

Cheryl J. Travers

Reflektierte Zielsetzung

Ein Ansatz zur Persönlichkeits- und
Führungskräfteentwicklung



J. B. METZLER

Reflektierte Zielsetzung

Cheryl J. Travers

Reflektierte Zielsetzung

Ein Ansatz zur Persönlichkeits- und
Führungskräfteentwicklung



J.B. METZLER

Cheryl J. Travers
Loughborough Business School
Loughborough University
Loughborough, UK

ISBN 978-3-031-52853-8 ISBN 978-3-031-52854-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-031-52854-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

Dieses Buch ist eine Übersetzung des Originals in Englisch „Reflective Goal Setting“ von Cheryl J. Travers, publiziert durch Springer Nature Switzerland AG im Jahr 2022. Die Übersetzung erfolgte mit Hilfe von künstlicher Intelligenz (maschinelle Übersetzung). Eine anschließende Überarbeitung im Satzbetrieb erfolgte vor allem in inhaltlicher Hinsicht, so dass sich das Buch stilistisch anders lesen wird als eine herkömmliche Übersetzung. Springer Nature arbeitet kontinuierlich an der Weiterentwicklung von Werkzeugen für die Produktion von Büchern und an den damit verbundenen Technologien zur Unterstützung der Autoren.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Nature Switzerland AG 2024

Übersetzung der englischen Ausgabe: „Reflective Goal Setting“ von Cheryl J. Travers, © The Editor(s) (if applicable) and The Author(s), under exclusive license to Springer Nature Switzerland AG 2022. Veröffentlicht durch Springer International Publishing. Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Clelia Petracca

J.B. Metzler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Nature Switzerland AG und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Gewerbestrasse 11, 6330 Cham, Switzerland

Das Papier dieses Produkts ist recycelbar.

*An meine Töchter, Elizabeth und Eleanor – zwei wunderbare, zielstrebige,
sanfte und zwischenmenschlich begabte junge Frauen.*

VORWORT

„Reflektierte Zielsetzung“ – das Thema dieses Buches – ist das Ergebnis von fast 30 Jahren meiner Beschäftigung mit Unterricht und Forschung in persönlicher und Führungsentwicklung. Dies ist das erste Mal, dass das Modell außerhalb des Hörsaals oder Schulungsraums in solch einer Detailliertheit geteilt wird und in der aufrichtigen Hoffnung vermittelt wird, dass noch viel mehr Menschen von diesem leistungsstarken, preisgekrönten und häufig genutzten „Werkzeugkasten“ für persönliche und Führungstransformation profitieren können. Bis jetzt wurde es hauptsächlich als Transfer des Lernens-Rahmen in Bildungskontexten verwendet, war der Schwerpunkt von wissenschaftlichen Arbeiten, wurde in Keynote-Adressen besprochen und über TEDx geteilt. Es wurde auch gerne mit jedem besprochen, den ich getroffen habe, der begierig darauf war zu wissen, wie man relevante, herausfordernde und oft lebensverändernde Ziele schafft.

Es gibt einige Bedenken, da ich normalerweise einen großen Einfluss darauf hatte, wie das Modell vermittelt wird – meine Leidenschaft und die Begeisterung eines Teams von Trainern¹ in der School of Business

¹ Anmerkung zur Übersetzung: Bei der Übersetzung von im Englischen nicht nach Geschlecht differenzierten Personenbezeichnungen wie „trainer“, „students“ u. Ä. wurde im Deutschen meistens die männliche Form, z. B. „Trainer“, „Studenten“ verwendet, um den Text kürzer und besser lesbar zu machen. Selbstverständlich sind damit Personen jeden Geschlechts gemeint

and Economics an der Loughborough University, UK, hat es vorangetrieben und erstaunliche Ergebnisse erzielt. Aber in jüngster Zeit haben auch andere es in ihrem Unterricht, Beratung, Coaching und Forschung eingesetzt. Daher denke ich, dass es an der Zeit ist, es über dieses Medium zu teilen. Das Buch ist eine Juxtaposition von akademischer Begründung und praktischem Know-how und Anleitung. Daher bin ich zuversichtlich, dass dieses Buch Menschen befähigen wird, es effektiv und mit dem gleichen Maß an Energie und Begeisterung zu nutzen, wie ich und andere es angenommen haben.

