

„Ich bin der Coach – holt mich hier raus!“

Nicht immer ist eine Auftragsklärung auch wirklich eine Klärung. Missverständnisse, quasi „nebenbei“ lancierte Erwartungen und „versteckte“ Aufträge lassen die Auftragsklärung manchmal eher zu einem Auftragssumpf werden. Der Coach steckt mitten in der Dynamik des Prozesses, da verschärfen Fehler in der Auftragsklärung Konflikte, die im Prozess des Teamcoachings ohnehin auftreten. So kommt es, dass Sie als Coach manchmal gerne rufen würden: „Hilfe, ich bin der Coach – holt mich hier raus!“ Aber wer kann Sie raus-holen? Und wie geraten Sie in solch prekäre Situationen, in denen Sie zwischen widersprüchlichen Zielen und Erwartungen zerrieben werden, überhaupt hinein?

*Missverständnisse,
versteckte Aufträge,
falsche Erwartungen –
was tun?*

Ein Großteil des Sumpfes lässt sich mit einer differenzierten Auftragsklärung gut vermeiden. Einen anderen Teil des Sumpfes können Sie durch eine kontinuierliche Begleitung und Reflexion während des Prozesses trockenlegen. Das Restrisiko minimieren Sie, indem Sie manche Aufträge schlichtweg nicht annehmen. Im Folgenden werden die verschiedenen Fallstricke und Stolperfallen der Auftragsklärung näher betrachtet und das Verhalten des Coachs kritisch hinterfragt.

Die Auftragsklärung oder: Was ist eigentlich der Auftrag?

Das Dilemma beginnt mit der mangelnden Klarheit der Auftragsklärung. Auch in der Kommunikation zwischen Coach und Kunde ist, wie bei jeder Kommunikation, mit Missverständnissen zu rechnen. Wie würden Sie beispielsweise das folgende Statement eines Kunden interpretieren: „Wir können diesen Abteilungsleiter nicht mehr lange halten.“

*Das Missverständnis
ist die Regel.*



Im besten Fall verstehen Sie als Coach die Aussage so: „Wir können ihn so, wie es jetzt läuft, nicht mehr halten, deshalb wenden wir uns an Sie mit dem Coaching-Auftrag.“ Der Satz ließe sich aber genauso gut in eine andere Richtung interpretieren: „Wir beauftragen Sie als Coach, diesem Abteilungsleiter zu vermitteln, dass es für ihn besser ist, ‚freiwillig‘ das Feld zu räumen.“ Auch eine dritte Interpretationsmöglichkeit liegt im Bereich des Möglichen: „Wir wollen Sie als Coach, damit Sie das Team wieder zum Laufen bringen. Tun Sie was und krepeln Sie diesen Abteilungsleiter um, sonst werfen wir ihn raus.“

*Interpretations-
spielräume aufdecken
und ansprechen*

Wahrscheinlich finden Sie noch weitere Interpretationsmöglichkeiten. Egal, welche Sie dabei heraushören: In der Auftragsklärung muss dieser Satz von beiden Seiten gleich interpretiert werden. Schließlich müssen Sie ja anschließend auch mit dem Abteilungsleiter den Coaching-Auftrag klären. Und wenn es ein Outplacement-Projekt werden soll, dann muss das auch mit allen Beteiligten besprochen werden.

Verstanden haben heißt noch lange nicht, richtig zu handeln

*Was die Auftrags-
klärung klären muss*

Nehmen wir die erste Interpretation. Sie lässt sich gut als Einstieg für die weitere Auftragsklärung nutzen. Fragen Sie den Auftraggeber so zielgerichtet wie möglich,



- ▶ was nach dem Coaching anders sein soll.
- ▶ wie es im Idealfall sein sollte bzw. woran er merken würde, dass das Ziel erreicht ist.
- ▶ wie die Zusammenarbeit im Team aussehen soll.
- ▶ welche Probleme mit dem Abteilungsleiter bisher aufgetreten sind.
- ▶ wie sich die Probleme äußern und wo der Coaching-Bedarf konkret liegt.
- ▶ ob es ein Teamcoaching, ein Einzelcoaching oder beides in Kombination werden soll.
- ▶ wie Ergebnisse validiert werden und wie der Erfolg des Coachings nachhaltig gesichert werden kann.



