

# Authentisches Selbst- management

Übungen zur Steigerung  
von Motivation und Willensstärke

Hugo M. Kehr



**BELTZ**

Leseprobe aus: Kehr, Authentisches Selbstmanagement, ISBN 978-3-407-29299-5

© 2013 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-29299-5>

## 30 Kapitel 2: Ziele setzen, Zielkonflikte erkennen und reduzieren

# Kapitel 2: Ziele setzen, Zielkonflikte erkennen und reduzieren

Dieses Kapitel wird sich eingehend mit dem Kopfbereich auseinander setzen: Ziele und Zielkonflikte (vgl. Abb. 4).

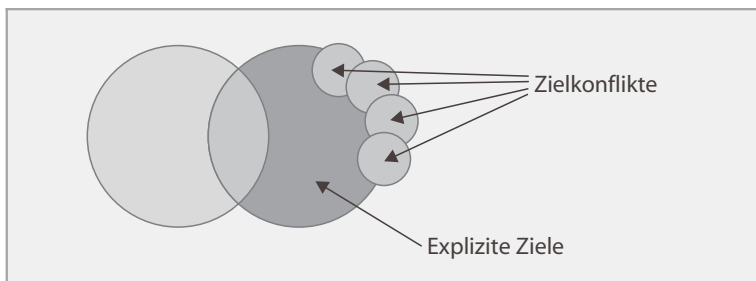


Abb. 4: Ziele und Zielkonflikte (nach: Kehr 2004)

### Wozu braucht man Ziele?

Ziele sind für viele Menschen etwas Selbstverständliches. Schon in jungen Jahren werden Kinder von Eltern und Erziehern angehalten, Ziele zu entwickeln, und selbst höhere Manager müssen sich an der Erreichung ihrer Ziele messen lassen. Gerade deshalb sollte man sich einmal fragen, was genau Ziele sind und welche Vorzüge sie besitzen.

## Übung



Bevor Sie sich weiter mit diesem Kapitel beschäftigen, beantworten Sie bitte die folgenden Fragen. Schreiben Sie die Antworten bitte in die dafür vorgesehenen Zeilen.

Was sind Ziele?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Wozu braucht man Ziele? Welche Vorzüge besitzen Ziele?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Ziele können als zukünftige, positiv bewertete und angestrebte Ergebnisse des eigenen Handelns verstanden werden. Ziele sind in der Psychologie gut erforscht. Das liegt auch daran, dass man Menschen verhältnismäßig leicht über ihre Ziele befragen kann. So lassen sich Vergleiche anstellen, ob zum Beispiel Menschen mit schwierigen Zielen mehr erreichen oder zufriedener sind als andere

## 32 Kapitel 2: Ziele setzen, Zielkonflikte erkennen und reduzieren

mit leichten Zielen. Aus den Ergebnissen dieser Studien sind verschiedene Modelle entwickelt worden, aus denen jeweils Empfehlungen zum Umgang mit Zielen abgeleitet werden. Diese Empfehlungen betreffen unter anderem die folgenden Bereiche:

- **Zielsetzungsverhalten:** Welchen Kriterien haben Ziele zu genügen?
- **Auswahl von Zielen:** Welche Ziele sollten ausgewählt werden?
- **Zielkonflikte:** Wann entstehen Zielkonflikte und wie lassen sie sich vermindern?

Bevor wir uns diesen Bereichen zuwenden, ist vorab zu klären, weshalb überhaupt Ziele gebildet werden sollten. Lässt sich nicht ohne Ziele auch vieles erreichen? Kennen wir nicht – etwa aus der Werbung – eindringliche Bilder von Menschen, die in einem offensichtlich ziellosen Zustand selbstzufriedenen in den Tag hineinleben? Gibt es nicht auch das Sprichwort: »Der Weg ist das Ziel«? Muss alles, was wir tun, einem Ziel und damit dem Joch der Effizienz untergeordnet sein?



