

# Die kreative Ziel-Arbeit im Coaching

Dr. Andreas Knierim, Kassel



In jedem Coachingprozess stellt sich die Frage, wie Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Prozess nachhaltig in die Alltagsarbeit integriert werden. Die Ziel-Arbeit, als Instrument im Coaching eingesetzt, kommt daher besondere Bedeutung zu: Die Klienten verankern in dieser Arbeit ihre Vorstellungen, welche Schritte sie in den nächsten Monaten und Jahren in ihrer persönlichen Entwicklung tun werden. 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. 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 Klienten und Coach durch viele – gemeinsame – Lernerfahrungen verbunden sind. Die Klienten haben den Coach, den sie gerade für seine Entwicklung brauchen und der Coach hat gerade die Klienten, die 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 seine Klienten in einer nachhaltigen Arbeit an seinen Zielen unterstützen.

## 1. Der Ziel-Prozess im Coaching

### Erfahrungen 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 Erfahrungen und daraus resultierende blockierende Glaubenssätze mit den 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 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 wird.

## Klärungen als Basis

In die Zielformulierung kann schon zu Beginn eines Coaching-Prozesses eingestiegen werden - bewährt hat sich jedoch eine vorgeschaltete Klärungsphase. Hier können z. B. Muster im Verhalten bewusst gemacht werden, die Eigen- und Fremdwahrnehmung unterschieden und die unterschiedlichen Rollen, in denen sich die Klienten fortwährend bewegen, verdeutlicht werden. Diese Klärungsarbeit unterstützt die Arbeit an Zielen, damit die Klienten vor allen 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, 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 – die Bearbeitung musste nachgeholt werden.

## Coachingsitzungen zur Unterstützung

Unterstützend in der Ziel-Arbeit im Coaching ist die konkrete und direkte Formulierung von Zielen in der Sitzung. Die Klienten machen die ersten Formulierungen – möglichst für den Bereich, den sie als schwierig bezeichnen. Anhand dieser Formulierung werden gemeinsam mit dem Coach die Wohlgeformtheitskriterien (siehe im nächsten Kapitel) überprüft, Worte und Sätze ergänzt. Die Klienten erfahren so ihre erste Formulierung als Basis, an der sie solange arbeiten, bis sie für sie stimmig sind.

Hinzu kommt der zeitliche Horizont der Ziele, z. B. für die nächste Woche und den nächsten Monat. Klienten konkretisieren ihre Ziele für diesen Zeitraum und lernen 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.

## Begleitung im Alltag

Zwischen den Sitzungen experimentieren die Klienten mit ihren Zielen. Sie formulieren und ergänzen, arbeiten mit Zielen über mehrere Wochen und kontrollieren sich selbst, ob sie die Ziele für sich auch erreicht haben. Unterstützung vom Coach erhalten sie durch E-Mail-Kontakt, bei dem sie Formulierungen gegenchecken können. Auch die telefonische Unterstützung kann im Ziel-Arbeitsprozess sinnvoll sein: Oftmals kommen bei Bildung von Zielen Zweifel auf, die sich in blockierenden Glaubenssätzen manifestieren. Diese Sätze werden dann im Coaching bearbeitet: Welcher Gewinn leitet sich für die Klienten im Verhalten nach ihren Glaubenssätzen ab? Wie wird der Gewinn mit einem veränderten Verhalten realisiert?

## 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 geben und von der erfolgreichen Erfüllung von längerfristigen Zielen berichten.

## 2. Die Formulierung von Zielen

### Ziele in allen Lebensbereichen

Oft sind berufliche Ziele im Kopf der Klienten vorhanden und zum Teil auch schon niedergeschrieben und in den Jahresgesprächen von Unternehmen dokumentiert. Die Ziel-Arbeit ist in Firmen ein über 40 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 seinen Führungskräften 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 werden diesen Berufszielen untergeordnet. Hier kann Coaching mit der Konzentration auf Ziele in allen Lebensbereichen ansetzen und spürbare Veränderung für die Klienten erlauben.

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

### Wohlgeformtheit von Zielen

Es hat sich im Coaching bewährt, auf die Formulierung von Zielen besonderen Wert zu legen und dabei die Wohlgeformtheitskriterien in den Fokus zu nehmen. Mithilfe dieser Kriterien stellen die Klienten und der Coach sicher, dass Ziele genügend Energie entwickeln und von Klienten auch erreicht werden.

Jedes Ziel sollte für die 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 Coachingsitzungen hilft Humor in der Zielerreichung 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, die Klienten fokussieren sich auf das Besondere in ihren Lebensbereichen. Diese Herausforderung sorgt dafür, dass die Klienten motiviert sind, auch Durststrecken zu überwinden und ihre Ziele 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 die Klienten sicher stellen kann, ihr 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 die Klienten im Coaching erfahren haben, dass sie selbst der Ursprung des Handelns sind 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, die Klienten wollen 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 können die Klienten ihre 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? Meine Kunden? 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 der Klienten haben, werden sie sich auch für die Ziele der 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 der Klienten. Sie schätzen selbst ein, ob ihre Ziele in ihrer Realität umgesetzt und für sie 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 werden Klienten im Coaching unterstützt, genau und quantifizierbar ihre Ziele zu formulieren. Dies erleichtert die spätere Eigenkontrolle und öffnet den Weg für das Selbst-Coaching der 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 in der Zielformulierung 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.

