

Zielearbeit im Coaching

Vom Anliegen zum Ziel

Autor: Mag. Christian Soschner

Coaching Intensivlehrgang

Europäische Ausbildungsakademie

Juni 2009

Leserhinweis

Um die Lesbarkeit dieser Arbeit zu verbessern, wurde darauf verzichtet, neben der männlichen auch die weibliche Form und umgekehrt anzuführen, die gedanklich gleichwertig selbstverständlich immer mit einzubeziehen sind.

1 Inhaltsverzeichnis

1	Inhaltsverzeichnis.....	3
2	Motivation.....	4
3	Theoretischer Rahmen	5
3.1	Zielkriterien	5
3.1.1	Kriterium 1: Positiv.....	6
3.1.2	Kriterium 2: Attraktiv	6
3.1.3	Kriterium 3: Selbst erreichbar.....	6
3.1.4	Kriterium 4: Konkret Messbar	7
3.1.5	Kriterium 5: Ökologisch Sinnvoll.....	7
3.2	Grundzüge des Kieler Beratungsmodells	7
3.3	Rolle des Coaches im Kieler Beratungsmodell.....	8
4	Zielformulierung im Coachingprozess.....	9
5	Erfahrungen mit Zielformulierungen	10
5.1	Ankommen	11
5.2	Vom Ankommen zum Anliegen.....	11
5.3	Vom Anliegen zum Ziel	11
6	Zielführende Fragen	15
6.1	Positive Zielformulierung:	15
6.2	Kriterium Attraktiv	15
6.3	Selbst erreichbar	16
6.4	Konkret messbar	16
6.5	Ökologisch sinnvoll.....	16
7	Zusammenfassung und Schlussfolgerung.....	17
8	Literaturverzeichnis	19

2 Motivation

Im Kampfkunsttraining wird gelehrt, auf seine Körpersignale zu achten und angemessen auf Aktionen aus der Umgebung zu reagieren. Wenig denken, fühlen und kein Ziel zu verfolgen? Tatsächlich kein Ziel? Der Ablauf einer Kampfkunstübung ist Zielorientierung per se. Mit einem klaren Ziel im Kopf – aus einer gefährlichen Situation unbeschadet hervorzugehen – setzt der Trainierende einen ersten Schritt und überlässt den Rest der Dynamik des sich entwickelnden Ablaufs.

Anderer Schauplatz: Unternehmensplanung. Eingeengt in ein klares Raster aus Zahlen sitzen Geschäftsführung und Controlling über den Bildschirm gebeugt und füllen Zahlenreihen um Zahlenreihen in XLS-Sheets ein. Eine lästige Pflichtübung? Oder steckt dahinter ein wichtiger Unternehmensprozess? Wie können sinnvoll Finanzen geplant werden, wenn zu Beginn weder Vision noch Ziel geklärt sind und die jetzige Situation nicht bekannt ist?

Szenenwechsel: Während der Ausbildung zum Coach nach dem Kieler Beratungsmodell, begegnete mir wieder das Thema Ziele, Zielfindung, Zielformulierung, Vision, Lebensziele. Ziele, Ziele, Ziele. Grund genug das Thema Ziele und Zielbildung aus der Coachingsicht in der vorliegenden Arbeit näher zu beleuchten.

Das dritte Kapitel bildet den theoretischen Rahmen über die Möglichkeiten von Zielformulierungen, Grundlagen des Kieler Beratungsmodells und die Rolle des Coaches im Beratungsgespräch. Das vierte Kapitel gleicht den theoretischen Rahmen mit meinen Erfahrungen aus mehreren Coachingsitzungen innerhalb- und außerhalb des beruflichen Kontextes ab. Das fünfte und sechste Kapitel geben einen Überblick aus Theorie und Erfahrung mit Fragenformulierungen die besonders hilfreich für mich bei der Zielfindung waren. Im siebten Kapitel schließlich werden die Erkenntnisse zusammengefasst.

3 Theoretischer Rahmen

Dieses Kapitel bildet die theoretische Grundlage für die Arbeit und systematisiert Literaturhinweise zu Zielkriterien, beschreibt das Kieler Beratungsmodell und klärt die Rolle des Coach im Beratungsgespräch im Hinblick auf Zieldefinition. Ausgangspunkt der Aufarbeitung des Themas waren Literaturstellen aus Management-, Coaching-, und NLP-Literatur, sowie die Ausbildungsunterlagen der europäischen Ausbildungsakademie. Aus der ersten Recherche habe ich im wesentlichen den Theorierahmen auf Literaturstellen aus Coaching- und NLP-Büchern beschränkt.

