

*„Nicht alles, was man kann, sollte man auch tun.“*

Matthias Scharlach

## **Auftragscoaching oder: die Tücken der Dreiecksbeziehung<sup>1</sup>**

*Dr. Susanne Klein, Heidrun Strikker*

„Er zieht nicht mehr so wie früher. Er war immer uneingeschränkt auf der Überholspur und in letzter Zeit scheint er an Kraft zu verlieren. Dabei bringt er immer noch gute bis sehr gute Leistungen. Aber wir wünschen uns natürlich, dass er weiterhin jede Steigung mit Leichtigkeit nimmt. Meinen Sie, Sie können uns das „reparieren“? Wie lange wird das etwa dauern und was soll es kosten?“

Was hier nahezu klingt wie ein Reparaturauftrag für ein etwas älteres Automodell, ist manchmal der Anfang eines Auftragscoachings. Etwas funktioniert nicht mehr so wie gewünscht, also muss es repariert werden. Ein Mensch funktioniert nicht mehr, also muss er sich verändern und an die neue Situation anpassen, bis er wieder genauso gut arbeitet wie noch vor kurzer Zeit – oder am liebsten noch besser. Manchmal hat sich die Leistung eines Mitarbeiters nicht einmal verändert, aber im Wandel der Arbeitswelt erscheint sein bisher vielleicht sogar richtiges „altes“ Verhalten heute nicht mehr angemessen. Coaching erscheint da als probates Mittel. Und mit der zunehmenden Akzeptanz von Coaching erhalten Coaches auch immer häufiger Anfragen von Unternehmen, die vermeintlich „lockere Schraube“ eines Mitarbeiters wieder anzuziehen.

Bei diesem Ansinnen trifft der Coach eine wichtige Entscheidung: Will er grundsätzlich diesen Auftrag annehmen? Macht ein solcher „defizitärer“, auf das Nicht-Funktionieren eines Menschen reduzierter Ansatz überhaupt Sinn? Sind Coaches dafür da, einen „Rund-um-Reparaturservice“ anzubieten? Und sind sie überhaupt in der Lage, mit etwas umzugehen, was unter Umständen nicht einmal in der Person des Coachees, sondern beispielsweise an Fragen des unternehmensinternen

---

<sup>1</sup> In: Jürgen Graf (Hrsg.) et al.: Seminare 2003 Das Jahrbuch der Management-Weiterbildung, Bonn 2002

Umgangs mit Alter oder der Struktur des Arbeitsplatzes liegt? Die Fragen zeigen: Coaching genießt in Unternehmen längst nicht den Nimbus einer exklusiven Begleitung von Potenzial- oder Leistungsträgern auf dem Weg in ein noch erfolgreicherer Berufsleben. Stattdessen wird es, wenn auch mit bester Absicht, bei vermeintlichen Leistungsversagen bemüht und nicht selten auch als „letzte Hoffnung“ verstanden.

An dieser Stelle ist es als Coach wichtig, dem Auftraggeber nahe zu bringen, welchen Eindruck Coaching im Unternehmen hinterlässt, wenn es derart defizitär vermittelt wird. Und die verantwortlichen Führungskräfte und Personaler sind gefordert, das erfolgreiche individuelle Coaching ihrer Potenzialträger ebenso im Unternehmen zu kommunizieren wie die externe Begleitung von Mitarbeitern in aktuellen Problemlagen. Denn nur dann sind die anvisierten Coachees überhaupt daran interessiert, ein Coaching zu akzeptieren. Erst dann wird ein Coaching für alle Beteiligten zur Chance. Auch ein Auftragscoaching.

Wenn der Coach hingegen antwortet wie ein Werkstattmeister, wird er sagen: „Bringen sie ihn erst mal vorbei. Wir schließen ihn an das Diagnosegerät, je nach Aufwand wird die Reparatur vier bis fünf Stunden in Anspruch nehmen. Wir sollten aber eine gründliche Inspektion ins Auge fassen.“ So eine Herangehensweise klappt manchmal sogar. Nämlich genau dann, wenn der Coachee den Coach mag und ihm vertraut. Wenn er sich sicher und aufgehoben fühlt und davon ausgeht, dass der Coach ihm als Mensch stärker verbunden ist als dem Auftraggeber.

