

Trust the process

Viele Wege führen zum Ziel

*Abschlussarbeit Ausbildung systemisches Coaching bei In-Konstellation
Themenbereich: Coaching Tools & Methoden
September 2024 - Mai 2025*

Abgabe am 28.3.2025

Was in der Ausbildung wohl am häufigsten als essentielle Voraussetzung für einen Coaching betont wurde und gleichzeitig die immer wieder Verwirrung oder auch Unsicherheit hervorgerufen hat - das Ziel finden und den Auftrag klären. Denn, neben den drei Grundwerten - Demut, Haltung und Kontakt¹ - ist eins klar: kein Coaching ohne Auftrag. Und für einen Auftrag braucht man ein Ziel, am besten ein gutes.

Doch was so simpel klingt, kann in der Praxis, besonders zu Beginn des Coachings mit *echten* Klient*innen, eine echte Herausforderung darstellen. "Was genau ist dein Ziel?" kann die harmloseste oder eine der schwierigsten Fragen zugleich sein. Plötzlich stehen da Klient*innen, die sagen: „Hmm, so genau weiß ich gar nicht, was ich will.“ oder "Ich brauche einfach mal Klarheit! So allgemein und generell!“ und wir als Coaches sitzen da, nicken verständnisvoll und denken insgeheim: "Ja, ich auch..."



<https://media3.giphy.com/media/v1.Y2lkPTc5MGI3NjExZXNzYm12NnM4NWp3bnYxaWE3bnEy-MWtrdXM4YjJuNXB5cWUzZWRnYiZlcD12MV9pbmRlcm5hbF9naWZfYnlfYWQmY3Q9Zw/tvGOBZ-KNEX0ac/giphy.gif>

Das Ziel ist im Idealfall SMART, also spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert und steht am Anfang eines Coaching Prozess. Aber mal ehrlich, wie oft erleben wir, dass sich ein klares Ziel und somit Auftrag erst nach mehreren Runden sanften Nachbohrens zeigt, Klient*innen in Problemtrance verfallen oder auch, dass sich das ursprüngliche Anliegen plötzlich in Luft auflöst, weil dahinter eine ganz andere Baustelle liegt? Und schwupp die wupps, ist die Zeit vorangeschritten und die Session ist halb vorbei. „Es bedeutet daher ein Stück Arbeit, im Coaching vom Problem zum Zielgespräch zu kommen.“ (Radatz, 2000,130).

¹ Und wenn es nach Manfred geht, ebenso Transparenz und Balance.

Diese Abschlussarbeit soll ein Plädoyer dafür sein, die Schleifen der Zielfindung zu umarmen – statt sich davon allzu sehr stressen oder verunsichern zu lassen. Besonders für angehende Coaches (so wie mich und einige aus meiner Ausbildungsgruppe) kann dieser Prozess eine echte Herausforderung sein. Zielfindung läuft nämlich nicht immer glatt. Manchmal gerät man ins Straucheln, manchmal ins (hoffentlich nur innere) Schwitzen.

An einigen Stellen kann während der Ausbildung der Eindruck entstehen: Erst wenn das Ziel steht, geht's richtig los – dann kommen die Tools zum Einsatz, und der Methodenkoffer wird auf links gedreht. Und ja, oft ist das der Fall. Aber eben nicht immer. Manchmal öffnet die Zielfrage eine Tür. Oder eben gleich mehrere. Oder sie sorgt erstmal für Stirnrunzeln – sowohl beim Coachee und manchmal eben auch beim Coach.

Was dann? Tief durchatmen. Die innere Haltung checken. Bewahren. Und wenn nötig, die Frage elegant neu formulieren. Denn auch schon im Prozess der Zielfindung zeigt sich die wahre Essenz des Coachings: das Fragen. Es sind die gezielten, klug gesetzten Fragen, die den Coachee zum Nachdenken anregen, neue Perspektiven eröffnen und Struktur in diffuse Gedanken bringen. Neben systemischen Fragetechniken können dabei auch bereits weitere Methoden aus dem Methodenkoffer unterstützen.