Hier ein Beispiel für die wohlgeformte Formulierung eines Ziels:

*»Ich erschaffe bis zum 16. Oktober die humorvolle und inspirierende Mind-Map, um mein Vertriebskonzept im Ausland zu verankern.«*

Dabei sind:

- *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
- *um mein Vertriebskonzept im Ausland zu verankern* = ökologisch/Gewinn für alle

## 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 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 finden die Klienten im Alltag herausfinden, wie Ziele zu ihren Wegbegleitern werden können.

## 3. Die kreative Unterstützung in der Realisierung von Zielen

Haben die Klienten ihre Ziele nach den Wohlgeformtheitskriterien formuliert, beginnt der stetige Prozess der Realisierung. Wie können Ziele so im Denken der Klienten verankert werden, dass sie während der Alltagsarbeit präsent bleiben?

### Vokalisierung von Zielen

Das laute Vorlesen von Zielen ist in der Formulierungsphase für die Klienten sehr unterstützend: Klienten bestimmen für sich, wie oft sie sich ihre Ziele vorlesen und diese laut aussprechen – 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 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 bringen die Klienten das Ziel damit »in die Welt«. Es kreist nicht nur in ihren Köpfen, sondern ist als gesprochene Sprache jetzt Teil ihrer gesamten Körperwahrnehmung. 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.

### Visualisierung von Zielen

Neben der Sprache ist die Visualisierung von Zielen eine Möglichkeit mit großem Potenzial: Die Klienten machen sich ein Bild ihrer Ziele und wählen die Technik, mit der sie sich am besten für die Realisation zurecht kommen. 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. Im Atelier der Inneren Werkstatt experimentieren wir seit vielen Jahren mit dem absichtslosen Malen von Zielzuständen - nicht das perfekte Ergebnis steht im Vordergrund, sondern der Prozess des Entstehens und deren Reflexion.

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. 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 – im Stil von Jackson Pollock und dem »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.

## 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.

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 die Klienten mit ihrem 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.

## Wochenberichte und Logbuch-Aufzeichnungen

Gerade in Gruppen-Coachings haben sich Wochenberichte bewährt, die die Klienten zu einem bestimmten Zeitpunkt, z. B. Sonntagabend, an ihren Coach schicken und die Basis für das folgende Telefon- und Live-Coaching bilden. Hier werden Selbstanerkennung, Tageseinschätzungen, Ergebnisse und Lernerkenntnisse sowie Vorhaben für die nächste Woche abgefragt, die Klienten reflektieren in ihrer Sprache die eigenen Zwischenergebnisse und formulieren, wo sie gerade stehen.

Klienten haben gute Erfahrungen mit Logbuch-Aufzeichnungen 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.

## Weitere Möglichkeiten

Eine weitere interessante Möglichkeit, Klienten bei der Realisierung seiner Zielen zu unterstützen ist der »Gang durch die Ziele«: Klienten notieren Einwände gegen ihre Ziele, platzieren Personen (oder Platzhalter z. B. Stühle) als Stellvertreter für diese Einwände und gehen dann hindurch. Eine Alternative ist die »Wunderfrage«– Klienten gehen in die Vorstellung, dass ihre Ziele erreicht sind, der Coach führt sie Schritt für Schritt an das Ziel heran.

Die Ziel-Arbeit kann durch motivierende Glaubenssätze unterstützt werden. Klienten nutzen oft ihre Zielbücher, um positive Sätze den eigentlichen Zielen voranzustellen und sie damit noch kraftvoller zu machen.

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 die Klienten ein Bild davon machen können, welche Unterstützer sie in ihrer 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.

## 4. Die Herausforderungen in der Praxis

### 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.

### Fehlende Kontinuität

Besonders in der Kontinuität und dem Durchhalten der Ziel-Arbeit haben Klienten Schwierigkeiten zu überwinden. Die Formulierung und Erreichung von Zielen ist 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.

### 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 die 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? Dabei sind häufig auch die negativen Formulierungen zu finden. Gerade dann, wenn Verhalten oder Gefühl 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 Gesprächssituationen mit B.« hilfreich und situationsspezifisch konkret.

Auch Füllworte wie *nach wie vor*, *deshalb* oder *vielleicht* werden bei der Zielformulierung gestrichen - 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 die Klienten – unterstützt durch den Coach im Prozess – auch realistisch möglich, seine Ziele zu überprüfen. Im Sinne des Selbst-Coaching können sie später immer wieder für sich die Erreichung von Zielen einschätzen.