Im günstigsten Fall gelingt es sogar, eine Veränderung herbeizuführen, die im Sinne der Person und im Sinne des Unternehmens liegt. Je skeptischer der Coachee jedoch dem Coaching gegenübersteht, desto weniger effektiv wird es verlaufen. Das macht die gemeinsame Zeit zäh und Coach wie Coachee werden froh sein, baldmöglichst einen Endpunkt zu finden. Auftragscoaching ist also immer eine heikle Angelegenheit. Was sollte man als zuständige Personal- oder Personalentwicklungsabteilung und als Coach tun, um ein Auftragscoaching erfolgreich zu gestalten, damit es zum selbstgesteuerten Lernen genutzt werden kann? Zunächst einmal stellt sich die Frage nach der Wahl des passenden Coachs sowie dessen organisatorischer Einbindung und Nähe zum Unternehmen.

## Die Qual der Wahl: Welcher Coach passt zum Auftrag?

Fast alle Trainings- und Beratungsinstitute fühlen sich heute berufen, Coaching anzubieten, auch wenn die nötige Expertise fehlt. So kann es passieren, dass ein vertrauensvoller Coachee einem Coach gegenüber sitzt, der lediglich versucht, Probleme mit dem sprichwörtlichen gesunden Menschenverstand zu lösen. Dieser Ansatz entspricht eher kollegialer Beratung und ist mit professionellem Coaching, das Methoden der Psychotherapie nutzt, nicht vergleichbar. Zudem erwarten sich manche Coachs vom Coaching eine Eintrittskarte ins Unternehmen. Dies ist unprofessionell. Coaching ist eine der individuellen Person des Coachees verpflichtete vertrauliche Einzelmaßnahme. Wenn sich im Anschluss daran aus Gründen der hohen Zufriedenheit und des Erfolges weitere Maßnahmen ergeben, ist dagegen nichts einzuwenden. Ein Coach – so ein Branchen-Ehrenkodex – wird jedoch angefragt und stellt sich gern vor – mehr nicht.

- *Der unternehmensfremde, externe Coach*

Im Bereich des Top- und mittleren Managements gelingt es Vorständen, Personalchefs und -entwicklern immer dann erfolgreich, eine Führungskraft für Coaching zu gewinnen, wenn der externe Coach Empfehlungen und Referenzen sowie einen sehr guten Namen einbringt. Darüber hinaus ist es wesentlich, dass im weiteren Verlauf der Coach ausschließlich mit der Führungskraft selbst die entsprechenden Konditionen verhandelt. Der Manager hat so die Gewähr der individuellen vertrauensvollen Kommunikation. Der Coach steht ausschließlich ihm zur Verfügung und fühlt sich zur absoluten Verschwiegenheit gegenüber Dritten verpflichtet. Dies muss der Coach insbesondere dann klar herausstellen, wenn er dem Coachee von Unternehmensseite empfohlen bzw. als „best of“ vorgeschlagen wurde. Jede dritte Instanz, die versucht, Ergebnisse zu sichern, mindert die Chance einer erfolgreichen Zusammenarbeit. Einen Auftrag auf dieser Ebene des Unternehmens wird nur der Coachee selbst erteilen! Kaum jemand wird ihm vorschreiben können, sich persönlich auf ein Coaching einzulassen – es sei denn, dies ist Teil der gelebten Unternehmenskultur und gehört zur quasi-vertraglichen Erfüllung seiner Führungsrolle. Das ist indes eher selten anzutreffen.