### Übung: Finden Sie Argumente gegen Ziele

Gibt es Ihrer Meinung nach Argumente dafür, sich (wenigstens manchmal) absichtlich nicht auf bestimmte Ziele festzulegen?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ob man nicht vielleicht in manchen Bereichen auch ohne Ziele auskommen kann, ist letztlich eine philosophische Frage, über die man lange nachdenken, kontrovers diskutieren und vielleicht auch streiten kann. Nur: Richtige und für alle verbindliche Antworten wird man hier nicht erwarten können.

Die Forschung hat gezeigt, dass konkrete Ziele im Vergleich zu einem ziellosen Zustand diverse Vorzüge besitzen:

- Ziele lenken Energien und helfen, Ressourcen zu bündeln (Richtung).
- Ziele motivieren, vor allem bei Durststrecken (Antrieb).
- Gemeinsame Ziele fördern kooperatives Handeln (Koordination).
- Ziele geben Auskunft darüber, welche Fortschritte erreicht worden sind (Feedback).
- Ziele helfen, Handlungsergebnisse zu bewerten (Bewertung).

Insgesamt ergibt sich daraus, dass Ziele insbesondere dann, wenn etwas Bestimmtes erreicht werden soll, zu besseren Resultaten und zu höherer Zufriedenheit führen als ein zielloser Zustand. Allerdings basieren solche Forschungsergebnisse natürlich immer auf Durchschnittsbetrachtungen. Der Einzelfall kann erheblich von solch generalisierenden Befunden abweichen. Vielleicht ist der ziellose Fischer, um ein Klischee zu bemühen, tatsächlich glücklicher als der von engen Zielvorgaben geplagte Verkaufsmanager. Vielleicht hat der Werbetexter, der ohne ausdrückliche Zielvorgaben über sein Produkt nachdenkt, einen glänzenden Einfall, während ein anderer, der verbissen die Werbeerfolgskontrollkennziffern verfolgt, keine brauchbaren Ideen liefert.

Aus diesem Grund halten sich viele Unternehmen für ihre als kreativ verstandenen Aufgaben – zum Beispiel Werbung, Design oder Entwicklung – einen »Goldfischteich«, in dem anstelle von Restriktionen und Formalitäten ein maximales Maß an Freiheit gewährt wird.

In diese Richtung zielt das Argument, dass viele Entdeckungen der Menschheit eher zufällig und spontan gekommen sind und nicht durch konkrete Ziele vorgegeben waren.

### 34 Kapitel 2: Ziele setzen, Zielkonflikte erkennen und reduzieren



*Als Beispiel wird hier die Entdeckung des Benzol-Ringes (Kekulé sah den Ring in einer Vision) oder die Entdeckung der Fallgesetze (Newton sah, wie ein Apfel zu Boden fiel) genannt.*

Allerdings zieht dieses Argument nicht wirklich als Einwand gegen die Vorzüge von Zielen. Zwar ist richtig, dass, wenn man sich allzu stark auf eine Sache konzentriert und das erstrebte Ergebnis mit Gewalt erzwingen will, die Kreativität gehemmt sein kann. Andererseits sind die beiden angeführten Entdeckungen ja nicht wirklich zufällig und ziellos entstanden. Auf geistig hoch aktive Phasen, in der immense Informationsmengen gezielt gesammelt, aufbereitet und gespeichert wurden, folgten in beiden angeführten Beispielen kontemplative Ruhephasen (Rast unter dem Baum bzw. Halbschlaf vor dem Kamin), in der die aufgenommenen Informationen im Unbewussten weiterverarbeitet und verknüpft wurden und dabei das erstrebte Ergebnis »wie zufällig« gewahr wurde. Beide Forscher hätten sich und ihre Arbeit allerdings wohl kaum als ziellos bezeichnet.

Und, um diese Thematik abzuschließen: Wenn es wirklich einmal um den »ganz großen Wurf« gehen sollte und jemand meint, ohne konkrete Zielvorgaben unbeschwerter voranzukommen, dann lässt sich diesem Wunsch vielleicht auch einmal entsprechen. Nur ist der »ganz große Wurf« ja wohl doch eher die Ausnahme ...