3.1 Zielkriterien

In der Literatur werden verschieden Vorschläge für Zielkriterien präsentiert. Nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die Begrifflichkeit die in verschiedenen Werken eingeführt wurden:

Kriterium	Kieler Beratungsmodell	SMART	Fischer-Epe	O'Connor	De Jong
1	Positiv	Spezifisch	Positiv	Positiv	Importance to the client
2	Prozesshaft	Messbar	Attraktiv	Aktive Beteiligung	Interactional Terms
3	Hier und Jetzt	Angemessen	Selbsterreichbar	Spezifisch	Situational features
4	Spezifisch	Realistisch	Konkret messbar	Beweis	Presence of desirable behaviours
5	Kontrolle des Kunden	Erreichbar	Ökologisch sinnvoll	Ressourcen	Beginning steps
6	Sprache des Kunden			Größe	Client's recognition of a role for themselves
7				Ökologie Rahmen	Realistic terms
8					Challenging

Obwohl die einzelnen Darstellungen unterschiedliche Begrifflichkeiten verwenden, eint diese mehr als es sie trennt. Für die weitere Ausformulierungen von Zielen werde ich in der Arbeit als Basis die Grundstruktur von Fischer-Epe¹ verwenden und darin die Erkenntnisse aus der Literatur verarbeiten.

1 Vgl. Fischer-Epe (2008), S. 68

3.1.1 Kriterium 1: Positiv

Damit ist gemeint, einen erwünschten Zielzustand zu beschreiben. Für den Menschen scheint es einfacher zu sein, sich auf etwas zuzubewegen, als sich bloß von etwas wegzubewegen.² Das wovon weg ist oftmals klar, die neue Richtung in die die freiwerdende Energie gelenkt werden soll allerdings nicht.³ Dabei sollte das Ziel so positiv wie möglich formuliert werden, und der Kunde detailliert und so spezifisch wie möglich, dass ausdrücken was er erreichen möchte. Es ist hierbei hilfreich, die Sprache des Kunden zu verwenden und in eigene Satzkonstruktionen einzubauen. Was genau als positiv empfunden wird, bleibt dem Kunden überlassen.

3.1.2 Kriterium 2: Attraktiv

Damit ein Ziel wirklich erreichbar sein soll und die damit verbundenen Durststrecken, die manchmal auftreten, überwunden werden können, muss das Ziel für den Kunden ausreichende Zugkraft entfalten.⁴ Das Ziel sollte für den Kunden wichtig sein und in der Formulierung ebenfalls entsprechend herausfordernd.⁵ Oder, wie O'Connor schreibt, die richtige Größe für den Kunden haben.⁶ Wie im Kieler Beratungsmodell und von O'Connor beschrieben, führt eine genaue Beschreibung des Zielzustandes zu einer Steigerung der Attraktivität. Hierbei bedarf es seitens des Coaches Fingerspitzengefühl, um herauszufinden was genau für den Kunden Attraktivität eines Zieles bedeutet.

3.1.3 Kriterium 3: Selbst erreichbar

Wichtig bei der Formulierung von Zielen ist, dass die dafür notwendigen Aktivitäten im Einflussbereich des Kunden liegen. Auch wenn bei der Zielerreichung immer wieder Interaktion mit anderen Menschen entstehen, ist es wichtig darüber nachzudenken, was man selber tun kann, um die gewünschten Reaktionen hervorzurufen. In O'Connors Buch⁷ wird das Beispiel gebracht mit Freundschaften: Anstatt darauf zu warten, dass jemand mit einem Kunden Freundschaft schließt, kann überlegt werden, was der Kunde dazu beitragen kann, dass der andere zu ihm einen freundschaftlichen Kontakt findet..

2 Vgl. O'Connor/Seymour (2006), S 36 ff.

3 Vgl. De Jong/Berg (2008), S 79

4 Vgl. Fischer-Epe (2008); S. 70

5 Vgl. De Jong; Kim Berg (2008), S. 76ff

6 Vgl. O'Connor (2006), S. 38

7 Vgl. O'Connor (2006), S. 37

3.1.4 Kriterium 4: Konkret Messbar

Hier geht es um die Messbarmachung der Zielerreichung. Bei Sachzielen im beruflichen Kontext wie beispielsweise Umsatzsteigerungen im kommenden Wirtschaftsjahr geht dies verhältnismäßig einfach und ist mit Zahlen gut darstellbar. Handelt es sich jedoch um Verhaltensziele, kann dies manchmal herausfordernder sein. Dabei kann man mit Fragen den Rahmen, wie in den nachfolgenden Kapiteln angeführt, näher beschreiben.⁸⁹

Konkret messbar können harte Kriterien sein, wie Umsatzzahlen, Kostensenkungen, Personalzahlen, aber auch weiche Kriterien wie Gefühlszustände, Reaktionen anderer auf das eigene Verhalten. Je genauer diese seitens des Kunden beschrieben werden können, desto leichter fällt es die Annäherung an das Ziel sichtbar zu machen.

