# Internes Coaching mit Round-Table-Vertragsarbeit

Stephan und Martina Limpächer

## Was ist der Dreiecksvertrag?

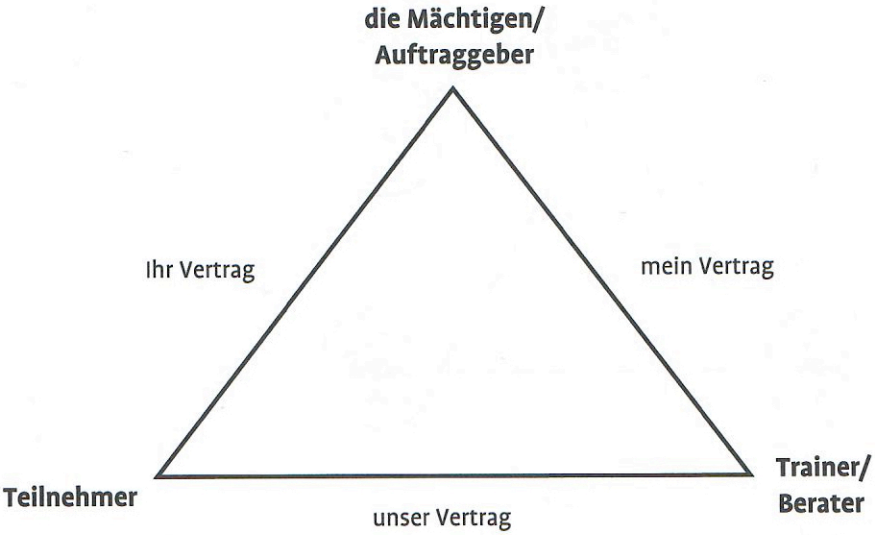
»Im Anfang ist alles enthalten.« Diese alte Weisheit beschreibt treffend die Bedeutung und Wichtigkeit von Vertragsarbeit im Coaching. Vertragsarbeit meint hier eine explizite, beiderseitige Verpflichtung, sich an ein klar definiertes Vorgehen zu halten (Berne 1966). Hierbei ist nicht der Vertrag im Sinne eines juristisch wirksamen Dokuments gemeint, der in der Regel beispielsweise Honorarhöhe, Zeitdauer oder Geheimhaltung regelt. Sondern der Dreiecksvertrag fungiert als partnerschaftlich erarbeitete und getroffene Vereinbarung, in der Klient und Coach explizit benennen, an was sie in welcher Form miteinander arbeiten werden. Der Dreiecksvertrag ist, wenn man so will, die gemeinsame Zielvereinbarung von Klient und Coach, um Klarheit darüber zu erhalten, was am Ende des Coachingprozesses optimalerweise als Arbeitsergebnis zu erwarten ist.

*Klient* und *Coach* sind somit zwei Seiten im Dreiecksvertrag. Neben diesen beiden Vertragspartnern kommt jetzt noch der *Auftraggeber* des Coachings mit ins Spiel, in der Regel der Vorgesetzte des Klienten. Vor einigen Jahren haben wir im Artikel »Dreiecksverträge im Coaching: Vertraulichkeit versus Vertraglichkeit?« grundsätzliche Aspekte von Dreiecksverträgen im Coaching herausgearbeitet (Limpächer/Limpächer 2003).

**Definition**

Ursprung und Idee des Dreiecksvertrags gehen auf Fanita English zurück (English 1985). Sie nennt komplexe Verträge, die mehr als zwei Vertragspartner haben, Dreiecksverträge. In ihrem Artikel berichtet English von Situationen in klassischen Trainingsmaßnahmen, in denen der Auftraggeber des Trainings nicht gleichzeitig der durchführende Trainer ist (sie beschreibt hier also den Regelfall der Trainingspraxis). Diese Konstellation führt laut English des Öfteren dazu, dass die Teilnehmer »sich geschickt« fühlen und dadurch häufig in einem »sich beklagenden Muster« verharren (Schmidt 2007). Für einen Trainer ist es folglich eher schwierig, auf eine konstruktive Arbeits- und Inhaltsebene mit den Teilnehmern

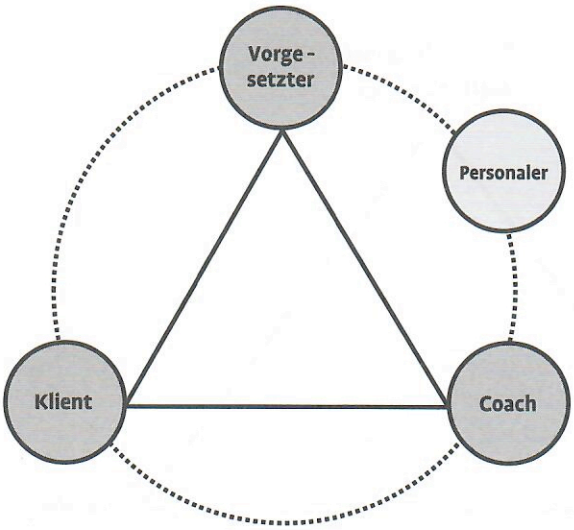
zu kommen, weil unter Umständen (verdeckte) Ziele des Auftraggebers im Hintergrund eine Rolle spielen – und sei es nur in Vermutungen und hypothetischen Vorstellungen der Trainingsteilnehmer. Aus diesem Grund empfiehlt English, in Trainings das Prinzip von Dreiecksverträgen auf ein Flipchart anzubringen.




(nach F. English, 1977)

An die Ecken des Dreiecks schreibt English die beteiligten Parteien. Sie thematisiert anschließend mit den Trainingsteilnehmern offen und mit hoher Transparenz die einzelnen Vertragsseiten »Auftraggeber«, »Teilnehmer« und »Trainer«. Sie klärt dabei die Verträge zwischen Auftraggeber und Trainer sowie Auftraggeber und Teilnehmer. Dabei macht sie deutlich, dass sie als Trainerin noch keinen Vertrag mit den Teilnehmern hat.
Sie schafft Transparenz, für welche Ziele sie vom Auftraggeber unter Vertrag genommen ist, und findet mit den Teilnehmern heraus, welchen Vertrag die Teilnehmer selbst mit dem Auftraggeber haben beziehungsweise was ihr Verständnis davon ist, weshalb und wozu sie da sind. Indem English auf diese Weise die Erwartungen aller Beteiligten offenlegt, lädt sie dazu ein, den Aushandlungsprozess über Rahmenbedingungen und Zielsetzungen des Trainings explizit auszutragen. Dadurch wird die psychologische Beziehungsebene aller Prozessbeteiligten transparenter und (bislang) nicht bewusste oder nicht ausgesprochene Themen werden diskutiert und verhandelt. Die Rollen, Erwartungen und Interessen aller Prozessbeteiligten treten sichtbar hervor. Oftmals ist im Anschluss an diese »Kläranlage der Kommunikation« (Schibalski 1991) ein zielorientiertes, konstruktives Arbeiten mit den Teilnehmern möglich.

