

Coaching-Konzept

Düsseldorf, 8. März 2014 | Version 1.0

Oliver Wüntsch

Senior Coach (DBVC)

redplane Business Coaching
Bilker Allee 217
40215 Düsseldorf

0151.193 805 01
wuentsch@redplane.de
www.redplane.de

Inhaltsübersicht

I	Unternehmensdarstellung und Qualifikation.....	3
	1__Fachliche Kompetenz.....	3
	2__Fort- und Weiterbildungen.....	3
	3__Angebot und Dienstleistungen.....	5
	4__Grundsätze.....	6
	5__Büro- und Arbeitsorganisation.....	13
	6__Marktverhalten.....	14
	7__Vertragsgestaltung und Abwicklung von Coaching-Aufträgen.....	15
II	Leistungserbringung und Kundenkommunikation.....	17
	1__Coaching-Prozessmodell.....	17
	2__Coaching-Prozess.....	21

I Unternehmensdarstellung und Qualifikation

1__Fachliche Kompetenz

Oliver Wüntsch (Jahrgang 1968) lebt und arbeitet in Düsseldorf. Im Oktober 2008 hat er seine freiberufliche Tätigkeit als Coach und Berater gestartet. Er führt sein Unternehmen unter der Marke redplane Business Coaching. Rechtlich arbeitet er freiberuflich als Beratender Betriebswirt lt. § 18 EStG; er ist beim Finanzamt Düsseldorf-Nord unter der EKSt-Nr.: 105|5306|2160 gemeldet. Oliver Wüntsch bietet seine Dienstleistung als Business Coach und Unternehmensberater insbesondere für Akteure und Unternehmen aus der Kreativ- und Medienwirtschaft in Nordrhein-Westfalen an. Seit März 2010 ist er ehrenamtliches Vorstandsmitglied der GwG - Gesellschaft für Personenzentrierte Psychotherapie und Beratung e.V.

Die beruflichen Kompetenzen von Oliver Wüntsch basieren auf mehr als 20 Jahren Berufserfahrung in der Mitarbeit, Leitung und Begleitung von (kreativen) Projektteams im Bereich Marketing, Werbung und Kommunikation sowie auf seinen persönlichen Erfahrungen im Umgang mit (betrieblichen) Veränderungsprozessen.

Seine fachlichen Qualifikationen gründen auf einer Berufsausbildung zum Werbekaufmann (IHK), die durch ein wirtschaftswissenschaftliches Studium zum Diplom-Betriebswirt (FH) mit den Schwerpunkten Marketing und Controlling erweitert wurden. Durch die berufsbegleitende Weiterbildung zum Master of Counselling (M.A.), zum Personenzentrierten Berater (GwG) und die Qualifizierung zum MasterCoach (DGfC) konnte Oliver Wüntsch sein eigenes Coachingkonzept als redplane Business Coach stetig weiterentwickeln und an neue Marktgegebenheiten anpassen.

Seit März 2014 ist er Senior Coach im Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC).

2__Fort- und Weiterbildungen

Bei einer qualifizierten Beratungsdienstleistung wie redplane Business Coaching, ist es besonders wichtig, auf die fachliche und persönliche Weiterentwicklung zu achten. Oliver Wüntsch besucht daher regelmäßig (Fach-)Kongresse, Fort- und Weiterbildungen zu Themen wie Coaching, Team- und Organisationsentwicklung, Qualitätssicherung sowie Führung und Motivation, um das erweiterte Wissen ins Leistungsspektrum einfließen zu lassen und für die Klienten von redplane Business Coaching nutzbar zu machen.

Qualifikation(en)

- Senior Coach (DBVC)
- MasterCoach (DGfC)
- Personenzentrierter Berater (GwG)
- Master of Counselling (M.A.)
- Diplom-Betriebswirt (FH)
- Werbekaufmann (IHK)

Mitgliedschaften

DBVC - Deutscher Bundesverband Coaching e.V.

DGfC - Deutsche Gesellschaft für Coaching e.V.

GwG - Gesellschaft für Personenzentrierte Psychotherapie und Beratung e.V.

Coaching-Erfahrung (2008-2014)

1.500 Stunden im Einzel-Coaching

500 Stunden im Team- oder Gruppen-Coaching

150 Stunden in der Moderation

ca. 125 Coaching-Klienten seit Oktober 2008

3__Angebot

redplane Business Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen und von Experten in Organisationen. Das Coaching zielt auf die Weiterentwicklung von individuellen und kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bezüglich primär beruflicher Anliegen. Als ergebnisorientierter Prozess dient redplane Business Coaching der Stärkung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit, der Förderung von Selbstführung und gesunder Work-Life-Balance. redplane Business Coaching begleitet seine Kunden bei der Verbesserung ihrer beruflichen Situation und dem Gestalten ihrer Rollen unter anspruchsvollen Bedingungen. Durch die Aktivierung der menschlichen Potenziale wird die wertschöpfende und zukunftsgerichtete Entwicklung des Unternehmens bzw. der Organisation gefördert.

Zielgruppen

redplane Business Coaching richtet sich an Einzelpersonen mit Management- bzw. Führungsaufgaben sowie an Leitungsteams bzw. Führungsspitzen, die aus zwei oder mehreren Personen bestehen.

Kundennutzen

redplane Business Coaching ist eine Kombination aus individueller Unterstützung zur Bewältigung verschiedener Anliegen und persönlicher Beratung. In einer solchen Beratung wird der Kunde angeregt, eigene Lösungen zu entwickeln.

redplane Business Coaching ermöglicht das Erkennen von Problemursachen und verhilft so zur Klärung und Lösung der zum Problem führenden Prozesse. Der Kunde lernt im Idealfall, seine Probleme eigenständig zu lösen, sein Verhalten und/oder seine Einstellungen weiterzuentwickeln und effektive Ergebnisse zu erreichen.

Ein grundlegendes Merkmal ist die Förderung der Selbstreflexion und die selbstgesteuerte Erweiterung bzw. Verbesserung der Möglichkeiten des Kunden bezüglich Wahrnehmung, Erleben und Verhalten.

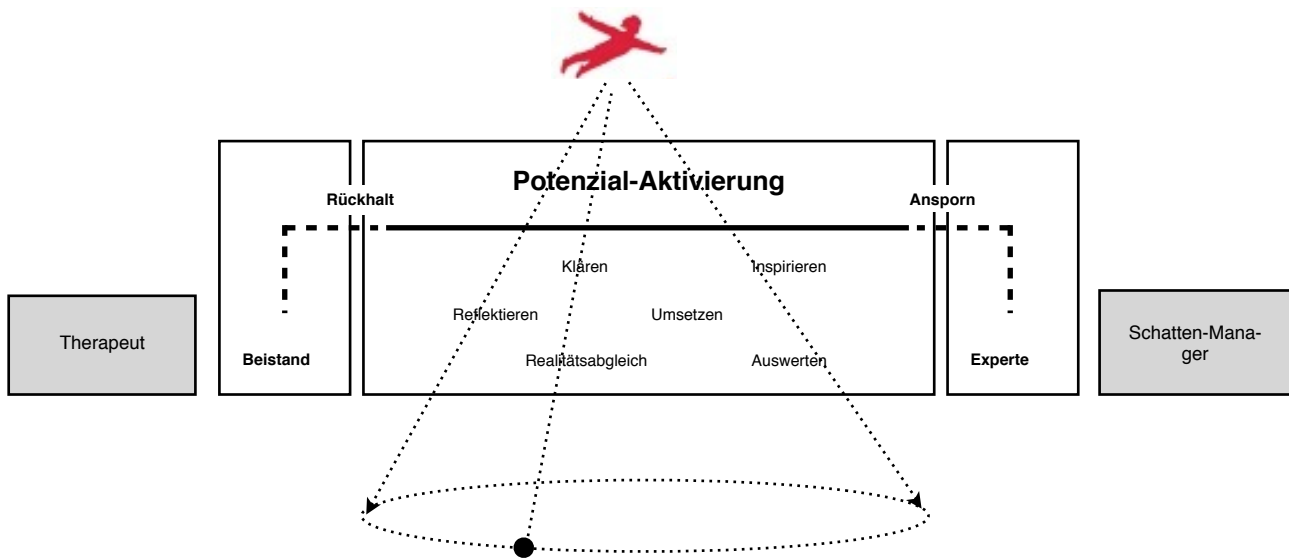
Die Interaktion im Coaching ist zielbezogen im Hinblick auf Inhalt, Ergebniserwartung und Zeitlimit. Dabei steht der Mensch im Mittelpunkt. Als dialogischer Prozess, der freiwillig, eigenverantwortlich und in einem Setting stattfindet, das Vertraulichkeit zusichert, bleibt redplane Business Coaching trotz Zielorientierung ergebnisoffen.

Anwendungsbereiche

redplane Business Coaching unterstützt Entwicklungs- und Veränderungsaktivitäten von Menschen in beruflichen Kontexten.