#### **Zielsetzungsverhalten: Welchen Kriterien haben Ziele zu genügen?**

Nicht alle Ziele sind gleichermaßen brauchbar. Es gibt eine Reihe von Kriterien, denen Ziele nach Möglichkeit genügen sollten, um ihre positive Wirkung auf Leistung und Zufriedenheit entfalten zu können.



### 36 Kapitel 2: Ziele setzen, Zielkonflikte erkennen und reduzieren



Betrachten Sie nochmals Ihre Ziele: Sind alle Bereiche abgedeckt (zum Beispiel berufliche Sachziele, berufliche Entwicklungs- und Karriereziele, Familie, Freizeit, Urlaub, Hobby, persönliche Entfaltungsziele). Fehlen manche Bereiche? Woran könnte das liegen?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Locke und Latham (1990) haben die Wirkung von Zielen und das Zielsetzungsverhalten eingehend untersucht. Diverse Experimente und Feldstudien haben dabei immer wieder bestätigt, dass insbesondere zwei Bedingungen erfüllt sein sollten, damit Ziele ihre leistungssteigernde Wirkung (s.o.) entfalten können:

- Ziele sollten schwierig und herausfordernd, zugleich aber realistisch und erreichbar sein.
- Ziele sollten konkret und spezifisch sein.

Ziele, die allzu leicht zu erreichen sind, führen nicht dazu, dass man sich wirklich anstrengt und seine Energien mobilisiert. Unrealistisch hoch gesteckte Ziele wiederum können dazu führen, dass man sein Bestes gibt und trotzdem frustriert wird. Diffus oder global formulierte Ziele haben den Nachteil, dass Kriterien fehlen, welche Schritte auf dem Weg zum Ziel zurückgelegt werden müssen, wie weit man schon gekommen ist und wann das Ziel erreicht ist. Mit spezifisch formulierten und schwierigen (aber noch erreichbaren) Zielen indes lassen sich zumeist deutliche Leistungsvorteile erzielen. Das gilt gerade im Vergleich zu leichten Zielen oder zu Zielen, die zwar schwierig, aber diffus formuliert wurden (»Erreiche dein Bestes!«).



Die Forschung hat aber auch gezeigt, dass schwierige und spezifische Ziele vor allem dann von Vorteil sind, wenn die Aufgabe verhältnismäßig einfach und gut strukturiert ist; dringt man dagegen in gänzlich neues Terrain vor und hat es außerdem mit einem kaum strukturierbaren Problemfeld zu tun, dann kann es von Vorteil sein, statt konkreter und spezifischer Ziele etwas unkonkretere Maximalziele zu formulieren (»Versuche, das Beste aus dieser unklaren Situation zu machen!«). Man ist weniger festgelegt und kann deshalb flexibler auf Unvorhergesehenes reagieren. Solche Situationen ergeben sich zum Beispiel beim Wechsel des Betätigungsfeldes, bei völlig neuartigen beruflichen Herausforderungen oder auch am Anfang einer neuen Partnerschaft.

In der Literatur werden verschiedentlich weitere Kriterien genannt, denen Ziele genügen sollten (vgl. Nerdinger 1995):

- Ziele sollten repräsentativ für die Aufgabe sein.
- Ziele sollten zeitlich fixiert sein.
- Ziele sollten nicht *zu* detailliert sein.
- Ziele sollten sich nicht gegenseitig behindern.