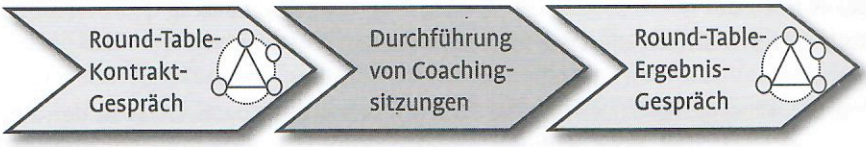
Diesen ursprünglichen Dreiecksvertrag haben wir zum einen in den Coachingprozess integriert und zum anderen um die Rolle des HR-Verantwortlichen, des Personalers erweitert, der für Coachings im Unternehmen zuständig ist:




Die gestrichelte Kreislinie symbolisiert das sogenannte »Round-Table-Gespräch« zwischen den Vertragspartnern Vorgesetzter, Klient und Coach ganz zu Beginn. Der Personaler (aus dem Bereich Personal/Human Resources) moderiert als »freies Element« die gemeinsame Vertragsarbeit und ermöglicht somit einen gesteuerten Auftragsklärungsprozess zwischen Vorgesetztem, Mitarbeiter (= Klient/Coachee) und Coach. Eine fundierte, realistische und von allen getragene Ziel- und Erwartungsabklärung lässt sich somit als Ausgangsbasis herbeiführen, bevor Coach und Klient mit ihren Einzelsitzungen beginnen.

## Das Round-Table-Gespräch im Coachingprozess

Die vorangegangene Abbildung erfasst alle Beteiligten eines Round-Table-Gesprächs. Darüber hinaus erweitert das Round-Table-Gespräch das eigentliche Coaching an zwei wesentlichen Stellen: zum einen gleich zu Beginn des Coachings mit der fundierten Auftragsklärung; zum anderen ganz am Ende mit der Ergebnissicherung als Schlussstein (s. folgende Abbildung). Das Round-Table-Gespräch am Anfang nennen wir deshalb »*Round-Table-Kontrakt-Gespräch*«, das am Schluss entsprechend »*Round-Table-Ergebnis-Gespräch*«.




Wichtig ist und bleibt hierbei die klare Trennung zwischen Vertraulichkeit und Vertraglichkeit. In den eigentlichen Coachingsitzungen besteht absoluter Vertrauensschutz: Das Gesprochene bleibt zwischen Coach und Klient. In diesem Zusammenhang hat all das Gültigkeit, was über die Interaktionsgestaltung einer zielführenden Coachingbeziehung bekannt ist und was einen qualifizierten internen oder externen Coach kennzeichnet. Hierunter fällt beispielsweise die Anwendung geeigneter Diagnostik und zieldienlicher Interventionen oder die sinnvolle Ausgestaltung des zeitlichen Rahmens.

Dieser klassische Coachingfokus erfährt nun die entscheidende systemische Erweiterung: Vor und nach den komplett durchgeführten (aus unserer Erfahrung meist vier bis sechs) Einzelsitzungen finden die beschriebenen Round-Table-Gespräche statt. Hier steht die Vertraglichkeit im Fokus der Aufmerksamkeit.

Während im ersten Round-Table-Gespräch, dem Kontraktgespräch, die Ziele für das Coaching verhandelt und vereinbart werden, wird im zweiten Round-Table-Gespräch, dem Ergebnisgespräch, die Erreichung der vereinbarten Ziele diskutiert und gewürdigt. So erfolgt entweder ein bewusster Schlusspunkt hinter die gemeinsame Vertragssituation oder es wird – bei Nichterreichung der vereinbarten Ziele – über weitere sinnvolle Schritte nachgedacht.

## Nutzen

Der Dreiecksvertrag im Coaching (verankert und umgesetzt in den beiden Round-Table-Gesprächen) ermöglicht die transparente Klärung der Ziele, Erwartungen und die Rollenausübung aller beteiligten Parteien. Im besten Fall ist der geschlossene Vertrag konkret, präzise, attraktiv, realisierbar und überprüfbar. Hier zeigt sich die Parallele zur »SMART-Formel«, die häufig bei Zielvereinbarungen Anwendung findet: »SMART« formulierte Ziele sind **s**pezifisch-konkret, **m**essbar, **a**ttraktiv und erreichbar (für achievable), **r**elevant für das Unternehmen und **t**erminlich genau vereinbart sowie zeitlich machbar.

Somit spannt sich ein für alle Vertragsparteien sinnstiftendes Lösungssystem auf, das die Kompetenz im System und damit bei den Vertragsparteien belässt. Das Contracting im Dreiecksvertrag hilft, einen roten Faden und ein konkretes Ziel für das Coaching im Blick zu behalten und den praktischen Erfolg zu unterstützen.

Der Nutzen des Dreiecksvertrags im Coaching lässt sich entlang den beteiligten Rollenträgern differenziert wie folgt darstellen.

**Der Vorgesetzte des Coachees:** Die Führungskraft des Coachees ist in den Prozess involviert und kann dadurch unangenehme Führungsaufgaben nicht auf den Coach abwälzen. Anders ausgedrückt entlässt der Dreiecksvertrag den Vorgesetzten nicht aus seiner Führungsverantwortung. Der Vorgesetzte verkörpert darüber hinaus die Ziele seiner Organisation: Das Coaching wird dadurch zu einem Mittel zielgerichteter Personalentwicklung und ist somit nicht Zweck in sich selbst. Durch die explizite Einbindung des Vorgesetzten in den Dreiecksvertrag wird er »gezwungen«, sich konkrete Vorstellungen darüber zu machen, woran er merken würde, dass der Mitarbeiter sich in die richtige Richtung entwickelt. Die Führungskraft hier zu unterstützen, klare und realistische Ziele zu definieren, ist ein Hauptnutzen des Round-Table-Gesprächs und konkretisiert die vertrauliche Arbeit im Zweiersetting von Coach und Klient. Des Weiteren bekommt die Führungskraft Kriterien zur Zielüberprüfung an die Hand, mittels deren sie die Weiterentwicklung und zielführende Veränderung des Mitarbeiters selbst und im besten Fall auch messbar beobachten kann und kraft der Führungsaufgabe auch soll (Schmid/Hipp 2002). Diese Kriterien bilden den Rahmen und Leitfaden für die dann geschützten, vertraulichen Coachingsitzungen.

**Der Coachee:** Auch und vor allem der Coachee profitiert vom Dreiecksvertrag im Coaching. Das Round-Table-Kontrakt-Gespräch 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. Sprache verlangt immer eine Schärfung der Gedanken. Dies im Kontraktgespräch unter Moderation des Personalers bewusst und differenziert einzufordern macht aus einem Coachinganliegen ein SMARTes Ziel. Das gemeinsame Festschreiben der Coachingziele ermöglicht Sicherheit und motiviert, die gesetzten Ziele zu erreichen.

**Der Coach:** Durch das direkte Erleben und Beobachten der Interaktion zwischen Coachee und dessen Vorgesetzten erhält der Coach zunächst wertvolle Systeminformationen: Wie erfolgt die Beziehungsgestaltung zwischen Chef und Mitarbeiter? Welcher Sprachstil ist zu erkennen? Welche emotionale Färbung lässt sich im Gespräch für den Coach festmachen? Des Weiteren hat er als Experte die Möglichkeit, Stellung zu nehmen, welche Anliegen und Erwartungen sich mittels Coaching realisieren lassen und welche nicht. Der Dreiecksvertrag schützt den (externen wie internen) Coach auch davor, Führungsverantwortung zu übernehmen. Viele Führungskräfte haben manchmal die durchaus nachvollziehbare Sehnsucht,

der Coach möge den Mitarbeiter wieder »auf Spur« bringen. Die über den Dreiecksvertrag klar adressierte Verantwortungsklärung bei den beteiligten Rollenträgern schafft das Verständnis, dass unternehmensinterne Orientierung und Führung auch während des Coachings klar und unverhandelbar bei der Führungskraft bleiben.

