

## Die umfassende Zieldefinition im Coaching

Den Kunden von der Problemschilderung zu einer Zieldefinition zu bringen, kann in vielen Fällen - vor allem bei Kunden mit „klagendem“ oder „besuchendem“ Verhalten (s.S.xx) harte Arbeit bedeuten: Immer wieder kehrt der Kunde zur Problembeschreibung zurück - und immer wieder stellt der Coach die Frage nach dem Ziel des Kunden: So lange und so oft - meist unter Anwendung großer Geduld - bis der Kunde darauf einsteigt und tatsächlich beginnt, für seine Situation ein Ziel zu formulieren.

### Fragen zur Formulierung des Ziels des Kunden

- Was ist in diesem Fall Ihr Ziel?
- Welches Ziel haben Sie denn in dieser Situation?
- Welches Ziel möchten Sie denn in dieser Sache gerne erreichen?
- Und wo möchten Sie gerne hin, gesetzt den Fall, es ließe sich machen?
- Was möchten Sie idealerweise erreichen?
- Woran würden Sie erkennen, daß Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- Wer würde an welchem Verhalten von Ihnen merken, daß Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- Wenn Sie dieses Coaching mit einer Taxifahrt vergleichen - ich wäre der Taxifahrer, Sie wären der Fahrgast, der bestimmt, wo´s hingehet und welchen Weg wir wählen und das Coaching wäre unser Taxi - was würden Sie denn mir als Taxifahrer sagen, wo´s hingehen soll?

Quelle: Sonja Radatz

Es reicht jedoch im Coaching nicht, einfach nur ein Ziel zu erarbeiten - nein, der Zielbegriff im systemisch-konstruktivistischen Coaching erfordert eine sehr intensive und umfassende Zieldefinition.

### Folgende Eigenschaften sollte ein im Coachingprozess „wohl definiertes“ Ziel aufweisen<sup>1</sup>:

1. Es sollte in Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug klar definiert sein
2. Die Umsetzung des Ziels sollte unter dem hundertprozentigen Einfluß des Kunden stehen
3. Das Ziel sollte eher klein als (zu) groß sein
4. Es sollte inter-aktional sein
5. Es sollte den Beginn von etwas erfassen (und nicht das Ende)
6. Es sollte etwas sein, das wie ein „Wunder“ erscheint oder zumindest in Richtung eines Wunders geht
7. Das Ziel sollte in konkreten, spezifischen, verhaltensbezogenen Worten bzw. Ausdrücken beschrieben werden
8. Das Ziel sollte eventuelle Bedingungen mit berücksichtigen

Quelle: Steve de Shazer

---

<sup>1</sup> Teilweise decken sich diese Eigenschaften eines wohldefinierten Zieles mit den von Steve de Shazer genannten

### **1. Klare Zieldefinition in Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug**

Im Coaching sollte ganz genau herausgearbeitet werden,

- **was** der Kunde
- **(bis) wann**
- **in welchem Ausmaß**

erreichen will.

z.B.: Für die Mitarbeiter mehr Zeit nehmen (was), indem die Führungskraft einmal pro Woche (wann) eine Stunde lang (in welchem Ausmaß) einen Jour fixe anbietet.

### **2. Der hundertprozentige Einfluß des Kunden auf die Umsetzung des Ziels**

Kunden - vor allem solche, die sich wie Besucher verhalten (s.S.xx) - setzen sich häufig ein Ziel, dessen Erreichung nicht zu 100% in ihrem Einfluß steht: Sie wünschen sich, daß sich der Chef, die Verantwortlichen in der Abteilung, der Ehemann, die Kinder, die Eltern, die Arbeitssituation oder die Kollegen „ganz einfach verändern“.

Da wir im Coaching mit niemandem arbeiten können als mit dem Kunden selbst (s.S.xx) und davon ausgehen müssen, daß sich die anderen eben gerade nicht ändern (s.S.xx), können wir auf Wünsche dieser Art nicht einsteigen: Wir müssen so lange an der Zieldefinition arbeiten, bis an der Erreichung des Ziels nur noch der Kunde selbst beteiligt ist.

Wir sollten also den Kunden auch fragen, ob er das von ihm gebildete Ziel auch tatsächlich umzusetzen fähig und berechtigt ist.

### **3. Lieber ein kleines als ein (zu) großes Ziel**

Manche gesteckten Ziele sind so groß, daß sie dem Kunden wie ein Berg erscheinen, bei dessen Besteigung sie befürchten müssen, ihnen würden Energie und Luft ausgehen. Daher achten wir im Coaching darauf, daß die Kunden eher kleinere (erreichbare) als zu große (unerreichbar scheinende) Ziele definieren.

