

Abschlussarbeit Systemischer Coach

2022 bei InKonstellation

DANIELA VAN ELSBERGEN

Ziele und deren Wesentlichkeit im Coaching



Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| 1. Intention | 3 |
| 2. Ziele ein gemeinsames Verständnis | 3 |
| 3. Ziele die Ursprungsquelle im Coaching | 3 |
| 4. Ziele ein Reichtum an Facetten und Nuancen | 4 |
| 5. Zielsubstanz: Engagement & Eigeninitiative | 5 |
| 5.1. Zielfokus: Zeit | 7 |
| 5.2. Zielfokus: Resultat | 8 |
| 5.3. Zielfokus: Ausweichen oder Angleichen | 8 |
| 5.4. Zielfokus: Wettbewerb oder Wissen | 9 |
| 5.5. Zielfokus: Rivalität oder Diskrepanz | 11 |
| 5.6. Zielfokus: Intellekt & Instinkt | 11 |
| 5.7. Zielfokus: Motto | 12 |
| 5.8. Zielfokus: Selbstkonkordanz & Wertekonsens | 13 |
| 6. Zielhierarchie | 14 |
| 6.1. Zielvernachlässigung | 15 |
| 7. Quintessenz | 16 |
| 7.1. Überlegungen zum Vorgehen | 17 |
| 7.2. Coacheehaltung & Coachinitiative | 18 |
| 8. Abschließend | 19 |

1. Intention

Folgend werden Ansichten, Theorien und Hypothesen zur Zielfindung, -formulierung und -umsetzung beschrieben. Aus den Faktoren entsteht eine gegliederte Vorgehensweise für zielorientiertes Coaching. Mit der Intention den Zielfindungs- und Umsetzungsprozess des Coachee wirkungsvoll und langfristig nutzbringend zu begleiten.

Des Weiteren werden Ziele nicht als einheitlich, untrennbares Konstrukt, sondern als facettenreiche Elemente im Coachingprozess betrachtet. Aus diesem Grund wird das Vorgehen nicht Schritt für Schritt abgearbeitet. Der Schlüssel liegt in der sachkundigen und flexiblen Handhabung des Coaches.

2. Ziele ein gemeinsames Verständnis

Beginnend braucht es Übereinstimmung auf die Frage: Was sind Ziele?

Ziele sind der grundlegende Motor für die Entwicklung jedes Menschen. Ziele sind eng verbunden mit Motivation und besitzen im Coaching eine einflussnehmende und wegweisende Rolle.

Eine Zusammenfassung unterschiedlich relevanter Definitionen was Ziele sind, bietet:

¹ Grosse Holtforth & Grawe (2002) orientiert an Zieltheorien von Austin und Vancouver (1996)

|>> Ziele sind mentale Repräsentationen von etwas Erwünschtem oder Unerwünschtem, das in der Zukunft liegt, auf das das Handeln ausgerichtet ist und das mit Affekt verbunden ist. Das Erwünschte oder Unerwünschte kann ein Ereignis, Ergebnis oder Prozess sein. Das Handeln kann entweder im Anstreben, Beibehalten oder Vermeiden bestehen. <<|

Die Relevanz von Kognition (lateinisch: cognitio = Erkenntnis), Verhalten und Affekt ist im Coaching essenziell. Unter der Prämisse, dass eine Interpretation alle drei dynamischen Systeme vereint, definierte:

² Cochran und Tesser (1996)

|>> Ein Ziel ist ein kognitives Bild eines Ideals, das im Gedächtnis zum Vergleich mit einem tatsächlichen Zustand abgespeichert ist; eine Repräsentation der Zukunft, die die Gegenwart beeinflusst; ein Wunsch (Freude und Befriedigung werden durch Zielerfolg erwartet); eine Quelle der Motivation, ein Anreiz zu handeln. <<|

Die Darstellung betont die Bedeutung der Kognition – als kognitives Optimalbild – als auch die Affekte und das Verhalten. Zusätzlich werden die Motivationsgründe explizit benannt.

Grundlegend für den Coach ist, die Motivationsgründe des Coachee (bspw.: intrinsisch oder extrinsisch, bewusst oder unbewusst usw.) partnerschaftlich zu identifizieren, da diese unmittelbar auf den Zielselektions- und Zielformulierungsprozess und folgerichtig auf die Handlungsbereitschaft, und -intensität, das Zielgelingen und -erreichen sowie auf die Zielzufriedenheit und das Wohlbefinden des Coachee wirken.

3. Ziele die Ursprungsquelle im Coaching

Multiplex und zahlreich beschrieben, werden hier nur einige Definitionsauszüge aus dem 2015 veröffentlichten Positionspapier, als kleinster gemeinsamer Nenner der internationalen und deutschen Mitgliedsverbände, vereint am runden Tisch der Coachingverbände, aufgeführt (³ Evelyn Albrecht (2018)).

RTC – Roundtable der Coachingverbände

Zusammenfassung Coaching:

- richtet sich an einzelne Personen bzw. Personengruppen
- fördert deren Fähigkeit zur Selbstorganisation im Berufs- und Arbeitsleben
- unterstützt die Personen bei der Gestaltung ihrer persönlichen Entwicklung, ihrer sozialen Rolle und ihrer Kooperationsbeziehungen sowie bei der Bewältigung ihrer Entscheidungs- und Handlungsanforderungen im Arbeitsleben
- eröffnet im Dialog zwischen Coach und Klient Reflexions- und (Selbst-) Erfahrungsräume und initiiert Klärungsprozesse
- erschließt durch neue Perspektiven Entwicklungspotenziale und Handlungspielräume
- begleitet und regt Lern- und Veränderungsprozesse an und
- stärkt die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit

DBVC – Deutscher Bundesverband Coaching e. V.

|>> Ein grundsätzliches Merkmal des professionellen Coachings ist die Förderung der Selbstreflexion und -wahrnehmen und die selbstgesteuerte Erweiterung bzw. Verbesserung der Möglichkeiten des Klienten bzw. Wahrnehmung, Erleben und Verhalten. <<|

DVCT – Deutscher Verband für Coaching und Training e. V.

|>> Professionelles Coaching setzt ganz auf die Entwicklung individueller Lösungskompetenz beim Klienten. Der Klient bestimmt das Ziel des Coachings. Der Coach verantwortet den Prozess, bei dem der Klient neue Erkenntnisse gewinnt und Handlungsalternativen entwickelt. Dabei wird dem Klienten die Wechselwirkung seines Handelns in und mit seinem Umfeld deutlich. Coaching ist als strukturierter Dialog zeitlich begrenzt und auf die Ziele und Bedürfnisse des Klienten zugeschnitten. <<|

ICF – International Coach Fédération Deutschland e. V.

|>> Professionelles Coaching ist eine andauernde Partnerschaft, welche die Klienten unterstützt, ihre Ziele im persönlichen und beruflichen Leben zu entwickeln. Durch den Coaching-Prozess können Klienten umfassend lernen, ihre Leistungen zu verbessern und die Lebensqualität zu erhöhen. In jeder Coaching-Sitzung wählt der Klient den Schwerpunkt der Konversation, ... Der Coach konzentriert sich darauf, wo sich die Klienten heute befinden und fördern ihre Bereitschaft, Veränderungen herbeizuführen, um dorthin zu gelangen, wo sie morgen sein möchten. <<|

Wie die Zusammenfassung der RTC sowie die Definitionsauszüge einiger Mitgliedsverbände verdeutlichen, unterstützt Coaching in seiner Essenz den Coachee dabei: intra- und interpersonelle Ressourcen zu regulieren und dahingehend auszurichten, zielgerichtete affirmative Veränderungen im privaten und beruflichen Leben zu erreichen.

4. Ziele ein Reichtum an Facetten und Nuancen

Ziele sind facettenreich und kein monolithisches Konstrukt. Wenn Coaching aus der Perspektive der Zieltheorie verstanden wird, ist es unabkömmlich, die vielschichtigen und verschiedenartigen Ziele zu kennen, zu erkennen und zu unterscheiden.

Theoretisch gibt es etwa zwanzig Zielarten im Coaching. Die Gängigsten sind:

- distale und proximale (5.1. Zielfokus: Zeit)
- Ergebnisziele (5.2. Zielfokus: Resultat)
- Annäherungs- oder Vermeidungsziele (5.3. Zielfokus: Ausweichen oder Angleichen)
- Leistungs- oder Lernziele (5.4. Zielfokus: Wettbewerb oder Wissen)
- konkurrierender oder widersprüchlicher (5.5. Zielfokus: Rivalität oder Diskrepanz)
- unbewusste und bewusste (5.6. Zielfokus: Intellekt & Instinkt)
- Mottoziele (5.7. Zielfokus: Motto)

Die Art des Ziels, die Nuancen in der Formulierung, die Übereinstimmung seiner Werte beeinflussen die Motivation, die Wahrnehmung und das Verhalten des Coachee maßgeblich. Erlebt der Coachee sein Ziel als stimmig und ist fokussiert, steigt die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung einhergehend mit ausgewogenem Wohlbefinden. Obendrein wirkt die Zielzufriedenheit auf seine Fähigkeit zukünftige Herausforderungen aktiv selbststeuernd, anstrengungsfrei selbstregulierend und intrinsisch motiviert anzugehen.