3.1.5 Kriterium 5: Ökologisch Sinnvoll

Um herauszufinden, ob die Erreichung eines möglichen Zieles auch für die Umwelt des Kunden vertretbar ist, ist zu prüfen welche Wirkungen und Nebenwirkungen diese Zielerreichung auf den Kunden und dessen Umfeld haben könnte. Somit die systemischen Auswirkungen näher zu beleuchten. Hier wird die Aufmerksamkeit auf das Mitdenken der Weltbilder von Menschen im Umfeld des Kunden gelenkt. Beispielsweise könnte bei einer Annahme einer beruflichen Veränderung auf einem anderen Kontinent, dies unerwünschte Effekte im familiären Umfeld haben.

Eine Unterstützung bei der Beleuchtung der Auswirkungen einer Zielerreichung durch den Coach leistet hier einen wertvollen Beitrag zur Gewinnung von Detailinformationen über die Auswirkungen des eigenen Handelns auf das Umfeld.

3.2 Grundzüge des Kieler Beratungsmodells¹⁰

In einer Beratung nach dem Kieler Beratungsmodell arbeiten Coach und Kunde in einem Beratungssystem mit dem Ziel Problemlösungen zu finden. Gegebenenfalls kann die Beratungsbeziehung langfristig angelegt sein. Das Kieler Beratungsmodell wurde für den beruflichen Kontext konzipiert. Beratungen im privaten Kontext bzw. Analyse von vergangenheitsbezogenen Verhaltensstrategien finden in einem Coaching nach dem

8 Vgl. Fischer-Epe (2008), S.73

9 Vgl. De Jong, Kim Berg (2008), S. 82

10 Entnommen aus: Coaching Intensivlehrgang, Lernunterlagen

Kieler Beratungsmodell nicht statt. Für dieses Spielfeld sehe ich eher einen psychotherapeutischen Rahmen.

Die Beratung findet extern, das heißt von der Organisation getrennt, statt. Eines der Grundprinzipien der Beratung ist die Kooperation des Coaches mit dem Kunden und stellt den Kunden mit seinen Problemkonstruktionen in den Mittelpunkt.

In der Konversation generieren Kunde und Coach gemeinsam mehr Informationen über die Situation und entwickeln gemeinsam neue Sichtweise auf die Problemlage. Dadurch wird es dem Kunden möglich alternative Handlungsmöglichkeiten wahrzunehmen. Im beruflichen Alltag kann der Kunde diese neuen Handlungsmöglichkeiten in Anpassung an das System einbringen.

3.3 Rolle des Coaches im Kieler Beratungsmodell

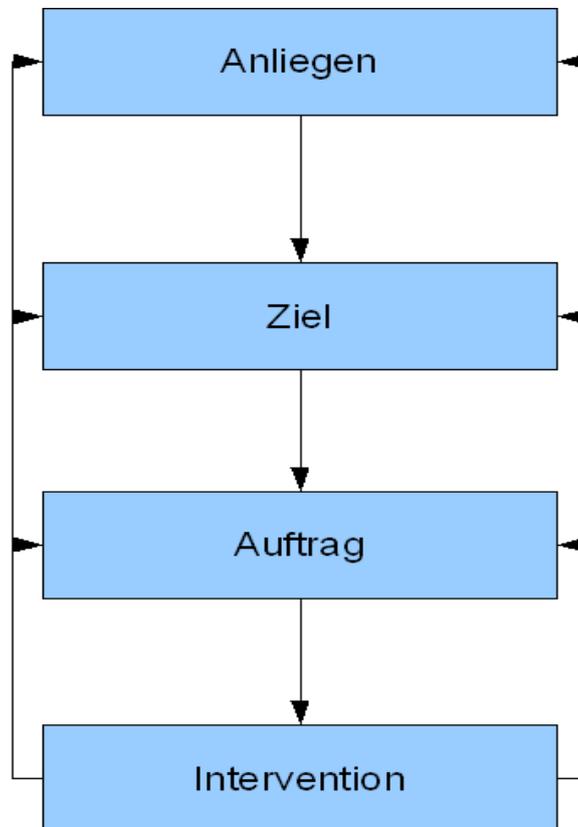
Oftmals beauftragen Unternehmen Berater, die neues Wissen und Problemlösungen aktiv in das Unternehmen einbringen sollen. Ein Beispiel dafür ist die Einführung von SAP in ein Unternehmen, während dessen Berater das System für das Unternehmen aufbauen und die Mitarbeiter auf das System schulen.

