Preview

- **Falscher Fokus:** Wenn das Symptom zum Problem erklärt wird
- **Wo ist das Problem?** Wenn der Anlass fürs Coaching von der Perspektive abhängt
- **Unterschiedliche Ziele:** Wenn Coachingauftraggeber und -kandidat nicht das Gleiche wollen
- **Nicht autonom erreichbar:** Wenn das Coachingziel kein Coachingziel ist
- **Problemverschiebung:** Wenn das eigentliche Problem übersehen wird
- **Freiraum für die Analyse:** Warum das Coachingziel niemals in Stein gemeißelt werden sollte

Fallen bei der Auftragsklärung

Coaching auf Abwegen

Foto: istockphoto / Andy Nowack

Coaching wird als Personalentwicklungsmaßnahme immer mehr nachgefragt: Ein Coach soll das Problem eines Mitarbeiters lösen. Tatsächlich wird die erhoffte Problemlösung aber oft zum teuren Flop. Typische Fälle, in denen fremdinitiierte Coachings ins Leere laufen und wie das vermieden werden kann.

Neben der Auswahl des passenden Coachs ist die Auftragsklärung der zentrale Baustein im Pre-Prozess einer Coachingmaßnahme. Mit ihr steht und fällt der Erfolg des Coachings wesentlich. Vergleichsweise einfach gestaltet sich die Auftragsklärung, wenn die Initiative fürs Coaching vom Kandidaten selbst ausgeht: Eine Führungskraft oder eine Fachkraft wünscht sich Unterstützung hinsichtlich eines immer wiederkehrenden Problems oder möchte in ihrer beruflichen Entwicklung einen Schritt voran machen, holt sich von ihrer Führungskraft oder der Personalentwicklung das Go und bespricht ihr Ziel im Vorgespräch mit einem Coach.

Komplizierter wird es, wenn das Coaching „von oben" initiiert wird: Die Führungskraft sieht ein Problem bei einem Mitarbeiter und schaltet nach Absprache mit ihm und ggf. auch der Personalentwicklung einen Coach ein, damit dieser – lapidar ausgedrückt – das Problem wegcoacht. Was der Führungskraft dabei oft jedoch nicht bewusst ist: Ihre Sicht auf das Problem und mithin ihre Vorstellung vom Ziel der Coachingmaßnahme ist nicht notwendigerweise identisch mit der Problemperspektive ihres Mitarbeiters. Im Extremfall gibt es nicht einmal Schnittmengen.

In fremdinitiierten Coachings ist es daher besonders wichtig, vorab so sauber wie nur möglich die Frage zu beantworten: Worum geht es hier eigentlich? Und daran anschließend zu klären: Ist das wirklich ein Fall für Coaching oder versprechen andere Maßnahmen mehr Erfolg? Die im Folgenden vorgestellten Szenarien zeigen typische Fälle, in denen die Gefahr groß ist, dass der Coach – seinem Auftrag folgend – in die falsche Richtung steuert, oder in denen Coaching per se die falsche Maßnahme ist. Und es werden Lösungsansätze skizziert.

Szenario 1

Das Symptom wird zum Problem erklärt
Beispiel: Eine Führungskraft beobachtet bei einer an sich leistungsstarken Mitarbeiterin zunehmende Widerstände bis hin zur Arbeitsverweigerung. Ein Coach soll die Kommunikationsweise der Mitarbeiterin verbessern und mit ihr an ihrer Motivation arbeiten. Im Coachingvorgespräch stellt sich jedoch heraus: Die Mitarbeiterin spürt zunehmenden Leistungsdruck. Die vielen Aufgaben, die die Führungskraft ihr im Vertrauen auf ihre Leistungsfähigkeit überträgt, kann sie schlicht und einfach nicht mehr bewältigen. Das erzeugt bei ihr Stress und Widerstand.

Mögliche Lösung: Eine andere Arbeitsorganisation kann bereits die Lösung des Problems sein. Für diese ist ein Coaching nicht notwendig, gleichwohl kann der Coach als Supervisor oder Berater zum Gelingen der Neuorganisation beitragen.

