

## ***Die kreative Ziel-Arbeit im Coaching***

**Andreas Knierim<sup>1</sup>**

### ***1 Die Nachhaltigkeit des Coaching-Prozesses durch Ziele***

In jedem Coaching Prozess stellt sich die Frage, wie Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Prozess nachhaltig in die Alltagsarbeit integriert werden können. Der Ziel-Arbeit, als Instrument im Coaching eingesetzt, kommt daher besondere Bedeutung zu: Der Klient verankert in dieser Arbeit seine Vorstellungen, welche Schritte er in den nächsten Monaten und Jahren in seiner persönlichen Entwicklung tun wird. In der Ziel-Arbeit verlassen die Klienten die „Bequemlichkeitszone“, gehen ins Risiko und verändern ihr Verhalten.

In der Praxis ist es zu Beginn eines Coaching-Prozess sinnvoll, Ziele für das Coaching zu formulieren.<sup>2</sup> Im Folgenden wird der Begriff der Ziel-Arbeit weiter gefasst und die Formulierung von Zielen über das Coaching hinaus zur Strukturierung von Lebensentwürfen verstanden.

Coaching ist eine intensive und vertrauensvolle Zusammenarbeit, in der Klient und Coach durch viele – gemeinsame – Lernerfahrungen verbunden sind. Der Klient hat den Coach, den er gerade für seine Entwicklung braucht und der Coach hat gerade den Klienten, den er in seiner Entwicklung braucht. Dabei kann der Coach seine Klienten auch dann in der Lösungsfindung unterstützen, wenn die eigenen Probleme noch ungelöst sind. Für die Ziel-Arbeit bedeutet dies: Auch wenn der Coach in seinen Zielen noch Gedanken- und Handlungsarbeit zu leisten hat, kann er bereits seinen Klient in einer nachhaltigen Arbeit an seinen Zielen unterstützen. Was scheinbar paradox klingt, wird im Coachingalltag immer wieder deutlich.

### ***2 Der Ziel-Prozess im Coaching***

#### ***2.1 Vorerfahrungen mit Zielformulierungen***

Klienten haben häufig schon vor dem Coaching Erfahrungen mit Zielen gemacht – oft mit unbefriedigenden Ergebnissen. Nicht selten stöhnen Klienten bei der simplen Erwähnung von Zielen deshalb schon auf: „Oh je, das kenne ich schon: Viel Schreiberei und heraus kommt nichts.“ Hier gilt es für den Coach, negative Vorerfahrungen und daraus resultierende blockierende Glaubenssätze mit dem Klienten zu bearbeiten: Wann genau sind diese Sätze entstanden? Stand die Eigenmotivation zur Zielformulierung im Vordergrund oder wurden Ziele vorgegeben? Wie wurden Ziele umgesetzt und später

---

<sup>1</sup> Auf der Internetseite des Autors [www.coaching-web.de/klienten](http://www.coaching-web.de/klienten) finden sich mehrere Coachingfälle, in denen Klärungen und die Ziel-Arbeit konkret beschrieben werden.

<sup>2</sup> Grundsätzlich ist zu berücksichtigen, dass möglicherweise erst während des Coaching die tatsächlichen Ziele des Klienten deutlich werden.

eigenkontrolliert? Wurden konkrete Zielzeiträume festgelegt? Waren die Ziele auf einen Bereich beschränkt oder in Richtung Lebensziele formuliert?

Besonders das aktive Zuhören mit dem zirkulären Fragen verschafft dem Coach Ansatzpunkte für Interventionen, damit die „neue Ziel-Arbeit“ im Coaching mit positiven Aspekten der Zielerreichung geankert werden kann.

## **2.2 Klärungen als Basis**

In die Zielformulierung kann schon zu Beginn eines Coaching-Prozesses eingestiegen werden. Bewährt hat sich jedoch eine vorgeschaltete Klärungsphase, um z. B. Muster im Verhalten bewusst zu machen, die Eigen- und Fremdwahrnehmung zu unterscheiden und die unterschiedlichen Rollen, in denen sich der Klient fortwährend bewegt, zu verdeutlichen. Diese Klärungsarbeit unterstützt die Arbeit an Zielen, damit der Klient vor allem in Stresssituationen nicht in alte oder unreflektierte Rollen zurückfällt.

Beispiele für Klärungen aus dem Coaching von Klienten sind: Gespräch mit dem Kompagnon über die Firmenzukunft, Klarheit über die eigene Anerkennung, Vereinbarungen mit der Familie, das innere Team und die „Störenfriede“, Handeln statt grübeln, Blockaden in der Vergangenheit, Abschiedsbriefe ohne tatsächliches Absenden, Aufstellung des Zufriedenheitsbarometers, Angst auf die Reservebank setzen, Innere-Stimmen-Arbeit, Verzeihen und loslassen.

Coachings, in denen auf Klärungen verzichtet und gleich mit der Ziel-Arbeit begonnen wird, stocken später im Besonderen bei der Formulierung von Jahreszielen. Klienten hatten Blockaden nicht aufgelöst, in der langfristigen Ziel-Arbeit traten diese Hemmnisse deutlich hervor – nichts ging mehr.

## **2.3 Coachingsitzungen zur Unterstützung**

Unterstützend in der Ziel-Arbeit im Coaching ist die konkrete und direkte Formulierung von Zielen in der Sitzung. Der Klient macht die ersten Formulierungen – möglichst für den Bereich, den er als schwierig bezeichnet. Anhand dieser Formulierung werden gemeinsam mit dem Coach die Wohlgeformtheitskriterien (siehe bei Kapitel 3.2) abgeklopft, Worte und Sätze ergänzt. Der Klient erfährt so seine erste Formulierung als Basis, an der er solange arbeitet, bis sie für ihn stimmig ist.