Im Kieler Beratungsmodell steht der Kunde mit seiner eigenen Konstruktion über seine Umwelt im Mittelpunkt. Der Coach unterstützt moderierend den Kunden bei der Entwicklung neuer Sichtweisen für seine individuell spezifische Situation. Dabei tritt der Coach nicht als Berater wie oben beschrieben auf, sondern interveniert mit Fragetechniken, um den Kunden bei der Problemlösung zu unterstützen.

Der Aufbau einer Coachingsitzung nach dem Kieler Beratungsmodell folgt der Grundstruktur Anliegenklärung, Zielsetzung für die Stunde, Beauftragung des Coach und Intervention. Nach der Beauftragung kann der Coach verschiedene zweckmäßige Interventionstechniken einsetzen, die dem Kunden dabei unterstützen neue Ideen zu gewinnen.

4 Zielformulierung im Coachingprozess

Inhalt dieses Kapitels ist es den Teilprozess Zielformulierung im Coachingprozess näher zu beleuchten. Prozessual betrachtet kommt dieser Teilschritt nach der Anliegenklärung. Je nach Kunde kann der Grundprozess des Kieler Beratungsmodell während der Gesprächsdynamik abgewandelt werden.



Wie obige Abbildung zeigt, kann der Coaching-Prozess in der ersten Phase sequentiell oder optional bearbeitet werden. Sequentiell bedeutet zuerst die Anliegen zu erfassen, danach das Ziel zu klären und schlussendlich den Auftrag zu formulieren. Bei optional ausgerichteten Kunden könnte es sein, dass gleichzeitig Inputs zu allen drei Elementen der Coachingeingangsphase gegeben werden. Hierbei kann der Coach Strukturierungshilfe leisten.

Bei der Entscheidung über die Abarbeitung des Prozesses, würde ich dabei auf die primäre Ausrichtung des Kunden abstellen. In der Kompetenz des Coach liegt es, mit Hilfe eines gut strukturierten Fragensets die erste Phase einer Coachingstunde anzuleiten.

Sobald der Auftrag gemeinsam mit dem Kunden formuliert wurde, beginnt der Coach mit für den Auftrag passenden Interventionstechniken. Im Laufe der Bearbeitung des Auftrages könnte der Fall eintreten, dass der Kunde einen neuen Zielwunsch hat. Hier ist wiederum die Entscheidung des Kunden relevant. Der Coach hat hier die Rolle die Änderung in der Vorgehensweise öffentlich zu machen und mit dem Kunden entweder weiter am bestehenden Auftrag zu arbeiten oder einen neuen zu formulieren.

Dabei ist die Herausarbeitung langfristiger Karriereziele bzw. Unternehmensziele von den Stundenzielen für das Coaching zu unterscheiden. Auftrag einer Stunde oder mehrerer Stunden kann die grundlegende Weichenstellung für Karrierewege oder im Managementkontext für die Zielausrichtung eines Unternehmens sein. Um den Kunden bei diesen oder anderen Fragestellungen zu unterstützen, vereinbart der Coach unter Berücksichtigung der im Kapitel 3 herausgearbeiteten Zielkriterien ein Stundenziel.

Es wird wohl eher die Norm als die Ausnahme sein, dass der Kunde mit einem grob formulierten Ziel, das den Zielkriterien teilweise oder gar nicht entspricht beginnt. Aufgabe des Coach ist es hier, mithilfe von Fragetechniken den Kunden dabei zu unterstützen für sich ein wohlgeformtes Ziel zu formulieren.

Ähnliche Strukturen der Gesprächsführung lassen sich im beruflichen Kontext immer wieder finden. Beispielsweise ist es ratsam bei einem Meeting vorab mit den Teilnehmern die Anliegen, sprich Erwartungshaltung, zu klären. Danach ein Ziel für das Meeting festzulegen und dieses in Form einer Agenda als gemeinsamen Auftrag zu formulieren. Mithilfe einer derartigen Arbeitstechnik werden kommunikative Prozesse ziel- und lösungsorientiert ausgerichtet.