Alternative: Im Coaching erarbeitet die Mitarbeiterin adäquate Reaktionen auf Überlastung, sodass zukünftig derartige Konflikte besser gelöst werden können. Sie lernt, ihre Opferrolle zu verlassen und zum aktiven Gestalter ihrer Arbeit zu werden, etwa indem sie klare Prioritäten setzt und Grenzen zieht. Im Mittelpunkt des Coachings steht also nicht das eigentliche Problem (zu viele Aufgaben), sondern die Symptomatik (Überlastungsreaktion).

Szenario 2

Unterschiedliche Problemsicht
Beispiel: Eine Führungskraft beklagt sich über einen Mitarbeiter, der seine Aufgaben zu unselbstständig bearbeite. Nach Ansicht der Führungskraft hat der Mitarbeiter ein Selbstmanagementproblem. Fakt ist, dass die Arbeitsergebnisse zu wünschen übrig lassen. Das hat bereits zum Konflikt zwischen Führungskraft und Mitarbeiter geführt. Ein Coach soll die Selbstmanagementkompetenz des Mitarbeiters erhöhen. Im Vorgespräch wird jedoch klar: Aus Sicht des Mitarbeiters sind die übertragenen Aufgaben nicht klar genug beschrieben. Ziele und Zeitpläne werden für sein Empfinden nicht ausreichend kommuniziert. Zudem mangelt es ihm an Unterstützung durch die Führungskraft.

Mögliche Lösung: Ein Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter über die eigenen Erwartungshaltungen kann bereits eine Lösung bringen. Gleichwohl ist so ein Gespräch nicht einfach, wenn die Situation bereits eskaliert und ein Konflikt entstanden ist. Hilfreich kann in diesem Fall eine Mediation sein: Die Erwartungen werden mithilfe eines Mediators geklärt. Ein Coaching des Mitarbeiters ist in diesem Fall eher keine geeignete Maßnahme. Denn zu einem Konflikt gehören immer mindestens

zwei und Konfliktbearbeitung sollte immer alle Parteien einbeziehen.

Szenario 3

Unterschiedliche Ziele
Bei*spiel:* Ein Abteilungsleiter hat vor einiger Zeit einen völlig neuen Aufgabenbereich übernommen, in der er sehr viel präsentieren muss. Damit tut er sich schwer. Sein Bereichsleiter erkennt, dass der Abteilungsleiter Unterstützung benötigt, um hier gute Performance liefern zu können. Die soll ein Coach liefern. Da der Abteilungsleiter jedoch geradezu eine Publikumsphobie hat, will er den Aufgabenbereich so schnell wie möglich wieder abgeben. Diese unterschiedlichen Ziele kommen im Vorgespräch zur Sprache.

Mögliche Lösung: In einem solchen Fall ist es wichtig zu klären, wohin die Reise gehen soll. Vielleicht können sich Bereichs- und Abteilungsleiter drauf verständigen, dass der Aufgabenbereich anderweitig delegiert wird. Dann wäre ein Coaching überflüssig. Eventuell sieht der Abteilungsleiter aber auch Chancen, seine Ängste zu überwinden. Dafür kann Coaching sehr hilfreich sein.

Szenario 4

Nicht wohlformuliertes Ziel
Beispiel: Ein Verkaufsleiter möchte einen jungen Außendienstmitarbeiter durch Coaching mental derart fit machen, dass dieser sein Ergebnis im gerade begonnenen Geschäftsjahr um 20 Prozent verbessert.