Hinzu kommt der zeitliche Horizont der Ziele, z. B. für die nächste Woche und den nächsten Monat. Der Klient konkretisiert seine Ziele für diesen Zeitraum und lernt zugleich in der ersten Phase, konkret, genau und mit persönlichem Bezug zu formulieren. Aus der Erfahrung ist es sinnvoll, mit Wochen- und Monatszielen zu beginnen.

## **2.4 Begleitung im Alltag**

Zwischen den Sitzungen experimentiert der Klient mit seinen Zielen. Er formuliert und ergänzt, arbeitet mit Zielen über mehrere Wochen und kontrolliert sich selbst, ob er die Ziele für sich auch erreicht hat. Unterstützung vom Coach erhält er z. B. durch E-Mail-Kontakt, bei dem er Formulierungen gegenchecken kann. Auch die telefonische Unterstützung kann im Ziel-Arbeitsprozess sinnvoll sein: Oftmals kommen bei Bildung von Zielen Zweifel auf, die sich z. B. in blockierenden Glaubenssätzen manifestieren. Genau diese Sätze können dann im Coaching bearbeitet werden: Welcher Gewinn leitet sich für den Klienten im Verhalten nach seinen Glaubenssätzen ab? Wie kann der Gewinn mit einem veränderten Verhalten realisiert werden?

## **2.5 Abschluss**

Sinnvoll ist es, die Ziel-Arbeit im Coaching bis zur Erarbeitung von Jahreszielen weiterzuführen, um die Nachhaltigkeit zu sichern. In vielen Fällen gehen Klienten weiter und formulieren Ziele für zwei, fünf oder auch zehn Jahre. Die Erfahrung zeigt, dass Klienten sogar mehrere Jahre nach einem Coaching Rückmeldungen gaben (z. B. per E-Mail, Briefe oder Telefon) und von der erfolgreichen Erfüllung von längerfristigen Zielen berichten.

## **3 Die Formulierung von Zielen**

### **3.1 Ziele in allen Lebensbereichen**

Oft sind berufliche Ziele im Kopf des Klienten vorhanden und zum Teil auch schon niedergeschrieben und z. B. in den Jahresplänen von Unternehmen verankert. Die Ziel-Arbeit ist in Firmen ein über 30 Jahre altes Instrumentarium, begonnen in den 1970er Jahren mit den Methoden des „Management by Objectives“. Diese Methodik wurde verfeinert und verbreitete sich in alle Teile der Unternehmungen. Heute kennt praktisch jeder Mitarbeiter in einem Konzern seine Ziele und sei es dadurch, dass er einen „Zielbrief“ mit den Unternehmensgrundsätzen und seinen Monats-, Quartals- und Jahreszielen von seinem Vorgesetzten bekommen hat. Ob sie mit seinen persönlichen Zielen übereinstimmen, bleibt zu prüfen.

Dies führte zu einer Ziel-Konzentration und -Detailbesessenheit im Beruf und – in vielen Fällen – zur Ziellosigkeit in den anderen Bereichen des Lebens. Partnerschaft, Gesundheit und Hobbys wurden diesen Berufszielen untergeordnet. Hier kann Coaching mit der Konzentration auf Ziele in allen Lebensbereichen ansetzen und spürbare Veränderung für den Klienten erlauben.

Ziel-Arbeit heißt, es werden Ziele in allen Bereichen des Lebens des Klienten aufgestellt. Dies können z. B. sein: Beruf, Partner, Kinder, Familie, Gesundheit, Wohnen, Hobbys, Persönlichkeit und Bildung. Der Klient arbeitet fortwährend mit der Formulierung in diesen, von ihm selbst gewählten, Bereichen. Diese ändern sich am Anfang noch, werden zusammen gelegt, erweitert, neue Bereiche kommen manchmal hinzu.

Ziel-Coaching kann auch Ziele in klar umrissenen Bereichen umfassen – z. B. im Projekt-Coaching. Sowohl im Einzel- als auch im Team-Coaching lernen die Klienten, für sich selbst und im Team Ziele zu formulieren und mit Etappenzielen zu strukturieren.<sup>3</sup>

### **3.2 Wohlgeformtheit von Zielen**

Es hat sich im Coaching bewährt, auf die Formulierung von Zielen besonderen Wert zu legen und dabei die Wohlgeformtheitskriterien besonders in den Fokus zu nehmen - vgl. die Anmerkungen bei Anne Schweppenhäußer und Michael Fromm, S. 357f. in diesem Handbuch. Mithilfe dieser Kriterien kann der Klient und der Coach sicherstellen, dass Ziele genügend Energie entwickeln und vom Klienten auch erreicht werden.

---

<sup>3</sup> Das Vorstandsmitglied einer großen Handelskette drückte in einem Gespräch einmal die Defizite wie folgt aus: „Ich bin immer wieder erstaunt, wie die Führungskräfte in unserem Unternehmen Ziele und Maßnahmen verwechseln.“

Jedes Ziel sollte für den Klienten *Spaß und Freude* beinhalten – wenn schon bei der Formulierung Zwänge und Lasten mitschwingen, ist die Motivation für die Zielerreichung gering. Jeder Teilschritt hat diesen Spaß und die Freude, in den Coaching-Sitzungen hilft Humor in der Zielanleitung zur Verankerung. Hier sind besonders in Deutschland die Vorurteile stark: „Ziele sollen mir Freude bereiten – wo bleibt denn da die Arbeit?“ Gerade in Bereichen wie Familie und Partnerschaft, in denen sich im Laufe der Jahre Routinen eingeschlichen haben, legt die Freude in der Zielformulierung den Grundstein für ein verändertes Verhalten in der Zielerreichung.