- I. **Organisationsentwicklung:** redplane Business Coaching begleitet betriebliche Veränderungsprozesse und unterstützt die Schlüsselpersonen bei der Steuerung von schwierigen und komplexen Situationen.
- II. **Managemententwicklung:** redplane Business Coaching unterstützt einzelne Verantwortungsträger, um an der Optimierung ihrer Wirksamkeit als Führungspersönlichkeit zu arbeiten.
- III. **Standortbestimmung:** redplane Business Coaching leistet in Phasen betrieblicher und/oder persönlicher Neuorientierung Ordnungs- und Klärungshilfe.
- IV. **Konfliktbehandlung:** redplane Business Coaching hilft in akuten oder schwellenden Krisensituationen Auswege aus einer Negativspirale zu finden, die die Beteiligten aus eigener Kraft nicht verlassen können.

Die Unterschiedlichkeit der Anwendungsfelder verdeutlicht, dass redplane Business Coaching je nach Ausgangskonstellation und individuellem Bedarf des Kunden ganz unterschiedliche Ansatzpunkte vorfindet. So kann der Fokus im Coaching einmal stärker auf den personenbezogenen Anteilen des Kunden liegen und ein anderes Mal stärker auf der Bewältigung einer aktuellen Management-Aufgabe.



Coaching-Leistungen

Für Kunden, die nach einem Coaching-Angebot suchen, ist eine kurze Klassifizierung von möglichen Coaching-Leistungen hilfreich. Eine solche Einordnung ist eine erste Orientierungshilfe, bei der Frage, welches Setting für welchen Ausgangspunkt sinnvoll sein kann.

I. Einzel-Coaching

Coaching-Variante, bei der eine Person allein gecoacht wird.

II. Team-Coaching

Coaching-Variante, bei der mehrere oder alle Mitglieder eines Teams gemeinsam gecoacht werden und dies auf eine gemeinsame Zielsetzung hin abgestimmt ist.

III. Organisations-Coaching

Coaching-Variante, bei der mehrere Personen eines beruflichen Kontextes gleichzeitig oder parallel gecoacht werden, diese Coachings auf eine gemeinsame Zielsetzung hin abgestimmt werden und die einzelnen Coachings aufeinander bezogen bzw. vernetzt sind.

Kompetenzprofil

Als Coach muss redplane Business Coaching in der Lage sein, sich selbst effektiv als Werkzeug in der Beratung einzusetzen. Dazu braucht es eine realistische Selbsteinschätzung, emotionale Stabilität, ein gesundes Selbstwertgefühl, Verantwortungsbewusstsein, intellektuelle Beweglichkeit und Einfühlungsvermögen. Darüber hinaus sind auf der fachlichen Seite Kenntnisse und Erfahrungen in folgenden Bereichen vorhanden:

- Führungs- und Organisationswissen
- betriebswirtschaftliche Kenntnisse
- psychologisch-diagnostische Kenntnisse
- Führungsfähigkeit und kommunikative Kompetenzen
- beraterisches Handwerkszeug
- Change-Management-Methoden für die Planung, Steuerung und Kontrolle
- Erfahrung und Sicherheit in Krisen- und Konfliktsituationen

Methodenkonzept

redplane Business Coaching ist prinzipiell theorie- und methodenplural, damit individuelle, interaktionale und systemische Phänomene in unterschiedlichen Zusammenhängen erfasst und bearbeitet werden können. Entsprechend den konkreten Anwendungsbereichen beinhaltet das Theorieinventar neben psychologischen Theorien auch solche aus der Organisations- und Managementlehre. Auch das Methodeninventar von redplane Business Coaching weist eine dementsprechende Breite auf. Neben Ansätzen aus psychotherapeutischen Schulen werden Ansätze aus der Wirtschaftspsychologie und der Betriebswirtschaftslehre angewendet.

4__ Grundsätze

Der professionelle Geschäftsbetrieb von redplane Business Coaching basiert auf verschiedenen Voraussetzungen, die im Folgenden beschrieben werden.

I. **Qualifikation**

redplane Business Coaching basiert auf fachlichen, methodischen und persönlichen Grundkompetenzen, die Oliver Wüntsich in verschiedenen theoretischen und praktischen Ausbildungen erworben hat und stetig weiterentwickelt. Dabei geht es insbesondere um die Fähigkeit, sich immer wieder neue Wissensstoffe und neue wissenschaftliche Erkenntnisse anzueignen sowie sich mit anderen Disziplinen und fremden Lebenswelten kritisch auseinanderzusetzen.

II. **Ethische Kompetenzen**

Zentrale Voraussetzung professionellen Handelns als Coach ist die Einhaltung berufsethischer Grundprinzipien, die in allen Stakeholder-Beziehung, d.h. zu Kunden, Interessenten, Netzwerkpartnern, Lieferanten, Verbänden und zur Öffentlichkeit, zum Tragen kommen.

III. **Verhalten im Markt**

Eine wichtige Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg von redplane Business Coaching ist eine realistische Einschätzung der Marktsituation, um mit den Angeboten auf entsprechende Anforderungen reagieren zu können. Grundlegend für das professionelle Handeln ist eine hinreichende finanzielle Unabhängigkeit, so dass redplane Business Coaching nicht auf einen einzelnen Auftraggeber angewiesen ist; dies könnte eine Einschränkung der Autonomie in Denken und Handeln zur Folge haben und auch einen distanzierten Blick auf Widersprüche und Paradoxien beeinträchtigen. Durch breit angelegte Angebote und eine vielfältige Kundenstruktur schafft redplane Business Coaching die erforderliche ökonomische Stabilität.

Coaching-Prinzipien

Die folgenden 13 Coaching-Prinzipien sind Orientierung für die fachlich und ethisch aufrichtige Anwendung von redplane Business Coaching in der Praxis.

1. **Angemessenheit:** redplane Business Coaching ist stets dem Kundennutzen und gleichzeitig der eigenen Profession verpflichtet. redplane Business Coaching unterwirft sich weder unreflektiert den Vorgaben der Kunden noch wird versucht, diese zu missionieren. Die Beratungsleistung orientiert sich am Prinzip der Verhältnismäßigkeit von Ziel und Methodik, fachlich Zulässigem und individuell Erwünschtem.
2. **Eigenverantwortlichkeit:** Im Zentrum steht die Eigenaktivität des Kunde. Der Kunde bringt sich aktiv und jederzeit selbstbestimmt in den Coaching-Prozess ein und nutzt diesen für die eigene Reflexion, Zielfindung und Zielerreichung in einer ihm angemessenen Weise.
3. **Ergebnisoffenheit:** Im Coaching-Prozess werden alle Denkrichtungen, Einsichten oder Lösungen im Reflexionsprozess zugelassen. Somit sollen keine möglichen Erkenntnisse, Schlussfolgerungen oder Konsequenzen im Vorhinein ausgeschlossen werden.
4. **Fachlichkeit:** Das Handeln von redplane Business Coaching steht in erkennbarem Bezug zu wissenschaftlich fundierten Theoriekonzepten (auf Basis einer akademisch fundierten Ausbildung).
5. **Freiwilligkeit:** Das Coaching sowie die Festlegung von Zielen, Themen und Umgangsregeln basieren auf der freien Entscheidung zwischen Kunden und Coach. Die Besonderheiten von Teams werden berücksichtigt.
6. **Loyalität:** Die Zusammenarbeit mit redplane Business Coaching basiert auf Fairness, Vertrauen und Einhaltung der Spielregeln durch alle Beteiligten. redplane Business Coaching verpflichtet sich, sich gegenüber seinen Kunden loyal zu verhalten. Dies bedeutet, jeden Anschein von Befangenheit zu vermeiden bzw. zu thematisieren und zu klären.

7. **Nachhaltigkeit:** Neben kurzfristigen Entlastungseffekten zielt redplane Business Coaching immer auf eine nachhaltige Wirkung. Auch wenn kurzfristig zu erreichende Ziele oft Anlass für ein Coaching sind, so sollen diese doch im Zusammenhang von übergreifenden Werten und Entwicklungen der Person und der Organisation gesehen und behandelt werden.
8. **Transparenz:** Transparenz bedeutet für redplane Business Coaching durch kongruentes Handeln Nachvollziehbarkeit bezüglich der Werte, Kompetenzen, professionellen Orientierung und Vorgehensweise zu schaffen.
9. **Unabhängigkeit:** redplane Business Coaching ist von einzelnen Kunden materiell und immateriell unabhängig und arbeitet grundsätzlich nach professionellen Standards.
10. **Unvoreingenommenheit:** redplane Business Coaching ist offen und akzeptiert die „Andersheit des Anderen“ sowie das Recht der Kunden auf die eigene Deutung der Welt.
11. **Verantwortlichkeit:** redplane Business Coaching verhält sich persönlich und fachlich integer und orientiert sich an den ethischen Standards der Profession.
12. **Vertraglichkeit:** Zusätzlich zu einem formalen Dienstleistungsvertrag vereinbart redplane Business Coaching mit dem Kunden inhaltliche Ziele, Vorgehen und „Spielregeln“ und verpflichtet sich den Coaching-Prinzipien.
13. **Vertraulichkeit:** Grundsatz von redplane Business Coaching ist die transparente Regelung der Vertraulichkeit. redplane Business Coaching verpflichtet sich zum vertraulichen Umgang mit allen Informationen aus dem Coaching-Prozess und kann dadurch mit dem Klienten in einem „geschützten Raum“ offen kommunizieren.