Eine weitere Falle, in die der Coach ohne Dreiecksvertragsgespräch stolpern kann, ist die Übernahme der Veränderungsmotivation für den Klienten. Ab und an lässt sich der Versuch beobachten, dass die Motivation für das Coaching und für das Erreichen der Entwicklungsziele verdeckt an den Coach delegiert wird. Eine passende Metapher, die diesem Vorgang bildlich entgegenwirkt, stammt von Hans Jellouschek, der in diesem Zusammenhang (und im Rahmen einer Coachingausbildung, 2001) vom »Ring der Verantwortung« spricht. In diesem Bild gibt es eine unsichtbare Schnur, aufgespannt zwischen Klient und Coach. Auf dieser Schnur wiederum befindet sich besagter Ring der Verantwortung, der interaktionsbedingt zwischen Coach und Klient stetig hin- und herwandert. Die Verantwortung für die dauerhaft professionelle Gestaltung des eigentlichen Coachingprozesses liegt klar beim Coach. Da befindet sich der Ring der Verantwortung eindeutig ganz auf seiner Seite. Die Aufrechterhaltung der Veränderungsmotivation hingegen verantwortet der Klient und hat hierfür den Ring der Verantwortung ganz auf seiner Seite. Es sind also Professionalität und Aufgabe des Coachs, den Ring für die Veränderungsverantwortung immer wieder auf die Seite des Klienten »zu schubsen«. Das Round-Table-Kontrakt-Gespräch ist somit eine gute Plattform, den Ring der Verantwortung sanft und zugleich unzweifelhaft beim Klienten zu platzieren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Dreiecksvertrag ein wichtiges Mittel darstellt, um für alle beteiligten Vertragspartner Transparenz herzustellen hinsichtlich der auftretenden Rollen und der damit verbundenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten.

## Rollenunterschiede bei der Vertragsarbeit

Der Dreiecksvertrag in seiner ursprünglichen Form ist, wie bereits dargestellt, für den Seminar- und Trainingskontext entwickelt worden. Später wurde er unter anderem von uns beiden erfolgreich auf das Themenfeld Coaching übertragen. Bis heute stellt der Einsatz eines externen Coachs die häufigste Form der Coachingprozesse im Organisationsumfeld dar. Interessant ist es jetzt, die systematische Anwendung des Dreiecksvertrags beim internen Coaching vertiefend zu betrachten und entsprechende Erkenntnisse für die Rolle des internen Coachs und für die des Personalbereichs daraus abzuleiten.

## Der interne Coach

Als internen Coach bezeichnen wir Führungskräfte oder Mitarbeiter eines Unternehmens, die in ein und demselben Unternehmen im Rahmen ihres Arbeitsvertrags auch als Coach arbeiten. In der Regel ist die Coachingarbeit nur ein Teil ihrer Tätigkeit. Es sind uns aber auch Konstellationen bekannt, in denen der interne Coach in Vollzeit und damit ausschließlich als Coach arbeitet.

Der Dreiecksvertrag hat beim Coaching mit externen Coaches in den vergangenen Jahren eine gute Anwendung in Organisationen erfahren. Sobald jedoch ein interner Coach eingesetzt wird, ist der Einsatz des Dreiecksvertrags bei Weitem nicht mehr so systematisch und durchgängig. Woran liegt das? Häufig verzichtet der interne Coach auf das Kontraktgespräch im Rahmen des Dreiecksvertrags, weil er als Teil des Unternehmens glaubt, genügend Wissen und Vorkenntnis zum Coachinganliegen zu haben. Daher meint er, die Sichtweise des Vorgesetzten nicht einbeziehen zu müssen. Gerade die hohe Ankopplungsfähigkeit des internen Coachs an die Unternehmenskultur sollte ihn jedoch besonders vorsichtig für implizite Vorannahmen machen. Insbesondere beim internen Coach ist eine möglichst unvoreingenommene Herangehensweise wichtig. Hier kann der Dreiecksvertrag helfen, die Darstellung und Zielvorstellung des Vorgesetzten nicht (implizit) vorwegzunehmen, sondern ganz bewusst (explizit) in den Coachingprozess hineinzuholen.

Es gibt einen weiteren Grund für die zu beobachtende Zurückhaltung interner Coaches, den Vorgesetzten mittels Dreiecksvertragsgesprächs in die Auftragsklärung einzubeziehen: Gerade für den internen Coach sind Diskretion und Vertraulichkeit ein extrem wichtiger Faktor. Der interne Coach ist einer genauen Beobachtung seitens seiner Klienten und deren Vorgesetzten ausgesetzt. Eine klare Trennung zwischen seiner fachlichen Organisationsrolle und seiner Rolle als interner Coach ist erforderlich, um rollenklar einer eventuellen Instrumentalisierung vorzubeugen. Oberstes Prinzip ist auch hier, dass die Inhalte des Coachings vertraulich bleiben und nicht »nach oben« oder an eine dritte Person weitergegeben werden. Klar gesagt: Der interne Coach muss sich davor schützen, nicht zum Spielball betriebsinterner Politik zu werden. Ein Schutzfaktor zwischen Vertraglichkeit und Vertraulichkeit ist die konsequente Anwendung des Dreiecksvertrags, auch und gerade im internen Coaching. Durch die transparente Einbeziehung des Vorgesetzten kann Rollenkonflikten von Beginn an gezielt entgegengewirkt werden.

Nicht zuletzt besteht für den internen Coach eine Herausforderung darin, den Wechsel in die Rolle des internen Coachs gut hinzubekommen. Nachvollziehbar veranschaulicht hat diesen Rollenkonflikt Bernd Schmid in seinem Drei-Welten-Modell (Schmid 2009). Er beschreibt dabei unter anderem die Unterscheidung zwischen einer Organisations- und einer Professionswelt. Die Organisationswelt meint die Umwelt, in welcher ich meine Rolle zum Beispiel als Führungskraft oder

Mitarbeiter ausübe. Daneben gibt es noch die Professionswelt, die stark mit meiner beruflichen Qualifikation und möglichen Zertifikaten und Zusatzausbildungen zu tun hat. In diesem Buch ist hiermit der Fokus auf eine Weiterbildung und Zusatzqualifikation zum Beispiel zum systemischen Coach und Berater gemeint. Für einen internen Coach ist es wichtig, diese Welten und die damit verbundenen Rollen klar auseinanderzuhalten und zu kommunizieren. Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, diese Rollentrennung durch externe Symbole und Rituale zu unterstützen. So kann es beispielsweise helfen, eine andere Brille zu tragen, sobald man in der Rolle des internen Coachs im Einsatz ist. Auch das Benutzen eines speziellen Schreibblocks für interne Coachingaufträge kann förderlich sein, gezielt auf die anstehende Rolle zu fokussieren.

## Der Personalbereich als Prozesseigner

Hier stellt sich die Frage, ob es für den Personalbereich als Prozesseigner einen Unterschied macht, ob der beteiligte Coach extern oder intern ist. Beim Einsatz interner Coaches gibt es durchaus eine eher zögerliche Haltung seitens HR (Human Resources), ob man überhaupt ein Round-Table-Gespräch vorschlägt. Dies wird häufig damit begründet, der interne Coach kenne doch die Zusammenhänge und müsse die Zeit des Vorgesetzten nicht über Gebühr strapazieren. Es ist ein interessantes Phänomen, den Aufwand eines Round-Table-Gesprächs in Kauf zu nehmen, wenn ein externer Coach beteiligt ist. Sobald jedoch ein interner Coach eingesetzt wird, meint man, es würde ohne den rahmenden Dreiecksvertragsprozess gehen. Aus unserer Sicht beschreibt das Sprichwort »Des Schusters Kinder haben die schlechtesten Schuhe« dieses Phänomen sehr treffend.

