

Wirksamkeit von Einzel-Coaching in der Organisation

Empirische Untersuchung direkter und indirekter Effekte

Magisterarbeit im Hauptfach Bildungswissenschaft
Fakultät für Verhaltens- und empirische Kulturwissenschaften der
Universität Heidelberg

1. Gutachter: Prof. Dr. Christiane Schiersmann

2. Gutachter/in:

Vorgelegt von: Johanna Hein
aus Frankenthal

Wintersemester 2010 / 2011

Datum: 25.02.2011

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung: Das Phänomen Coaching	1
1.1 Ziel der Arbeit und Forschungsfragen	2
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2. Coaching – Hilfe zur Selbsthilfe	4
2.1 Charakteristika von Einzel-Coaching	5
2.2 Abgrenzung von Coaching zu anderen Beratungsformaten und zu Psychotherapie	8
2.3 Theoriebezüge von Coaching-Ansätzen	10
2.4 Qualifikation und Kompetenzen von Coaches	14
2.5 Idealtypischer Coachingprozess	16
2.6 Organisationsinternes Coaching	18
2.6.1 Coaching im Spannungsfeld zwischen Person und Rolle	19
2.6.2 Anlässe von Coaching im Unternehmen	21
2.6.3 Funktionen von Coaching in der Organisation	22
3. Theoretische Grundlagen zur Wirksamkeit von Coaching	25
3.1 Erfolgsfaktoren von Coaching	25
3.2 Wirkfaktorenmodelle für Psychotherapie und Coaching	28
3.2.1 Allgemeine und spezifische Wirkfaktoren	29
3.2.2 Wirkprinzipien der Psychotherapie nach Klaus Grawe	29
3.2.3 Generische Prinzipien nach Hermann Haken und Günter Schiepek	33
3.2.4 Strukturmodell von Coaching nach Siegfried Greif	41
3.2.5 Zusammenfassung der Wirkannahmen	44
3.3 Effekte von Coaching	46
3.3.1 Kognitive Effekte	47
3.3.2 Emotionale Effekte	48
3.3.3 Behaviorale Effekte	49
3.4 Überblick bisherigen Forschungsvorgehens zur Untersuchung der Wirksamkeit und Effekte von Coaching	49
3.5 Implikationen der theoretischen Grundlagen und des bisherigen Forschungsvorgehens für die empirische Untersuchung	51

4. Empirische Untersuchung von Wirksamkeit und Effekten von Coaching	52
4.1 Fallbeispiel: Internes Coaching-Programm eines Großunternehmens der IT-Branche	52
4.1.1 Ziele und Elemente des internen Coaching-Programms	53
4.1.2 Organisation und Qualitätssicherung des internen Coaching-Programms	55
4.2 Methodisches Vorgehen und Vorüberlegungen zur empirischen Untersuchung	55
4.2.1 Beschreibung der Stichprobe	56
4.2.2 Forschungsdesign	57
4.2.3 Datenerhebung	60
4.2.4 Erstellung eines Interviewleitfadens	61
4.2.5 Erstellung eines Fragebogens	64
4.3 Datenanalyse	65
4.3.1 Transkriptionsregeln	65
4.3.2 Inhaltsanalytische Auswertung	67
4.4 Gütekriterien qualitativer Forschung	70
4.5 Darstellung und Interpretation der Forschungsergebnisse	73
4.4.1 Fallbeschreibungen und Ergebnisse der Kurzfragebögen	73
4.4.2 Wirkmechanismen im Coaching	78
4.4.3 Direkte Effekte des Coachings auf die Coachees	86
4.4.4 Indirekte Effekte des Coachings auf das Umfeld des Coachees	92
4.4.5 Theoretische Generalisierung der Forschungsergebnisse	96
5. Schlussbetrachtungen: Kaskaden von Ordnungsübergängen	98
5.1 Direkter Nutzen von Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme	98
5.2 Indirekter Nutzen internen Coachings durch Unterstützung von Organisationsentwicklungsprozessen	99
5.3 Kritische Reflexion des eigenen Forschungsvorgehens und weiterer Forschungsbedarf	102
5.4 Fazit & Ausblick	104
6. Literaturverzeichnis	106
7. Anhang	117

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schematischer Ablauf eines Coaching-Prozesses	17
Abbildung 2: Rollenübernahme der Person in der Organisation.....	20
Abbildung 3: Anlässe für Coaching	22
Abbildung 4: Rubikonmodell nach Heckhausen	30
Abbildung 5: Dreikomponentenmodell der Wirkungsweise von Psychotherapie nach Grawe.....	33
Abbildung 6: Grundschemata der Synergetik	35
Abbildung 7: Deformation der Potentiallandschaft eines Ordners.....	35
Abbildung 8: Kippfigur junge und alte Frau	36
Abbildung 9: Synergetisches Modell psychischen Funktionierens	38
Abbildung 10: Strukturmodell der Wirkungen ergebnisorientierten Einzel-Coachings	43
Abbildung 11: Generische Prinzipien und Wirkfaktoren der Beratung	45
Abbildung 12: Erfolgsfaktoren von Coaching und generische Prinzipien	46
Abbildung 13: Elemente des internen Coaching-Programms	53
Abbildung 14: Der empirischen Untersuchung zu Grunde liegendes Forschungsdesign	57
Abbildung 15: Überprüfung der Qualitätsdimensionen an beiden Fällen nach Heß und Roth 2001	59
Abbildung 16: Schritte der Datenanalyse.....	65
Abbildung 17: Hauptkategorien und zugehörige Themenblöcke.....	70
Abbildung 18: Schritte der Datenauswertung.	73
Abbildung 19: Nähe der Zusammenarbeit und Beziehung zu Personen aus dem Umfeld von Fall 1	75
Abbildung 20: Nähe der Zusammenarbeit und Beziehung zu Personen aus dem Umfeld von Fall 2	77
Abbildung 21: Wirkannahmen im Coaching durch Coachees (Ce) und Coaches (C)	79
Abbildung 22: Genannte Wirkungen des Coachings von Coachee (Ce) und Coach (C)	87
Abbildung 23: Auswirkungen des Coachings auf das Umfeld der Coachees (U)	93
Abbildung 24: Beispielberechnung des ROI von Coaching.....	120
Abbildung 25: 4-Ebenen-Modell der Führung	172