Meine Überzeugung ist, dass wir Menschen ein klares Rahmenwerk geben, das ihnen zeigt, wie sie erfolgreich persönliche und Führungsentwicklungsziele auswählen, festlegen und darüber schreiben können, sie können größere Unabhängigkeit genießen, wenn sie an Aspekten von sich selbst in sowohl beruflichen als auch außerberuflichen Kontexten arbeiten. Kombinieren Sie das mit Illustrationen und Beweisen dafür, wie etwas in der Praxis funktioniert, und sie werden motiviert sein, dies zu tun. Fügen Sie eine starke psychologische Theorie hinzu, und wir haben den Bonus des Vertrauens, dass etwas nicht nur eine Modeerscheinung ist und es sich lohnt, daran zu arbeiten. Psychologie ist dazu da, mit denen geteilt zu werden, die ihr Gegenstand sind, den Menschen. Als akademische Arbeitspsychologin bin ich leidenschaftlich daran interessiert, ‚Psychologie zu schenken‘ – sei es an Studenten, Postgraduierte oder organisatorische Führungskräfte und Manager, die zur Bildung zurückkehren. Authentisch, empathisch und ethisch geteilt, hat die psychologische Theorie praktisch viel zu bieten und kann in die fähigen Hände derjenigen gegeben werden, die am meisten davon profitieren könnten und nicht nur mit anderen Akademikern in renommierten Zeitschriften und Texten geteilt werden.

Das Buch ist das Ergebnis vieler Jahre des Unterrichts, der Forschung und der Anwendung einer starken psychologischen Theorie. Es ist gespickt mit Konzepten und Verweisen auf die Beiträge anderer Gelehrter auf diesem Gebiet, stellt jedoch keine eingehende, kritische Literaturübersicht über diese Beiträge dar. Vielmehr präsentiert es eine Auswahl relevanter Theorien und Modelle, die die Entwicklung des Modells beeinflusst haben und/oder in Unterrichtseinheiten mit reflektierenden Zielsetzern geteilt wurden. Es ist darauf ausgelegt, dem Leser zunächst ein Verständnis der Schlüsselkonzepte und Modelle der Psychologie zu vermitteln, die sein Design beeinflusst haben, und zweitens, dieses Wissen sofort auf eine Vielzahl von Kontexten und Situationen

anzuwenden. Es bietet ein Gleichgewicht zwischen Theorie und Anwendung und fördert die evidenzbasierte Praxis des Lesers.

Also, Reflective Goal Setting ist ein theoriegeleiteter, praktischer Fünf-Stufen-Ansatz zur Verbesserung der Selbstwahrnehmung und der Ideenfindung, Entwicklung und Umsetzung von persönlichen Entwicklungszielen, gestützt durch fortlaufende schriftliche Reflexion über die Zielaktivität. Reflective Goal Setting handelt von Verhaltens-, Einstellungs- und psychologischer Veränderung. Wenn Sie jemals wollten: Nein sagen, wenn andere Sie unter Druck setzen, etwas zu tun, was Sie nicht tun wollen? Sich weniger gestresst fühlen? Selbstbewusster werden? Aufhören, sich mit anderen zu vergleichen? Positiver denken? Einen besseren Eindruck erzeugen? Gesünder werden? Andere dazu bringen, das zu tun, was Sie wollen? Eine wirklich bessere Führungskraft sein? Glücklicher in Ihrer eigenen Haut sein? Den Job sichern? Eine höhere Note erreichen? Ihre Beziehungen verbessern, dann könnte Reflective Goal Setting Ihnen helfen, diese Wünsche in erreichbare Ziele umzuwandeln.

