



# GOAL-SETTING IN COACHING UND BERATUNG

Wie Zielsetzungsstrategien und positive Rückmeldungen die Motivation von Klienten verstärken. Ein Beispiel aus der Salutogenen Kommunikation.

VON THEODOR DIERK PETZOLD

„Therapiebooster Zielvereinbarung“ titelte die Ärzte Zeitung 2014, um die Ergebnisse der Evaluation des „Leuchtturmprojekts Gesundes Kinzigtal“ auf den Punkt zu bringen.

Die individuellen und schriftlichen Zielvereinbarungen von Patienten mit ihren Ärzten hatten den deutlichsten messbaren Erfolg in der Integrierten Versorgung gezeigt.<sup>1</sup> Die Eigenaktivität der Patienten wird angeregt und die Kooperation mit ihnen verbessert. Goal-Setting, also das Festlegen einer Zielvereinbarung, soll in Unternehmen zur Motivation von Mitarbeitern dienen. Im Kontext von Therapie und Coaching gehen wir allerdings davon aus, dass unsere Klienten intrinsisch motiviert sind. Deshalb wollen wir mit Goal-Setting ihre eigenen attraktiven Ziele und damit ihre Selbstregulation (s. Grafik auf S. 72) anregen.

#### Ein salutogenetisch orientiertes Beispiel aus der Arztpraxis

Herr Klempe, Lehrer, 51 Jahre alt, kam mit einem akuten Halswirbelsäulensyndrom bei chronischer Muskelverspannung im Nacken- und Schulterbereich sowie rezidivierenden Magenschleimhautentzündungen, erhöhten Blutfettwerten und Bluthochdruck in die Sprechstunde. Er erwartete rollengemäß, dass sein Hausarzt ihm diese Krankheiten mit geeigneten Mitteln „wegmachen“ würde.

Hier ein Ausschnitt aus dem Gespräch:

A(rzt): Was ist Ihr Gesundheitsziel?

K (Herr Klempe): „Die Schmerzen und Beschwerden sollen weg sein und der Blutdruck und die Blutfettwerte normal.“

A: Wie wollen Sie sich fühlen, wenn die Beschwerden weg sind?

K *überlegt länger, das Antworten fällt ihm nicht leicht*: Na ja, besser. Der Nacken tut nicht mehr weh und der Bauch auch nicht.

A: Versuchen Sie bitte mal zu beschreiben, wie Sie sich fühlen, wenn es nicht mehr wehtut.

K *zuckt mit den Achseln*: Ich spüre es dann gar nicht mehr; bin im Nacken entspannt und locker und kann meinen Kopf und meine Arme frei bewegen. Insgesamt fühlt es sich dann angenehm an.

A: Ist es passend, wenn wir das als ein Gesundheitsziel festhalten: Ein angenehmes Körpergefühl und freie Beweglichkeit im Nacken und Schulterbereich?

K: Ja, das passt.

A: Gehen Sie bitte in Ihr attraktives Zielgefühl, dass Ihr Nacken und Schulterbereich sich angenehm anfühlen und frei beweglich sind. Sie können auch so tun, als ob es so wäre. Klappt das?

K: Ich versuche es mir vorzustellen, als ob.

A: Von diesem Ziel ausgehend wollen wir jetzt gemeinsam überlegen, was Sie tun und lassen können, um zu diesem Gefühl zu kommen – ausgehend von Ihrem jetzigen Zustand

<sup>1</sup> Unter Integrierter Versorgung (IV) versteht man die interdisziplinär-fachübergreifende und sektorenübergreifende Versorgung der Versicherten. Fünf Jahre zuvor durfte ich Ärztinnen aus dem GK-Netz in Salutogener Kommunikation zum Thema Zielvereinbarung fortbilden.

## ■ MARKT UND MENSCHEN



Die menschliche Selbst- und Stimmigkeitsregulation. Unser Leben dreht sich um Attraktiva. Das übergeordnete attraktive Ziel ist die Stimmigkeit. Die Selbstregulation startet mit dem Wahrnehmen, das von den maßgeblichen Attraktiva, auch Soll-Zuständen, gesteuert wird. Daraus folgt die Motivation zum Handeln. Nach der Aktivität bilanziert und reflektiert der Mensch das Ergebnis und den Verlauf der Interaktion mit der Umgebung.

und Empfinden. Was könnte Ihnen in diese Richtung guttun?

K: Wenn ich das wüsste, wäre ich jetzt nicht hier bei Ihnen, Herr Doktor.