Zudem kommt es vor, dass die Rolle »Prozesseigner im Personalbereich« und die Rolle des internen Coachs durch ein und dieselbe Person bekleidet werden. In dieser Konstellation kann es passieren, dass aufgrund sich überlagernder Rollen lieber komplett auf das Round-Table-Gespräch verzichtet wird. Bewährt hat sich in solchen Fällen die Hinzunahme eines HR-Kollegen, der dann die Rolle des Prozesseigners übernehmen kann. Wenn das nicht möglich ist, wird im Round-Table-Gespräch von Anfang an das Vorhandensein mehrerer Rollen durch eine Person klar angesprochen und der Rollenwechsel kenntlich gemacht.

Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass es sehr sinnvoll ist, den Dreiecksvertrag auch im internen Coaching unbedingt systematisch und durchgängig anzuwenden. Die systemischen Vorteile eines Round-Table-Gesprächs vor und nach den komplett durchgeführten Coachingsitzungen überwiegen deutlich. Je näher die beteiligten Internen (Coach und Personalbereich) dem Klientensystem sind, desto mehr Rollenklarheit und Reflexionsvermögen sind erforderlich.

## Trainingsunterlagen

Die kompetente und rollenklare Anwendung der Round-Table-Gespräche lässt sich lernen. In zahlreichen von uns durchgeführten Weiterbildungscurricula zum Aufbau der Coachingkompetenz ist der Dreiecksvertrag mit Round-Table-Gespräch ein fester Bestandteil. Im ersten Schritt erläutern wir Entstehung und Hintergründe des Dreiecksvertrags. Wir gehen auf die verschiedenen Parteien und Vertragsseiten ein und integrieren den Dreiecksvertrag dann in den Round-Table-Kontext. Anschließend diskutieren wir anhand des Handouts »Systemische Fragen für den Dreiecksvertrag« die passgenaue Moderationsunterstützung für den HR-Verantwortlichen beim Round-Table-Gespräch (s. »Systemische Fragen für den Dreiecksvertrag«). Den Abschluss dieser Trainingseinheit bildet das Round-Table-Rollenspiel (s. »Simulation eines Round-Table-Kontrakt-Gesprächs«). In diesem können Sichtweisen und emotionale Herausforderungen am eigenen Leib erfahren und wirkungsvolle Reaktionsmuster erprobt werden. Die intensive Reflexion der gewonnenen Erkenntnisse nach einem absolvierten Rollenspiel gehört zu einer wichtigen Grundlagenkompetenz eines Lehrtrainers. Die folgenden Trainingsmaterialien können Sie gern nutzen.

### Systemische Fragen für den Dreiecksvertrag

Fragen, die bei der Auftragsklärung im Round-Table-Gespräch vom Personaler gestellt werden können, sind:

- Was wollen Vorgesetzter oder Klient mit dem Coaching erreichen?
- Sind diese Ziele realistisch und ist Coaching tatsächlich die richtige Methode?
- Was wurde bereits unternommen, um das gewünschte Ziel zu erreichen?
- Was will und kann jeder der Beteiligten zur Zielerreichung beitragen?
- Was genau soll wohin verändert werden?
- Was sind Sie bereit beizutragen, um das Ziel zu erreichen?
- Wer oder was hat bislang verhindert, das Ziel zu erreichen?
- Woran werden Sie oder andere relevanten Personen merken, dass der Vertrag erfüllt wurde?
- Wer hat den größten Einfluss auf das Anliegen?
- Was werden Sie tun, wenn der Vertrag nicht eingehalten werden sollte?
- Auf einer Skala von 0 bis 10: Wie wichtig ist in der momentanen Situation die Zielerreichung?

Folgendes Instruktionsmaterial hat sich bei der Ausbildung interner Coaches für die Rollenspiele bewährt.

## Simulation eines Round-Table-Kontrakt-Gesprächs

Jeder der Teilnehmer erhält eine der folgenden Instruktionen, wobei bei allen die Teilnehmer des Round-Table-Gesprächs vermerkt sind.

### Teilnehmer am Round-Table-Gespräch

Personaler Herr/Frau Ströbel
Vorgesetzter = Abteilungsleiter Herr/Frau Ott
Mitarbeiter von Ott = Teamleiter Herr/Frau Delker
interner Coach Herr/Frau Gutekunst

### Instruktion »Rollenspiel Round-Table-Kontrakt-Gespräch« für den Personaler Herrn/Frau Ströbel

*Situation und Rolle:* Sie sind fest angestellter Mitarbeiter im Personalbereich eines Unternehmens. Bestandteil Ihrer Aufgabe ist es, Kontraktgespräche als Auftakt sowohl bei internen als auch externen Coachingprozessen zu initiieren und diese zu moderieren. Dabei geben Sie jedem der Beteiligten den benötigten Raum, sich hinsichtlich des Coachinganliegens zu positionieren, und agieren als »Hüter des Prozesses«. Sie machen die Methode und Wirksamkeit(swahrscheinlichkeit) des »internen Coachings« transparent, nachvollziehbar und letztlich überprüfbar. Der von Ihnen hinzugezogene interne Coach ist ein Kollege aus einem benachbarten Team, ebenfalls Bereich Personal. Sie schätzen seine Kompetenz und Erfahrung als interner Coach.
Sie haben zehn Minuten Zeit, um sich auf das Gespräch vorzubereiten. Das Coachingkontraktgespräch selbst dauert ungefähr eine halbe Stunde.
Nochmals in Kürze: Ihr Job ist die Moderation des Gesprächs mit dem Ziel, für Orientierung und Struktur zu sorgen. Sie steuern hauptsächlich durch Fragen. Anfang und Fazit des Gesprächs liegen bei Ihnen. Ihre Verantwortung definiert sich darüber, das eigentliche Coachinganliegen in wenigen Worten so zu formulieren, dass zwischen Vorgesetzten, Coachee und internem Coach Übereinstimmung vorliegt.

### Instruktion »Rollenspiel Round-Table-Kontrakt-Gespräch« für den Vorgesetzten Herr/Frau Ott

*Situation und Rolle:* Sie sind Abteilungsleiter in einem Unternehmen und führen sechs Teamleiter als direkte Mitarbeiter. Schon seit Längerem reift in Ihnen die Überzeugung, dass sich (für Ihren Geschmack) einer Ihrer Teamleiter, Herr/Frau Delker, in vielen Verhandlungssituationen eindeutig zu introvertiert verhält. Das finden Sie schade, da ansonsten alle Leistungen stimmen.
Sie selbst treten in geschäftlichen Gesprächen stets durchsetzungsstark, selbstbewusst und stark einflussnehmend auf. Das Coaching soll bewirken, dass Herr/Frau Delker sich ebenfalls stärker in diese Richtung verhält.

Sie haben den Personalbereich beauftragt, einen für dieses Anliegen geeigneten externen oder internen Coach ausfindig zu machen. Dieser wird Ihnen von dem für Coaching zuständigen Personaler Ihrer Firma im sogenannten Round-Table-Kontrakt-Gespräch vorgestellt. Sie haben zehn Minuten Zeit, um sich auf das Gespräch vorzubereiten. Das Coachingkontraktgespräch selbst dauert ungefähr eine halbe Stunde.
Nochmals in Kürze: Ihr Job ist es, allen Beteiligten des Gesprächs Ihr Anliegen klar darzustellen und insbesondere auf den neuen erwünschten Verhaltensweisen unmissverständlich zu bestehen. Das ganze Coaching ist schließlich eine (nicht ganz billige) Investition.

