

# Herzlich willkommen bei RTC-online



**Thema heute, 21.11.2018:**

**„Setting, Startgespräch, Auftragsklärung – Wie Sie eine gute Basis für erfolgreiches Coaching legen und Fallen vermeiden“**

**Jürgen Bache**

**Beginn: 18:00 Uhr**

**Ende: 19:30 Uhr**

## Bitte beachten:

---

Alle Rechte dieser Präsentation liegen beim Referenten.  
Weiterverwendung - auch auszugsweise - bedarf der schriftlichen  
Zustimmung des Referenten.

Verlinkungen auf diese Veranstaltungsdokumentation sind möglich  
und erfolgen ausschließlich auf die Seite

<http://www.roundtable-coaching.eu/rtc-online/>

Bei Rückfragen senden Sie bitte eine Email an

[online@roundtable-coaching.eu](mailto:online@roundtable-coaching.eu)

Vielen Dank für Ihre Fairness.

---

# Klärungen im Coachingprozess

---

Setting

Startgespräch

Auftragsklärung

Fallbeispiele / Fragen

**Diese Präsentation ist keine Rechtsberatung!**

---

**Starten wir  
mit einem Blick  
in die alltägliche Praxis:**

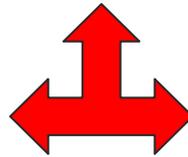
# Spannungsfeld der Interessen

## Interessen des Coachs

- Den Klienten in seiner Lösungsfindung unterstützen
- Vertraulichkeit als Arbeitsgrundlage
- Systemischer Ansatz im Coaching
- Interesse an Folgeaufträgen
- Wünsche des Auftraggebers bedienen
- Bindung durch Ethikstandards / Verträge
- ...

## Interessen des Auftraggebers

- Wo steht mein Mitarbeiter?
- Ist der Mitarbeiter für den Job geeignet?
- Return of Investment
- Auftrag erfüllt?
- Qualität des Coachs
- ...



## Interessen des Klienten

- Problemlösung
- Möchte alles ansprechen können
- Themen besprechen, die der AG nicht wissen darf
- Ganzheitliche Themenbetrachtung
- ...

## Setting im Coaching

---

Viele Spannungsfelder können durch einen sauberen Settingprozess, durch Auftragsklärung und eindeutige (schriftliche) Vereinbarungen entschärft werden.

# Setting im Coaching

---

## Gestaltung der Rahmenbedingungen einer Coachingsituation

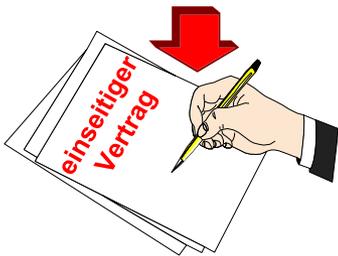
- Einzel- oder Gruppencoaching
- Gestaltung des Coachingraumes
- Rollenklärung der Beteiligten (Coach, Klient, Auftraggeber)
- Methoden und Interventionstechniken
- Klärung der Vertraulichkeitsgrenzen
- Fixierung von Vertragsbedingungen

# Erwartungsklä rung

nicht ausgesprochene Erwartung



bewusst / unbewusst



oft Enttäuschung



ausgesprochene Erwartung



bewusst oder  
ursprünglich unbewusst  
jedoch reflektiert



Klärung



Eine  
unausgesprochene  
Erwartung ist ein  
einseitiger Vertrag,  
von dem der andere  
nichts weiß!

## Setting im Coaching - Verträge

---



# Setting im Coaching - Verträge

---

## Fixierung von Vertragsbedingungen

- Umfang des Coachings
- Beendigungsmöglichkeiten
- Vertragsabwicklung
- Vergütung / Zahlungsmodalitäten / Erstattungen / Honorarausfallregeln
- Haftungsbeschränkung
- Schriftform
- Auskunft im Rahmen des Zertifizierungs-/ Rezertifizierungsprozesses des Auftragnehmers

# Setting im Coaching – mögliche Vertragsinhalte

---

## **Methodik**

Zur Erfüllung dieser Zielsetzung arbeitet der Coach mit bewährten Interventionsmethoden (s. Anlage).

## **Freiwilligkeit**

Ein erfolgreiches Coaching setzt eine freiwillige Teilnahme des Teilnehmers voraus.

## **Verantwortlichkeit**

Der Auftraggeber ist für sein Handeln und Nichthandeln nach dem Coaching selbst verantwortlich. Der Coach ist verantwortlich für die Anwendung geeigneter Interventionsmethoden und für die von ihm vermittelten Coaching-Impulse.

# Setting im Coaching – mögliche Vertragsinhalte

---

## **Verschwiegenheit**

Der Coach unterwirft sich für die Inhalte der Coaching-Gespräche einer Verschwiegenheitspflicht.