Ziele sind eine *Herausforderung* für den Formulierer. Alltagsroutinen und immer wieder kehrende Tages- und Wochenziele sind hier nicht von Bedeutung, der Klient fokussiert sich auf das Besondere in seinen Lebensbereichen. Diese Herausforderung sorgt dafür, dass der Klient motiviert ist, auch Durststrecken zu überwinden und sein Ziel weiter zu verfolgen. In der Praxis verändern sich Ziele gerade dann, wenn der Grund der Herausforderung geprüft wird: Was steckt hinter einem Ziel, gibt es übergeordnete Ziele, die zunächst nur unbewusst verfolgt worden? Hinter dem Ziel, einen PR-Artikel in einer überregionalen Tageszeitung zu bekommen, steckt vielleicht das Bedürfnis nach Anerkennung. Daraus können Ziele zur Befriedigung dieses Bedürfnisses abgeleitet werden – z. B. zur Stärkung der Eigenanerkennung im Sinne der Selbststeuerbarkeit.

Die *Selbststeuerbarkeit* ist eines der wichtigsten Kriterien. Nur wenn der Klient sicher stellen kann, sein Ziel auch selbstständig erreichen zu können, erst dann ist das Ziel auch wohlgeformt. Unterstützend ist hier die Formulierung von Sätzen, die mit „ich“ beginnen und dabei den Selbstbezug deutlich machen. Für viele Klienten ist es eine Herausforderung, sich selbst in den Vordergrund zu stellen und als Mittelpunkt der Handlungen zu sehen. Erst, wenn der Klient im Coaching erfahren hat, dass er selbst der Ursprung des Handelns ist und nicht die „Umstände“, erst dann ist der Freiraum für verändertes – und selbst initiiertes – Handeln vorhanden.

Ziele sind *positiv* und *in der Gegenwart* formuliert. Die positive Formulierung steigert die Motivation, das Ziel vor Augen zu haben. Der bestimmte Zustand wird erstrebenswert, der Klient will ihn erreichen. Die Behauptung, also die Formulierung „, was jetzt ist“, erhöht ebenfalls die Chancen, das Ziel zu erreichen. Aussagen, wie „ich werde“ oder „ich möchte“ sind nur Absichtserklärungen, die den Erfolg von Zielen schmälern.

Ziele sind *ökologisch* und damit ein *Gewinn für alle*. Hier kann der Klient seine Ziele anhand seines gesamten Umfeldes abklopfen: Welchen Gewinn habe ich von meinem Ziel? Welchen meine Mitarbeiter? Mein Partner? Meine Kinder? Meine Eltern? Meine Freunde? Meine Nachbarn? Was in der Theorie zunächst für Heiterkeit sorgt, gewinnt in der Praxis der Zielformulierung an enormer Schubkraft. Wenn möglichst viele Menschen im Umfeld einen Gewinn von Zielen des Klienten haben, werden sie sich auch für die Ziele des Klienten einsetzen. Hier ist die Frage nach dem Preis und den Konsequenzen der Veränderung hilfreich: Wenn Ihr Ziel erreicht ist, was hat sich dann in Ihrem Umfeld verändert?

Ziele sind *realistisch und erreichbar* und zwar immer aus der Sicht des Klienten. Er schätzt selbst ein, ob seine Ziele in seine Realität umgesetzt und für ihn durchführbar sind. In Biografien von Unternehmensgründern finden sich eine Fülle von Beispielen, in denen die Gründer Ziele für sich selbst aufgestellt haben und Menschen diese Ziele für

unrealistisch oder sogar für verrückt erklärt haben. Für die Gründer waren sie jedoch realistisch und erreichbar – und in vielen Fällen der Schlüssel zum Erfolg.

Ziele sind *messbar und kontrollierbar*: Was ist wann wie viel und mit wem? Neben der Festlegung des Zeithorizontes – siehe Kapitel 3.3 – wird der Klient im Coaching unterstützt, genau und quantifizierbar seine Ziele zu formulieren. Dies erleichtert die spätere Eigenkontrolle und öffnet den Weg für das Selbst-Coaching des Klienten. Zirkuläre Fragen, die das Umfeld einbeziehen, erleichtern die Konkretisierung: Woran würden Sie bei anderen merken, das Sie Ihr Ziel erreicht haben – bei ihrem Partner, ihren Kindern, ihren Freunden, ihren Mitarbeitern? Vergleiche wie „mehr“, „besser“ oder „größer“ haben hier keinen Platz, es werden bewusst neue Ergebnisse formuliert.

Schließlich erschaffen Ziele *neue Wahlmöglichkeiten* und eröffnen den Blick für Alternativen im Handeln. Hier wird ersichtlich, wie wertvoll Ziel-Arbeit gerade im Coaching ist, welches sich im Grundsatz auch mit der Erhöhung von Wahlmöglichkeiten und mit verändertem Handeln beschäftigt.

In Abbildung 1: *Wohlgeformtes Ziel am Beispiel* sind die Kriterien an einem konkreten Ziel als Checkpunkte dargestellt.