### Instruktion »Rollenspiel Round-Table-Kontrakt-Gespräch« für den Teamleiter Herrn/Frau Delker (als Mitarbeiter des Abteilungsleiters Herrn/Frau Ott)

*Situation und Rolle:* Sie sind einer von sechs Teamleitern Ihres Vorgesetzten, des Abteilungsleiters Herrn/Frau Ott. So ganz klar ist Ihnen bislang nicht, warum Sie heute an diesem Gespräch teilnehmen sollen. Herr/Frau Ott hat Ihnen zwar gesagt, »mehr Schmackes« in Verhandlungssituationen wäre gut für Ihr weiteres Fortkommen im Unternehmen. Damit können Sie jedoch nur wenig anfangen. Ihrer Überzeugung nach lässt sich mit Ruhe und Gelassenheit oftmals sehr viel mehr erreichen als mit übersteigertem Steuerungsanspruch. Dennoch haben Sie Situationen erlebt, in denen Sie gern etwas selbstbewusster agiert hätten. Deshalb sind Sie für Angebote Ihrer Firma, wie zum Beispiel das geplante Coaching, durchaus offen. Eines jedoch muss klar sein: Sie lassen sich in den Grundfesten Ihrer Persönlichkeit nicht verbiegen.
Sie haben zehn Minuten Zeit, um sich auf das Gespräch vorzubereiten. Das Coachingkontraktgespräch selbst dauert ungefähr eine halbe Stunde.
*Nochmals in Kürze:* »Coaching ja, aber nicht um jeden Preis« – mit diesem Motto gehen Sie in das Kontraktgespräch.

### Instruktion »Rollenspiel Round-Table-Kontraktgespräch« für den internen Coach Herrn/Frau Gutekunst

*Situation und Rolle:* Sie arbeiten seit einigen Jahren als interner Coach. Die Qualifizierung hierfür haben Sie bei einem externen Anbieter erworben. Neben der Rolle als interner Coach arbeiten Sie ansonsten in Festanstellung im Bereich Personalmanagement. Den für Coachinganfragen zuständigen Kollegen Herrn/Frau Ströbel kennen Sie gut und schätzen sein professionelles Verständnis und Vorgehen.
Auch dieses Mal sind Sie von Herrn/Frau Ströbel als interner Coach angefragt worden. In Koexistenz zur Moderationstätigkeit Ihres Kollegen ist es für Sie in der Rolle des internen Coachs von entscheidender Bedeutung, das eigentliche Coachinganliegen des Vorgesetzten und Klienten herauszuarbeiten. Zugleich prüfen Sie stets, ob das zu bearbeitende Anliegen mit Ihrer Kompetenz und Rolle als interner Coach Erfolg versprechend zu realisieren ist. Nutzen Sie hierzu Ihr gesamtes Methoden- und Beraterrepertoire.

Sie haben zehn Minuten Zeit, um sich auf das Gespräch vorzubereiten. Das Coachingkontraktgespräch selbst dauert ungefähr eine halbe Stunde.
*Nochmals in Kürze:* Ihr Job ist es, verdeckte Anliegen offenzulegen und dadurch eine tragfähige, professionell verantwortbare und vor allem auch überprüfbare Vertragsformulierung zwischen Vorgesetzten und Klienten als Gesprächsergebnis zu erzielen.

## Der Dreiecksvertrag als Chance zur Implementierung des internen Coachings

Neben den bereits dargestellten Vorteilen des Dreiecksvertrags und einer klaren Empfehlung, diesen auch im internen Coaching konsequent einzusetzen, eröffnet er noch eine weitere Chance: Mithilfe der Round-Table-Gespräche lässt sich Coaching im Unternehmen implementieren beziehungsweise der Einsatz des Coachings im Unternehmen weiter positiv festigen. Im Folgenden werden die Erfahrungen dazu in einem großen Industrieunternehmen exemplarisch dargestellt.

### Das Round-Table-Gespräch als Dreh- und Angelpunkt

Im Unternehmen bestand die Ausgangssituation, dass Coaching hinter vorgehaltener Hand als »Reparaturbetrieb« für misslungenes Führungshandeln verstanden wurde. Nicht selten bekam Coaching sogar den Stempel einer Last-Exit-Strategie aufgedrückt. Das führte zu einem so zweifelhaften Ausspruch, der da hieß: »Coach, coach, go!« Der Vorgesetzte in Zusammenarbeit mit dem Personalbereich ermöglichte der Führungskraft ein Coaching mit dem klar formulierten Ultimatum: Entweder die Führungskraft verändert mittels Coaching nachhaltig ihre Führungswirksamkeit in die gewünschte Richtung oder man ist bereit, sich vom Manager zu trennen. Es ist unschwer nachzuvollziehen, dass sich in diesem Kontext das Thema Coaching nicht günstig entwickeln konnte. All dies spiegelte sich letztlich in der Abrechnungspraxis wider: Um Coachingrechnungen zu begleichen, wurde eine geheime, separate Kostenstelle installiert, damit kein Zusammenhang mit dem gecoachten Mitarbeiter sichtbar wurde.

In dieser Gesamtkonstellation bekam die Personalentwicklung des Unternehmens den Managementauftrag, das Thema Coaching aus der »Dunkelkammer« ans Licht zu holen. Dem Thema Coaching sollte der Makel der Defizitorientierung und Verschleierung genommen werden. Die Vision vor einigen Jahren war, dass es – genau wie im Sport – zur Selbstverständlichkeit werden sollte, sich coachen zu lassen. Im Gegenteil: Je höher meine Führungskompetenz und mein Ansehen

in der Organisation angesiedelt sind, umso naheliegender ist es, bei Bedarf einen Coach zur weiteren Entwicklung an die Seite gestellt zu bekommen.

Wie konnte dieser Turnaround gelingen? Durch welche Idee ließ sich dieser Changeauftrag umsetzen? Das ging nur, indem wir den Coachingprozess völlig neu aufsetzten. Das Round-Table-Gespräch wurde zum Herzstück des Coachingablaufs. Gewissermaßen beantworteten wir die Verschleierung rund ums Thema Coaching mit einer Transparenzoffensive, indem sowohl der Vorgesetzte als auch der HR-Verantwortliche verbindlich in den Prozess eingebunden worden sind. Darüber hinaus war es unsere Absicht, in vertraulichen Gesprächen mit Führungskräften der oberen Managementebene Akzeptanz für und einen offeneren Umgang mit dem Thema Coaching zu generieren.

## Broschüre zur Akquise bei Vorgesetzten

Eine eigens angefertigte Broschüre unterstützte uns in den Führungskräftegesprächen und sorgte für ein gutes Rollenverständnis in der Coachingumsetzung. Die Broschüre enthielt folgende Informationen:

### Coaching

Coaching ist die individuellste Form der Führungskräfteberatung. Durch das direkte und intensive Beratungsverhältnis zwischen Coach (intern oder extern) und Klient haben Sie als Führungskraft die Chance, an ihren Lernfeldern zu arbeiten und neue Potenziale zu erschließen.

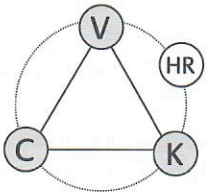
Kern des Coaching sind die Coachingsitzungen zwischen Coach und Klient. In diesen Sitzungen besteht ein absoluter Vertrauensschutz – das Gesprochene bleibt zwischen Coach und Klient.

