



# Kontraktgestaltung im Coaching<sup>1</sup>

Bernd Schmid & Joachim Hipp

Coaching etabliert sich in Unternehmen mehr und mehr als effektives Instrument der Personalentwicklung (Rauen 2001, Schreyögg 2002, 9). Durch kontext-, rollen und persönlichkeitspezifische Lösungen, die im Coaching erarbeitet werden können, vermindert sich das Problem des Transfers von Lösungen in die berufliche Praxis.

Während in den Coaching-Gesprächen zumal bei systemischen Coaches bereits viel über die systemischen Zusammenhänge und die Passgenauigkeit von Lösungen nachgedacht wird, beobachten wir in unserer Praxis, dass jedoch in der Gestaltung von Rahmenbedingungen für die Coachinggespräche zentrale systemische Zusammenhänge oft außer Acht gelassen werden. Damit einher geht die Gefahr, dass der (Coaching)-Zug von Anfang an auf einem problematischen Gleis steht und das Coaching dann auch bei aller pädagogischen Virtuosität nur schwer zum Nutzen des Klienten und der Organisation gereicht.

In diesem Artikel wollen wir daher ein besonderes Augenmerk auf die Rahmenbedingungen richten, die wichtig sind, damit Coaching positive kulturelle Wirkungen für Organisationen entfaltet.

Dazu möchten wir zunächst das Modell des Dreiecksvertrags vorstellen, ein Modell das dabei hilft, wichtige Rahmenbedingungen mit Auftraggeber und Klient abzustimmen. Danach soll eine exemplarische Fallgeschichte praktische Anwendung und weitere Perspektiven deutlich machen.

## 1. Der Dreiecksvertrag im Coaching

Das Konzept des "Dreiecksvertrags" wurde ursprünglich von Fanita English im therapeutischen Kontext entwickelt. Es beschreibt die Beziehungen zwischen drei Parteien: „Auftraggeber, Klient und Coach“, die bei der Prüfung eines Auftrages für einen externen oder auch internen Coach relevant sind. Der Dreiecksvertrag ist in Fällen von Bedeutung, in denen Klient und Auftraggeber nicht identisch sind (vgl. Leidner, 1994, 5ff).

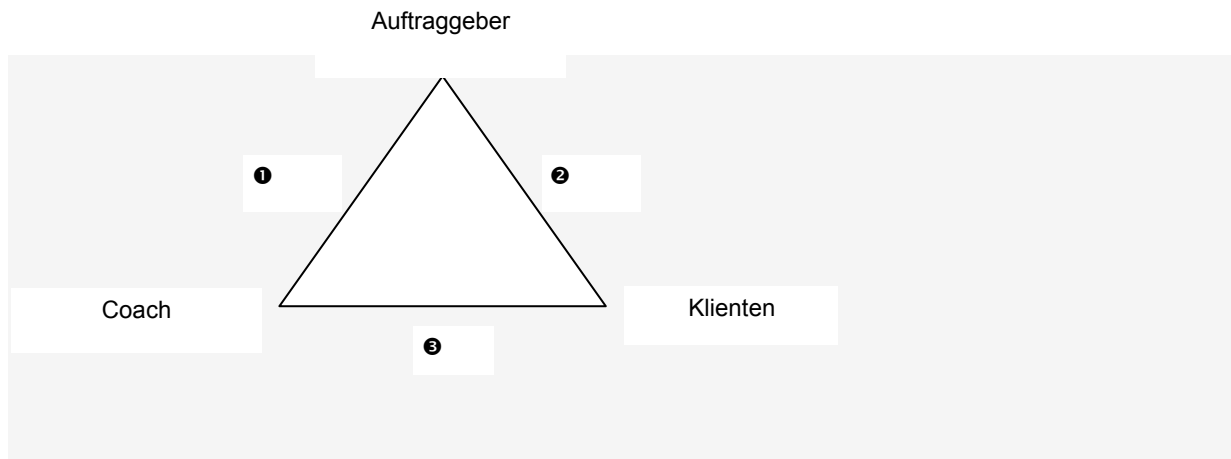
Dieser Ausgangssituation begegnen wir in vielen Coaching-Anfragen. Der Coach muss seine Absprachen nicht nur mit dem Klienten direkt treffen, sondern mit der Personalentwicklungsabteilung oder einer Führungskraft, die Entwicklungsbedarf bei einem Mitarbeiter sehen.