Mögliche Lösung: Die Vorgabe des Verkaufsleiters ist sicher ein smartes Ziel: Es ist messbar, terminiert, positiv formuliert, und entfaltet Relevanz für das Unternehmen. Und selbstverständlich kann er mit dem Mitarbeiter ein derartiges Ziel vereinbaren. Es ist aber kein, wie es im Coaching-Duktus heißt, wohlformuliertes Ziel und kann damit kein Coachingziel sein. Eine wichtige Voraussetzung für ein wohlformuliertes Ziel ist dessen autonome Erreichbarkeit. Denn der Coach hat in aller Regel keine Kontrolle über den Praxistransfer des Coachees, sein Verantwortungsbereich beschränkt sich auf den Coachingprozess. Mit so einem Ziel würde der Coach also Verantwortung für etwas übernehmen, das er nicht verantworten kann. Also muss das Coachingziel umformuliert werden. Zu fragen ist: Was braucht der Mitarbeiter, um innerhalb kurzer Zeit starke Umsatzsteigerungen erzielen zu können? Eventuell zeigt die Antwort, dass dem Mitarbeiter bestimmtes Know-how oder Können fehlt, um besser zu verkaufen. Dann bietet sich eher ein Training an. Ein Coaching ist dagegen vor allem dann sinnvoll, wenn sich keine konkrete Antwort auf die Frage formulieren lässt. Denn in diesem Fall hindern den Mitarbeiter wahrscheinlich bestimmte Ängste, oder er hat Blockaden, die er im Zuge der Auftragsklärung nicht erläutern möchte oder denen er sich selbst nicht bewusst ist. Für die Bearbeitung solcher Ängste und Blockaden ist Coaching genau das richtige Format.

Szenario 5

Problemverschiebung
Ein nicht gelöstes Problem erzeugt ein weiteres. Peter Senge wählte für diesen Mechanismus den Begriff „Shifting the Burden“, was wörtlich übersetzt „Die Last

Das Coachingziel muss immer so formuliert sein, dass es der Coachee autonom erreichen kann.

Hypno-Systemisches Coaching AML
Die Coaching-Weiterbildung DGSF zertifiziert

Die AML Institute – Das Bonner Ressourcen Modell
Weiterbildungen und Konsultationen
Ressourcen erzeugen – Komplexität managen

www.institut-systeme.de

Dipl.-Psych. Anne M. Lang PP
AML Institute
AML Institut Systeme | Milton Erickson Institut Bonn
Reuterstr. 20 | 53113 Bonn

Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS255AR32

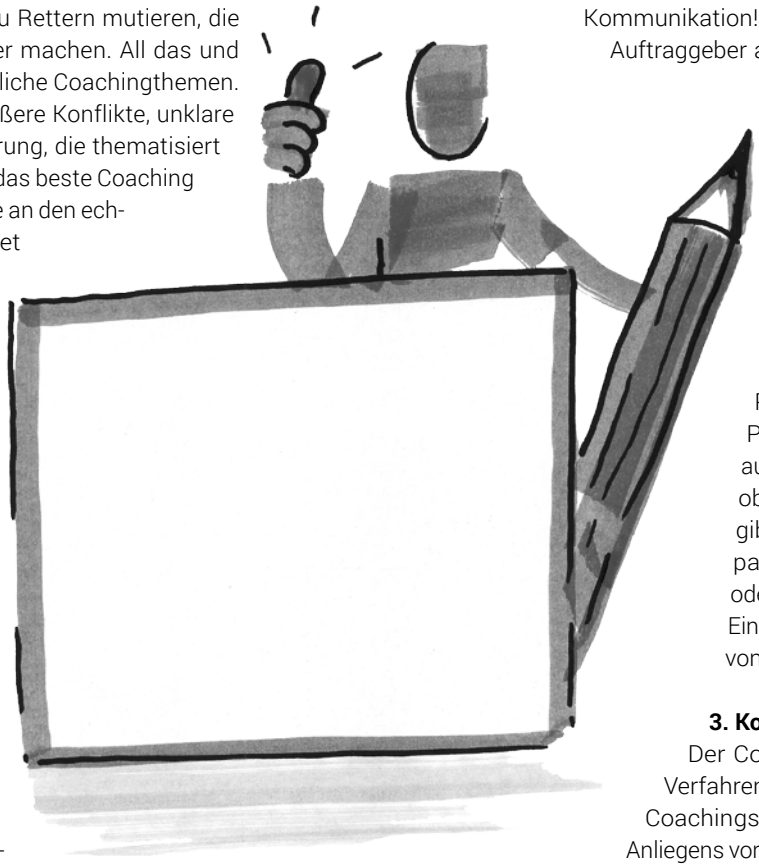
Tutorial

Auftragsklärung bei fremdinitiierten Coachings

Wenn die Initiative für ein Coaching nicht vom Coachingkandidaten selbst ausgeht, sondern von dessen Führungskraft oder der Personalentwicklung, kommt der Auftragsklärung eine besonders hohe Bedeutung zu. Das sind die Essentials:

