

Der Grundstein des Erfolgs

Auftragsklärung ist die halbe Miete beim Coaching. Es gibt viele Aspekte, die im Vorfeld zwischen Coach und Coachee besprochen werden müssen, damit die Maßnahme zum Erfolg führt.

Coaching ist nicht gleich Coaching. Zu sehr unterscheiden sich die unterschiedlichen Anlässe, wie die Beispiele in den Kästen zeigen.

Meist wird vom Coach erwartet, dass er den Tunnelblick auf ein Problem durch neue Sichtweisen aufhebt, Denkanstöße und Feedback gibt, Stärken und Ressourcen aktiviert, gemeinsam mit dem Coachee Lösungswege entwickelt, die Umsetzung plant und den Praxis-Transfer begleitet. Trotzdem muss am Anfang eines Coaching-Prozesses eine konkrete Auftragsklärung stehen, damit der Coach den Coachee optimal begleiten kann.

Auftragsdetails besprechen

Unabhängig von Coachinganlass und -kunden sollte das erste persönliche Gespräch zwischen Coach und Coachee klären, ob und worüber man miteinander arbeitet und ob der Coach der richtige für das Thema

des Coachees ist. Fehlt ihm beim gewünschten Thema die Kompetenz, zeugt es von Seriosität, wenn ein Kollege empfohlen wird.

Es ist gut, einen Fragenkatalog zur Auftragsklärung oder eine Checkliste vor sich zu haben. Am Ende des Gesprächs kann als Ergebnis ein ausformulierter Kontrakt – ein schriftlicher Coaching-Vertrag – stehen, den alle Beteiligten (Coachee, PE-Abteilung oder Führungskraft, Coach) unterschreiben. Der Vertrag enthält erste Zielformulierungen und festgelegte Zeiträume.

Im Kontrakt-Gespräch werden Vereinbarungen über formale Aspekte wie Fragen zu Ort, Zeit, Budget und dem Setting des Coachings besprochen. Außerdem werden soziale Fragen, der Kontext des Coachings und Inhalte sowie Ziele erörtert. Vorsicht, der Teufel steckt bekanntlich im Detail. Kommt etwa der Coach zum Kunden, haben sich nicht wenige plötzlich vor Ort mit dem Glaskasten des Chefs im Großraumbüro konfrontiert gesehen, wo ein stillerer Ort angemessener gewesen wäre.

Was die Zeitplanung für Coaching angeht: Es empfehlen sich kurze Coachingsequenzen, zum Beispiel Termine à zwei Stunden in einem Abstand von sechs bis zwölf Wochen, in denen der Kunde Zeit hat, während des Coachings erarbeitete Ideen umzusetzen und Erfahrungen in der Praxis zu sammeln. Ein Check-up-Telefonat nach Be-

digung des Coaching zum Controlling ist durchaus hilfreich und ebenfalls in der Auftragsklärung zu vereinbaren. Dahinter steckt die Idee, dass Veränderung nicht in der Sitzung selbst passiert, sondern wenn der Coachee im Betriebsalltag ist.

Flexibilität ist wichtig

Nicht jeder Kunde lässt sich aber auf ein solch prozessorientiertes Vorgehen ein, bei dem die Anzahl der Termine nicht von Anfang an feststeht, sondern im Verlauf der Erreichung der Ziele angepasst wird. So kurz wie möglich, aber so lang wie nötig, gilt als Devise bei skeptischem Nachfragen. Bei akuten Krisen im Führungsalltag sind wö-

Herr Z., seit Jahren erfahrener Projektleiter, hat mit seinem neuen Projekt kein richtiges Glück. Das Team meutert, die Arbeitspakete verschleppen sich und der Auftraggeber definiert ständig die Ziele neu. Er sagt sich: „Bevor ich diesen Karren an die Wand fahre, lasse ich mich coachen.“

Herr Z. braucht für seine Fragen einen im Projektgeschäft erfahrenen Coach, der ihm als Sparringspartner und kritisches Gegenüber dienen kann. Sein Coach sollte eine deutliche Sprache sprechen und sich nicht scheuen, ausgeblendete Aspekte zu beleuchten und mitunter Herrn Z. auch negatives Feedback zu geben.



Autorin

Gesa Niggemann,
Einzelcoaching für
Führungskräfte und
Mitarbeiter bei Neuland &
Partner, Fulda.

Telefon: 0661/93414-19,
gesa.niggemann@neuland-partner.de

Frau Y, 38 Jahre alt, ist seit einigen Jahren selbstständige Management-Trainerin. Derzeit leidet sie unter beruflicher Lustlosigkeit und hat erste Akquis-Einbußen. Sie nimmt diese Signale als Vorzeichen drohenden Burn-Outs ernst, zieht die Notbremse und kümmert sich um ein persönliches Coaching.