5__Büro- und Arbeitsorganisation

Als Einzelunternehmer arbeitet Oliver Wüntsch vorwiegend alleine und im direkten Kontakt mit seinen Kunden. Alle beruflichen und organisatorischen Angelegenheiten werden prinzipiell selbst organisiert. Auf Honorarbasis wird eine freie Mitarbeiterin beschäftigt, die bei der regelmäßigen Büroorganisation, Steuervorbereitung und Ablage unterstützend tätig ist. Ein Steuerberater erstellt alle notwendigen steuerlichen Unterlagen und steht bei Fragen und Antworten zum Thema zur Seite.

Angebot und Qualität von redplane Business Coaching basieren auf der Besonderheit der Person, Kompetenz und professionellen Haltung von Oliver Wüntsch. Vor allem die professionelle Haltung spiegelt sich nicht nur im unmittelbaren Beratungshandeln, sondern auch in der Art und Weise, wie die Arbeit und die sie unterstützenden Geschäftsprozesse organisiert sind.

Arbeitsräume

redplane Business Coaching braucht, um seine Wirksamkeit entfalten zu können, die Einbettung in ein professionelles Setting. Bei der Auswahl der Räumlichkeiten für die Coaching-Sitzungen wird darauf geachtet, dass das Coaching in einer angemessenen Umgebung stattfinden kann. Die Arbeitsräume von redplane Business Coaching sind der Kundenzielgruppe und den Coaching-Anliegen entsprechend ausgestattet. Dies betrifft auch die Ausstattung mit Materialien und Medien, die im Coaching zum Einsatz kommen. Findet das Coaching außerhalb der eigenen Räume (Hotel, Konferenzen etc.) statt, wird für Räumlichkeiten mit einer störungsfreien und diskreten Atmosphäre gesorgt.

Arbeitsabläufe und Verantwortlichkeiten

Klar geregelte Arbeitsabläufe und Verantwortlichkeiten sind wichtig, um eine adäquate und effiziente Betreuung sicherzustellen und den Kunden ein transparentes, nachvollziehbares und damit Vertrauen schaffendes Vorgehen zu gewährleisten.

- redplane Business Coaching verpflichtet sich zur Einhaltung umfänglicher Vertraulichkeit. Dies ist ein Kernelement eines professionellen Selbstverständnis als Coach.

- Kundeninformationen werden grundsätzlich diskret und nach Sicherungsregeln aufbewahrt, sodass sie nur unmittelbar Befugten zugänglich sind.
- Zum Professionalisierungsverständnis gehört auch in angemessenen Umfang zuverlässig erreichbar zu sein und zu gewährleisten, dass auf Anfragen und Anliegen von Kunden kurzfristig reagiert wird.
- Für die Abwicklung komplexer bzw. parallel zu steuernder Coaching-Aufträge werden Methoden des professionellen Projektmanagements eingesetzt. Hierzu gehören Steuerungsinstrumente wie Zielvereinbarung, Festlegung von Erfolgskriterien und Meilensteine sowie regelmäßige Reviews im Prozessverlauf und eine angemessene Endauswertung.
- Die Coachings werden i.d.R. angemessen dokumentiert.

6__Marktverhalten

Wenn man der Frage nachgeht, was das Besondere am Marktverhalten von redplane Business Coaching ist, dann sind drei verschiedenen Aspekten relevant. Zum einen gilt es, in der Öffentlichkeit vorzuleben, was in der eigenen Arbeit wichtig ist. Weiterhin werden mit jedem öffentlichem Auftritt potenzielle Kunden, Multiplikatoren und Menschen angesprochen, die Referenzen abgeben können; das Verhalten wird immer auch der ganzen Berufsgruppe der Coachs zugeschrieben. Zum dritten gilt - wie für jeden Coach - die Notwendigkeit zur Akquisition und damit die Notwendigkeit, potenzielle Kunden auf sich aufmerksam zu machen, von seinen Qualitäten zu überzeugen und angemessene Preise für seine Dienste zu verlangen.

Berufswürdiges Verhalten: redplane Business Coaching tritt fachlich seriös, ethisch verantwortlich, persönlich integer und verbindlich in Sprache, Umgangsformen und äußerem Erscheinungsbild auf. Mit anderen Worten: redplane Business Coaching vertritt die ethischen Standards seiner Profession nicht nur nach innen, sondern auch nach außen, insbesondere die Coaching-Prinzipien der Angemessenheit, Fachlichkeit, Loyalität und Transparenz.

Leistungsportfolio: Als erfahrener Coach ist redplane Business Coaching sich seiner Stärken sowie seiner Grenzen bewusst. Ein idealer Auftrag nutzt die Stärken, Vorlieben, Talente, Erfahrungen und das Wissen von redplane Business Coaching und fordert gleichzeitig das eigene Wachstum heraus. Das Wissen um Stärken und Schwächen spiegelt sich auch im Leistungsportfolio von redplane Business Coaching wieder. Es werden klar die Kundengruppen und Coaching-Themen benannt, die den Erfahrungen und Kompetenzen von redplane Business Coaching entsprechen. Das Portfolio ist so beschrieben, dass es für potenzielle Kunden leicht verständlich ist.

Akquisition und Kontaktpflege: Akquisition und Kontaktpflege von redplane Business Coaching bewegen sich im Spannungsfeld zwischen wertschätzendem Interesse an der Person des potenziellen oder tatsächlichen Kunden einerseits und Wahrung einer professionellen Distanz andererseits.

- Um ein langfristiges Netzwerk aufzubauen, dehnt redplane Business Coaching die Kontaktpflege auch auf ehemalige und potenzielle Kunden, Ausbildungsteilnehmer und Multiplikatoren in Firmen oder Verbänden aus.
- Wenn redplane Business Coaching für seine Dienstleistungen wirbt, geschieht dies vorzugsweise mit sachlichen Anreizen, informativer Darstellung des Kundennutzens und ohne plakative Heilsversprechen. Werden Referenzen in die Akquisition einbezogen, so geschieht dies in Absprache mit dem Kunden und in der vereinbarten Weise.
- Da es für die Berufsgruppe der Coaches keine Abrechnungsregeln (wie z.B. für Ärzte oder Rechtsanwälte) gibt, obliegt es redplane Business Coaching einen angemessenen Preis für die jeweiligen Dienstleistung zu bestimmen. Im Wissen, immer auch als Vertreter einer Berufsgruppe im Markt aufzutreten, die einen besonderen Anspruch an Seriosität und Angemessenheit an sich stellt, vermeidet redplane Business Coaching Preisgestaltungen, die den Anschein von Preisdumping oder im Gegenteil von unangemessen hohen Preisen erwecken. Vielmehr weisen die Angebote von redplane Business Coaching Dienstleistungen, Preise und Abrechnungsmodell nachvollziehbar aus.

Zusammenarbeit und Wettbewerbsverhalten: In der Zusammenarbeit und im Wettbewerbsverhalten zeigt sich das berufswürdige Verhalten von redplane Business Coaching im Kontakt mit seinen Kollegen. Auch hier gilt: Um glaubwürdig zu sein und zu bleiben, gilt es vorzuleben, was redplane Business Coaching an der eigenen Arbeit wichtig ist, also insbesondere Fairness, Transparenz, Respekt und Wertschätzung.

- Um komplexe oder lang andauernde Aufträge durchführen zu können, kommt es immer wieder zur projektbezogenen Zusammenarbeit mit anderen Coaching-Kollegen.
- Wird Kritik oder Feedback an Branchenkollegen geübt, sei es an Kooperationspartnern oder an Wettbewerbern, erfolgt dies direkt, nicht über Dritte, und entsprechend dem eigenen Anspruch an Vertraulichkeit und Verantwortlichkeit.
- Als professioneller Coach profiliert sich redplane Business Coaching nicht auf Kosten anderer Coaches und zeigt sein Profil durch die Güte und Einzigartigkeit der eigenen Arbeit.

7__ Vertragsgestaltung und Abwicklung von Coaching-Aufträgen

Beratungsverträge werden transparent und klar gestaltet, damit die Formalitäten des Coachings geregelt sind und die Coaching-Partner sich ganz auf den inhaltlichen Prozess selbst konzentrieren können.

Geschäftsanbahnung: Vor Unterbreitung eines Vertragsangebots spielt der Erstkontakt mit dem Coaching-Interessenten eine tragende Rolle. In einem ersten Gespräch wird sorgfältig die Ausgangssituation hinsichtlich des Coaching-Bedarfs sondiert; es wird Vertrauen aufgebaut und das Leistungsangebot von redplane Business Coaching mit Rahmenbedingungen (Anhaltspunkte für den Zeitrahmen und die Dauer, Ort, Vertraulichkeit, Abbruchkriterien, Höhe des Honorars etc.) besprochen.

Ziel ist, gemeinsam zu prüfen, ob eine Passung hinsichtlich des Coaching-Anliegens des Kunden mit dem eigenen Leistungsangebot (Erfahrungshintergrund und Kompetenzprofil) besteht. Auf dieser Grundlage wird geprüft, ob eine tragfähige Arbeitsbeziehung entstehen kann. Bereits in der Phase der Geschäftsanbahnung kann ein vorvertragliches Vertrauensverhältnis entstehen, das Rechte und Pflichten begründet.

Vertragsgestaltung: Aus Gründen der Rechtsklarheit und Rechtssicherheit wird dem Auftragnehmer grundsätzlich ein schriftliches Angebot unterbreitet. Für das Zustandekommen des Vertrags ist es notwendig, dass sich Auftraggeber und Auftragnehmer über die wesentlichen Vertragsinhalte einig sind:

- Kontraktbeteiligte
- Art und Schwerpunkt der Coaching-Leistungen
- Coaching-Themen und Ziele
- ggf. Einbeziehung Dritter
- Ort, Zeit und Dauer der Durchführung der gesamten Coaching-Maßnahme
- Dauer einer Coaching-Sitzung
- Vertraulichkeitsklausel
- Honorar und Nebenkosten (z.B. Reisekosten, Anmietung von Räumlichkeiten)
- Fälligkeit des Honoraranspruchs
- Regelungen zur Beendigung des Vertrags
- ggf. Information zu Inhalt und Form der Dokumentation

Die Gestaltung des Vertrags ist individuell und steht gleichzeitig wie die Durchführung oder auch die Verletzung vertraglicher Haupt- und Nebenpflichten im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften.

Durchführung des Vertrages: Grundsätzlich gilt: Je klarer und eindeutiger die Vertragsinhalte formuliert sind, desto reibungsärmer gestaltet sich die Abwicklung. Für redplane Business Coaching gilt, hinsichtlich eines individuellen und konkreten Angebots eindeutig zu sein und ggf. zu erkennen, wenn Erwartungen des Kunden bestehen, die nicht eingelöst werden können. Hier erweist sich die Qualität des vorangegangenen Erstgesprächs, in dem Bedarf und Erwartungen des Auftraggebers und die Leistung von redplane Business Coaching deutlich benannt werden. Nur so lassen sich Missverständnisse vermeiden.

II Leistungserbringung und Kundenkommunikation

redplane Business Coaching ist ein Beratungsformat, das in unterschiedlichsten Settings stattfindet. Neben dem Coaching für Einzelpersonen mit überwiegend Management- bzw. Führungsaufgaben gibt es Coachings für Teams oder Führungsspitzen, die aus zwei oder mehreren Personen bestehen.

1__ Coaching-Prozessmodell

Das vorliegende Prozessmodell ist aus der Sicht von redplane Business Coaching geschrieben und formuliert Anforderungen und kritische Orientierungspunkte, die bei der Gestaltung der Coaching-Prozesse wahrgenommen, beachtet und umgesetzt werden. Zweck des Prozessmodells ist eine Beschreibung von Prozessschritten sowie deren Zielsetzung und die damit verbundenen Verantwortlichkeiten für alle Beteiligten. Dabei werden die Struktur-, Prozess- und die Ergebnisverantwortung als Aspekte der Qualität des Coachings unterschieden.

1. Anwendungsbereiche des Prozessmodells

Es ist nicht sinnvoll, die gesamte Bandbreite aller möglichen Settings und Auftragskonstellationen in einem verbindlichen Prozessmodell abzubilden. Zwangsläufig ist es nötig, hier zu verallgemeinern und eine nützliche Beschreibungsebene zu finden, die sowohl die unterschiedlichen Coaching-Settings als auch die an einem Coaching-Auftrag beteiligten Personen oder Organisationseinheiten berücksichtigt.

2. Kritische Punkte im Prozessmodell

Im Prozessmodell werden in den einzelnen Schritten kritische Punkte genannt, die den Coaching-Prozess oder die Zielerreichung im Coaching beeinträchtigen können. Generell gilt für den professionellen Umgang mit diesen kritischen Punkten, deren Relevanz richtig einzuschätzen, die Punkte im Coaching anzusprechen, mit den Beteiligten eine Klärung herbeizuführen und Entscheidungen dazu zu treffen.

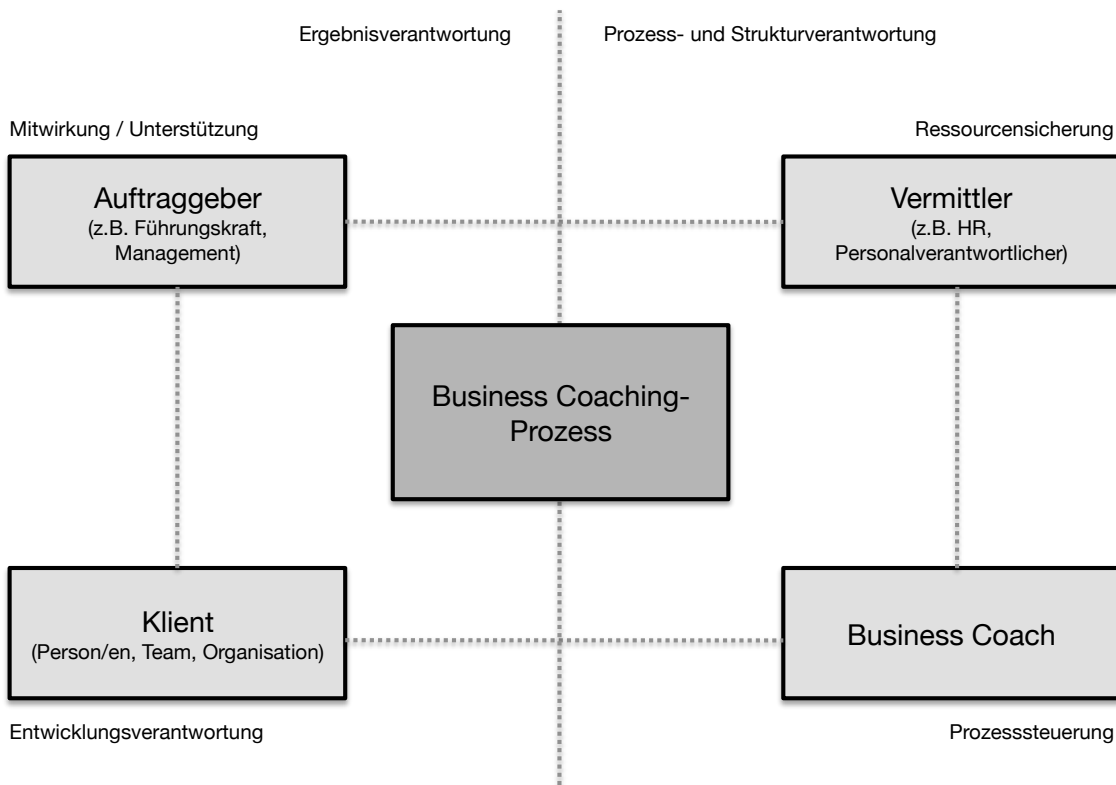
3. Die Rolle von Zielen im Modell

Ziele spielen eine zentrale Rolle im Coaching. Die Zielbildung wird im Prozessmodell jedoch nicht als separater Punkt aufgeführt. Vielmehr finden Prozesse der Zielbildung, Zielverfeinerung und Zielanpassung in mehreren Phasen des Coaching-Prozesses statt. Damit versucht das Prozessmodell, der Zieldynamik im Coaching gerecht zu werden.

4. Struktur-, Prozess- und Ergebnisverantwortung

Die *Prozess- bzw. Steuerungsverantwortung* liegt im Wesentlichen bei redplane Business Coaching. Darüber hinaus sind der Kunde sowie oft auch andere Mitglieder aus der Kundenorganisation an den Coaching-Prozessen beteiligt. Diese Personen haben eine im Folgenden definierte Entwicklungs- und Mitwirkungsverantwortung.

Auf den Ebenen der *Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität* haben die beteiligten Personen unterschiedliche Verantwortungen wahrzunehmen. Im einfachsten Fall kommt ein Coaching direkt zwischen redplane Business Coaching und dem Kunden zustande, wobei der Kunde zugleich der Auftraggeber ist. Wird das Coaching aus einer Organisation heraus initiiert, sind oft Personen aus der Personalentwicklung bzw. Führungskräfte oder Personen aus dem Management als Auftraggeber eingebunden. Daraus entstehen Dreiecks- bzw. Viereckskontrakte, welche ein Feld unterschiedlicher allgemeiner Verantwortungsbereiche aufspannen, in dem das Coaching stattfindet.



Ergebnisverantwortung

In diesen Bereich fallen alle Inhalte, Themen und Ziele des Coachings sowie die durch das Coaching erreichten Ergebnisse. Die Verantwortung für die Umsetzung liegt beim Kunden. Der Auftraggeber hat die Verantwortung zur Mitwirkung.

1. **Entwicklungsverantwortung:** Der Kunde ist für die Definition und Entwicklung von Zielen und die Umsetzung der im Coaching erarbeiteten Optionen und Handlungsmöglichkeiten verantwortlich (Definitions- und Umsetzungshoheit). Darüber hinaus besteht die Entwicklungsverantwortung darin, die zur Zielerreichung relevanten Themen und Fragen in das Coaching einzubringen, die Umsetzbarkeit von Handlungsoptionen einzuschätzen, deren Kompatibilität zu den Zielen der Organisation im Blick zu haben und diese schließlich konkret in der Organisation umzusetzen.