Eine Faustregel dafür ist:

<p>Ein Ziel ist dann groß genug, wenn zu erwarten ist, dass alle Maßnahmen und Werkzeuge, welche die Erreichung dieses Zieles braucht, in einem Coaching gerade erarbeitet werden können.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Dabei ist es durchaus vertretbar, aus einem sehr großen (End)ziel Teilziele (sozusagen verdaubare Happen) zu extrahieren.

Eine der folgenden Fragen können Sie als Coach in dieser Situation stellen:

#### **Fragen zur Unterteilung eines großen Zieles**

- In welche Teilziele könnten wir denn dieses doch sehr umfassende Ziel unterteilen?
- Welche Teilziele sehen Sie denn in diesem Gesamtziel versteckt?
- Wenn Sie Ihr Ziel mit der Paris-Dakkar-Fahrt vergleichen würden: Welche Teiletappen würden Sie denn dann bei Ihrem Ziel ansetzen?

Quelle: Sonja Radatz

#### **4. Die Bildung eines inter-aktionalen Zieles**

Ich frage im Coaching niemals nach der Situation, die nach der Lösung des Problems erreicht werden soll - sondern **nach dem Verhalten, das der Kunde und alle an der Lösung notwendigerweise Beteiligten zeigen sollen.**

Verhaltensweisen, die der Kunde als Ziel definiert, beschreiben Wege - Situationen, die ein Kunde erreichen will, dagegen „nur“ das Endergebnis. Da Verhaltensweisen eines Kunden innerhalb dessen Vorstellungsbereich des Möglichen liegen, sind sie aus Sicht des Kunden auch umsetzbar und erscheinen dem Kunden von Beginn des Coaching-Gesprächs an greifbarer als die Realisierung von Situationen, von denen er nicht weiß, wie er sie erreichen kann.

Wenn Ziele inter-aktional definiert werden (also gemeinsam festgelegt wird, was jeder einzelne der Beteiligten tut bzw. anders tun sollte, wenn das Ziel erreicht ist), dann bleibt das Ziel einerseits dynamisch, und zweitens werden die Handlungsalternativen erhöht - und neue Wege, ein Ziel zu erreichen, entstehen.

#### **5. Ein Ziel, das den Beginn von etwas erfasst („hin zu“ statt „weg von“)**

Meist wissen wir ganz genau, was wir nicht wollen - aber nur in den seltensten Fällen ganz genau, was wir wollen und wohin wir wollen. Bezogen auf unsere Probleme erscheint uns das ganz logisch: Wir wollen die Probleme eben „weghaben“, machen uns aber nie die - notwendigen! - Gedanken darüber, **was wir anstatt dessen tun wollen.**

Würde ich im Coaching die Probleme ganz einfach nur „wegnehmen“, dann würde ein Vakuum an der Stelle des früheren Problems entstehen - ein Vakuum, das vom Kunden (würden wir nicht dessen neue „Füllung“ im Coaching sehr ausführlich besprechen) mit großer Wahrscheinlichkeit blitzschnell wieder durch ein ähnliches oder das gleiche Problemmuster gefüllt würde.

Darüber hinaus würden damit noch keine Ziele erreicht werden.

Coaching arbeitet mit Situationen,  
in denen es um ein „hin zu“ und nicht um ein „weg von“ geht!

Ich vergleiche die Zieldefinition des „Beginnens von etwas“ sehr häufig mit dem Besuch eines Reisebüros:

Wenn Sie in ein Reisebüro mit dem Ziel kommen, „Ich will nicht mehr in Wien bleiben“ oder „Ich will weg aus Wien“, wird die freundliche Dame am Schreibtisch vermutlich antworten, „Wir haben etwa 2.500 Destinationen außerhalb Wiens zur Verfügung. Welche möchten Sie auswählen?“.

Ähnlich verhalten wir uns auch im Coaching: Wenn vom Kunden eine Zieldefinition kommt, die in etwa lautet:

- „Ich will NICHT MEHR...“
- „Ich will WEG VON...“
- „Ich will KEINE... MEHR“

dann können wir mit einer der einfachsten Coaching-Fragen den „Beginn von etwas“ abklären, nämlich mit der Frage:

- „Sondern?“
- oder (alternativ) „Was wollen Sie anstatt dessen?“

### **6. Ein Ziel, dessen Erreichung wie ein „Wunder“ erscheint**

Ziele sollten nicht nur erreichbar sein, sondern auch so „wünschenswert“, daß sich ihr Erreichen wirklich lohnt. So befinden wir uns im Coaching stets auf einer Gratwanderung zwischen dem „nicht (zu) großen“ und dem „wie ein Wunder erscheinenden“ Ziel. Bei der Zieldefinition sollte klar werden, ob das vom Kunden genannte Ziel auch wirklich lohnt, daran zu arbeiten - ob dessen Erreichung dem Kunden wie ein (kleines) Wunder erscheint.

