

Gabriele Müller

Systemisches Coaching im Management

Das Praxisbuch für
Neueinsteiger und Profis

3. Auflage

WEITERBILDUNG · TRAINING



Leseprobe aus: Müller, Systemisches Coaching im Management, ISBN 978-3-407-29177-6
© 2011 Beltz Verlag, Weinheim Basel
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-29177-6>

Erste Klippe: Wer ist der Auftraggeber?

Beim Erstgespräch mit einem potenziellen Kunden besteht die wichtigste Aufgabe des Coachs darin herauszufinden, wer der wirkliche Auftraggeber ist. In den meisten Fällen begegnen mir als Coach und Trainerin diese drei typischen Situationen:

Wirklicher
Auftraggeber

In einem Unternehmen wurde beschlossen, ein Coaching für einen oder mehrere Mitarbeiter durchzuführen und ein Personalleiter (in der Funktion eines Maklers oder Vermittlers) sucht für die jeweils vorgesehenen Personen einen geeigneten Coach. Häufig liegen den Personalentwicklern Informationen aus dem Assessment oder aus Audits vor, beispielsweise anhand von Stärken-Schwächen-Analysen. Dadurch hat der Personalleiter eine Orientierung, was die Führungskraft braucht und welcher Coach für ihn geeignet sein könnte.

z. B.

Ein Vorgesetzter kommt auf mich zu und möchte, dass ein ihm unterstellter Arbeitnehmer von mir gecoacht wird.

Der Coachee hat allein den Entschluss gefasst, sich von mir coachen zu lassen und holt sich einen Termin.

In den ersten beiden Fällen handelt es sich um ein verordnetes Coaching, im letzten Fall um ein freiwilliges Coaching. Das verordnete Coaching wandelt sich in ein freiwilliges, wenn der Coachee über den Coachingprozess informiert und mit ihm einverstanden ist. Diese erste Unterscheidung ist für den Anfang sehr wichtig, weil sie ein jeweils anderes Vorgehen in der Gesprächsführung impliziert.

Freiwilliges versus
verordnetes Coaching

Erst wenn diese Unterscheidung getroffen ist, kann ich mit dem nachfolgenden Fragenkatalog (s. S. 39) als Gesprächsleitfaden weiterarbeiten.

Für Coachings gibt es in größeren Unternehmen auch sogenannte Coachpools. Alle Coaches, die in diesen Pool aufgenommen werden, durchlaufen vorher ein Interview, welches in der Regel durch Personen aus der Personalabteilung geführt wird. Folgende Fragen können in einem solchen Interview beispielsweise gestellt werden.

Beispielfragen zur Ausbildung und zur Erfahrung:

- Über welche beruflichen Qualifikationen verfügen Sie?
- Wie viele Coachingprozesse haben Sie bereits durchgeführt?
- Welches Level, welche Position hatten Ihre Coachees inne?
- Was sind die drei häufigsten Themen in Ihren Coachings?
- In welchen Sprachen coachen Sie?

Beispielfragen zur Fach- beziehungsweise Methodenkompetenz

- Beschreiben Sie zwei bis drei erfolgreiche Coachingprozesse hinsichtlich Ziel, Methoden und Interventionen sowie Ergebnis.
- Wie bewerten Sie, ob ein Coaching erfolgreich war?
- Welchen Coachingansatz beziehungsweise welche Methoden und Techniken bevorzugen Sie?
- Wie strukturieren Sie einen Coachingprozess?
- Wie halten Sie Ihre Fachkenntnisse auf dem aktuellen Stand?
- Wie identifizieren Sie die für Sie relevanten Lernziele?

Beispielfragen zur Haltung/Beziehungskompetenz

- Was ist Ihnen wichtig in Ihrer Rolle als Coach?
- Gab es schon einmal eine konkrete Situation, in der es Ihnen nicht gelungen ist, eine vertrauensvolle Beziehung zu einem Coachee aufzubauen?
- Wie sind Sie damit umgegangen?
- Mit welchem Ergebnis?
- Welche Lernerfahrung haben Sie daraus gezogen?