5. Zielsubstanz: Engagement und Eigeninitiative

Die primäre Intention des Coach ist, dass der Coachee sich - nach jeder Session mehr - als:

- aktiv selbststeuernd
- anstrengungsfrei selbstregulierend und
- intrinsisch motiviert

wahrnimmt und diese Empfindungen nachhaltig mit seiner Selbststeuerung assoziiert und autark in seinen Regulationsprozess adaptiert.

Im Selbststeuerungsprozess kommen zwei Schemata zum Einsatz: die **Selbstkontrolle** und die **Selbstregulierung**. Ob der Coachee sein Ziel erfolgreich und beständig umsetzt, hängt davon ab, ob es dem Coach gelingt, den Verstand und das Unbewusste zu koordinieren und nuanciert zu synchronisieren.

⁴ Thomas Goschke: *Volition und kognitive Kontrolle*.

|>> **Selbstkontrolle** bezeichnet die willentlich innere Kontrolle der eigenen Handlungen. Wissenschaftlich wird Selbstkontrolle in der Psychologie als die Fähigkeit bezeichnet, kurzfristigen Versuchungen zu widerstehen, Belohnungen aufzuschieben und unerwünschte Gewohnheiten zu unterdrücken, um das eigene Verhalten in Einklang mit langfristigen Zielen oder übergeordneten Normen und Werten zu bringen. <<|

Selbstkontrolle kann, muss jedoch nicht, bewusst erfolgen.

Selbstkontrolle bedeutet in entscheidenden Momenten nicht impulsiv, sondern kontrolliert zu reagieren. Selbstdisziplin setzt eine konkrete Zielsetzung und Willenskraft voraus. Selbstkontrolliertes Handeln ist zumeist geprägt von ergebnisorientierten Entscheidungen.

Favorisiert der Coachee vorwiegend die Selbstkontrolle, kann das zu kurz- bis mittelfristigen Erfolgen führen. Langfristig aber ist Selbstkontrolle hoch anstrengend und energieaufwendig und kann folgerichtig schnell nachlassen. Der dauerhafte Einsatz von Selbstkontrolle führt unter Umständen sogar zu Selbstentfremdung, da eigenen Gefühle und Bedürfnisse - das Unbewusste - nicht mehr wahrgenommen werden. Einhergehend können, Widerwillen jedes Erfolges, ein Unwohlsein mit ernsthaft unerwünschten Folgen entstehen.

Beispiel

Richard, 36 Jahre alt, verheiratet, zwei Kinder und seit mehr als 6 Jahren in einem IT-Unternehmen als Business Analyst beschäftigt, nimmt sich für das kommende Jahr fest vor, seinen Vorgesetzten um die langersehnte Beförderung zum Abteilungsleiter zu bitten. In dem Gespräch möchte er selbstbewusst auftreten und seine Argumente für den beruflichen Aufstieg selbstsicher präsentieren.

Einige Wochen später, das Gespräch erfolgreich geführt, erhält Richard die Beförderung. Sein bewusstes Motiv – der berufliche Aufstieg zum Abteilungsleiter – wurde vollumfänglich erfüllt. Und trotzdem ist Richard, ein halbes Jahr später, nicht zufrieden. Warum?

Die neue Arbeit ist überaus anspruchsvoll und fordert immense Einsatzbereitschaft, ein hohes Maß an Entscheidungskraft, Verantwortungsbewusstsein sowie etliche Überstunden. Richard verbringt auf Grund dessen, immer weniger Zeit mit seiner Familie.

Sein unbewusstes Bedürfnis: die Teilhabe am Familienleben, bleibt auf der Strecke. Richard fühlt sich zunehmend unausgeglichen und unwohl. Er zweifelt an seiner Kompetenz, seiner Eignung und ist zunehmend gestresster. Letztendlich beschließt Richard, den einst erstrebten Aufstieg aufzugeben und wieder als Business Analyst zu arbeiten.

Das ist kein Sonderfall. Die Lösung offenbart sich in der Selbstregulation. Sie bringt die reziproke Konstellation von Verstand und Unbewussten in Balance und sorgt für langfristige Erfolgsfreude und -genuss sowie nachhaltig intrinsische Motivation.

⁵ Carver und Scheier (1998)

|>> **Selbstregulation** berücksichtigt und integriert alle für das Selbst relevanten Erfahrungen, wie zum Beispiel Gefühle, Einstellungen und Werte, und bringt diese selbst- und zielrelevanten Informationen mit den eigenen Zielen in Einklang. Eine solche erfolgreiche Integration erlaubt es einer Person, im Einklang mit dem eigenen Selbst zu handeln, d. h. sich selbstkongruente Ziele zu setzen und umzusetzen. Wenn die Person in Übereinstimmung mit ihrem Selbst handelt, erlebt sie eine erhöhte Selbstbestimmung, was sie wiederum zu intrinsisch motiviertem Handeln bewegt. <<|

Zudem wird Selbstregulation wie folgt dargestellt:

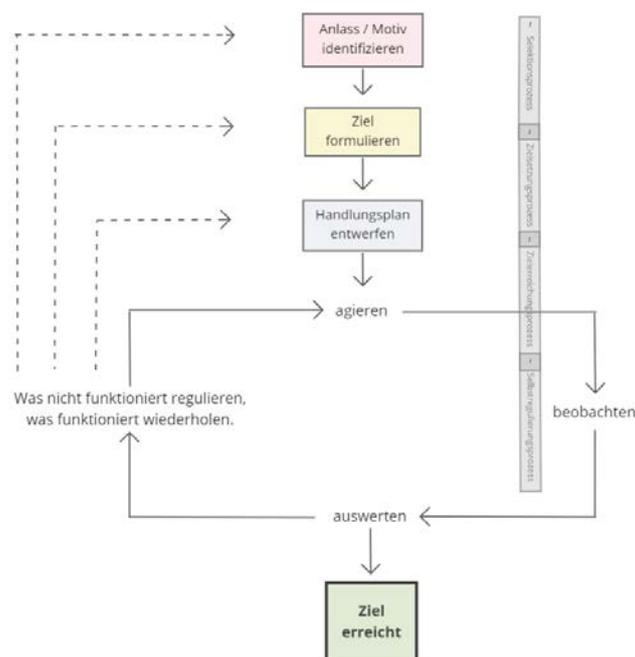
⁵ Carver und Scheier (1998)

|>> Selbstregulation als Konstrukt wird als eine Abfolge von Prozessen verstanden, in denen das Individuum sich Ziele setzt, einen Handlungsplan entwirft, diesen in die Tat umzusetzen beginnt, die eigene Leistung beobachtet, im Vergleich zu einem Standard bewertet, und aufgrund dieser Bewertung seine Handlungen anpasst, um seine Leistung zu verbessern und seine Ziele besser zu erreichen. <<|

Regulierung beschreibt dynamisch lernfähige Systeme, die sich durch Rückkopplung (Feedback) an veränderte Rahmenbedingungen anpassen und trotz sogenannter Störungen (Soll*Ist*Abweichungen), ihr (eigens gesetztes) Ziel erreichen können.

Wie in den oben aufgeführten Definitionsauszügen der deutschen und internationalen Mitgliedsverbänden beschrieben, hat der Coach, das Voranschreiten des Coachee im Selbstregulationsprozess bestmöglich zu fördern. Die Prozesse im Zyklus der zielorientierten Selbstregulation werden in der (Abbildung 1) dargestellt.

Abbildung 1: zielorientierte Selbstregulation



In der Praxis lassen sich die einzelnen Prozesse im Selbstregulationszyklus nicht scharf trennen. Jeder Prozess ist mit dem Folgenden überlappend. Idealerweise navigiert und begleitet der Coach jeden Prozess derart, dass ein Übergang in die nächsthöherliegende gelingt.

Erläuterung

Abhängig von der Art des Ziels, ist die Zielformulierung so auszurichten, dass sich daraus die Entwicklung und die Realisierung eines Handlungsplans ergibt. Wünschenswerter Weise sollte dieser vom Coachee als motivierend wahrgenommen werden, um eine nachhaltige Handlungsbegeisterung und -entschlossenheit zu aktivieren. Überdies sind konkrete Faktoren: wie der Coachee sein Verhalten beobachten, analysieren und auswerten kann bedeutsam. Botschaften, Signale, Erkenntnisse und / oder Sachverhalte fließen in die gemeinsame Auswertung und beeinflussen maßgeblich das Vorgehen der nachfolgenden Coachingsessionen.

