

Coaching – Auftragsklärung und Zieldefinition

vorgelegt am 03.10.21

von

Marc Kalinski

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Coaching-Prozess	2
3	Auftragsklärung und Zieldefinition	5
3.1	Auftragsklärung anhand der Methode „Coaching Haus“	5
3.2	Zieldefinition	8
	Literaturverzeichnis / Quellen	10

1 Einleitung

Das Coaching ist ein personenfokussierter Prozess. Es befasst sich mit persönlichen und beruflichen Fragestellungen, Themen und Anliegen eines Klienten (auch Coachee genannt). Der Coach stellt den prozessseitigen Rahmen zur Verfügung und begleitet seinen Klienten dabei, eigene Lösungswege zu entwickeln. Das Coaching geht von der Annahme aus, dass der Klient der Experte in seinem Thema, während der Coach der Experte für den Prozess, ist. Aufgrund der Themenvielfalt bei Klienten ist die Beziehung zwischen Klienten und Coach elementar, die durch gegenseitige Akzeptanz, Vertrauen, insbesondere Wertschätzung und Respekt und Verschwiegenheit gekennzeichnet ist. Die Haltung vom Coach im Coaching-Prozess ist darüber hinaus durch Neutralität und Allparteilichkeit, sowie die Grundhaltung des Nicht-Wissens gekennzeichnet. Unter dem Schlagwort Neutralität und Allparteilichkeit steht die Offenheit und Neugier der (Werte-)Systeme, der Wahrnehmung und dessen Vorstellung der Wirklichkeit vom Klienten seitens des Coaches. Die Grundhaltung vom Nicht-Wissen befasst sich mit der Haltung vom Coach, nicht zu wissen, was die vermeintliche Lösung für den Klienten ist. Der Coach bietet unter Umständen Lösungsangebote, die der Klient ablehnen oder annehmen kann. Der Coach verhält sich nicht als Berater bzw. Dienstleister der Lösungen abliefern muss. Beide Seiten – Coach und Klient – müssen der eigenen Verantwortung im Coaching-Prozess bewusst sein. Der Coach hält die Verantwortung für den Prozess, ist ergebnisoffen, aufmerksamer Beobachter, Hinweisgeber und Sparringspartner mit Blick auf Zielfokussierung, Zielverfolgung und Zielüberprüfung mit dem ressourcen- und lösungsorientierten Prinzip (vom Problem zur Lösung). Der Klient trägt die Verantwortung für die Erreichung seines Ziels, verantwortet die Lösung, ist offen für alternative Perspektiven und Impulse und entscheidet insbesondere, wann dieser am Ziel angekommen ist.

Aus diesem Grund ist die Auftragsklärung ein zentraler Prozesspunkt im Coaching-Prozess. In diesem Schritt wird der Auftrag und das Ziel für den weiteren Coaching-Prozess definiert, damit dem Coach und auch dem Klienten die Aufgabenstellung und das Ziel eindeutig klar sind.

2 Coaching-Prozess

Im Coaching-Prozess durchlaufen Klient und Coach fünf gemeinsame Schritte.

1. Kontakt
2. Auftragsklärung mit Zieldefinition
3. Situationsanalyse und Ressourcensammlung
4. Intervention und Entwicklung der Veränderung
5. Abschlussgespräch und Evaluation

Kontakt

Der Erstkontakt zwischen Klienten und Coach ist der Ausgangspunkt und Grundstein der Zusammenarbeit. Primär wird auf der zwischenmenschlichen Ebene auf beiden Seiten geprüft, ob Sympathie besteht und insbesondere auch eine ehrliche, vertrauensvolle und offene Zusammenarbeit möglich ist. Es werden Vorstellungen und Erwartungen an das Coaching ausgetauscht, je nach Vorerfahrung der Klienten auch der Coaching-Prozess erläutert. Die Klienten nennen das Anliegen, damit der Coach auch ein Eindruck für das Thema erhält und für sich festlegen kann, das Thema anzunehmen oder abzulehnen. Der Coach kann in dem Zuge auch erkennen, ob der Klient Engagement und Offenheit mitbringt und gewillt ist sich dem Thema anzunehmen und zu bearbeiten. Zusätzlich werden die Werte und die Verantwortungen beider Seiten ausgetauscht – insbesondere aus Sicht vom Coach, dass dieser nicht der Lösungsbringer ist. Zudem werden Rahmenbedingungen abgesprochen, wie die Dauer der Coaching-Sitzungen, die mögliche Mindestanzahl von Coaching-Sitzungen, Ort, Zeit, Kosten und weiteres.

