt, ob man ein Ziel aufgeben soll oder nicht. Auch Veronika Brandstätter beschäftigt sich in einem aktuellen Nationalfonds-Projekt mit diesem Forschungsfeld. Erste Ergebnisse zeigen, dass solche

Entscheidungskonflikte bei wichtigen, persönlichen Zielen gar nicht so selten sind. Und dass sie das Befinden beeinträchtigen können: Die oft so hilfreiche Hartnäckigkeit bei der Verfolgung von Zielen, die uns sonst Durststrecken überwinden hilft, kann sich plötzlich ins Gegenteil verkehren. Schwierig ist, wenn dabei die Angst vor den negativen Folgen des Aufgebens im Vordergrund steht, sagt Brandstätter: «Wir bleiben regelrecht in einem Ziel gefangen.» Das Loslassen von Herzessachen fällt nicht allen Menschen gleich leicht. Selbst wenn man erkannt hat, dass das Ziel objektiv gar nicht mehr erreicht werden kann, ist eine Zielablösung schmerzhaft: «Im ökonomischen Kontext ist es leichter zu bestimmen, ab wann es sich nicht mehr lohnt, ein Ziel zu verfolgen. Bei persönlichen

Zielen ist diese Frage viel schwieriger zu beantworten.» Die Motivationsforscher wollen nun mehr über die gedanklichen Prozesse während der Zielablösung herausfinden. Daraus könnten sich wiederum praktische Tipps für ein besseres Leben ergeben.

Kontakt: Prof. Veronika Brandstätter-Morawietz, v.brandstaetter@psychologie.uzh.ch

GEBRAUCHSANWEISUNG NR. 6

Smart Ziele setzen

- **Setzen Sie sich ein SMARTes Ziel: Ziele sollten spezifisch, messbar, aktiv zu beeinflussen, realistisch und terminierbar sein.**
- **Machen Sie es sich nicht zu einfach – nur ein Ziel, an dem Sie auch scheitern können, hat das Potenzial, Sie im Erfolgsfall glücklicher zu machen.**
- **Hören Sie auf Ihr Herz, wenn Sie sich für ein Ziel entscheiden.**
- **Visualisieren Sie nicht nur Ihren Traum, sondern denken Sie von Anfang an auch daran, was Sie zur Erreichung des Ziels konkret leisten müssen.**
- **Getrauen Sie sich, ein Ziel aufzugeben – manchmal ist es besser, ein Ziel nicht weiter zu verfolgen, um Energie für neue Projekte zu gewinnen.**

Gesundheitspsychologie bewährt, etwa bei der Rehabilitation nach Herzoperationen. Patienten, die zur Genesung Sport treiben müssen, erreichen durch das kostengünstige Rezept das anspruchsvolle Ziel, ihren Kreislauf wieder in Schwung zu bringen. Bereits gibt es «Implementierungsintentionen» für Fortgeschrittene, die sich als erfolgreiche Strategien erwiesen haben. Im Leben kommt es oft vor, dass Unvorhergesehenes eine Gelegenheit zunichte macht. Dem schlägt man ein Schnippchen, indem man eine Zusatzbedingung einbaut für den Fall, dass etwas passiert, das den guten Vorsatz gefährdet,