Demnach sind alle Coachingsessionen explizit oder implizit zielorientiert. Zu wissen, wann und wie Ziele im Coaching gesetzt werden, und einzuschätzen, ob man mit dem Coachee ein explizit zielorientiertes Gespräch führt oder mit abstrakt, vage formulierten Zielen arbeitet, ist für die Zielerreichung des Coachee wichtig.

Die Erreichung der Selbstkonkordanz (5.8. Zielfokus: Selbstkonkordanz & Wertekonsens) beginnend bei der Zielselektion bis hin zur Zielerreichung, setzt ein solides Wissen und eine signifikante Intuition (lateinisch: intueri = genau hinsehen, anschauen) des Coaches voraus.

5.1. Zielfokus: Zeit

Ziele in einen zeitlichen Rahmen zu fassen ist Teil des Zielsetzungsprozesses und kann sich, wie bereits erwähnt, auf das Empfinden und das Erleben des Coachee bezüglich der Mach- und Erreichbarkeit auswirken. Temporär werden Ziele in naher **(proximaler)** oder ferner **(distaler)** Zukunft unterschieden:

Proximale Ziele

sind mental deutlich und präzise dargestellt und regen die Planbarkeit an. Gleichwohl fördern sie die Entwicklung konkreter Handlungsschritte.

Beispiel Richard

|>> Ich spreche mit meinen Vorgesetzten, Mittwoch, 10 Uhr über die Beförderung. <<|

Distale Ziele

beschreiben zumeist Visionen oder Träume – Mottoziele - die sich zuweilen nicht klar und präzise rahmen lassen. Sie stehen reziprok mit individuellen Werten in Verbindung und liegen in der Ferne.

Beispiel Richard

|>> Ich möchte gern befördert sein. <<|

Im Grunde sind Handlungsschritte, die üblicher Weise im Coaching erarbeitet werden, gleichzusetzen mit einer Reihe proximaler Ziele. Distale und proximale Ziele im Coaching zu verbinden, fördert die Strategieentwicklung und erhöht die Wahrscheinlichkeit langfristiger Erfolge und nachhaltiger Motivation.

Die ein oder andere Coachingmethoden wie SMART (5.2. Zielfokus: Resultat), verleiten den Coach dazu, vorwiegend ergebnisorientierte, temporär nahliegende Ziele auf der Verhaltensebene mit dem Coachee zu erarbeiten und einhergehend konkrete Schritte abzuleiten.

Die Kombination von proximalen und distalen Zielen in einer hierarchischen Repräsentation ^(6. Zielhierarchie), kann kontextabhängig, die Motivation, die Handlungsintensität steigern und dem Coachee eine (anstrengungsfreie) Zielerreichung ermöglichen.

5.2. Zielfokus: Resultat

Vielerlei Coachingprogramme konzentrieren sich auf die Verhaltensebene des Coachee und damit auf **Ergebnisziele**. In der Regel sind Ergebnisziele u. a. durch signifikante explizite Formulierungen hin zu einem gewünschten Zustand gekennzeichnet.

Beispiel Richard

|>> Ich spreche mit meinen Vorgesetzten, Mittwoch, 10 Uhr über die Beförderung zum Abteilungsleiter in XY. <<|

Diese Art der Zielsetzung ist außerordentlich nutzbringend und SMART. Der Zieltheorie ^(6. Doran 1981; vgl. Locke und Latham 2002) entsprechend sind SMARTe Ziele:

| | | |
|----------|-------------|---|
| S | *pezifisch | = konkret, substanzuell, präzise und eindeutig formuliert |
| M | *essbar | = quantitativ oder qualitativ auswertbar |
| A | *ttraktiv | = bejahend und motivierend formuliert |
| R | *ealistisch | = ausführ- und erreichbar |
| T | *erminiert | = befristet |

Die Erreichbarkeit von Zielen ist ein Aspekt, der sich lohnt, gesondert erwähnt zu werden, wenn es darum geht beim Coachee ein nachhaltiges kognitives und affektives Wohlbefinden zu implizieren. Der Coachee ist in der Regel dann zufrieden, wenn er ein Gefühl von Kontrolle und Erreichbarkeit erlebt. Die Wichtigkeit und die Erreichbarkeit von Zielen miteinander auszubalancieren ist elementar.

SMARTe Ziele ermöglichen dem Coachee einen klaren Fokus in seine Arbeitsanstrengungen. Verbindet der Coachee das Ziel vornehmlich mit intentionaler Leidenschaft, einschlägigem Wissen und ziieldienlichen Fähigkeiten, kann das zu einer nennenswerten und fühlbaren Potentialsteigerung führen.

Bei alldem aufgeführt Erstrebenswertem können überspezifisch SMARTe Ergebnisziele den Coachee aber auch befremden oder sogar beängstigen und infolgedessen zu einer merklichen Potentialminderung führen.

Besonders dann, wenn der Coachee sich gegenwärtig in einer abwägenden oder kontemplativen Phase seines Veränderungsprozess befindet ^(7.1. Coacheehaltung & Coachinitiative). In diesem Fall ist es oft sinnvoller, abstrakt, vage Ziele oder eine ungefähre Vision, ein unscharfes Begehren zu formulieren, statt sich in Details zu vertiefen und die Aufstellung konkreter Ziele zu forcieren.

Beispiel Richard

|>> Ich spreche mit meinem Vorgesetzten über eine Beförderung. <<|

Das Erarbeiten handlungswirksamer Mottoziele ^(5.7. Zielfokus: Motto) auf der Haltungsebene kann eine durchaus lohnende Strategie sein.

5.3. Zielfokus: Ausweichen oder Angleichen

Die kontinuierliche Befriedigung vier universeller Grundbedürfnisse spielen bei jedem Menschen eine essenzielle und unvergängliche Rolle:

Klaus Grawe

- Bedürfnis nach Orientierung und Kontrolle
- Bedürfnis nach Lustgewinn und Unlustvermeidung
- Bedürfnis nach Bindung
- Bedürfnis nach Selbstwertschutz und Selbstwerterhöhung

Verschiedenartig und individuell jedoch, sind die Methode und die Wege zur Befriedigung. In Abhängigkeit prägender Erfahrungen kann der Coachee entweder zur Ausweich- oder Angleichungsstrategie tendieren. Für den Coach ist es vorteilhaft, die Unterschiede zu verstehen.

Vermeidungsziele drücken ihre Bewegung in der Weise – **weg von** einem unliebsamen Zustand – aus. Sie favorisieren die Ausweichstrategie und dienen dem Schutz vor Bestrafung / Bedrohung, Verletzungen / Enttäuschung oder der Frustration persönlicher Grundbedürfnisse.

Beispiel Richard

|>> Ich möchte während meiner Arbeit weniger Stress empfinden. <<|

Vermeidungsziele benennen ihr Ziel, ihren Zweck nicht spezifisch und geben keinerlei Hinweis darauf, welches Verhalten die Erreichung des Ziels begünstigt.

Annäherungsziele hingegen drücken ihre Bewegung auf ein Weise – **hin zu** einem erstrebenswerten Zustand – aus. Sie favorisieren die Angleichungsstrategie und dienen gänzlich der intentionalen Befriedigung persönlicher Grundbedürfnisse.

Beispiel Richard

|>> Ich möchte eine wohltuende Balance zwischen Arbeits- und Familienleben genießen. <<|

Es überrascht nicht, dass mit Annäherungs- und Vermeidungszielen unterschiedliche Wirkungen in Verbindung gebracht werden. Diverse Studien besagen:

⁷ Elliot, AJ, Sheldon, KM, & Church, MA (1997)

|>> Menschen, die sich Vermeidungsziele setzen, erleben vornehmlich unangenehme Emotionen. Insbesondere das langfristige Verfolgen eines Vermeidungsziels führt zu einem geringeren Wohlbefinden. Währenddessen das Setzen von Annäherungszielen das Wohlbefinden und die Potentialentwicklung steigern. <<|

Für den Coach ist es nutzbringend zu erkennen, welche Strategie der Coachee favorisiert. Insbesondere bei der Zielselektion und Zielformulierung hat der Coach die Aufgabe etwaige Widersprüche im Denken und Handeln des Coachee, begleitend aus dem Weg zu räumen, im Besten Fall, gar nicht erst aufkommen zu lassen. In der Regel hat der Coachee den Wunsch konsistent zu sein: Handeln, Denken, Erleben und Erinnerungen sollen übereinstimmen, um innere Konflikte zu umgehen (5.6. Zielfokus: Intellekt & Instinkt).

Gibt es Konflikte läuft die Beilegung der Dissonanzen beim Coachee zumeist unbewusst ab. Der Coach begleitet den Coachee dabei seine Meinung (Kognition) über den Zustand oder sein zukünftiges Verhalten zu ändern.