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Abgrenzung von Coaching zu Supervision, Mentoring, Psychotherapie, Fachberatung.....	8
Tabelle 2: Exemplarische Studien zum Forschungsansatz der Wirksamkeit von Coaching...	50
Tabelle 3: Beispiele für offene Interviewleitfragen.....	62
Tabelle 4: Beispiele für theoretisch entwickelte Interviewleitfragen.....	63
Tabelle 5: Auszug des Kodierleitfadens am Beispiel der Kategorie "Definition Coaching" der Coachees.....	69

1. Einleitung: Das Phänomen Coaching

Die ursprüngliche Bedeutung des Wortes Coach ist Kutscher. Er hat die Aufgabe, die Pferde sicher und schnell ans Ziel zu lenken, was der Tätigkeitsbeschreibung eines heutigen Coachs¹ im übertragenen Sinne nahe kommt. Coaching hat derzeit Hochkonjunktur. Schon die Flut an Publikationen zum Thema Coaching verdeutlicht, dass das Interesse an Coaching stark gewachsen ist. Die Anzahl der aufgenommenen Bücher und Zeitschriftenartikel in die Coaching-Literaturliste des Coaching-Newsletters hat mit 1102 Publikationen zum Thema Coaching seit 1984 eine vierstellige Zahl erreicht. Seit 2006 wurden jedes Jahr über 100 Publikationen aufgenommen (vgl. Rauen 2010, S.1f). Dabei kann man feststellen, dass Coaching ein dehnbarer Begriff ist und von vielen für verschiedenste Tätigkeiten gebraucht wird. Als individuell angepasste Personalentwicklungsmaßnahme findet Coaching gewöhnlich unter vier Augen statt. Was genau im Coaching vor sich geht bleibt für Außenstehende ungewiss. Parallel dazu ist eine Entwicklung festzustellen, die sich mit nötigen Kompetenzen eines Coachs und mit der einheitlichen Definition und Qualitätsstandards von Coaching beschäftigt. Im Zuge dieser Professionalisierung muss auch der Frage nachgegangen werden, wie wirkungsvoll Coaching ist und wodurch diese Wirksamkeit hervorgerufen wird.

Nachdem in den 1960er Jahren der Coaching-Begriff in den Sport übertragen wurde, fand er Einzug in den unternehmerischen Bereich. Das Wissen der Mitarbeiter wurde im Zuge der Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft zum Erfolgsfaktor von Unternehmen, die zunehmend komplexer und schnelllebiger werden. Dadurch sind klassische Trainingsmaßnahmen zu unspezifisch und langwierig, um das Personal auf dem Stand der aktuellen Entwicklung zu halten (vgl. König/Volmer 2009, S.10). In einer schriftlichen Befragung von Böning und Fritschle (2008, S.311) geben 88 Prozent der befragten Personalmanager an, dass die Bedeutung von Coaching im Unternehmen in den nächsten fünf Jahren (bis 2013) weiter wachsen wird. Der Erfolg von Coaching wird jedoch nur unsystematisch durch Zielerreichung und Zufriedenheit mit dem Coaching von 56 Prozent der Befragten erhoben (vgl. Böning/Fritschle 2008, S.274ff). Theoretisch besteht die Möglichkeit, dass Coaching keine Effekte auslöst, sondern nur aufgrund von Besserungserwartungen und der Beziehung zum Coach positiv eingeschätzt wird.

¹ Bei der Verwendung der männlichen Form von Berufsbezeichnungen wird immer das generische Maskulinum verwendet. Männliche und weibliche Personen sind folglich immer gleichermaßen gemeint.

1.1 Ziel der Arbeit und Forschungsfragen

Diese Arbeit soll dazu beitragen die Wirksamkeit von Coaching in Unternehmen zu beleuchten, um so Antworten auf die Frage zu erhalten, was in der vertrauensvollen Interaktion zwischen Coach und Ratsuchenden (Coachee²) geschieht, das Wirkungen auslöst. Außerdem ist von Interesse, inwiefern diese Wirkungen das direkte organisationale Umfeld des Coachees beeinflussen. Das Erkenntnisinteresse leitet sich aus den folgenden Forschungsfragen ab:

1. *Wodurch löst ein Coach Effekte im Coaching aus?*
2. *Welche (direkten) Effekte werden durch ein Coaching bei einem Coachee hervorgerufen?*
3. *Inwiefern beeinflussen diese direkten Effekte auf indirekte Weise Personen aus dem Umfeld des Coachees?*

Die Untersuchung dieser Fragen findet durch eine Kombination aus qualitativer Explorations- und Evaluationsstudie statt. Der Fokus liegt dabei auf Einzel-Coaching³ in einer Organisation⁴. Durch die Beantwortung dieser Forschungsfragen soll die Wirksamkeit von Coaching evaluiert werden. Im Sinne einer Prozess-Outcome-Forschung finden dabei nicht nur Ergebnisse, sondern auch vorangestellte Prozesse Berücksichtigung. Zusätzlich soll durch den organisationsinternen Fokus die Bedeutung von Coaching für organisationale Entwicklungsprozesse beleuchtet werden, um der Frage nachzugehen, inwiefern Coaching als Intervention auf Individualebene zur Entwicklung der gesamten Organisation beitragen kann und sie so, trotz steigender Komplexität, flexibel wandelbar macht.

1.2 Aufbau der Arbeit

Im *zweiten* Kapitel wird zunächst Coaching als Beratungsform vorgestellt, um den Untersuchungsgegenstand näher zu betrachten. So wird beschrieben, welche Merkmale für Coaching charakteristisch sind, um den hier zu Grunde liegenden Coaching-Begriff einzugrenzen. Zusätzlich wird er durch die Abgrenzung zu verwandten Beratungsformaten wie Supervision, Mentoring, Fachberatung als auch zur Psychotherapie, weiter geschärft. Anschließend werden die unterschiedlichen theoretischen Wurzeln von Coaching dargestellt, um ein basales Verständnis der Wirkannahmen zu erlangen und das Bewusstsein zu schaffen, dass es nicht *das*

² Noch gibt es keine Unterscheidung der männlichen und weiblichen Form von Coachee. Daher sind stets beide Formen gleichermaßen gemeint.

