

Auftragsklärung – Zieldefinition im Coaching Prozess

***„Was müsste hier passieren, damit es sich für Sie auszahlt,
da gewesen zu sein?“***

Steve de Shazer

A.Lüscher

Dezember 2021

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	2
2. Vorbereitung auf die Zielformulierung.....	3
3. Das Finden der Zielformulierung mit Hilfe des Coaching-Hauses.....	5
4. Formulieren des Ziels.....	8
5. Praktische Durchführung.....	9
6. Fazit.....	10

Einleitung:

Damit der Coachee in einem systemischen Coaching zu einem, für ihn zufriedenstellendem Ergebnis kommen kann, kommt der ersten Phase des Coachings, der Auftragsklärung mit Zieldefinision, eine zentrale Rolle zu.

Meiner Erfahrung nach bildet selten das vorrangig formulierte Problem des Coachees, den tatsächlichen, abschließenden Auftrag, den es im gemeinsamen Gespräch zu bearbeiten gilt.

Startet ein Coaching ohne eine klare Zielformulierung, kann das Gespräch durch den Coach nicht klar gesteuert werden und der Coachee „verrennt“ sich möglicherweise in den eigenen Gedanken. Schlimmstenfalls kommt es zur Problemtrance, die schwer zu durchbrechen ist. Das Arbeiten an einem „falschen“ Ziel führt zu Irritation und Vertrauensverlust auf Seiten des Coachees und einem unklaren Arbeitsprozess auf Seiten des Coaches.

Dies impliziert nicht, dass nicht im gemeinsamen Coaching Prozess ein Thema hinter dem Thema erkannt und bearbeitet werden kann. Hierzu ist aber mitunter erst eine vertrauensvolle, empathische Zusammenarbeit erforderlich, bei der vorrangige Prozesse bearbeitet werden müssen.

Eine erste präzise Zielformulierung, die der Auftragsklärung folgt, ist das Fundament für einen zielführenden Coaching Prozess.

Vorbereitung auf die Zielformulierung:

Voraussetzung:

Damit Coachee und Coach in einen gemeinsamen produktiven Prozess kommen können, ist es entscheidend, dass sie sich zur Auftragsklärung unter klaren Vorgaben in einem gemeinsam abgestimmten Beratungssystem treffen.

- Verschwiegenheitsklausel
- Neutralitätswahrung/ Konstruktivismus
- Klar definierter Zeitrahmen
- Abgrenzung des Coachings zu anderen Beratungsformen
- Vertrauen

Prozessverantwortung liegt beim Coach - Ergebnisverantwortung liegt beim Klienten

Ankommen im „Problemerzählen“ als Einstieg:

Es gilt für den Coach nach der Auftragserteilung, die noch einmal klar vom Coachee eingefordert werden sollte, die Zielfindung zu begleiten.

Der Coachee weiß oft nicht, was sein Problem ist – er merkt nur dessen Auswirkungen.¹

Der Coachee darf ankommen und seinem Problem Raum geben. Um eine Problemtrance zu vermeiden sollte hier immer der Leitsatz gelten - So kurz wie möglich, so lang wie nötig. Unterbrechungen von Seiten des Coaches, können diesbezüglich notwendig und hilfreich sein.

Neutrale und offene Fragen von Seiten des Coaches bieten einen guten Einstieg:

- Weshalb sind Sie hier?
- Was möchten Sie heute besprechen?
- Um was geht es Ihnen?

In dieser Phase ist es für den Coach wichtig eine wertschätzende, empathische und konstruktivistische Grundhaltung einzunehmen und durch Spiegeln Verständnisfragen zu klären.

Das Problem, in einem zeitlich angemessenen Rahmen, wert zu schätzen schafft eine Vertrauensbasis. Schließlich machte das bisherige Verhalten für den Coachee einen Sinn, sonst hätte er es nicht aufrechterhalten. Demut und die Haltung des „Nicht-Wissens“ auf Seiten des Coaches sind hier der Schlüssel um dem Coachee die Möglichkeit zu eröffnen, abgeleitet von seinem Problem, eine klare Zielformulierung für sich zu finden.