Basierend auf meiner Karriere in Business Schools hatte ich das Glück, mit einer Vielzahl von talentierten Studenten und Geschäftsmanagern und -leiterinnen aus einer breiten Palette von Branchen zusammengearbeitet zu haben. Von Business Schools wird erwartet, dass sie ihre Lernenden auf Effektivität in der Industrie und erfolgreiche zukünftige Führung vorbereiten. Eine bedeutende Herausforderung für Anbieter von betriebswirtschaftlicher Bildung besteht in ihrer Fähigkeit, Programme zu entwerfen und zu liefern, die effektiv die aktuellen und zukünftigen Fähigkeiten von Frontline-Managern ansprechen und Absolventen hervorbringen, die in sich verändernden Umgebungen arbeiten können. Ein wachsender Schwerpunkt auf lernzentrierter Bildung und arbeitsbasierendem Lernen stellt Business Schools vor die Herausforderung, anspruchsvolle, ansprechende und innovative Bildungserfahrungen zu entwickeln, die den Transfer von Lernen vom Klassenzimmer zurück an den Arbeitsplatz unterstützen, um die persönliche und organisatorische Leistung zu verbessern. Innovative pädagogische und andragogische Strategien sind erforderlich, um das spezialisierte Wissen, die Kompetenzen und Fähigkeiten, die Führungskräfte und Manager als Programmteilnehmer mitbringen, effektiv zu nutzen. Es ist auch wichtig, dass Business School-Kurse den ‚Führungskräften in der Ausbildung‘ die persönlichen und Lebenskompetenzen vermitteln, die sie benötigen, um in allen Arten von Arbeitseinstellungen effektiv zu sein. Dies gilt jedoch nicht ausschließlich für Wirtschaftsstudenten. Studenten aus jeder

akademischen Disziplin werden in die Arbeitswelt eintreten und müssen qualitativ hochwertige, entscheidende ‚Soft Skills‘ zeigen, um ihnen zu helfen, sich in schnelllebigem organisatorischen Kontexten zu orientieren und zu glänzen.

Ein Schlüsselmotiv bei der Gestaltung von Reflective Goal Setting war mein Wunsch, meinen Schülern zu ermöglichen, echten Einfluss über meinen Unterricht hinaus zu erzielen. Doch ich stellte fest, dass effektive Ansätze zur Lernübertragung in höheren Bildungseinrichtungen relativ selten sind. Stattdessen fehlt es deutlich an der Konzentration auf die Übersetzung des Lernens in die reale Praxis. Darüber hinaus bleiben mehrere klassische Theorien und Rahmenbedingungen für Verhaltensänderungen und persönliche Entwicklung in Bezug auf ihre Wirksamkeit bei bestimmten Arten von entscheidenden Fähigkeiten zurück – die wir als ‚weich‘ bezeichnen.

Zu Beginn meiner Karriere stellte ich fest, dass diese bestimmten Fähigkeiten, obwohl irreführend als ‚soft‘ bezeichnet, am schwierigsten zu trainieren, zu entwickeln und aufrechtzuerhalten waren. Mir wurde klar, dass das Wissen und die Praxis von Schlüssel-Soft-Skills nicht nur häufig bei meinen Studenten fehlten, sondern auch bei den Managern und Führungskräften, denen ich begegnete, die bereits in Schlüsselpositionen in Organisationen tätig waren. Da effektive Ansätze zur Hilfe bei ihrer Verbesserung unzureichend waren, begann ich nach Wegen zu suchen, um diese Soft Skills erfolgreich zu verbessern – insbesondere diejenigen, die zwischenmenschliche und interaktive Verhaltensweisen beinhalteten. Nachdem ich mehrere Jahre lang Stress am Arbeitsplatz studiert hatte, war ich mir sicher, dass die Entwicklung von Fähigkeiten für effektivere Interaktionen mit anderen, das Management unserer und der Emotionen anderer, der Umgang mit Konflikten, die Selbstregulierung unseres Verhaltens, die Entwicklung unserer Denkweisen usw. Schlüssel zu unserer Glück, Wohlbefinden, Produktivität, Resilienz, Beschäftigungsfähigkeit und Führung waren. Als ich mehr in diesem Bereich zu arbeiten begann, fand ich ein dankbares und hungriges Publikum. Es gab so viele Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Einstellungen, die die Menschen verbessern wollten, und mit meinem sich entfaltenden Ansatz konnten sie mit großartigen Ergebnissen daran arbeiten. Fügen Sie dazu meine eigene Ausbildung, frühere Erfahrungen und meine Arbeit als akademische Arbeitspsychologin hinzu und das Ergebnis war Reflective Goal Setting.