Machen Sie zudem unmissverständlich deutlich:

- ▶ Sie brauchen vorab ein Gespräch mit dem Abteilungsleiter,
- ▶ Sie brauchen die Gespräche mit den Teammitgliedern und
- ▶ im gemeinsamen Gespräch zwischen PE, Abteilungsleiter und Coach muss klar werden, was das Ziel des Coachings ist.

Erst dann können Sie sicher sein, möglichst viele Fallstricke umgangen zu haben (ausführliche Hinweise zur Auftragsklärung finden Sie in Kap. 2.2 ab S. 35).

Der Auftraggeber äußert sich konsequent nebulös

Was aber, wenn der Kunde nicht so leicht in die richtige Richtung zu führen ist? Oder anders ausgedrückt: Alle Antworten, die Sie auf Ihre dezidierten Fragen erhalten, führen nicht wirklich dazu, die Situation zu klären. Der Kunde bleibt in seinen Antworten so nebulös wie allgemein und der genaue Auftrag damit weiterhin unklar.

Würden Sie wirklich nachfragen, ob Sie den Abteilungsleiter – siehe zweite Interpretationsmöglichkeit – aus dem Unternehmen „rauscoachen“ sollen? Diese direkte Frage ist sicher nicht angenehm, bei nebulösen Antworten aber eine sehr hilfreiche provokative Intervention, um Licht ins Dunkel zu bringen. Denn wenn das der vorrangige Auftrag ist, dann braucht der Kunde kein Teamcoaching, sondern der Abteilungsleiter eine Outplacement-Beratung. Und dann ist es an Ihnen, diesen Auftrag anzunehmen oder abzulehnen.

*Keine Scheu vor
provokativen
Interventionen!*

Einen Menschen beim Verlassen eines Unternehmens zu unterstützen ist eine wichtige und auch schwierige Aufgabe. Überprüfen Sie deshalb genau, ob Sie diesen Auftrag annehmen möchten:

- ▶ Gehört diese Form des Coachings zu Ihren Kernkompetenzen?
- ▶ Sind Ihre Branchenkenntnisse ausreichend, um dem Coachee Perspektiven bieten zu können?
- ▶ Haben Sie die richtige Ausbildung für diese Arbeit?
- ▶ Können Sie den Coachee psychologisch unterstützen?
- ▶ Können Sie ihn in puncto Image gut beraten?
- ▶ Können Sie mit den Ängsten und Befürchtungen des Klienten adäquat umgehen?

*Passt der Auftrag zu
mir?*



- ▶ Sind Sie in der Lage, auch einen wirklich tief gehenden Prozess zu steuern?
- ▶ Können Sie neutral bleiben? Denn Ihr Auftraggeber ist immer noch die PE. Oder fangen Sie an, sich mit dem Coachee zu solidarisieren und über das schlechte Unternehmen schlecht zu reden?
- ▶ Haben Sie genügend Kontakte, um den Klienten gezielt in Bewerbungsgespräche zu bringen?

Haben Sie die meisten Fragen mit „Ja“ beantwortet? Dann können Sie den Auftrag annehmen und mit PE und Abteilungsleiter das Coaching-Ziel definieren, den Vertrag abschließen (siehe Vertragsentwurf auf S. 41) und loslegen. Wenn nein, dann lassen Sie lieber andere den Job machen, bevor Sie rufen: „Hilfe, ich bin der Coach ...“

Wer überbringt schlechte Botschaften?

Die dritte Interpretationsmöglichkeit bedeutet, dass das Coaching für den Abteilungsleiter die letzte Chance ist, um im Unternehmen zu bleiben. Doch wer entscheidet das und wer sagt es ihm? Und welche Auswirkungen hat ein solches Ultimatum auf den Coaching-Prozess?

*Der Coach ist kein
Handlanger des
Auftraggebers.*

Zur ersten Frage: Das Stellen und Verkünden eines Ultimatums ist wohl kaum die Aufgabe eines Coachs, sondern ganz allein die des Vorgesetzten beziehungsweise der Personalabteilung. Da das rechtlich heikel sein kann, will natürlich keiner diese ungeliebte Aufgabe freiwillig übernehmen. Dementsprechend gerne wird sie als versteckter Auftrag an den Coach delegiert.

