Dreiecksverträge im Coaching: Vertraulichkeit versus Vertraglichkeit?

Die Wirksamkeit von Führungskräfte-Coaching ist in Beraterkreisen unumstritten: Coaching gilt als die individuellste Form der Führungskräfteentwicklung und somit als sehr erfolgversprechende Methode zur Stärkung der professionellen Führungsrolle. In den Büroetagen der Unternehmen selbst dagegen – so unsere Erfahrung – gilt das in Anspruch nehmen von Coaching oftmals als nur wenig rühmlich: Ein Coach wird häufig hinter vorgehaltener Hand akquiriert, und es bestehen lediglich vage Vorstellungen darüber, was Coaching in welcher Zeit zu leisten in der Lage ist und was nicht.

Die Akzeptanz von Coaching in Unternehmen erhöhen

Wie lässt sich der Einsatz externer Coaches unter Beachtung einer systemischen Perspektive besser im Gesamtkontext einer Organisation verankern? Im Bereich der Führungskräftequalifizierung des DaimlerChrysler-Werkes Sindelfingen wird diese Frage derzeit wie folgt beantwortet: Indem sowohl der Personalbereich als auch der Vorgesetzte eine sinnvolle Rolle innerhalb des Coaching-Prozesses einnehmen. Die vertrauliche Zweiersituation Coach-Coachee muss bestehen bleiben, bedarf aber davor und danach entscheidender Erweiterungen.

Bislang konzentrieren sich die Bemühungen darauf, umfassende und effektive Modelle zur Gestaltung der Arbeitsbeziehung zwischen Coaching-Klient und Coach zu etablieren: Im Mittelpunkt steht die Interaktionsgestaltung ausschließlich zwischen diesen beiden Personen (s. Abb. 1). Dieser Forschungs-Fokus ist unabdingbar und muss ohne Frage weiter vertieft werden.

Jede einzelne der dort dargestellten Phasen bezieht sich auf die kleinstmögliche Einheit: Coach und Klient (Coachee). Dies bedeutet jedoch eine unnötige Reduktion, die von einer **systemischen Blickfelderweiterung** profitieren könnte. Im Werk Sindelfingen der DaimlerChrysler AG waren bislang weder der firmeneigene Personalbereich noch der Vorgesetzte des Coachees systematisch in den Coaching-Prozess eingebunden. Das transaktionsanalytische Modell des „Dreieckvertrages" von Fanita English [2] zeigt auf, wie sich die hier angestrebten Veränderungen konzeptionell gestalten lassen.

Dipl.-Psych. Stephan Limpächer, Leiter Weiterbildung, DaimlerChrysler AG, Werk Sindelfingen
Stephan.Limpaecher@DaimlerChrysler.com

Dipl.-Psych. Martina Limpächer, Werks- und Centerentwicklung, DaimlerChrysler AG, Werk Sindelfingen
Martina.Limpaecher@DaimlerChrysler.com

Was ist Transaktionsanalyse?

Die Transaktionsanalyse ist eine Persönlichkeits- und Interaktionstheorie sowie ein analytisches Instrument für die Entwicklung von Organisationsstrukturen. Begründet wurde die Transaktionsanalyse (TA) von dem amerikanischen Psychiater Eric Berne (1910 – 1970) in den 50er und 60er Jahren des 20. Jahrhunderts. TA eignet sich insbesondere für die folgenden vier Arbeitsfelder: Psychotherapie, Organisation, Beratung und Pädagogik.
Das Menschenbild der Transaktionsanalyse orientiert sich an der Eigenverantwortlichkeit und der Autonomie jedes Menschen. Für die transaktionsanalytische Arbeit bedeutet dies, dass

- *TransaktionsanalytikerInnen mit ihren Klienten und Gesprächspartnern einen klaren gegenseitigen Arbeitsvertrag eingehen;*
- *Inhalt und Dauer der Arbeit von beiden Seiten bewusst mitbestimmt werden;*
- *Ziel der Arbeit autonomes Denken, Fühlen und Verhalten ist;*
- *Selbstreflexion und Selbsterkenntnis des Beratenen gefördert werden.*

Die Transaktionsanalyse [1; 3; 4] hilft, vergangene Erlebnisse zu bearbeiten und verborgene Ressourcen zu aktivieren, so dass der Einzelne sich in der aktuellen Lebens- und Arbeitsituation angemessen verhalten und eigenständig denken und fühlen kann.
Bekannt geworden ist die TA vor allem durch das Modell der drei „Ich-Zustände": Erwachsenen-Ich, Eltern-Ich und Kind-Ich.