Die Forderung, dass Ziele **repräsentativ für die Aufgabe** sein sollten, weist auf Folgendes hin: Oft werden zwar für diejenigen Tätigkeitsbereiche, die sich leicht quantifizieren lassen (zum Beispiel durch Verkaufszahlen oder Trainingszeiten) Ziele formuliert, während für andere Bereiche, in denen eine Quantifizierung schwerer fällt (beispielsweise bei innovativen Projekten oder im familiären Bereich), keine expliziten Ziele gebildet werden. Hier besteht die Gefahr, dass die Bereiche, in denen Ziele fehlen, vernachlässigt werden. Zum Beispiel berichten Verkaufsmanager regelmäßig davon, dass vor allem in dem Monat, in dem die erfolgsabhängigen Provisionen festgelegt werden (das spezifische Ziel), alles andere vernachlässigt wird, vor allem die Familie und andere diffusere Zielbereiche wie die Mitarbeiterführung.

Weiterhin ist wichtig, dass Ziele einen zeitlichen Rahmen haben. Ziele mit einem weit gespannten Zeitrahmen sollten weniger detailliert formuliert sein als Ziele mit einem engen Zeitrahmen. Die Forderung, dass Ziele **nicht zu detailliert** sein sollten, widerspricht

### 38 Kapitel 2: Ziele setzen, Zielkonflikte erkennen und reduzieren

nur scheinbar der Forderung nach konkreten und spezifischen Zielen: Ziele sollten immer so konkret wie möglich und so detailliert wie nötig sein. Bei allzu detaillierten Zielvorgaben fehlt es dagegen häufig an der nötigen Flexibilität. Auf die Problematik, dass Ziele sich nach Möglichkeit **nicht gegenseitig behindern** sollten, werden wir im Zusammenhang mit Zielkonflikten gesondert eingehen (s. S. 41ff).



#### Übung

Betrachten Sie nochmals die Ziele, die Sie weiter oben aufgeschrieben haben. Prüfen Sie für jedes Ziel, inwieweit es den hier aufgeführten Anforderungen entspricht. Die wichtigste Frage sollte sein, ob Ihre Ziele wirklich spezifisch formuliert sind, d.h., ob sich aus diesen Zielen Maßnahmen ableiten lassen und ob sich Kriterien dafür angeben lassen, wann das Ziel erreicht ist bzw. wie weit man noch davon entfernt ist.

Beispiel: Das Ziel, gesünder zu leben, ist reichlich unspezifisch. Konkrete Maßnahmen könnten hier sein: Jeden zweiten Tag 30 Minuten joggen, in Pausen Obst statt Süßigkeiten essen, nur noch fünf Zigaretten am Tag rauchen. Kriterien für die Zielerreichung wären etwa: Senkung des Cholesterinspiegels um 30 Prozent, Lob vom Hausarzt, die alte Lieblingshose passt wieder usw.

Leiten Sie nun aus Ihren Zielen Maßnahmen und Kriterien ab. Falls nötig, präzisieren Sie Ihre Ziele entsprechend.

<b>Kennworte der Ziele</b> (von Seite 35 übernehmen)	<b>Maßnahmen</b>	<b>Kriterien für die Zielerreichung</b>

Bei welchen Zielen fiel es Ihnen besonders schwer, Maßnahmen zu bestimmen und Kriterien abzuleiten? Handelt es sich hier vielleicht um schlecht strukturierte, schwierige und neuartige Aktionsfelder? Ist hier der zeitliche Rahmen besonders weit gespannt?



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### Auswahl von Zielen: Welche Ziele sollten ausgewählt werden?

Antworten auf die Frage, nach welchen Kriterien man aus verschiedenen Zieloptionen oder Handlungsalternativen eine Auswahl treffen sollte, verspricht die VIE-Theorie von Vroom (1964). Dieser Ansatz, der zu den traditionellen Arbeitsmotivationstheorien zählt, hat in der Praxis starke Verbreitung gefunden. Wofür stehen die Buchstaben des Akronyms VIE? Beginnen wir in der umgekehrten Reihenfolge:

- E steht für die **Erwartung**, eine Handlung (zum Beispiel Teilnahme an einem Golfwettbewerb, Hausbesuch bei Versicherungskunden) erfolgreich ausführen und ein bestimmtes Ergebnis erreichen zu können (zum Beispiel Handicap unterbieten, Versicherungsabschluss).
- I steht für **Instrumentalität**, also dem Beitrag des Handlungsergebnisses zu den erstrebten Konsequenzen (zum Beispiel Platzzutrittberechtigung, Überschreitung einer Umsatzschwelle zur Prämienzahlung).