Dieses Buch wird Ihre Fähigkeit entwickeln, ein ‚Selbst-Coach‘ zu werden, und zeigt Ihnen, wie Sie Ziele in jeder Fähigkeit, zu jeder Zeit

setzen können, ohne sich auf die Möglichkeit verlassen zu müssen, einen teuren und/oder zeitaufwändigen Trainingskurs zu besuchen. Mit diesem Text glaube ich, dass der Leser den Prozess für sich selbst durchlaufen und ihn dann selbstbewusst nutzen kann, um andere im Klassenzimmer, Coaching, oder Trainingskontext zu unterstützen. Es zielt nicht darauf ab, eingehende Theorien und Materialien zu den Soft Skills selbst (wie Kommunikationsfähigkeiten, Konfliktmanagement, etc.) zu behandeln, obwohl viele davon behandelt werden, während wir die Stufen des Modells durchlaufen und in Fallillustrationen. Die Psychologie verbringt viel Zeit mit der Entwicklung und Kritik von Theorien und nicht genug mit dem Teilen von Geschichten der Menschen. Jeder, der von mir unterrichtet wurde oder sozial Zeit mit mir verbracht hat, weiß, dass ich gerne Geschichten benutze, um einen Punkt zu machen. Es wird viele Geschichten von Menschen geben, die im Laufe dieses Textes Reflektierende Zielsetzungen durchführen. Dies ist weitgehend möglich, weil eine Schlüsselkomponente der Reflektierenden Zielsetzung darin besteht, reflektierend über unsere Ziele zu schreiben, während wir an ihnen arbeiten. Das Ergebnis sind umfangreiche Seiten von Zielsetzungstagebüchern zu meiner Verfügung (mit ethischer Genehmigung und Zielsetzererlaubnis), die fortlaufenden Versuche bei Zielen und Ergebnissen skizzieren.

Im Laufe der Zeit werden einige ähnliche erfahrungsbezogene Übungen und reflektierende Aktivitäten, wie sie von meinen reflektierenden Zielsetzern verwendet werden, geteilt, damit Sie ein gutes Arbeitswissen über das Modell für sich selbst und zur Verwendung mit anderen entwickeln können. Darüber hinaus werden Sie das Selbstbewusstsein erlangen, das das Reflektierende Zielsetzen untermauert. Wie Benjamin Franklin berühmt sagte, *„Es gibt drei Dinge, die extrem hart sind: Stahl, ein Diamant und sich selbst zu kennen“* (Poor Richard's Almanac, 1750.). Er hätte ‚vier‘ sagen können und ‚Soft Skills‘ hinzufügen können.

Nachdem ich viele Jahre lang davon ausgegangen war, dass ich alleine die Trommel für das Schreiben über Ziele schlug, führte mich eine Begegnung mit Professor Gary Latham auf einer jährlichen Konferenz der British Psychological Society in Brighton in Großbritannien vor etwa zehn Jahren dazu, mich mit anderen gleichgesinnten Enthusiasten zu vernetzen. Nachdem er eine Präsentation meiner Arbeit besucht hatte, lud mich Gary ein, ein Kapitel zu seinem und Professor Edwin Lockes neuestem bearbeiteten Werk, *New Directions in Personal Goal Setting*

and Development (2013), beizutragen. Dies führte zu einem Netzwerk von Mitforschern, die ebenfalls die Bedeutung des Schreibens über unsere Ziele kennen. Dieses Netzwerk basiert auf akademischer Debatte, Mentoring, Zusammenarbeit und Freundschaft. Ed hat besonders dazu beigetragen, unsere Trommel für das Schreiben über Ziele am Klingen zu halten und ist ein großartiger Mentor und Freund.

Also, lassen wir das Reflektierende Zielsetzen beginnen!