Der Dreiecksvertrag und seine Anwendung im Coaching

Dreiecksverträge zielen darauf ab, bereits im Vorfeld von Beratungsprojekten und Trainingsmaßnahmen klare und realistische Vertragsbedingungen herbeizuführen (s. umseitige Abb. 2). Diese in der Transaktionsanalyse (s. Kasten) als Vertragsarbeit bezeichnete Auftragsklärung soll **die Rollen, Erwartungen und Interessen aller Prozessbeteiligten** transparent machen. Bernhard Schibalski bezeichnet dies als „Kläranlage der Kommunikation" [5].

Dieser theoretische Ansatz kommt seit kurzem im DaimlerChrysler-Werk Sindelfingen in etwas abgewandelter Form zur Anwendung. In der Regel wenden sich dort Vorgesetzte an den Personalbereich, um für einen ihrer Mitarbeiter einen Coaching-Bedarf anzumelden. Die eingangs gestellte übergeordnete Frage „Vertraulichkeit versus Vertraglichkeit" wird hier nun relevant: Der nach wie vor zu priorisierende Vertrauensschutz ist und bleibt gewährleistet, das heißt, die eigentliche Keimzelle des Coachings „Coach und Coachee" besteht weiterhin unangetastet [6]. Sie wird jedoch erweitert um einen „Dreiecksvertrag plus Personaler" (s. Abb. 3).

Die gestrichelte Kreislinie symbolisiert das so genannte „Round-Table-Gespräch" zwischen den Vertragspartnern Vorgesetzter, Klient und Coach. Der Personaler moderiert als „freies Element" die gemeinsame Vertragsarbeit und ermöglicht somit einen gesteuerten Feedback-Prozess zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter (Coachee). Wie beim Dreiecksvertrag ist eine fundierte, realistische und von allen getragene Ziel- und Erwartungsabklärung herbeizuführen, bevor Coach und Coachee mit ihren Einzelsitzungen beginnen. Unterstützend wirken beispielsweise folgende systemische Fragen:

- Was wollen Vorgesetzter oder Klient mit dem Coaching erreichen?
- Sind diese Ziele realistisch und ist Coaching die richtige Methode?
- Was wurde bereits unternommen, um das Problem/die Aufgabe zu lösen?
- Was will und kann jeder der Beteiligten zur Zielerreichung beitragen?
- Woran werden ich oder andere merken, dass ich den Vertrag erfüllt habe?

Der Round-Table findet ein weiteres Mal nach Abschluss aller vereinbarten Coachingsitzungen zur Ergebnissicherung statt. Herauszustreichen ist in diesem Zusammenhang, **dass Inhalt und Gesprochenes der Coaching-Sitzungen hierbei nicht thematisiert werden.** Es geht vielmehr um die Bilanzierung, inwieweit tatsächlich wahrnehmbare Verhaltensunterschiede im

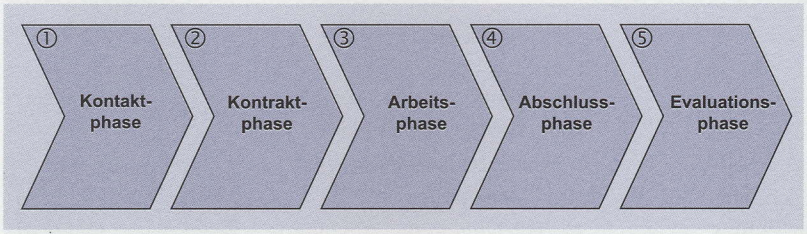

Abb. 1: Die fünf Phasen des Coachings – nach Vogelauer [7]

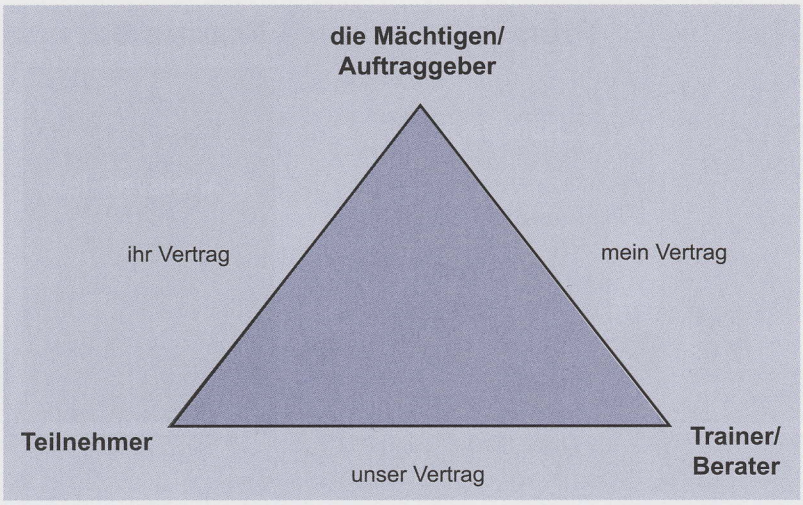

Abb. 2: Der Dreiecksvertrag (The Three-Cornered Contract) – nach Fanita English [2]