### **7. Die Beschreibung des Zieles in konkreten, spezifischen, verhaltensbezogenen Worten bzw. Ausdrücken**

Vor allem aus Sicht Steve de Shazers ist die konkrete, spezifische und verhaltensbezogene Definition des Zieles eine der wichtigsten Voraussetzungen, um das Coaching-Gespräch zu einem Erfolg zu machen.

konkret	Anstatt schwammiger Festlegungen, wie „wenn immer es mir möglich ist“ → „jeden Montag zwischen 7.00 und 9.00“
spezifisch	Anstatt allgemeiner Ausdrücke wie „...gut“ → „...ohne einen einzigen Fehler“
verhaltensbezogen	Anstatt situationsbezogener Ausdrücke „...kommt <b>es</b> dann zu...“ → „... mache ich dann dieses und x wird wahrscheinlich sehr erstaunt sein und mir gegenüber völlig anders reagieren“.

### **9. Das Ziel sollte eventuelle Bedingungen berücksichtigen**

Wir fragen im Coaching nicht nur nach dem Ziel des Kunden, sondern auch ganz bewußt danach, wie die einzelnen, durch die Auswirkungen des später erreichten Zieles unmittelbar oder mittelbar betroffenen Umfeldpersonen zu einer Erreichung des Zieles durch den Kunden stehen würden.

Diese Fragestellung zerfällt in 2 Teile:

1. Welche Personen würden denn merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
2. Wie würden diese Personen reagieren, wenn sie merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?

Blitzschnell erfahren wir in den Antworten zu diesen beiden Fragen, welche Personen die Erreichung des Zieles begrüßen und welche die Zielerreichung verdammten würden bzw. genau in der Erreichung des Ziels ein Problem sähen.

Was bringt uns dieses Wissen? Wir benutzen es als **Filter für das Ziel**: Alle Personen, die für den Kunden wichtig sind und für die eine Erreichung des Ziels ein Problem darstellen würde, werden bewußt als Bedingung in das Ziel miteinbezogen.

Im Coaching sollten wir darauf achten,  
dass wir alle Bedingungen des Kunden  
in das gemeinsam erarbeitete Ziel mit hinein nehmen.

Solche Bedingungen könnten etwa die Sicherung des privaten „Friedens“, die Sicherung des Arbeitsplatzes, die Sicherung wichtiger Freundschaften, die Aufrechterhaltung bestimmter Tätigkeiten oder auch die Weiterführung spezifischer Teile eines Lebensstils sein.

Sehr häufig gibt es mehr als nur eine Bedingung zu beachten, die in das Coaching-Ziel bewusst miteinbezogen werden sollte. Daher lege ich auf diesen Punkt im Coaching besonderen Wert und wende dafür auch stets die notwendige Geduld auf. In der Zwiebschalenarbeit (siehe nächstes Kapitel) ist diese Erarbeitung von Bedingungen besonders wichtig.

Wie die Erarbeitung von Bedingungen eines Zieles in der Coaching-Praxis funktioniert, ersehen Sie aus dem folgenden Coaching-Beispiel, in dem es um die Erreichung beruflicher Ziele und die optimale Gestaltung der eigenen Karriere geht.

### **Bedingungen in das Ziel miteinbauen**

Coach: Woran würden Sie also erkennen, daß Sie Ihr Ziel erreicht haben?

Kunde: Das würde ich daran erkennen, daß ich mir jeden Tag ganz einfach ein bisschen mehr Zeit nehme, meine Büroarbeit zu erledigen. Ich betrachte meine Arbeitszeit eben in Zukunft als von 09.00 bis 18.00 dauernd - dann merkt mein Chef auch, dass ich am Weiterkommen in meiner Karriere wirklich interessiert bin.

Coach: Wer würde es denn als allererstes merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?

Kunde: Mein Chef - und meine Frau. Sie ist derzeit zu Hause bei den Kindern.

Coach: Wie würde Ihre Frau denn vermutlich reagieren, wenn Sie jeden Tag um eine Stunde später heimkämen?

Kunde: Ja, die wäre vermutlich ziemlich sauer, denn sie fühlt sich ohnehin mit den Kindern alleine gelassen und freut sich immer, wenn ich früher komme.

Coach: Das heißt, wenn wir ein gutes Ziel erarbeiten wollen, dann müsste dies eine tolle berufliche Entwicklung beinhalten - allerdings unter der Bedingung, dass dies nicht auf Kosten Ihrer Frau und Ihrer Kinder passiert.

Kunde: Ja, das ist eigentlich richtig.

Quelle: Sonja Radatz