Das Konzept sieht vor, dass in diesen Fällen zwischen allen drei Parteien Verabredungen für Ziele und Vorgehensweisen der Maßnahme verabredet werden müssen.

---

<sup>1</sup> Erschienen in Zeitschrift Organisationsberatung Supervision Coaching, 2003

Das Geflecht von bilateralen Vereinbarungen lässt sich bildlich wie folgt darstellen:



### 1. Beziehung zwischen Coach und Auftraggeber.

Hier gilt es zu klären, welche Ziele der Auftraggeber hat und an welchen Kriterien er den Erfolg des Coachings ablesen kann. Eventuell wird der Auftraggeber darüber informiert, „was“ gemacht werden soll (das „Wie“ sollte aber immer in der Verantwortung des Coaches bleiben).

### 2. Beziehung zwischen Auftraggeber und Klient.

Was will der Auftraggeber für den Klienten bzw. was will der Klient vom Auftraggeber (Zielsetzung, Erfolgskriterien)? Sind die verschiedenen Ziele und Erwartungen bekannt? Welche Rahmenbedingungen (Unterstützung durch Führung, Zeithorizonte für Entwicklungen) sind für das Coaching wichtig?

### 3. Beziehung zwischen Coach und Klient.

Hier wird geklärt, welche Ziele und Erwartungen von Seiten des Klienten vorhanden sind. Kontrakte über die konkrete Beratungsarbeit werden geschlossen. (z.B. Schweigepflicht, Bitte um Mitsteuerung usw.)

In der Klärung dieser Beziehungen warten auf den Coach verschiedene Fallen, die es zu umgehen gilt.

Falle 1: Viele Führungskräfte haben sich zwar Gedanken darüber gemacht, was Ihnen an der Situation mit dem Mitarbeiter X nicht gefällt, selten aber konkrete Vorstellungen, woran sie konkret merken würden, dass der Mitarbeiter sich in die richtige Richtung entwickelt. Die Führungskraft hier zu unterstützen, konkrete Ziele zu definieren, ist eine der Hauptaufgaben des Coaches in der Kontraktphase. Sie geben



dem Coaching die notwendige Orientierung und ermöglichen Qualitätssicherung für alle Beteiligten. Zudem haben Führungskräfte keinen Anlass in den Coachingprozess einzugreifen ("Wie entwickelt sich denn Herr X, worüber sprechen Sie?") wenn sie Beobachungskriterien haben, an denen Sie selbst Entwicklung messen können.

Falle 2: Die zweite bedeutsame Falle ist die, als Coach die Führungsverantwortung zu übernehmen. Viele Führungskräfte haben die verständliche Sehnsucht, der Coach möge den Mitarbeiter wieder in die richtige Richtung weisen. ("Herr X ist einer unser kompetentesten Analysten, aber er hält sich einfach nicht an die Spielregeln, bitte bringen Sie in wieder auf die Spur"). Hier brauchen Coaches ein klares Verständnis der Verantwortungen und des Zusammenwirkens von Beratern und Führungskräften (vgl. Schmid & Hipp, 1999, 6ff). Die Verantwortung für Orientierung und Führung bleibt auch während des Coachings bei der Führungskraft, der Coach ist (nur) verantwortlich für die Qualifizierung bezüglich eines Verhaltens- oder Persönlichkeitsbereichs.

Falle 3: Die dritte Falle lauert beim Thema "Motivation". Auch hier begegnen wir oft der Situation, dass die Motivation für das Coaching und für die Erreichung der Entwicklungsziele stillschweigend an den Coach delegiert wird. Allerdings: auch die Verantwortung für die Motivation des Mitarbeiters gehört zur Kernverantwortung von Führungskräften und darf nicht von Coaches übernommen werden. Führungskräfte, die dieser Aufgabe ausweichen, können vom Coach unterstützt werden darin, Ziele des Coachings so zu formulieren, dass der Mitarbeiter sich zu Kooperation eingeladen fühlt. Gelegentlich ist dem Coaching für den Mitarbeiter ein Coaching für die Führungskraft vorzuschalten.