Verlauf des Coachings erkennbar wurden. Wird das Coaching von den drei Vertragspartnern als erfolgreich bewertet, ist der Coaching-Prozess beendet. Wurden alle oder einige Vertragsziele verfehlt, wird eine Ursachenanalyse durchgeführt, und es ist zu entscheiden, ob und wenn ja wie das Coaching fortgesetzt werden soll.

Coaching: Kein Ersatz für Führung

Dieses Vorgehen macht deutlich, dass der Einsatz professioneller Coaches den Vorgesetzten nicht aus seiner Führungsverantwortung entlassen darf:

- Die **Führungskraft** des Coachees ist involviert und kann dadurch zum einen unangenehme Führungsaufgaben nicht auf einen „Externen" abwälzen. Und zum anderen verkörpert der Vorgesetzte in seiner Rolle die Ziele der Organisation: Coaching wird zu einem Mittel strategiegeleiteter Unternehmensentwicklung und ist somit nicht (wie im ungünstigsten Fall) Zweck in sich selbst.
- Der beteiligte **Personaler** hat, wie in Abbildung 4 ersichtlich, die Rolle des Prozesseigners. Durch die ihm von der Organisation zugewiesene Ordnungsfunktion steuert er die Einhaltung des gesamten Coaching-Prozesses (Controlling): Er ist Anlaufstelle für Coaching-Anliegen innerhalb des Werkes (Stufe 1) und sichert durch die Auswahl qualifizierter und geeigneter Coaches die Qualität (Stufe 4). Er bringt die Vertragspartner am Round-Table zusammen, um zunächst die Vertragsgestaltung (Contracting: Stufe 5) und später die Evaluation der Zielerreichung (Stufe 7) zu gewährleisten.
- Der beauftragte **Coach** erhält im Rahmen des Round-Table-Gesprächs durch das direkte Beobachten der Interaktion zwischen Coachee und dessen Vorgesetzten wertvolle Systeminformationen. Des Weiteren hat er als externer Experte die Möglichkeit, Stellung zu nehmen, welche Anliegen und Erwartungen sich tatsächlich mittels Coaching realisieren lassen. Und nicht zuletzt ermöglicht das beschriebene Prozedere langfristig den Erfolgsnachweis von Coaching.
- Auch und vor allem der **Coachee** profitiert vom Dreiecksvertrag im Coaching. An dieser Stelle sei daran erinnert, dass wir von dem Fall ausgehen, dass das Coaching durch den Vorgesetzten initiiert wird. Das Contracting unter Anwesenheit des

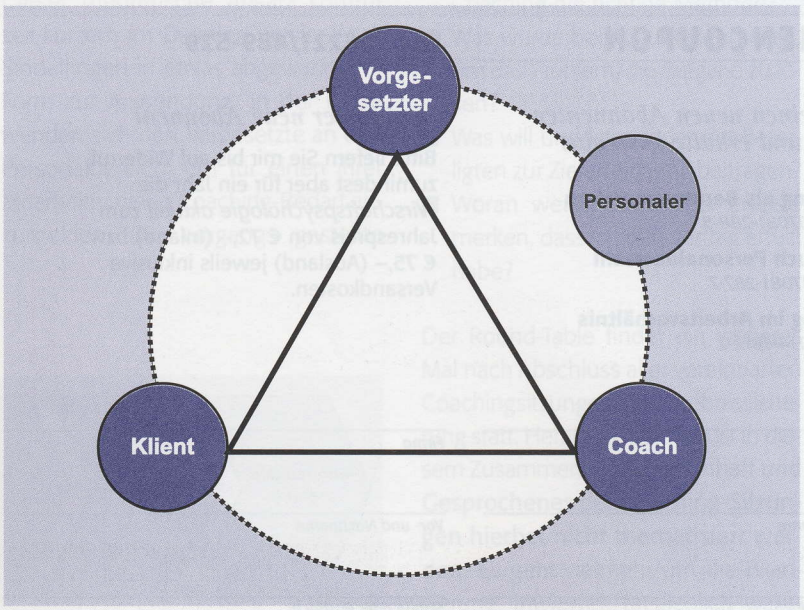

Abb. 3: Dreiecksvertrag plus Personaler

Abb. 4: Die sieben Stufen des Coaching-Prozesses [8]

prozesssteuernden Personalers ermöglicht maximale Transparenz und Offenheit: Der Coachee weiß, woran er ist und fischt nicht im Trüben. Er erfährt die Gründe für den Coachingauftrag und kann seine eigene Sichtweise aktiv einbringen. Durch das gemeinsame Festschreiben der Coaching-Ziele wird Klarheit, Sicherheit und Zielerreichungsmotivation freigesetzt [6].

