



BILD: SHWWW/BILDERBOX.COM

Vorstellung statt Willenskraft

**Nur mit Druck
entsteht kein Erfolg.**

Ziele, die auf inneren
Bildern beruhen, geben
die konkrete Richtung vor
und ermöglichen
gleichzeitig ein flexibles
Verhalten, sagt die
Gehirnforschung.

Wie immer rund um den Jahreswechsel bzw. zu Beginn eines neuen Geschäftsjahres sind die Führungskräfte von Unternehmen auch jetzt wieder dabei, neue Ziele zur Performancesteigerung zu definieren. Dabei gehen sie meist nach dem bekannten Motto vor: Ziele müssen spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sein, eben „smart“. Dieser vermeintlichen Erfolgsformel gemäß wird die neue Marschroute dann auch an die Mitarbeiter ausgegeben.

„Oft ist es allerdings genau dieses Zielsetzungskonzept, das den Unternehmenserfolg sabotiert“, warnt der Neurobiologe und Mentaltrainer Marcus Täuber: „Auch das gern geforderte ‚Gib dein Bestes‘ ist nicht geeignet, Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensziele zu motivieren.“ Täuber verweist in diesem Zusammenhang auf die sogenannte Goal-Setting-Theory „Management by objectives“, für die die Autoren Ed-

win Locke und Edwin und Gary Latham auch einige empirische Beweise liefern.

„Aus wissenschaftlicher Sicht sind Smart-Ziele nur dann sinnvoll, wenn es um einfache Tätigkeiten mit klarer Strategie geht“, erklärt Täuber, also etwa die Festlegung der Anzahl von Kundenbesuchen pro Tag. „Die Grenzen der Smart-Ziele liegen aber da, wo es um komplexe und dynamische Prozesse geht“, ist der Experte überzeugt und nennt etwa den Ablauf von Kundengesprächen: „Smart-Ziele im Kontext solcher Vorgänge sind nicht nur wirkungslos, sie schaden auch.“ Ein Ausweg aus diesem Dilemma könnte mentales Business-Coaching sein.

„Ziele, die auf inneren Bildern beruhen, geben dem Gehirn die konkrete Richtung vor und lassen gleichzeitig ausreichend Freiräume für flexibles Verhalten beziehungsweise Handeln offen“, betont der Mentalexperte und verweist auf einen weiteren Vorteil von so formulierten Zielen: „Sie beflügeln die Kreativität, statt Druck, Anspannung und Stress zu erzeugen, wie dies bei Ergebnissen der Fall ist.“ Zu viel Anspannung schade der Performance und übertrage sich

über Spiegelneuronen auch schnell auf Kollegen und Kunden. Druck erzeuge immer Gegendruck. „Kein Athlet kann beispielsweise im Slalom Bestleistung bringen, wenn er ständig die Zeit oder die Platzierung im Kopf hat. Wenn er ein Tor passiert, muss er voll und ganz bei exakt dieser Stange sein“, nennt der Experte ein Beispiel aus dem Sport. „Statt des Was sollte das Wie im Vordergrund stehen.“

Im Zuge seiner Forschungsarbeit hat Täuber eine Formel entwickelt, „in der stets die richtige Mischung aus Entspannung und Motivation zur jeweiligen Lösung führt. Dazu dürfen wir im Denken, Fühlen und Handeln weder zu wenig engagiert sein – das wäre der Zustand des ‚Untertonus‘ bzw. der Energielosigkeit – noch zu viel wollen – das ist dann der Zustand des ‚Übertonus‘ bzw. der Anspannung.“ Besser, als sich mit Willenskraft auf die Lösung zu versteifen, sei es, sich die Lösung vorzustellen, empfiehlt der Hirnforscher. „Die Formel des Erfolgs ist verblüffend einfach: Die Vorstellungskraft ist entscheidend, nicht die Willenskraft.“