„Indem Sie Ihre Träume und Ziele auf Papier festhalten, setzen Sie den Prozess in Gang, die Person zu werden, die Sie am meisten sein möchten. Legen Sie Ihre Zukunft in gute Hände – Ihre eigenen.“ – Mark Victor Hansen

Loughborough, UK

Cheryl J. Travers

DANKSAGUNGEN

Bevor ich beginne, Reflective Goal Setting mit Ihnen zu teilen, ist es wichtig, all jene reflektierenden Zielsetzer zu würdigen, die mir im Laufe der Jahre ihr Vertrauen geschenkt haben, um ihre Fähigkeiten zu erwerben. Sie haben begeistert und freundlich zugelassen, dass ihre Ziele, reflektierenden Tagebücher und Berichte von mir gesammelt werden, um sie zum Nutzen anderer zu teilen. Studenten sind reflektierende Zielsetzer aus allen Lebensbereichen geworden: in Führung und Managementprogrammen und Undergraduate- und Postgraduate-Studiengängen. Es hat mich immer wieder erstaunt, wie offen und ehrlich sie waren, wenn sie die Chance bekamen, über sich selbst und ihre Entwicklung zu sprechen. Meine Rolle bestand darin, ihre Reisen zu unterstützen, und ich habe mich privilegiert gefühlt, dies tun zu können. Mehrere ihrer Stimmen werden anonym auf den Seiten des Buches zu hören sein. Dank muss auch den Organisationen gesagt werden, die die Reflective Goal Setting-Reisen ihrer Führungskräfte und Manager unterstützt und Vertrauen in meinen Ansatz gesetzt haben.

Mein Dank muss sich auch auf all diejenigen erstrecken, die über die Jahre mit mir an den Kursen gearbeitet haben, in denen Reflective Goal Setting konzipiert und durchgeführt wurde, die mich helfend ge-coacht und Daten gesammelt haben. Hunderte von Studenten in Einzelgesprächen sehen. Ihr Wissen über psychologische Theorie und wie man Menschen bei ihrer Zielentwicklung hilft, hat wirklich einen ‚tiefen Tauchgang‘ in die Tiefen ihres Wissens erfordert. Besondere Erwähnung

eines insbesondere, mein wunderbarer wahrer Freund und ein fabelhafter Coach – der verstorbene George Hesse, auch bekannt bei den Studenten, die Ziele setzen, als ‚Die Legende!‘.

Dank gebührt auch denen, die akademische Beiträge, Unterstützung und Ratschläge zur Erstellung dieses Textes geleistet haben. Professor Alistair Cheyne für seinen Beitrag zu Kap. 11. Dr. Anthea Rose, für ihre Arbeit zur Übertragung des Lernens für Kap. 2, und zusammen mit Professor John Arnold und Dr. Joel Warburton, Unterstützung bei der Bewertung der Auswirkungen des Modells auf Führungskräfte, die die Grundlage für Kap. 12 bildeten. Ebenfalls Dank an meinen Bruder, Martin Travers, Professor Edwin Locke und Dr. Karen Maher für Feedback zum Text.

ÜBER DAS BUCH

Dieses Buch ist in drei Teile gegliedert. Im Teil I beginne ich mit der Darstellung der Inspiration für und Entwicklung von Reflective Goal Setting, während ich die Arten von Fähigkeiten und Verhaltensweisen untersuche, auf die es abzielt. Als nächstes werde ich die Grenzen von Ansätzen zur Übertragung des Lernens dieser Fähigkeiten diskutieren und zeigen, wie Reflective Goal Setting die Übertragung von Lernen unterstützt. Es folgt eine kurze Übersicht über die Forschung zum Zielsetzen und insbesondere die wachsende Anerkennung der Bedeutung des Schreibens über unsere Ziele. Das letzte Kapitel in diesem Abschnitt wird die Bedeutung der Reflexion definieren und diskutieren, insbesondere ihre Auswirkung auf den Erfolg persönlicher und Führungsentwicklungsziele. Im Teil II und über fünf Kapitel hinweg werde ich jede der fünf Stufen des Reflective Goal Setting-Modells im Detail darstellen, basierend auf illustrativen Fällen und interaktiven Aktivitäten, damit Sie ein Verständnis dafür entwickeln können, wie Sie Ihre eigenen reflektierenden Ziele setzen können. Teil III untersucht eine Auswahl von Anwendungen von Reflective Goal Setting auf das Management von Stress und Bewältigung, akademisches Wachstum und persönliche Führungsentwicklung. Das letzte Kapitel schließt mit einigen Vorschlägen, wie das Modell eine wertvolle Ressource für Forscher, Pädagogen, Studenten, Führungskräfte, Coaches und Praktiker in Organisations- und Industriepsychologie, Bildung und Business und Management bieten kann.