### Coachinganlässe

- Erweiterung der Managementkompetenz
- Führungswechsel
- Veränderungen aktiv gestalten
- Lebens- und Karriereplanung
- Unterstützung bei Konflikten

### Kontraktgespräch und Ergebnissicherung

Der Coachingprozess, wie unten zu sehen, beinhaltet unterschiedliche Phasen. In das Kontraktgespräch und die Ergebnissicherung wird der Vorgesetzte miteinbezogen; das verdeutlicht seine Mitverantwortung im Coachingprozess.




Alle drei Seiten – Coach (C), Klient (K) und Vorgesetzter (V) – prüfen die Erfüllbarkeit ihrer gegenseitigen Erwartungen.

Das Kontraktgespräch und die Ergebnissicherung werden durch ihren Ansprechpartner aus dem HR-Bereich moderiert. Vertraulichkeit hat dabei oberste Priorität.

### Coachingprozess

Wir vereinbarten Gesprächstermine mit den Führungskräften, die idealerweise am späten Nachmittag lagen, wenn die operative Tageshektik der meisten Chefs am Abklingen war. Zunächst erläuterten wir anhand der Broschüre ganz allgemein das Thema Coaching. Es erwies sich dabei als nützlich, das positiv besetzte Thema »Führungskräftequalifizierung« als Türöffner zu nutzen. »Coaching ist die individuellste Form der Führungskräftequalifizierung« entpuppte sich als hilfreicher Slogan zur Akzeptanzgewinnung bei den Managern.

Zur Verdeutlichung nutzten wir in diesen Gesprächen des Weiteren die Metapher der »Hebamme« für den Unterschied zwischen Coaching und Führungskräftetraining. Die Rolle des Coachs lässt sich mit der Aufgabe einer Hebamme vergleichen. Ähnlich wie beim Gebären eines Kindes ist es nicht die Hebamme, die das Kind zur Welt bringt. Gleichwohl ist sie eine wertvolle Begleiterin und Unterstützerin beim Geburtsvorgang. Hier gibt es meist nahezu eine 1:1-Situation zwischen der Gebärenden und der Hebamme. Ganz anders sieht die Situation im Trainingskontext aus. Bei Führungskräftetrainings haben wir häufig ein Verhältnis von 1:12. Das heißt, ein Trainer qualifiziert zeitgleich zwölf oder mehr Teilnehmer. Und dann stellten wir die Frage an die Führungskraft: Und welchen Effekt hätte es, wenn eine Hebamme zeitgleich zwölf Frauen im Kreißsaal helfen müsste? Diese zugegebenermaßen im Industriekontext gewagte Metapher war für die Manager oft einleuchtend und ebnete den Weg für die wohlwollende Auseinandersetzung mit dem Thema Coaching.

Entscheidend für die Akzeptanzsteigerung des Themas Coaching waren jedoch weder die Broschüre noch die Hebammenmetapher, sondern vielmehr die aktive Hereinnahme des Dreiecksvertrags mit Kontraktgespräch und Ergebnissicherung im Round Table. Wir sprachen die Führungskräfte nicht als potenziell Betroffene für das Thema Coaching an, sondern wir baten um ihre Mithilfe: »Können wir Sie dafür gewinnen, als Vorgesetzter von Mitarbeitern, die aus Ihrer Sicht Coachingbedarf haben, im Prozess mitzuwirken?« Häufig zeigten sich die Führungskräfte aufgeschlossen und waren somit aktiv und mit einer wichtigen Rolle in den Coachingprozess eingebunden.

Nach einigen Jahren der Anwendung des dargestellten Coachingablaufs können wir zufrieden feststellen: Es ist Teil der Unternehmenskultur geworden, offen über Coaching zu reden. Es lässt sich sogar feststellen, dass es teilweise als Argument der Bedeutungsgebung eingesetzt wird. In einer nach wie vor statusgeprägten Managementwelt scheint die Tatsache, gecoacht zu werden, eine ähnlich positive Konnotation zu haben wie der Dienstwagen oder die Wertanmutung der Büroausstattung. Der Dreiecksvertrag kann also auch zur Implementierung von Coaching im Unternehmen und für eine positive Transparenzkampagne genutzt werden.

## Round-Table-Verfahren stärken die Rolle der HR-Verantwortlichen

Die Rolle des für das Thema Coaching verantwortlichen Personalers verbindlich im Coachingprozess zu verankern ist ein weiterer Vorteil des Round-Table-Verfahrens. In der Vergangenheit gab es immer wieder Coachings, die komplett an HR vorbei vereinbart und umgesetzt wurden. Dadurch leiden die Transparenz und vor allem auch die Qualität. Es braucht eine neutrale Stelle (meist der HR-Bereich), die das Thema Coaching prozessverantwortlich steuert und managt.

Das konsequente Anwenden des Round-Table-Gesprächs – moderiert durch den HR-Verantwortlichen – bietet hierzu die Chance. Der Personaler lädt ein, steuert das Gespräch gezielt mit Fragen zur Auftragsklärung (s. »Systemische Fragen für den Dreiecksvertrag, S. 256) und fasst die Ziele für den Coachingprozess zusammen. Wir empfehlen, die gemeinsam erarbeiteten Ziele im Nachgang allen Round-Table-Beteiligten per E-Mail zukommen zu lassen. So haben alle den gleichen Ansatzpunkt für die Coachingarbeit und auch den gleichen Bezugsrahmen im Round-Table-Gespräch zur Ergebnissicherung.

Das bringt uns zu einem weiteren wichtigen Punkt: der Evaluation des Coachings. Wie lässt sich die Qualität des Coachings nachweisen beziehungsweise messen? Der Vertrauensschutz für alles, was in den Coachingsitzungen zwischen Coach und Klient passiert, ist unantastbar. Daher ist die Evaluation der Wirksamkeit der Coachings nur eingeschränkt möglich. Auch hier bietet das Ergebnissicherungsgespräch im Round-Table-Ansatz einen großen Vorteil. Indem überprüft wird, ob und inwieweit die zu Beginn des Coachingprozesses vereinbarten Ziele erreicht wurden oder nicht, lässt sich auch eine Aussage über die Wirksamkeit des Coachings ableiten. Ganz konkret kann festgestellt werden, ob sich die Investition in die Maßnahme gelohnt hat. Das Evaluationsdilemma beim Coaching kann somit zumindest teilweise aufgelöst werden.

Fallbeispiel

**Auftragsklärung im Dreiecksvertrag: Round-Table-Gespräch als Startpunkt (Kontraktgespräch)**

Analog dem beschriebenen Dreiecksvertrag sind im Fallbeispiel folgende Vertragsparteien zu nennen:

- Konrad W.: Potenzialträger für den Einstieg in die Führungslaufbahn als Teamleiter; Diplom-Kaufmann; tätig in der Logistik; 34 Jahre alt.
- Dessen Vorgesetzte, Teamleiterin Christiane J., die ihrem Mitarbeiter Konrad W. das aus ihrer Sicht vorhandene Führungspotenzial bescheinigt hat (im dafür vorgesehenen Beurteilungstool des Unternehmens).

- Der Coachingverantwortliche des Personalbereichs, Michael P., der im Unternehmen den Pool sowohl für externe als auch interne Coaches steuert und verwaltet. Er ist Fachmann und Ansprechpartner für alle Coachinganfragen im Unternehmen.
- Der interne Coach Carola T., die nach einer mehrmoduligen unternehmensinternen Coachingausbildung seit mehreren Jahren als zertifizierter interner Coach im erwähnten Pool tätig ist.