### Fallen im Coaching

- **keine Erfolgskriterien der Führungskraft**
- **Coach übernimmt Führungsverantwortung**
- **Coach übernimmt Motivation des Klienten**
- **Keine Übereinstimmung zu Zielen und Vorgehen**

### Tabelle 1: Fallen im Coaching

Falle 4: Insgesamt gilt, dass die Kontrakte zwischen den unterschiedlichen Parteien zueinander passen müssen. Kommt es zu Schieflagen in der Kontraktgestaltung, etwa indem sich ein Coach mit dem Klienten solidarisiert, besteht die Gefahr, dass der Kontrakt mit dem Auftraggeber aus dem Blick gerät. Und: Lösungen, die nur für eine Seite angemessen sind, haben selten gute Wirkungen für die gesamte Organisation und den Klienten selbst.



Um möglichst große Transparenz herzustellen, werden Dreiecksverträge idealer Weise im Beisein aller Beteiligten ausgehandelt.

Der Coach klärt zudem für sich, ob er den Auftrag professionell, d.h. gemessen an den Maßstäben seiner Professionskultur übernehmen will und durchführen kann. Dabei stellen sich z.B. folgende Fragen:

Welche Problemdefinition (Lösungsebene) ergibt sich aus den Beschreibungen der Beteiligten? (Interaktionsproblem, strukturelles Problem, Persönlichkeitsproblem ...)

- Ist Coaching die dazu passende und angemessene Maßnahme?
- Wer hat den größten Einfluss auf das Problem?
- Ist hier eine Wirkung über Coaching möglich?
- Sind die Ziel- und Zeitvorstellungen für Entwicklung realistisch? Etc..

## 2. Beispiel eines Coachingverlaufs

Die nun folgende Fallbeschreibung soll die oben genannten Perspektiven verdeutlichen und anreichern. Sie soll beispielhaft beschreiben, wie Coaching-Kontrakte so gestaltet werden können, dass die unterschiedlichen Interessen und Befugnisse der Beteiligten berücksichtigt werden und jeder seine rollenspezifische Verantwortung ausfüllen kann.

**Paul Peters:** Personalleiter eines Technologieunternehmens (Auftraggeber)

**Olaf Kahn:** Leiter einer Werkshalle

**Siegfried Mauer:** Führungskraft von Olaf Kahn (Fertigungsbereich)

**Herr C:** Coach

### Schritt 1 Telefonanruf des Personalleiters Paul Peters bei Coach C und erstes Vorgespräch: Auftragsklärung mit dem Auftraggeber

#### Klärung des Anliegens, der Rahmenbedingungen und beteiligten Personen

Anliegen von Paul Peters (Personalleiter): Olaf Kahn ist eine junge Führungskraft und seit einem Jahr Leiter einer Fertigungshalle. Er hat dort bereits viel bewegt, fällt aber in letzter Zeit durch Ärger verursachendes Verhalten auf. Sein Verhalten wird insbesondere als „rüpelhaft“ im Umgang mit Mitarbeitern und



Vertretern des Betriebsrates beschrieben. Er ist aber ein guter Fachmann, Senkrechtstarter, und soll deshalb gehalten werden.

Paul Peters hat von den Problemen mit Olaf Kahn in seiner Arbeit mit dem Betriebsrat erfahren, dort häuften sich die Beschwerden.

### **Konkretisierung des Problemverhaltens und Kontextfragen um ein Urteil zu entwickeln, ob Coaching eine geeignete Maßnahme ist.**

Insgesamt scheinen bisher nur der Betriebsrat und Paul Peters ein Problem zu sehen. Und: Man lässt Olaf Kahn auch etwas alleine in der Auseinandersetzung mit dem Betriebsrat. Gleichzeitig ist aber erkennbar, daß genügend Verhaltensprobleme bei Olaf Kahn angesiedelt sind, sodass es Coach C plausibel erscheint, dass Olaf Kahn in einer schwierigen Situation ist und von einem Zuwachs an persönlicher Manövrierfähigkeit in solchen Situationen deutlich profitieren könnte.