2. **Mitwirkung, Unterstützung:** Der Auftraggeber für das Coaching, die übergeordnete Führungskraft bzw. das Management hat die Verantwortung zur Mitwirkung. Der Auftraggeber kann Zielvorstellungen ins Coaching einbringen und damit Einfluss auf die Zielbestimmung nehmen und Coaching-Ziele mit dem Kunden vereinbaren. Die Mitwirkung umfasst jedoch nicht die Entscheidung darüber, auf welchem Weg diese Ziele erreicht werden. Weiterhin ist der Auftraggeber verantwortlich dafür, dass der Kunde zur Umsetzung der im Coaching erarbeiteten Optionen die nötige Unterstützung erfährt.

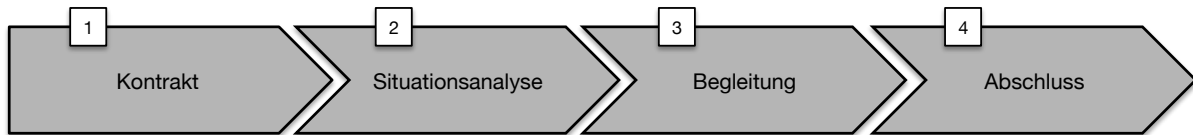
Struktur- und Prozessverantwortung

Dieser Bereich umfasst alle Rahmenbedingungen (Struktur) für das Coaching. Diese Verantwortung liegt grundsätzlich bei redplane Business Coaching und/oder beim Personalverantwortlichen (Vermittler), der dadurch bestimmt, wie das Coaching in der Organisation implementiert ist und welche Anforderungen damit definiert sind. Weiterhin umfasst dieser Bereich die Verantwortung für den eigentlichen Coaching-Prozess (Steuerung), die im Wesentlichen bei redplane Business Coaching liegen.

1. **Ressourcen:** Der Personalverantwortliche (Vermittler) ist für die Implementierung von Coaching in der Organisation durch Definition von Anforderungen (Zielgruppen, Coaching-Anlässe, Anforderungen an den Coach, Auswahl des Coachs, Verwaltung eines Coach-Pools), Rahmenbedingungen (Vermittlung des Coachs, Administration des Coaching-Prozesses, Verträge, Feedbackschleifen, Evaluation) und Bereitstellung von Ressourcen (Umfang, Budget, Räume, Fahrtkosten etc.) verantwortlich.
2. **Steuerung:** redplane Business Coaching trägt die Verantwortung für die Durchführung und Gestaltung des Coaching-Prozesses hinsichtlich Abfolge der Prozessschritte, Einsatz von Methoden und Techniken, Feedbacks in die Organisation, Umgang mit unvorhergesehenen Ereignissen, Veränderungen im Prozessverlauf und Zielkonflikten. Diese Verantwortung bedeutet die Gestaltung des Coaching-Prozesses zur Erreichung der Coaching-Ziele durch den Kunden.

2__ Coaching-Prozess

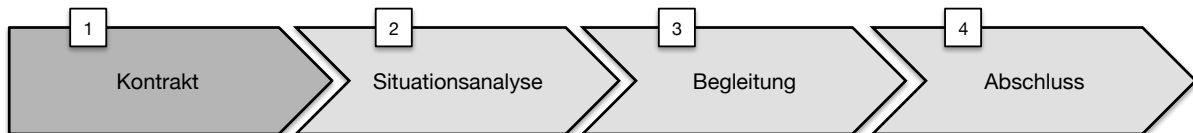
Der redplane Business Coaching-Prozess gliedert sich in vier Prozessschritte.



- (1) Der Prozessschritt „Kontrakt“ umfasst alle wesentlichen formalen und sozialen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen sowie die Zielsetzung des Coachings und dessen Erfolgskontrolle.
- (2) Im Prozessschritt „Situationsanalyse“ wird durch den Einsatz von Methoden und Instrumenten das Kundensystem (Thema/Problem, Person, Team, Organisation) untersucht, analysiert und beschrieben. Aus der daraus folgenden Situationsbewertung wird das weitere Vorgehen vereinbart.
- (3) Im Prozessschritt „Begleitung“ wird der Kunde bei der Klärung, Neuorientierung, Veränderung und Erreichung der Coaching-Ziele methodisch unterstützt und zur (Selbst-)Veränderung angeleitet.
- (4) Im Prozessschritt „Abschluss“ wird das Coaching formal und sozial beendet und die Qualität hinsichtlich Ergebnis, Prozess und Struktur bewertet.

1. Prozessschritt: Kontrakt

Der Coaching-Kontrakt umfasst und regelt alle wesentlichen formalen und sozialen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen sowie die Zielsetzung der Zusammenarbeit und deren Erfolgskontrolle zwischen allen Kontraktpartnern, die an einem Coaching-Prozess bzw. deren Zustandekommen beteiligt sind.



Ziele des Prozessschrittes

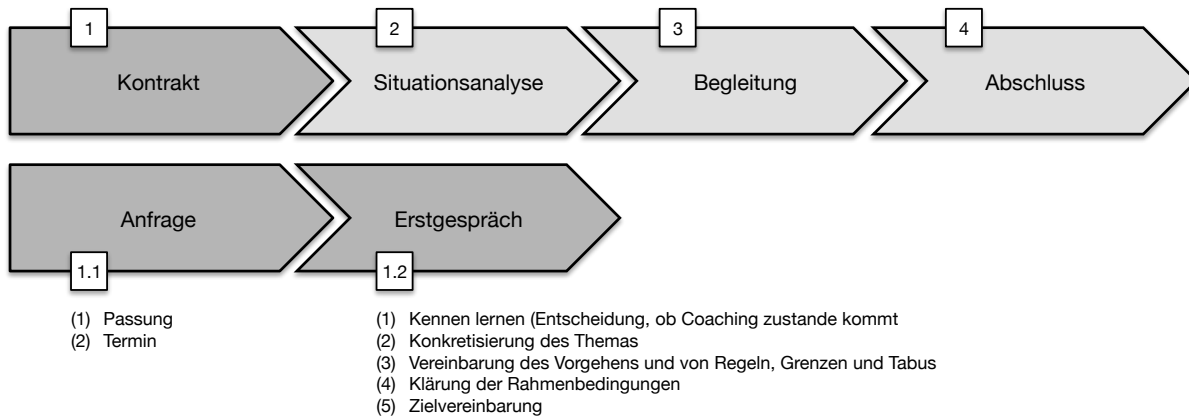
- Vereinbarung eines tragfähigen und eindeutigen Coaching-Kontraktes mit dem Kunden bzw. Auftraggebern,
- tragfähige Arbeitsbeziehung mit dem Kunden,
- eindeutiger Arbeitsauftrag mit realistischen Zielen,
- Einbindung aller beteiligten Personen mit abgegrenzter und definierter Rolle im Coaching-Prozess,
- gemeinsames Prozessverständnis aller beteiligten Personen,
- Vereinbarungen über das allgemeine Vorgehen im Coaching,
- Vereinbarung von Rahmenbedingungen,
- Widerspruchsanalyse: Wo bestehen widersprüchliche Aufträge, Erwartungen von verschiedenen Anspruchsgruppen (Stakeholdern)?

Kritische Punkte

- Zielkonflikte zwischen Kundensystem und Auftraggebern aus der Organisation,
- fehlende Freiwilligkeit des Kunden,
- unzureichende Ressourcen beim Kunden oder in der Organisation zur Umsetzung der Coaching-Ergebnisse,
- verdeckte Aufträge und unrealistische Erwartungen

1.1__Anfrage

Der Prozessschritt „Anfrage“ umfasst die Kontaktaufnahme des Kunden (oder des Vermittlers) mit redplane Business Coaching. Im Vorfeld dazu haben i.d.R. Sondierungs- und Auswahlprozesse beim Kunden bzw. in der Organisation stattgefunden, die nun in einer Anfrage münden.



(1) Passung

Erste Vorklärung (Anriss des Themas, Termin und Ort für das Vorgespräch, Inhalte und Konditionen für Erstgespräch) mit dem Ziel, herauszufinden, ob Coaching sinnvoll ist und redplane Business Coaching kompetent für das Anliegen des Kunden ist.

(2) Termin

Vereinbarung eines Termins für das Erstgespräch.

