

Checkliste für Auftraggeber und Klienten

vorgelegt vom Fachausschuss Mittelstand

04.11.2010

1. Auftragsgestaltung

Professionelle Standards	Begründungen
Coach prüft, für welche(n) Adressat(en) eine Maßnahme in Frage kommt und ob Coaching überhaupt sinnvoll ist.	Coaching ist nicht in jedem angedachten Fall sinnvoll z. B. als Ersatz für Führung. Die Zielsetzung und Interessenlage des Auftraggebers (Organisation, Unternehmen) muss nicht der Interessenlage des Klienten entsprechen. Der Coach führt die Klärung der Interessenlage für alle am Auftrag Beteiligten herbei.
Coach lehnt Aufträge ab, wenn sie nicht zu seinem Kompetenzprofil oder seinen Schwerpunktthemen passen.	Die Leistungserwartung des Klienten bzw. die Erfordernisse seiner Fragestellung und das Leistungsvermögen des Coachs müssen sich entsprechen, damit die gemeinsam definierten Ziele erreicht werden können.
Coach ermöglicht eine Bedenkzeit nach dem Kennenlerngespräch.	Wichtig für den Erfolg ist eine partnerschaftliche Beziehung. Die Entscheidung für ein Coaching soll von Klient und Coach bewusst und ohne Druck getroffen werden.
Coach prüft die Voraussetzungen auf Seiten des Klienten (Freiwilligkeit, zeitlicher Aufwand, Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit, Ernsthaftigkeit).	Nur wenn eine hinreichende Motivation des Klienten gegeben ist oder entwickelt werden kann, besteht die Chance auf nachhaltige Ergebnisse. Anderenfalls kann Coaching zur Pseudo-Intervention werden.
Coach schließt i. d. R. schriftliche Dreiecksverträge ab (Auftraggeber, Klient, Coach).	Dreiecksverträge ermöglichen ein transparentes Erwartungsgefüge, das über eindeutige Rollendefinitionen die unterschiedlichen Verantwortlichkeiten festlegt.
Coach klärt, wie wechselseitig mit Information umgegangen wird.	Vertraulichkeit wie auch Transparenz sollen für alle Beteiligten zweifelsfrei und zuverlässig geregelt sein, damit Schutz und Kontrolle gleichermaßen zum Tragen kommen.
Coach benennt den zeitlichen Umfang und die wahrscheinliche Dauer des Coachings.	Die Dienstleistung soll vom Volumen her überschaubar sein; Never-Ending-Stories sind zu vermeiden, u. a. auch, um diffusen Abhängigkeitsverhältnissen vorzubeugen. Es darf jedoch zu sequenzieller Beauftragung kommen.
Die einzelnen Prozessphasen des Coachings werden explizit benannt, ebenso stellt der Coach in Grundzügen sein methodisches bzw. konzeptionelles Vorgehen dar.	Der Auftraggeber/Klient kann genau übersehen, worauf er sich einlässt und hat damit eine erste Orientierung bezüglich der Dienstleistung.

Steuerungskompetenz	Begründungen
Coach prüft, ob die Rahmenbedingungen des Unternehmens mit einem professionellen Coaching kongruent sind (z. B. Bereitschaft zu kritischer Reflexion, Transfermöglichkeiten der Ergebnisse in die Organisation hinein).	Die individuellen Coaching-Ergebnisse können im gegebenen Umfeld nur nachhaltig sein, wenn die Organisation diese unterstützt.
Coach prüft, wie Coaching-Konzepte ins Unternehmen eingebunden sind.	Um ungewollte Nebenwirkungen zu vermeiden, müssen Coaching und Unternehmenskultur hinreichend kompatibel sein.
Ziele werden so definiert, dass sie nachprüfbar sind; sie werden operationalisiert und die Verfahren zu ihrer Überprüfung werden benannt.	Der Coaching-Prozess verläuft nicht beliebig, sondern wird von Auftraggeber, Klient und Coach kontinuierlich evaluiert. Jede der drei Parteien muss die Möglichkeit haben, die Orientierung und den Verlauf nachzuvollziehen. Dabei verbleiben die konkreten Inhalte ausschließlich zwischen Coach und Klient.
Coach benennt die Art der Evaluierung der Ergebnisse.	Die Kontrolle der Ergebnisse soll professionell und systematisch erfolgen, damit das methodische Vorgehen transparent und bewertbar ist.