### **Vorschlag von Coach C**

C schlägt ein Gespräch mit Olaf Kahn vor, um ein Bild zu erhalten, wie es aus seiner Sicht aussieht und um einen Eindruck zu bekommen, ob Coaching unabhängig von anderen Maßnahmen einen signifikanten Beitrag leisten kann. C und Paul Peters (Personalleiter) verabreden ein Auftragsklärungsgespräch zwischen Olaf Kahn und C. Paul Peters hat die Aufgabe Olaf Kahn anzusprechen und für dieses Vorhaben zu gewinnen. Paul Peters berichtet 3 Tage später telefonisch an C, dass Olaf Kahn auf den Vorschlag positiv reagiert hat und zu einem Gespräch bereit ist.

## **Schritt 2: Coaching-Vorgespräch mit Olaf Kahn**

### **Olaf Kahns Verständnis der Situation**

Olaf Kahn erlebt das Gesprächsangebot als Fürsorge im Umgang mit ihm und ist offen für die Nachfragen von C.

Er schildert die Fakten ähnlich wie Paul Peters, gibt nur andere Gründe für das Verhalten an. Er sieht sein Verhalten begründet durch ein enormes Ausmaß an Innovation in seiner Abteilung und enorme Ansprüche, was noch an Innovation geschehen soll und begegnet diesen Ansprüchen mit enormem persönlichem Einsatz. Dabei erlebt er Schwierigkeiten mit Mitarbeitern, die aus seiner Sicht bremsen. Außerdem würden einige Dinge nicht entschieden und dann als Probleme mit dem Betriebsrat bei ihm auftauchen. Zudem würden sich die Betriebsräte benehmen wie die Herren und hätten keine Ahnung, was er alles



gestalten müsse. Bei diesen Gesprächen könne er durchaus auch einmal ungehalten reagieren. Er nimmt nur zögerlich zur Kenntnis, daß ihn dieses Verhalten seine Position kosten könnte.

## **Persönliche Hintergründe**

### Professionshintergrund:

Olaf Kahn ist Ingenieur, hat keine Qualifikation als Führungskraft. Seine Position hat er sich mit Hilfe seines Expertenwissens erarbeitet.

### Privathintergrund

Für diese Stellung ist Olaf Kahn umgezogen und hat seine spärlichen privaten Kontakte hinter sich gelassen, um sich in die Arbeit reinzuhängen. Für Partnerschaft und Freundschaft ist keine Zeit im Leben. Er macht nichts anderes als arbeiten. Er will im Steilflug Karriere machen, um dann nachzuholen, was jetzt an Lebensentwicklung und –qualität nicht möglich ist.

### Familienhintergrund:

Sein Vater ist erfolgreicher Nachkriegsunternehmer, der ohne Unterstützung und Ausbildung in eine Managementfunktion kam und als erfolgreicher Manager gefeiert wurde. Olaf Kahn ist der einzige Sohn und hat sich vom Vater nie richtig anerkannt gefühlt. Er glaubt, jetzt durch seine Karriere und seine Leistung mit dem Vater gleichziehen zu können und in den Augen des Vaters Anerkennung zu finden. Er verehrt den Vater sehr, ohne dass diese Liebesbeziehung Formen gefunden hätte. Verbundenheit zum Vater zu leben, scheint ihm nur möglich über kometenhaften Aufstieg. Die Idee zu akzeptieren, dass er zu schnell versucht in der Karriere voranzukommen oder diese Form der Karriere gar nicht die seine ist, hieße für ihn den Lebenstraum „Ebenbürtigkeit mit dem Vater“ aufzugeben. Dass man ihn mit dieser Maßnahme fördern will, erlebt er als positiven Kontrast zu seiner Wirklichkeitsgewohnheit als „selfmade man“ alles alleine schaffen zu müssen.

## **Balance der Lebenswelten**

Auf die Anfrage, darauf zu schauen, ob die Lebensentwicklung derzeit nicht zu einseitig sein könnte, reagiert er mit Interesse, gibt dieser Perspektive aber keine hohe Priorität. Ihm würde schon auffallen, das seine privaten Kontakte absterben und wisse außerhalb seiner Arbeit auch immer weniger mit sich anzufangen. Wichtig sei aber jetzt, dass die primären Probleme mit der Organisation gelöst würden. Dann wäre er bereit, integrierende Maßnahmen mitzumachen.