³ Im Folgenden wird Einzel-Coaching synonym mit Coaching verwendet, um die Lesbarkeit zu erleichtern. Gemeint ist immer Einzel-Coaching, insofern keine andere Coaching-Form spezifiziert wird.

⁴ Das zu Grunde liegende Organisationsverständnis geht von Organisationen als selbstreferentielle, selbstorganisierende, soziale Systeme aus und wird in Kap. 2.6.1 erläutert. Zunächst werden Organisationen als Unternehmen verstanden.

Coaching, sondern viele Varianten, gibt. Um Wirkungen von Coaching untersuchen zu können, müssen nötige Kompetenzen eines Coachs transparent gemacht werden, welche Inhalt des darauf folgenden Unterkapitels sind. Im Anschluss wird der schematische Prozess eines Coachings auf der Metaebene beschrieben, da eine detailliertere Prozessbeschreibung aufgrund der Spezifität der Beratung nicht möglich ist. Schließlich wird Coaching in den organisationalen Kontext gestellt. Dazu wird zunächst das zu Grunde gelegte Organisationsverständnis skizziert, um anschließend persönliche Anlässe und organisationale Funktionen von Coaching in einer Organisation darzustellen.

Nachdem der Forschungsgegenstand eingehend beschrieben wurde, wird im *dritten Kapitel* die theoretische Basis dieser Untersuchung dargelegt. Zunächst werden Erfolgsfaktoren von Coaching beschrieben, deren Einhaltung die Wahrscheinlichkeit des Eintritts von Wirkungen erhöht. Daraufhin folgt ein Überblick bedeutender Wirkmodelle der Psychotherapie, da die Forschung zur Wirksamkeit von Coaching noch relativ jung ist. Die von Hermann Haken und Günther Schiepek (2010) entwickelten generischen Prinzipien bilden den Ausgangspunkt weiterer Überlegungen zu Wirkannahmen im Coaching. Sie beschreiben Bedingungen, die Ordnungsübergänge in selbstorganisierenden Systemen erleichtern, und können durch weitere Wirkmodelle (Grawe 2000; Greif 2008) ergänzt werden. Während Klaus Grawe (2000) vor allem die Bedeutung der Motivation und Ressourcenaktivierung des Klienten in der Psychotherapie betont, zielt das Strukturmodell von Greif (2008) speziell auf Coaching ab. Siegfried Greif implementiert Annahmen zur Bedeutung der Selbstreflexion und Kalibrierung des Affekts im Coaching in ein Strukturmodell (vgl. Greif 2008, S.277). Da auch um Begriffe wie Erfolgsfaktoren, Wirkprinzipien und Effekte in der Literatur keine Einigkeit herrscht, sollen diese Begriffe im Laufe der Ausarbeitung definiert werden, um eine einheitliche Verständnisbasis des Untersuchungsgegenstands zu generieren. An die Vorstellung der Ergebnisse des aktuellen Forschungsstands und der bisherigen Vorgehensweisen zur Untersuchung der Wirksamkeit von Coaching schließt sich der empirische Teil dieser Arbeit an.

Im *vierten Kapitel* werden zunächst das Fallbeispiel eines internen Coaching-Programms eines Großunternehmens der IT-Branche und das empirische Vorgehen dieser Untersuchung erläutert. Das untersuchte Unternehmen etablierte bereits einen internen Coaching-Pool, so dass es Mitarbeitern möglich ist, Unterstützung durch einen Coach zu finden. Dabei werden Interviews mit verschiedenen Zielgruppen geführt, um möglichst viele Perspektiven zu berücksichtigen: Zum einen werden Interviews mit zwei Coachs und Coachees geführt. Sie fo-

kussieren Prozess (Wirkannahmen), Output und Outcome (Wirkungen) des Coachings.⁵ Zum anderen werden jeweils Personen aus dem Umfeld beider Coachees interviewt, um zu klären, inwiefern sich Effekte des Coachings auf das Umfeld auswirken. Zudem werden als kontrastierende Fälle zwei Führungskräfte interviewt, die bisher kein Coaching hatten. Nachdem die erhobenen Daten inhaltsanalytisch ausgewertet wurden, werden die Untersuchungsergebnisse zunächst fallspezifisch, anschließend anhand der Forschungsfragen thematisch vergleichend und schließlich theoretisch generalisiert dargelegt.

Abschließend wird im *fünften Kapitel* anhand beider Untersuchungsfälle beschrieben, inwiefern sich Coaching direkt und indirekt in der Organisation auswirkt. Aus den gewonnenen Erkenntnissen sollen die künftige Bedeutung und sich abzeichnende Entwicklungen von internem Coaching für die Organisation aufgezeigt werden. Nicht zuletzt soll das eigene Forschungsvorgehen kritisch reflektiert und mögliche Forschungsfragen aufgezeigt werden, anhand derer das Phänomen Coaching weiter wissenschaftlich erforscht werden kann.

2. Coaching – Hilfe zur Selbsthilfe

Böning und Fritschle (2008, S.17ff) unterscheiden sieben Phasen der Entwicklung von Coaching. Dabei liegt der Ursprung von Coaching in den 1970er Jahren in den USA, als Führungskräfte ihre Mitarbeiter entwicklungsorientiert führten und dabei coachten. Ab Mitte der 1980er bis Anfang der 1990er Jahre entwickelte sich Coaching zur karrierebezogenen Einzelbetreuung von Topmanagern. Darauf folgend hielt Coaching Einzug in eine systematische Personalentwicklung und differenzierte sich in verschiedene Varianten⁶ aus. Mitte der 1990er wurde es so populär, dass jegliche Form der Beratung, Schulung, Ausbildung, usw. als Coaching tituliert wird. Dieser Phase, von Böning und Fritschle (2008) als Populismus bezeichnet, folgt nun die gegenwärtige Phase der vertieften Professionalisierung. In vielen Unternehmen werden interne Coaching-Pools eingerichtet und die Transparenz im Coaching-Feld nimmt langsam durch die Entwicklung von Verbänden⁷ zu (vgl. Böning/Fritschle 2008, S.24). In dieser Phase ist die wissenschaftliche Forschung angehalten, zur weiteren Professionalisierung und Qualifikation von Coaches beizutragen, um nicht in den Populismus zurück zu fallen.