Auftragsklärung mit Zieldefinition

Die Auftragsklärung und Zieldefinition ist getrennt voneinander zu betrachten. Es kann kein Ziel ohne Auftrag geben. In der Auftragsklärung befassen sich Klient und Coach mit dem Thema. Daraus ergibt sich der IST-Zustand. Im Nachgang hierzu wird gemeinsam systemisch die gewünschte Veränderung vom Klienten dargestellt, mit unterstützenden Fragestellungen seitens des Coaches. Je nach Thema entsteht dementsprechend ein SOLL-Zustand, bzw. eine Erweiterung vom IST-Zustand.

Daraus abgeleitet benennt der Klient das Ziel vom gewollten SOLL-Zustand, dass durch den Klienten gewollte Veränderung erreicht werden soll. Es gibt diverse Ansätze der Zieldefinierung und -formulierung. Es kann bspw. nach der SMART-Methode erfolgen.

Situationsanalyse und Ressourcensammlung

In diesem Prozessschritt liegt beim Coach der Fokus darauf, die Thematik zu analysieren und Hypothesen aufzustellen. Der Coach kann daraus Rückschlüsse ziehen, wie das Thema oder das Problem beim Klienten entstanden ist. Mit diesen Informationen kann der Coach gemeinsam mit den Klienten deren Ressourcen herauskristallisieren und benennen. Die Ressourcen können je nach Thema Hilfsmittel sein, die der Klient durch Motive, Werte, Kompetenzen, Befähigungen, Wissen und Erfahrungen erlernt oder erfahren hat. Anhand der Ressourcen besteht die Möglichkeit für den Klienten neue Sichtweisen einzunehmen und dem Ziel mit den benötigten Hilfsmitteln zu erreichen. Der Coach gibt dem Klienten Raum zum Sprechen, skaliert das Thema (bspw. Wie schwerwiegend liegt das Thema auf einer Skala 1-10?). Abhängigkeiten und Handlungsrahmen werden ersichtlich, sowie potentielle Auswirkungen auf das Ziel. In dem Prozessschritt können durch den Coach Muster erkannt und Methoden für den kommenden Prozessschritt überlegt werden.

Intervention und Entwicklung der Veränderung

Jedes Thema ist anders, dadurch ergeben sich in diesem Prozessschritt diverse Möglichkeiten, um Problemlösung und Entwurfsgestaltung zu erarbeiten. Durch den vorherigen Prozessschritt der Ressourcensammlung ist der Klient je nach Thema entscheidungsfähig ein SOLL-Zustand, bzw. eine Erweiterung vom IST-Zustand zu erreichen. Die Ressourcen werden durch den Klienten so organisiert und eingesetzt, dass eine lösungsorientierte und zielerreichenden Handlungsplan aufbauen und verfolgen.

Je nach Thema unterteilt sich dieser Prozessschritt in Unterpunkte

- Anknüpfen an die letzten Gespräche und Coaching-Sitzungen. Hier werden Erfahrungen, Hindernisse, Vorhaben und offene Fragen zur letzten Sitzung ausgetauscht.

- Aktuelle Situation eruieren und klären, ob Klient okay ist oder Faktoren im Umfeld auf das Ziel störend einwirken können. Der Coach erfragt die Gefühlslage des Klienten, um die Faktoren entweder zu umgehen oder in die Sitzung aufzunehmen.
- In der Ziel- und Problembearbeitung wird an dem Thema des Klienten weitergearbeitet
- Aus der entwickelten Ziel- und Problembearbeitung werden Handlungsstrenge erarbeitet, damit der Klient das Vorhaben im Alltag einbringt und verwirklicht
- Im Rückblick und Ausblick wird gemeinsam die Coaching-Einheit betrachtet und offene Fragen geklärt. Der Ausblick gibt wieder, welcher Fokus oder Punkt im nächsten Gespräch erarbeitet wird.