Für C ergibt sich insgesamt das Bild eines Menschen, der nicht neurotisch blockiert, sondern eher einseitig und ungeübt in seiner Beziehungsgestaltung agiert und Verantwortung auf sich zieht, mit dem Risiko seine Lebenskräfte dafür aufzubrauchen. Insgesamt zeigt sich aber eine ausreichende Eignung für diese Position.

### **Klärung der Problemstellung innerhalb der Führungsbeziehung**

Olaf Kahn ist mit Siegfried Mauer, seiner direkten Führungskraft, über die Schwierigkeiten mit dem Betriebsrat und Mitarbeitern in Kommunikation. Er wundert sich etwas darüber von Siegfried Mauer bezüglich der Ernsthaftigkeit und möglicher Konsequenzen der Problematik nichts erfahren zu haben, sieht das aber nicht als Problem. Sollte zwischen Siegfried Mauer und ihm bezüglich des Problems zuwenig an Klärung passiert sein, sei er gerne bereit, weitere Gespräche zu führen.

C bittet Olaf Kahn, die Ergebnisse des Gesprächs an Paul Peters zu berichten und informiert Olaf Kahn und Paul Peters, einen Coaching-Auftrag in dieser Sache zu übernehmen.

### **Zwischenstep**

C bittet Siegfried Mauer, Olaf Kahn und Paul Peters zu einem gemeinsamen Kontraktgespräch. Paul Peters wird (telefonisch) gebeten etwaige Konsequenzen von Nicht-Veränderung in dem Gespräch deutlich zu machen und klare Wirksamkeitskriterien zur Verfügung zu stellen. C macht dabei deutlich, dass es nicht seine Aufgabe ist, diese Kriterien gegenüber Olaf Kahn zu vertreten. Coaching könne auch nicht als letzte Karte sozusagen als Gewissensberuhigung vor der Entlassung gezogen werden, sondern es müsse eine reale Chance für Entwicklung geben. Da diese Entwicklung auch eine Frage der Führungsbeziehung sei, bitte er Paul Peters, mit Olaf Kahn und Siegfried Mauer zu einem Kontraktgespräch zu kommen.

## **Schritt 3: Kontraktgespräch Siegfried Mauer, Paul Peters und Olaf Kahn**

### **Ziel: Klärung der Fragen**

- Gibt es eine gemeinsame Sicht des Problemverhaltens



- Gibt es eine gemeinsame Vorstellung, wie sich das Verhalten verändern müsste, damit das Problem als hinreichend gelöst betrachtet werden kann.

## Zielklärung

Paul Peters, Olaf Kahn und Siegfried Mauer sind sich einig, auf welcher Ebene die Fortschritte zu erzielen sind: Kompetenterer Umgang mit innerbetrieblichen Partnern, keine Eskalationen. Die Zeitvorgabe des Coaching von Paul Peters ist, Olaf Kahn in 4 Monaten wieder fit zu machen, sonst müsse er durch Umsetzung aktiv werden.

C macht deutlich, dass in vier Monaten keine abgeschlossene Entwicklung von Olaf Kahn in den genannten Verhaltensbereichen möglich sei. Er halte es aber für denkbar, in vier Monaten Fortschritte zu erzielen, die den Beteiligten ein Gefühl geben, genügend gut auf dem Weg zu sein. Wenn Paul Peters diese Ziel- und Zeitperspektive akzeptiere, könne ein Coaching stattfinden.

## Einbezug der Führungsbeziehung

Siegfried Mauer, Führungskraft von Olaf Kahn, ist auch nicht ausgebildet in Führung. Er hat nach seinem Vermögen schon einige Gespräche mit Olaf Kahn geführt, die auch „intim“ wurden, aber nicht gefruchtet hätten. Er übernimmt eher die Funktion des „Kummerkastens“, hat aber kein Verständnis davon, was dabei noch zu seiner Führungsrolle gehört und was nicht. Die Erfolglosigkeit der Gespräche hat ihn ermüdet, so dass er eher bereit ist Olaf Kahn auszutauschen, weil er keine Idee hat, wie er anders mit der Situation umgehen kann. Er habe sich deswegen auch schon an Paul Peters gewandt. C stärkt Siegfried Mauer in seiner Rolle als Führungskraft, indem er ihm deutlich macht, was in dem Prozess sein Beitrag als Führungskraft sein kann:

er fördert und fordert Olaf Kahn darin, auf ein Qualifikations- und Funktionsniveau zu kommen, dass den geforderten Standards genügt

er macht klar, welches Verhalten wie verbessert werden muss

er kümmert sich mit darum, dass Verantwortung, insbesondere in der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat nicht an Olaf Kahn abgeschoben wird.

er definiert mit Olaf Kahn Zwischenziele und führt regelmäßige Abstimmungsgespräche, um deutlich zu machen, ob Olaf Kahn Fortschritte macht.

