

Die VMZSM-Pyramide im Coaching

Dauer wenige Minuten als Vorschalt-Schritt • **Setting** Gespräch, Raum oder online • **Für** Coaches

Diese Anleitung richtet sich an Coach-Kolleginnen und -Kollegen, die mit Zielen arbeiten. Die VMZSM-Pyramide ordnet jedes Anliegen auf einer von fünf Ebenen ein: Vision, Mission, Ziel, Strategie, Maßnahme. Sie klärt vor der eigentlichen Zielerarbeit zwei Dinge: Auf welcher Ebene liegt das, was der Klient nennt? Und arbeiten wir überhaupt am richtigen Ziel? Erst danach folgt das passende Werkzeug.

Das Prinzip

Die Pyramide wird in zwei Richtungen gelesen. Nach oben über die Frage „um was zu erreichen?“. Das prüft, ob das Anliegen das eigentliche Ziel ist, und öffnet oft Wege, die vorher nicht im Blick waren. Nach unten über die Frage „wodurch konkret?“. Das führt vom Ziel zur ersten machbaren Maßnahme. Die Ebene ist nicht durch den Wortlaut fixiert, sondern hängt vom Kontext ab: Dasselbe Anliegen kann eine Maßnahme oder ein Ziel sein.

01 Wann einsetzen

- Als Vorschalt-Schritt vor jeder Zielerarbeit, bevor ein Ziel mit SMART+E geschärft wird
- Wenn ein Klient sofort eine konkrete Maßnahme nennt („ich mache einen Workshop“), ohne das dahinterliegende Ziel zu kennen
- Bei Maßnahmen-Aktionismus: viel Betrieb, ohne dass klar ist, worauf er einzahlt
- Bei einer großen Vision ohne ersten Schritt, um nach unten bis zur Maßnahme zu führen
- Wenn der Verdacht besteht, dass am falschen Ziel gearbeitet wird

Nicht einsetzen, wenn

die Ebene bereits klar ist und der Klient erkennbar am richtigen Ziel arbeitet (dann direkt zu SMART+E); eine Sach-Entscheidung zwischen konkreten Optionen ansteht (dafür Skalierung, Zukunftsprojektion oder ein Entscheidungsprozess); der Klient emotional stark verengt ist (erst den Modus öffnen).

O2 Was die Methode bringt

Der Nutzen in einem Satz: Sie verhindert, dass am falschen Ziel gearbeitet wird, und öffnet den Lösungsraum, bevor Energie in einen einzelnen Weg fließt.

- Das richtige Ziel. Bevor geschärft wird, ist klar, ob das Anliegen ein Schritt ist oder das, wofür der Schritt da ist.
- Offener Lösungsraum. Wird das eigentliche Ziel sichtbar, tauchen meist mehrere Wege dorthin auf, nicht nur der zuerst genannte.
- Kohärenz-Check. Sichtbar wird, ob eine Maßnahme das Überziel überhaupt trägt, oder ob sie es verfehlt.
- Klare Werkzeugwahl. Die Ebene bestimmt das nächste Werkzeug: Sinn-Arbeit, SMART+E oder Umsetzungsplanung.

O3 Der Ablauf in fünf Schritten

Setting und Material

Wenige Minuten im Gespräch, im Coachingraum oder online, rein verbal (schriftliches Festhalten optional). Optional sichtbar machen: die Pyramide auf Blatt oder Whiteboard skizzieren und das genannte Anliegen gemeinsam einer Ebene zuordnen.

O1 Anliegen einordnen

Wenn der Klient ein Ziel nennt, zuerst prüfen, auf welcher Ebene es liegt. Hilfsfrage bei Unsicherheit: Kann er es direkt tun, oder fehlt vorher noch etwas? Fehlt etwas, rückt dasselbe Anliegen von der Maßnahme zum Ziel hoch.

FRAGE AN DEN KLIENTEN

„Ist das, was du nennst, der Schritt oder das, wofür der Schritt da ist?“

O2 Nach oben fragen

Über die Aufwärtsfrage Ebene für Ebene hochgehen, bis das eigentliche Anliegen sichtbar wird. Mehrfach stellen. Unterwegs darauf achten, welche anderen Wege auftauchen.