Abschlussgespräch und Evaluation

Der Klient erarbeitete in den vorherigen Schritten den Lösungsweg, die Problemlösung und das Ziel. Aus sich vom Coach ist es nun relevant im Abschluss die erarbeiteten Kenntnisse, Fähigkeiten, etc. zu wiederholen und zu verstärken. Der Klient soll die veränderte Wahrnehmung und die eingetroffene Verbesserung wahrnehmen. In dem Zuge kann der Coach eine direkte geschlossene Frage stellen: „Hat dir das Coaching etwas gebracht?“ oder als Alternativ die Skalenfrage Anwendung finden. Zusätzlich kann ein direkter Vergleich zur Ausgangssituation (wenn diese zu Beginn eingesetzt wurde) geschaffen werden. Die Evaluation erfolgt in der Regel drei Monate nach dem letzten Coaching und ist als Gespräch zu sehen. Hier findet ein Erfahrungsaustausch statt und um weitere Impulse zu setzen. In den drei Monaten hat der Klient die Möglichkeit die Veränderungen wahrzunehmen und neue Verhaltensmuster festigen lassen zu können.

3 Auftragsklärung und Zieldefinition

3.1 Auftragsklärung anhand der Methode „Coaching Haus“

Wie bereits in Kapitel 2 erläutert ist ein wesentlicher und ausschlaggebender Bestandteil einer erfolgreichen Coaching-Einheit für Coach und Klient die Auftragsklärung und Zieldefinition.

Die Besonderheit beim Coaching Haus ist die Darstellung, welche dem Coach als Hilfsmittel oder Brücke dient, systemisch den Prozess zu durchlaufen und sinnbildlich alle Räume vom Thema des Klienten zu beleuchten und mögliche Aspekte nicht außeracht zu lassen. Dieses Modell ermöglicht unterschiedliche Blickrichtungen zu setzen und Schwerpunkte im Thema oder auch das Thema hinter dem Thema zu entdecken und die daraus ergebende Bearbeitung als Auftrag und Ziel eindeutig zu formulieren.

Bevor auf das Coaching Haus näher eingegangen wird, ist zuerst der „Vorgarten“ vom Coaching Haus zu betrachten. Der „Vorgarten“ entspricht im oben genannten Coaching-Prozess dem ersten Punkt „Kontakt“.

Das Coaching Haus umfasst den zweiten und dritten Prozessschritt. Mit dem Eintreten ins Coaching Haus befindet sich auf der linken Seite vom Flur der Raum mit dem Thema vom Klienten. Der Klient erzählt sein Anliegen, voraussichtlich anekdotisch oder episodisch. Der Coach kann weitere Verständnisfragen stellen und je nach Inhalt sortiert der Coach das Thema inhaltlich. Aus Erfahrungsberichten von Coaching Sitzungen ist zu entnehmen, dass das erzählte Thema nicht das eigentliche Problem ist. Es verbirgt sich ein Thema hinter dem Thema. Dieser Aspekt wird im weiteren Verlauf analysiert – jedoch können an dieser Stelle erste Hypothesen aufgestellt werden. Hier wird die Wahrnehmung vom Klienten dargestellt.

Fragen zum Verständnis können unter anderem lauten:

- Worüber wollen wir heute sprechen?
- Wo erhoffst du dir Unterstützung?
- War A eine Folge von B?
- Hast du mehrere Themen?
- Hat sich seit der Terminvereinbarung grundlegend etwas geändert?

Sobald das Verständnis für das Thema aufgebaut ist, wird im Nebenraum „Umfeld“ die Umgebung und Konstellationen betrachtet. Hier werden Rahmenbedingungen,

äußere Faktoren und beteiligte Personen genannt. Im unternehmerischen Kontext werden Organigramme oder auch das Team aufgeführt. Für den Coach gilt es im Umfeld relevante Einflussfaktoren herauszuarbeiten, die einen bewussten oder unbewussten Wirkung auf das Thema herbeiruft.