Die Erarbeitung von Mottoziele (5.7. Zielfokus: Motto) kann auch in diesen Fällen wertvoll sein.

5.4. Zielfokus: Wettbewerb oder Wissen

Leistungsziele auch Handlungsziele genannt, fokussieren sich auf die Handlungsdurchführung. Diese Art von Zielen spornen an und sind wettbewerbsorientiert.

Alle Handlungen zielen darauf ab, bei einer bestimmten Aufgabe hervorragend abzuschneiden und im besten Fall andere zu übertrumpfen sowie ein tadelloses Feedback zu erhalten. Bei Leistungszielen verlässt sich der Coachee hauptsächlich auf vorhandene persönliche Fähig- und Fertigkeiten. Im Führungskräfte- oder Businesscoaching könnte ein Leistungsziel lauten:

Beispiel Richard

|>> Ich möchte der beste Abteilungsleiter im Unternehmen werden. <<|

Leistungsziele sind kraftvolle Motivatoren, gerade wenn sich frühzeitig auf dem Weg, erste Erfolge einstellen und der Coachee sich als leistungsfähig erlebt. Die Gefahr, dass Leistungsziele destruktiv wirken, besteht dann, wenn zum Beispiel:

- Ziele zu komplex sind oder als sehr herausfordernd wahrgenommen werden
- der Coachee die eigene Kompetenz im Zusammenhang mit dem Ziel in Frage stellt
- dem Coachee relevante Fertig- / Fähigkeiten für die Zielerreichung fehlen
- der Coachee nur mäßige Selbstwirksamkeitserwartung mitbringt
- dem Coachee der Zugriff, für die Zielerreichung, wichtigen Ressourcen fehlt
- external, die für die Zielerreichung, notwendige Ressourcen fehlen
- Ziele konkurrieren oder sich widersprechen
- Ziele nicht mit den Werten und der Persönlichkeit des Coachees übereinstimmen
- die Konkordanz zwischen bewusst Zielen und unbewussten Bedürfnissen nicht gegeben ist

Leistungsziele in konkurrenzgeprägten Konstellationen, in denen es vermeintlich um 'Einiges' geht – vielgestaltig im Businesskontext heimisch - fördern bisweilen zersetzende Ambivalenz und / oder Kooperationsunwilligkeit. In solch einem Kontext ist der Einsatz von Lernzielen oft geeigneter und trägt überdies zur Leistungssteigerung und / oder Potentialentwicklung bei.

Überdies werden Leistungsziele oft durch Selbstkontrolle erreicht und sind aus den oben genannten Gründen (5. Zielsubstanz: Engagement & Eigeninitiative) keine Dauerstrategie.

Lernziele auch Entwicklungsziele genannt, fokussieren sich auf die Aufgabenbeherrschung.

Diese Art von Ziel, richtet die Aufmerksamkeit des Coachee auf die persönliche Entwicklung und den eigenen Lernzuwachs, die mit Lösung einer Arbeitsaufgabe und dem Erreichen eines Ziels verbunden ist. Im Führungskräfte- oder Businesscoaching könnte ein Leistungsziel lauten:

Beispiel Richard

|>> Ich lerne, wie ich der beste Abteilungsleiter im Unternehmen werde. <<|

Lernziele werden mit einer Reihe positiver Effekte in Verbindung gebracht:

- positives erleben
- stärken der Konzentration
- erhöhen der Gedächtnisleistung
- steigern das Wohlbefinden

Auch bei Teamzielen, die als Lernziele formuliert werden, ist eine Steigerung der individuellen Leistung in hochkomplexen Situationen möglich. Überdies kann es die Kooperation zwischen den Teammitgliedern stärken.

Ein weiterer Vorteil von Lernziele ist, dass sie mit einer höheren intrinsischen Motivation assoziiert werden, was wiederum mit Leistung in Verbindung gebracht wird. ⁽⁸⁾ Sarrazin, P., Vallerand, R., Guillet, E., Pelletier, L., & Cury, F. (2002).

Obwohl die unterschiedliche Formulierung der Zielarten scheinbar eine Frage der Semantik ist, sind die Nuancen in der Zielformulierung wesentlich, wenn mit einem zielorientierten Ansatz auf effektive Weise gearbeitet werden soll. Ein Coach sollte in diesem Zusammenhang genau auf die sprachliche Nuancierung achten.

5.5. Zielfokus: Rivalität oder Diskrepanz

Dergleichen sollte der Coach sich **konkurrierender** oder **widersprüchlicher Ziele** bewusst sein. Diese treten auf, wenn das Streben nach einem Ziel das Streben nach einem anderen Ziel beeinträchtigt. Der Coachee hat in diesem Fall einen inneren Konflikt, den es aufzulösen gilt.

Einige Zielkonflikte sind offensichtlich:

Beispiel Richard

|>> Ich möchte mehr Zeit mit meiner Familie verbringen. <<| UND

|>> Ich möchte intensiver arbeiten, um befördert zu werden. <<|

Andere zeigen ihre Gegensätzlichkeit erst auf den zweiten Blick:

Beispiel Richard

|>> Ich möchte lernen, zu delegieren. <<| UND

|>> Ich möchte mich wieder mehr ins Tagesgeschäft einbringen. <<|

oder

|>> Ich möchte eine gute Führungskraft sein. <<| UND

|>> Ich möchte ungebunden und eigenständig arbeiten. <<|

In solchen Situationen ist die Fähigkeit des Coaches gefragt, scheinbar widersprüchliche Ziele einander anzugleichen und komplementäre Ziele zu entwickeln. Ist das nicht möglich, sollte der Coach methodisch intervenieren und den Coachee animieren sich möglichst für ein Ziel zu entscheiden.

Die Kongruenz (lateinisch: congruentia = Übereinstimmung) der Ziele ist von elementarer Bedeutung, wenn es darum geht, dass der Coachee sein Ziel, Wohlseins steigernd erreicht und nachhaltig in seinen Selbstregulierungsprozess implementiert.

5.6. Zielfokus: Intellekt & Instinkt

Wir alle sind zielorientiert. Wir verhalten uns kontinuierlich hin zu oder weg von mentalen Zielrepräsentationen. Was nicht bedeutet, dass wir uns aller Ziele bewusst sind.

Oft verfolgen wir komplexes, ergebnisorientiertes Verhalten, ohne uns bewusste Ziele gesetzt zu haben.

Beispiel Richard

Er nimmt sich vor am Mittwoch, im Anzug, argumentativ und sprachgewandt gut vorbereitet, in die Firma zu fahren und um 10 Uhr das Gespräch mit seinem Vorgesetzten hinsichtlich der erstrebten Beförderung zum Abteilungsleiter zu führen. Das übergeordnete Ziel wäre in diesem Fall: Abteilungsleiter werden.

Mittwochmorgen nun, steht er mit diesem Ziel auf, überprüft seinen Anzug auf unansehnliche Falten, holt sich das Bügelbrett, schließt das Bügeleisen an und bügelt. Währenddessen bespricht mit seiner Frau, die Wochenendplanung und geht zum Auto. Auf dem Weg hält er beim Bäcker, um ein Brötchen zu kaufen. Er nimmt sein Portemonnaies aus dem Handschuhfach betritt den Bäcker, plaudert mit der Verkäuferin, zahlt und steigt wieder ins Auto.

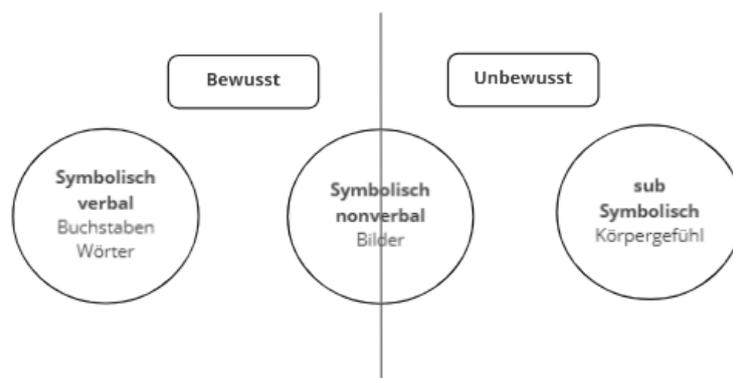
Die gesamte Fahrt achtet Richard auf den Straßenverkehr und kommt schließlich wohlbehalten in der Firma an. In seinem Büro kocht er sich einen Kaffee und spielt das Gespräch gedanklich durch: wie wird er sich hinsetzen, wie beginnen und was auf diverse Fragen seines Vorgesetzten antworten. Um 09:45 Uhr verlässt Richard sein Büro, läuft zum Fahrstuhl, begegnet einer Kollegin, die mit ihm gemeinsam einsteigt und noch eine Frage zu einem Softwareproblem stellt. Um 10 Uhr steht Richard vor dem Büro seines Vorgesetzten, und führt erfolgreich das Gespräch.