1. Formatprüfung

Coaching findet immer mit dem inneren Team statt, also mit den verschiedenen Persönlichkeitsanteilen des Coachees. Alles andere ist Teamentwicklung, Mediation oder Managementberatung. Führungskräfte können dominante Verfolger sein, sie können sich im Mikromanagement verlieren und dabei sogar zu Rettern mutieren, die die Jobs ihrer Mitarbeiter machen. All das und noch viel mehr sind mögliche Coachingthemen. Aber oft sind es eben äußere Konflikte, unklare Ziele und schlechte Führung, die thematisiert werden müssen. Da hilft das beste Coaching nichts. In jedem Fall sollte an den echten Baustellen gearbeitet werden und nicht an vermeintlichen Defizitsymptomen von Führungskräften. Am Anfang sollte daher immer die Frage stehen, ob Coaching überhaupt die richtige Maßnahme ist. Das ist zum einen immer dann der Fall, wenn der Mitarbeiter ressourcenorientierte Unterstützung bei der Lösung eines nicht fachlichen Problems benötigt. Entpuppt sich das vermeintliche Problem des Mitarbeiters im Zuge der Auftragsklärung dagegen als ein Konflikt mit seiner Führungskraft oder einer anderen Person, kann eine Supervision oder Mediation mit den beteiligten Parteien hilfreich sein. Zum anderen bietet sich Coaching immer dann an, wenn die individuelle berufliche Weiterentwicklung im Vordergrund steht – wie etwa bei der Vorbereitung eines Teammitglieds auf die Rolle als Führungskraft oder der Reflexion der eigenen Führungskompetenzen. Geht es hingegen primär um Knowledge-Transfer, sind in aller Regel Trainings, Seminare bzw. Webinare und Workshops das Mittel der Wahl.



2. Zielrahmen festlegen

Ist Coaching das passende Format, wird der Zielrahmen des Coachings festgelegt. Dabei gilt: offene Kommunikation! Sowohl die Führungskraft als Auftraggeber als auch der Coachingkandidat kommunizieren ihre Problemansichten und Erwartungen an das Coaching offen. Es darf hier keine Geheimnisse geben, und schon gar keine Nebenabsprachen. Dabei bitte darauf achten: Ein zu enges Korsett im Auftrag ist wenig zielführend, denn Coaching ist ein dynamischer Prozess, kein durchplanbares Projekt. In dieser Phase sollte auch darüber gesprochen werden, ob es flankierende Maßnahmen gibt, die sinnvoll sind – etwa ein paralleles Coaching des Teams oder spezifische Weiterbildungen. Ein guter Coach sollte diesen Punkt von sich aus ansprechen.

3. Konkretes Angebot

Der Coach macht ein Angebot zum Verfahren. Darin sollte stehen, wie viele Coachingsitzungen zur Bearbeitung des Anliegens voraussichtlich notwendig sind und natürlich, wie hoch die Kosten pro Sitzung sind.

4. Klarer Auftrag

Alle Beteiligten kommen über Ziele und Umfang des Coachings überein. Der Auftrag wird schriftlich fixiert. Das ist vor allem für das Unternehmen relevant. So kann es die Wirksamkeit des Coachings im Nachhinein besser auswerten, was insbesondere dann interessant ist, wenn es um die Vergabe von Folgeaufträgen oder vergleichbaren Coachingaufträgen geht.

Quelle: www.managerSeminare.de, Constantin Sander; Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

verlagern“ heißt. Menschen, denen es nicht gelingt, Ängste oder Stress an der Wurzel zu packen und zu überwinden, schaffen sich oft dadurch Abhilfe, dass sie ein Kompensationsverhalten entwickeln. Dieses löst zwar das eigentliche Problem nicht, lindert aber die Symptome – oft um den Preis eines neuen Problems.