Die sieben Stufen des Coaching-Prozesses

Das bisher Gesagte hat aufgezeigt, wie sich das transaktionsanalytische Dreieckvertrags-Modell übertragen lässt auf das Coaching-Geschehen in Organisationen. Abbildung 4 fasst die sich daraus ableitenden, insgesamt sieben Prozess-Stufen zusammen.

Die Stufen 1 bis 4 dienen einer fundierten Vorbereitung des eigentlichen Coachings, die federführend durch den Personaler gewährleistet wird. Bei ihm laufen die gewöhnlich vom Vorgesetzten des zukünftigen Coachees formulierten Coaching-Aufträge ein (Stufe 1). Ein erstes basales Auftragsklärungsgespräch zwischen Personaler und Auftraggeber/Vorgesetztem (Stufe 2) prüft, inwieweit das geschilderte Anliegen mittels eines Coaching-Vertrags zu bearbeiten ist. Stufe 3 bindet dann den Coachee in den Prozess ein, um eine Passung mit dem in Stufe 4 auszuwählenden Coach sicherzustellen.

Stufe 6 beschreibt nun die eigentlichen Coaching-Sitzungen, deren Verlauf in Abbildung 1 beschrieben ist. In diesen Sitzungen besteht absoluter Vertrauensschutz: Das Gesprochene bleibt zwischen Coach und Klient. In diesem Zusammenhang hat all das Gültigkeit, was über die Interaktionsgestaltung einer zielführenden Coaching-Beziehung bekannt ist und was einen qualifizierten Coach kennzeichnet. Hierunter fällt beispielsweise die Anwendung geeigneter Diagnostik und Interventionen sowie die sinnvolle Gestaltung des zeitlichen Rahmens. Im Werk Sindelfingen beträgt die Dauer des Coachings in der Regel fünf Einzelsitzungen (je 90 Minuten). Der Abstand zwischen den Sitzungen liegt idealerweise bei vier bis sechs Wochen.

Dieser klassische Coaching-Fokus aus Stufe 6 erfährt nun die entscheidende systemische Erweiterung: Vor und nach den insgesamt fünf Einzelsitzungen finden die oben beschriebenen Round-Table-Gespräche „Dreiecksvertrag plus Personaler" statt. Stufe 5 umfasst das Kontraktgespräch, Stufe 7 die Ergebnissicherung.

Fazit

Der dargestellte „Dreiecksvertrag plus Personaler" im Coaching ist unserer Meinung nach keine Frage von Vertraulichkeit **versus** Vertraglichkeit, sondern ermöglicht beides: Vertraulichkeit **und** Vertraglichkeit. Langfristiges Ziel interner Personaler und externer Coaches muss es sein, den Beigeschmack von Coaching als vielleicht sogar peinlicher Krisenintervention aufzulösen: Coaching-Anliegen sollten zur rechten Zeit von allen Prozessbeteiligten offen und zielgeleitet behandelt werden – bei gleichzeitiger Wahrung des Vertrauensschutzes.

[1] *Berne, E.*: Spiele der Erwachsenen. Psychologie der menschlichen Beziehungen; Reinbek: Rowohlt; 2002.

[2] *English, F.*: The Three-Cornered-Contract; Transactional Analysis Journal 1977; 7; 149-151.

[3] *Hagehülsmann, U.; Hagehülsmann, H.*: Der Mensch im Spannungsfeld seiner Organisation; Transaktionsanalyse in Managementtraining, Coaching, Team- und Personalentwicklung; 2. Aufl.; Paderborn: Junfermann; 2001.

[4] *Hennig, G.; Pelz, G.*: Transaktionsanalyse. Lehrbuch für Therapie und Beratung; Paderborn: Junfermann; 2002.

[5] *Schibalski, B.*: Verträge – Kläranlagen der Kommunikation; Zeitschrift für Transaktionsanalyse; 1991; 1; 37-45.

[6] *Schneider, J.*: Auf dem Weg zum Ziel; Paderborn: Junfermann; 2002.

[7] *Vogelauer, W.*: Methoden-ABC im Coaching; Neuwied: Luchterhand; 2000.

[8] *Flyer „Coaching: Stärkung der professionellen Rolle"*: DaimlerChrysler AG, Werk Sindelfingen; unveröffentlicht; 2001.