Branchenerfahrung des Coachs kann im Top-Management-Bereich von Vorteil sein, um gewisse Aspekte des Kontextes und des Umfeldes, des Marktes etc. besser nachvollziehen zu können. Dies kann aber ebenso nachteilig sein und zu einer vorschnellen Beurteilung und eingeschränkter Perspektive im Verlauf des Coachings

führen. Entscheidend ist die Fähigkeit des Coachs, sich rasch auf die individuelle Persönlichkeit des Coachees einstellen zu können. Der Coach vermittelt und versteht sich als zeitlich befristet agierender persönlicher Begleiter in einem Veränderungsprozess. Als solcher gewährleistet er die jeweilige Gestaltung, das professionelle Setting und die klare Kommunikation der von ihm verwendeten Methoden (ggf. auch einen schriftlich fixierten Ausschluss der Methoden von Ron Hubbard, Scientology u.ä.).

- *Der unternehmenserfahrene, externe Coach*

Ein weiterer Weg in ein professionell ablaufendes Auftragscoaching führt häufig über konkrete Veränderungsmaßnahmen in Training und Beratung: „Wissen Sie, Sie sollten sich mal Herrn Meier genauer ansehen. Irgendwie passt der nicht so richtig in diese Maßnahmen. Was ist Ihr Eindruck? Vielleicht finden Sie heraus, welche Aufgabe für ihn angemessener ist.“ Unterschiedliche Positionen, das Entdecken von Potenzial, die Neudefinition bestehender Funktionen und Strukturen machen im Veränderungsprozess oftmals ein unterstützendes Coaching notwendig. Entscheidend für das sich anschließende oder parallel verlaufende Coaching ist eine klare Trennung der jeweiligen Ziele und Inhalte. Erfahrene Coachs können diese Parallelität der Rollen als Prozessbegleiter und Coach Einzelner wahrnehmbar kommunizieren und Interessenüberschneidungen konstruktiv steuern. Dann können sich sogar hilfreiche Linien zwischen Coaching und operativer Maßnahme ergeben. Problemstellen werden souveräner und zielführender bewältigt, Ergebnisse rascher umgesetzt, Kommunikationsdefizite effizienter ausgeglichen.

Wichtig ist hierbei die Rollenklarheit des Coachs gegenüber den Beteiligten: Als Überbringer von Botschaften steht er nicht zur Verfügung, auch ersetzt er nicht die Führung oder dient der nächsthöheren Führungsebene als Hör- bzw. Sprachrohr. Aber ein Coach kann die Kommunikation durch Moderation und offene Prozessbegleitung optimierend mitgestalten. Und nicht vergessen werden darf, vor allem mit dem Coachee ein Gespräch zu führen, das seine Bereitschaft für das Coaching klärt. Nur erfahrene und gut ausgebildete Coachs (systemische Berater, NLP-Professionals, praxiserfahrene Akademiker etc., mit ausgewählten Referenzen) sollten für diese Aufgabe ausgewählt werden, die über eine dem Unternehmen entsprechende Wertorientierung und einen angemessenen ethischen Handlungsrahmen verfügen.

Der Coach sollte sich auch hier über die spezifische Ausgangslage im klaren sein: Will der Auftraggeber, dass es dem Coach gelingt, den Coachee stärker für

bestimmte Themen zu sensibilisieren? Will dieser von sich aus im Rahmen seiner beruflichen Laufbahn neue Antworten und Facetten mit einem Externen entwickeln? Wie, mit welcher Vorgeschichte kommt es zum Auftrag? Wie schätzt der Coach, wie der Coachee den Erfolg des Coachings ein- und unter welchen Voraussetzungen? Wie wird der Erfolg gemessen? Es ist durchaus üblich, dass im mittleren Management im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen Coaching als individuelle Unterstützung vereinbart wird. Je nach Unternehmenskultur wird dies als progressive Laufbahnentwicklung oder als defizitär begründete Hilfestellung angeboten. Dies sollte der Coach in Erfahrung bringen und zu Beginn des Kontaktes klären.

- *Der externe Mitarbeiter-Coach*

„Helfen Sie uns: Das Team arbeitet überhaupt nicht zusammen – jeder werkelt vor sich hin. Es gibt heimliche Allianzen und jede Menge Gespräche über abwesende Dritte.“ Was tun? Kann es hier Coaching-Anlässe geben oder ist dies schlichtweg ein Führungsthema? Beide Ansätze können greifen. Die Führungskraft ordnet vielleicht nicht hinreichend das Beziehungsgefüge. Es gibt keine klaren Regeln der Zusammenarbeit. Vielleicht fehlen auch Vision und Mission der Vorgesetzten oder der Führungsspitze. Die Mitarbeiter arbeiten weder effizient noch effektiv, das Team erreicht sichtlich nicht die Ergebnisse, die möglich wären. So oder ähnlich könnte eine erste Bilanz der Informationen aussehen.

