



Best of-  
Edition

Dr. K. Bischof / A. Bischof / H. Müller

# Selbst- management

TASCHEN  
GUIDE

**HAUFE.**

was Sie wollen und wie wichtig bestimmte Wünsche für Sie sind. Bei der Zielfindung erarbeiten Sie Vorstellungen, Richtungen, Ideen für Ihre persönliche Weiterentwicklung.

## Wo fange ich an?

Wir haben für Sie vier Fragen formuliert, die Ihnen helfen werden, die ersten Schritte auf dem Weg zu Ihren Zielen einzuleiten. Mit ihrer Hilfe

- haben Sie für sich geklärt, welche Wünsche Sie in welchem Zeitrahmen angehen wollen.
- werden Ihre Wunschvorstellungen geordnet, weil Sie sie auf der Zeitachse platziert haben.
- können Sie alle Ideen und Wünsche, die Sie nicht auf der Zeitachse zuordnen können, bezüglich ihrer Ernsthaftigkeit überprüfen. Möglicherweise handelt es sich hier nur um Luftschlösser.
- erkennen Sie, wohin die persönliche Weiterentwicklung gehen soll.

Die Fragen lauten:

1. Was würde mir in einem Monat/Jahr Spaß machen?

---

2. Was wird mich in einem Monat/Jahr ärgern bzw. meine Nerven strapazieren?

---

3. Was will ich in einem Monat/Jahr erreicht haben?

---

4. Was glaube ich, in einem Monat/Jahr nicht zu erreichen?

---

## Was hilft mir bei meiner Zielfindung?

Folgende Instrumente und Vorgehensweisen erleichtern Ihnen die Zielfindung:

Ihre Wünsche, Vorstellungen und Ideen bezüglich Ihrer Weiterentwicklung ermitteln Sie mithilfe der **Lust-Frust-Bilanz** und der **Leistungsbilanz**. Prüfen Sie, mit was Sie unzufrieden sind und wo Sie sich verändern wollen. Stellen Sie sich konkret den Zeitrahmen vor, in

dem Sie Veränderungen vollziehen wollen; so fallen alle Wünsche der Kategorie „wäre vielleicht mal was“ oder „könnte interessant sein“ durch.

Nutzen Sie auch die **Stärken-Schwächen-Analyse** aus der Standort-Bestimmung und die **Kompetenzbeurteilung** für die **Zielfindung**. In der **Stärkenanalyse** haben Sie Ihre Stärken notiert und die daraus zu erwartenden Chancen. Prüfen Sie, inwieweit Sie die Chancen realisieren können. In der **Kompetenzbeurteilung** haben Sie sich hinsichtlich verschiedener Fertigkeiten eingeschätzt. Auch hier überlegen Sie, bei welchen Kompetenzen Sie sich verbessern wollen.

## Was soll sich zukünftig verändern?

Erstellen Sie eine Lust-Frust-Bilanz, die in die Zukunft gerichtet ist.

- Sie haben sich die Frage gestellt: Was soll mir in Zukunft (in einem Jahr/Monat) Spaß machen? Tragen Sie die Punkte auf der Lustseite der Lust-Frust-Bilanz ein.
- Die Antworten auf die Frage: „Was wird mich in Zukunft (in einem Jahr/Monat) immer noch nerven, ärgern?“ halten Sie auf der Frustseite der Lust-Frust-Bilanz fest.

Lust	Frust

## Was will ich zukünftig erreichen?

Ebenso erstellen Sie eine Leistungsbilanz, die in die Zukunft gerichtet ist. Sie überlegen sich dabei folgendes:

- Was möchte ich in einem Jahr/Monat erreichen? Wichtig ist, dass Sie sich darüber klar werden, in welchem Zeitrahmen Sie eine bestimmte Veränderung anstreben. Auf der Erfolgsseite tragen Sie nur Erfolge ein, die erwartbar und realistisch sind.
- Was glaube ich in einem Jahr/Monat nicht zu erreichen? Mit welchen Schwierigkeiten muss ich rechnen? Auf der Misserfolgsseite notieren Sie die Punkte, die Ihnen Ihrer Ansicht nach aus dem

Ruder laufen werden bzw. die Sie nicht beeinflussen können. Führen Sie auch auf, welche Ergebnisse Sie objektiv nicht erreichen werden. Stellen Sie darüber hinaus zusammen, was Sie aufgrund äußerer wie innerer Umstände nicht erreichen können.

Erfolg	Misserfolg

## Ziele formulieren

Je konkreter und klarer ein Ziel formuliert ist, desto einfacher können Sie es umsetzen. Ein Ziel wird durch folgende Aussagen beschrieben:

- die Absicht, den Zweck meiner Veränderung
- die Maßnahmen, die Aktivitäten für die Umsetzung des Ziels
- das Ergebnis, den Zustand, der erreicht werden soll
- den zeitlichen Rahmen, bis zu dem die Veränderung umgesetzt wird.