Jede Handlung hat ihr eigenes Ziel, doch nicht alle Ziele wurde bewusst getroffen. Derartige Zielzustände beeinflussen unser Verhalten selbst dann, wenn wir uns ihrer nicht bewusst sind.

Die Erkenntnisse der Zieltheorie kann den Coach unterstützen, Dynamiken zu verstehen, um dem Coachee das Erforschen, Identifizieren und Verändern hinderlich, implizierter Ziele zu erleichtern, so dass einem sinngeprägten, wohltuenden Regulierungsprozess weniger im Weg steht.

Das Hinzuziehen einer metaphorisch und bildlichen Sprache kann durchaus sinnvoll und zweckdienlich sein, da sie dem Coachee die Möglichkeit bietet, sich dem Unbewussten bewusst zu werden (Abbildung 2).

Abbildung 2: Informationscodes nach Bucci (in Anlehnung an Storch 2010)



5.7. Zielfokus: Motto

Wie bereits erwähnt, werden viele Ziel im Coaching oft konkret und spezifisch auf der Verhaltensebene des Coachees formuliert (5.2. Zielfokus: Resultat). Ist der Coachee aber unsicher und besorgt, wenn er über sein eigenes Ziel spricht, kann der Coach davon ausgehen, dass die Identifikation mit dem Ziel zu niedrig und die Handlungswirksamkeit zu gering ist oder gar ausbleibt. Der Coachee hat in diesem Fall zumeist einen Konflikt zwischen seinen bewussten Zielen und unbewussten Bedürfnissen (5.6. Zielfokus: Intellekt & Instinkt).

Die vom Züricher Ressourcen Modell (ZRM) entwickelten **Mottoziele** können die beiden Systeme des Coachees ausbalancieren und infolgedessen die Zielidentifikation einhergehend mit der Zielumsetzung unterstützen.

Mottoziele sind persönlich gebildete Metaphern, die eine gewünschte innere Haltung beschreiben:

Beispiel Richard

|>> Löwengleich vertraue ich mir und meinen Instinkten. <<|

Das Verhalten des Coachee wird unter ein Motto gestellt, welches sich auf die Art und Weise der Zielumsetzung bezieht. Mottoziele sind im ZRM eine zentrale Methode des Selbststeuerungstrainings, dass auch im Coaching Anwendung findet.

Eine gängige Lehrmeinung zur Zielformulierung ist, dass Ziele so konkret wie möglich formuliert und sich möglichst auf konkretes Verhalten beziehen sollten (⁹ Locke, EA, & Latham, GP (2002)). In der Praxis hat sich diese Zielsetzungstheorie fest durch die Arbeit mit den sogenannten SMART Zielen etabliert (5.2. Zielfokus: Resultat).

Um jedoch eine nachhaltige intrinsische Motivation zu schaffen, eignen sich konkrete und spezifische Ziele weniger, weil sie nicht die Haltungsebene des Coachees ansprechen.

Mottoziele geben im Gegensatz zu konkret, spezifischen Zielen, nicht nur ein Verhalten vor, sondern fördern die aus der inneren Haltung des Coachee, sich ergebenden Verhaltensoptionen, die dann vom Coachee autark und situationsadäquat ausgewählt werden können. Äquifinalität im Coaching ist, den Definitionen der Mitgliedsverbänden folgend (3. Ziele die Ursprungsquelle im Coaching), wesentlich, da sie die bewusste Zielsetzung und die aktive Selbststeuerung sowie den Selbstregulierungsprozess des Coachee fördert und entwickelt.

5.8. Zielfokus: Selbstkongordanz & Wertekonsens

In der Regel engagiert sich ein Coachee viel stärker für selbstkongruente Ziele, die mit seinen **innersten Werten** oder der gewünschten Entwicklungsrichtung übereinstimmen.

Die Selbstkongordanztheorie (¹⁰ Sheldon, KM & Elliot (1999)) bietet dem Coach einen wertvollen Beziehungsrahmen, um mit den Beweggründen und Motivationen des Coachee zu arbeiten, die der Zielwahl und dem Zielstreben zugrunde liegt.

Abgeleitet von der Selbstbestimmungstheorie (¹¹ Deci, EL, & Ryan, RM (1980)), betont die **Selbstkongordanz** das Ausmaß, in dem ein Coachee sein Ziel, als sein eigenes, authentisches Selbst oder als ein von außen auferlegtes erlebt.

Selbstkongordanz beschreibt den wahrgenommenen Ursprung einer Kausalität auf den lückenlosen Zusammenhang zwischen kontrollierten (externalen) Faktoren und internalen (autonomen) Aspekten. Einzig die Wahrnehmung des Coachee bestimmt, in welchem Maß er ein Ziel als integriert empfindet, und wo es auf dem Kontinuum zwischen internal und external einzuordnen ist.

Es ist entscheidend, dass die Ziele des Coachee so selbstkongruent wie möglich sind. Vielleicht muss der Coach im Coachingprozesses aktiv darauf hinarbeiten, dass die Ziele des Coachee mit seiner Person und seinem Kongruenzempfinden in Einklang kommen.

Mindestens vier Faktoren begünstigen eine wirkungsvolle Anpassung:

1. Der Coachee sollte überdauernde und authentische Wünsche von vorübergehenden oder oberflächlichen Launen unterscheiden lernen, so dass sein Bemühen wirkungsvoll ausgerichtet ist.
2. Der Coachee sollte erkennen, welche Ziele seine eigenen Interessen, und welche seiner Ziele die Interessen anderer vertreten. Diese Erkenntnisse setzen ein hohes Maß an Bewusstheit voraus.
3. Die Ziele müssen inhaltlich so formuliert werden, dass sie mit den internalen Bedürfnissen und Werten des Coachee übereinstimmen.
4. Der Coach muss erkennen, wenn ein Ziel nicht selbstkongordant ist, und den Coachee begleiten, sein Ziel so umzuformulieren oder umzudeuten, dass es den Bedürfnissen und Werten des Coachee entspricht.

Der Coachee kann sich viele Ziele setzen, wesentlich für den Coach und den weiteren Coachingprozess ist, zu identifizieren, ob der Coachee sich bewusst ist, welche Motive bei der Auswahl seiner Ziele von Bedeutung waren.

6. Zielhierarchie

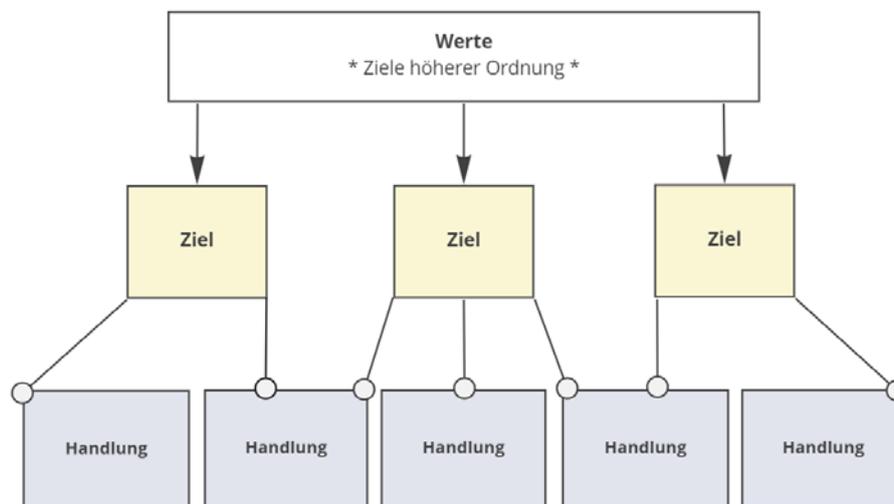
Zielhierarchien bieten die Möglichkeit, Selbstkongruenz zu operationalisieren und greifbar zu machen. Gleichzeitig stellt sie die Kooperation zwischen Werten, Zielen und konkret, spezifischen Handlungsschritten dar.

Ziele lassen sich hierarchisch ordnen, indem konkret, spezifische Ziele unter großen, abstrakten Zielen zusammengefasst werden.

Mit dem Ansatz, die Zieltheorie gewinnbringend im Coaching zu etablieren, werden Werte in der Zielhierarchie als zuoberst stehendes abstraktes Ziel, vertikal höher eingestuft, als konkret, spezifische Ziele niedriger Ordnung, die wiederum über den signifikanten Handlungsschritten stehen (Abbildung 3).

Aus dieser Perspektive lassen sich Ziele höherer Ordnung mit Werten gleichsetzen.

Abbildung 3: Zielhierarchie



Um das Modell in der Coachingpraxis zu verwenden ist es wichtig, so weit wie möglich vertikale und horizontale Kongruenz herzustellen.

Vertikale Ausrichtung bedeutet, dass nicht nur die Ziele mit den höchsten Werten des Coachee kongruent sind, sondern auch alle darauf zuführenden Handlungen.