¹ Sonja Radatz, Beratung ohne Ratschlag, 2018

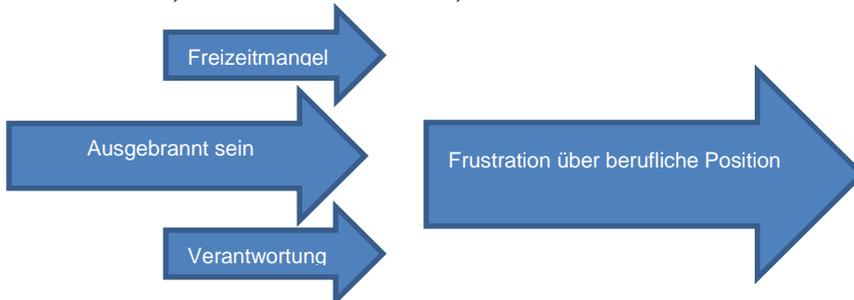
Problemformulierung:

Denkbar sind unterschiedliche Problembeschreibungen/Wahrnehmungen des Coachee:

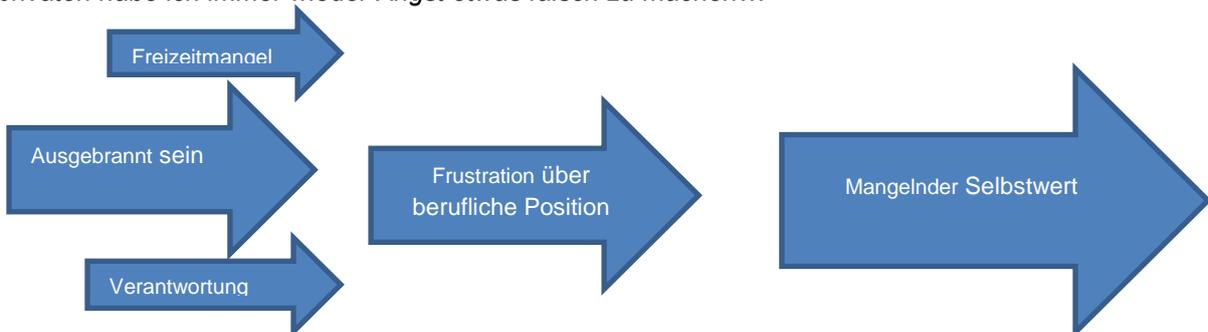
Es gibt eine Vielzahl an Problemen die weder priorisiert, noch gebündelt werden können, z.B.: *„Ich habe ständig Probleme mit meiner Frau, wenn ich nach Hause kommen, weil sie meint ich würde im Haushalt nicht genug mithelfen, das stresst mich total, weil ich nach der Arbeit einfach völlig erschöpft bin. Schließlich schätzt mein Chef meine Arbeit ja auch nicht und für meine Freunde habe ich schon lange keine Zeit mehr“*



Es gibt ein klar formuliertes Problem, welches im Beschreibungsprozess durch weitere Probleme geschwächt wird, so dass ein anderes Problem in den Vordergrund tritt, z.B.: *„Ich habe das Gefühl, dass ich kurz vor einem Burnout stehe, weil ich mich Tag und Nacht für meine Firma aufopfere, ich habe einfach keine Zeit mehr mich zu entspannen. Ich mache jeden Tag Überstunden und habe das letzte Projekt alleine gesteuert. Wenn ich letztes Jahr die Chefposition erhalten hätte, wie ich es erhofft hatte, würde die Firma heute anders dastehen.“*