## **Auskunft im Rahmen des Zertifizierungs-/ Rezertifizierungsprozesses des Auftragnehmers**

Coaches müssen regelmäßig im Rahmen ihrer Zertifizierung geleistete Coachingstunden dokumentieren. Der Auftraggeber ist damit einverstanden, dass im Rahmen des Zertifizierungs-/ Rezertifizierungsprozesses des Auftragnehmers dieser der Zertifizierungsstelle seines Verbandes den Namen des Auftraggebers, eine Kontaktmöglichkeit (Tel. oder Mailadresse) und die Anzahl der durchgeführten Coachingeinheiten mitteilt. Die Zertifizierungsstelle überprüft im Rahmen des Zertifizierungs-/ Rezertifizierungsprozesses lediglich stichprobenartig, ob das Coaching stattgefunden hat. Die Verschwiegenheitsvereinbarung über alle besprochenen Inhalte ist hiervon nicht betroffen.

# Setting im Coaching – mögliche Vertragsinhalte

---

## **Messbarkeit / Ethikstandards**

Der Auftragnehmer ist als Mitglied der International Coachfederation (ICF) an die geltenden Ethikgrundlagen und -Richtlinien der ICF gebunden und verpflichtet sich zu deren Einhaltung.

## **Grenzen des Coaching**

Coaching ist keine psychotherapeutische Arbeit und behandelt keine psychosomatischen Symptome. Befindet sich der Auftraggeber in psychotherapeutischer Behandlung, oder hat er psychosomatische Symptome, ist dies dem Coach mitzuteilen. Heilberufliche und krankheitsbedingte Zustände sind nicht Gegenstand des Coachings.

## **Unterlagen**

Für alle Arbeitsmaterialien gilt, dass alle Rechte beim Auftragnehmer verbleiben. Nachdruck, Vervielfältigung und Veröffentlichung der Materialien ist dem Auftraggeber nicht gestattet.

---

# Vermeidung von Interessenskonflikten - Setting

---

- Klärung von Dreiecksbeziehungen
  - Wer berichtet wem wann worüber?
  - Wie erfährt der Auftraggeber vom Nutzen des Coachings, woran wird er gemessen?
- Verständnis für „Professionelles Coaching“ beim Auftraggeber fördern  
<http://www.coachfederation.de/professionalisierung/roundtable-der-coachingverbaende.html>
- Verantwortlichkeiten für die Coachingergebnisse klären

**Wenn jetzt alles klar geregelt ist,  
können wir uns ja zurücklehnen und  
ausruhen...**



© Jürgen Bache, Bonn

**... es sei denn, es fehlt noch ein kleiner  
Sprung zum Praxistransfer ...**



© Jürgen Bache, Bonn

---

# Praxisbeispiele I (jetzt sind Sie dran)

# Anmerkungen zu den Praxisbeispielen für das Handout

---

Der oft wahrnehmbare große Kontrast zwischen Anspruch und Wirklichkeit, d.h. zwischen theoretischen Ansätzen und gelebter Praxis zeigt sich besonders in der Betrachtung und Diskussion von Praxisfällen mit Praktikern.

Das gilt auch für die Umsetzung von ethischen Standards oder Qualitätsvorgaben. Die individuelle Ausgestaltung durch die handelnden Menschen ergibt eine große Bandbreite an Handlungsoptionen. Diese zu diskutieren und sich die Konsequenzen der Auslegungen in die eine oder andere Richtung zu verdeutlichen, ist das Ziel der Diskussionsveranstaltungen, die RTC-online regelmäßig anbietet.

Im Rahmen dieses Workshops konnte ein kleiner Einblick hierzu gegeben werden. Die Diskussionszusammenfassungen sind über die Aufnahme des Workshops nacherlebbar. (<https://www.roundtable-coaching.eu/rtc-online-archiv/>).

# Spannungsfelder in der Praxis erleben 1

---

Ein größeres mittelständisches Unternehmen beauftragt Sie, die Führungskräfte der mittleren Ebene im Rahmen komplexer und belastender Marktveränderungen zu unterstützen.

Das Thema Work Life Balance steht im Vordergrund.

Im Rahmen eines Coachings wird deutlich, dass einer Ihrer Klienten, eine Führungskraft im mittleren Management, kein Interesse mehr an der Weiterarbeit in seiner Firma hat. Er möchte das Coaching nutzen, um sich so weiter zu entwickeln, dass er gute Chancen bei einem der neuen Wettbewerber seiner Firma hat.

Wie verhalten Sie sich?

## Spannungsfelder in der Praxis erleben 3

---

Ein großer Konzern beauftragt Sie, einen Mitarbeiter zu coachen, der zur Zeit Teammitglied ist und nach der Pensionierung seines Vorgesetzten dessen Position übernehmen soll.

Ihr Auftraggeber ist der Vorgesetzte des Vorgesetzten.

Im Rahmen des Coachings erfahren sie, dass der Vorgesetzte Ihres Klienten das Unternehmen bestohlen hat. Die Summe des Schadens beläuft sich auf mindestens 25.000 Euro, da nicht klar ist, ob dies nicht schon vorher vorgekommen ist. Ihr Klient hat durch Zufall davon erfahren und weiß nicht, wie er mit der Situation umgehen soll. Eigentlich will er es ignorieren, da sein Vorgesetzter ja eh bald in Rente geht.

Wie verhalten Sie sich?