## 40 Kapitel 2: Ziele setzen, Zielkonflikte erkennen und reduzieren

- V steht für **Valenz**, also dem Wert oder Nutzen der Konsequenzen einer Handlung (zum Beispiel sozialer Status, finanzielle Unabhängigkeit etc.).

Gemäß der VIE-Theorie sollte diejenige Handlungsoption ausgewählt werden, bei der das Summenprodukt aus der Erwartung, die Handlung ausführen zu können (E), der Instrumentalität dieses Handlungsergebnisses für die erstrebten Handlungsfolgen (I) und dem Nutzen dieser Handlungsfolgen (V) möglichst hoch ist. Konkret sollte eine Handlungsoption dann gewählt werden, wenn die Erwartung, diese Handlung erfolgreich ausführen zu können, hoch ist, das Handlungsergebnis möglichst positive und direkte Konsequenzen im Hinblick auf die erstrebten Handlungsfolgen hat und wenn die Handlungsfolgen besonders hoch bewertet werden: Kritisch wird häufig gegenüber der VIE-Theorie angemerkt, dass

- sie sehr rationalistisch ist und den emotionalen Bereich vernachlässigt,
- sehr hohe Anforderungen an den Informationsstand und die menschlichen Informationsverarbeitungsfähigkeiten gestellt werden, die bei komplexeren Entscheidungen kaum zu erfüllen sind,
- diese Theorie stark auf die Folgen einer Handlung fixiert ist und den Befriedigungswert der Handlung selbst ignoriert sowie
- dass die Größen V, I, E, von denen das Ergebnis der Berechnung abhängt, letztlich nur willkürlich bestimmt werden können.

Insgesamt steht die VIE-Theorie daher einer betriebswirtschaftlichen Entscheidungshilfe (die vorgibt, wie man sich, einen optimalen Informationsstand vorausgesetzt, verhalten *sollte*) in vieler Hinsicht näher als einer psychologischen Theorie (die beschreibt, was *wirklich* passiert). Wenn es aber gilt, den sprichwörtlichen Spatz in der Hand (E und I sind hoch, V niedrig) mit der Taube auf dem Dach zu vergleichen (E ist niedrig, I und V sind hoch), kann die VIE-Theorie durchaus von Nutzen sein und eine allzu frühe Festlegung auf die durch das Sprichwort nahe gelegte Lösung verhindern.

Auf Seite 36ff. werden zusätzliche Aspekte behandelt, an der man sich bei der Auswahl von Zielen orientieren kann, und die weiter gehen als rein rationale Entscheidungshilfen wie die VIE-Theorie. So wird sich das Kapitel 5 (Überkontrolle) mit der Gratwanderung zwischen Selbstbestimmung und Fremdkontrolle auseinander setzen (hier geht es darum, in welchem Ausmaß man sich bei der Zielsetzung und -verfolgung durch andere leiten lassen sollte), und das Kapitel 6 (intrinsische Motivation) wird aufzeigen, wie sich bei der Bildung von Zielen neben rationalen Erwägungen auch Emotionen und Gefühle berücksichtigen lassen.

### Zielkonflikte: Wie lassen sich Zielkonflikte vermindern?

Menschen verfolgen in aller Regel nicht bloß ein, sondern mehrere Ziele gleichzeitig. Werden mehrere Ziele zugleich betrachtet, dann gewinnen die Beziehungen, die zwischen diesen Zielen bestehen, an Bedeutung. Ziele können unabhängig voneinander sein, sie können sich aber auch gegenseitig fördern oder sich im Wege stehen.