In diesem Fall kann Coaching mit der Führungskraft vereinbart werden, um die persönliche Führungsrolle zu erarbeiten. Einzelgespräche zwischen Coach und Mitarbeitern fokussieren die gemeinsame Zielperspektive. Teamentwicklung kann im Führungsalltag durch Moderation des Coachs bei Strategiemeetings, in Projektsitzungen und auch durch spezifische Teamtrainings unterstützt werden. Die Trennlinie zwischen Coach für die Führungskraft und Unterstützer der Teamentwicklung ist durch absolute Klarheit, Offenlegung der Themen und der deutlich vermittelten Teilhabe am Prozess zu ziehen: Klare Absprachen durch Contracting, eine angemessene Zeitlinie und gemeinsame Zieldefinitionen machen hier den Rahmen aus, der eine sehr wirksame und kommunikativ anspruchsvolle Aufgabe für Coach und Coachee darstellt. Bewährt hat sich in einem solchen Auftragscoaching auch, dass zwei Coachs engagiert werden – vorausgesetzt, sie arbeiten eng zusammen.

Mitarbeiter erleben Coaching oftmals als hilfreiche Unterstützung auf ihrem beruflichen Weg. Immer dann, wenn das Angebot an sie herangetragen wird, können sie dies als besondere Gelegenheit für sich nutzen, ihre Perspektive zu entwickeln

und zu reflektieren. Aber auch hier stellt sich die Frage nach dem „Wofür“ und „Warum“ – inwieweit unterstützt die verantwortliche Führungskraft diesen Prozess? Geht es um Weiterentwicklung in Neues oder um Festschreibung von Bestehendem? Welche Aufgabe fällt dem Coach dabei zu? Wird er genutzt, um eventuelle Schwachstellen in der Personal- oder Führungspolitik des Hauses aufzufüllen? Auch hier ist es enorm wichtig, die Ausgangslage der vertraulichen Coach-Coachee-Beziehung sicherzustellen, auf der die weitere Prozessgestaltung und ein erfolgreiches Ergebnis basieren.

Im Rahmen von Teamentwicklung kann es für Mitarbeiter wie Leitende sinnvoll sein, die Beteiligten durch ein Team-Coaching zu unterstützen. Gerade vor dem Hintergrund ständiger Veränderungen in der Zusammenarbeit in Projekten und zeitlich befristet handelnden Gruppen kann Team-Coaching den Einzelnen und dem Team wertvolle Impulse und einen vertrauensvollen Rahmen geben. Die Rolle des Coaches wandelt sich hier unter Umständen in die eines Prozessmoderators, der den Mitarbeitern als vertraulicher Ansprechpartner zur Verfügung steht. Wie zuvor gilt es, darüber ein entsprechendes Contracting zu finden und die Rollen gut voneinander zu unterscheiden.

Auch hier handelt es sich um ein Auftragscoaching, da man nicht davon ausgehen kann, dass jeder der zu coachenden Mitarbeiter das Coaching explizit gewünscht hat. Führungskraft, Teamleiter und Personalentwicklung haben sehr wahrscheinlich die Idee generiert und hoffen, dass die Mitarbeiter mitziehen. Deswegen ist es hier wichtig, mit den Mitarbeitern vorab Gespräche zu führen, um deren Comittment zu der Maßnahme sicherzustellen.

- *Der interne Coach*

Eine Führungskraft zum Verantwortlichen der Personalentwicklung im Hause: „Coachen Sie doch mal Frau Meiner. Mir sind da verschiedene Dinge seit einiger Zeit zu Ohren gekommen – ich will da nicht auf der Ebene Führungskraft eingreifen, das können Sie doch viel besser machen.“ Dies ist kein Auftrag für ein Coaching, sondern Teil einer Führungsaufgabe, die Führungskräfte gern an die Personalabteilungen delegieren. Selbst wenn auf eine solche Anfrage hin Gespräche zwischen Personalabteilung und Mitarbeiter entstehen, sollte dies nicht als Coaching gewertet werden. Interne Berater sind Teil des Systems „Unternehmen“ und als solche mit persönlichen Interessen und Perspektiven verknüpft. Sie können sehr wohl absolut vertrauenswürdige Gegenüber sein, die Führungskräfte wie Mitarbeiter in Veränderungsprozessen unterstützen. Dennoch sind sie als Personalverantwortliche

im Unternehmen der persönlichen Erreichung von Zielen und Vorgaben loyal verpflichtet und können, anders als Externe, nur in diesem Kontext agieren.

Coaching setzt immer Vertrauen des Coachees in die Verschwiegenheit des Coachs voraus. Dies können interne Berater nur zum Teil sicherstellen. Für das Unternehmen wichtige Informationen – etwa eine geplante Kündigung, die Orientierung auf den externen Stellenmarkt oder persönliche Schwierigkeiten am Arbeitsplatz – zurückzuhalten und zu verschweigen, führt sie dagegen in die „Loyalitätsfalle“ gegenüber Management und der einzelnen Führungskraft bzw. dem einzelnen Mitarbeiter. Ein Versuch, diese Informationen zu „anonymisieren“ und dem Management verschlüsselt zur Verfügung zu stellen, führt allenfalls zu weiteren problematischen Beziehungen zwischen internem Berater und seinem Gegenüber. Dies ist also weder ein Coaching noch ein Auftragscoaching.

- *Die Führungskraft als Coach*

In manchen Unternehmen wird das Thema Coaching ganz einfach angegangen: „Bei uns sind die Führungskräfte gleichzeitig die Coachs ihrer Mitarbeiter.“ Hier entstehen die gleichen Schwierigkeiten wie bei anderen internen Coachs. Die Führungskraft steht in einem Loyalitätskonflikt und kann nur entweder zu Gunsten des Einzelnen oder zu Gunsten des Unternehmens entscheiden. Abgesehen davon wäre es naiv, wenn der Mitarbeiter alle seine Sorgen und Nöte kommunizieren würde. Diese gehören an eine andere Stelle. Führungskräfte können bessere Führungskräfte werden, indem sie vieles von guten Coaching-Tools lernen. Aber sie können nicht erfolgreich einen Coaching-Auftrag ausführen.

## **Die Coaching-Themen – auch eine Frage der Hierarchie**

Oftmals werden bei Auftragscoachings die Themen und Ziele zunächst sehr vorsichtig formuliert. Mit zunehmendem Vertrauen in den Coach können dann die Ziele erweitert und kritischere Themen hinzugenommen werden. In dieser ersten Phase der Zielfindung ist es wichtig, dass der Coach Geduld üben kann und nicht sofort – vor allem nicht in Gegenwart Dritter – die seiner Meinung nach relevanten Punkte auf den Tisch bringen muss. Die Fähigkeit, Ziele zu korrigieren kann auch ein Coaching-Erfolg sein.

Je nach hierarchischer Ebene im Unternehmen werden an den Coach bei einem Auftrag unterschiedliche Themen herangetragen. Je höher die Position in der Struktur des Unternehmens (Vorstands- und Geschäftsführerniveau), umso eindeutiger stellen sich folgende Schwerpunkte heraus:

- Der Wunsch nach kritischem und offenem Feedback,
- das Suchen nach neuen Lösungen für den Umgang mit Personen gleicher oder ranghöherer Ebene, Unternehmenseignern, Aufsichtsräten sowie
- der Bedarf an professioneller Vorbereitung auf den Umgang mit Medien – bzw. Unternehmensöffentlichkeit.
- Eines der wichtigsten Themen ist die angemessene Steuerung der eigenen, immer auch visionären Perspektive im beruflichen Wirkungsbereich.
- Vermehrt stellen sich Top-Manager in den vergangenen Jahren auch die Frage nach einer gelebten beruflichen und privaten Balance, besonders in Hinblick auf die Wichtigkeit von Partnerschaft und Familie.

Im mittleren Management überwiegen im Coaching Fragen nach

- der persönlichen Führungsrolle – und deren konstruktiver Ausformung
- der Karriereentwicklung in sich verändernden Strukturen
- Steuerungsmodellen im komplexen Alltagserleben
- der Vereinbarkeit von vorgegebenen Sach- und innovativen Gestaltungsaufgaben
- Führen von Teams und Projekten mit unterschiedlichen Hierarchien und sich überlappenden Funktionen
- der persönlichen Lebensplanung beruflich wie privat, besonders bei Managern ab ca. 50 Jahre oder jungen Managern mit Familien und kleinen Kindern
- Feedback zum persönlichen Auftreten.

Bei Anfragen zum Coaching von Mitarbeitern stehen im Vordergrund

- die ergänzende individuelle Begleitung von Maßnahmen der Personalentwicklung
- Teamentwicklungsprozesse und persönliche Rollenklärung
- die persönliche Entfaltung des kommunikativen Verhaltensrepertoires
- eine zielorientierte Konfliktbewältigung



- flexible Karriere- und Lebensplanung beruflich wie privat, ebenfalls vor allem ab ca. 50 Jahre und bei jungen Mitarbeitern mit Familien und kleinen Kindern
- das Erkennen von Führungspotenzial.

Aus den individuellen und firmenspezifischen Hintergründen gibt es eine Reihe weiterer Themen, die den Coach erwarten. Erfahrungsgemäß dominieren jedoch die hier genannten Themen ein Auftragscoaching. Privatere Themen oder auch die Begleitung eines Stellenwechsels werden hingegen meistens vom Coachee selbst initiiert.

## **Das erste Gespräch – entscheidend ist die Vorbereitung**

Entscheidend für ein erstes erfolgreiches Gespräch im Rahmen von Auftragscoaching ist die Vorbereitung dieses Treffens und damit die Klärung folgender Fragen:

1. Wer dringt auf dieses Gespräch? Wer ist Initiator, wer Unterstützer? Welche Vorgeschichte gibt es? Wie steht der Coachee zu diesem Coaching?
2. Wie kam es zum Kontakt mit dem Coach? Welche Erwartungen und Informationen gibt es dadurch bereits?
3. Gibt es eine Auswahl an Coaches für den Coachee? Wonach wird entschieden?
4. Wann kann ein erstes Dreiergespräch zwischen Coach und Coachee sowie dem Auftraggeber stattfinden?
5. Wer entscheidet über Zielsetzung, Erfolg, Investition und Budget?
6. Was geschieht, wenn keine Veränderung eintritt?

Mittlerweile haben sich sehr unterschiedliche Personen dem Coaching verschrieben. Dementsprechend muss aus den vielen verschiedenen Herangehensweisen die für den Coachee angemessene Methode gewählt werden. Jedes Erstgespräch ist bereits unter Umständen eine Prozessintervention. Der Coach sollte daher klären, wie weit er im ersten Gespräch in Inhalte zu gehen bereit ist. Obwohl Coaching-Aufträge in der Regel nicht von langer Hand vorbereitet werden, sondern es meist aktuellen Handlungsbedarf gibt, sollten Coachees dennoch Einblick über die beruflichen Erfahrungen, Methoden, Referenzen und die Konditionen des

Coachs erhalten. Diese Phase ist für die Bereitschaft des Coachees, sich auf das Coaching einzulassen von entscheidender Bedeutung. Auch ein vereinbartes erstes Telefonat vor dem persönlichen Kennenlernen hilft dem Coachee, das Ruder selbst in die Hand zu nehmen.