In der horizontalen Ausrichtung hat der Coach darauf zu achten, dass die Ziele komplementär zueinanderstehen und sich gegenseitig unterstützen, statt sich zu konkurrieren oder zu widersprechen (5.5. Zielfokus: Rivalität oder Diskrepanz).

Das Aufzeigen rivalisierender oder differenter Ziele sowie fehlender Kongruenz von Zielen und Werten kann dergleichen unterstützend wirken. Der Coachee bekommt durch diese Art der Verdeutlichung die Möglichkeit, neue Einsichten zu gewinnen, andere Perspektiven einzunehmen und unerwartete Vorteile zu entdecken, um seinen Veränderungsprozess neuerlich zu gestalten.

6.1. Zielvernachlässigung

Zielvernachlässigung liegt vor, wenn der Coachee seinen Fokus nicht auf ein definiertes, bedeutsames Ziel richtet, sondern sich auf ein anderes Ziel oder eine andere Aufgabe konzentriert und demzufolge eine Diskrepanz zwischen den für das ursprüngliche Ziel erforderlichen und den tatsächlich ausgeführten Handlungen entsteht.

Zieht man das Zielhierarchiemodell ^(6. Zielhierarchie) hinzu, wird deutlich, dass die Ziele höherer Ordnung, den Zielen und Handlungen niedrigerer Ordnung, Richtung, Sinn und Bedeutung geben.

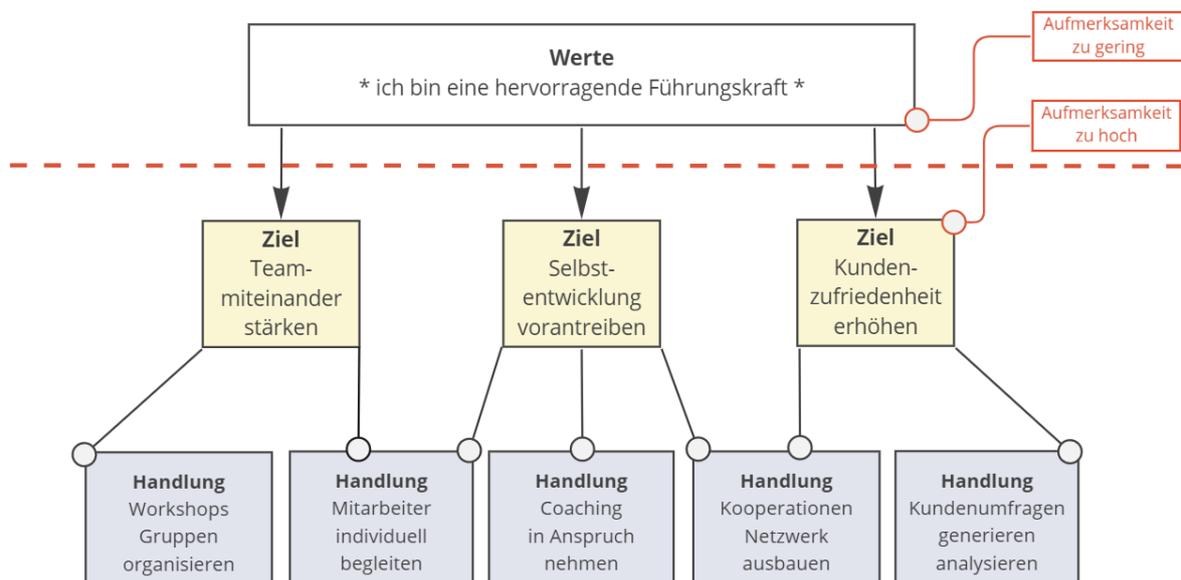
Wenn die Selbstregulation auf den höheren Ebenen der Zielhierarchie nicht wirken kann, weil der Coachee diesen Werten nicht genügend Aufmerksamkeit schenkt, übernehmen die Ziele tieferer Ebenen und dominieren ein nach Außen gerichtetes Verhalten.

Die Führung des menschlichen Systems stellt sich auf einer niedrigeren Stufe des Verhaltens ein (regrediert). Das ist für den Coachingprozess bedeutsam.

Bei Zielen niedrigerer Ordnung handelt es sich zumeist um unliebsame Aufgaben, die dem Coachee in der Regel erst dann 'schmecken', wenn er verinnerlicht, dass diese Erfüllungshelfer sind, um sein erstrebtes höheres Ziel und seine Werte zu erreichen.

Verpasst der Coach, die Fokussierung des Coachee auf die höheren Werte in der Zielhierarchie, läuft er Gefahr, dass sich der Coachee zu sehr auf das Erreichen niedrigerer Ziele konzentriert und in der Konsequenz seine übergeordneten und dominanten Werte regredieren. Überdies sind niedere Ziele an sich zumeist unbefriedigend.

Abbildung 4: Zielhierarchie bei Zielvernachlässigung



Beispiel Richard

|>> Das übergeordnete Ziel lautet: ich bin eine hervorragende Führungskraft.

Um das zu erreichen, muss sich Richard selbst weiterentwickeln, den Teamspirit stärken und die Kundenzufriedenheit steigern um auch wertschöpfend für das Unternehmen zu sein.

Das Erreichen der Zwischenziele wird er nur durch Handlungsschritte wie: selbst ein Coaching in Anspruch zu nehmen, um in unbequemen Situationen adäquat reagieren zu können. Aber auch um den Teamzusammenhalt und Workflow durch Workshops zu sichern und folgerichtig, durch Teamleistung und Arbeitsqualität die Kundenzufriedenheit zu steigern. Diese wird durch Kundenumfragen analysiert und nachfolgend die Prozesse reguliert. Die individuelle Mitarbeiterentwicklung liegt Richard gleichwohl am Herzen. <<|

Allzu gern fokussiert der ein oder andere Coachee sich jedoch, auf die niedergeordneten Ziele:

Beispiel Richard
 |>> Kundenzufriedenheit erhöhen, um in der oberen Führungsebene gut dazustehen. <<|

und verliert indes die höheren Werte aus den Augen. Die Folge kann eine Zielunzufriedenheit und einen Sinnverlust bezüglich der eigene Tätigkeit nach sich tragen.

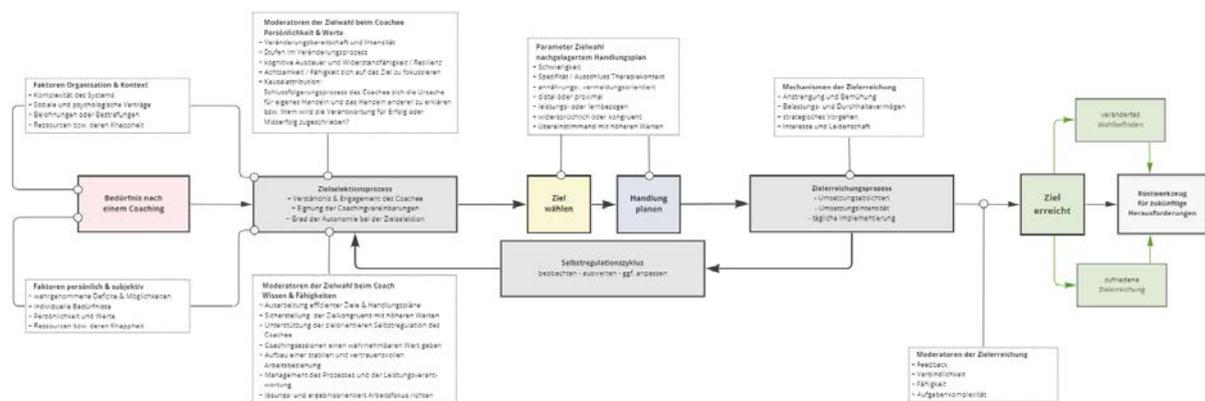
Die Zielhierarchie kann dem Coach und dem Coachee wertvolle Einblicke offenbaren, die einer Zielunzufriedenheit zugrunde liegen. Darauf aufbauend, kann der Coach situationsgefällig intervenieren und den Coachee dabei begleiten seinen Fokus wieder den abstrakteren Zielen, seinen Werten, zuzuwenden. Eventuell definiert der Coachee seine Unterziele sowie Handlungen neu und fühlt sich reguliert, wieder in einen sinnhaft positiven Veränderungsprozess eingebunden.

7. Quintessenz

Der verdichtete Überblick zeigt, dass die Zieltheorie dem Coaching einiges zu bieten hat. Wie aber können diese Informationen derart dargestellt werden, dass sie in der Coachingpraxis leicht zugänglich und nützlich sind? Eine mögliche Antwort bietet das strukturiert visuelle Modell: Gegliedertes Vorgehen für zielorientiertes Coaching (Abbildung 5) (PDF.Dokument)

Es stellt unterschiedliche Elemente mit dem Blick auf zielorientiertes Coaching systematisch dar. Modellüblich können nur einige Varianten in der Interaktion aufgezeigt werden. Dieses Modell probiert, Schlüsselaspekte des zielorientierten Coachings wiederzugeben und unterstreicht Faktoren, Parameter, Mechanismen und Initiatoren, denen im Coaching besondere Beachtung zukommen sollte.