*Bei Zielen, die (weitgehend) unabhängig voneinander sind, wäre etwa das eine Ziel, im Beruf neu gelernte Führungstechniken erproben zu wollen, und das andere Ziel, seine Freizeit aktiver zu gestalten: Beide Ziele berühren sich nicht näher. Ein Beispiel für Ziele, die sich gegenseitig unterstützen, wäre das Ziel, im Ausland zu arbeiten, das mit dem Ziel, eine Fremdsprache zu erlernen, einhergeht. Sich gegenseitig behindernde Ziele wären dann gegeben, wenn parallel zu dem Ziel, im Ausland zu arbeiten, das Ziel verfolgt wird, die sozialen Beziehungen innerhalb des bestehenden Arbeitsteams zu verbessern. Hier setzt das Festhalten an einem der beiden Ziele voraus, dass das jeweils andere aufgegeben oder zurückgestellt wird.*

Wenn sich Ziele gegenseitig behindern oder ausschließen, spricht man von Zielkonflikten. Die Zielkonflikte einer Person sind umso stärker, je mehr sich ihre Ziele widersprechen.

## 42 Kapitel 2: Ziele setzen, Zielkonflikte erkennen und reduzieren



### Übung

Welche Gefahren sind bei (starken) Zielkonflikten zu befürchten?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Können Zielkonflikte auch Vorteile haben?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Die Forschung hat gezeigt, dass Zielkonflikte diverse Nachteile haben können (vgl. Emmons/King 1988). Zielkonflikte

- werden häufig als belastend erlebt (Stress),
- sind für Motivationslöcher verantwortlich,
- erschweren oder verhindern die Erreichung der Ziele,
- beeinträchtigen die Lebenszufriedenheit und das Wohlbefinden.

Andererseits hat sich auch gezeigt, dass das Wohlbefinden keinen Schaden zu nehmen braucht, wenn es trotz anfänglicher Zielkonflikte letztlich doch gelingt, seine Ziele zu erreichen (Kehr 2001b).

Offenbar haben Zielkonflikte einen janusköpfigen Charakter: Einerseits beeinträchtigen sie das Wohlbefinden, und zwar vor allem dann, wenn die gesetzten Ziele nicht erreicht werden. Wem es aber gelingt, seine Ziele trotz anfänglicher Zielkonflikte zu erreichen, der fühlt sich danach besonders gut. Das mag damit zusammenhängen, dass Zielkonflikte dazu beitragen können, verstärkt nach neuen Lösungen zu suchen und so tatsächlich innovative Lösungen zu entdecken. Außerdem mögen Zielkonflikte für manche Menschen eine Herausforderung bedeuten. Das wäre etwa dann anzunehmen, wenn jemand versucht, in verschiedensten, scheinbar unvereinbaren Bereichen zugleich erfolgreich zu sein, etwa ein guter Sportler, Familienvater, Verkäufer und Vorgesetzter zu sein, und ihm diese Anforderungsvielfalt Ansporn und Genugtuung bedeutet.

Insofern wäre es sicherlich überzogen (und unrealistisch), dem Ideal einer vollkommenen Konfliktfreiheit nachzustreben. Wie bei Konflikten im menschlichen Miteinander auch wohnt Zielkonflikten ein schöpferisches Potenzial inne, das entdeckt und genutzt werden kann. Darüber sollte aber nicht vergessen werden, dass gerade bei starken Zielkonflikten die negativen Konsequenzen in der Regel deutlich überwiegen. Insofern kann es sich lohnen, dort, wo besonders starke Zielkonflikte bestehen, nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen.

Es geht also um die Frage, welche Konsequenzen einzelne Ziele für die übrigen Ziele haben. Wird dies sorgfältig analysiert, so lassen sich oft typische Rollen identifizieren:

- **Störenfried: Ein Ziel, das sich besonders ungünstig auf die übrigen Ziele auswirkt.**  
Beispiel: Das Ziel, die Kosten zu reduzieren, wirkt sich häufig negativ auf Ziele wie die Steigerung von Qualität, Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit aus.
- **Verbündeter: Ein Ziel, das sich besonders günstig auf die übrigen Ziele auswirkt.**  
Beispiel: Das Ziel, eine glückliche Beziehung zu führen, gibt langfristig betrachtet vielen anderen beruflichen und privaten Zielen Energie und Rückhalt.

