
Unterschiedliche Zielarten erfordern unterschiedliche Coaching-Tools

2

Aus theoretischer Perspektive lassen sich unterschiedliche Arten von Zielen unterscheiden. Die Art des Ziels und die dahinterliegende Motivation beeinflusst die Wahrnehmung, das Erleben und das Verhalten des Coachee. In Abhängigkeit von der Art des Ziels ergeben sich deshalb unterschiedliche Methoden und Herangehensweisen für den Coach. Das *Coaching-Tool Smarte Ziele* (siehe Kap. 3) ist z. B. besonders geeignet für nahe und ergebnisbezogene Ziele, das *Coaching mit Motto-Zielen* (siehe Kap. 4) setzt die Formulierung eines Haltungsziels voraus.

Leistungsziele vs. Lernziele

Leistungsziele fokussieren auf die möglichst erfolgreiche Ausführung einer bestimmten Aufgabe und beziehen sich darauf, „besser zu sein als andere“. Angestrebt wird, im Vergleich zur Leistung anderer, eine positive Rückmeldung über die eigene Leistung, verbunden mit dem Ziel, die Leistung anderer zu übertreffen. Leistungsziele richten die Aufmerksamkeit des Coachee auf die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen. Sie können eine hohe Motivation erzeugen, insbesondere wenn der Coachee sich als leistungsfähig erlebt. Es besteht die Gefahr, dass sich Leistungsziele negativ auf die Leistungsfähigkeit eines Coachees auswirken, wenn

- ein Ziel zu komplex ist oder als sehr herausfordernd wahrgenommen wird,
- sich ein Coachee im Bezug auf das Leistungsziel als wenig kompetent wahrnimmt,
- ihm die notwendigen Fähigkeiten für das Erreichen des Ziels fehlen,
- keinen Zugriff auf die für das Erreichen des Ziels notwendigen Ressourcen hat.

Außerdem können sich Leistungsziele in sehr kompetitiven Situationen negativ auf die Kooperation mit Anderen (z. B. in einem Arbeitsteam) auswirken und zu Betrugsversuchen und unehrlichem Verhalten führen.

Lernziele richten die Aufmerksamkeit des Coachee auf die persönliche Entwicklung und den Lernzuwachs, der mit Lösung einer Arbeitsaufgabe oder dem Erreichen eines Ziels verbunden ist. Lernziele (Manchmal werden sie auch Entwicklungsziele oder Mastery Goals genannt.) können deshalb in manchen Fällen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit beitragen und das Erreichen eines Ziel begünstigen. Lernziele führen dazu, dass eine komplexe und schwierige Aufgabe im positiven Sinne als Herausforderung verstanden wird. Lernziele führen zu einer Steigerung des Wohlbefindens. Außerdem steigt die intrinsische Motivation, was sich wiederum positiv auf die Leistungsfähigkeit auswirkt.

Zeitlicher Rahmen

Im Bezug auf den zeitlichen Rahmen lassen sich nahe (proximale) Ziele und ferne (distale) Ziele unterscheiden. Ferne Ziele beschreiben oft Visionen oder Träume, die sich noch nicht klar und präzise fassen lassen („Ich möchte gerne Millionär sein.“) Sie hängen eng mit den Werten einer Person zusammen, und beziehen sich oft auf ein Lebensmotto („Ich lebe gesund und frei“). Nahe Ziele dagegen erscheinen dem Coachee in der Regel erreichbarer als ferne Ziele und sie sind mental genauer und präziser repräsentiert („Ich möchte beim nächsten Mitarbeitergespräch eine Gehaltserhöhung von 150 Euro pro Monat ansprechen.“). Nahe Ziele regen den Coachee an, genau zu planen und konkrete Handlungsschritte abzuleiten. Einige Coaching-Tools (z. B. Smarte Ziele, Kap. 3) verleiten dazu, zunächst nur kurzfristige und zeitlich nahe Ziele zu bearbeiten und daraus konkrete Schritte abzuleiten. Die Kombination mit fernen Zielen kann hier die Motivation erhöhen und beim Erreichen von Zielen unterstützen.