Unterstützende Fragen zum Umfeld lauten:

- Wer außer dir spielt eine Rolle bei der Zielerreichung?
- Wer könnte dir bei deinem Anliegen unterstützen?
- Kennst du eine Person, die das gleiche Thema hat?
- Bestehen weitere Einflussfaktoren, die auf dein Thema wirken?
- Wie intensiv ist der Kontakt zu diesen Personen?
- Gibt es Abhängigkeiten im und zum Umfeld?

Der nächste sinnbildliche Schritt im Coaching Haus ist das Betreten des nächsten Raums in der ersten Etage. Bei dem Raum handelt es sich um die Situationsbeschreibung. Der Coach steigt gemeinsam mit dem Klienten konkret in die Situation ein. Inhalt der Situationsbeschreibung ist die Betrachtung der Situation. Es wird auf mögliche Muster eingegangen, mögliche entstandenen Herausforderungen aus der Situation, Prüfung eines ähnlichen Vorgehens in anderen Situationen und auf weitere Punkte zum Anliegen eingegangen. Es kann direkt nach möglichen Lösungsansätzen und bereits erfolgten Versuchen das Anliegen zu lösen gefragt werden. Daraus kann unter Umständen die Methode zur Intervention abgeleitet werden, bzw. die bereits versuchten Methoden ausgeschlossen werden (siehe Prozessschritt 4 in Kapitel 2). Zusätzlich empfiehlt es sich an dieser Stelle die Skalenfrage zu stellen. „Auf einer Skala von 1-10, wie schwer wiegt das Problem?“. Diese Skalenfrage kann am Ende des Coachings aufgegriffen und zur möglichen Situationsverbesserung dem Klienten aufgezeigt werden.

Unterstützende Fragen zur Situationsbeschreibung lauten:

- Wie oft kam der Gedanke?
- Gab es ähnliche Situationen?
- Was sagen andere aus deinem Umfeld zu der Situation?
- Gibt es Lösungsansätze?
- Mit welchem Adjektiv würdest du die Situation beschreiben?
- Was fällt dir noch dazu ein?

In Verbindung mit dem vierten Raum „Gefühls-/Erlebensbeschreibung“ ist es wichtig herauszufinden, welche Gefühle der Klient in der beschriebenen Situation spürt. Dementsprechend kann das auch ein Wechselspiel zwischen den Räumen geben. In diesem Schritt sollte weniger die rationale Ebene, mehr die emotionale Ebene angesprochen werden. Hierüber kann das durch Metaphern, Bilder und weiteres angesteuert werden. Der Klient sollte mindestens drei Gefühle benennen können.

Folgende Fragestellungen können lauten:

- Was löst die Situation in dir aus?
- Hast du das Gefühl oder die Situation schon ganz anders erlebt?
- Wo/Wie nimmst du es körperlich wahr? Was ist das Zentrum dessen?
- Welches Gefühl möchtest du erreichen, wenn du es überwunden hast?
- Wie nehmen dich andere wahr in der Situation?
- Kennst du das Erleben bei anderen Menschen und deren Reaktion und Gefühle darauf?

Durch die Erfassung der Situation und Gefühle wird ein konkretes Ziel abgeleitet. In der Regel ist dieses Ziel ein anderes als vom Klienten zuerst benannt war. Die Benennung des Ziels findet visuell im Coaching Haus quasi im Dach statt, der letzten Stufe dieses Modells. Da das Ziel relevant für den Coaching Prozess ist und um das Coaching Haus adäquat abschließen zu können, wird auf die Zieldefinierung im folgenden Unterkapitel genauer eingegangen.

3.2 Zieldefinition

Um ein Ziel zu erarbeiten und zu benennen bietet sich das SMART-Modell an. Das SMART-Modell steht als Abkürzung für die fünf Kriterien, an denen das Ziel definiert ist.