A: Ich kann Ihnen viele Möglichkeiten nennen, aber welche die passende für Sie ist, können wir gemeinsam besser herausfinden ...

### Kooperation gelingt bei gemeinsamer Intentionalität

- Kooperationspartner gehen aufeinander ein.
- Sie haben ein gemeinsames Ziel (Attraktiva), eine gemeinsame Intentionalität.
- Sie stimmen ihre unterschiedlichen Rollen miteinander ab.
- Sie helfen sich gegenseitig, wenn einer Hilfe braucht.

(vgl. Tomasello und Hamann 2011)

### Theoretischer Hintergrund – die Selbst- und Stimmigkeitsregulation

Goal-Setting geht auf die Motivationspsychologen Latham und Lo-

cke (1991) zurück. Diese hatten die Vorstellung, dass die Motivation ein erster wichtiger Schritt in der Selbstregulation des Menschen ist. Unsere Selbstregulation ist zielgerichtet in mehrdimensionalen Beziehungen zur Umgebung. Diese uns inhärenten, attraktiven Ziele nenne ich anknüpfend an die Attraktoren in der Chaosforschung *Attraktiva*.

Das Leben eines Menschen dreht sich um seine Bedürfnisse, Wünsche und Anliegen. Aus der Beobachterperspektive sind diese die Attraktiva. Subjektiv erleben wir sie als sinnhaft. Die übergeordnete Attraktiva ist Kohärenz, also stimmige Verbundenheit. Von den Attraktiva geht die Motivation aus. Im Menschen unterscheiden wir drei motivationale Systeme: das Annäherungs-, Abwendungs- und Kohärenzsystem. Diese aktivieren im Gehirn jeweils besondere Areale und Strukturen sowie die Botenstoffe Dopamin, Adrenalin und Kortison bzw. Serotonin.

Für eine Annäherung an unser Gefühl von Stimmigkeit in uns und mit unserer Umgebung sind das Annäherungs- und das Kohärenzsystem zuständig. In bedrohlichen Situationen sorgt das

Abwendungssystem (auch Vermeidungssystem genannt) fürs Überleben und für Sicherheit. Im Abwendungsmodus ändern sich durch Stress der Stoffwechsel und der Spannungszustand, z. B. der Muskulatur (bei Herrn Klempe im Schulter-Nackengebiet). Diese psychophysische Selbst- und Kohärenzregulation wird weitgehend vom impliziten Verarbeitungssystem gesteuert, das unbewusst funktioniert, allerdings teilweise im Nachhinein in der Reflexion bewusst werden kann. Dieses kann in einer Sekunde etwa 40 bis 50 Millionen Bits verarbeiten, das explizite Verarbeitungssystem, das bewusst und willentlich funktioniert, nur 40 bis 50 Bits. Insbesondere, wenn es um so komplexe Angelegenheiten wie gesunde Entwicklung geht, ist die implizite Funktion gefragt – am besten in einem guten Zusammenspiel mit der expliziten.

Für diese implizite psychophysische Regulation macht es einen Unterschied, ob Herrn Klempe's Verhalten von der Motivation geleitet ist, ein guter Lehrer zu sein und positives Feedback zu erhalten, oder ob er vermeiden will, Fehler zu machen und dann als ein schlechter Lehrer sozial bestraft zu werden. Im ersten Fall befindet er sich im Annäherungsmodus, der über Dopamin ein Gefühl von innerer Belohnung mit einem Lustgefühl motiviert. In diesem Fall ist das Annäherungsziel mit Sinnhaftigkeit verknüpft, sodass auch das Kohärenzsystem aktiviert ist. Im zweiten Fall befindet er sich im Abwendungsmodus, das ist der Stressmodus. Wenn dabei auch das Kohärenzsystem aktiviert ist, er also die Sinnhaftigkeit seines Engagements sieht, kann es zu Ambivalenzen zwischen positiver

# Positive Zielformulierung erfordert sprachliches Einfühlungsvermögen.

Einsicht und abwehrender und damit stressender Emotionen kommen.

