

Unterschiedliche Arten von Zielen

Aus theoretischer Perspektive lassen sich unterschiedliche Arten von Zielen unterscheiden. Aus praktischer Perspektive kann diese Unterscheidung hilfreich sein, um passende Interventionen auszuwählen.

Ziele

Theorie

Ziel-Arten

Die Art des Ziels kann die dahinterliegende Motivation, die Wahrnehmung, das Erleben und das Verhalten des Coachees beeinflussen. In Abhängigkeit von der Art des Ziels ergeben sich für Sie als Coach unterschiedliche Methoden und Herangehensweisen. Die Methoden der →Smarten Ziele ist z.B. besonders geeignet für nahe und ergebnisbezogene Ziele, die Arbeit mit →Mottozielen setzt die Formulierung eines Haltungsziels voraus.

High Order Goals

Ziele und Werte hängen eng zusammen. Aus einem Wert („Macht“) lassen sich unterschiedliche Ziele ableiten („gut bezahlter Job“, „Führung übernehmen“, „effektiv arbeiten“) auf denen sich jeweils konkrete Handlungen („Bewerbung schreiben“, „auf Gehaltsverhandlung vorbereiten“) ergeben. Für alle drei Ebenen lernen Sie in der Coaching-Ausbildung konkrete Interventions-Methoden. Die Wirksamkeit eines Coachings steigt, wenn Sie auf allen drei Ebenen arbeiten.



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 Werten zusammen. Bei →Mottozielen handelt es sich oft um ferne Ziele. Nahe Ziele 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.



Manche Coaching-Methoden (→Smarte Ziele) verleiten dazu, zunächst nur kurzfristige und zeitlich nahe Ziele zu bearbeiten und daraus konkrete Schritte abzuleiten. Die Kombination mit fernen Zielen in einer hierarchischen Repräsentation von Zielen kann die Motivation erhöhen und beim Erreichen von Zielen unterstützen.

Ergebnisbezogene Ziele vs. 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 herausfordernde sowie spezifisch und explizit 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. Auch hier kann der Fokus auf die Vision hinter den einzelnen Zielen hilfreich sein. Das Herausarbeiten von handlungswirksamen Haltungszielen (→Motto-Zielen) ist hier eine hilfreiche Strategie.

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 meistens viele unterschiedliche Möglichkeiten, wie der unerwünschte Zustand verändert werden könnte. Deshalb lassen sich aus Vermeidungszielen oft nicht direkte konkrete Verhaltensweisen oder Handlungsschritte ableiten (→Annähern – Vermeiden). 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.

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 Coachees 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,
- der Coachee eine niedrige →Selbstwirksamkeitserwartung hat,
- 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 Coachees 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.

Sich-ergänzende Ziele und rivalisierende Ziele

Insbesondere wenn ein Coachee mehrere Ziele ins Coaching mitbringt, ist es hilfreich zu erarbeiten, wie die Ziele miteinander in Beziehung stehen. Rivalisierende oder konkurrierende Ziele widersprechen sich gegenseitig. Sofern es sich um einen direkten Gegensatz zwischen zwei Zielen handelt („mehr Freizeit haben“ und „Selbstständigkeit ausbauen“) ist der Gegensatz in der Regel direkt erkennbar. Manchmal zeigt sich ein Gegensatz auch erst auf den zweiten Blick („Ich möchte lernen, zu delegieren.“ und „Ich möchte mich wieder mehr ins Tagesgeschäft einbringen“ oder „Ich möchte eine gute Führungskraft sein.“ und „Ich möchte frei und eigenständig arbeiten.“).

Im Coaching kann es dann darum gehen, Ziele so anzupassen und zu verändern, dass sie sich ergänzen oder –falls das nicht möglich ist– sich zunächst für ein Ziel zu entscheiden (→ Coaching-Tool: Entscheidungen treffen)



Es ist hilfreich zu überprüfen, ob das Ziel zur Persönlichkeit des Coachees passt. Wenn der Coachee ein Ziel als stimmig erlebt, steigt die Wahrscheinlichkeit, das Ziel auch zu erreichen. Überprüfen Sie mit Ihrem Coachee die folgenden drei Fragen:

- ✓ Das Ziel, das ich mir gesetzt habe, passt zu mir und meiner Persönlichkeit und meinen Werten.
- ✓ Das Ziel ist nicht von außen vorgegeben. Das Ziel ist mein eigenes Ziel, es handelt sich nicht um ein Ziel, das andere Menschen mir zuschreiben,
- ✓ Ich bin selbst für das Erreichen des Ziels verantwortlich (interner Locus-of-Control). Wenn ich das Ziel erreicht habe, wird es zum Teil meiner Persönlichkeit.

Quelle und weiterführende Literatur



Grant, A. M. (2012). An integrated model of goal-focused coaching: An evidence-based framework for teaching and practice. *International Coaching Psychology Review*, 7(2), 146-165.

Übung: Ziele formulieren.



Entscheiden Sie bei den folgenden Sätzen jeweils, welche Art von Ziel hinter der Formulierung steckt. Formulieren Sie dann ein inhaltlich ähnliches Ziel, das auf eine andere Art von Ziel fokussiert

- Ich möchte die Abschlussklausur mindestens mit der Note 2 bestehen.
- Ich möchte zu den drei Besten meines Jahrgangs gehören.
- Ich möchte abnehmen.
- Ich möchte ein guter Verkäufer sein.
- Meine Kunden sollen mit mir und meiner Beratung zufrieden sein.
- Ich bin mit mir selbst und mit anderen im Reinen.
- Ich möchte gerne gesund leben.
- Ich werde die 2000 Meter unter 5 Minuten laufen.
- Ich werde der beste Verkäufer im Team sein.
- Ich wünsche mir ein gutes Klima im Team.
- Ich mache endlich meine Steuererklärung fertig.