Beispielfragen zur Motivation

- Welches Arbeitsumfeld inspiriert und motiviert Sie?
- Welche Themen und welche Zielgruppen interessieren Sie besonders?
- Was interessiert Sie an unserem Unternehmen?
- Warum coachen Sie?

Außerdem wird meistens ganz konkret gefragt:

- Wie sind Ihre Honorarvorstellungen?
- Welche Vorlaufzeit haben Sie für Termine?

➤ Angebot und Fragenkatalog für den Auftraggeber

Bezeichnung des Auftrags (Einzel- oder Gruppencoaching)

Auftraggeber

(hier ist nicht der Coachee gemeint, sondern der Personalleiter oder Vorgesetzte)

Name	Funktion
Telefonnummer	Faxnummer
E-Mail	

Auftragnehmer (falls der Coach in einem großen Unternehmen arbeitet)

Name	Funktion
Telefonnummer	Faxnummer
E-Mail	

Themen

Es handelt sich um Themen wie... (Mehrfaches Ankreuzen ist möglich!)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Zeitmanagement | <input type="checkbox"/> Reflexion meines Führungsstils |
| <input type="checkbox"/> Umgang mit Veränderungsprozessen | <input type="checkbox"/> Meine spezifische Ausrichtung |
| <input type="checkbox"/> Erweiterung meiner persönlichen Kompetenzen | |

Anlass des Coachings

Mit dieser Übersicht soll geklärt werden, woran der Auftraggeber erkennt, dass der Auftragnehmer seinen Beitrag erfüllt hat.

Ziele des Auftrags

Messkriterien

1.	1.
2.	2.
3.	3.

➤ Ausstiegskriterien

Vonseiten des Auftraggebers

Vonseiten des Auftragnehmers (Coach)

Termine

Frühester Starttermin

Frühester Endtermin

Dauer in Monaten

Transfersgespräch am

(mindestens drei Monate nach Prozessende)

Geplante Kapazitäten und Kosten

Vor- und Nachbereitung

Wie viele Vorbereitungsgespräche werden benötigt?

Wie viele Tage beziehungsweise Stunden?

Geplante Kosten

Anfallende Nebenkosten

Hotel-, Reisekosten

Geplante Kosten insgesamt

Ansprechpartner beim Auftraggeber

Mitarbeiter intern

Funktion

Telefon/Fax/E-Mail

Mitarbeiter intern

Funktion

Telefon/Fax/E-Mail

Mitarbeiter extern

Funktion

Telefon/Fax/E-Mail

Der Auftrag wird mit dem hier festgelegtem Inhalt und Umfang vereinbart.

Es wurde ein Stundensatz von netto ____ Euro vereinbart.

Wird ein Coaching erst eine Woche vor dem vereinbarten Termin abgesagt oder verlegt, so sind 50 Prozent des Honorars fällig. Bei einer Absage oder Verlegung ab einen Tag vor dem vereinbarten Termin sind 100 Prozent zu zahlen. Härtefälle (zum Beispiel Krankheit, höhere Gewalt) werden gesondert geregelt.

Zweite Klippe: Verordnetes Coaching

Insbesondere, wenn es sich beim Auftraggeber um einen Vorgesetzten handelt, besteht beim verordneten Coaching die Gefahr, dass der Coachee sich durch die Maßnahme verunsichert fühlt, sie nicht akzeptiert oder nicht versteht. Aus diesen Gründen ist es notwendig, mit dem Auftraggeber von vornherein abzuklären, ob und wenn ja, wie mit dem Coachee über das Anliegen gesprochen wurde. Hat beispielsweise die Geschäftsführung den Auftrag erteilt, den Personalreferenten zu coachen, lauten die ersten Fragen:

Ist der Coachee informiert?

- Möchte er gecoacht werden?
- Weiß er, dass er gecoacht werden soll?
- Weiß er, worum es geht und worum es gehen soll?
- Kennt er die Ziele des Auftraggebers?
- Verbindet er eigene Ziele mit dem Coaching?