Kritische Punkte

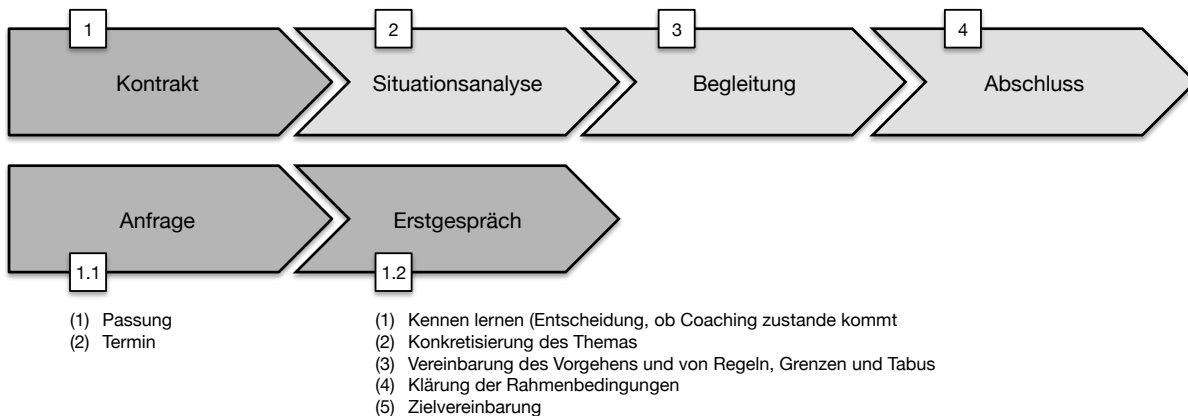
Insbesondere bei Mehreckskontrakten können in diesem Prozessschritt Fragen und Inhalte aus dem folgenden Erstgespräch angesprochen werden. redplane Business Coaching steuert das Gespräch und vermeidet einen zu tiefen Einstieg in das Anliegen des Klienten z.B. durch Problemschilderungen der Führungskraft bzw. Personalverantwortlichen, um die Unbefangenheit dem Kunden gegenüber zu wahren.

Ressourcen, Dokumente

- Zeitfenster für Erstgespräch, Ort für Erstgespräch (professionelle Räume),
- Informationen für redplane Business Coaching mit Bezug zum Coaching-Anliegen (Ergebnisse aus Feedbackmaßnahmen, Organigramme, Projektunterlagen etc.).

1.2__Erstgespräch (sozialer und formaler Kontrakt)

Der Prozessschritt „Erstgespräch“ ist von außerordentlicher Bedeutung für den Verlauf des Coachings, da hier Determinanten für den weiteren Prozessverlauf gesetzt werden. Die Ursachen misslungener oder nicht optimal verlaufender Coaching-Prozesse sind häufig Fehler oder Fehleinschätzungen bei der Auftragsklärung.



(1) Kennenlernen des Kundensystems

Gegenseitiges Vorstellen, Entscheidung, ob Coaching zustande kommt.

(2) Konkretisierung des Coaching-Themas

Ausgangssituation, aktueller Anlass, Rahmenbedingungen, Organisationsstrukturen, Konkretisierung des Themas.

(3) Vereinbarung des Vorgehens und der Regeln

Allgemeines Vorgehen im Coaching, Rolle des Coachs, Grenzen des Coachings, Regeln der Zusammenarbeit, Selbstverständnis von redplane Business Coaching.

(4) Klärung der Rahmenbedingungen

Termine, Kosten, Ort, Zeitrahmen, Dauer, Frequenz, Leistungsangebot, Vertraulichkeit, Abbruchkriterien, Regelungen von Informationspflichten und Auskunftsrechten.

(5) Zielvereinbarung

Allgemeine Zielsetzung, Kriterien zur Zielerreichung.

Varianten

Dieser Prozessschritt erfolgt entweder im ersten Vier-Augen-Gespräch mit dem Kunden oder zweistufig zunächst im Dreiecks- oder Vierecksgespräch mit Führungskraft und Personalentwickler und dann weiterführend im Vier-Augen-Gespräch zwischen redplane Business Coaching und dem Kunden als Auftakt des eigentlichen Coaching-Prozesses. Bei Drei- und Vierecks-Konstellationen werden einzelne Leitfragen im eigentlichen Auftaktgespräch für das Coaching zwischen redplane Business Coaching und Kunde gegebenenfalls wiederholt thematisiert und konkretisiert.

Kritische Punkte

Insbesondere bei Mehreckskontrakten im Rahmen von Coachings aus Organisationen gehen oft unterschiedliche Anliegen und Zielvorstellungen der Beteiligten in den Coaching-Auftakt ein. Aufgabe von redplane Business Coaching ist es hier, die unterschiedlichen Vorstellungen zu erkennen und im Coaching-Prozess abzubilden. redplane Business Coaching trägt die Verantwortung, einzuschätzen, inwieweit der Kunde freiwillig und veränderungsbereit gegenüber dem Coaching-Prozess ist und selbst Verantwortung für die Umsetzung übernimmt bzw. übernehmen kann (Problemfeld: Coaching als Ersatz für schlechte Führung, Coaching als „letzte Maßnahme“ etc.). Zu diesem Zeitpunkt wird noch keine inhaltliche Arbeit geleistet.

Zieldynamik des Coaching-Kontraktes

Die unterschiedlichen Zielorientierungen der Beteiligten an einem Coaching-Prozess sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

Beteiligte Personen	Zentrale Ziele der Beteiligten im Coaching-Prozess
redplane Business Coach	<ul style="list-style-type: none">• professionelle und erfolgreiche Coaching-Leistung erbringen• Marktfähigkeit und unternehmerische Existenz sichern• gute Rahmenbedingungen für erfolgreiches Coaching schaffen
Kunde	<ul style="list-style-type: none">• eigene Ziele im Coaching erreichen• Ziele der Führungskraft oder der Organisation miteinbeziehen und umsetzen• eigene Position in der Organisation klären, sichern, ausbauen oder entwickeln

Beteiligte Personen	Zentrale Ziele der Beteiligten im Coaching-Prozess
Auftraggeber	<ul style="list-style-type: none"> • eigene Zielsetzungen, verbunden mit Initiierung des Coachings • Erwartung, dass der Business Coach den Prozess zielorientiert und professionell steuert • Erwartung, dass der Business Coach den Zielen des Managements bzw. der Organisation folgt
Vermittler, Personalverantwortlicher	<ul style="list-style-type: none"> • als interner Dienstleister und Coaching-Vermittler erfolgreich sein • Passung zwischen Business Coach, Kundensystem und Führungskraft herstellen • Einrichtung und Weiterentwicklung von Coaching-Standards • Sicherstellung und Überprüfung der Standards

Entscheidung, ob das Coaching zustande kommt:

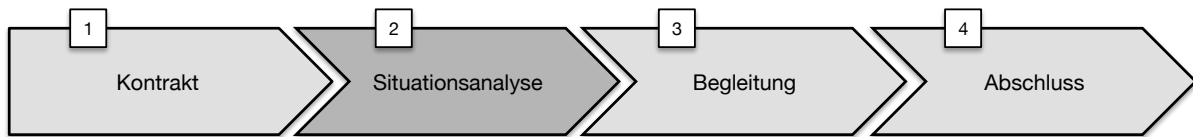
Üblicherweise hat der Kunde im Erstgespräch die Möglichkeit, zu entscheiden, ob das Coaching stattfinden soll oder nicht. Hier ist es wichtig, zu Gesprächsbeginn zu definieren, welcher Teil des Gesprächs, kostenfrei für den Kunden, dem beiderseitigen Kennenlernen dient und ab welchem Zeitpunkt die Coaching-Leistungen kostenpflichtig werden. Dabei ist wichtig, dem Kunden ausreichend Zeit für die Entscheidung einzuräumen. Aus Gründen der Wirtschaftlichkeit wird in der Kennenlernphase ein zu (tiefer) Einstieg in das Coaching-Thema vermieden, bis geklärt ist, ob der Kunde das Coaching durchführen will.

Die Entscheidung, ob das Coaching zustande kommt, liegt ebenso bei redplane Business Coaching. Vor dem Hintergrund der eigenen Kompetenz als Berater, der Einschätzung der Machbarkeit des Coaching-Anliegens, der Einschätzung der Veränderungsfähigkeit des Klienten und der konkreten Beziehung zum Klienten wird entschieden, ob redplane Business Coaching den Auftrag übernehmen will und kann. Gegebenenfalls muss es zu einer speziellen Vereinbarung oder der Ausgrenzung bestimmter, nicht für das Coaching geeigneter Anliegen, kommen.

Ressourcen, Dokumente

- Leistungsangebot ggf. mit Projektplan oder Coaching-Konzept,
- Unterstützungsangebote der Führungskraft und der Personalentwicklung,
- notwendige organisationsinterne Dokumente,
- Coaching-Vereinbarung, in der die Ergebnisse der Auftragsklärung und die Ziele des Coachings sowie Prozessschritte (Meilensteine, Feedback) formuliert sind.

2. Prozessschritt: Situationsanalyse und Klärung



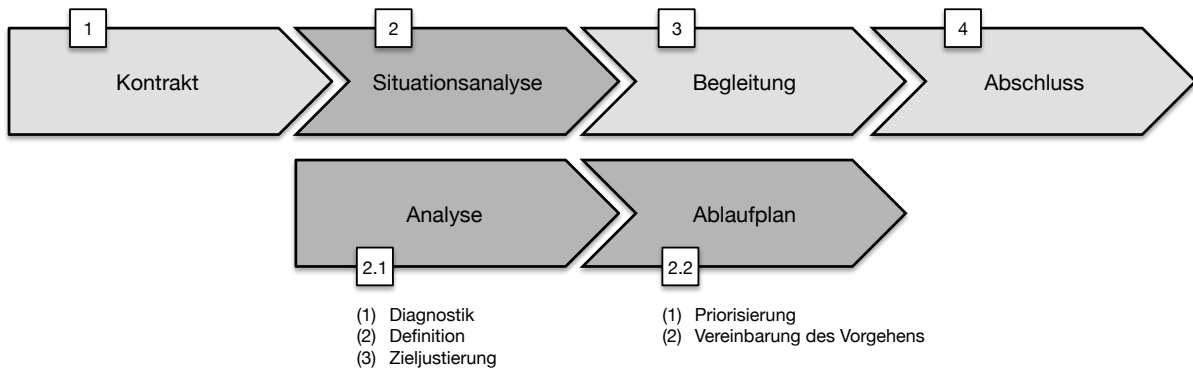
Dieser Prozessschritt zeichnet sich durch einen professionellen, fokussierten und qualitätsgerechten Einsatz von Analyseinstrumenten in Abhängigkeit von der Fragestellung des Kunden ab. Im Ergebnis entsteht ein deutliches Bild von der Situation, mit dem Ziel der erweiterten Reflexion des Kunden über seine Situation (klären, sortieren, aufräumen, sichtbar machen etc.) und der Ableitung von Handlungsoptionen zur Erreichung der Coaching-Ziele. Die Coaching-Ziele erfahren hier oft eine Re-Definition bzw. Verfeinerung.

Ziele des Prozessschritts

- Differenziertes Bild der Situation aus Sicht von redplane Business Coaching,
- Klärung und Bewusstmachung der Situation aus Sicht des Kunden,
- Definition von Kernthemen,
- Justierung der allgemeinen Ziele und Formulierung von konkreten Zielen,
- gemeinsame Vereinbarung zum Vorgehen der Begleitungsphase.

2.1 Analyse

Der Prozessschritt „Analyse“ dient dem vertieften Einstieg in die Situation des Kunden. redplane Business Coaching leuchtet gemeinsam mit dem Kunden die Situation aus unterschiedlichsten Perspektiven (Individuum, Team, Organisation) aus.



(1) Diagnostik

Analyse der Situation des Kunden durch geeignete Instrumente und Vorgehensweisen, wie Explorationsgespräch, Strukturierte Interviews, Rekonstruktive Verfahren, Test- und Fragebögen, Projekte bzw. Imaginative Verfahren, Handlungsorientierte Verfahren oder Auswertung von Sekundärquellen.

(2) Definition

Eingrenzung der Coaching-Themen, Herausarbeiten von Kernthemen.

(3) Zieljustierung

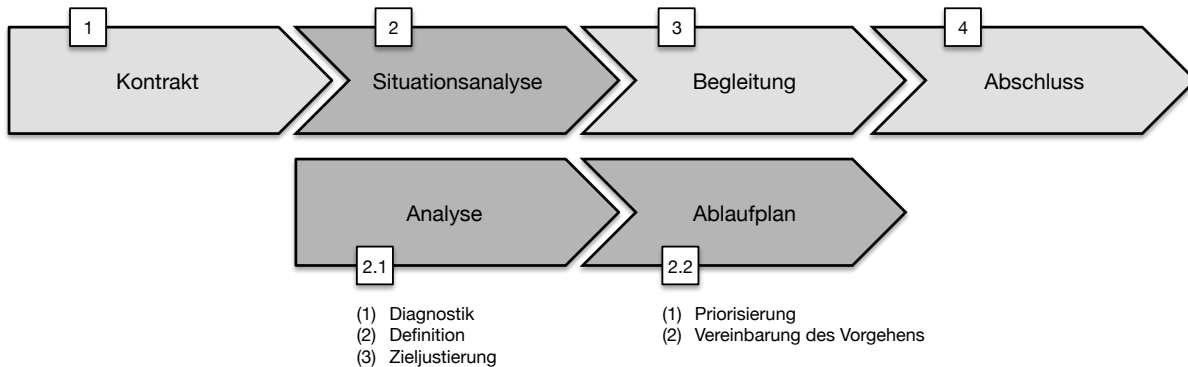
Die Ergebnisse der Situationsanalyse werden ins Verhältnis zu den entwickelten Coaching-Zielen gesetzt. Aus den Ergebnissen entstehen möglicherweise neue Ziele oder Teilziele. Auftretende Zielkonflikte werden thematisiert. Bei nicht lösbaren Zielkonflikten ist gemeinsam mit dem Kunden zu entscheiden, wie das Coaching weitergeführt wird.

Ressourcen, Dokumente

- Analysetechniken bzw. -instrumente, Tools,
- organisationsinterne Dokumente,
- eventuell schriftliche Fixierung der Ziele.

2.2 Ablaufplan

Im Prozessschritt „Ablaufplan“ wird gemeinsam mit dem Kunden das Vorgehen für die Umsetzungsphase im Coaching-Prozess vereinbart. Diese Phase enthält den eigentlichen Veränderungsprozess und wird daher als Aktionsphase bezeichnet.



(1) Priorisierung

Auswahl möglicher Optionen und Realitätscheck, Priorisierung des Vorgehens.

(2) Vereinbarung zum Vorgehen

Entwicklung eines gemeinsamen Projektplans (Strategie) zur Erreichung der Coaching-Ziele.

Kritische Punkte

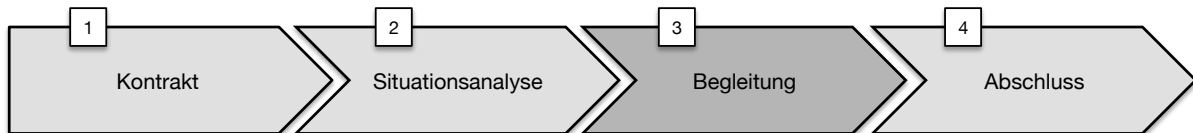
- fehlende Reflexionsfähigkeit des Kunden,
- fehlende Veränderungsmotivation des Kunden,
- fehlende Ressourcen beim Kunden,
- fehlende Einsicht des Kunden in die Umsetzbarkeit der Veränderungsansätze,
- Umsetzung der Coaching-Ziele in der Organisation nicht möglich,
- im Ergebnis der Situationsanalyse entsteht ein Coaching-Bedarf, dessen Inhalte mit dem eingangs formulierten Zielen oder den Interessen der Organisation nicht kompatibel sind.

Ressourcen, Dokumente

- Ablaufplan ggf. schriftlich fixieren.

3. Prozessschritt: Begleitung

Im Prozessschritt „Umsetzung“ findet das eigentliche Coaching statt, die Begleitung des Kunden zur Erreichung der Coaching-Ziele. Die Begleitung kann Off-the-Job in Coaching-Sitzungen oder On-the-Job im Alltag des Kunden erfolgen.

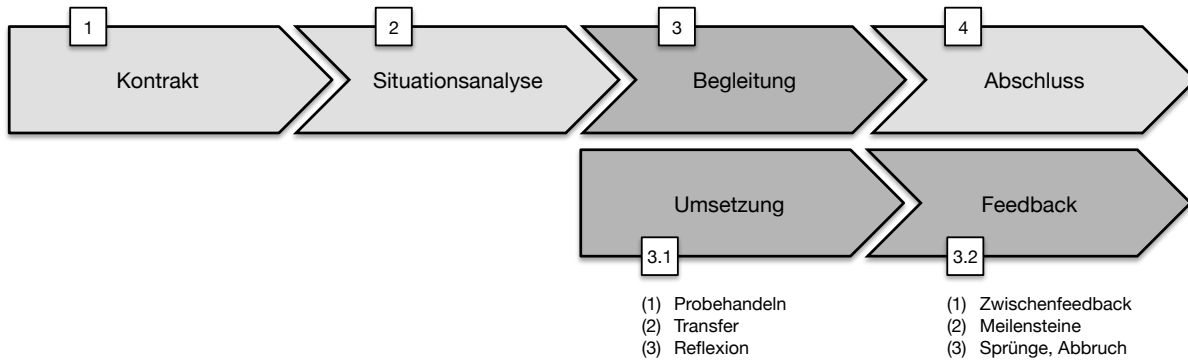


Ziele des Prozessschritts

- Teilweise oder vollständige Umsetzung der Coaching-Ziele,
- Zwischenfeedbacks bei Bedarf auch an andere im Prozess beteiligten Personen.

3.1 Umsetzung

In diesem Prozessschritt wird der Kunde bei der Zielerreichung begleitet.



(1) Probehandeln

Aus den im vorherigen Prozessschritt definierten Coaching-Zielen werden Lösungsansätze, Handlungsoptionen und Vorhaben bzw. prozess- und strukturbezogene Veränderungen (Projektplan) abgeleitet, Verhaltensalternativen werden durchgespielt (z.B. in Rollenspielen), und eventuelle Hemmnisse werden thematisiert.