⁵ Outcome bezieht sich auf längerfristige Folgen der Ergebnisse, z.B. deren Anwendung in der täglichen Praxis. Output bezeichnet hingegen kurzfristig beobachtbare Ergebnisse (vgl. Wesseler 1999, S.739).

⁶ Wie beispielsweise in Gruppen-, Team- oder Projekt-Coaching.

⁷ Zum Beispiel DBVC (deutscher Bundesverband Coaching e.V.), DVCT (deutscher Verband für Coaching und Training e.V.), ICF (International Coach Federation) oder neuerdings DVSC (Deutscher Verband für systemisches Coaching e.V.).

Um den Forschungsgegenstand dieser Untersuchung zu spezifizieren, wird zunächst Coaching als individuelle Beratungsform näher beleuchtet, um es dann in den organisationalen Kontext zu stellen.

2.1 Charakteristika von Einzel-Coaching

Die Konstellation im Einzel-Coaching besteht im Gegensatz zum Gruppencoaching lediglich aus Coach und Coachee und ist durch eine vertrauensvolle, offene und gleichwertige Beziehung geprägt. Dies ermöglicht eine tiefgehende und persönliche Bearbeitung der Anliegen (vgl. Rauen 2005b, S.125; Looss/Rauen 2005, S.156f). Einzel-Coaching stellt mit 81 Prozent den größten Anteil aller Coaching-Varianten dar (vgl. Vogelauer 2007, S.4).

Das grundlegende Ziel von Coaching ist die *Hilfe zur Selbsthilfe*. Coaching regt zu Selbstreflexionsprozessen an, fördert das Bewusstsein und die Verantwortung eigenen Handelns, erweitert die Wahrnehmung und verändert dysfunktionale Bewertungs- und Wahrnehmungsmuster des Coachees. Somit setzt Coaching an der Ursache und nicht an den Symptomen des Anliegens an (vgl. Rauen/Steinhübel, S.293). Der Coachee ist für seine Problembewältigung selbst verantwortlich, wird aber durch den Coach dabei unterstützt und beraten (vgl. Heß/Roth 2001, S.15; König/Volmer 2009, S.12ff). Charakteristisch ist auch, dass beim Coachee ein Problembewusstsein vorliegt, Ursache und Lösung aber unklar sind (vgl. Rauen 2005b, S.112f). Lernen⁸ geschieht im Coaching über sich wiederholende Prozesse des Entdeckens neuer Verhaltensoptionen, deren Anwendung und Erprobung sowie Integration in den Arbeitsalltag (vgl. Griffiths/Campbell 2009).

Ein weiteres Merkmal von Coaching stellt die *Prozesssteuerung* durch den Coach dar. Der Coach steuert Prozesse im Coaching so, dass sich die Ressourcen des Coachees bestmöglich entwickeln können, um dessen Wahrnehmung, Erleben und Verhaltensrepertoire zu erweitern. Auf diese Weise überwindet der Coachee selbstständig sein Anliegen. Coaching ist auch deshalb vorteilhaft, weil der Coach von einer Metaebene als Beobachter zweiter Ordnung fungieren kann (vgl. Backhausen/Thommen 2006, S.106f). „Coaching findet im Bereich der weichen Wirklichkeit statt“ (Backhausen/Thommen 2006, S.106). Der Coach beobachtet die Wirklichkeitskonstruktion des Coachees und hilft ihm, Veränderungschancen zu identifizieren und nach Alternativen zu suchen. Er betrachtet neben der direkten Interaktion mit dem Coa-

⁸ Lernen ist ein „erfahrungsbasierter Prozess, der in einer relativ überdauernden Veränderung des Verhaltens oder des Verhaltenspotenzials resultiert“ (Zimbardo/Gerrig 2004, S.243).

chee den Coaching-Prozess mit etwas mehr Abstand „von oben“, um den Prozess überblicken und steuern zu können.

Coaching basiert auf einer gleichwertigen *Beratungsbeziehung*, nicht auf einer einseitigen Arzt-Patienten-Beziehung. Der Coachee wird kontinuierlich in den Prozess miteinbezogen, indem Interventionen erklärt werden, er nach seinem Befinden gefragt wird, usw. (vgl. Heß/Roth 2001, S.15). So wird keine Dienstleistung am Coachee ohne dessen Mitwirkung vollzogen, sondern es handelt sich um ein transparentes, interaktives Geschehen (vgl. Looss/Rauen 2005, S.156f). Um das Geschehen möglichst transparent zu halten, wird ein psychologischer, sowie bei Bedarf ein formaler, Vertrag geschlossen. Außerdem sollte der Coach absolut diskret sein, sodass eine angstfreie und lernfördernde Atmosphäre erzeugt wird. Zudem ist es für den Lernprozess wichtig, durch immer neues Einstellen des Coachs auf den Coachee eine emotionale und intellektuelle Über- wie Unterforderung zu vermeiden. Der Coach fungiert als Experte für den Beziehungsaufbau zum Coachee und muss Bedingungen schaffen, die gegenseitiges Vertrauen und eine gleichwertige Beziehung ermöglichen (vgl. Looss/Rauen 2005, S.159f; Rauen/Steinhübel, S.294ff).

Thematisch richtet sich Coaching an Personen in ihrem organisationalen Kontext und damit einhergehenden berufsspezifischen Anliegen. Da aber die ganze Person in der Ausübung ihrer Berufsrolle gecoachert wird, überschneiden sich private und berufliche Themen häufig. Daher sollten nicht nur das Individuum, sondern auch die Wechselwirkungen zwischen den Ebenen Person – Organisation – Umwelt im Coaching mitberücksichtigt werden, um einen nachhaltigen Lerntransfer zu ermöglichen (vgl. dazu Schiersmann 2009, S.104, Kontextmodell).

In der Literatur findet sich eine Vielzahl unterschiedlicher Coaching-Definitionen, wobei die folgenden Punkte wiederholt auftreten. Das hier zu Grunde liegende Verständnis von Coaching kann demnach anhand folgender Charakteristika beschrieben werden (vgl. Rauen 2005b, S.113 oder Coaching-Report 2010b; Lippmann 2008, S.19f):

- Interaktiver, personenbezogener Beratungs- und *Begleitungsprozess*
- Basiert auf einer tragfähigen und durch gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen gekennzeichneten, freiwilligen und kooperativen *Beratungsbeziehung*
- Richtet sich an eine *bestimmte Person* oder definierte Gruppe von Personen mit Führungsverantwortung und/oder Managementaufgaben
- Findet im *Spannungsfeld* von Person – Rolle – Organisation statt
- Zielt immer auch auf (präventive) Förderung der Selbstreflexion und –wahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung ab, um so *Hilfe zur Selbsthilfe* zu leisten

- Findet in mehreren Sitzungen statt und ist *zeitlich begrenzt*
- Arbeitet mit *transparenten Interventionen* und erlaubt keine manipulativen Techniken
- Setzt ein ausgearbeitetes *Coaching-Konzept* voraus (enthält Vorgehen, Interventionen, Prozesse, angenommene Wirkungszusammenhänge)
- Wird von einem professionellen Berater durchgeführt, der über die entsprechende *Qualifikation* sowie persönliche, fachliche und feldspezifische Kompetenzen verfügt

Die Schwierigkeit einer Definition des Coaching-Begriffs liegt darin, dass Coaching stets auf Beschreibungen der beteiligten Personen und deren Wahrnehmung beruht oder aber den gewünschten Eigenschaften von Coaching-Befürwortern entspricht, also einem sozialen Konstruktionsprozess unterliegt. Die Definition gibt wieder, was als Coaching kollektiv verstanden wird, kann aber nicht garantieren, dass diese Beschreibung auf jeden Coaching-Prozess zutrifft (vgl. Buer 2005, S.280).

In der Organisation wird Coaching als innovative Form der Personalentwicklung vor allem für Führungskräfte angeboten. Durch ihre Vernetzung in der Organisation als „Knotenpunkte“ verschiedener Abteilungen und ihrer Vorbildfunktion für ihre Mitarbeiter haben sie eine Multiplikatorenrolle in der Organisation inne, wodurch sie breitgefächerten Einfluss auf andere Organisationsmitglieder haben. Durch die individuelle Anpassung sowie zeitliche und räumliche Flexibilität stellt Coaching eine gute Alternative zu traditionellen Formen der Führungskräfteentwicklung wie Seminaren oder Workshops dar. Manager erhalten die Möglichkeit, sich über Probleme in ihrem Berufsleben auszutauschen, zu reflektieren und an ihrer beruflichen Entfaltung zu arbeiten (vgl. Schreyögg 2003a, S.52ff; Turck et al. 2007, S.15ff). Durch die Zunahme an Komplexität in Organisationen gehören Managementtätigkeiten jedoch auch verstärkt zu anderen Positionen. Coaching ist daher nicht mehr nur Führungskräften vorbehalten. Unabhängig von der Zielgruppe sollte Coaching dennoch anlassadäquat eingesetzt werden. Es ist sinnvoll, wenn es um die längerfristige Bewältigung persönlich bedeutsamer Anliegen geht, die von einer intensiven Beratungsbeziehung profitieren. Ist das Ziel eher Wissensvermittlung, wären Maßnahmen wie Training oder Fachberatung geeignetere Mittel (vgl. Heß/Roth 2001, S.26ff). Zudem stößt Coaching an seine Grenzen, wenn die Selbstregulationsfähigkeiten des Coachees soweit gestört sind, dass keine selbstständige Problembewältigung mehr möglich ist (Rauen et al. 2009, S.152). In diesem Fall sollte der Coachee an einen Psychotherapeuten verwiesen werden.

2.2 Abgrenzung von Coaching zu anderen Beratungsformaten und zu Psychotherapie

Vergleicht man charakteristische Merkmale von Coaching mit denen angrenzender Beratungsformate wie Supervision, Mentoring, Fachberatung und Psychotherapie fällt auf, dass einige deutliche Unterschiede vorhanden sind, aber ebenso Überschneidungen auftreten (siehe dunkel- und hellgrüne Flächen in Tab. 1).

	Supervision	Mentoring	Psychotherapie	Fachberatung	Coaching
Rolle	<ul style="list-style-type: none"> - Prozessberater - Zuhörer - Gesprächspartner - kein Beziehungsgefälle 	<ul style="list-style-type: none"> - Mentor - Gesprächspartner - deutliches Gefälle zu Protégé 	<ul style="list-style-type: none"> - Zuhörer - Gesprächspartner - Therapeut 	<ul style="list-style-type: none"> - Fachberater - Ratgeber - Experte - überlegen im Fachgebiet 	<ul style="list-style-type: none"> - Prozessberater - Zuhörer - Gesprächspartner - kein Beziehungsgefälle
Methodik	Psychotherapeutische Interventionsmethoden	Keine speziellen Methoden, Erfahrungsschatz	Psychotherapeutische Interventionsmethoden	Fachliche Unterweisung	Psychotherapeutische Interventionsmethoden
Themen	<ul style="list-style-type: none"> - Unterstützung bei Ausübung der Berufsrolle - Balance zwischen Hilfe und Kontrolle finden - Krisenbewältigung - Konfliktregulierung 	<ul style="list-style-type: none"> - Karriereberatung - Vermittlung von Normen der Organisationskultur - Karrieretipps 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiefgehende private und persönliche Probleme - Pathologische Störungen im Bereich Liebe, Familie, Selbstwertgefühl, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse der Arbeitsaufgaben - Fachliche Themen (oft äußere Sachzwänge z.B. juristischer, finanzieller, betriebswirtschaftlicher Natur) 	<ul style="list-style-type: none"> - Angelegenheiten auf persönlicher Ebene mit der Berufsrolle - Konfliktbewältigung - Schwerpunkte: Leistung, Beruf, Karriere, Führung
Ziel	Unterstützung bei der Reflexion beraterischer Handlungen	Bindung vor allem neuer Mitarbeiter an die Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Wiederherstellung psychischer Gesundheit - Persönlichkeitsentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> - Weitergabe von Expertenwissen - Verbesserung von Abläufen 	<ul style="list-style-type: none"> - Hilfe zur Selbsthilfe - Verhaltensflexibilisierung - Personalentwicklung
Weiterbildung	Klare Weiterbildungswege	Keine Weiterbildung, Erfahrungsvorsprung	Klare Weiterbildungswege	Fachliche Weiterbildungen	Noch keine klaren Weiterbildungswege

Tabelle 1: Abgrenzung von Coaching zu Supervision, Mentoring, Psychotherapie, Fachberatung (Quelle: eigene Darstellung aus Heß/Roth 2001, S.19ff; Huf 1992, S.25ff; Rauen 2003, S.5ff; Lippmann 2008, S.28ff; Schmidt-Lellek 2003; Schreyögg 2003b; Buer 2005; Turck et al. 2007, S.94; DGSv 2010, DBVC 2010a).

Coaching und *Supervision* weisen starke Ähnlichkeiten bezüglich Rollenverständnis und Vorgehensweise auf, beschäftigen sich aber mit leicht unterschiedlichen Themen und Zielsetzungen. Die assoziative Nähe des Coachings zum Sport hat jedoch eine hohe Anschlussfähigkeit der Kommunikation in Unternehmen, da so der Leistungsanspruch ausgedrückt wird (vgl.

Jüster et al. 2005, S.93; Luhmann 1984, S.123f), während Supervision dem psychosozialen Bereich entstammt und mit ihm verbunden wird. Supervision folgt einer starken Professionslogik während Coaching von Beginn an der Unternehmenslogik folgt (vgl. Buer 2005, S.284). Das wird auch in den Weiterbildungswegen deutlich, welche für einen Supervisor im Gegensatz zum Coach klar geregelt sind. Auch Coaching profitiert von Supervision als Reflexionsunterstützung beraterischen Handelns und ist Bestandteil von Weiterbildungen zum Coach.

Mentoring bezeichnet die Patenschaft einer erfahrenen (Mentor) und einer weniger erfahrenen Person (Protegé). Oftmals handelt es sich bei dem Mentor um eine Führungskraft, die ihre Erfahrung an den Protegé weitergibt. Implizit findet so eine Bindung an das Unternehmen und die Weitergabe unternehmenskultureller Besonderheiten statt. Die Beziehung ist eher informell und kann Jahre andauern. Der Mentor ist jedoch nicht zum Berater qualifiziert, sondern gibt Ratschläge aufgrund seines Erfahrungsschatzes. Die Unterscheidung von Coaching ist demnach leicht zu treffen (vgl. Lippmann 2008, S.30f).

Die Abgrenzung zu *Psychotherapie* fällt weniger leicht, da im thematischen und methodischen Bereich Überschneidungen auftreten. Durch eine Untersuchung mit halbstrukturierten Interviews mit Coaches fand Maxwell (2009) heraus, dass die Grauzone zwischen Coaching und Therapie groß ist, aber individuell von Coach und Coachee konstruiert wird. Persönliche Aspekte drücken sich oft in der Blockade beruflicher Leistung aus. Diese aufzuheben gehört zur Aufgabe eines Coaches, bedarf aber spezieller Expertise und müsste entsprechend in die Weiterbildung aufgenommen werden. Die unterschiedlichen Themenbereiche sind also nicht klar zu trennen und eher auf einem Kontinuum anzusiedeln. Prinzipiell richtet sich Coaching an Personen, die ihre Probleme alleine lösen könnten, dies aber mit Hilfe eines Coaches effektiver tun. Psychotherapie zielt darauf ab, die psychische Gesundheit wiederherstellen und geht von einer pathologischen Störung aus. Im Vorgehen bedienen sich dennoch beide psychotherapeutischer Interventionen. Die Bemühung einer definitorischen Abgrenzung rührt wohl aus der Etablierung von Coaching, das nicht mit Defiziten, Störung oder Pathologie assoziiert werden soll (vgl. Grimmer/Neukom 2010, S.47). Auch Schmidt-Lellek (2003, S.233) kommt zu dem Schluss, dass sich Coaching sowohl an arbeits- als auch an persönlichkeitsbezogenen Fragestellungen orientiert, aber dennoch keinen Ersatz für eine psychotherapeutische Behandlung darstellt.

Weiter finden häufiger Verwechslungen von Coaching mit *Fachberatung* statt. Hier unterscheidet sich vor allem die Haltung und Rolle des Fachberaters zu einem Coach. Bei der Fachberatung ist der Berater als Experte seinem Klienten überlegen und präsentiert fertige

Lösungen. Oft handelt es sich hier um Standardlösungen, die individuelle Bedürfnisse kaum berücksichtigen (vgl. Turck et al. 2007, S.94). Coaching als Prozessberatung, in der Lösungen gemeinsam entwickelt werden, grenzt sich folglich deutlich von einer Fachberatung ab.

Die Schwierigkeit einer Trennung der umrissenen Beratungsformate besteht auch darin, dass sie teilweise dieselben Verfahren verwenden und sich auf dieselben Theorien beziehen. So gibt es beispielsweise systemisches Coaching, aber auch systemische Supervision (vgl. Buer 2005, S.281). Die prägnantesten Theoriebezüge von Coaching werden im folgenden Kapitel beschrieben.

2.3 Theoriebezüge von Coaching-Ansätzen

Parallel zum wachsenden Bedarf an Coaching entwickelte sich ein Wettbewerb um die Entwicklung eines passenden Theoriegebäudes (vgl. Schwertl 2009, S.24). Bislang wird Coaching nach unterschiedlichen Beratungsansätzen praktiziert, die jeweils einen eigenen Schwerpunkt setzen, aber alle der Psychotherapie entstammen.

Kognitive Verhaltensberatung

Basiert Coaching auf einer verhaltens- und kognitionspsychologischen Grundlage wird das menschliche Lernen betont. Nach den klassischen Lerntheorien in Anlehnung an Ivan Pavlov und Burrhus Frederic Skinner kann Lernen über klassisches oder operantes Konditionieren sowie Lernen am Modell (Bandura 1976) ausgelöst werden (vgl. Zimbardo/Gerrig 2004, S.246ff; Böger 2009, S.154ff). Hier liegt die Annahme zu Grunde, dass alles Verhalten gelernt ist. Daher ist es möglich, dass den Ratsuchenden etwas in einer neutralen Situation anspricht, weil er darauf in einem früheren Lernprozess konditioniert wurde. Während im klassischen Konditionieren Reizstimuli gepaart werden, lernt man beim operanten Konditionieren durch Konsequenzen. Auch Lernen am Modell kann im Coaching stattfinden, wenn der Coach für bestimmte Verhaltensweisen (z.B. Ausstrahlen innerer Ruhe) als Modell gesehen wird. Modelllernen kann aber auch durch Ausprobieren neuer Verhaltensweisen in Rollenspielen stattfinden. Neuere Lerntheorien wie kognitive oder situative Ansätze betonen das entdeckende Lernen. Dabei wird durch freies Explorieren und Experimentieren in entsprechend anregend gestalteten Umwelten gelernt. Nach dem Paradigmenwechsel von Behaviorismus zum Kognitivismus konzentrieren sich Lerntheorien nicht mehr nur auf offen beobachtbares Verhalten, sondern sehen Verhalten als Ergebnis komplexer Wechselbeziehungen zwischen Physiologie, Kognition, Emotionen und operantem Verhalten. Treten Verhaltensprobleme auf, besteht eine negative Verkettung dieser Einflussgrößen. Diese Ketten werden in

der Beratung auf kognitiver oder verhaltensbezogener Ebene durchbrochen. Durch Reflexion und Training neuer Verhaltensweisen können so dysfunktionale Überzeugungen (beliefs)⁹ geändert und alternatives Verhalten geübt werden (vgl. Winiarski 2004, S.45ff; Steinebach 2006, S.176ff, S.186ff; Böger 2009, S.175ff).

Personzentrierte Beratung

Der personzentrierte Beratungsansatz in der Tradition von Carl R. Rogers stammt aus der humanistischen Psychologie und fokussiert die Haltung des Beraters gegenüber dem Ratsuchenden. Das Menschenbild dieser Theorieschule ist durch Selbstbestimmtheit, Autonomie und Ganzheitlichkeit des Menschen geprägt. Der Berater vertraut darauf, dass der Ratsuchende die Lösung seiner Probleme selbst kennt, sich dessen aber (noch) nicht bewusst ist. Nach Rogers (1976) haben Lebewesen eine in sich ruhende Tendenz, sich selbst neu zu erzeugen (Aktualisierungstendenz). Im Wechselspiel der Wahrnehmung der Umwelt und sich selbst, streben sie nach Selbstverwirklichung. Sie erweitern ihr Selbst, um die Diskrepanz zwischen dem Erleben des Organismus und dem bewussten Selbstkonzept (Inkongruenzerfahrungen) zu vermeiden (Selbstaktualisierungstendenz) (vgl. Böger 2009, S.71ff). Ist sich der Ratsuchende dieser Inkongruenz bewusst, kann der Berater in einer förderlichen Beratungsbeziehung durch Schaffen anregender Bedingungen bei der Lösungssuche helfen. Die Variablen Akzeptanz (Wertschätzung hängt nicht vom eigenem Wertesystem ab), Empathie (Gefühle werden wahrgenommen und Verständnis signalisiert) und Kongruenz (eigene Gefühle werden wahrgenommen und sind dem Bewusstsein zugänglich) sind dabei wesentlich und sollten inzwischen in alle praktischen Beratungskonzepte einfließen. Rogers selbst betont auch, dass die Grundsätze des personzentrierten Ansatzes für jede Beziehungsform und auch für die Beratungsbeziehung mit Führungskräften gilt (vgl. Rogers 2007, S.56f, S.211ff). Dzierzon (2007, S.63) untersuchte das personzentrierte Beziehungsverhalten im Coaching und stellte fest, dass es von den Untersuchten als gut eingeschätzt wird, aber die Selbstkongruenz der Coachs erhöht werden könnte. Nur in einer offenen, vertrauensvollen Beziehung kann der Ratsuchende das Zentrum seines Anliegens finden (vgl. Roth 2006, S.205f; Sander/Ziebertz 2010, S.94ff) und einen Wachstumsprozess durchlaufen: Er löst sich von seiner emotionalen Fassade, fremdgesteuerten Ansprüchen und gesellschaftlichen Erwartungen und entwickelt Akzeptanz seiner Emotionen, seiner selbst und anderer. Schließlich gelangt er über Selbstbestimmung und Selbstvertrauen zur Selbstöffnung, die eine intensive Selbstexploration zulässt (vgl. Rogers

⁹ Beispielsweise Übergeneralisierungen, Entwertung positiver Botschaften, Alles-oder-nichts-Denken.

2000, sieben Phasen des Wachstumsprozesses in der Beratung und Therapie). Die Haltung des Coachs ist hier also entscheidend und geht über lernbare Techniken hinaus.

Lösungsorientierte Beratung oder Kurzzeittherapie

Eine weitere theoretische Basis von Coaching-Ansätzen stellt die Kurzzeittherapie in der Tradition von Steve de Shazer (1988) dar, welche anstatt Probleme Lösungen fokussiert. De Shazer geht davon aus, dass eine Lösung gefunden werden kann, ohne das Problem genau zu kennen. Seiner Ansicht nach werden Probleme nur aufrechterhalten, weil man sie als solche beschreibt und nichts an ihnen ändert: „Im Allgemeinen erfordern Lösungen einfach, daß [sic!] jemand etwas anders macht oder etwas anders sieht, was zu einer größeren Zufriedenheit führt“ (Shazer 1988, S.28). Man sollte nicht nach Erklärungen des Problems suchen, sondern nach Lösungen, die einen Unterschied machen (Shazer 1988, S.28). Das Vorgehen in der Beratung ist geprägt von Strukturiertheit (vgl. Shazer 1988, S.103, Zentrallandkarte der Beratung), Zielorientierung, Veränderung und Minimalinterventionen (vgl. Sickendiek et al. 2008, S.85ff). Es betont Stärken, Potentiale und Ressourcen der Ratsuchenden. Auch im Coaching herrscht eine Ziel- und Potenzialorientierung durch den zeitlich und zielbedingt begrenzten Prozess und die Betonung der Ressourcen. Dieser Beratungsansatz passt zum schnelllebigen Zeitgeist von Organisationen. Klassischerweise fragt ein lösungsorientierter Berater nach Zeiten, in denen das Problem nicht auftritt (Ausnahmefragen), nach hypothetischen Zielzuständen (Wunderfragen) oder stellt Skalierungsfragen, die dabei helfen die Entwicklung darzustellen und weitere Lösungsschritte zu konstruieren (vgl. Bamberger 2005, S.296ff; Schmidt/Vierzigmann 2006, S.227f).