**Mein Ziel: „Ich erschaffe bis zum 16. Oktober die humorvolle und inspirierende Mind-Map für mein Vertriebskonzept im Ausland.“**

- „Ich“ = Selbststeuerbar
- „erschaffe“ = in der Gegenwart
- „bis zum 16. Oktober“ = Messbar und kontrollierbar, Herausforderung, realistisch und erreichbar
- „die humorvolle und inspirierende“ = Spaß und Freude, Positiv
- „Mind-Map“ = neue Wahlmöglichkeiten
- „für mein Vertriebskonzept im Ausland“ = ökologisch/Gewinn für alle

**Abbildung 1: Wohlgeformtes Ziel am Beispiel**

### **3.3 Zeithorizont der Ziele**

Dem Zeithorizont von Zielen sind keine Grenzen gesetzt: Tages-, Wochen- und Monatsziele sind ebenso möglich wie Jahres-, 2-Jahres-, 5-Jahres- und sogar 20-Jahres-Zielen.

Im Ziel-Coaching hat sich bewährt, mit Wochen- und Monatszielen zu beginnen – auf besonderen Wunsch der Klienten sind auch Jahresziele zu Beginn möglich. Besonders bei Wochenzielen kann der Klient im Alltag herausfinden, wie Ziele zu seinem Wegbegleiter werden können.

## **4 Die kreative Unterstützung in der Realisierung von Zielen**

Hat der Klient seine Ziele nach den Wohlgeformtheitskriterien formuliert, beginnt der stetige Prozess der Realisierung. Wie können Ziele so im Denken des Klienten verankert werden, dass sie während der Alltagsarbeit präsent bleiben?

#### **4.1 Vokalisierung von Zielen**

Das laute Vorlesen von Zielen kann in der Formulierungsphase für den Klienten sehr unterstützend sein: Der Klient bestimmt für sich, wie oft er sich seine Ziele vorliest und diese laut ausspricht – z. B. immer morgens vor dem Frühstück, immer Sonntagabend vor dem Beginn der neuen Arbeitswoche oder immer am letzten Tag des Monats. Hier hilft das Ausprobieren und vor allem das, was „stimmig“ ist.

Für viele Klienten ist es neu, die eigene Stimme in der Ziel-Arbeit zu hören und damit zu arbeiten. Werden Ziele eher geflüstert oder brechen sie als Wortschwall hervor? Im lauten Vorlesen wird auch deutlich, ob das aufgeschriebene Ziel flüssig formuliert ist und eben „stimmig“ gleich passend zur Stimme ist. Zudem bringt der Klient das Ziel damit „in die Welt“. Es kreist nicht nur in seinem Kopf, sondern ist als gesprochene Sprache jetzt Teil seiner gesamten Körperwahrnehmung.<sup>4</sup>

#### **4.2 Visualisierung von Zielen**

Neben der Sprache ist die Visualisierung von Zielen eine Möglichkeit mit grossem Potenzial: Der Klient macht sich ein Bild seiner Ziele und wählt die Technik, mit der er am besten für die Realisation zurechtkommt. Guten Zugang bieten Collagen zu einzelnen Zielbereichen oder sogar zu allen Bereichen zusammen. Eine Klientin, die in den nächsten Jahren mit ihrem Lebenspartner in die USA auswandern wollte, kreierte in einem Bild ihre Pferderanch, malte sich selbst und die komplette Familie ins Gemälde.

Meist nutzen die Klienten spielerisch die dritte Dimension und bauen kleine Modelle mit Häusern und Figuren in ihre Collage. Andere Klienten haben Vorerfahrungen im künstlerischen Arbeiten und können Maltechniken wie Aquarell oder Farbstift nutzen. Wieder andere arbeiten mit Mind-Maps – frei von Hand oder mit PC-Unterstützung.<sup>5</sup>

#### **4.3 Verpflichtung gegenüber Anderen**

Eine weitere Möglichkeit ist die Verpflichtung in Zielen gegenüber Anderen: Klienten werden gebeten, in vielen unterschiedlichen Situationen über ihre Ziele zu sprechen und anderen von ihren Plänen zu erzählen. Dies passiert nicht in Form von „ich mache jetzt in meinem Coaching Ziel-Arbeit und ...“, sondern es wird mit den Klienten vereinbart, direkt über das Ziel mit den Personen zu sprechen, die darin eine Rolle spielen. Z. B. spricht der Klient mit seinem Partner über Reisepläne, mit seinen Mitarbeitern über Ziele in der Kundengewinnung und mit Freunden über seine Hobbys.

---

<sup>4</sup> Klienten haben für sich selbst schon „Ziel-Songs“ komponiert, einzelnen Jahreszielen jeweils eine Strophe gewidmet und dann natürlich laut gesungen. Auch haben Klienten in Coachingsitzungen – ausgehend von ihren langfristigen Zielen - schon Reden für ihren 65. Geburtstag vorbereitet, sind in die Rolle von Laudatoren beim 25jährigen Firmenjubiläum gegangen oder haben ihren Nachruf formuliert und bei der imaginären Beerdigung vorgetragen.

<sup>5</sup> Die Ergebnisse sind oft erstaunlich. Ein Ehepaar, verbunden über ein gemeinsames Unternehmen, malte an einem Abend ein riesiges Zielbild, indem sie ein ganzes Zimmer ihres Hauses mit Papier auslegten und – fast im Stil des „Action-Painting“ – mit großen Pinseln und Farbtöpfen ihre Ziele gemeinsam visualisierten. Klienten haben zudem Gedichte geschrieben oder Kurzgeschichten verfasst, die die eigenen Ziele zum Inhalt hatten. Auch ist im Coaching ein „Lebensroman“ entstanden: Der Klient hatte sein Leben während einer Klärungsphase in einer längeren Geschichte aufgearbeitet, dann seine Ziele formuliert und die Ergebnisse in einem fiktiven Kapitel gleich verarbeitet.