Doch was passiert, wenn Sie als Coach dem Coachee gegenüber solche Hiobsbotschaften verkünden im Sinne von: „Hören Sie, ich habe das Gefühl, dass das Ihre letzte Chance ist“ oder „Wenn ich Ihren Chef richtig verstanden habe, wird das Ihre letzte Chance sein“? Wie wird der Coachee reagieren? Mit hoher Wahrscheinlichkeit und zu Recht empört. Glaubt er Ihnen, ist er vielleicht für Ihre Ehrlichkeit dankbar. Doch wie gehen Sie beide anschließend mit dem Wissen um, dass der Coachee eigentlich nicht haben sollte?



Bleibt als Fazit: Sie müssen den Auftrag genau klären, sonst sind Team- wie Einzelcoaching von vorneherein zum Scheitern verurteilt. Und auch hier stehen Sie anschließend vor der Frage: Wollen und können Sie diese Aufgabe übernehmen? Sprechen Sie folgende Punkte an:

- ▶ Klären Sie, ob diese Aussage mit der „letzten Chance“ wirklich so gemeint ist?
- ▶ Wie wird das dem potenziellen Coachee mitgeteilt?
- ▶ Wer teilt ihm das mit?
- ▶ Ist das rechtlich legal?
- ▶ Weiß der Betriebsrat davon?
- ▶ Wie wird das Team eingebunden?

Grenzen ziehen – auch im laufenden Prozess

Haben Sie dann doch einmal einen Auftrag angenommen, dessen Zielsetzung sich mit zunehmender Dauer im Nebel verliert, ist im Zweifelsfall die offensive Strategie immer noch die beste. Sprechen Sie Ihre Vermutungen gegenüber dem Auftraggeber klar an und ziehen Sie eine Grenze. Es ist allemal besser, ein Ende mit Schrecken herbeizuführen, als einen Schrecken ohne Ende auszusitzen.

Ansonsten werden Sie weder mit dem Coachee noch mit dem Team vertrauenswürdig zusammenarbeiten können. Vielleicht erfüllen Sie den versteckten Auftrag des Kunden, doch es wird sich herumsprechen, dass Sie Leute aus dem Unternehmen hinauskomplimentieren. Die Möglichkeit, langfristig auf einer soliden Vertrauensbasis zu arbeiten, wird damit immer geringer.

*Ohne klare Grenz-
ziehung droht
Vertrauensverlust.*

Sind Sie offiziell ein Outplacement-Berater, dann wird Ihnen das keiner krummnehmen, denn die Aufträge sind klar und Ihre Aufgaben und Ziele sind für alle transparent. Sind Sie hingegen immer wieder inkognito in dieser Funktion unterwegs, verlieren Sie über kurz oder lang Ihre Reputation und werden innerhalb der Branche zum schwarzen Schaf.

Ehrliche und offene Kommunikation zahlt sich in diesem Bereich aus. Sie werden an Ihren Worten und Taten gemessen – und zwar vom Team oder Coachee und vom Auftraggeber. In dieser Sandwich-Position ist eine klare Positionierung von Ihrer Seite die



Grundvoraussetzung für eine professionelle Arbeit. Daher unser abschließender ...

Tipp: Am besten entgehen Sie dem Dilemma mit versteckten Aufträgen, indem Sie ein Sechs-Augen-Gespräch führen, bei dem Coachee, Coach und PE gemeinsam das Coaching-Ziel definieren.



Bei uns finden Sie garantiert
das passende Fachbuch zum Tool

Trainingmedien

www.managerseminare.de/Trainerbuch



Jahresmitglieder von **Training aktuell** erwerben Trainingsmedien
zu **Sonderpreisen** und nutzen den kompletten Trainerkoffer gratis!

**Jetzt Mitgliedschaft einen Monat für nur
10 EUR testen, Sie erhalten sofort:**

- eine ePaper-Ausgabe Training aktuell (auch Printabo möglich)
- Testzugang zum Trainerkoffer: digitale Tool-Datenbank mit 5.000 Tools, Bildern, Inputs und Vertragsmuster
- Sonderpreise: bis zu 20 % Rabatt auf Fachbücher der Edition, hohe Nachlässe auf Trainingskonzepte
- Flatrate aufs Digitalarchiv der Zeitschrift: regelmäßige Aktualisierung durch neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen