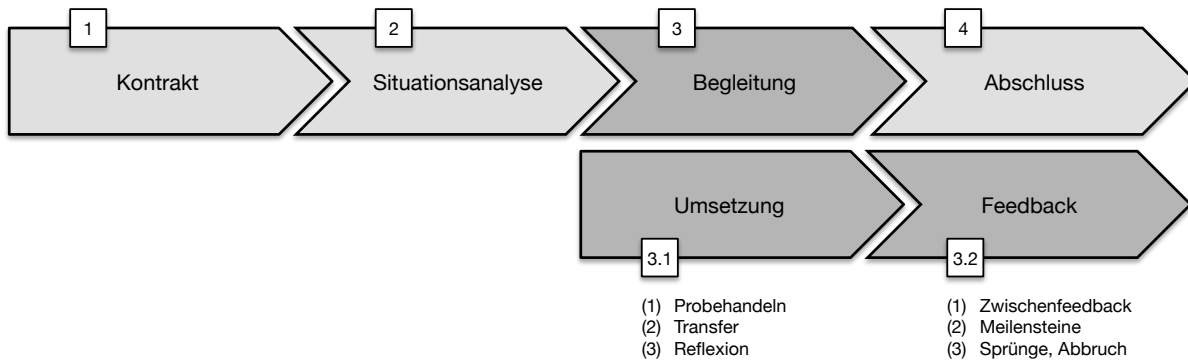
(2) Transfer

Mit unterschiedlichen Methoden wird das Kundensystem im Veränderungsprozess unterstützt. Dabei können die Begleitung On-the-Job, Tagebücher, Hausaufgaben, Übungs- und Trainingssequenzen und Reflexionsphasen als methodische Unterstützung dienen, um die nachhaltige Umsetzung der Veränderung zu sichern.

(3) Reflexion

Gemeinsam mit dem Kunden wird die Umsetzung der Veränderungsvorhaben überprüft. redplane Business Coaching gibt Feedback und Orientierung und steht als kompetenter Begleiter zu Seite.

3.2 Feedback



(1) Zwischenfeedback

In Abhängigkeit von der Gestaltung des Coaching-Prozesses werden gemeinsam erarbeitete Feedbacks über die Zielkonkretisierung, die Zielerreichung über den Coaching-Prozess gegeben. Erreichtes oder offene Punkte werden dokumentiert.

(2) Meilensteine

Zwischenfeedback kann in fest vorgesehenen Meilensteingesprächen mit der Führungskraft und/oder dem Personalverantwortlichen auch unter Nutzung von Dokumenten gegeben werden, welche die Organisation vorgibt.

(3) Sprünge, Abbruch

In der Begleitungsphase können neue Themen, ungeahnte Entwicklungen oder Hemmnisse sichtbar werden. Daher kann der Coaching-Prozess an unterschiedlichen Prozessschritten neu einsetzen, wenn z.B. Veränderungen im Kontrakt oder neue Analyseschritte nötig werden, um eine veränderte Situation zu erhellen. Das Coaching kann aus den unterschiedlichsten Gründen abgebrochen werden.

Kritische Punkte

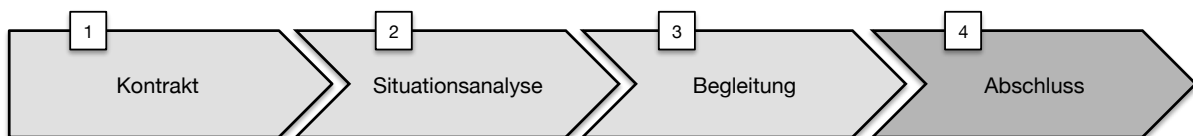
- Unvorhergesehene Veränderungen in der Organisation,
- fehlende Ressourcen beim Kunden zur Umsetzung der Zielerreichung,
- fehlende Unterstützung für den Kunden aus der Organisation.

Ressourcen, Dokumente

- Feedbackinstrumente (Dokumente, Gespräche)

4. Prozessschritt: Abschluss

Der professionelle Auftakt eines Coaching-Prozesses verlangt einen ebenso professionellen Abschluss. Dies gilt nicht nur für erfolgreiche, sondern ebenfalls für abgebrochene oder misslungene Coaching-Prozesse. Ziel ist der formale Abschluss, die Zusammenfassung des Erreichten und Offengebliebenen sowie das gegenseitige Feedback zwischen Coach und Kunden. Weiterhin werden in diesem Schritt andere beteiligten Personen (z.B. Führungskraft, Personalverantwortlicher) miteinbezogen.

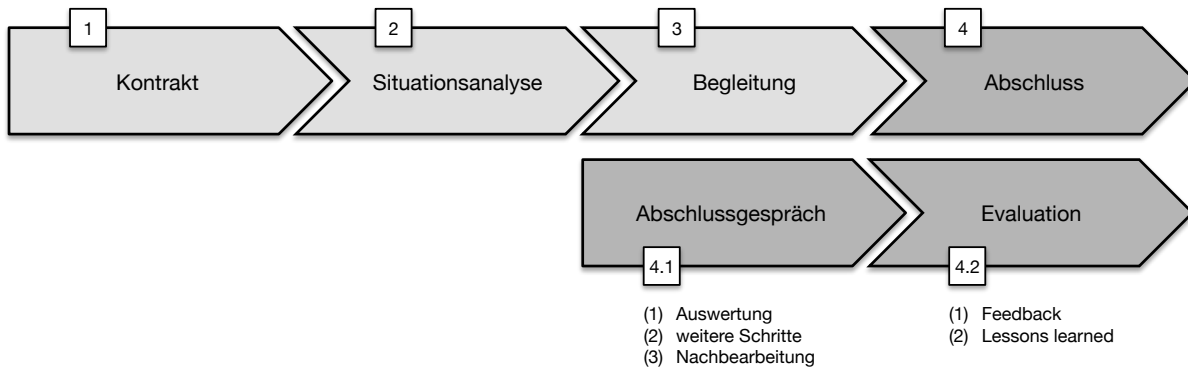


Ziele des Prozessschritts

- professioneller Prozessabschluss und Feedback,
- Integration der Ergebnisse ins Lebensganze,
- Vereinbarung weiterer Schritte (ggf. schriftlich fixiert),
- Verbesserungsoptionen für zukünftige Coaching-Prozesse für den Personalentwickler und den Coach.

4.1 Abschlussgespräch

Im Abschlussgespräch wird das Coaching formal abgeschlossen. Das Gespräch kann zunächst zwischen redplane Business Coaching und dem Kunden oder in einer zweiten Stufe zwischen allen oder einigen der beteiligten Personen durchgeführt werden.



(1) Auswertung

Zielerreichung im Coaching, bewertender Rückblick: Was wurde erreicht, was ist noch offen?

(2) Weitere Schritte

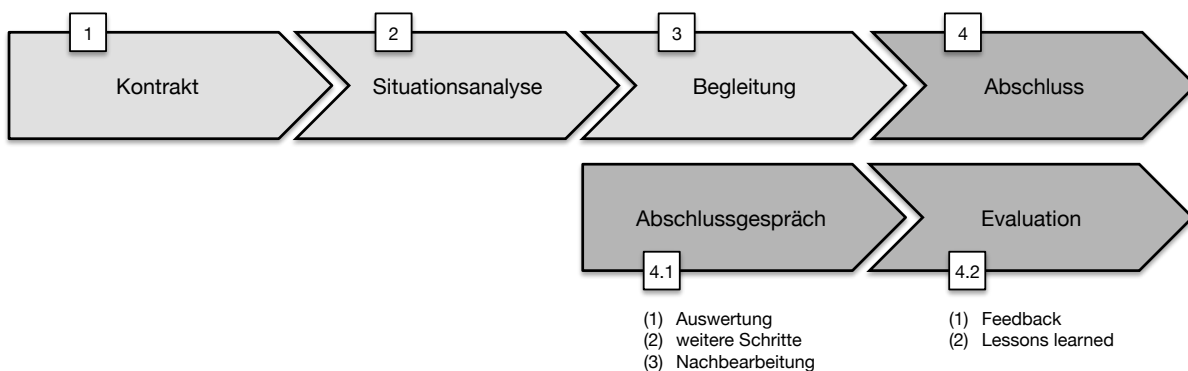
Benennen nächster Schritte, um den Erfolg des Coachings nachhaltig zu sichern.

(3) Nachbereitung

Abschließende Reflexion des Coaching-Prozesses z.B. in Form einer Supervision oder Intervision.

4.2 Evaluation

Die Evaluation erfolgt üblicherweise im Abschlussgespräch. Sie kann aber auch separat durch Einsatz von standardisierten Evaluationsinstrumenten erfolgen: z.B. durch Befragung des Kunden (Interview, Fragebogen), Befragung der Führungskraft (Interview, Fragebogen), Befragung des Umfelds des Kundensystems, 360°-Feedback oder andere Evaluationsmethoden.



(1) Feedback

Gemeinsam mit dem Kunden wird das Abschlussgespräch für ein gegenseitiges Feedback über den Coaching-Prozess genutzt. Der Personalverantwortliche lässt das Coaching durch den Kunden einschätzen. Der Coach gibt Prozessfeedback unter Wahrung der Vertraulichkeit an die Führungskraft oder Personalverantwortlichen.

(2) Lessons learned

Alle Beteiligten nutzen die im Coaching-Prozess gemachten Erfahrungen sowie die Ergebnisse des Coachings für eine kritische Reflexion.

Kritische Punkte

- Evaluation wird in der Organisation nicht systematisch betrieben,
- Verdeckte Aufträge treten zutage,
- Feedback wird nicht offen gegeben,

Ressourcen, Dokumente

- Dokumentation des Feedbacks,
- Coaching-Vereinbarung aus Auftragsklärung für Zielabgleichung,
- Evaluationsinstrumente (Fragebögen, Leitfäden).

Quelle: „Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession“, Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (Hrsg.), Kompendium mit den Professionstandards des DBVC; 4., erweiterte Auflage, 2012.