Dieses wiederholte Sprechen über die eigenen Ziele festigt das Bewusstsein über die Nachhaltigkeit und führt zum – wünschenswerten – Nachfragen bei Anderen „Und, wie weit bist du schon?“ Im Team- und Gruppen-Coaching besteht zudem die Möglichkeit, kleine Präsentationen zu den eigenen Zielen zu organisieren, am Ende eines Coaching-Prozesses auch vor selbst gewähltem Publikum. Hier geht der Klient mit seinem gesamten Ausdruck – Stimme, Mimik und Gestik, Körpersprache – in die Ziel-Arbeit. Eine besondere Möglichkeit, sich selbst und gegenüber anderen zu verpflichten, die eigenen Ziele in die Welt zu bringen und sich Feedback bei anderen zu holen.

#### **4.4 Wochenberichte und Tagebuchaufzeichnungen**

Gerade in Gruppen-Coachings haben sich Wochenberichte bewährt, die der Klient zu einem bestimmten Zeitpunkt, z. B. Sonntagabend, an seinen Coach schickt und die die Basis für das folgende Telefon- oder Live-Coaching bilden können. Hier werden Selbstanerkennung, Tageseinschätzungen, Ergebnisse und Lernerkenntnisse sowie Vorhaben für die nächste Woche abgefragt, der Klient reflektiert in seiner Sprache die eigenen Zwischenergebnisse und formuliert, wo er gerade steht.

Klienten haben gute Erfahrungen mit Tagebuchaufzeichnungen während der Ziel-Arbeit gemacht. Im Coaching-Prozess reflektierten sie täglich oder mehrmals wöchentlich ihre Fortschritte und waren oft verblüfft, wie schnell sie sich die Instrumente der Zielformulierung angeeignet hatten.

#### **4.5 Weitere Möglichkeiten**

Eine weitere interessante Möglichkeit, einen Klienten bei der Realisierung seiner Ziele zu unterstützen ist der „Gang durch die Ziele“: Der Klient notiert Einwände gegen seine Ziele, platziert Personen (oder Platzhalten z. B. Stühle) als Stellvertreter für diese Einwände und geht dann hindurch. Eine andere Alternative ist die „Wunderfrage“ – der Klient geht in die Vorstellung, dass sein Ziel erreicht ist, der Coach führt ihn Schritt für Schritt an das Ziel heran.

Die Ziel-Arbeit kann außerdem durch *motivierende Glaubenssätze* unterstützt werden. Klienten nutzen oft ihre Zielbücher, um positive Sätze den eigentlichen Zielen voranzustellen und sie damit noch kraftvoller zu machen. Diese Glaubenssätze können außerdem in andere Medien übertragen werden – z. B. als Handybegrüßungstext oder als PC-Willkommenseile – um die zugehörigen Ziele damit positiv und dauerhaft zu verankern.

Auch ist es wertvoll, eine *Beziehungslandkarte* zu erstellen. In dieser Landkarte werden alle Beziehungen, wie Partner, Familie, Freunde, Bekannte, Geschäftspartner und lose Kontakte eingetragen, damit sich der Klient ein Bild davon machen kann, welche Unterstützer er in seiner Ziel-Arbeit haben kann. Besonders dann, wenn es Krisen bei der Umsetzung gibt, ist diese Form der konkreten Darstellung von Unterstützern sehr wertvoll und eine Fundgrube für Handlungsalternativen.

## **5 Die Schwierigkeiten in der Praxis**

### **5.1 Verwechslung zwischen Maßnahmen und Zielen**

Zu Beginn der Ziel-Arbeit im Coaching verwechseln Klienten oft die Maßnahme mit dem Ziel. Nicht der Zustand, der erreicht werden soll, sondern die Aktivität steht im Vordergrund. Dies hat in den meisten Fällen mit dem Klientenalltag zu tun, der mit operativer Tageshektik, Checklisten und dem kurzfristigen Abarbeiten von Aufgaben angefüllt ist.

Die Arbeit mit Zielen hilft hier, das wirkliche Ergebnis wieder in den Blick zu bekommen. Der Coach unterstützt dazu mit Fragen wie: Was ist anders, wenn Sie aktiv geworden sind? Oder: Stellen Sie sich vor, Sie haben diese Maßnahme schon durchgeführt – was haben Sie erreicht?

Der Arbeitsalltag gewinnt durch diese Sichtweise eine neue Qualität, das Ergebnis rückt in den Vordergrund – unterstützt durch die klare Formulierung des Ziels.

### **5.2 Fehlende Kontinuität**

Besonders in der Kontinuität und dem Durchhalten der Ziel-Arbeit haben Klienten Schwierigkeiten zu meistern. Die Formulierung und Erreichung von Zielen ist vor allen in der Anfangszeit einfach Übungssache. Bewährt haben sich ritualisierte Vorgänge der Formulierung wie z. B. bestimmte Tageszeiten und Wochentage. Klienten machen dabei unterschiedliche Erfahrungen: Für den einen ist der Montagmorgen um 7 Uhr genau richtig, andere formulieren lieber am Sonntagabend, wieder andere nehmen den Mittwoch als Formulierungstag, um sich gerade nicht dem normalen Wochenrhythmus zu beugen und bewusst etwas anders zu machen.

