



Was darf's denn sein?

Von Heidrun Vössing

Auftragsklärung im Coaching: Über den Erfolg eines Coaching-Prozesses entscheidet unter anderem, wie eindeutig der Auftrag aussieht. Notfalls sorgt Nachfragen für Klarheit.

Ausgangspunkt für den Start eines Coaching-Prozesses ist der Veränderungswunsch des Coachee und/oder des Auftraggebers. Etwas soll anders werden als bisher, soll sich zielorientiert und gesteuert verändern, soll sich verbessern. Nach meiner Erfahrung werden die Aufträge von den meisten Kunden sehr vage formuliert. Oft sind sie für den Kunden selbst noch recht unklar, und eine wichtige Intervention besteht zu Beginn darin,

den Auftrag im beidseitigen Interesse zu präzisieren.

Ähnlich wie bei der Konzeption von Trainingsmaßnahmen ist eine sorgfältige Auftragsklärung auch hier eine unabdingbare Voraussetzung für einen erfolgreichen Coaching-Prozess. Versäumnisse in diesem Punkt führen oft zu unliebsamen Überraschungen, die weitreichend sein können. Der Coachee bekommt etwas, was er gar nicht

„bestellt“ hat. Es kann zu einer negativen Bewertung der Coaching-Maßnahme oder zur Abwertung des Coachs kommen.

Manchmal liegen die Tücken auch darin, dass man als Coach zu wissen meint, was genau der Auftrag ist, schon mal engagiert loslegt und erst später erkennt, dass der Auftrag keineswegs klar war. Was also ist für einen Coach zu tun? Nachfolgend einige Tipps.

Klares Ziel vor Augen

Beschreibt der Auftraggeber sein Anliegen mit dem Meta-Programm „von etwas weg“ oder „auf etwas zu“? Dies ist ein Ansatzpunkt, um die entsprechende Frage zu entwickeln.

Beispiel 1 (weg von): Der Kunde sagt: „Ich mache mir schon Sorgen um meine Gesundheit und will mich während meiner Arbeit nicht mehr so viel Stress aussetzen.“ Frage des Coachs: *Was möchten Sie stattdessen mit dem Coaching erreichen?*

Beispiel 2 (hin zu): Der Kunde sagt: „Ich möchte Ideen für ein neues Geschäftsfeld in meinem Unternehmen entwickeln.“ Frage des Coachs: *Welche Art von Unterstützung möchten Sie bei der Entwicklung Ihrer Ideen? Möchten Sie auch Strategien zur Umsetzung entwickeln?*

Grundsätzlich hilfreich zur Auftragsklärung sind die Fragen des Meta-Modells: Was genau? Wie genau soll das geschehen? Wer genau? Wer noch? Eine weitere wichtige Frage zur Auftragsklärung ist die Frage nach dem konkreten Anlass für diese Coaching-Anfrage: *Was ist der konkrete Anlass für Ihre Anfrage?* Dadurch erhält ein Coach eine Menge wichtiger Informationen um das Thema herum.

Eine andere Klärungshilfe ist die Frage nach dem Ziel und/oder nach dem konkreten Endergebnis: *Was soll dann anders sein? Woran werden Sie erkennen, dass es anders ist?*

Grundsätzlich gilt: Keine Auftragsklärung ohne Zielbestimmung.

Beispiele aus der Praxis

Bei einem Energieunternehmen sollen Mitarbeiterjahresgespräche eingeführt werden. Ein Teamleiter soll zur Vorbereitung auf die Durchführung von Mitarbeitergesprächen in seinem Team ein Coaching erhalten. Wichtige Fragen, die zu klären sind:

Wer in der Organisation hat bereits Mitarbeitergespräche durchgeführt?

Hat der Teamleiter bereits an einem Mitarbeiterjahresgespräch teilgenommen und so ein Gespräch aus der anderen Perspektive erfahren?

Wann soll der Teamleiter mit den Mitarbeitergesprächen beginnen?

Welche Erfahrungen hat der Teamleiter zum Thema Gesprächsführung?

Besuchte er zum Thema Mitarbeitergespräche bereits ein Seminar?

Gibt es in dem Unternehmen ein „Instrument“ in Form eines Gesprächsleitfadens?

Was ist das Ziel dieser Coaching-Maßnahme?