- S : spezifisch und konkret (präzise und eindeutige Formulierung)
- M: messbar (quantitativ oder qualitativ)
- A: attraktiv (positiv formuliert, motivierend wirkt)
- R: realistisch (erreichbares Ziel)
- T: terminiert (Fixpunkt definieren)

Aufgrund der vielzähligen Themen und Anliegen, sollte der Klient in der Zielfindung und Zielbeschreibung durch den Coach Unterstützung erfahren. In der Regel sind die Ziele nach dem SMART-Modell korrekt verfasst, bieten jedoch breiten Spielraum an und möglicherweise werden diese auf ihre Auswirkungen nicht überprüft. Hierfür bietet sich der Zielrahmen als Werkzeug für den Coach an. INKONST1 ist eine Weiterentwicklung des PABSBRAGÖR(F) nach John Seymour / Joseph O'Connor, 96. Introducing NLP. Es wurde von Timo Schlage neu formuliert und in der systemischen Coaching Ausbildung vermittelt:

Format:

Idee und Inspiration Denke an das, was Du willst, nicht an das, was Du nicht willst! (Kein Konjunktiv, Zeitangabe, Verbindlichkeit). Dein Zielsatz muss im Präsens formuliert sein und soll richtig ansprechend und anziehend klingen.

Natürlich mit Unterstützung Was ist notwendig, um Dein Ziel zu erreichen? Welche Ressourcen stecken in Dir und wer kann Dich auf Deinem Weg zu Deinem Ziel unterstützen und wie? Was hast Du bisher schon gemeistert und welche Haltung, Motivation, Vorgehensweise kann Dir auch bei Deinem nächsten Schritt behilflich sein?

Konkreter Ablaufplan Was wirst Du tun, um Dein Ziel zu erreichen? Welche Schritte sind bis wann zu tun? Erstelle einen genauen Plan, wie im Projektmanagement. Definiere Meilensteine und umgehe

Stolpersteine. Bis wann hast Du welche Stufe erreicht, was ist notwendig und wie genau setzt Du es um?

- Optimales Ergebnis** Stelle Dir Dein optimales bereits erreichtes Ziel so sinnesspezifisch und genau vor, wie möglich. Male es mit den buntesten Farben so anziehend aus, dass Du es einfach erreichen musst. Verwende alle Sinneskanäle (VAKOG). Ankere das Bild anschließend und Sorge dafür, dass Du es täglich mehrfach siehst (z.B. Zettel / Bild an Badezimmerspiegel).
- Nachweis** Wie sieht der unumstößliche Nachweis aus, dass Du Dein Ziel erreicht hast?
- Spannweite** Hat Dein Ziel die richtige Größe? Wenn es zu groß ist, baue Zwischenschritte ein / formuliere ein kleineres Ziel. Wenn es zu klein ist und dadurch nicht motivierend genug erscheint, so frage Dich, welches höhere Ziel Du dadurch erreichen kannst.
- Test:** Fühle an dieser Stelle noch einmal tief in Dich hinein, ob es irgendwelche, wie auch immer gearteten Widerstände gegen die obigen Maßnahmen und das Ziel gibt. Wenn Du Dein Ziel erreichst, welche Auswirkungen hätte das für Dich? Wie wirkt sich das Ziel auf Dein Umfeld aus? Spricht irgendetwas dagegen? Dann kannst Du es jetzt noch anpassen.
- 1. Schritt** Was tust Du innerhalb von mindestens 72 Stunden? Die Erfahrung zeigt, dass der erste Schritt in Richtung Ziel ein wesentlicher ist. Gelingt dieser inhaltlich und im gesetzten Zeitrahmen, stellt er eine besondere Motivation dar. (Gute Unterstützung: einmal pro Woche ein Zielejournal führen).

INKONST1 steigert beim Klienten eine proaktive Anziehungskraft, dass Ziel zu erreichen und steigert zusätzlich die Motivation.

Literaturverzeichnis / Quellen

Schlage, Timo (2021): Skript und Schulungsunterlagen Systemische Coachinausbildung, InKonstellation Akademie für Systemisches Coaching.

Kalinski, Marc (2021): Mitschriften zu Vorlesungen im Kurs ‚systemische Coaching Ausbildung‘ der Akademie InKonstellation für Systemisches Coaching.