### **Face to Face – stimmt die Chemie zwischen Coach und Coachee?**

Das erste Gespräch sollte auf ein klares Kennenlernen fokussiert sein – besonders, wenn dem Coachee mehrere potenzielle Coachs vorgestellt werden. Im Mittelpunkt des Gesprächs steht die Frage nach der gemeinsamen Wellenlänge. Dieses erste Gespräch findet unter vier Augen statt. Meist ist in den ersten Minuten klar, ob Coach und Coachee miteinander in guten Kontakt kommen. Über ein erstes „Abklopfen“ dieses persönlichen Eindrucks muss ein solcher Kontakt nicht hinausgehen. Wesentlich sind: ein positiver Eindruck, angemessene Auskunft über die Methoden und Werteorientierung des Coachs sowie über seine Idee, wie das

#### **Raus aus dem Büro – Coaching braucht Tapetenwechsel**

Ein Coaching muss in ruhiger und angenehmer Atmosphäre verlaufen können. Eine „handyfreie und firmenfreie Zone“ ist Voraussetzung. Dazu sind die neutralen Gegebenheiten von Hotels, deren Schutz der Anonymität und die problemlose Verpflegung bestens geeignet. Auch vom Coach angebotene eigene Besprechungsräume können eine gute Alternative sein. Oft sind diese persönlicher gestaltet und bieten eine angenehmere Atmosphäre. Manchmal allerdings bietet sich noch mehr als das ein Spaziergang im Wald, am Strand, ein Treffen in den Bergen oder am See an. Je nach Naturell von Coach und Coachee und der gemeinsamen Zielsetzung ist der Rahmen dem Anlass entsprechend zu gestalten. Alles, was den Coachee ungewollt und störend in sein Arbeitsumfeld zieht, sollte bei der Vorbereitung des Gesprächs möglichst ausgeschlossen werden. Daher sind Konferenzräume im Unternehmen oder das Büro des abwesenden Kollegen nur bedingt geeignet. Die persönliche Erreichbarkeit des Coachees wird von zu vielen Personen auch gegen strikte Vorgaben immer wieder genutzt, um dringliche Anliegen vorzubringen.

In dieser Hinsicht unterscheidet sich ein Auftragscoaching nicht von einem anderen Coaching. Manchmal kann es bei einem Auftragscoaching allerdings

helfen, den Coachee die Räumlichkeiten wählen zu lassen, um ihm von Beginn an zu verdeutlichen, dass auch in einem Auftragscoaching nichts gegen den Willen des oder der Coachees stattfindet.

Coaching verlaufen könnte. Für den Coach selbst zeigt sich ebenfalls recht schnell, ob er ein Coaching für erfolgreich erachtet und mit dem Coachee eine gute gemeinsame Beziehung herstellen kann. Dieses erste Kennenlernen gelingt in der Regel in ca. 20 Minuten.

Nach einer Reflexionsphase steht eine Entscheidungsfindung an. Der Coachee sollte eine echte Möglichkeit haben, den Coach abzulehnen. „Friss oder stirb“ ist keine Basis für einen erfolgreichen Veränderungsprozess.

## **Das Contracting – gemeinsame Vereinbarung auf den Erfolg**

Hat der Coachee sich für einen Coach entschieden, findet bei einem Auftragscoaching das zweite Gespräch gemeinsam mit dem Auftraggeber statt. Bei diesem Treffen erfolgt das eigentliche Contracting. In diesem sollten die Form des Coaching (z.B. Zahl und Dauer persönlicher Treffen, Telefonate, e-Mail-Kontakte), Zeitrahmen, Vertraulichkeit der Inhalte, Zielsetzung und das Budget als wesentliche Bestandteile schriftlich vereinbart werden.

Die Bereitschaft zum kritischen Reflektieren der eigenen Situation muss vom Coachee deutlich erklärt werden. Dieser Schritt ist beim Auftragscoaching von besonderer Bedeutung. Fühlt sich der Coachee genötigt, an einem Coaching teilzunehmen, obwohl er dessen Sinn nicht erkennen kann, ist es fast müßig, das Coaching zu starten. Auch bei einem Auftragscoaching ist mit Beginn der ersten Maßnahme der Coach dem Coachee zur Verschwiegenheit verpflichtet. Dies muss zwischen Auftraggeber, Coachee und Coach klar besprochen werden. Sie müssen über die Art und Weise der Rückmeldung von Erfolg oder Nicht-Gelingen eine Absprache finden, die von allen getragen wird. Bereits im Contracting kann in wenigen Stichworten das Ziel des Auftraggebers und das Ziel des Coachees festgehalten werden, wohlwissend, dass dies weiter ausdifferenziert und auch korrigiert werden kann. Hilfreich kann auch die Festlegung klarer Kriterien sein, woran die Beteiligten erkennen, dass das vereinbarte Ziel erreicht ist.