2. Problembearbeitung

Professionelle Standards	Begründungen
Interventionen werden vom Coach selbstkritisch reflektiert, er/sie überprüft kontinuierlich seine/ihre Arbeitshypothesen, z. B. durch Supervision.	Auf diese Weise überprüft der Coach Rapport und Wirksamkeit und kann gegebenenfalls zeitnah eine Kurskorrektur betreiben.
Interventionen führen effizient und zielorientiert zu gewünschten Veränderungen.	Der Lern- und Entwicklungsfortschritt des Klienten ist auch unter ökonomischen Gesichtspunkten zu betrachten.
Steuerungskompetenz	Begründungen
Coach erkennt und nutzt Spiegelungseffekte, z. B. problematische Muster, die sich auch in den Coaching-Gesprächen bzw. -prozessen wiederfinden.	Erkennen und Nutzen von Prozessinformation bestätigt die diagnostische Einschätzung bezüglich der berichteten „Problemsituation“ und fördert das Problembewusstsein auf Seiten des Klienten.
Die Analyse der Themen erfolgt systematisch und in methodischer Vielfalt: Interview, Beobachtung, Test, Leistungsbewertung, gegebenenfalls medizinische Diagnostik.	Einseitigkeit oder vorschnelle Hypothesenbildung ist zu vermeiden. Die Diagnostik aus verschiedenen Blickwinkeln ermöglicht eine Auswahl der geeigneten Arbeitsstrategien und die Reflexion ergänzender Maßnahmen.
Coach erarbeitet mit dem Klienten ein differenziertes Problemverständnis: Coach fokussiert die Fragestellungen aus unterschiedlichen Perspektiven, um daraus die Bedingungskonstellationen für das Zustandekommen und die Aufrechterhaltung einer Problematik multiperspektivisch erkennen zu können.	Ziel des Coachings für den Klienten ist u. a., den erweiterten Bedingungskontext für seine Themen zu kennen und für weitere Erkenntnisse zu nutzen.
Coach vereinbart mit dem Klienten einen angemessenen Praxis-Transfer zwischen den Sitzungen und spricht diesen in der jeweils nächsten Sitzung an.	Der Coaching-Erfolg realisiert sich in den Alltagsbedingungen des Klienten. Das Überprüfen der Transferergebnisse zeigt den Entwicklungsfortschritt des Klienten und gibt dem Coach die Möglichkeit, fokussiert nachzuarbeiten, wenn nötig.

3. Prozessgestaltung

Professionelle Standards	Begründungen
Coach ist authentisch, im Sinne von echt, unverstellt, glaubwürdig. Verbale und nonverbale Kommunikation stimmen überein.	Coaching wird verstanden als ein faires Beziehungsangebot, in dem die Rollen komplementär sind und die Begegnung auf der personalen Ebene transparent und wertschätzend.
Coach erkennt situativ Themen und Umstände, die einer zusätzlichen Expertise (z. B. Eheberatung, Psychotherapie, medizinische Behandlung etc.) bedürfen, und initiiert diese.	Coach muss die Grenzen seines Auftrags und seiner Kompetenz erkennen und verantwortlich die erweiterte Problembearbeitung unterstützen.
Coach geht flexibel und ergebnisorientiert auf die Bedürfnisse des Klienten ein (z. B. Bearbeitung von aktuellen Fragestellungen in Balance zum ursprünglichen Auftrag).	Während des Coaching-Prozesses kann es zu unerwarteten Entwicklungen kommen, die sinnvoll in den Gesamtprozess integriert werden sollten.
Steuerungskompetenz	Begründungen
Coach verfügt über ein breites Repertoire, Rapport herzustellen.	Rapport, d. h. die Etablierung einer vertrauensvollen Beziehung zwischen Coach und Klient, ist eine wesentliche Voraussetzung, um (Lern-)Fortschritte zu initiieren.
Coach ist in der Lage, unterschiedliche Rollen im Coaching flexibel einzusetzen: Wissensvermittler, Trainer, Fachberater, Alter Ego, Sparringspartner ...	Lernen in unterschiedlichen Rollenkonstellationen ermöglicht Lernen auf unterschiedlichen Ebenen und sichert damit nachhaltige Fortschritte.
Coach hält die Balance zwischen Kommunikation und Metakommunikation (Prozessreflexion).	Transparenz über das WAS und über das WIE des Coachings ist für den Klienten wichtig, um in der Beziehung eigenständig bzw. ko-steuernd wirksam zu bleiben, d. h. in dieser Mitverantwortung für den Prozess auch kontinuierlich angesprochen zu werden.

4. Ergebnisse

Professionelle Standards	Begründungen
Vereinbarte Ziele und erreichte Ergebnisse werden aus Sicht aller Beteiligten (Auftraggeber, Klient, Coach) miteinander verglichen und bewertet.	Die gemeinsame Erfolgskontrolle ist wesentlicher Bestandteil einer integeren Geschäftsbeziehung.
Steuerungskompetenz	Begründungen
Das Selbstreflexionsvermögen des Klienten hat sich merklich erhöht.	Selbstreflexion gilt als Schlüsselkompetenz persönlicher und professioneller Reife. Deren Ausprägung ist ein wesentlicher Indikator für den Erfolg eines Coachings.
Situationsspezifische Lernergebnisse sind vom Klienten so erarbeitet, dass sie auch für andere Kontexte genutzt werden können.	In diesem Sinne erfolgt ein Lernen 2. Ordnung, d. h. es wird „Hilfe zur Selbsthilfe“ geleistet, und eine psychologische Abhängigkeit des Klienten vom Coach wird vermieden.
Veränderungsmerkmale sind auf verschiedenen Ebenen erkennbar: im beobachtbaren Verhalten, in Denk- und Überzeugungshaltungen, in Handlungsimpulsen, auf der physiologischen und emotionalen Ebene oder in Konsequenzen in der relevanten Umwelt.	Ändern sich Merkmale nur auf einer Ebene, ist das Entwicklungsergebnis – der Fortschritt durch Coaching – eher weniger stabil. Dem entsprechend ist darauf zu achten, dass das Coaching-Ergebnis mehrdimensional und nachhaltig ist.