Beispiel: Ein Teamleiter ist durch private Probleme stark belastet. Um diesen zu entfliehen, stürzt er sich in die Arbeit, betreibt zunehmend Mikromanagement, verliert sich im Klein-Klein und erfüllt dadurch nicht mehr die an ihn gestellten Erwartungen. Seine Abteilungsleiterin will ihn unterstützen und organisiert für ihn ein Coaching, in dem er sein Selbstmanagement verbessern soll. Doch das löst nicht das eigentliche Problem.

Mögliche Lösung: Teamleiter und Coach erhalten freien Gestaltungsraum bei der Klärung des Coachingziels. Dieses bleibt vertraulich und wird weder an die Abteilungsleiterin noch an die Personalabteilung kommuniziert. Das gibt ihnen die Möglichkeit, im Coaching an der Lösung des privaten Problems zu arbeiten. Aus dem Business Coaching wird ein Life Coaching. Gelingt es dem Teamleiter dadurch, seine privaten Probleme zu lösen, wird sich voraussichtlich auch sein Selbstmanagement im Beruf wieder verbessern.

Szenario 6

Das verdeckte Thema

Beispiel: Ein verdienter Vertriebsmitarbeiter bringt nicht mehr die erwarteten Abschlüsse. Die Führungskraft schaltet einen Coach ein, um die Motivation des Mitarbeiters zu stärken. Der willigt ein, tut sich aber schwer, ein kongruentes Coachingziel zu formulieren. Der Coach erkennt diese Inkongruenz anhand der Diskrepanz zwischen klar formuliertem Coachingziel und eher zögerlicher Körpersprache. Im Vorgespräch spricht er diese Diskrepanz jedoch nicht an, in der Hoffnung, es werde schon irgendwie laufen. Während der ersten Coachingsitzungen stellt sich heraus, dass der Vertriebsmitarbeiter seit einiger Zeit unter Depressionen leidet, sich dies aber bisher nicht eingestehen wollte.

UNSERE WEITERBILDUNGSANGEBOTE:

Systemisches Business Coaching
Praxisnah & DBVC (Deutscher Bundesverband für Coaching) zertifiziert.
Berufsbegleitend mit DBVC Senior-Coaches.
Start der 18. Weiterbildung: Juni 2019
Start der 19. Weiterbildung: November 2019

Change Management/ Organisationsentwicklung und -beratung
Start der 21. Weiterbildung: September 2019

Weiterbildung in Coaching für junge Talente & Nachwuchsführungskräfte
Start: Juni und November 2019

Change Management Praxis – Ein Leitfaden für Führungskräfte, Berater und Coaches.
34,70 € | ISBN: 3934391478

Coaching Praxis – Ein Leitfaden für Coaches und Auftraggeber.
29,99 € | ISBN: 394116502X

oezpa

oezpa Gmbh – Akademie & Consulting
Schlosshotel Kloster Walberberg
Rheindorfer Burgweg 39 | 53332 Bornheim
Ihre Ansprechpartnerin: Laura Sedlaczek
l.sedlaczek@oezpa.de
Tel.: 02227 92157 00 | www.oezpa.de

Mehr zum Thema

Geertje Tutschka: PE-Leitfaden – Coaching oder nicht?
www.managerseminare.de/MS243AR21
Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalentwickler, um zu beurteilen, ob ein Coaching sinnvoll ist oder nicht und welcher Coach für den Auftrag der richtige ist.

Mögliche Lösung: In einem solchen Fall sollte das Coaching abgebrochen und ein Psychotherapeut eingeschaltet werden. Klient und Coach besprechen, wie der Abbruch des Coachings dem Arbeitgeber gegenüber kommuniziert wird. Aber nicht alle verdeckten Themen erfordern einen Abbruch des Coachings. In der Regel reicht es, das Ziel nachzujustieren, manchmal muss auch eine neue Zielvereinbarung getroffen werden.