Siegfried Mauer nimmt diese Führungsaufgaben gerne an und ist erleichtert, einen Beitrag zu leisten, der ihm zeitlich und persönlich möglich erscheint.





## Diagnose von Coach C

Das System ist insgesamt gesund (zueinander passende Beschreibung der Situation, Paul Peters und Siegfried Mauer lassen sich in ihrer Verantwortungen ansprechen, setzen Angesprochenes in Gesprächen um etc.), aber es gibt große Belastungen von Olaf Kahn, die etwas mit Qualifikation und zu schnellem Wachstum zu tun haben. Wenn Olaf Kahn sich entwickelt, wird diese Veränderung positiv von seiner Umwelt beantwortet.<sup>2</sup>

## Schritt 4: Angebot

C macht deutlich, dass aus seiner Sicht auf zwei Ebenen gearbeitet werden muss. Olaf Kahn braucht eine Unterstützung zur Ergänzung seiner problematischen Verhaltensmuster Und: Olaf Kahn muss den Lebenszusammenhang reflektieren, aus dem heraus er sein problematisches Verhalten zeigt, damit er nicht in eine Sackgasse läuft, auch wenn er weiterhin erfolgreich ist. Paul Peters akzeptiert diese Ebenen und macht deutlich, dass er es auch akzeptieren würde, wenn das zur Folge hätte, dass Olaf Kahn nur noch 12 und nicht mehr 16 Stunden pro Tag arbeiten würde.

### Angebot dafür:

#### Professionelles Persönlichkeits-Seminar

Suche nach Hinderungsgründen aus der Lebensgeschichte, deren Auflösung hilfreich sind für eine schnelle Entwicklung auf der Verhaltensebene. (Arbeit an Lebensscript, Antreibern, etc..)

#### Kompetenzorientiertes Einzel-Coaching

Nachsorge des Persönlichkeits-Seminars und Reflektion des konkreten Verhaltens am Arbeitsplatz insbesondere von Beziehungsgestaltung und Situationseinschätzung in der Organisationsfunktion.

#### Monitoringkontrakt zwischen Siegfried Mauer und Olaf Kahn

Siegfried Mauer und Olaf Kahn führen alle 4 Wochen Gespräche darüber, ob Fortschritte erzielt werden. Siegfried Mauer wird nicht aus der Verantwortung als Führungskraft entlassen. Siegfried Mauer geht zum Betriebsrat und fragt ob Verbesserungen beobachtbar sind. Olaf Kahn übernimmt die Verantwortung regelmäßig Feedback nachzufragen, Siegfried Mauer übernimmt die Verantwortung angemessenes Feedback zu geben.

---

<sup>2</sup> In einem „kranken“ System würde eine Entwicklung des Klienten nicht positiv beantwortet und es wäre damit in Frage gestellt, ob es Sinn macht ihm/ihr in einem Coaching zu Fortschritten zu verhelfen.



## Ergebniskontrolle nach 4 Monaten

Evaluationsgespräch zu den Fragen:

- Sind die Kriterien von Paul Peters erfüllt?
- Haben sich Fortschritte für Olaf Kahn in seinem Lebensgefühl und bei Siegfried Mauer in seinem Bedürfnis, die Abteilung gut versorgt zu wissen, ergeben?

## Schritt 5: Persönlichkeitsseminar

## Schritt 6: Coachinggespräche<sup>3</sup> mit Olaf Kahn

(6 zweistündige Sitzungen im Abstand von 2 Wochen)

**Themen im Coaching:**

- Perfekt-Antreiber zurücknehmen
- Situationen besser einschätzen
- Gelassen bleiben bei hoher Verantwortung
- anerkennen, was erreicht wurde
- nachfragen, wie Dinge, die Mitarbeiter und Betriebsrat äußern, gemeint sind
- eher Mitverantwortung wecken, als alles bei sich zu behalten oder zu sagen, du verstehst ja doch nichts davon

---

<sup>3</sup> C könnte den Auftrag für die Coachinggespräche und das Persönlichkeitsseminar auch an Kollegen weitergeben. Er fungiert dann als Auftraggeber im Beratungssystem und ist im Sinne eines Case-Management für die Qualitätssicherung der Massnahmen verantwortlich.