Es sollte stets Transparenz über den Auftrag bestehen, aber besonders gilt das, wenn er verordnet ist. Wenn der Auftraggeber nicht bereit ist, die Entscheidung, ob er gecoacht werden will, dem Coachee zu überlassen, ist der Coach in einer Zwickmühle, solange er nicht deutlich macht, dass er keinen »Fremdheilungsauftrag« ausführen kann. Der Coach muss deutlich machen, dass nur der Coachee die Entscheidung für ein Coaching treffen kann.



Diese Fragen sind auch von großer Wichtigkeit, weil der Coach unter Umständen mit einer frühzeitigen Bereitschaft zum Vertragsabschluss mit seiner Unterschrift in eine Falle tappen kann. Wenn beispielsweise der Vorstand den Geschäftsführer coachen lassen will, der Coach aber nur mit dem Vorstand verhandelt hat, fehlt das Gespräch mit dem eigentlichen Coachee.

Da davon auszugehen ist, dass dies dem Vorstand bewusst ist, könnte es sich unter Umständen um einen Test handeln, ob sich der Coach professionell verhält.

Wenn ein Coach nur darauf hinweist, was ein freiwilliges Coaching ist, die Bedingungen dafür aufzählt und den Vertrag bereitwillig unterschreibt, ohne

vorher mit dem Coachee gesprochen zu haben, ist der Auftrag infrage zu stellen. Wenn der Coachee noch nicht über das Coachingvorhaben und die Ziele seines Vorgesetzten unterrichtet ist, sollte der Auftraggeber darauf hingewiesen werden, dass es prinzipiell besser ist, wenn er diese Punkte mit dem Coachee allein abspricht. Bei einem gewünschten Dreiergespräch zusammen mit dem Coach ist zu beachten, dass bestimmte Rahmenbedingungen eingehalten werden:

- Es sollte geklärt werden, warum gerade »dieser Coach« für den Coachingprozess ausgesucht wurde.
- Der Anlass des Coachings muss offen angesprochen werden.
- Mit dem Hinweis auf die Schweigepflicht wird dem Auftraggeber verdeutlicht, dass er kein Recht darauf hat, etwas über den Prozess oder die Einschätzung der Probleme des Coachees zu erfahren. Wenn die ersten Erfolge sichtbar werden, passiert es allerdings oft, dass der Coachee Transparenz über seine Fortschritte wünscht und möchte, dass sein Chef erfährt, zu welchen Ergebnissen er gekommen ist. Eine Informationspflicht gibt es nicht.

Schweigepflicht Beim verordneten Coaching ist es außerdem notwendig, mit dem Auftraggeber ein Commitment bezüglich seiner Schweigepflicht zu vereinbaren beziehungsweise ihn zu bestimmten Verhaltensweisen gegenüber dem Coachee zu verpflichten. Solange der Coachee es wünscht, muss auch der Chef über die Tatsache, dass sein Mitarbeiter gecoacht wird, schweigen. Allein der Coachee darf bestimmen, wer in der Firma etwas vom Coaching erfahren darf und wer nicht. Falls der Arbeitgeber vom Coachee eine Rückmeldung über die Arbeit des Coachs wünscht – zum Beispiel um zu erfahren, ob sich seine Investition lohnt –, sollte eine Übereinstimmung darüber bestehen, dass der Coachee nur danach gefragt wird, wie er seinen Coach im Prozess erlebt hat.

Freiwilliges Coaching

Bei einem freiwilligen Coaching tritt der Coachee selbst mit einem Anliegen oder mit einer klaren Zielvorstellung ratsuchend an den Coach heran. Der Coachee kennt sein Problem, weiß, dass er zur Problemlösung einen eigenen Beitrag leisten muss und sieht den Coach als reflektierende Unterstützung.

Dritte Klippe: Zeitplanung

Beim Coaching geht es häufig um folgende Themen, für die Sie jeweils unterschiedlich viele Sitzungen einplanen müssen.