### Wozu Ziele formulieren?

- Die Zielformulierung schafft Klarheit für die Zielumsetzung. Es werden Details für die Veränderung definiert.
- Die Zielformulierung beinhaltet den Plan für die Umsetzung Ihrer Ziele. Zielkonflikte werden während der Zielformulierung aufgedeckt und gelöst.

### Wie gehen Sie vor?

Um die eigenen Ziele formulieren zu können, beantworten Sie gewissenhaft die vier folgenden Fragenkomplexe:

#### **1 Was bezwecke ich mit einer Veränderung?**

Klären Sie im Einzelnen folgende Punkte für sich:

- Die Absicht der Veränderung.
- Was bedeutet die Veränderung für mich?
- Welche Vorteile, welchen Nutzen erwarte ich aufgrund der Veränderung?

## 2 Wie komme ich dahin?

- Formulieren Sie Maßnahmen für Ihr Ziel
  - Was muss ich machen, damit ich die gesteckten Ziele erreiche?
  - Welche konkreten Aktivitäten und Maßnahmen sind für die Zielerreichung notwendig?

### **Beispiel**

---

Ein Außendienstmitarbeiter ist mit seinen bisherigen Ergebnissen unzufrieden und setzt sich zum Ziel, diese zu verbessern. Er klärt zunächst, welche Kunden viel nerven und Zeit brauchen und welche Erträge diese (nicht) bringen. Er will zukünftig bei der Terminvereinbarung in etwa wissen, was der Kunde erwartet und braucht.

---

- Klären Sie konkrete Voraussetzungen.

Was brauche ich für die Umsetzung meiner Veränderungen? Solche Voraussetzungen für eine Zielerreichung können sein:

- **Zeit**, z. B. damit Sie sich in ein neues Thema einarbeiten können
  - **bestimmte Personen**, z. B. ein Mentor, der mit Ihnen Verständnisfragen klärt
  - **Geld**, z. B. für Bücher, Lehrmaterial, Ausbildungskosten
  - ein **Ort**, z. B. ein Raum, in dem Sie ungestört lernen können
  - **Qualität**, z. B. eine offizielle Beurteilung Ihrer Arbeit
  - **Quantität**, z. B. ein bestimmtes Volumen für eine offizielle Anerkennung Ihrer Leistung.
- Stecken Sie Ihren Einflussbereich ab.

Ist es möglich, die erforderlichen Voraussetzungen zu schaffen? Die

Bereitstellung der Voraussetzungen liegt manchmal außerhalb Ihres Einflussbereiches. Sie sind dann auf eine dritte Person angewiesen. Es ist deshalb sehr wichtig, dass Sie sich bereits bei der Zielformulierung Gedanken machen, welche Voraussetzungen notwendig sind.

Falls es nicht möglich ist, die Voraussetzungen bereitzustellen, werden Sie dieses Ziel nicht realisieren. Das bedeutet, dass Sie das Ziel entweder auf später verschieben müssen oder dass Sie dieses Ziel anpassen oder ganz aus Ihrer Wunschliste streichen müssen.

### **3 Wo will ich hin?**

- Wohin soll die berufliche Entwicklung führen?

Was ist das Ergebnis, der Zustand, den ich mit der Veränderung erreichen möchte? Sie machen sich Gedanken, wohin Sie sich entwickeln wollen. Was sind die Ergebnisse Ihrer Entwicklung? Entwicklung ist unabdingbar mit Zielen verbunden, die mit Ihnen als Mitarbeiter vereinbart werden. Die Ziele können sowohl aufgabenorientiert wie auch beziehungsorientiert sein. Welchen Inhalt sie genau annehmen, hängt selbstverständlich von Ihren gesteckten Zielen ab. Wir empfehlen deshalb, mit Ihrem Vorgesetzten Ihre Überlegungen abzustimmen.

- Welche Rolle spielen persönliche Ziele?

Hinzu kommt der persönliche Aspekt. Jede Person hat selbstverständlich eigene persönliche Ziele. Je enger diese mit den unternehmerischen zur Deckung gebracht werden, desto eher werden sie auch erreicht. Berufliche Entwicklung und persönliche Ziele können Sie nur über offene Gespräche mit Ihrem Vorgesetzten und sonstigen beteiligten Personen (z. B. Ihrem Lebenspartner) in Einklang bringen.

### **4 Bis wann will ich mein Ziel erreicht haben?**

Zuletzt bestimmen Sie noch, in welchem Zeitrahmen Ihr Ziel verwirklicht werden soll:

- Bis wann soll die Veränderung umgesetzt werden?
- Ab wann werden Aktivitäten und Maßnahmen greifen?

### **Ziele formulieren im ZIEL-Bild**

Das Ziel-Bild gibt Ihnen einen Eindruck davon, welche Punkte die