Als Berater können wir durch Fragen nach seinen attraktiven Zielen, seinen Bedürfnissen, Wünschen und Anliegen zunächst das Annäherungssystem unseres Klienten anregen und willkommen heißen. Im Weiteren können wir durch Fragen nach seinen Ängsten, Bedenken u. Ä. die Funktion seines Abwendungssystems anerkennen und dieser einen angemessenen Platz zuweisen. Nach beiden Motivationen gefragt, kommt der Klient in eine innere Distanz sowohl zu seinem Wunsch als auch zu seiner Angst. In dieser inneren Beobachterposition befindet er sich im Kohärenzmodus und kann beides integrieren. Aus der Perspektive des inneren Beobachters kann er dann nach Abwägen seine für ihn stimmigen Ziele finden und setzen.

## Strukturiertes Vorgehen in Therapie und Beratung

In therapeutischen Beratungen wie auch im persönlichen Coaching sind die attraktiven Ziele des Klienten häufig implizit, und der Berater ist empathisch in Resonanz mit diesen. Durch die Benennung der Attraktiva werden diese verstärkt und innere Widerstände können bewusst gemacht und ggf. ausgeräumt werden. Außerdem wird das Ziel der Beratung klarer und damit die Kooperation besser (Tomasello 2010; Petzold 2021). Praktisch ist demnach wichtig, dass die Ziele positiv formuliert werden. Das ist für viele Klientinnen nicht einfach und erfordert vom Berater sprachliches Einfühlungsvermögen. Zum Beispiel sollte der Berater auf

### Worauf zu achten ist: Kriterien wahrnehmbarer Ziele

- **Positiv:** nur positive Zielformulierungen: Was möchte ich tun können, wie möchte ich mich fühlen, frei zu ... Es dürfen keine Verneinungen vorkommen wie: kein, nicht, weniger, ohne, frei von ...
- **Machbar:** Es müssen konkrete Schritte angegeben werden können, die in der Macht des Klienten liegen. Es sollte zumindest Hoffnung auf ein annäherndes Erreichen des Ziels bestehen. Eine relevante Annäherung sollte prinzipiell möglich sein, das Erreichen muss nicht wahrscheinlich sein.
- **Wahrnehmbar:** Woran kann der Klient eine Annäherung an sein Ziel wahrnehmen (fühlen, messen ...)? Ein Erfolg soll für den Patienten und wenn möglich auch für seine Mitmenschen (Therapeutin, Familie ...) wahrgenommen werden können.

die Formulierung „Ich möchte gerne frei von Druck sein“ fragen: „Zu was möchtest du frei sein ...?“ Unser implizites Verarbeitungssystem der Selbstregulation versteht oft die Verneinungen der expliziten Sprache nicht bzw. ordnet diese dem Abwenden zu. Auch ein Vermeiden, wie in dem Beispiel mit „frei von“ betrifft den Abwendungsmodus. Nur mit positiven Formulierungen, die den Klienten dazu bringen, sich zu öffnen und sich seinen Zielen zuzuwenden, können wir durch eine Anregung der Annäherungs- und Kohärenzmotiva-

tion mit einer nachhaltigen Wirkung auf die Selbstregulation rechnen. Dadurch, dass Ziele ausgesprochen und mit einem Berater geteilt und gemeinsam schriftlich besiegelt werden, wird ihre Wirkung verstärkt.

So würde das Goal-Setting bei Herrn Klempe weitergehen:

A: Woran werden Sie erkennen, dass Sie sich Ihren Zielen annähern?

K: Als Erstes, dass der Schmerz nachlässt und ich nachts wieder durchschlafen kann ... ■



© privat

**Theodor Dierk Petzold** ist Arzt für Allgemeinmedizin und Naturheilverfahren. 2004 gründete er das Zentrum für Salutogenese in Bad

Gandersheim. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Aus- und Weiterbildung und Supervision sowie in der Arbeit an einer systemischen und evolutionären Metatheorie für Gesundheitsberufe.

[www.salutogenese-zentrum.de](http://www.salutogenese-zentrum.de)

## LITERATUR

Latham, G. u. E. Locke (1991): Self-Regulation through Goal Setting. In: Organizational behavior and human decision processes: 50, 212-247 (1991)

Petzold T. D. (2021) Drei entscheidende Fragen – Salutogene Kommunikation zur gesunden Entwicklung. Bad Gandersheim: Verlag Gesunde Entwicklung.

Tomasello, M. (2010): Warum wir kooperieren. Berlin (Suhrkamp)

Tomasello, M. u. K. Hamann (2011) Kooperation bei Kleinkindern. [https://www.mpg.de/4658054/Kooperation\\_bei\\_Kleinkindern](https://www.mpg.de/4658054/Kooperation_bei_Kleinkindern) (zuletzt abgerufen 13.04.2021).