Während der Problemschilderung wird das Thema hinter dem Thema klar, z.B.: *„Ich habe das Gefühl, dass ich kurz vor einem Burnout stehe, weil ich mich Tag und Nacht für meine Firma aufopfere, ich habe einfach keine Zeit mehr mich zu entspannen. Wenn ich letztes Jahr die Chefposition erhalten hätte, wie ich es erhofft hatte, würde die Firma heute anders da stehen... Leider habe ich mir die Position damals nicht zugetraut...Es ist immer das gleiche mit mir, auch im privaten habe ich immer wieder Angst etwas falsch zu machen...“*



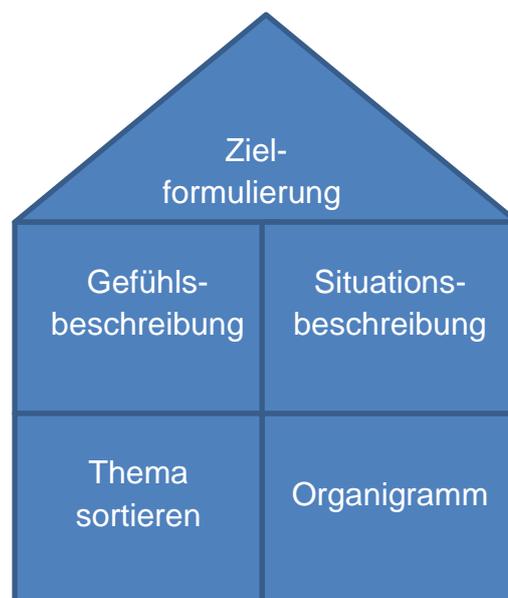
Wenn der Coach merkt, dass sich möglicherweise mehr hinter einem „vorgeschobenen“ Problem verbirgt, kann eine Frage an den Coachee hilfreich sein, die ihn hinterfragen lässt, was anders ist, wenn sein genanntes Problem „gelöst“ ist.

Damit der Coachee sein Problem klar benennen kann und auf ein passendes Ziel hingearbeitet werden kann, kann der Coach sich unterschiedlichster Methoden bedienen. Im Folgenden erläutere ich ein mögliches Tool.

Das Finden der Zielformulierung mit Hilfe des Coaching-Hauses²:

Beschreibung Coaching Haus:

Wenn wir uns den Coaching Prozess als eine Villa vorstellen, so findet das „Kennlerngespräch“ im Garten statt. Es werden anschließend im Coaching-Haus unterschiedliche Räume durchlaufen, um eine klare Zielformulierung zu erreichen. Die Reihenfolge der aufgesuchten Räume ist situationsabhängig und kann von Coaching zu Coaching variieren. Auch ist es möglich einen Raum mehrfach aufzusuchen, wenn hier im Rückblick noch weitere wichtige Faktoren benannt werden müssen. Grundsätzlich wird aber im Folgenden, der „routinemäßige“ Ablauf erläutert:



nach Inkostellation

² Bezugnehmend auf Schulungsmaterial von Inkonstellation

Systemischer Prozess im Coaching:

Thema sortieren:

Dieser Raum ist der Eingang in das Coaching Haus. Hier geht es darum, mit offenen Fragen dem Coachee die Möglichkeit zu geben sein Thema zu beschreiben. Hier findet das oben genannte „Problemerzählen“ statt.

Der Coach nimmt die Haltung des „Nicht-Wissens“ ein, er hört aktiv zu und beobachtet Wortwahl, Erregungszustand und Körperhaltung des Coachees.

Da die Zielformulierung in aller Regel kein Selbstläufer ist, ist es hier die Aufgabe des Coaches, behutsam durch die anderen Räume des Hauses zu führen. Zum einen dient dies der Schaffung von Klarheit für den Coach, der so das System verstehen lernt, in dem der Coachee sich mit deinem Problem befindet.

Zum anderen dient es dem Coachee als Hilfsmittel, um sich und sein Problem von allen Seiten zu betrachten und gegebenenfalls durch ein Reframing eine veränderte Sicht auf seine Situation zu bekommen.