## Schritt 7: Ergebnis und Bilanzierung nach 4 Monaten

Nach vier Monaten kommt C zu dem Urteil, dass keine ständige Begleitung mehr nötig ist<sup>4</sup>. C veranlasst ein Abschlussgespräch zwischen Olaf Kahn, Siegfried Mauer und Paul Peters, indem Siegfried Mauer die in der Zwischenzeit beobachteten positiven Entwicklungen von Olaf Kahn gegenüber Paul Peters vertritt.

Die Abklärungen zwischen C und Paul Peters ergeben, dass Paul Peters sehr zufrieden ist, weil er seine Funktion erfüllt hat. Das, so Paul Peters, würde sich auch im Betrieb herumsprechen und als Kultur der Fürsorglichkeit interpretiert.

## 3. Häufige Fragen im Zusammenhang mit Kontrakten

### Was tun, wenn die Problembeschreibungen der Parteien nicht zueinander passen?

In manchen Fällen ergeben die einzelnen Befragungen des Auftraggebers und des Kunden völlig unterschiedliche Beschreibungen der Situation und damit auch unterschiedliche Ideen für hilfreiche Maßnahmen. In gemeinsamen Gesprächen ergibt sich dann, dass das größere Problem die Unvereinbarkeit der Betrachtungsweisen ist. In diesem Fall müsste zunächst mit den Führungsbeziehungen solange gearbeitet werden, bis eine gemeinsame Sicht für eine Dienstleistung möglich wird (Beispiele für hierfür in Minor, 2002, 181ff). Das kann dann wiederum ein Beispiel sein, für eine Annäherung der Sichtweisen in anderen Fragen.

Bei hinreichenden „Verdachtsmomenten“ sollten zunächst alle Beteiligten einzeln gehört werden. Einzelgespräche sollten aber unter Ressourcengesichtspunkten betrachtet nicht automatisch notwendig werden.

### Was tun, wenn der Klient nicht bereit ist, sich auf ein Coaching einzulassen, obwohl Auftraggeber als auch Coach einen Bedarf sehen.

---

<sup>4</sup> Bei verzögerter Entwicklung hätte C die Aufgabe, Neuverhandlungen einzuleiten, bezüglich des „Ultimatums“. Sollte Paul Peters die Maßnahme fortsetzen wollen, sollte C mit ihm klären, was ihn glauben lässt, dass das Ziel dennoch erreichbar ist, und nicht nur die Konsequenzen aufgeschoben werden.



Wenn der Klient nicht bereit ist, an Coachinggesprächen teilzunehmen, kommt kein Dreiecksvertrag zustande. Es liegt dann in der Verantwortung des Auftraggebers, aus der Weigerung Konsequenzen zu ziehen. Coaching ist nur möglich, wenn alle drei Parteien sich auf ein Ziel und ein gemeinsames Vorgehen einigen können. Zwangskoaching widerspricht dieser Grundlogik beraterischen Handelns.

## **Was tun, wenn es keine gemeinsame Vorstellung gibt bezüglich der Erreichbarkeit des Coachingziels?**

Als Coach darf ich in diesem Fall dem Auftraggeber keine Zusagen machen, dass mit einiger Sicherheit das Coachingziel erreicht werden kann. Dazu ist eine gemeinsame Vorstellung notwendig, wie das gehen könnte. Der Coach kann dennoch den Auftrag annehmen, aber ohne günstige Prognose. Wenn der Auftraggeber trotz dieser ungünstigen Prognose das Coaching ansetzen möchte, so hat er diese Entscheidung zu verantworten. Als Coach kann ich den Auftrag annehmen, wenn ich davon ausgehe, dass der Klient von dem Coaching profitiert, wenn auch vielleicht nicht unbedingt in dem Ausmaß, wie vom Auftraggeber erhofft.