Auch der Ort der Formulierung hat Bedeutung: Klienten formulieren ihre Ziele z. B. im Arbeitszimmer zu Hause, während der Mittagspause auf der Parkbank oder im Café. Interessanterweise werden Ziele fast nie am Arbeitsplatz formuliert, dort ist der Ort der Umsetzung – vorbereitet an Plätzen der Entspannung.

### **5.3 Unvollständige Formulierungen**

Die richtige Formulierung nach den Wohlgeformtheitskriterien steht für häufige Anfangsschwierigkeiten. Oft werden andere Personen in die Ziele einbezogen und das Kriterium der *Selbststeuerbarkeit* von Zielen nicht genau angewendet. Im Bereich „Beruf“ wird z. B. formuliert „ich und meine Mitarbeiter erreichen bis zum 31. Dezember einen Umsatz von fünf Millionen Euro.“ Der ich-Bezug ist in Ordnung, die Mitarbeiter sollten in der persönlichen Ziel-Arbeit nicht vorkommen. Hier ist für die Formulierung des wohlgeformten Ziels die Frage hilfreich: Was ist mein Beitrag, dass die Mitarbeiter diesen Umsatz erreichen? Dadurch entstehen in der Ziel-Arbeit bereits Ideen, wie die Ziele erreicht werden und es erhöhen sich die Wahlmöglichkeiten für den Klienten.

In der Formulierung kommen zu Anfang häufig auch Ziele vor, die „weg von“ etwas streben. Hier ist die „hin zu“-Frage sinnvoll: Was darf anstelle von ..... jetzt kommen? Oder: Angenommen, das Problem wäre gelöst, was für Gefühle haben dann Platz? Hier sind häufig auch die negativen Formulierungen zu finden. Gerade dann, wenn Verhalten oder Gefühle verändert werden sollen, formuliert der Klient Ziele mit „nicht“, z. B. „ich rauche nicht mehr“ oder „ich rege mich nicht mehr auf“. Hier sind Ziele wie „ich lebe gesund und fahre einmal und mehr pro Woche für eine Stunde und mehr Fahrrad“ oder



„ich bin ruhig und entspannt in Gesprächssituation mit B.“ hilfreich und situationspezifisch.

Auch Füllwörter wie „nach wie vor“, „deshalb“ oder „vielleicht“ werden bei der Zielformulierung gleich gestrichen, denn Ziele sind oft einfach und prägnant formuliert. Bei Klienten mit längerer Erfahrung in der Ziel-Arbeit ist häufig zu beobachten, dass sie ihre Ziele zumindest sinngemäß auch ohne Notizen im Gedächtnis parat haben – auch Ziele, die erst in den nächsten Jahren erreicht werden.

In der praktischen Ziel-Arbeit sind bei der Messbarkeit und Kontrollierbarkeit von Zielen häufig Probleme zu finden. Klienten formulieren zu allgemein „dann bin ich zufrieden“ oder ausschließlich auf der Gefühlsebene „dann geht es mir gut“. Der Coach fordert mit Fragen heraus, die Ziele zu quantifizieren: Wann passiert das genau? Wie viele Minuten dauert es dann? Wie häufig machen Sie das? Erst dann ist es für den Klienten – unterstützt durch den Coach im Prozess – auch realistisch möglich, seine Ziele zu überprüfen. Im Sinne des Selbst-Coaching kann er später immer wieder für sich die Erreichung von Zielen einschätzen.

Die Abbildung 2: Lösungsorientiertes Fragen hilft dem Coach und dem Klienten bei der richtigen Formulierung.

#### **5.4 Aussparung von Teilbereichen**

Wenn Klienten am Anfang der Ziel-Arbeit ihre Wunschbereiche auflisten, ist ihnen noch nicht bewusst, dass sie auch für alle diese Bereiche Ziele formulieren sollen. Die Bereiche „Arbeit“ und „Familie“ stehen im Vordergrund, Bereiche wie „Gesundheit“ oder „Hobbys“ werden – wie in alten Verhaltensmustern – nicht bearbeitet und der Klient formuliert nicht dazu.

Die Aufgabe des Coachs ist an dieser Stelle, auf die Formulierung von Zielen in allen Lebensbereichen zu bestehen und den Klienten in der Herausforderung zu unterstützen, in die Ziel-Balance zu kommen. Der Klient formuliert z. B. direkt in der Coaching-Sitzung diese bisher ausgesparten Ziele, der Coach achtet dabei auf die Einhaltung der Wohlgeformtheitskriterien. Oftmals unterstützt die gemeinsame Arbeit an der Formulierung die Überwindung von Schreibblockaden, das Ziel „steht“ dann einfach an der Flipchart und ist bereit für die Umsetzung.

Auch eine kleine Organisationsaufstellung mit allen Zielbereichen als Boderanker unterstützt den Klienten – aus verschiedenen Positionen betrachtet er jeweils die anderen Bereiche und spürt nach, ob eine Balance vorhanden ist.

#### **5.5 Abgabe von Verantwortung an den Coach**

Besonders in der schwierigen Anfangsphase der Zielformulierung kann es Versuche des Klienten geben, den Coach arbeiten zu lassen: „Können Sie mir nicht eine Formulierung vorschlagen, die ich dann entsprechend verändere?“

Hier ist der Coach gefordert, mit Hilfe von lösungsorientierten Fragen den Klienten zu motivieren, selbst an seinen Zielen zu arbeiten. Wie in allen Phasen des Coaching sagt die Erfahrung: Nur die Handlungen, die der Klient selbst in der Sitzung entwickelt hat, werden später im Alltag auch konkret umgesetzt und gelebt – dann auch ohne Coaching-Begleitung.