Der Anlass für das anstehende interne Coaching macht sich fest an folgender Ausgangssituation: Konrad W. hat – trotz des bescheinigten Führungspotenzials – das sogenannte »Potenzial-Bestätigungs-Assessment-Center« in seiner Firma nicht bestanden. Dieses Bestätigungs-AC ist jedoch Voraussetzung, um eine erste Führungsaufgabe auf der Ebene Teamleitung ausüben zu dürfen. Einer der AC-Beobachter gibt Konrad W., wie im Prozess üblich, ein paar Tage später ein persönliches Rückmeldegespräch unter Anwesenheit der Teamleiterin Christiane J. Klares Fazit der AC-Beobachterrunde: Das Führungspotenzial von Konrad W. konnte im AC *nicht* bestätigt werden. Das AC-Rückmeldegespräch basiert auf einem schriftlich abgefassten Stärken-Schwächen-Profil von Konrad W. Folgende Punkte haben eine Bestätigung des Führungspotenzials verhindert:

Im Rahmen der im AC gestellten Aufgaben hat Konrad W. nach Auffassung der AC-Beobachter
- seine Führungsmotivation nicht ausreichend deutlich gemacht;
- kein klares Bild von Führung entwickelt und mitgeteilt (als Ergebnis der Auswertung seines persönlichen Interviews);
- im Rollenspiel »Führen eines schwierigen Mitarbeitergesprächs« zu wenig den Standpunkt des Unternehmens vertreten, sondern sich stattdessen zu sehr auf die Mitarbeiterseite gestellt;
- beim Ausarbeiten und Präsentieren zu einem bestimmten Sachverhalt die budgetrelevanten Aspekte zu wenig durchdrungen und dargestellt.

Da eine Teilnahme am Bestätigungs-AC mehrmals möglich ist und die Teamleiterin Christiane J. weiterhin am Führungspotenzial ihres Mitarbeiters Konrad W. festhält, fordert sie beim Personalbereich mit großer Dringlichkeit geeignete Qualifizierungsangebote ein mit dem Ziel, dass Konrad W. beim nächsten Anlauf das AC besteht.
Diese Anfrage landet bei Michael P., der nach Sicht der Datenlage ein internes Coaching als individuellste Form der persönlichen Qualifizierung vorschlägt. Christiane J. will eine möglichst reibungslose und vor allem schnelle erfolgreiche Qualifizierung ihres Mitarbeiters. Der Grund: Konrad W. ist bereits in einem halben Jahr für die Nachfolge eines aus Altersgründen ausscheidenden Teamleiterkollegen vorgesehen, dessen Aufgaben Konrad W. schon jetzt bei Bedarf kommissarisch übernimmt.
Wie im Prozess für internes Coaching festgeschrieben, lädt Michael P. als zuständiger Personaler Konrad W., dessen Chefin Christiane J. und Carola T. zum Round-Table-Kontrakt-Gespräch ein. Christiane J. reagiert hierauf überrascht mit den Worten: »Sagen Sie mir

einfach, wann das Coaching fertig ist und ich Konrad wieder fürs AC anmelden kann.« Für Michael P. nicht ungewöhnlich, schließt sich hier ein Aufklärungsgespräch zum internen Coachingprozess an, in dem er den Dreiecksvertrag erörtert und damit auch die Wichtigkeit aller Rollen in den Round-Table-Gesprächen verdeutlicht. Christiane J. lässt sich schließlich überzeugen und das Round-Table-Kontrakt-Gespräch kann »in voller Besetzung« stattfinden. Im Folgenden soll vor allem auf die Rolle des internen Coachs Carola T. geachtet und fokussiert werden.

Der Personaler Michael P. übernimmt die Moderation und Ablaufsteuerung des Round-Table-Gesprächs. Er begrüßt die teilnehmenden Personen und erläutert kurz nochmals Bedeutung und Nutzen des Dreiecksvertrags.

Michael P. richtet das Wort zuerst an die Teamleiterin Christiane J. mit der Bitte ... (im Folgenden erhält der Leser alternative Einstiegsmöglichkeiten in wörtlicher Rede):

- »Frau J., würden Sie bitte aus Ihrer Sicht Anlass, Anliegen und Zielsetzung für das Coaching erläutern?«
- »Frau J., sollte dieses Coaching erfolgreich verlaufen: Woran genau würden Sie das festmachen?«

Hierauf ist mit große Wahrscheinlichkeit die Antwort zu erwarten: »Ja daran, dass Konrad W. beim nächsten Versuch das Bestätigungs-AC erfolgreich durchläuft.« Genau jetzt geht es darum, als HR-Verantwortlicher die Führungskraft nicht aus Ihrer Verantwortung zu entlassen, zum Beispiel mit der vertiefenden Frage:

- »Das sollte dann das Ergebnis sein. Doch Sie kennen die Rückmeldungen aus dem ersten AC-Durchlauf: Woran genau soll Ihr Mitarbeiter Herr W. arbeiten und an welchen konkreten Verhaltensweisen können Sie oder andere relevante Personen das dann beobachten?«

Nachdem Frau J. dazu einen möglichst konkreten »Film« entwickelt hat, bittet der moderierende HR-Verantwortliche den Klienten Konrad W. zu einer Stellungnahme:

- »Herr W., inwieweit können Sie den Aussagen und Vorstellungen Ihrer Chefin folgen?«
- »Herr W., welche Punkte finden Ihre volle Zustimmung und wo sind Sie anderer Meinung?«

Im Anschluss erfolgt nun das Einbeziehen des internen Coachs. Folgende Einstiegsfragen bieten sich hierbei an:

- »Frau T., darf ich Sie zuerst bitten, ganz kurz Ihren Werdegang und Ihr Rollenverständnis als interner Coach darzulegen.«
- »Wenn Sie das bisher Gesagte Revue passieren lassen: Wie genau kann Ihr Beitrag aussehen, um das Erreichen der Coachingziele professionell zu unterstützen?«
- »Wie gewährleisten Sie – gerade als *interner* Coach – Geheimhaltung und Vertraulichkeit im Coaching?«

Dem internen Coach sei an dieser Stelle empfohlen, sich die Erlaubnis »abzuholen«, auch etwaige andere im Coaching neu aufgeworfene Fragestellungen zu bearbeiten.

- »Falls im Verlauf des Coachings andere Themen oder Aspekte auftauchen, die insgesamt im beruflichen Anliegenkontext des Klienten angesiedelt sind: Haben wir dann die ›Erlaubnis‹, auch daran zu arbeiten?«

Im Rahmen seiner Ausbildung und Professionalisierung hat ein interner Coach (vielleicht sogar noch mehr als ein externer) die Entwicklungsaufgabe, eine hohe Bewusstheit für etwaige Fallstricke und Verführungen (s. »Der Personalbereich als Prozesseigner«, S. 255) auszubilden und einen guten Umgang damit zu finden.

Wenn anhand der angeführten Einstiegsfragen an alle drei Vertragspartner eine möglichst SMARTe Zielbeschreibung (s. »Nutzen«, S. 251 ff.) vorliegt, hat es sich für die Ausgestaltung des Dreiecksvertrags bewährt, weiterführende systemische Fragen mit allen Vertragsparteien zu besprechen, um Such- und Lösungsraum für den Coachingprozess möglichst breit auszuleuchten (s. »Systemische Fragen für den Dreiecksvertrag«, S. 256). Aus unserer Praxiserfahrung lässt sich sagen, dass für das Dreiecksvertragsgespräch ein zeitlicher Rahmen von ungefähr einer Stunde angemessen ist.