---

# Spannungsfelder in der Praxis erleben 2

---

Perspektivwechsel:

Sie haben als HR-Verantwortliche eine professionelle Coach für eine Führungskraft im mittleren Management beauftragt. Das Coaching dient zur Unterstützung der Führungskraft während eines turbulenten Veränderungsprozesses.

Das Coaching wurde durchgeführt und ist abgerechnet.

Wie stellen Sie - ohne die vereinbarte Vertraulichkeit zu verletzen - fest, ob die Coach ihre Aufgabe erfolgreich erledigt hat und sich Ihre Investition gelohnt hat?

# Auftragsklärung



# Auftragsklärung

---

- Klärung, ob es sich um ein Coachingthema handelt
- Verstehen, welche Schritte, Interventionsmethoden, Kompetenzen hilfreich / erforderlich für den Prozess sein könnten
- Matching Coach – Klient prüfen (Kompetenzcheck und Chemiecheck)
- Treffen einer Coaching-Vereinbarung in der mögliche Ziele des Coachings geklärt werden
- Verantwortlichkeiten für mögliche Lösungen benennen
- Coachingverständnis und Erwartungen klären
- Das Anliegen nachvollziehbar und messbar beschreiben
- Zwischenevaluationen planen / vereinbaren
- Berichte gegenüber Dritten (durch den Klienten) vorbereiten
- ...

---

# Praxisbeispiele II

## (jetzt sind Sie nochmal dran)

# Spannungsfelder in der Praxis erleben 9

---

Ihre Auftragslage ist z.Zt. etwas angespannt, Sie haben freie Kapazitäten. Ein neuer Klient kommt zu Ihnen mit dem Auftrag, seine berufliche Situation zu klären. Ständige Reorganisationen und Überlastung im Alltag sind seine genannten Probleme.

Im Settinggespräch erkennen Sie, dass offensichtlich die wichtigen Ursachen in der Reorganisation seines Teams, der damit verbundenen Neudefinition der Aufgaben und Rollenverteilung im Team liegen. Im „eingeschwungenen Zustand“ hat er seine Zeit und Aufgaben immer im Griff. Dem Klienten wäre mit einem strategischen Teamworkshop geholfen, dieser macht aber erst Sinn, wenn grundlegende Regelungen in seinem Unternehmen abgeschlossen sind. Das ist frühestens in 4 Monaten zu erwarten.

Wie verhalten Sie sich?

# Spannungsfelder in der Praxis erleben 10

---

In Ihrer Coachinggruppe lebt eine Teilnehmerin in Scheidung. Sie bearbeitet viele Fragen, die im Zusammenhang mit der bevorstehenden Trennung stehen.

Ihr (noch) Ehemann merkt, dass die Unterstützung in der Coachingarbeit seiner Frau offensichtlich hilft, die Trennung zu verkraften und konstruktiv zu gestalten. Er kommt auf Sie zu und möchte an einer anderen von Ihnen geleiteten Gruppe teilnehmen. Es ist anzunehmen, dass auch er die Trennung bearbeiten wird.

Wie verhalten Sie sich? Was ist zu beachten?

# Spannungsfelder in der Praxis erleben 11

---

Sie haben innerhalb eines Unternehmens (einer Ihrer wichtigsten Kunden) mehrere Klienten auf mittlerer Führungsebene. Eine dieser Führungskräfte bittet Sie jetzt um eine „etwas delikate“ Unterstützung.

Einer seiner Mitarbeiter ist offensichtlich mit den aktuellen Aufgaben überfordert, zumindest bringt er nicht mehr voll die gewünschte Leistung, er leistet nur noch „gerade das, was man so erwarten kann“. Eine direkte Entlassung wäre wünschenswert. aber hierfür reichen die Gründe nicht aus (Betriebsrat würde nicht mitspielen). „Wenn sich aber in einem Coaching zeigen würde, dass der Mitarbeiter ungeeignet ist, könnte der Betriebsrat auch nichts mehr machen ....“

Sie wissen, dass die Führungskraft wohl vor Allem eine persönliche Abneigung gegen den Mitarbeiter hat.

Sie möchten keinen Auftrag verlieren und Ihren Ruf in der Firma nicht gefährden. Wie verhalten Sie sich?

# Sorgfältiges Setting reduziert Beschwerden

---



# Fazit

---

- Erwartungskklärung zu Beginn fördert den Coachingprozess und verhindert spätere Beschwerden
- Schriftliche Vereinbarungen bringen allen Beteiligten Sicherheit und sollten Standard sein
- Dieselben Begriffe werden nicht automatisch gleich verstanden – z.B. die Definition eines Coachingprozesses
- Settingfallen lassen sich vermeiden
  
- Was kann Ihren Coachingprozess stören, wenn es nicht im Setting geklärt wurde?

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit ...**

**...und viel Spaß**

**bei den nächsten Coachingerfahrungen!**

# Für Rückfragen:



ECR-Prozess

## Jürgen Bache

Member of the Independent Review Board  
(unabhängige Beschwerdestelle der ICF)

+49 (0) 151 58 48 77 92  
juergen.bache@coachfederation.de  
www.coachfederation.de