<i>Wohlgeformtheits-Kriterium</i>	<i>Formulierung des Klienten</i>	<i>Lösungsorientiertes Fragen des Coaches zur klaren Formulierung</i>
Spaß und Freude	„Ich will Grenzen setzen.“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn Sie Grenzen setzen, ist das anstrengend?</li> <li>• Wie können Sie Spaß und Freude hineinbringen?</li> </ul>
Herausforderung	„Ich gehe 1x pro Woche im Park joggen.“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie oft joggen Sie sonst?</li> <li>• Was wäre für Sie dabei die Herausforderung?</li> </ul>
Selbststeuerbar	„Ich will, dass meine Mitarbeiter regelmäßig mit mir über Probleme sprechen.“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was können Sie tun, dass Ihre Mitarbeiter mit Ihnen sprechen?</li> <li>• Wie können Sie sich verhalten, dass Ihre Mitarbeiter mit Ihnen sprechen?</li> </ul>
Positiv	„Ich möchte weniger Angst haben.“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie möchten Sie sich statt dessen fühlen?</li> <li>• Wollen Sie sich selbstbewusster fühlen?</li> </ul>
In der Gegenwart	„Ich werde im nächsten Jahr in einem großen Haus wohnen“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellen Sie sich vor, es ist ein Jahr später: Was ist dann? Wie sieht Ihr Haus aus? Wie die Zimmer?</li> </ul>
Ökologisch / Gewinn für alle	„Im nächsten Februar habe ich zwei und mehr neue Produkte marktreif entwickelt“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Folgen wird die Erreichung Ihrer Ziele für Ihr Umfeld haben?</li> <li>• Woran würden Ihre Wettbewerber merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?</li> </ul>
Messbar und überprüfbar	„Ich will feinfühlicher mit meiner Familie umgehen.“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• An welchen Reaktionen würden Sie erkennen, dass Sie feinfühlicher sind?</li> <li>• Wie wollen Sie sich verhalten, wenn Sie feinfühlicher sind?</li> <li>• In welchen Situationen wollen Sie feinfühlicher sein?</li> </ul>
Neue Wahlmöglichkeiten	„Ich bin Moderator der Talkshow bei Sat 1.“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei welcher Sendung könnten Sie noch Moderator sein?</li> <li>• Bei welchem anderen Sender?</li> <li>• Was erreichen Sie damit? Und mit welchem Ziel können Sie dies noch erreichen?</li> </ul>

**Abbildung 2: Lösungsorientiertes Fragen**

### **5.6 Aufschieben von Zielen**

Klienten neigen dazu, nichterreichte Ziele von einer Woche in die nächste zu verschieben und damit, zu übertragen. Der Coach kann hier wertvolle Unterstützung leisten und nachfragen: War das Ziel wirklich wünschenswert, war es eine Herausforderung, war Spaß und Freude dabei? Ziele sollten grundsätzlich nicht einfach übertragen werden sondern wohlgeformt neu formuliert oder ganz gestrichen werden.

In Abbildung 3 werden Fragen, die Klienten in der Ziel-Arbeit häufig stellen, beantwortet.

*Klient: Erfüllt sich denn alles, was ich formuliere?*

Coach: Das liegt in Ihrer Verantwortung. Die Basis für die Erfüllung Ihrer Ziele legen Sie schon in der Formulierung. Je wohlgeformter Sie Ihr Ziel formulieren, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie Ihr Ziel auch erreichen.

*Klient: Was ist, wenn ich das Ziel nicht erreiche?*

Coach: Hier ist es hilfreich, die Ziele mit den Kriterien „Messbar und überprüfbar“ und „realistisch und erreichbar“ abzugleichen: Kann ich am Ende einer Woche oder eines Monat tatsächlich überprüfen, ob ich das Ziel erreicht habe oder bewerte ich eher nach Gefühl? War z. B. der Zeithorizont für mich realistisch?

*Klient: Kann ich Ziele übertragen, wenn sie sich z. B. in einer Woche noch nicht erfüllt haben?*

Coach: Es ist viel kraftvoller, Ziele neu zu formulieren, die innerhalb einer bestimmten Zeit nicht erreicht wurden. Meist war die Formulierung zu ungenau oder die Selbststeuerbarkeit war nicht gegeben. Das bloße Übertragen von Zielen, bekannt aus der Arbeit mit Zeitplanbüchern, nimmt Zielen die Herausforderung vor allem – den Spaß an der Erreichung.

*Klient: Was ist, wenn mein Ziel schneller in Erfüllung geht?*

Coach: Das ist, vor allem zu Anfang der Ziel-Arbeit, ein normales Ergebnis. Klienten, die Jahresziele für sich formuliert hatten, erreichten oft schneller ihre Ziele. Die permanente Beschäftigung und das regelmäßige Arbeiten mit Formulierungen schärft Ihren Alltagsblick und unterstützt Sie in der Strukturierung: Diese Handlung passt zu meinen Zielen, diese Handlung nicht.

*Klient: Was ist, wenn mir für einen Zielbereich nichts einfällt?*

Coach: Es ist sinnvoll, für alle Lebensbereiche und vor allem, für alle Zeithorizonte Ziele zu formulieren und zu erreichen. Werden einzelne Bereiche, wie z. B. Partnerschaft, offen gelassen, verlagert sich Ihre Motivation auf die Bereiche, wo konkret und genau formuliert wurde. Dies geschieht noch stärker als vor dem Arbeiten mit Zielen.