INHALTSVERZEICHNIS

Teil I Die Entwicklung von Reflektierender Zielsetzung

- | | | |
|---|---|----|
| 1 | Einführung in die Reflektierende Zielsetzung | 3 |
| 2 | Reflektierende Zielsetzung und der Transfer von Lernen | 23 |
| 3 | Reflektierende Zielsetzung, Zielsetzungstheorie und die Bedeutung des Schreibens über Ziele | 35 |
| 4 | Die Natur und Bedeutung der Reflexion und das Führen eines Reflexionstagebuchs | 53 |

Teil II Das Reflektierende Zielsetzungsmodell

- | | | |
|---|---|----|
| 5 | Stufe 1: Verbesserung der Selbstwahrnehmung | 75 |
| 6 | Stufe 2: Auswahl geeigneter Ziele | 99 |

7	Stufe 3: Visualisierung erfolgreicher Zielverhaltensweisen	115
8	Stufe 4: Formulierung einer Zielsetzung	131
9	Stufe 5: Umsetzung von Zielen in die Praxis	147
Teil III Praktische Anwendungen von Reflektierende Zielsetzung		
10	Reflektierende Zielsetzung zur Stressbewältigung und Verbesserung der Bewältigungsfähigkeit	163
11	Reflektierende Zielsetzung und ihre Auswirkungen auf das akademische Wachstum und die Leistung	181
12	Reflektierende Zielsetzung für die persönliche Entwicklung von Führungskräften	195
13	Schlussfolgerungen	209

ÜBER DIE AUTORIN

Cheryl J. Travers ist Reader in der Arbeits- und Organisationsforschungsgruppe und Direktorin für Alumni und lebenslanges Engagement innerhalb der Fakultät für Wirtschaft und Wirtschaftswissenschaften, Loughborough University, UK. Ihr akademischer Hintergrund liegt in der Arbeits- und Organisationspsychologie und sie hat fast 30 Jahre lang in dem Bereich der Arbeitspsychologie gelehrt und geforscht.

Ihre Forschungsinteressen und Veröffentlichungen umfassen beruflichen Stress, Veränderungsmanagement und die Entwicklung ihres Reflexiven Zielsetzungsmodells für persönliche Entwicklung und die Übertragung von Lernen. Sie ist auch sehr an der Verwendung von Tagebuch Methoden in der Forschung interessiert.

Sie hat umfangreiche Erfahrung mit Firmenkunden, war ehemalige Direktorin für Executive Education in Loughborough und hat Management-, Führung und Team Entwicklungsprogramme für den öffentlichen, privaten und freiwilligen Sektor konzipiert und durchgeführt, zusätzlich zu zahlreichen Keynote-Vorträgen und zwei TEDx-Gesprächen.

Sie hat zwei erwachsene Töchter und drei Hunde und liebt es, Ziele zu setzen und in ihrem Garten nachzudenken.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1.1	Reflektierende Zielsetzung	5
Abb. 5.1	Johari-Fenster. Basierend auf Luft & Ingham (1955) und Luft (1961)	82

TEIL I

Die Entwicklung von Reflektierender Zielsetzung



Einführung in die Reflektierende Zielsetzung

Warum brauchen wir einen neuen Ansatz zur
Festlegung von Zielen für die persönliche und
Führungskräfteentwicklung? Development Goals?