Abbildung 5: Gegliedertes Vorgehen für zielorientiertes Coaching



7.1. Überlegungen zum Vorgehen

Der Prozess als Ganzes ist durch ein bestimmtes Bedürfnis des Coachee motiviert, das von individuellen als auch kontextuellen oder organisatorischen Faktoren beeinflusst wird.

Das **Bedürfnis** ermuntert, bestärkt oder ermutigt den Coachee in der Art seiner Teilnahme am Zielsetzungsprozess. Zu den individuellen Faktoren zählen bspw.:

- wahrgenommene Defizite und Möglichkeiten
- psychologische Bedürfnisse
- die Persönlichkeitsstruktur
- verfügbare Ressourcen oder deren Mangel.

Zu den kontextuellen oder organisatorischen Faktoren gehören bspw.:

- die Komplexität des Systems
- die soziale Kultur
- die Art der zwischenmenschlichen Beziehungen
- Belohnungen und Bestrafungen
- verfügbare Ressourcen oder eben deren Mangel.

Der Zielsetzungsprozess verläuft selten geradlinig. Ein häufiger Fallstrick ist, spezifische Ziele zu früh und übereilt festzulegen. Schlüsselthemen und weitgefaste Initialziele müssen zwar früh diskutiert werden, um dem Coaching einen Zweck und eine Richtung zu geben, doch der Coach sollte, während des Zielselektionsprozesses zweifelsfrei wichtige Parameter und Treiber berücksichtigen.

Für den Coach wesentlich: wie der Coachee den Coachingprozess aufnimmt und wie bereit er ist sich darauf einzulassen. Die Klarheit und Einigung der Coachingvereinbarung, formal oder informal, ist gleichwohl ein wichtiger Aspekt. Grad der Autonomie bei der Wahl des Ziels und die Mitwirkungsbereitschaft und -intensität des Coachee sind ausschlaggebende Faktoren im gesamten Coachingprozess.

Die Ergebnisse des **Zielselektionsprozesses** entwickeln sich aus:

-  Zielwahl
-  Handlungsplanung

Das Modell stellt einen linearen Prozesse dar. In der Realität gestaltet sich dieser allerdings iterativ. Ein Vor- und Zurück zwischen, sowie ein Überlappen der Phasen ist üblich.

Die Parameter der Zielwahl und die nachgelagerte Handlungsplanung, **entsprechen den in dieser Arbeit beschriebenen Kapiteln**. Die Zielwahl ist ein hauptsächlich, aber nicht ausreichender Teil des Coachingprozesses, denn zu jedem Ziel ist es unabdingbar auch einen Handlungsplan zu entwickeln. Die Handlungsplanung folgt, unter der Prämisse der Erreichbarkeit und einem systematischen Ansatz. Insbesondere für den Coachee der über eine schwache Selbstregulation verfügt, kann das bedeutend sein.

Die Rolle des Coaches besteht darin, den Coachee beim Erstellen seiner Ziele mit dem Augenmerk auf deren Kongruenz und Konkordanz zu begleiten, sowie unmittelbar motivierende, realistische und erreichbare Handlungen mit passenden Strategien zu implementieren, so dass das Zielstreben, der Leistungs- und Durchhaltewille des Coachee angespornt sind und auch bei auftretenden Erschwernissen Bestand haben.

Der Schlüssel erfolgreicher Handlungsplanung ist überdies, den Coachee beim Übergang von der abwägenden in die umsetzende Haltung zu begleiten.

Befindet sich der Coachee in der abwägenden Phase überdenkt er die Vor- und Nachteile seiner Handlungen genauestens und schenkt konkurrierenden Zielen oder Handlungsplänen besondere Aufmerksamkeit. Ist die Entscheidung zu handeln dann getroffen, ergibt sich beim Coachee eine Haltung, die auf Umsetzung ausgerichtet ist. Diese Haltung hat eine entschlossene und fokussierte Qualität und die Tendenz, stärker an Erfolg als an Misserfolg zu denken. Das wiederum ist ein unabdingbarer Aspekt im Coaching. (6. Ursprungsquelle im Coaching).

Gemeinsam mit dem Coachee, seine Handlungen zu beobachten, zu evaluieren und die gewonnenen Erkenntnisse in den **Selbstregulationszyklus** einfließen zu lassen, ist unentbehrlich in der Phase des Zielerreichungsprozesses sowie für das weitere Vorgehen im Coachingprozess.

Nicht jeder Coachee jedoch verfügt über die Fähigkeit der Selbstreflexion, so dass der Coach unter Umständen schon bei der Zielwahl intervenieren muss. In diesem Fall sollte sich die Begleitung des Coaches hinsichtlich der Zielformulierung und der nachfolgenden Handlungspläne auf ein beobachtbares und leicht zu bewertendes Verhalten des Coachees konzentrieren. Was erfasst wird, bleibt nichtsdestotrotz dem Coachee überlassen.

Es gibt Verhaltensweisen, die sich leichter erheben lassen als andere. So sind aktivitätsbasierte Handlungen direkt erfassbar, währenddessen zwischenmenschliche Kompetenzen und Kommunikationsmuster am Arbeitsplatz eher schwieriger zu evaluieren sind. Hier sind Kreativität des Coach ggf. auch des Coachees von Vorteil.

Demzufolge sollte der Coach, den Coachee bei der Zielwahl vorausschauend begleiten und gemeinsam mit ihm Ziele entwickeln bzw. formulieren die im **Zielerreichungsprozess** ein ergiebiges und zweckdienliches Feedback ermöglichen. Ein derartiges Feedback liefert entscheidende Informationen und Erkenntnisse darüber, ob und wie Folgeziele sowie dazugehörige Handlungen modifiziert oder reguliert werden sollten.

Wurde der Coachingprozess vom Coach, sachkundig und kreativ begleitet, erlebt der Coachee die Zielerreichung sichtbar wohltuend und gedeihlich.

Das bedeutet, dass sein bewusst erreichtes Ziel mit seinen individuellen Werten und unbewussten Bedürfnissen kongruent sind. Dies Form der Zielzufriedenheit wird von ihm, mit einem positiv veränderten Wohlbefinden verbunden und wirkt infolgedessen nachhaltig auf seine Fähigkeit zukünftige Herausforderung aktiv selbststeuernd, anstrengungsfrei selbstregulierend sowie intrinsisch motiviert anzugehen. Der Essenz im Coaching wäre somit vollumfänglich genüge getan.

7.2. Coacheehaltung & Coachinitiative

Wie bereits erwähnt, ist es für den **Coach** (b) erforderlich zu erkennen, mit welcher Haltung der **Coachee** (a) ins Coaching kommt und in welchem Stadium der Veränderung er sich befindet. Mit dieser Erkenntnis ist der Coach in der Lage, den Coachingprozess situationsadäquat anzupassen, um dem Coachee ein bestmöglicher Begleiter zu sein. Fünf Veränderungsstadien sind für den Zielsetzungsprozess relevant:

1) Absichtslosigkeit

- a. Der Coachee hat keine Absicht, sich in vorhersehbarer Zeit zu verändern.
- b. Der Coach achtet auf die Ambivalenz des Coachees und unterstützt den Coachee vorrangig diese aufzulösen. Die Zielsetzung rückt derweil in den Hintergrund, bis der Coachee selbst zur Zielsetzung bereit ist. Die Folge einer verfrühten oder zu präzisen Zielsetzung wäre womöglich der innerliche Rückzug des Coachees aus dem Zielsetzungsprozess.

2) Absichtsbildung

- a. Der Coachee erwägt sich zu verändern, hat aber noch Nichts umgesetzt.
- b. Der Coach begleitet hauptsächlich, das Bewusstsein des Coachee zu erhöhen und ihm so viele Erkenntnisse wie möglich zugänglich zu machen, so dass er zum Handeln angeregt wird.

3) Vorbereitung

- a. Der Coachee erhöhte seine Veränderungsbereitschaft und beabsichtigt sich in naher Zukunft zu verändern. Dafür hat er bereits erste kleine Schritte unternommen.
- b. Der Coach begleitet den Coachee vor allem, eine klare Vision / ein eindeutiges Motto für die Zukunft zu definieren und zu veranschaulichen. Dieses wird unmittelbar, mit leicht erreichbaren, aber konsequente Handlungsschritten manifestiert. Der Coach beobachtet den Fortschritt des Coachee genau und verstärkt neues, erwünschtes Verhalten, indem er das Erreichen, auch kleinerer Unterziele, würdigt und anerkennt.