Der Coach von Frau Y wird diese berufliche Sinnkrise ernst nehmen, Ursachen analysieren und neue Ziele mit ihr entwickeln. Ganz sicher wird die Arbeit an persönlichen Energieressourcen einen wichtigen Teil dieses Coachings ausmachen. Die Betrachtung der Person des Coachee, seiner Lebens- und Arbeitsbedingungen und der vorhandenen Ressourcen sind wichtiger Bestandteil der ganzheitlichen Betrachtungsweise auf ein entstandenes Problem.

chentliche Termine denkbar. Doch jeder Kunde hat andere Voraussetzungen zum Lernen und Umsetzen erarbeiteter Veränderungen. Die Festlegung, dass etwa „Strategiecoaching“ immer zehn Stunden dauert, „Executive Coaching“ aber nie länger als vier Sitzungen, ist jedenfalls zu dogmatisch und wenig kundenorientiert. Ein „Dauercoaching“ zu installieren, bei dem der Coach über Jahre eine gute, aber bald eingeschliffene und möglicherweise gar nicht

Frau W., Abteilungsleiterin, hat in 2 Wochen eine wichtige Präsentation vor dem Vorstand zu halten. Sie hat großes Lampenfieber und ist sich über den angemessenen Aufbau ihres Vortrages unsicher. Sie holt sich ein Feedback bei ihrem Coach.

Eine wichtige Variante im bunten Coachingangebot sind Coachings zu Methodenfragen. Der Coach unterstützt beim Thema Präsentation oder Moderation. Dafür sollte er Fachmann im jeweiligen methodischen Schwerpunkt sein, denn hier ist Fachwissen gefragt. Der Coachee braucht sicher den einen oder anderen methodischen Trick und ein Feedback mit Fach-Know-how. Hier können Coachings oft Einzeltrainingcharakter haben, da fehlendes Wissen vermittelt wird.

mehr hilfreiche Beziehung pflegt, ist gar kontraproduktiv.

Zu den sozialen Fragen in der Auftragsbesprechung gehört die Klärung von Rollen und Spielregeln, etwa welche Themen nicht besprochen werden sollten, was Coach und Coachee als Grenzen und Tabus ansehen. Private Themen des Coachee, aber auch Fragen seines Persönlichkeitstyps können beispielsweise ausgeschlossen sein. Ebenso muss hier geklärt werden, in welcher Form bei erreichten oder nicht erreichten Zielen eine Rückmeldung an Führungskraft oder Personalabteilung erfolgt – ein heikles, aber wichtiges Thema. Auch die Frage, wer wie viel Verantwortung für die Erreichung der Ziele trägt, gehört hierher. Aber gerade an solchen Fallstricken lässt sich schon in der Auftragsklärung gut absehen, wie erfolgreich die Arbeitsbeziehung sein kann.

Klarheit schaffen

Zum Kontext des Coaching gehören Aspekte, die das Umfeld des Coachee für den Coach plastisch werden lassen, wie das aktuelle Organigramm des Unternehmens, Position und Funktion des Coachee, wie er sich dort einordnet und seine Beziehungen zu anderen Mitarbeitern pflegt. Die Kenntnis dieser Themen gibt dem Coach oft wertvolle Hinweise auf Ursachen oder Lösungsansätze für ein Problem im strukturellen oder persönlichen Bereich.

Erste Aspekte zum eigentlichen Inhalt des Coachings, zum Ziel und der Zielerreichung samt ihren Messkriterien müssen ebenfalls in der Auftragsklärung besprochen werden. Oft lässt sich erst bei genauerer Kenntnis der inhaltlichen Tiefe der Umfang des Coaching abschätzen. Auch das konkrete Vorgehen und die Auswahl der Methoden, ja nicht zuletzt die Passung des Coach zum Thema, können erst hier vorgenommen werden.

All diese Fragen werden mit dem Coachingkunden besprochen. Wenn es sich um einen Dreiecksvertrag handelt, wird der formale Teil oft mit dem Auftraggeber, etwa dem Vorgesetzten oder der Personalentwicklungsabteilung direkt verhandelt.

Die Auftragsklärung ist einer der wichtigsten Bausteine des Coaching überhaupt.

Herr X., 34 Jahre alt, hat seinen neuen Job als Führungskraft in der zweiten Ebene eines Konzerns übernommen. Motiviert, aber unsicher stürzt er sich in seine Führungsaufgaben. Er freut sich daher über das Angebot der Personalentwicklung, Unterstützung in Form von Coaching in Anspruch nehmen zu können.

Alternativ oder in Kombination hätte er sich das Know-how auch in einem Management Development Programm aneignen können. Doch zielgerichteter und maßgeschneiderter ist das persönliche Coaching, das die in der Praxis auftauchenden Fragen noch genauer unter die Lupe nimmt.

Denn bereits hier wird der Grundstein für Klarheit in der Beziehung zwischen Coach und Coachee und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gelegt, die letztlich die Basis für den Erfolg des Kunden ist. ■