Als seriöses Instrument hat sich erwiesen, ein Coaching auf eine begrenzte Zahl von Treffen zu fixieren und nach der Hälfte der Zeit (z.B. nach fünf Treffen) einen Zwischenstand zu ermitteln. Bereits hier kann dann eine eventuelle Korrektur der Zielsetzungen oder der Erfolgskriterien stattfinden. Dem Auftraggeber wiederum kann eine erste Bilanz des Erfolges bzw. der aufgetretenen Probleme rückgemeldet und seine weitere Unterstützung erfragt bzw. sichergestellt werden.

### **Zu guter Letzt – den Coachingprozess gemeinsam bewerten**

Ist nach der Hälfte der Coachingtreffen eine Zwischenbilanz vereinbart, treffen sich zunächst Coach und Coachee – erst später wird der Auftraggeber hinzugezogen. Vor diesem Dreiergespräch klären Coach und Coachee detailliert, welche Themen und Ergebnisse kommuniziert werden und welche vertraulich bleiben. Folgende Fragen helfen, ein gutes Zwischenergebnis zu erzielen, wobei diese Fragen ebenso geeignet für die abschließende Auswertung des Gesamtprozesses sind:

- Hat sich der Coachee vertrauensvoll öffnen können?
- Gibt es konkrete Veränderungen? Welche Schritte hat der Coachee bisher gemacht?
- Wie werden weitere Entwicklungsschritte vorbereitet? Welche persönlichen konkreten Maßnahmen strebt der Coachee an?
- Erscheint ein weiteres Coaching sinnvoll? Wenn ja, sollen bestimmte Zielsetzungen korrigiert werden?
- Wie soll das Zwischengespräch mit dem Auftraggeber verlaufen? Welche Vorbereitungen sind nötig?
- Welche Erfahrungen und wichtige Informationen sollen dem Auftraggeber vermittelt werden?
- Woran kann der Auftraggeber erkennen, dass das Coaching erfolgreich verläuft?
- Welche Kriterien und Ziele wurden bereits/teilweise erfüllt? Welche sollen dem Auftraggeber aufgezeigt werden?
- Wie lange soll der Coach den weiteren Prozess begleiten und in welchen Zeitabständen? Inwieweit ist dies im Contracting bereits enthalten? Was muss ggf. angeglichen bzw. neu vereinbart werden?

Je nachdem, wie gut dieser erste Abschnitt des Coaching bilanziert wurde, klären zunächst Coach und Coachee, wie sie sich den weiteren Verlauf vorstellen. Darüber ist dann der Auftraggeber zu informieren und sein Einverständnis einzuholen. Eventuell gibt es hier bereits seitens des Unternehmens neue Aspekte im Coaching zu bearbeiten, z.B. bietet sich eine neue Funktion für den Coachee an oder es gibt eine starke Veränderung in seinem Arbeitsumfeld, die neu zu justieren ist.

Das Abschlussgespräch sollte ebenfalls zunächst zwischen Coach und Coachee stattfinden. Beide bilanzieren den Gesamtprozess, reflektieren die gemeinsam erlebte Zeit aus ihrer Sicht heraus und reflektieren die Zusammenarbeit vor dem Hintergrund der Zielsetzungen und der erreichten Ergebnisse. Diese Gesamtreflexion braucht Zeit und Raum und sollte nicht durch ein zu frühes Hinzukommen des Auftraggebers unterbrochen werden. Coach und Coachee können so in Ruhe die Fragestellungen erarbeiten und beantworten, die für den Auftraggeber relevant sind und die der Coachee vermitteln möchte. Zu dritt wird dann das gesamte Coaching bewertet und ein Abschlussfeedback gewährleistet.