In manchen Unternehmen ist es gängige Praxis, die gemeinsam definierten Zielsetzungen durch den Personaler zu protokollieren und allen Vertragsbeteiligten schriftlich zukommen zu lassen. Der Nutzen eines solchen Protokolls lässt sich differenziert betrachten: Zum einen stellt es einen guten Bezugspunkt für alle Vertragspartner her, der eine fortlaufende »Gestaltung der Aufmerksamkeitsfokussierung« (Schmidt 2007) gewährt. Zum anderen jedoch ist kritisch anzumerken, dass eine zu detaillierte, schriftlich fixierte Festschreibung der Ziele unter Umständen die konstruktivistische Deutungsqualität nicht ausreichend im eigentlichen Coaching belässt.

## Ergebnissicherung im Dreiecksvertrag: das Round-Table-Gespräch als Schlussstein (Ergebnisgespräch)

Nach in der Regel vier bis sechs Coachingsitzungen im geschützten Zweiersetting interner Coach und Klient (Carola T. und Konrad W.) bedarf es am Ende der letzten Sitzung der Vorbereitung auf das Ergebnisgespräch. Im Mittelpunkt steht hierbei die Entscheidung, welche Aspekte und Inhalte des Coachings weiterhin streng vertraulich bleiben und somit nicht kommuniziert werden und welche Aspekte und Inhalte des gemeinsamen Prozesses im Ergebnisgespräch im Sinne vertragserfüllender Informationen thematisiert und offengelegt werden dürfen.

Von Bedeutung ist hierbei die gemeinsame Reflexion von Coach und Klient. Es geht um die explizit ausgesprochene Zustimmung sowie Erlaubnis von Konrad W., den internen Coach bezüglich bestimmter (das Coaching und dessen Verlauf

betreffende) Inhalte vom Vertrauensschutz zu entbinden. Analog dem Bild vom »Ring der Verantwortung« (s. S. 253) ist es alleinige Aufgabe des Klienten, das Round-Table-Ergebnis-Gespräch mit allen Beteiligten abzustimmen und einen Termin dafür verbindlich zu vereinbaren.

Das Ergebnisgespräch ermöglicht es allen Vertragspartnern (wiederum unter Moderation von Michael P.), die Qualität der Zielerreichung zu diskutieren. Auch hier spricht der Auftraggeber als Erster, also wiederum der Vorgesetzte. Er hat die Aufgabe, Feedback zu geben und das Gelingen oder Scheitern bezüglich der vereinbarten Ziele zu benennen. Die Moderation zielt darauf ab, Äußerungen zu konkret beobachtetem und tatsächlich unterschiedserzeugendem Verhalten zu benennen. Der Klient schildert unter Einbeziehen der vom Vorgesetzten genannten Beispiele seine Sichtweise. Er geht darauf ein, welche Punkte durch sein eigenes Zutun veränderbar zu gestalten waren oder an welchen Stellen Kontextfaktoren (mit) anzuführen sind.

**Fallbeispiel (Fortsetzung)**

Im hier beschriebenen Fall stellt die Vorgesetzte Christiane J. fest, dass aus ihrer Sicht und auch auf Nachfrage im Team eine deutlichere Führungsmotivation bemerkbar sei. Auf Nachfrage von Michael P. verdeutlicht sie dies an einer Konfliktsituation im Team, in der sich Konrad W. klar geäußert und eindeutig positioniert habe. Durch diese klare Positionierung habe Konrad W. entscheidend dazu beigetragen, eine weitere Konflikteskalation im Team zu unterbinden.

Darüber hinaus berichtet Christiane J. von bemerkbaren Unterschieden in persönlichen Mitarbeitergesprächen mit Konrad W., wobei Konrad W. deutlich mehr führungs- und budgetrelevante Arbeits- und Teamaspekte durchdacht und unaufgefordert eingebracht und zielführend umgesetzt habe.

Eindeutiges Optimierungspotenzial sieht die Vorgesetzte allerdings in der Zusammenarbeit mit Schnittstellenpartnern außerhalb des eigenen Bereichs. Christiane J. fordert Konrad W. auf, in zukünftigen Verhandlungssituationen mehr kooperativen Ausgleich zwischen eigenen Bereichsinteressen und den Zielen der Partnerbereiche zu erwirken.

Nach den Ausführungen der Führungskraft im Ergebnisgespräch nimmt Konrad W. dazu Stellung. Er bedankt sich für das gut nachvollziehbare Feedback anhand konkreter Beobachtungsdaten und freut sich, dass seine beabsichtigten Verhaltensveränderungen auch sichtbar geworden sind. Dennoch unterstreicht er nochmals die schwierige Gesamtkonstellation, als kommissarischer Teamleiter in seinem Team tätig zu sein (und damit letztlich ohne Rollenlegitimation). Er bringt die Dringlichkeit zum Ausdruck, mit einer erneuten AC-Teilnahme seinen Übertritt in eine offizielle Führungsaufgabe zu ermöglichen.

Der interne Coach Carola T. hält dieses Ansinnen für realistisch und ein Bestehen des ACs im zweiten Anlauf für machbar. Carola T. bezeichnet das getätigte Coaching letztlich als eine Art »Führungswechselcoaching« ohne klare Rollenzuschreibung als bereits im System

legitimierte Führungskraft (aufgrund der besonderen Situation der »nur« kommissarischen Führungsaufgabe ohne bestandenes Bestätigungs-AC). Nach Meinung des internen Coachs erweisen sich derartige als Übergangslösungen angedachten Situationen oftmals als für alle Beteiligten sehr komplex und im Sinne von Rollenklarheit als schwieriger gestaltbar. Nur eine rasche erneute AC-Teilnahme kann hier Klarheit bewirken.
Der moderierende Personaler Michael P. fasst das Gesagte nochmals kurz zusammen mit der Zusage, die eingeforderte, erneute AC-Teilnahme mit einer verbindlichen Anmeldung zu ermöglichen. Sowohl die Vorgesetzte Christiane J. als auch Konrad W. stimmen diesem Ansinnen explizit zu.

Das hier angeführte Fallbeispiel steht exemplarisch für viele weitere Fragestellungen, Problemkonstellationen und Veränderungsanliegen in Unternehmen. Internes Coaching hat sich hier über die Jahre als fester Bestandteil professioneller Personal- und strategischer Organisationsentwicklung etabliert und bewährt. Insbesondere das Einführen und Einfordern der Round-Table-Gespräche (Kontraktphase und Ergebnissicherung) stehen für den Erfolg und die Qualität der Arbeit von beiden Coaches, internen und externen. Wir ermuntern Sie daher, die Round Tables konsequent umzusetzen.

**Literatur**

Berne, Eric (1966): *Principles of Group Treatment*. New York: Grove Press.

English, Fanita (1985): *Der Dreiecksvertrag*. Zeitschrift für Transaktionsanalyse 1985 (2/2): S. 23–25.

Limpächer, Stephan/Limpächer, Martina (2003): *Dreiecksverträge im Coaching: Vertraulichkeit versus Vertraglichkeit?* Wirtschaftspsychologie aktuell 2003 (10/3): S. 61–66.

Schibalski, Bernd (1991): *Verträge – Kläranlagen der Kommunikation*. Zeitschrift für Transaktionsanalyse 1991 (1), S. 37–45.

Schmid, Bernd (2009): *Das Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit*. Institutsschriften des Instituts für systemische Beratung, Wiesloch.

Schmid, Bernd/Hipp, Joachim (2002): *Kontraktgestaltung im Coaching*. Institutsschriften des Instituts für systemische Beratung, Wiesloch.

Schmidt, Gunther (2007): *Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung*. Heidelberg: Carl Auer.