Einem Abteilungsleiter ist ein neues Team zugeordnet worden. In diesem Team gibt es Schwierigkeiten, weil ein Projekt für einen wichtigen Kunden nicht pünktlich und im Rahmen des Budgets abgeschlossen werden kann. Der Projektleiter ist dem Abteilungsleiter unterstellt und scheint mit dem erfolgreichen Abschluss des Projektes überfordert zu sein. Zur Unterstützung wird dem Abteilungsleiter von seinem Vorgesetzten ein Coaching angeboten.

Worin sieht der Abteilungsleiter seine Aufgabe in Bezug sowohl auf den Teamleiter als auch auf das Projekt?

Wann muss das Projekt abgeschlossen sein?

Was ist das Ziel dieser Coaching-Maßnahme?



Eine Unternehmensberaterin möchte Ideen für ein neues Geschäftsfeld ihres Unternehmens entwickeln und initiiert aus diesem Anlass einen Coaching-Prozess.

Welche Geschäftsfelder existieren bereits?

Sollen diese auch Thema in dem Coaching-Prozess sein?

Sollen auch Strategien zur Umsetzung entwickelt werden?

Welche Rolle spielt der Geschäftspartner in diesem Prozess?

Ein Mitarbeiter aus dem Bereich Marketing hat Probleme mit seinem Chef. Er sieht für die weitere Zusammenarbeit keine Perspektive und beginnt aus diesem Anlass selbst einen Coaching-Prozess.

Kann er sich vorstellen, dennoch in dem Unternehmen zu bleiben, oder strebt er einen Wechsel an?

Liegt der Schwerpunkt des Coachings eher in der Verbesserung der Ist-Situation oder auf der Suche nach einem neuen Job?

Was möchte er in Bezug auf die Zusammenarbeit mit seinem Chef erreichen?

Vorsicht: Verdeckte Aufträge

Ähnlich wie bei der Auftragsklärung im Bereich Inhouse-Seminare, Inhouse-Trainings oder bei internen Teamentwicklungsprozessen, lassen sich auch im Coaching grundsätzlich zwei verschiedene Arten von Aufträgen unterscheiden:

- Explizite und ausgesprochene Aufträge: Hier wird der Auftrag klar formuliert. Absichten, Beweggründe und Ziele werden offen besprochen und diskutiert.
- Implizite oder verdeckte Aufträge: Absichten, Ziele oder Nebeneffekte

bleiben verborgen und werden nicht ausgesprochen. Dies kann mit unbewussten und nicht formulierten Erwartungen verknüpft sein.

Verdeckte Aufträge können die Beziehung zwischen Auftraggeber, Coach und Coachee beeinträchtigen, sie beeinflussen natürlich auch den gesamten Coaching-Prozess und die Ergebnisse.

Die Auftragsklärung ist ein Prozess, der nicht nur rational begründet und bewusst abläuft, sondern hier spielen, wie bei anderen menschlichen Interaktionen auch, unbewusste Motive, Glaubenssätze und Beziehungsmuster eine große Rolle. Das Hineinwirken solcher Beziehungsmuster wird auch sekundärer Prozess oder Parallelprozess genannt. Das Thema, um das es geht, wirkt in den Coaching-Prozess hinein und bildet sich dort ab oder findet dort real statt. Dabei kann ein verdeckter Auftrag auch erst zu einem späteren Zeitpunkt eine Rolle spielen.

Ein Beispiel: Herr Schnelle, eine Führungskraft in einem Medienunternehmen, thematisiert in einer Coaching-Einheit seine Unzufriedenheit mit seinen Mitarbeitern. Er kritisiert, dass diese nur Dienst nach Vorschrift machen, wenig Engagement zeigen und dass ihr Arbeitstempo zu langsam ist. Das führt aus seiner Sicht dazu, dass die Ergebnisse der Arbeit nicht zeitig genug zur Verfügung stehen. Seine Reaktion darauf beschreibt er als wütend und ärgerlich. Sein eigenes Verhalten in der Wechselwirkung mit den Mitarbeitern hat Herr Schnelle aktuell ausgeblendet. Da sich in dieser Coaching-Einheit nicht sofort Lösungsansätze für dieses Problem abzeichnen, wird Herr Schnelle ärgerlich darüber, dass es hier und jetzt auch zu lange dauert und der Coach nicht „schnell genug hilft“.