## 44 Kapitel 2: Ziele setzen, Zielkonflikte erkennen und reduzieren

- **Opfer: Ein Ziel, das von den übrigen Zielen stark behindert wird.**

Beispiel: Bei einem Start-up-Unternehmen nimmt das Ziel einer finanzwirtschaftlichen Unabhängigkeit oft wegen der zur Gründung erforderlichen Investitionen eine Opferrolle ein.

- **Begünstigter: Ein Ziel, das von den übrigen Zielen mit getragen und von ihnen unterstützt wird.**

Beispiel: Das Ziel, seine Fremdsprachenkenntnisse zu verbessern, kann sich im Zuge eines Auslandsprojekts »wie von selbst« realisieren.



### Übung

Welche Maßnahmen empfehlen sich Ihrer Meinung nach, sobald man bei seinen Zielen solche Rollen erkannt hat? Bitte notieren Sie Ihre Vorschläge:

Störenfried:

.....  
.....

Verbündeter:

.....  
.....

Opfer:

.....  
.....

Begünstigter:

.....  
.....



Grundsätzlich lassen sich folgende Empfehlungen geben:

- **Störenfried:** Dieses Ziel behindert die übrigen Ziele. Hier sollte erwogen werden, die Priorität des Störenfrieds zu vermindern: Ist es möglich, dieses Ziel weniger stark als bisher zu gewichten? Lässt es sich vielleicht zurückstellen?
- **Verbündeter:** Dieses Ziel unterstützt die übrigen Ziele. Lässt sich der Stellenwert dieses Zieles erhöhen? Könnte man mehr Ressourcen (zum Beispiel Zeit, Kapital, Aufmerksamkeit, Anstrengung usw.) auf dieses Ziel verwenden? Dies wird sich vermutlich multiplikativ auf die anderen Ziele auswirken.
- **Opfer:** Es kostet viel Kraft, dieses Ziel gegen alle Widerstände umzusetzen. Möglicherweise ist es angebracht, seine Priorität zu verringern. So lässt sich dem Druck am leichtesten ausweichen. Vielleicht möchte man aber auch an der Priorität des Opfers festhalten. Dann sollte man sich jedoch darüber im Klaren sein, wie schwer es sein wird, dieses Ziel gegen alle übrigen Ziele zu behaupten. Das kann sehr viel Energie kosten. Man sollte sich in jedem Falle geeignete Abschirmstrategien überlegen, mit denen sich das Opfer gegen die übrigen Ziele schützen lässt.
- **Begünstigter:** Dieses Ziel profitiert von den übrigen Zielen. Um es zu erreichen, braucht es voraussichtlich weniger Energien, als ursprünglich vorgesehen. Vielleicht spricht dies dafür, sich nicht mehr so stark auf dieses Ziel zu konzentrieren, es einfach »mitschwimmen« zu lassen. Die frei werdenden Energien lassen sich dann in andere Kanäle lenken. Vielleicht lohnt es sich aber auch, dieses Ziel möglichst bald zu realisieren und sich dann wieder anderen Aufgaben widmen zu können.

Nicht immer werden sich diese Empfehlungen auch realisieren lassen. Aber es wird jeweils die Richtung aufgezeigt, in die es sich lohnt, nach Maßnahmen zur Verringerung von Zielkonflikten zu suchen. Geht man immer dann, wenn dies möglich ist, nach diesen Empfehlungen vor, so wird sich nach und nach eine Zielstruktur herausbilden, die sich gegenseitig maximal fördert und nur noch wenig Konfliktpotenzial trägt. Dann wird man letzten Endes mehr erreichen und sich auch besser dabei fühlen.