4) Handlung

- a. Der Coachee zeigt seit kurzer Zeit innerhalb weniger als 6 Monaten neue Verhaltensweisen.
- b. Hier wird auf den vorhergehenden Erfolgen aufgebaut und die selbst- gerichtete Veränderung maximiert. Dafür werden mehr herausfordernde Ziel gesetzt und Strategien entworfen, wie die Veränderung über die Zeit erhalten werden kann.

5) Erhaltung

- a. Der Coachee zeigt über ein ½ Jahre ein neues dauerhaftes Verhalten.
- b. siehe 4) b.

Ziele im Coaching wirkungsvoll nutzen zu können, fordert vom Coach ein gehöriges Maß an Fingerspitzengefühl, Gestaltungskraft und Intuition. Dennoch ist ein solides Fundament aus Wissen und Können unerlässlich.

8. Abschließend

Die Befähigung des Coach liegt – vorab genannte einflussnehmende Faktoren bedacht – darin, den Coachee nachhaltig auf seinem Weg:

- ✓ zur aktiven Selbststeuerung,
- ✓ anstrengungsfreien Selbstregulierung und
- ✓ intrinsisch motivierten Entwicklungsbereitschaft

zu begleiten, zu navigieren und zu intervenieren, so dass – externe Bedingungen und interne Bedürfnisse eingeschlossen – eine maximale Selbstkongruenz seiner Ziele, egal ob bewusst oder unbewusst, seines Verhaltens und seiner Werte bzw. Normen entsteht.

Überdies ist der Erfolg des Prozesses davon abhängig, ob der Coach, dem Coachee in jeder Session einen wahrnehmbaren Wert vermitteln und eine kraftvolle Allianz herstellen kann.

Jedoch bleibt jede Theorie grau und wirkungslos, wenn es dem Coach nicht gelingt, sein Wissen in der Praxis umzusetzen, indem er den Prozess des Zielstrebens lenkt, den Coachee in die Verantwortung nimmt und mit ihm lösungs- und ergebnisorientierte Schritte erarbeitet.

Abschließend mag ich auf die Frage eingehen: ob nun die Fähigkeit des Coach, zielorientiert zu arbeiten, in Verbindung mit dem Coachingergebnis steht? Hierzu gibt es eine **Studie** ([Within-Subjects \(pre-post\)](#)):

Die Bedeutung von Zielen in der Coachingbeziehung. Welche Aspekte korrelieren stärker mit dem Coachingergebnis?

- der zielorientierter Coachingansatz oder
- der personenzentrierte Ansatz ('common factors' Grant 2013)

46 erwachsene Personen zusammengesetzt aus 12 Männer und 34 Frauen, Durchschnittsalter 37,5 Jahre formierten den Teilnehmerkreis. Jeder brachte persönliche Ziele mit in sein 10- bis 12-wöchiges, lösungsorientiertes, kognitiv-behaviorales und individuelles Coachingprogramm, bestehend aus 5 Sitzungen ein. Dem ***GROW** Modell folgend wollten sie mit dem Coach gemeinsam ihre Ziele erreichen. Die Studie brachte folgende **Erkenntnis**:

Die Verwendung von Zielen im Coaching ist in der Tat von praktischer Bedeutung, insofern als dass sich **im Coachingkontext ein zielorientierter Coachingansatz effektiver** zeigt als ein personenzentrierter Ansatz. Was jedoch nicht bedeutet, dass eine personenzentrierte Beziehung unwichtig ist.

Das Ergebnis erinnert vielmehr daran, dass sich die **Beziehung im Coaching von** der Beziehung in der **Beratung oder Therapie unterscheidet**.

Der Coach sollte sich dessen bewusst sein, dass er von seinem Coachee bezahlt wird, um ihm bei zweckgerichteten, positiven Veränderungen in seinem privaten und beruflichen Leben, als navigierender und intervenierender Begleiter zur Seite zu stehen.

* Das GROW Modell von Whitmore wird häufig genutzt, um Coaching-Gespräche zu strukturieren. Es wird ein Ziel für die Sitzung festgelegt, dann die reale Situation betrachtet, mögliche Optionen diskutiert, und schließlich die Sitzung mit der Entscheidung für einige konkrete Handlungsschritte beschlossen. Dies mag wie ein simpler, linearer Prozess erscheinen, das GROW Modell kann jedoch differenziert und iterativ angewandt werden, indem das Gespräch sich in den Phasen vor und zurückbewegt.

Eingearbeitete Internetquellen & Literatur

- ¹ Austin, JT, & Vancouver, JB (1996).
Zielkonstrukte in der Psychologie: Struktur, Prozess und Inhalt
https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-662-45119-9_82-1
- ² Cochran, W. & Tesser, A. (1996).
Der „What the Hell“-Effekt: Einige Auswirkungen von Zielnähe und Zielrahmen auf die Leistung.
In L. Martin & A. Tesser (Hrsg.), Streben und Fühlen
https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-662-45119-9_82-1
- ³ Evelyn Albrecht (2018) Business Coaching
- ⁴ Prof. Thomas Goschke, Professor für Allgemeine Psychologie, TU Dresden
Volition und kognitive Kontrolle
<https://nachrichten.idw-online.de/2022/01/26/wie-menschen-lernen-sich-beim-denken-gerne-anzustrengen/>
- ⁵ Carver, CS, & Scheier, MF (1998).
Zur Selbstregulierung des Verhaltens
https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-662-45119-9_82-1
- ⁶ Doran, GT (1981).
Es gibt einen SMARTEN Weg, um die Ziele des Managements zu formulieren.
https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-662-45119-9_82-1
- ⁷ Elliot, AJ, Sheldon, KM, & Church, MA (1997).
Vermeidung von persönlichen Zielen und subjektivem Wohlbefinden.
https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-662-45119-9_82-1
- ⁸ Sarrazin, P., Vallerand, R., Guillet, E., Pelletier, L., & Cury, F. (2002).
Motivation und Abbruch
https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-662-45119-9_82-1
- ⁹ Locke, EA, & Latham, GP (2002).
Aufbau einer praktisch nützlichen Theorie der Zielsetzung und Aufgabenmotivation
https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-662-45119-9_82-1
- ¹⁰ Sheldon, K. & Elliot, AJ (1999).
Zielstreben, Bedürfnisbefriedigung und longitudinales Wohlbefinden:
Das Selbstkonkordanzmodell
https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-662-45119-9_82-1
- ¹¹ Deci, EL, & Ryan, RM (1980).
Selbstbestimmungstheorie: Wenn der Verstand das Verhalten vermittelt.
https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-662-45119-9_82-1

Gelesene Internetquellen & Literatur

- A) Grant, AM (2006)
Ein integrativer, zielorientierter Ansatz für Führungskräftecoaching. In D. Stober & AM Grant (Hrsg.), *Evidence based coaching handbook*.
https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-662-45119-9_82-1
- B) Grant, AM (2011)
Ist es an der Zeit, das Grow-Modell nachzubauen?
Probleme im Zusammenhang mit Lehr-Coaching-Sitzungsstrukturen.
https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-662-45119-9_82-1
- C) Grant, AM (2013a). Autonomieunterstützung, Beziehungszufriedenheit und Zielorientierung in der Coach-Coachee-Beziehung: Was sagt den Coaching-Erfolg am besten voraus?
https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-662-45119-9_82-1
- D) Grant, AM (2013b). Neue Perspektiven zur Zielsetzung in der Coaching-Praxis: Ein integriertes Modell des zielorientierten Coachings.
In D. Clutterbuck, D. Megginson & S. David (Hrsg.), *Beyond Goals: Effektive Strategien für Coaching und Mentoring*
https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-662-45119-9_82-1
- E) Grundbedürfnisse nach Maslow – die Bedürfnispyramid
<https://www.studysmarter.de/schule/psychologie/grundlagendisziplinen-der-psychologie/grundbeduerfnisse/>
- F) Soziale Kognition und Attribution
<https://www.studydrive.net/de/flashcards/kapitel-3-sp-1-soziale-kognition-und-attribution/36879>
- G) Maja Storch
Das Zürcher RessourcenModell ZRM: Ressourcen aktivieren mit Motto-Zielen
https://www.majastorch.de/wp-content/uploads/2020/04/Storch-Motto-Ziele_2014.pdf
- H) Züricher Ressourcen Modell ZRM Grundkurs
https://zrm.ch/daten/Grundkurs_HA_7.2.12.pdf
- I) Züricher Ressourcen Modell ZRM und Führung
https://www.erev.de/media/susanne_billhardt_zrm_und_fuehrung.pdf
- J) Grant (2013)
Zielperspektiven in die Coaching-Praxis integrieren
Ein integratives Modell zielorientierten Coachings
<https://link.springer.com/article/10.1365/s40896-017-0020-x>