5 Erfahrungen mit Zielformulierungen

Im Zuge der Recherche für diese Arbeit habe ich nach Erörterung der Kriterien für wohlgeformte Ziele einen empirischen Teil durchgeführt. Dabei habe ich sieben Personen aus meinem beruflichen Umfeld gebeten, an einer von mir geleiteten Coachingsitzung teilzunehmen. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf das Thema der Zielformulierung gelegt. Dieses Kapitel gibt Erfahrungen aus den Coachingsettings wieder, mit besonderer Berücksichtigung des Teiles der Zielformulierung. Die Unterkapitel haben meine

Erfahrungen als Coach zum Inhalt und abschließend ein Kapitel mit meinen Erfahrungen über Zielformulierungen als Kunde und aus dem Unternehmenskontext.

5.1 Ankommen

In der Ausbildungsgruppe mit trainierten Teilnehmern Coachings durchzuführen ist eine Sache. Selbst geleitete Coachings mit externen Personen, die bisher wenig bis keine Erfahrung mit dem Coachingablauf haben, eine andere. Dabei habe ich bemerkt, dass es hilfreich ist den Kunden ankommen zu lassen, danach nähere Details zur nächsten Stunde zu geben und die eine oder andere Frage zu beantworten. Besonders wichtig, gerade bei Teilnehmern aus dem Management, ist das Thema der Vertraulichkeit.

5.2 Vom Ankommen zum Anliegen

Sobald der Rahmen erläutert wurde, fanden die Teilnehmer für sich leicht einen Zugang und breiteten ihre Anliegen aus. Dabei gab es eine Vielfalt von verschiedenen Typen. Die einen hatten ein konkretes Anliegen, an dem sie arbeiten wollten. Dies betraf vor allem jene, die bereits etwas Erfahrung mit Coaching hatten. Jene Teilnehmer die bisher keine Erfahrung hatten, breiteten zahlreiche Themen aus.

Es war für mich besonders hilfreich die einzelnen Themen in Form von Keywords auf Karteikarten zu formulieren. Nach dem ersten Redeschwall habe ich diese dem Gegenüber auf den Tisch gelegt, mit der Bitte eine Eingrenzung bzw. Zuordnung der Themen zueinander zu finden und eine Priorisierung vorzunehmen. Derart angeleitet blieb dann ein Thema für die Stunde über.

5.3 Vom Anliegen zum Ziel

War erstmal das Thema erarbeitet, kam dann die Gretchenfrage: Wie nun ein Ziel anleiten? Bereits in der Themenstellung wurden von Kunden Hinweise auf Veränderungswünsche eingebracht. Oftmals in Formulierungen über unerwünschte emotionale Zustände in Verbindung mit einer Situation. Hier war besonders interessant, dabei nicht in eine Spiegelrolle zu verfallen, sondern Lösungs- und Zielanleitungsorientiert zu bleiben. Fast bei jeder Sitzung war der Ausgangspunkt das Thema Unzufriedenheit mit dem Verhalten anderer und ein bisschen zu klagen wie beispielsweise: Meine Mitarbeiter

sind unmotiviert und da soll sich etwas ändern oder Ich bin mit meiner beruflichen Situation unzufrieden. Ein weiterer Ausgangspunkt war die Aussage: Ich weiß nicht, ob mein Projekt etwas wird. Um nur wenige Beispiele zu nennen.

Die obigen Formulierungen verletzen die Kriterien zur Zielformulierung aus dem Kapitel 3 in mehreren Punkten.

Positiv:

Die Aussagen beziehen sich auf das Hier und Jetzt und beinhalten Erfahrungen aus der Vergangenheit. Klar beschrieben ist das Weg von einer Situation, jedoch mit wenig Input zum erwünschten Zielzustand. Aufgabe war es nun den Kunden anzuleiten die Aussage in ein positives Ziel umzuformulieren. Hilfreich dabei waren zukunftsorientierte Fragen:

Was sollte in einem Tag/Monat/Jahr anders sein gegenüber der heutigen Situation? Je nach Kundensituation war die Variation des zukunftsbezogenen Zeitraums hilfreich. Bei allgemeinen Formulierungen an der Oberfläche wie Man..., Es..., Sie... waren Fragen nach Details hilfreich. Wer genau? Was genau? Wann genau? In der NLP-Literatur¹¹ werden derartige Aussagen mithilfe von Fragen aus dem Meta-Modell nach deren Tiefenstruktur untersucht, um Verallgemeinerungen, Tilgungen und Verzerrungen umzukehren und zu entwirren. Mein Eindruck war, dass mit derartigen Fragetechniken Detailinformationen für den Kunden gewonnen werden können, die bei der positiven Formulierung hilfreich sind und einen breiteren Blickwinkel ermöglichen.¹²

Attraktiv:

Bereits beim Punkt positiv habe ich Überschneidungen zu der Bezeichnung attraktiv gesehen. Hier sollte das Zielbild genau formuliert und mit dem Kunden solange daran gearbeitet werden, bis es einen positiven Impact hat. Meine Erfahrung war, dass dieser Impact tatsächlich gefühlsmäßig spürbar ist und einen Unterschied macht. Von der Beschreibung einer Problemsituation hin zu einer Zielbildformulierung mit Fragen was dann anders, besser, schöner etc. ist, änderte oftmals beim Kunden die Körperhaltung, den Ausdruck im Gesicht und der Gesprächsverlauf begann sich zu entspannen.

11 Vgl. Dazu O'Connor; Seymour (2006), S 145ff

12 Vgl dazu auch Dilts (2005), S. 182ff

Selbst erreichbar:

Zahlreich waren die Gesprächssituationen in denen viel über Andere gesprochen wurde. Grundsätzlich ein interessanter psychohygienischer Vorgang. Im Hinblick auf Veränderungsarbeit und Zielformulierung jedoch wenig hilfreich. Dabei ist mir aufgefallen das die Nuancierung der Änderungsmöglichkeiten des Kunden an der Situation hilfreich ist. Sehr interessant war dabei die Skalierungsfrage. Liegt der angestrebte Zustand überhaupt im Einflussbereich des Gegenübers? Bei einer Sitzung war das Ergebnis, dass der Kunde wenig Einflussmöglichkeit hatte, was für die weitere Vorgehensweise von Bedeutung ist, als Trennlinie zwischen Veränderungsarbeit und Reframing.

Auch war es wichtig, immer wieder Fragen zu stellen: Was machen Sie dann anders? Was würde Herr/Frau XY sagen, dass Sie dann anders machen?

Konkret Messbar:

Gerade im Unternehmenskontext ist die Messbarkeit ein wichtiges Kriterium. Woran erkennt man, ob man ein Ziel erreicht hat? Es war einmal in Japan bei einem Kampfkunstgroßmeister. Ein Schüler der seit rund 20 Jahren trainierte, fuhr das erste Mal nach Japan. Zu diesem Zeitpunkt hatte der Schüler einen niedrigen Dan-Grad. Der Großmeister beobachtete diesen Schüler und stellt Fragen nach Graduierung und seit wann dieser den trainiere? Die Antwort: 1. Dan und seit 20 Jahren. Im Laufe des Gesprächs vergab der Großmeister den 11. Dan. Da beide vor einer sprachlichen Hürde standen, verstand der Schüler den Punkt nicht und zeigte wenig Freude und Begeisterung. Ein gutes Beispiel dafür, dass ein Ziel, das der Schüler erreicht hatte, nicht wahrgenommen wurde, mangels messbarer verständlicher Kriterien. Was bringt ein Ziel das man erreicht und es mangels Kriterien nicht wahrnimmt?

In den Coachingstunden waren hier konkrete Fragen nach dem Erkennen der Erreichung des Zieles hilfreich und führten meines Erachtens zu einer stärkeren Anziehungskraft in der Zielformulierung.

Ökologisch sinnvoll:

Obwohl der Begriff Öko-Check oder Ökologie-Rahmen¹³ aus dem NLP-Jargon stammt, halte ich dieses Konzept für sehr sinnvoll und wende es selbst im Unternehmensalltag

¹³ Vgl. O'Connoer/Seymour (2006), S. 41

regelmäßig an. Was ist der Preis der Zielerreichung? Welche Nebeneffekte würden erzielt werden? Beispielsweise formulierte eine Kundin aufgrund einer allgemeinen Unzufriedenheit mit der beruflichen Situation, den Wunsch einer raschen beruflichen Veränderung in Form einer Kündigung. Die Bereitschaft auf Detailfragen zu reagieren, war zu Beginn nicht vorhanden. Erst durch Fragen wie,

Was sich genau durch eine Kündigung verändern würde?

Was damit erreicht würde?

Was dieses für ihre finanzielle Situation bedeuten würde?

Ob es schon neue Optionen außerhalb gäbe und was der Unterschied zur jetzigen beruflichen Situation dort wäre?

entwickelte das Gespräch eine neue dynamische Richtung und wurden Detailfragen zugelassen. Dadurch kam es zu einem ersten Schritt zur Erkenntnis, was der Grund der Unzufriedenheit ist und das bisher in der derzeitigen Position wenig Schritte gesetzt wurden, um dies zu verändern. Aus der anfänglichen Formulierung: Ich will kündigen, wurde dann eine neue Richtung im Gespräch von der Kundin eingeschlagen: Was kann ich in meiner derzeitigen Position verändern, um zufriedener mit meiner beruflichen Situation zu sein? Im weiteren Verlauf wurde daraus: Ich will wissen, welche Veränderungsmöglichkeiten ich in meiner derzeitigen beruflichen Situation habe, damit ich Abends zufrieden aus dem Büro nach Hause gehen kann.

Für mich ist eine der wichtigsten Elemente bei Zielformulierung dieser Punkt, sowohl was die Zielsetzung für eine Coachingstunde betrifft, als auch Zieleformulierung in der Interventionstechnik. Erst wenn klar ist, was durch ein Ziel für einen Kunden erreicht wird und auch die Auswirkungen auf das Umfeld beleuchtet wurden, würde ich im Prozess weiterfortfahren. Ein Anregen des Mitdenkens beider Welten, der eigenen und jener der unmittelbar betroffenen ist für mich eines der wichtigsten Elemente, bei Veränderungsarbeit bei der der Coach Unterstützung leisten kann.

6 Zielführende Fragen

Aus den geführten Coachinggesprächen und parallel dazu aus dem Beratungsalltag und den Erfahrungen in meiner Führungsrolle habe ich für mich einen Überblick über zielführende Fragen gewinnen können. In diesem Kapitel werden diese kurz dargestellt und einige Erfahrungen damit beschrieben. Den Unterschied, den ich bemerkt habe, in der Unterscheidung zwischen langfristiger Zielfestlegung bzw. dem Stundenziel einer Coachingstunde ist die Größe des Zieles.

6.1 *Positive Zielformulierung:*¹⁴

Hier geht es mir im Coachingsetting oder auch in der Unternehmensberatung um die Klärung, was die Person erreichen möchte aus eigener Kraft und das Hauptaugenmerk auf den gewünschten Endzustand zu verlagern. Das wovon man weg will ist meistens klar, sei es ein unerwünschtes Verhalten, sei es aus einer Konkurrenzsituation herauszukommen. Ich habe jedoch oft bemerkt, dass ohne die Klärung des Wohin der Reise, des Zieles und des erwünschten Endzustandes ein Zustand der Verharrung eintritt. Frei nach dem Motto: Wir wissen nicht wohin, daher ist es ökologisch sinnvoller zu bleiben, als einfach loszugehen. Folgende Fragen unterstützen aus meiner Sicht diesen Prozess:

- Was möchten Sie erreichen?
- Was möchten Sie stattdessen erreichen?
- Was würden Sie lieber haben?¹⁵
- Was möchten Sie stattdessen tun (fühlen/denken)?
- Welche Veränderung wäre für ihre Mitarbeiter/Freunde/Frau etc. bemerkbar?
- Wenn sich am Ende die Stunde als hilfreich erwiesen hat, was würde dann für sie passiert sein?

6.2 *Kriterium Attraktiv*

Hierbei war es hilfreich zu klären was genau für den Kunden reizvoll am Zielzustand ist.

- Was macht das Ziel für sie reizvoll?

¹⁴ Vgl. Fischer-Epe (2008), S. 70

¹⁵ Vgl. O'Conner/Seymour (2006); S. 40

- Was hätten Sie dadurch für Ihr Leben gewonnen?
- Welches wichtige Bedürfnis wäre dadurch erfüllt?
- Wenn Sie dieses Ziel erreicht haben, was würde es für Sie bringen?

6.3 Selbst erreichbar

Wichtig ist hier, dass Ziel so einzustellen, dass es von Handlungen des Klienten abhängig ist. Weniger hilfreich wäre es beispielsweise auf Aktivitäten von anderen zu warten. Fragen dazu:

- Was werden Sie tun, um ihr Ziel zu erreichen?
- Welche Erwartungshaltung haben sie konkret an mich als Coach in dieser Stunde?
- Ist das Ziel erreichbar? Liegt die angestrebte Veränderung in ihrer Macht/Ihrem Einflussbereich?
- Was könnten Sie selber dazu beitragen, auf dem Weg zu diesem Ziel einen Schritt weiterzukommen?
- Was machen Sie anders, wenn das Ziel erreicht ist?
- Was würde X sagen, was Sie anders machen?
- Wie will ich diese Veränderungsphase für mich nutzen? Was möchte ich am Ende dieser Phase für mich erreicht haben?

6.4 Konkret messbar

Dabei ist es wichtig an harten und/oder weichen Kriterien festzumachen, woran genau der Kunde erkennen kann, dass er das Ziel erreicht hat.

- Was werden Sie sehen/hören/fühlen, wenn Sie das Ziel erreicht haben?
- Was wollen Sie genau? Wie würden Sie das im Einzelnen tun? Wann, wo, mit wem, wie oft, wie lange?
- Woran würden Sie merken, dass Sie ihr Ziel erreicht haben?
- Woran würden andere merken, dass Sie ihr Ziel erreicht haben?

6.5 Ökologisch sinnvoll

Abschließend gilt es zu überprüfen, welche Auswirkungen eine Zielerreichung hat.

- Angenommen, das Ziel ist erreicht, welche Wirkungen und Nebenwirkungen erzielen Sie damit in Ihrem Umfeld und bei sich selbst?
- Was ist der Preis für diese Veränderung?
- Wen betrifft dies noch?

7 Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Im Zuge meiner beruflichen Tätigkeit als Führungskraft, Unternehmensberater und während der Coachingausbildung hat sich immer wieder gezeigt, wie wichtig es ist Ziele attraktiv formulieren zu können.

Im Coachingprozess hat die Zielformulierung einerseits die Funktion zu Beginn des Prozesses gemeinsam mit dem Kunden ein Stundenziel festzulegen. Hierbei ist das Weltbild und das Interesse des Kunden im Vordergrund. In erster Linie dient das Stundenziel dazu, gemeinsam einen Zielpfad verfolgen zu können. Dieser kann sich im Laufe des Gesprächs durchaus ändern. Je nach den Wünschen des Kunden.

Weiters hat die Zielformulierung an sich auch die Qualität einer Interventionstechnik. Wie oft geschieht es, dass Menschen im Laufe ihres Lebens an einen Punkt kommen, wo alles erreicht scheint oder ein Zeitpunkt an dem eine Veränderung von außen auf den Menschen zukommt.

Hierbei kann der Coach mit Visionsgenerierung bzw. Zielbildungsinterventionen den Kunden unterstützen, sich auf neue Herausforderungen einzustellen oder für sich neue interessante Ziele festzulegen. Dabei ist mir im beruflichen Alltag besonders aufgefallen, dass über die in den vorhergehenden Kapitel angeführten Kriterien, vor allem die Verbindung von Zielformulierungen mit Bildern, emotionalen Zuständen, auditiven Wahrnehmungen, meines Erachtens stark das Attraktivitätspotenzial des Zieles steigern.

Aus dem Blickwinkel der Unternehmensberatung und als Führungskraft in Unternehmen habe ich wahrgenommen, dass in Strategiesitzungen bzw. Planungssitzungen eine gute Unternehmenszielvisualisierung ein starkes Potenzial entfalten kann. Weg vom bloßen Befüllen von Modellen mit Zahlen, kann hier der Berater bzw. der Finanzleiter eines

Unternehmens sein Rollenverständnis erweitern, zu Beginn des Prozesses verstärkt in Visions- und Zielformulierungen gehen und diesen Prozess coachinglike anleiten. Am Ende steht in unserer wirtschaftlichen Realität natürlich der Teilprozess Fakten und Zahlengenerierung.

Mit der Erweiterung der persönlichen Kompetenz des verantwortlichen Leiters um das Wissen von Zielen und Emotionen, kann der Prozess im Unternehmen eine ganz neue Dynamik entwickeln.

Schon Antoine de Saint Exupery hat ambivalent gesagt: "Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu verteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlosen weiten Meer." Mit meinem Erfahrungshintergrund meine ich es braucht beides: Eine emotional besetzte Vision für die Zukunft in Form von Bildern, Symbolen, Ritualen und einer Storyline. Für die ersten Schritte, um einen Menschen oder eine Organisation auf den Weg zu bringen, einen klaren Plan.

8 Literaturverzeichnis

De Jong, P; Kim Berg, I. (2008): Interviewing for Solutions; Belmont: Brooks/Cole

Dilts, R.B.(2005): Die Magie der Sprache; Köln: Jungfermann

Fischer-Epe, M.(2008): Coaching: Miteinander Ziele erreichen; Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag

o. A. (2009): SMART (Projektmanagement);

URL=[http://de.wikipedia.org/wiki/SMART_\(Projektmanagement\)](http://de.wikipedia.org/wiki/SMART_(Projektmanagement)); [15.05.2009]

O'Connor, J.; Seymour, J. (2006): Neurolinguistisches Programmieren: Gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung; Kirchzarten bei Freiburg: VAK Verlags GmbH