- **Zeitmanagement:** 3–10 Sitzungen (Doppelstunden).
- **Führungsstil:** 10–15 Sitzungen.
- **Erweiterung persönlicher Kompetenzen:** 10–15 Sitzungen.
- **Umgang mit Veränderungsprozessen:** 10–15 Sitzungen.
- **Strategische Ausrichtungen:** 10–15 Sitzungen.

Da diese Themen sehr allgemein formuliert sind, dienen die angegebenen Sitzungszahlen nur als grobe Richtwerte. Eine Coachingsitzung dauert bei mir zwischen eineinhalb und zwei Stunden.

Erfahrungsgemäß sind für ein zielbezogenes Coaching nicht mehr als 15 Sitzungen nötig. Für mich ist der Coachingprozess dann beendet, wenn das Ziel erreicht oder das Anliegen geklärt ist. Wenn das Problem beispielsweise schon nach drei bis fünf Sitzungen gelöst ist, obwohl zehn veranschlagt waren, beende ich den Prozess. Die Folge dieses Handelns ist ein zufriedener Kunde, der häufig eine Nachbetreuung wünscht und oft auch nach einiger Zeit mit einem neuen Auftrag an mich herantritt.

Bei bestimmten Prozessen weiß ich von vornherein, dass ich mehr als fünf Sitzungen brauchen werde. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn das Anliegen »persönliche Kompetenzerweiterung« lautet. Ich kläre mit dem Coachee die voraussichtliche Länge des Coachings bereits in einer Vorabsprache.

Häufig benötigt der Auftraggeber (und auch der Selbstzahler) eine In-Etwa-Schätzung über die Dauer des Coachings. «Was meinen Sie, wie lange sollte das Coaching laufen?» und »Können Sie ungefähr sagen, wie viele Sitzungen wir für das Budget berücksichtigen sollen?«, sind häufige Fragen. Wenn ein Coaching zeitlich schwer zu kalkulieren ist, können Sie erst einmal zehn Sitzungen veranschlagen und nach ungefähr sieben Sitzungen überprüfen, wie weit der Prozess vorangeschritten ist, ob die Zeit ausreicht, um das vereinbarte Ziel zu erreichen, ob weiterer Bedarf besteht oder ob vielleicht sogar ein

Wie lange wird
gecoacht?

Klärung zur Länge
des Coachings

neues Anliegen aufgetaucht ist. An diesem Punkt sollte eine neue Auftragsbeziehungsweise Zielklärung vorgenommen werden.

Wenn das Coachinganliegen zum Beispiel die Weiterentwicklung der strategischen Ausrichtung ist, sollte der Coachee den Zeitpunkt, an dem er sein Ziel erreicht hat und die Kriterien, an denen er die Zielerreichung erkennt, selbst bestimmen. Somit bestimmt er auch, wann das Coaching beendet ist.

Probestunden

Wenn der Coachee nicht genau weiß, was er will und ob Coaching überhaupt das Richtige für ihn ist, bietet sich eine Vereinbarung über drei Probestunden an. Während dieser Zeit kann er sich mit dem Vorgehen des Coachs vertraut machen, prüfen, ob ihm die Art zu arbeiten gefällt und danach entscheiden, ob er weitermachen oder es erst einmal dabei belassen will.

Achtung: Ein solches Angebot eignet sich nur für die Zweifler, nicht für die Coachees, die schon genau wissen, was sie wollen. Die Zweifler fühlen sich durch dieses Angebot in ihrem Zweifel ernst genommen und akzeptiert. Bei den Coachees, die wissen, was sie wollen, würden mit demselben Angebot Zweifel gestreut, die für den weiteren Prozess nicht förderlich sind.



Tipp: Die drei Probestunden sollten Sie mit dem üblichen Stundensatz in Rechnung stellen. Nicht vergessen: Auch für diese drei Stunden sollten Sie eine klare Zielvereinbarung mit dem Coachee entwickeln, um sich genau mit ihm abzustimmen, was erreicht werden soll. Hier ist es zudem ratsam, den Coachee eigene Prüfkriterien entwickeln zu lassen.