Dieses Beispiel macht deutlich wie das Coaching-Thema selbst Teil des Prozesses wird. Der implizite Auftrag an den Coach kann hier lauten: „Lösen Sie meine Probleme und zwar mög-

heidrun | vössing

ART of NLP

NLP in der Coaching-Praxis
Ein praxisorientiertes Arbeitsbuch für Coaches



144 Seiten, kart.
€ [D] 16,90; sFr 30, 10; € [A] 17,40
ISBN 978-3-87387-614-9

ZERTIFIZIERTE AUSBILDUNGEN (DVNLP)

Systemische NLP Coachingsausbildung
(Master-Zertifikat, für Practitioner Absolventen)
Start: 25. – 26. April 2009

Systemische NLP Coachingsausbildung
(Practitioner-Zertifikat)
Start: 24. – 25. Mai 2008

AUFBAUSEMINARE FÜR COACHES

Humor und Provokation im Coaching
25. – 26. Oktober 2008

**Die Kraft innerer Bilder
Imaginationen im Coaching**
15. – 16. November 2008

ART of NLP

Dipl.-Päd. Heidrun Vössing
Schnatsweg 34 a
33739 Bielefeld

Tel.: +49 (0) 5206 - 92 04 00
Fax: +49 (0) 5206 - 92 04 85

Mail: info@art-of-nlp.de
Web: www.art-of-nlp.de

lichst rasch.“ Dieser implizite Auftrag kann natürlich inhaltlich völlig konträr zum expliziten Auftrag sein.

Als Fortsetzung dieser Situation sind nun verschiedene Varianten denkbar. Eine Möglichkeit ist die, dass der Coach, sozusagen als Antwort auf das Verhalten von Herrn Schnelle, auch ärgerlich reagiert und empört ist über seine Ungeduld. Das würde wahrscheinlich zu einer Eskalation der Situation führen und wäre für den weiteren Verlauf des Coaching-Prozesses nicht besonders nützlich.

Eine andere Möglichkeit wäre, auf die positive Absicht oder das Bedürfnis von Herrn Schnelle zu reagieren und dies auch zum Ausdruck zu bringen. Coach: *Ich kann gut verstehen, dass Ihnen das Engagement der Mitarbeiter in Ihrer Abteilung sehr wichtig ist, und ich kann nachvollziehen, dass Ihnen hier im Coaching daran gelegen ist, schnell zu*

einer Lösung zu kommen. Manchmal ist es sinnvoll, etwas mehr Zeit zu investieren, um damit eine wirklich nachhaltige Lösung zu erreichen. Was glauben Sie, wie lange Sie für die Lösung dieses Problems brauchen?

Ein verdeckter Auftrag kann auch vor dem eigentlichen Coaching-Prozess, bei der Auftragsvergabe, eine entscheidende Rolle spielen. Manchmal initiieren Führungskräfte für ihre Mitarbeiter oder ihnen unterstellte Führungskräfte ein Coaching, weil sie mit deren Verhalten nicht zurechtkommen und sich selbst mit Mitarbeitergesprächen schwer tun. In solchen Situationen kann der verdeckte Auftrag an den Coach lauten: „Mach du meinen Job!“

Dies ist natürlich keine günstige Voraussetzung für einen Erfolg, da der Coach so schnell in die Rolle des Handlungers für die Führungskraft kommt.

Tipps: Umgang mit verdeckten Aufträgen

- Bleiben Sie in einem guten ressourcenreichen Zustand, so können Sie leichter souverän mit der Situation umgehen.
- Versuchen Sie in jedem Fall das Bedürfnis oder die positive Absicht hinter dem Verhalten zu erkennen und reagieren Sie darauf. Positive Absichten können beispielsweise sein: Schutz vor Überforderung, das Bedürfnis nach Einfluss und Kontrolle, das Bedürfnis nach Anerkennung, Sicherheit oder Autonomie.
- Würdigen und wertschätzen Sie diese Absicht.
- Fragen Sie Ihr Gegenüber, was er mit seinem Verhalten erreichen möchte.
- Formulieren Sie Ihren Auftrag klar und direkt.
- Benennen Sie auch das klar, was Sie nicht leisten können und wollen, z.B. stellvertretend für die Führungskraft agieren.
- Suchen Sie mit Ihrem Gesprächspartner nach Alternativen, die zu einer Lösung beitragen.



Heidrun Vössing leitet das NLP- und Coaching-Institut „Art of NLP“ in Bielefeld. Sie ist DVNLP-Lehrtrainerin und Lehrcoach, ihre Schwerpunkte sind Coachingausbildung, Coaching und Management-Training.
Kontakt: www.art-of-nlp.de