Spätestens hier wird klar, dass das ausgegebene bzw. bei der Auftragsklärung gemeinsam erarbeitete Coachingziel niemals in Stein gemeißelt werden sollte, weil es eben lediglich auf einer Arbeitshypothese bezüglich der Problemstellung beruht und nicht auf einer tieferen Problemanalyse. Coach und Klient benötigen den Freiraum, an dieser Hypothese zu arbeiten, während sie selbst in die Analyse gehen. Der Coachingauftrag durch ein Unternehmen kann lediglich einen Rahmen setzen. „Die Lösung des Problems ist, wenn das Problem verschwindet", sagte der österreichische Philosoph Ludwig Wittgenstein. Und so wie man mit einem Symptom zum Arzt kommt und normalerweise ihm die Diagnose und die Therapie überlässt, sollte es die Führungskraft oder der Personalentwickler auch dem Mitarbeiter und dem Coach überlassen, Ursachen zu klären und Lösungsperspektiven zu finden.

Szenario 7

Der vergiftete Auftrag
Beispiel: Ein Coach bekommt eine Anfrage von der Vorstandsassistentin eines großen DAX-Konzerns: Er solle den Regionalleitern die Direktiven des Vorstands so kommunizieren, dass diese sie besser umsetzen. Solche Anfragen, in denen versucht wird, Führungsaufgaben an Coachs zu delegieren, sind nicht selten.

In diesem Fall gibt es zwei Schwierigkeiten: Der Coach müsste zum einen seine Unabhängigkeit aufgeben. Er würde in die Rolle des Assistenten des Auftraggebers schlüpfen, womit er innerhalb des Problemsystems agieren und damit selbst Teil des Problems werden würde. So könnte er keine externen Perspektiven einbringen. Zum anderen ist unter solchen Bedingungen eine vertrauensvolle und offene Zusammenarbeit zwischen Coach und Klient kaum möglich. Wahrscheinlich wäre vielmehr, dass der Klient sein Verhalten im Coaching an den Erwartungen seiner Führungskraft orientiert. Entweder würde er sich zum Schein so verhalten, wie es seine Führungskraft von ihm erwartet oder in den Widerstand gehen – passiv, durch Ausweichtaktiken und nettes Geplänkel an der Oberfläche, oder durch aktive Verweigerung.

Mögliche Lösung: Die Führungskraft als Auftraggeber sollte sich klarmachen, dass bei einem solchen Vorgehen die Problemwahrnehmung ihres Mitarbeiters und dessen Ziele in jedem Fall in den Hintergrund treten. Im besten Fall wird im Coaching so ein Symptom glattgebügelt, das eigentliche Problem aber nicht gelöst. Der Coach wiederum sollte sich fragen, ob er sich wirklich derart instrumentalisieren lassen will. Zumal im Zweifelsfall das Problem auf ihn verlagert wird. Wenn er als Erfüllungsgehilfe nicht funktioniert, gilt er als inkompetent.

Constantin Sander

Foto: mind steps

Der Autor: **Dr. Constantin Sander** arbeitet seit zehn Jahren als systemischer und integrativer Coach für Führungskräfte und Teams. Zuvor war er Geschäftsführer und Marketingleiter eines Startups in Heidelberg. Kontakt: www.mind-steps.de.

managerSeminare
PROFIPAKET

Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur 9 Euro
zusätzlich im Monat*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin managerSeminare und nutzen alle Zusatzservices

außerdem

- **12 x jährlich Training** *aktuell*
- **Vollzugriff auf das digitale Archiv von Training** *aktuell*
- Sie sparen bis zu **20 %** beim Einkauf von **Fachbüchern** der Edition Training aktuell und **Trainingskonzepten.**
- Als Profipaket-Abonnent nutzen sie die Flatrate auf alle **Tools, Bilder, Inputs** und **Verträge** von **www.trainerkoffer.de**.
- Jährlich eine **Marktstudie** als eBook gratis.

Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97701-23

*Jahresabo **managerSeminare** = 125,60 Euro
Profipaket Jahresabo = 234 Euro