Zusammenfassung In diesem ersten Kapitel werde ich die Inspiration für die Entwicklung von ‚*Reflektierende Zielsetzung*‘ skizzieren. Es werden Geschichten geteilt, um die Evolution dieses innovativen und effektiven Ziel-Frameworks zu veranschaulichen. Da es für Studenten, Führungskräfte, Manager und Einzelpersonen in allen Arten von Lernsituationen konzipiert ist, werden die geteilten Beispiele das widerspiegeln. Das Kapitel wird die Arten von Fähigkeiten skizzieren, an denen das Modell zu arbeiten sucht. Eine kurze Einführung in das Modell wird gegeben, aber mehr Details werden in den Kap. 5, 6, 7, 8 und 9 gegeben.

Schlüsselwörter Persönliche und Führungsentwicklung · Soft Skills · Zwischenmenschliche Fähigkeiten · Ziel festlegen · Transfer des Lernens

EINFÜHRUNG

Zunächst, Nehmen Sie sich einen Moment zum Nachdenken

- Wie gehen Sie normalerweise vor, um Ziele zu setzen? (Wenn überhaupt!)
- Als Beispiel, wie gehen Sie vor, um Neujahrsvorsätze zu machen?
- Ist der Ansatz, den Sie verfolgen, unterschiedlich, wenn Sie Ziele innerhalb und außerhalb der Arbeit setzen?
- Welche Arten von Zielen setzen Sie sich normalerweise?
- Schreiben Sie sie auf?
- Wie erfolgreich sind Ihre Zielversuche typischerweise?
- Was kommt normalerweise Ihrem Zielerfolg in den Weg?
- Welchen Einfluss hat Ihr Zielsetzungsansatz auf Sie und andere?
- Was könnten Sie tun, um Ihren Ansatz zur Zielsetzung zu verbessern? (Hinweis: Beginnen Sie mit der Verwendung von Reflektierender Zielsetzung)

„Unsere Ziele können nur durch einen Plan erreicht werden, an den wir fest glauben und nach dem wir energisch handeln müssen. Es gibt keinen anderen Weg zum Erfolg.“ – Pablo Picasso

„**Reflektierende Zielsetzung**“ ist ein Fünf-Stufen-Modell, das zur Unterstützung der persönlichen und Führungskräfteentwicklung – insbesondere in der Entwicklung von „Soft“-Fähigkeiten (siehe Abb. 1.1) erstellt wurde. Kap. 5, 6, 7, 8 und 9 werden die Stufen im Detail beschreiben, aber vorerst und kurz gesagt:

- **Verbesserung der Selbstwahrnehmung** – wo wir Informationen über uns selbst, unsere Stärken und Schwächen, mit Hilfe von Persönlichkeitstests, Psychometrie, Feedback, Beurteilungen, sogar alten Schulberichten sammeln. Indem wir unsere konsistente Geschichte erforschen, beginnen wir, diese Beobachtungen und Gedanken in einem Tagebuch für Reflektierende Zielsetzung zu notieren.
- **Auswahl geeigneter Ziele** – wo wir uns auf einen relevanten, spezifischen und herausfordernden Zielbereich konzentrieren, der mit



Abb. 1.1 Reflektierende Zielsetzung

unseren persönlichen Werten, und denen von bedeutenden Anderen/unserer Organisation übereinstimmt. Wir identifizieren aktuelle Szenarien und Verhaltensweisen, die Aufmerksamkeit benötigen, und dokumentieren unsere Erkenntnisse.

- **Visualisieren erfolgreicher Zielverhaltensweisen** – wo wir unsere idealen Zielergebnisse visualisieren, wie es aussehen und sich anfühlen würde, das Ziel erfolgreich umzusetzen. Wir ziehen Best Practices und Vorbilder zur Hilfe, identifizieren eine Leistungslücke zwischen unserer aktuellen Vorgehensweise und zukünftigem Zielerfolg und generieren Ideen für die Messung unseres Fortschritts. Wir schreiben dies weiterhin auf.
- **Formulierung einer Zielaussage** – wo wir unser Ziel im Detail ausformulieren, spezifische Aktionen, anzuwendende Techniken, in welchen Szenarien, Messung des Fortschritts, welchen Einfluss wir von uns selbst und anderen erwarten, welche Unterstützung wir benötigen könnten und von wem.