Neben dem gesprochenen Wort sollte der Coach immer auch ein Augenmerk auf die Körpersprache richten, um Prozesse beim Coachee wahrzunehmen, die er spontan nicht benennt. Durch Spiegelung kann hier auf eine entsprechende Wahrnehmung hingewiesen werden.

Mögliche systemische Fragestellungen sind hier:

- Welche Anliegen haben Sie mitgebracht?
- Worauf möchten Sie sich konzentrieren?
- Worin darf ich Sie unterstützen?
- Welche Herausforderung haben Sie aktuell?
- Welches Ziel möchten Sie nach dem Coaching erreicht haben?

Organigramm:

Hilfreich ist es, im Folgenden einen Blick auf das Organigramm zu werfen. Hier wird der Coachee auf eine rationale Betrachtungsebene geführt.

Je nach Kontext wird er gebeten sein bestehendes System, beruflich oder auch privat zu beschreiben. Wo steht er und wo stehen die anderen Teilnehmer des Systems? Durch eine grafische Darstellung des Coachees kann der Coach das System klar erfassen und ggf. zu einem späteren Zeitpunkt darauf Bezug nehmen. Für den Coachee selber ist die grafische Darstellung mitunter hilfreich um sich noch einmal tatsächliche Hierarchien und Abhängigkeiten vor Augen zu führen. Vor allem im beruflichen Kontext kann hier ggf. auch noch mal der tatsächliche Einfluss des Coachees auf sein Problem verdeutlicht werden

Handelt es sich bei dem Problem um einen inneren Konflikt beim Coachee, der z.B. auf unterschiedlichen Rollen oder Werten seinerseits basiert, kann hier auch das innere Team grafisch dargestellt werden.

Mögliche systemische Fragestellungen sind hier:

- Wie/ wo sehen Sie sich im Organigramm
- Wie/ wo sehen anderen Sie im Organigramm
- Seit wann besteht das Organigramm in dieser Form?
- Sind Sie mit diesem Organigramm zufrieden?
- Haben Sie Einfluss auf das Organigramm?

Situationsbeschreibung:

Hier sollte exemplarisch eine Situation kurz und knapp beschrieben werden, in der das, zu bearbeitende Problem auftritt.

Wichtig ist es hier den Coachee nicht zu sehr in das Problemempfinden hinein gehen zu lassen, sondern sehr klar herauszuarbeiten, wo das Problem, rational betrachtet, in der benannten Situation ist. Um hier Klarheit zu bekommen, kann ein Reframing hilfreich sein.

Mögliche systemische Fragestellungen sind hier:

- Was hindert Sie daran in der momentanen Situation zufrieden zu sein?
- Warum ist es für Sie wichtig diese Situation zu verändern?
- Haben Sie in einer ähnlichen Situation anders reagiert?
- Was haben Sie bereits versucht um die Situation zu verändern?
- Wie würde ein Freund/ Arbeitskollege Ihre Situation beschreiben?

Gefühlsbeschreibung:

Hier geht es darum, dass der Coachee beschreibt, was das Problem in ihm verursacht/ auslöst. Welche Gefühle werden hervorgerufen? Es ist wichtig, dass der Coach sehr empathisch mit dem Coachee den „Gefühlsraum“ betritt. Der Coachee sollte sich nicht in seinen Gefühlen verlieren, weil er sonst ab einem gewissen Punkt ggf. nicht mehr in der Lage ist ein Ziel zu formulieren und aktiv daran zu arbeiten.

Gleichzeitig gilt es für den Coach wachsam zu sein und zu erkennen, ob starke Emotionen hier ggf. auf eine Pathologie hinweisen. In diesem Fall muss der Coach darauf hinweisen, dass der Coachee professionelle Hilfe in Anspruch nehmen sollte und wo die Grenzen des Coachings liegen. Ggf. kann es in einem solchen Fall aber hilfreich sein, einen weniger emotionalen Teilaspekt es Problems gemeinsam zu bearbeiten.

