



## DENKIMPULS

## Die gefährlichste Frage

Die im Coaching verbreitete Fokussierung auf Ziele gilt als zentraler Hebel für Veränderung. Sie kann aber auch in die Irre führen. Coach Horst Lempart zeigt im neuen Denkimpuls, warum vorschnell formulierte Zielaussagen häufig an tieferliegenden Motiven vorbeigehen und welche Fragen stattdessen helfen, den eigentlichen Anliegen von Coachees näherzukommen.

„Was wollen Sie erreichen?“ Diese Frage klingt harmlos, gar professionell. Sie klingt nach Zielklarheit, Fokus und Ergebnisorientierung. Sie ist aber auch oft der direkteste Weg, im Coaching am eigentlichen Thema vorbeizuarbeiten. Denn kaum ist die Frage gestellt, liefert der Coachee die „passende“ Antwort: „Ich möchte gelassener werden“, „Ich will meine Führung verbessern“ oder „Ich möchte klarer kommunizieren“. Da unser Gehirn schnelle Antworten liebt, klingt das alles erst mal rund und coachingtauglich. Die Neurowissenschaft nennt das „kognitive Leichtigkeit“: Unser Denken bevorzugt das, was sich einfach und stimmig anfühlt. Und genau das passiert hier. Der Coa-

chee greift auf sozial erwünschte, vertraute Ziele zurück – nicht auf die, die wirklich unter der Oberfläche brodelt.

### Die Ironie der Zielorientierung

Grundsätzlich haben Ziele ein Imageproblem – genauer gesagt ein Attraktivitätsproblem. Sie gelten als Motor für Veränderung. Und ja, das können sie sein, wenn es wirklich eigene Ziele sind. In der Praxis sind sie aber oft etwas anderes, z.B. gut formulierte Ausreden, rationalisierte Wünsche oder schlicht Erwartungen von außen.

Das Gehirn agiert bei der Formulierung eines Ziels ziemlich geschickt. Der präfrontale Cortex – zuständig für Planung und Zielsetzung – baut in Sekunden eine plausible Geschichte zusammen, warum dieses Ziel jetzt absolut sinnvoll ist. Blöd nur: Die eigentliche Musik spielt ganz woanders.

Denn während vorne im Kopf geschneigelt formuliert wird und der Zielsatz herausgeputzt klingt, sitzt weiter hinten das limbische System – zuständig für Emotionen, Bedürfnisse und Motivation – und denkt sich: „Nette Idee. Mach' ich aber nicht mit.“ Und genau deshalb scheitern so viele „klare

Ziele“ an der Umsetzung. Nicht, weil sie schlecht formuliert sind, sondern weil sie nicht emotional anschlussfähig sind.

Im Coaching verwechseln wir gerne zwei Dinge: Ein Ziel zu haben und etwas wirklich zu wollen. Wenn ein Coachee also sofort ein klares, sauberes Ziel liefert, sollte man als Coach hellhörig werden, einen Schritt zurückgehen und unbequeme Fragen stellen:

- ▶ „Was wäre, wenn Sie dieses Ziel nicht erreichen?“
- ▶ „Wer hätte ein Problem damit, wenn Sie sich wirklich verändern?“
- ▶ „Was spricht dafür, alles so zu lassen, wie es ist?“
- ▶ „Welchen Preis hat dieses Ziel für Sie?“

Mit diesen Fragen verlässt das Coaching die Ebene der kognitiven Schnellantworten und nähert sich dem, was im Gehirn tatsächlich handlungsrelevant ist: Bedeutung, Emotion, innere Konflikte. Zielklarheit kann folglich ein Ergebnis von Coaching sein, sie ist aber selten ein guter Startpunkt. Deshalb ist das Herausarbeiten des echten Ziels hinter dem rund formulierten Ziel wesentlicher Teil einer guten Auftragsklärung.

*Horst Lempart*

.....

**Der Autor:** Horst Lempart ist Coach, Supervisor, Autor und Speaker mit eigener Praxis in Koblenz. Er bezeichnet sich selbst als „Der Persönlichkeitsstörer“. Zu seinen Kernthemen gehören: Persönlichkeitsentwicklung, Selbststeuerung und Wandel gestalten. Kontakt: horstlempart.de