Zielfindung im Coaching

Drei Wege, ein Ziel

In zahlreichen Sessions habe ich gemeinsam mit Coachees Ziele und Aufträge entwickelt – mal gelang das fokussiert und direkt zu Beginn der Session, mal in zähen, verschlungenen und doch sehr aufschlussreichen Runden. Im Folgenden werfe ich einen Blick auf drei Fallbeispiele, die zeigen, wie unterschiedlich die Ausgangspunkte eines Coachings und damit auch die Zielfindung sein können. Außerdem teile ich, welche Fragetechniken und Methoden ich eingesetzt habe, um am Ende doch gemeinsam mit den Coachees *ans Ziel* zu kommen. Vor allem aber möchte ich mit dieser Arbeit eines: Mut machen. Mut, dem Prozess zu vertrauen. Mut, Methoden flexibel anzupassen. Und Mut, auch mal kleinere Brötchen zu backen – denn manchmal steckt in der Erarbeitung eines scheinbar simplen Ziels bereits *die* entscheidende Erkenntnis für den Coachee.

Von der Mindmap zum Klartext: Zielfindung step by step

Eine Klientin kam ins Coaching – und sie war vorbereitet. Richtig vorbereitet. Auf ihrem Laptop öffnete sie eine hochprofessionell gestaltete Mindmap, randvoll mit Notizen, Verknüpfungen und Überlegungen zu ihrem Berufsfeld. Die zentrale Frage: *Wie geht es für sie weiter im Berufsleben?* Natürlich wurde diese Mindmap erstmal ausgiebig gewürdigt, da steckte richtig viel Arbeit und mentale Ressourcen drin, plus – ich meine, wer liebt nicht eine gute Mindmap?

Ihr grobes Anliegen: Unzufriedenheit in der Arbeitssituation. Aber beim genaueren Hinschauen wurde schnell klar: Eigentlich schätzte sie ihren Arbeitgeber, sie wollte gar nicht wechseln. Das Problem lag woanders. Es war die Komplexität des Arbeitssystems, die sie belastete. Strukturen, die kompliziert und schwer greifbar waren. Prozesse, die nur schwer kontrollierbar waren und an so vielen Faktoren hingen, dass es für die Coachee verzwickelt erschien, da einen sinnigen Weg für sich aufzutun. Also haben wir zuerst ihr großes „Sehnsuchtsziel“² anerkannt: Klarheit und Ordnung im Chaos ihres Arbeitssystems.

Und genau hier zeigte sich eine der großen Herausforderungen der Zielfindung: Wenn alles miteinander verknüpft ist – wo setzt man an? Die Versuchung, überall gleichzeitig zu starten, ist riesig. Und genau das macht es möglicherweise für Klientinnen so schwer, ein greifbares, bearbeitbares Ziel zu formulieren.

Mein erster Fokus lag also darauf mit ihr gemeinsam, ihren Handlungsspielraum zu finden. Ja, das System war komplex – aber welche Stellschrauben lagen in ihrer Macht? Mit einer guten Portion Humor (denn natürlich hätten sie das System am liebsten einmal richtig „aufgeräumt“), schauten wir uns an: Was kann sie wirklich beeinflussen?

Und dann konnten wir uns der Frage widmen: Was ist das eigentliche Ziel? Schnell zeigte sich, dass sie nicht ein einzelnes Ziel hatte, sondern mehrere, miteinander verwobene Teilziele. Und genau hier drohte die nächste typische Falle: Verzettelung. Alles schien wichtig, alles hing zusammen – und plötzlich war die Klarheit wieder weg.

² vgl. <https://www.in-konstellation.de/glossar/artikel/das-restriktionsmodell-nach-gunter-schmidt/>

Das perfekte Szenario für eine bewährte Methode: Die Skalierungsfrage. "Wie wichtig ist dir jedes dieser Ziele auf einer Skala von 1 bis 10?"³

Und siehe da – durch diese Einordnung wurde plötzlich klar: Zwei der Ziele zählten eigentlich auf ein übergeordnetes Ziel ein. Damit hatten wir nicht mehr fünf verschiedene Baustellen, sondern einen zentralen Fokus.

Der Coaching-Auftrag war nun klar: Wege zu diesem Ziel erkunden. Und wir konnten mit Hilfe des GROW-Modells die verschiedenen Optionen und Schritte erarbeiten, die die Klientin ihrem Ziel näher bringen würden. Allerdings nicht in der klassischen Reihenfolge, sondern in dem Fall eher als RGOW (weil flexibel bleiben schließlich alles ist!).