*Klient: Kann ich Ziele nachträglich auch ändern?*

Coach: Selbstverständlich können Sie Ihre Ziele ändern, da sich auch Ihre Lebenssituation ändert. Wochen- und Monatsziele sind oft präzise, Jahresziele können und dürfen Sie ändern, denn Ziele sind Ihr Wegbegleiter und nicht ein Verhinderer von Neuorientierung.

**Abbildung 3: Klientenfragen und Coachantworten aus der Coaching-Praxis der Ziel-Arbeit**

## 6 Die Unterstützung nach dem Coaching-Prozess

Wie kann der Coach den Klienten in der Ziel-Arbeit auch nach dem Ende eines Coaching unterstützen? In der Kontinuität liegt die Kraft der Ziele, deshalb kann es sehr unterstützend wirken, wenn der Klient noch einige Monate per E-Mail oder Fax mit dem Coach Kontakt hält und Beispiele seiner Ziele kommuniziert. Schon wenige Anmerkungen unterstützen den Klienten in der wohlgeformten Formulierung und bestärken ihn in der kontinuierlichen Weiterverfolgung seiner Ziele.

Coaching-Jahresgruppen, in denen sich ehemalige Klienten zum Austausch in einer kleinen Gruppe mit der Moderation eines Coaches treffen, haben sich als „Hilfe zur Selbsthilfe“ bewährt. Hier werden Schwierigkeiten der Klienten in der Gruppe mitgeteilt – und geteilt. Hier haben Tipps zu wohlgeformten Formulierungen, zum Timing und zur kreativen Realisation Platz, Klienten geben sich gegenseitig Feedback und erweitern ihr Netzwerk.

Durch das Arbeiten an persönlichen Zielen entdecken viele Klienten Ziele auch für ihr berufliches Umfeld und können ihre persönliche Ziel-Arbeit ausdehnen: Führungskräfte formulieren in Gesprächen und Workshops gemeinsam mit ihren Mitarbeitern z. B. Jahresziele für ihren Geschäftsbereich und unterstützen sie dabei, eigene Arbeitsziele einzubringen und sich auch Gedanken über persönliche Ziele zu machen. Die eigenen Erfahrungen fließen ins Führungsverhalten ein.

Ziele sind der Wegbegleiter für unser Leben – in ihnen formulieren wir, was ist. Die Ziel-Arbeit braucht Zeit und Geduld. Formulierungen werden oft verändert, neue Zielbereiche kommen hinzu. Coaching unterstützt diesen kreativen Prozess.

## 7 Literatur

Fischer-Epe, M. (2002): *Coaching – miteinander Ziele erreichen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Jonas, D. & Daniels, A. (1987): *Was Alltagsgespräche verraten. Verstehen Sie limbisch?* Wien: Hannibal-Verlag

Koberg, D. & Bagnal, J. (1976): *Der Universal-Reiseführer. Ein zuverlässiger Begleiter für alle, die Probleme lösen und Ziele erreichen wollen*. Berlin: Bauwelt

König, E. & Vollmer, G. (2003): *Systemisches Coaching. Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer*. Weinheim und Basel: Beltz

Minor, M. (2002): *Manager im Dialog. Coaching-Fälle aus der Praxis*. München: Moderne Industrie

Nidiaye, S. & Gottwald, F.-T. & Hormann, J. & Besser-Anthony, A. (1997): *Führung durch Intuition. Die entscheidende Wende im Management*. Kreuzlingen: Ariston Verlag

Schmid, W. (2004): *Mit sich selbst befreundet sein. Von der Lebenskunst im Umgang mit sich selbst*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp

Staples, W. (1998): *Personal Coaching in Action. Durch die Macht der Überzeugung zum Erfolg. Ein Buch zur Selbstmotivation*. Paderborn: Jungfermann.

Whitworth, L. & Kimsey-House, H. & Sandahl, P. (1998): *Co-Active Coaching. New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life*. Palo Alto: Davies-Black Publishing.

## Kurzbiografie

Dr. rer. pol. Andreas KNIERIM, geb. 1962, Dipl.-Oec., Studium der Wirtschaftswissenschaften; Berater und Coach für berufliches und persönliches Wachstum in Kassel seit 1988; Arbeitsschwerpunkte: Einzel-, Team- und Gruppen-Coaching für Selbstständige und Freiberufler; Vorträge, Seminare und Workshops für Unternehmen aus Handel, Industrie, Dienstleistungen und Verbänden; Mitbegründer und Lehr-Coach des *Projekt Füllhorn* mit Angeboten zur Coaching-Ausbildung; Begleitung von KollegInnen im Head-Coaching und im Marketing der Coaching-Praxis; Partner von *Roberts Marken und Kommunikation* zur Beratung von Unternehmen und Organisationen in der Identitätsbildung.

### *Adresse:*

*Dr. Andreas Knierim*

*Berater und Coach*

*Wilhelmshöher Allee 118*

*D 34119 Kassel*

*Tel.: 0561-739 59 85*

*Fax: 0561-739 59 86*

*E-Mail: [aknierim@coaching-web.de](mailto:aknierim@coaching-web.de)*

*Internet: [www.coaching-web.de](http://www.coaching-web.de), [www.projekt-fuellhorn.de](http://www.projekt-fuellhorn.de), [www.roberts.de](http://www.roberts.de)*