FRAGE AN DEN KLIENTEN

„Und das, um was zu erreichen?“

O3 Den Stopp-Punkt finden

Nicht reflexhaft bis zur Vision treiben. Sonst wird es schnell sehr abstrakt und verlässt den Arbeitsalltag des Klienten. Aufhören, wo das Anliegen liegt, das wirklich bearbeitet werden soll.

FRAGE AN DEN KLIENTEN

„Ist das der Punkt, an dem du tatsächlich arbeiten willst?“

04 Bewusst entscheiden

Gemeinsam wählen, welche Ebene jetzt bearbeitet wird. Das kann die ursprüngliche Maßnahme bleiben, das übergeordnete Ziel werden oder ein neuer Weg sein, der beim Hochfragen aufgetaucht ist.

FRAGE AN DEN KLIENTEN

„Auf welcher Ebene setzen wir an, und welcher Weg passt am besten?“

05 Nach unten und scharf machen

Vom gewählten Ziel über die Strategie zur ersten machbaren Maßnahme. Dann das gewählte Ziel mit SMART+E ausformulieren, unabhängig davon, auf welcher Ebene es liegt. Auch eine bewusst gewählte Maßnahme darf SMART gemacht werden.

FRAGE AN DEN KLIENTEN

„Wodurch konkret, und woran merkst du, dass es erreicht ist?“

04 Fragenkatalog auf einen Blick

Alle Kernfragen, geordnet nach Prozessschritt, für den schnellen Zugriff in der Sitzung.

Einordnen

- Ist das, was du nennst, der Schritt oder das, wofür der Schritt da ist?
- Kannst du es direkt tun, oder fehlt dir vorher noch etwas? (klärt die Ebene)

Nach oben (das Richtige finden)

- Und das, um was zu erreichen? (mehrfach, bis das eigentliche Ziel sichtbar wird)
- Wenn du das erreicht hast, was hast du dann gewonnen?

Stopp-Punkt

- Ist das der Punkt, an dem du tatsächlich arbeiten willst?

Entscheiden und Wege

- Auf welcher Ebene willst du ansetzen?
- Welche Wege dorthin siehst du jetzt, die vorher nicht im Blick waren?

Nach unten und scharf machen

- Wodurch konkret? Was wäre der nächste, machbare Schritt?
- Woran merkst du, dass es erreicht ist, und bis wann? (SMART+E)

05 Risiken und typische Fallen

- Zu hoch fragen. Die Wozu-Frage wird bis zur Vision getrieben, bis alles schwammig wird. Aufhören, wo das bearbeitbare Anliegen liegt.
- Die Ebene als fix behandeln. „100 Euro investieren“ ist nicht per se eine Maßnahme. Fehlt das Geld, ist es ein Ziel. Immer den Kontext prüfen.
- An der ersten Maßnahme kleben. Der Coach plant los, ohne zu prüfen, ob es das richtige Ziel ist. Erst nach oben fragen, dann entscheiden.
- SMART+E zu früh. Ein Anliegen wird geschärft, bevor die Ebene bewusst gewählt ist. Erst die Entscheidung, dann das Werkzeug.
- Die Pyramide als starre Schublade. Mission und Vision verschwimmen, nicht jedes Anliegen passt sauber. Das Modell ist ein Gesprächsanker, keine Taxonomie.

06 In anderen Settings

- Supervision: Fall-Einordnung. Spricht die Fachkraft über einen operativen Einzelfall (Maßnahme) oder über ihre grundsätzliche Rolle und ihren Auftrag (Mission)?
- Seminar/Training: einfaches, sofort verständliches Modell, um Ziele von Maßnahmen zu trennen, gerade in der Führungsarbeit.
- Wirtschaftsmediation: bedingt. Die Trennung von Positionen (oft Maßnahmen-Ebene) und dahinterliegenden Interessen (das eigentliche Ziel) ist verwandt, die Pyramide ist hier aber nicht das Kernwerkzeug.

Kontakt für Rückfragen oder kollegialen Austausch

Jan-Aiko Berends · Hermannssohn Consulting · info@hermannssohnconsulting.de · hermannssohnconsulting.de