Ergebnisbezogene Ziele und Haltungsziele

Der Fokus auf ein Ergebnis, das sich klar und präzise benennen lässt („Ich möchte mein Einkommen im nächsten Jahr verdoppeln.“), unterstützt einen Coachee beim Erreichen des Ziels. Psychologische Experimente im beruflichen Kontext (Locke 1996) zeigen, dass solche herausfordernd sowie ergebnisbezogen formulierte Ziele zu einer Steigerung der Leistung führen. Damit wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, das Ziel zu erreichen. Voraussetzung dafür ist, dass ein Coachee die entsprechenden

Kompetenzen, das Wissen und die Ressourcen (Zeit, Arbeitsmaterial, Werkzeuge ...) zur Verfügung hat, die für das Erreichen des Ziels notwendig sind. Allerdings kann ein zu spezifisches Ziel auch dazu führen, dass sich ein Coachee nicht mehr für das eigene Ziel verantwortlich fühlt oder die Festlegung zu anspruchsvoll und sogar bedrohlich wirkt. Das kann auf Kosten der Leistungsfähigkeit gehen. Der Fokus auf die Vision hinter den einzelnen Zielen kann hilfreich sein. Auch das Herausarbeiten von handlungswirksamen Haltungszielen (vgl. Motto-Zielen) ist eine hilfreiche Strategie. Haltungsziele beschreiben die Einstellung („Wertschätzung und Fairness garantieren meine Leistungsfähigkeit.“) die mit einem bestimmten Ziel verknüpft ist und das Verhalten wirksam beeinflussen.

Annäherungsziele und Vermeidungsziele

Vermeidungsziele („Weg-von“-Ziele, engl. avoidance) beziehen sich auf das Vermeiden eines unerwünschten Zustands („Ich möchte weniger gestresst sein.“). Ein Vermeidungsziel ist in der Regel nicht mit einer spezifischen und detaillierten Vorstellung vom erwünschten Zielzustand verbunden. Außerdem gibt es meisten viele unterschiedliche Möglichkeiten, wie der unerwünschte Zustand verändert werden könnte. Deshalb lassen sich aus Vermeidungszielen oft nicht direkte konkrete Verhaltensweisen oder Handlungsschritte ableiten. Annäherungsziele („Hin-zu“-Ziele, engl. approach) beschreiben die Bewerbung hin zu einem gewünschten Zustand oder Ergebnis („Ich möchte mehr Freizeit haben.“). Aus Annäherungszielen ergeben sich meistens direkt konkrete Verhaltensweisen, die das Erreichen des Ziels unterstützen. Menschen, die sich Vermeidungsziele setzen, erleben eher negativen Emotionen und fühlen sich weniger wohl. Insbesondere das langfristige Verfolgen eines Vermeidungsziels führt zu einem niedrigeren Wohlbefinden. Das Setzen von Annäherungszielen erhöht dagegen das Wohlbefinden, außerdem steigt die Leistungsfähigkeit. Die Arbeit mit Annäherungszielen ist deshalb in der Regel die effektivere Coaching-Methode.

Diese Unterscheidung unterschiedlicher Arten von Zielen unterstützt den Coach dabei wirksame Coaching-Methoden auszuwählen, bzw. Coaching-Interventionen „in die falsche Richtung“ zu vermeiden. Bei nahen und ergebnisbezogenen Zielen sollten die eingesetzten Methoden auf konkrete Verhaltensweisen und Strategien fokussieren. Die Spezifizierung des Ziels bzw. der konkreten Vorgehensweise kann bei komplexen Zielen aber unter Umständen sogar die Wirksamkeit des Coaching beeinträchtigen. Komplexe Ziele beziehen sich nicht auf ein konkretes Verhalten. Hier geht es um eine Haltung oder eine Einstellung. Sie können Motto-Ziele (siehe Kap. 5) genannt werden. Sie haben keine eindeutige Lösung, es gibt daher nicht ein

bestimmtes Verhalten, dass zu einem Ziel wird. Vielmehr gibt es viele unterschiedliche Strategien und Verhaltensweisen, mit denen der Coachee das Ziel erreichen kann.

Coaching-Übung

Werfen Sie einen Blick auf die Ziele, die Sie sich notiert haben.

- Haben Sie eher Lern- oder eher Leistungsziele formuliert?
- Welche Ziele sind psychologisch nah, welche psychologisch fern?
- Gibt es Vermeidungsziele? Wie könnten diese Ziele als Annäherungsziele formuliert werden.
- Entdecken Sie ein übergeordnetes Motto-Ziel in Ihren Zielen?

Motivationspsychologie für die Berufspraxis
Praktisches Wissen für Coaches, Berater und
Führungskräfte

Moskaliuk, J.

2015, IX, 33 S. 3 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-09600-7