Am Ende der Sitzung hatte die Klientin nicht nur ein klar formuliertes Ziel, sondern auch eine strukturierte Liste an nächsten Schritten, die sie peu a peu näher an dieses Ziel brachten. Und das Beste? Der erste Schritt für die 72 Stunden nach dem Coaching war so klein, machbar und dennoch erwartbar effektiv, dass die Klientin herzlich darüber lachen musste.

Trotz hoch komplexer Gemengelage, war die Zielfindung gelungen, der Plan geschmiedet, die Coachee hatte einen konkreten ersten Schritt in der Tasche – wir konnten zufrieden aus der Session gehen.

Die Zielfindung als Ziel

Eine Klientin kam ins Coaching mit einem diffusen Gefühl der Unzufriedenheit im Arbeitskontext. Eigentlich machte sie genau das, was sie liebt – und trotzdem hatte sie das Gefühl, in ihrer aktuellen Position nicht ihre volle Power entfalten zu können. Eine mögliche Führungsposition? Zeichnete sich schwach ab. Aber wirklich begeistert hat sie die Aussicht darauf nicht. Na, wenn das mal nicht nach einem inneren Team schreit!

Aber Moment mal – wir waren schon ziemlich tief in der Sitzung, und ein Ziel? Gab es nicht. Kein klar umrissenes „Da will ich hin“. Nur dieses vage Gefühl: So, wie es ist, fühlt es sich nicht richtig an. Und genau da liegt eine der großen Herausforderungen in der Zielfindung. Denn manchmal ist das Problem nicht, dass ein *Ziel* fehlt – sondern, dass die Optionen irgendwie alle nicht so richtig passen.

³ Möglicherweise hätte ich hier auch fragen können „Welches dieser Ziele sollten wir als Erstes behandeln?“ um noch schneller ans Ziel zu kommen und weitere Kriterien wie die Dringlichkeit, die Größe sowie die zeitliche Sequenz ebenfalls einbeziehen zu können. Vgl. Radatz, 2000, 151. ff.

Also, was tun? Erstmal: Aktiv Zuhören. Die Klientin fühlte sich mit der Strukturierung ihrer aktuellen Position ziemlich isoliert und war einsam mit ihren Gedanken und Emotionen. Statt sofort auf die Suche nach einer eleganten Zielformulierung zu gehen, hieß es also erstmal: Raum geben. Und zwar transparent. Sich von der Klientin ein „OK“ dafür abholen, dass man jetzt erstmal Raum gibt. Anerkennen, dass da eine Menge Fragezeichen, offene Wunden und auch Traurigkeit sind. Und als Coach vielleicht auch einfach mal aushalten, dass noch kein klarer Weg erkennbar ist.

Natürlich tauchten währenddessen die typischen Coaching-Gedanken auf: Bringt das hier gerade was für die die Klientin? Müsste ich nicht aktiver in die Zielklärung gehen? Omg, brauche ich nochmal einen expliziten Auftrag fürs Zuhören? You know the drill. Aber ich bin bei meinem Mantra geblieben: „Trust the process“ – und an der Stelle vielleicht auch ein kleines „Trust yourself, girl.“

Und siehe da: Am Ende der Sitzung hatten wir tatsächlich ein sehr klares Ziel. Aber es war nicht das Offensichtliche, sondern eins, das wir gemeinsam mehrfach auf Herz und Nieren überprüft hatten: Ist es wirklich dieses Ziel? Ist es zu sehr an externe Faktoren gebunden und nicht im Handlungsspielraum der Klientin? Was bedeutet das Ziel konkret für die Klientin? Was nicht? Wie fühlt es sich an, wenn sie sich vorstellt, das Ziel ginge in Erfüllung. Wie sähe das Ziel konkret aus, was wäre anders?

Denn die spannende Frage war am Ende nicht, *ob* sie eine Führungsposition wollte, sondern *warum* sie sich überhaupt mit dieser Option beschäftigte. Was war ihr eigentlich wichtig? Und wofür wollte sie sich weiterentwickeln? Hier bot sich die Möglichkeit, mit ihren Werten zu arbeiten und auf die Ressource ihrer Leidenschaft für ihre Arbeit nicht nur wertzuschätzen einzugehen, sondern sie gezielt als Orientierungspunkt für ihre weitere Entwicklung zu nutzen.

Es stellte sich heraus: Das Thema war nicht die Position. Es ging um das Gefühl von Wirksamkeit. Und genau das war die entscheidende Erkenntnis der Session. Die Klientin merkte, dass sie sich unbewusst an die Vorstellung geklammert hatte, dass eine Führungsrolle ihr diese Wirksamkeit bringen würde – obwohl sie sich mit dieser Option eigentlich nie ganz wohlfühlt hatte. Die Erkenntnis, dass ihr Ziel nicht an eine externe Position, sondern an ein inneres Erleben und die Gestaltung ihrer Arbeit, die sie selbst beeinflussen konnte, gebunden war, brachte sofort und sichtbar Entspannung. Und das war für mich der Moment, in dem ich wusste: Das hier war eine richtig gute Zielfindung und Session.

Denn manchmal ist das eigentliche Ziel gar nicht das, was man anfangs im Kopf hat. Manchmal ist das Ziel der Sitzung *nur*, ein Ziel zu finden. Ein Ziel, das sich nicht fremd anfühlt, sondern das wirklich zur eigenen Entwicklung und Werten passt. Und jetzt, mit diesem neu gewonnenen Fokus, bin ich gespannt, wie ich die Klientin in den kommenden Sitzungen konkret für ein Mehr an Wirksamkeit unterstützen kann. Aber eines ist sicher: Das Ziel ist jetzt (vorerst) klar.

Zielfindung im Labyrinth – Wenn ein Thema zehn Türen öffnet

Ein Klient kam ins Coaching mit – nennen wir es mal – einer sehr großzügigen Themenpalette. Viele offene Baustellen, viele Gedanken, viele Erkenntnisse aus der Vergangenheit, aber kein klarer Fokus für das Coaching. Stattdessen: ein gedanklicher Rundflug über diverse Lebensthemen, immer mit der Tendenz, von Ästchen auf Stöckchen zu kommen. Ein klassischer Fall von: „Da ist so viel, wo soll ich überhaupt anfangen?“

Und genau hier liegt eine der größten Herausforderungen in der Zielfindung. Denn während es manchmal schwer ist, überhaupt ein Problem zu benennen, kann es genauso schwierig sein, aus vielen Problemen eins herauszufiltern, das den Anfang macht. Der Klient berichtete, dass ihn seine Angewohnheit, Dinge nicht zu Ende zu bringen, in vielen Bereichen begleitet – aber sobald wir versuchten, eine konkrete Situation zu betrachten, öffnete sich direkt das nächste Fenster: „Ach ja, und dann gibt es da noch diese andere Sache...“

In solchen Momenten ist es verlockend, als Coach eine Art „Themen-Stopp-Schild“ aufzustellen. Aber gerade wenn jemand bereits zig Anläufe unternommen hat, seine Muster zu durchbrechen, erschien mir ein vorschnelles Eingrenzen als kontraproduktiv. Stattdessen ging es darum, Raum zu geben, den Redebedarf anzuerkennen und gleichzeitig immer wieder vorsichtig einzuladen: „Hilf mir, das besser zu verstehen – kannst du bei einer konkreten Situation bleiben?“

Als es dann irgendwann konkreter wurde, konnte das Werte- und Entwicklungsquadrat als hilfreiches Tool ins Spiel kommen. Und das war ein echter Gamechanger. Denn der Fokus lag plötzlich nicht mehr nur auf dem, was „falsch“ läuft oder was der Klient gerne loswerden würde, sondern auf der Entwicklungsrichtung. Nachdem wir das Gute an der als problematisch erlebten Verhaltensweise herausgearbeitet hatten, konnten wir uns dem Entwicklungspotential widmen. Was wäre eine gesunde Weiterentwicklung dieses Verhaltens? Wo liegt das Potenzial? Und stets – ganz wichtig – welche positiven

Anteile des vermeintlich problematischen Musters dürfen weiterhin wertgeschätzt werden?⁴

Das hat in diesem Fall enorm geholfen. Statt in der Problembeschreibung festzustecken, entstand eine Perspektive auf das, was angestrebt werden kann. In den Worten des Klienten: „Zum ersten Mal fühlt sich das nicht nur nach Baustelle an, sondern nach einem Weg.“ Und genau das war der Durchbruch. Durch diese Eingrenzung wurde das Problem greifbar – und vor allem bearbeitbar.

Basierend darauf konnten wir gemeinsam erarbeiten, welche konkreten Handlungsoptionen der Klient hatte und was ihm dabei besonders wichtig war. Dabei betrachteten wir die Optionen im Kontext des positiven Anteils des Verhaltensmusters, das ihm Schwierigkeiten bereitete. Dabei wurde erneut deutlich, wie wichtig es ist, das Problemerkennen des Coachees wertzuschätzen, um dessen positive Funktion erkennbar zu machen. Dieser Perspektivwechsel wurde letztlich zum Schlüssel für den Coachee, um ein klares Ziel zu formulieren, das nicht nur motivierend war, sondern auch das Muster des Klienten mitdachte.

Trust the Process – Der Weg ist das Ziel

Ein Coaching-Prozess ist wie eine Wanderung durch unbekanntes Gelände. Natürlich wollen wir bzw. die Klientin irgendwo ankommen – doch wo genau und wie der Weg dorthin verläuft, ist anfangs oft nicht direkt ersichtlich. Erstmal orientieren wir uns, lassen uns auf das Terrain ein, versuchen zu verstehen. Dann scheint eine vielversprechende Route erkennbar – bis plötzlich eine neue Erkenntnis, ein Umweg oder eine völlig veränderte Perspektive das Ziel neu definieren. Und genau das macht Coaching so spannend: Es gibt nicht nur den einen richtigen Weg.

Gerade die Zielfindung kann sich dabei als echte Herausforderung entpuppen. Manche Coachees starten mit einer diffusen Unzufriedenheit, andere mit einem komplexen Themengeflecht. Doch immer bleibt die Frage: Worum geht es wirklich? Manchmal zeigt sich ein Ziel erst, wenn die Coachee gedanklich einmal durch alle bisherigen Lösungsversuche gewandert ist. Manchmal stellt sich heraus, dass das ursprüngliche Ziel gar nicht das ist, was wirklich zählt. Und manchmal steht plötzlich die Reise zum Ziel selbst im Fokus – nicht das Ziel am Ende.

⁴ vgl. Radatz, 2000, 129

Die drei Fallbeispiele haben gezeigt, wie unterschiedlich die Ausgangspunkte eines Coachings und damit auch die Wege zur Zielfindung sowie zum eigentlichen Ziel sein können. Dabei wurde deutlich: Flexibilität, Vertrauen in den Prozess und die Bereitschaft, Methoden situativ anzupassen, sind essenziell. Coaching lebt von der Kunst des Fragens – und das bereits bei der Zielfindung. Nicht immer führt eine klare Zielformulierung direkt zum nächsten Schritt, doch genau darin liegt auch eine Chance. Manchmal steckt die wichtigste Erkenntnis schon im Ziel selbst.

Für uns als Coaches bedeutet das: Dranbleiben, wertschätzend sortieren, mitgehen – und immer wieder einladen, den Fokus zu finden. Die passenden Fragen und Tools helfen dabei, Klarheit zu schaffen. Doch die vielleicht wichtigsten Aspekte sind die innere Haltung, Demut, Kontakt und Vertrauen in den Prozess. Denn am Ende geht es nicht um das Ziel des Coachees – was auch immer es letztlich sein mag.

Deshalb bleibt ein demütiges „trust the process“ mein heimliches Coaching-Mantra. Vielleicht mit meinem Stift und Notizheft als symbolischer Reminder, vielleicht mit einem tiefen Atemzug zwischendurch. Oder einfach mit dem Wissen, dass sich am Ende alles fügt – Schritt für Schritt.

In diesem Sinne: Möge das Ziel und der Auftrag mit uns sein!



https://starwars.fandom.com/wiki/May_the_Force_be_with_you

Quellen

Sonja Radatz. Beratung ohne Ratschlag. Wolkersdorf: Literatur-VSM, 2000.

GIF S.2 <https://media3.giphy.com/media/v1.Y2lkPTc5MGI3NjExZXNz-Ym12NnM4NWp3bnYxaWE3bnEyMWtrdXM4YjJuNXB5cWUzZWRnYiZlcD12M-V9pbnRlcm5hbF9naWZfYnlfaWQmY3Q9Zw/tvGOBZKNEX0ac/giphy.gif>

BILD S.9 https://starwars.fandom.com/wiki/May_the_Force_be_with_you