Bei den Gefühlsbeschreibungen sollten alle 7-Basis Emotionen nach Paul Ekman Beachtung finden: Wut, Ekel, Freude, Verachtung, Trauer, Angst, Überraschung.

Mögliche systemische Fragestellungen sind hier:

- Welches Gefühl ruft die Situation bei Ihnen hervor?
- Warum belastet Sie diese Situation emotional so stark?
- Was hindert sie daran in dieser Situation glücklich zu sein/ sie zu nehmen, wie sie ist?
- Wie reagiert ihr Körper auf diese Situation?
- Was könnte die Situation verschlimmern?

Nachdem der Coachee durch alle Räume der Coaching Hauses gegangen ist, formuliert er das abschließende Ziel, auf welches er im Coaching Prozess hinarbeiten möchte.

Formulieren des Ziels

Eigenschaften des Ziels:

Das Ziel sollte grundsätzlich SMART sein, d.h. es sollte spezifisch, messbar, attraktiv (hier auch wichtig: akzeptiert), realistisch und terminiert sein.

Umsetzbarkeit liegt in den Händen des Coachee:

Damit das Ziel tatsächlich erreichbar wird, ist es wichtig zu klären, ob die Umsetzbarkeit vollständig im Machbarkeitsbereich des Coachee liegt. Dazu muss klar sein, dass das Ziel immer eine Verhaltens-/ oder Einstellungsänderung bei ihm selber ist. Der Coachee selber ist die einzige Person, auf die seine Einflussnahme besteht. Der Wunsch seinen Partner oder eine andere Person zu verändern kann nicht Inhalt des Coachings sein. Jedoch kann eine Veränderung des Gegenübers eine Folge der veränderten Haltung des Coachees sein.

Skalierungsfrage als Mittel der Messbarkeit:

Damit am Ende des Coaching Prozesses klar ist, ob das Ziel erreicht worden ist, sollte der Coach in Verbindung mit dem Ziel eine Skalierungsfrage stellen. Auf einer Skala von 0-10 wird mit dem Coachee festgehalten, wie er seine aktuelle Situation beurteilt. Anschließend wird festgelegt wo er gerne nach dem Coaching auf der Skala stehen möchte. Für den Coach ist so ein ergebnisorientiertes Arbeiten möglich und der Coachee kann abschließend Veränderungsprozesse besser vergleichen.

Gleichzeitig ist die Skalierungsfrage im Zusammenhang mit der Zielformulierung ein gutes Instrument um die Stärke der Emotionen beim Coachee besser einschätzen zu können. Dies kann ein Indiz für die Relevanz des gewählten Ziels widerspiegeln und ggf. zu einer veränderten Zielformulierung führen.

Größe des Ziels als Mittel der Machbarkeit:

Wenn das Ziel ermittelt worden ist, gilt es einen kurzen Blick auf den Umfang des Ziels zu werfen.

- Ist es möglich dieses Ziel grundsätzlich zu erreichen?
- Gibt es vorgeschaltete kleine Ziele, die notwendig sind, um das erwünschte Ziel zu erreichen?
- Gibt es kleine Ziele die ausreichen würden, um die gewünschte Erhöhung in der Skalierung zu erreichen?

Das erste gewählte Ziel sollte immer innerhalb von 1-2 Coachings erreicht werden, um die Motivation des Coachees zu erhalten. Wenn weitere Ziele erreicht werden sollen, können diese nach einem „Etappensieg“ festgelegt werden.