## **Was tun, wenn im Coaching keine hinreichenden Fortschritte bezüglich des vereinbarten Ziels erreicht werden?**

Zunächst hat der Coach die Aufgabe den Klienten darauf aufmerksam machen. Falls dieser zustimmt, sollte überlegt werden, ob das Vorhaben aufgegeben werden muß oder zwischen den beteiligten Parteien ein neuer Vertrag geschlossen werden kann. Sollte der Klient die Sicht des Coaches nicht bestätigen, ist dieser dennoch verpflichtet, seinen Eindruck den anderen Beteiligten mitzuteilen und darauf aufmerksam zu machen, dass die Erfüllung des vereinbarten Vertrages infragesteht. Diese Verpflichtung ergibt sich genauso aus dem Dreiecksvertrag wie etwa eine Verpflichtung des Auftraggebers, eine Veränderung von Rahmenbedingungen oder Entscheidungskriterien mitzuteilen, die auf das Coaching Einfluß haben.

## **Literatur**

- Leidner, B. (1994): Der Dreiecksvertrag in der betrieblichen Weiterbildung. Themenzentrierte Interaktion. Heft 2/94, S. 5–12.
- Minor, M. (2002): Manager im Dialog: Coaching-Fälle aus der Praxis. München: Verlag Moderne Industrie.
- Rauen, C. (2001): Coaching Innovative Konzepte im Vergleich. Hogrefe Verlag.



- Schmid, B. & Hipp, J. (1999): 5 Perspektiven der Organisations- und Personalentwicklung. Institutschriften.
- Schreyögg, A. (2002): Konfliktcoaching. Anleitung für den Coach. Frankfurt/M: Campus.

## Abstract

Der vorliegende Artikel richtet sein Augenmerk auf die Bedeutung von Rahmenbedingungen und Kontrakt- bzw. Beziehungsklärungen die notwendig sind, damit Coaching positive Wirkungen in Organisationen entfaltet. Dabei werden insbesondere Fallen beschrieben, die entstehen, wenn die Verantwortung von Auftraggebern und Führungskräften vernachlässigt oder ausgeklammert werden. In einer konkreten Fallbeschreibung werden diese Perspektiven vertieft und angereichert.

### Abstract

Titel: The importance of precise Coaching-Agreements in Organisation

This article brings attention to the importance in maintaining a regulatory framework within Coaching and, in particular, in contracting and clarifying the relationships. These frameworks are necessary to achieve the positive effects of coaching persons within an organization. Situations involving typical pitfalls for managers are described where the responsibilities to the client and executive are neglected or ignored. These perspectives are reinforced through the use of a concrete illustration.

Schlüsselworte: Coaching, Kontrakte, systemische Organisationsberatung, Fallbeschreibung

## Autoren:

Joachim Hipp, Diplompsychologe, geb. 1967, Lehrtrainer für systemische Beratung und Coaching am Institut für systemische Beratung, Wiesloch und Breuel & Partner GmbH; Arbeitsschwerpunkte: Weiterbildungen zum Coach und systemischen Berater; Einzel-Coaching; Einführung kollegialer Beratung in Organisationen; Karrierecoaching;

### Adresse:

Wengel & Hipp

Institut für systemische Organisations- und Karriereberatung

Kaiserstrasse 79

D-60329 Frankfurt

Tel.: 069-219 97 220

E-Mail: [Jh@wengelundhipp.de](mailto:Jh@wengelundhipp.de)

Internet: [www.wengelundhipp.de](http://www.wengelundhipp.de)



Dr. phil. Bernd Schmid (Jahrgang 1946) leitet das Institut für systemische Beratung (seit 1984) in Wiesloch. Lehrtrainer verschiedener Gesellschaften im Bereich Psychotherapie, Coaching, Supervision, systemische Beratung sowie Organisations- und Personalentwicklung. Zahlreiche Veröffentlichungen in Schrift und Ton. Gegenwärtiger Schwerpunkt: Seelische Entwicklung und berufliche Wirklichkeiten.

Adresse:

Institut für systemische Beratung

Schlosshof 3

D-69168 Wiesloch

Tel: 0049/6222/81880

E-Mail: [schmid@systemische-professionalitaet.de](mailto:schmid@systemische-professionalitaet.de)

Internet: [www.systemische-professionalitaet.de](http://www.systemische-professionalitaet.de)