## 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 die Klienten formulieren nichts dazu.

Die Aufgabe des Coachs ist an dieser Stelle, auf die Formulierung von Zielen in allen Lebensbereichen zu bestehen und die Klienten in der Herausforderung zu unterstützen, in die Ziel-Balance zu kommen. Die Klienten formulieren 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 Systemaufstellungen mit allen Zielbereichen als Boderanker unterstützt Klienten – aus verschiedenen Positionen betrachten sie jeweils die anderen Bereiche und spüren nach, ob eine Balance vorhanden ist, ob es »stimmt«.

## Abgabe von Verantwortung an den Coach

Besonders in der schwierigen Anfangsphase der Zielformulierung kann es Versuche der Klienten geben, den Coach für sich 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 die Klienten zu motivieren, selbst weiter an ihren Zielen zu arbeiten. Wie in allen Phasen des Coaching sagt die Erfahrung: Nur die Handlungen, die die Klienten selbst in der Sitzung entwickelt haben, werden später im



Alltag auch konkret umgesetzt und gelebt – dann auch ohne weitere Coachingbegleitung. Der Coach fragt und unterstützt die Klienten bei der richtigen Formulierung:

*Ich will Grenzen setzen:* Wenn Sie Grenzen setzen, ist das anstrengend? Wie bringen Sie Spaß und Freunde hinein?

*Ich gehe 1x pro Woche im Park joggen:* Wie oft joggen Sie sonst? Was ist für Sie dabei die Herausforderung?

*Ich will, dass meine Mitarbeiter regelmäßig mit mir über Probleme sprechen:* Was ist Ihr Beitrag, dass Ihre Mitarbeiter mit Ihnen sprechen? Wie verhalten Sie sich?

*Ich möchte weniger Angst haben:* Wie fühlen Sie sich statt dessen? Was hat Platz, wenn Sie keine Angst mehr haben?

*Ich werde im nächsten Jahr in einem großen Haus wohnen:* Stellen Sie sich vor, es ist ein Jahr später: Was ist dann? Wie sieht Ihr Haus aus? Wie sind die Zimmer?

*Im nächsten Februar habe ich zwei und mehr neue Produkte marktreif entwickelt:* Welche Folgen wird die Erreichung Ihrer Ziele für Ihr Umfeld haben? Woran werden Ihre Wettbewerber merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?

*Ich will feinfühlicher mit meiner Familie umgehen:* An welchen Reaktionen werden Sie erkennen, dass Sie feinfühlicher sind? Wie werden Sie sich verhalten, wenn Sie feinfühlicher sind? In welchen Situationen werden Sie feinfühlicher sein?

*Ich bin Moderator der Talkshow bei DMAX:* Bei welcher Sendung könnten Sie noch Moderator sein? Bei welchem anderen Sender? Was erreichen Sie damit? Und mit welchem Ziel werden Sie dies noch erreichen?

## Prokastination 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.

## 5. Fragen und Antworten

Hier einige Fragen von Klienten aus der Ziel-Arbeit der letzten Jahre und die Antworten vom Coach:

*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, die 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.

## **6. Die Unterstützung nach dem Coaching**

Wie unterstützt der Coach den Klienten in der Ziel-Arbeit auch nach dem Ende eines Coaching? 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.

## Literatur

Fischer-Epe, M. (2011): Coaching – miteinander Ziele erreichen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt. Überarbeitete Neuauflage.

Grant, A. (2018): Zielperspektiven in die Coaching-Praxis integrieren – Ein integratives Modell zielorientierten Coachings. In: Coaching Theorie Praxis (2018), Heft 4, S. 1-15

Greif, S. ; Benning-Rohnke, E. (2015): Konsequente Umsetzung von Zielen durch Coaching - Praktisch nützliche Erkenntnisse aus der Grundlagenforschung und ihre Anwendung. In: Coaching Theorie Praxis, Heft 1, S. 25-35

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

Migge, B. (2014): Ziele und Visionen im Coaching. In: Figge, B.:Handbuch Coaching und Beratung. 3. Auflage. S. 264-296

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

Dieser Artikel erscheint in einer aktualisierte Fassung von 2019, zuerst erschienen in: Christopher Rauen (Hg.): Handbuch Coaching, 3. Auflage, 2005

Dr. Andreas Knierim, Coach

[dr.andreas@knierim.de](mailto:dr.andreas@knierim.de), [www.knierim.coach](http://www.knierim.coach)

Dr. Andreas Knierim hat sich auf Einzel-Coaching für Unternehmer und Führungskräfte mit Praxis in Kassel spezialisiert. Er begleitet Inhaber, Geschäftsführer, Doppelspitzen und Nachfolger in Familienunternehmen im beruflichen und persönlichen Wachstum Er stammt aus einem Familienunternehmen, studierte Wirtschaftswissenschaften und ist seit über 20 Jahren in der Prozessberatung tätig. In der *Inneren Werkstatt* widmet er sich systemischen Zusammenhängen, Coaching-Schreiben und kreativen Entwicklungen im Atelier. Er leitet den jährlichen Workshop *Selbstmanagement* an der INTES-Akademie für Familienunternehmen.