Benennen des Ziels:

Es ist nur realistisch für den Coachee ein Ziel zu erreichen, welches er selber definiert hat. Das Ziel muss seinen eigenen Vorstellungen entsprechen und mit seinen eigenen Worten formuliert sein. Nur so kann es effektiv mit den eigenen Gedanken neuronal verknüpft werden. Idealerweise wird das eigene Verhalten, das nach dem Coaching erreicht ist, formuliert. Bezogen auf die Skalierungsfrage sollte z.B. benannt werden, was ist anders, wenn ich auf der 4 stehe, statt auf der 3. So kann der Coachee von der anfänglichen Problemhaltung in eine arbeitsfähige Lösungshaltung gebracht werden. Interessanterweise ist hier im Coaching, bei der Lösungsfokussierung häufig schon eine andere Körperhaltung des Coachees wahrzunehmen. Die Haltung wird in aller Regel aufrechter und der Blick wach. Ist das Ziel benannt, besteht die Basis für einen konstruktiven, gemeinsamen Prozess.

Praktische Durchführung:

Bezugnehmend auf die vorgenannten Punkte wird der Coachee gebeten sein Ziel, mit seinen Worten auf ein Stück Papier zu schreiben.

Ich persönlich halte hierfür gerne unterschiedliche Materialien von weißem Papier, bis hin zu Fotokarten von Kugelschreiber bis hin zu einem goldenen Stift bereit. Besonders beliebt sind bei meinen Coachees Fotokarten, auf denen nicht nur das Ziel formuliert wird, sondern auch in der Regel ein Lächeln entsteht, wenn der Coachee sich selber bewusst macht, warum er eine bestimmte Motivkarte gewählt hat. (Manchmal wird es auch erst nach einem Coaching deutlich)

Es ist wichtig, dass der Coachee die Zielformulierung als einen ganz entscheidenden „Akt“ in seinem Veränderungsprozess versteht.

Er hat selber festgelegt, zu welchem Ziel es nun geht und soll das auch mit einer entsprechenden Würdigung dokumentieren.

Der Coachee formuliert sein Ziel in einem Satz, den er auf das gewählte Papier schreibt. Somit ist das Problem zum Ziel geworden.

Nachdem der Coachee den Satz geschrieben habe holt der Coach sich abschließend sein „Okay“ ab, ob er den ihn darin unterstützen darf genau dieses Ziel zu erreichen.

Anschließend wird der Coachee gebeten, sich zu entscheiden, wie er mit der schriftlich formulierten Zieldefinition umgehen möchte, wenn er keine eigene Idee hat, sind mögliche Angebote von Seiten des Coaches:

- Auf Seite legen und im Anschluss an das Coaching gucken, ob das erreichte Ziel passt
- Zu jedem Coaching mit ins Gespräch nehmen, um die Richtung immer vor Augen zu haben
- Mit nach Hause zu nehmen und dort so zu positionieren, dass das Ziel permanent präsent ist

Entscheidend ist für den Coach, am Ende einer Coaching Sitzung immer wieder den Bogen zu dem festgelegten Ziel zu schlagen und eine Absprache mit dem Coachee zu treffen, welchen Schritt er bis zum nächsten Coaching hinsichtlich seines Ziels durchführen/ ausprobieren möchte.

Fazit:

Die Auftragsklärung/ Zieldefinition ist in aller Regel kein Selbstläufer, da wir Menschen gelernt haben Probleme zu kommunizieren, nicht aber den Blick auf die Lösungen zu richten.

Als Coach sollten wir die vorgenannten Prozesse immer im Hinterkopf behalten, auch wenn ein Coachee mit einer klaren Zielvorgabe zu uns kommt. Wir Menschen bewegen uns in Systemen und deren Einfluss ist bei der Auftragsklärung immer mit zu berücksichtigen um den Coaching Prozess nicht in einer Einbahnstraße enden zu lassen. Der Coachee ist immer in der Lage sein tatsächliches persönliches Ziel selber zu erkennen und zu formulieren, wenn ihm der Coach dabei unterstützt sein persönliches System zu reflektieren und die Möglichkeiten des Coaching Prozesses als unterstützende Leitplanken anbietet. Mit einem klaren Ziel vor Augen wird dem Coachee deutlich „wohin“ es geht und er kann sich mit der Hilfe des Coaches auf seinen eigenen Weg dort hinbegeben.