Systemische Beratung

Eine Vielzahl von Coaching-Ansätzen basieren auf Systemtheorien (v.a. auf der sozialen Systemtheorie nach Niklas Luhmann (1984) und personalen Systemtheorie nach Gregory Bateson (1994)). Systemtheorien sind Theorien der Beobachtung der Wechselwirkung zwischen Systemen und ihrer Umwelt (vgl. Sickendiek 2008 et al., S.179). Systemische Berater konzentrieren sich daher nicht nur auf die Person, sondern betrachten auch das umliegende soziale System. Sie beobachten beispielsweise wie Ratsuchende ihre Wirklichkeit konstruieren, Wahrnehmungen selektieren, subjektive Deutungen vornehmen, welche soziale Regeln relevant oder welche anderen Personen beeinflussend sind (König/Volmer 2009, S.22ff;

Schmidt/Vierzigmann 2006, S.218). Eine klassische Fragetechnik sind zirkuläre Fragen,¹⁰ um Wechselwirkungen des Systems zu beleuchten oder Muster zu entdecken (vgl. König/Volmer 2009, S.74ff; Backhausen/Thommen 2006, S.176; Böger 2009, S.127ff). Systemische Berater erkennen die Autonomie und Eigendynamik psychosozialer Systeme an und berücksichtigen diese im Beratungsprozess (vgl. Schmidt/Vierzigmann 2006, S.219ff). Daraus folgt, dass sie Systeme nicht gezielt steuern, sondern höchstens durch Interventionen irritieren können (vgl. Thommen 2009, S.376f). Sind diese Irritationen (Perturbationen) erfolgreich, werden sie nach der eigenen Systemlogik verarbeitet (vgl. Barthelmess 2009, S.177), was den Output ungewiss bleiben lässt. Coachs können aber Bedingungen schaffen, in denen Selbstorganisationen wahrscheinlich werden und Angebote zur Irritation machen. „Die praktische Kunst besteht darin, immer wieder neue, genauer passende Angebote zu finden“ (Schwertl 2009, S.31). Die Paradoxie liegt also darin, dass systemische Berater versuchen „die eigenen inneren Strukturen zu verändern, die der Betreffende nur selbst verändern kann“ (Barthelmess 2009, S.177). Schwertl (2009, S.115ff) erläutert die Aufgabe eines systemischen Coachs mit der Metapher des Hofnarren¹¹: „Ähnlich wie Hofnarren haben Coachs manchmal die Aufgabe, ihren Kunden den Spiegel vor die Nase zu halten“ (Schwertl 2009, S.116), in der Hoffnung das System zu pertubieren. In diesem Sinne kann systemisches Coaching als Kunst angesehen werden, die Aufmerksamkeit der Ratsuchenden zu verändern und zu erweitern (vgl. Barthelmess 2009, S.178).

Integrierte Beratungsansätze

Schließlich wird in der Beratungswissenschaft versucht einen integrierten Ansatz herauszubilden, der theorieübergreifend Anwendung finden kann. Dies ist noch nicht gelungen, obwohl es ein wichtiger Schritt zur Professionalisierung von Beratern wäre. Wird eine zu Grunde liegende Theorie (paradigmatische Setzungen) als Korridor von Möglichkeiten gedacht, wird die unendliche Vielfalt möglicher Praxis begrenzt, aber dennoch Handlungsspielraum gesichert. Nur so kann die Metakommunikation (Weiterbildungskonzepte, Techniken, etc.) über Coaching zu einem transparenten Diskurs wachsen, der Scharlatanerie¹² unterbindet und Basis einer theoretisch fundierten Beratungskommunikation (Praxeologie) ist (vgl. Schwertl

¹⁰ z.B. was glauben sie, was ihr Kollege denkt, wenn er den Konflikt zwischen ihnen und Herrn Mayer beobachtet?

¹¹ Der Hofnarr verstand sich früher als Rat gebender Narr des Königs. Durch seine Ironie schaffte er Distanz zur eigenen Bedeutung. In dem Sonderstatus nicht am höfischen Wettbewerb teilnehmen zu müssen, machte er sich selbst ungefährlich und erhielt so Redefreiheit. Die Freiheit Berater bleiben zu können und nicht im organisationinternen Positionskampf mitwirken zu müssen, verschafft dem Coach ebenfalls die nötige Neutralität. Coachs bleiben in ihrem Status, sind neutral und kommentieren aus dieser Zone (vgl. Schwertl 2009, S.115ff).

¹² Kühl (2005) prägte den Begriff der Scharlatanerie, um damit die Existenz von Laien unter professionellen Coachs zu beschreiben und das Professionalisierungsproblem im Coaching zu betonen.

2009, S.26f). Neben den in Kapitel 3.2 beschriebenen Ansätzen von Grawe (2000) sowie Haken und Schiepek (2010) ist auch die Kombination der generischen Prinzipien mit dem Problemlösekreis als mögliches Theoriegebäude zu nennen (vgl. Schiersmann 2008). Diese Ansätze bieten ein Rahmenwerk beraterischen Handelns, der individuell ausgefüllt werden muss und zielen darauf ab, die Selbstorganisation des Ratsuchenden zu fördern.

Je nach theoretischer Verankerung ist das Vorgehen der Coachs also etwas unterschiedlich, was sich in der Art der Beobachtung, den Interventionsformen und dem Menschenbild niederschlägt. Dennoch sind die charakteristischen Merkmale wie Hilfe zur Selbsthilfe, Prozessberatung und Beziehungsgestaltung ähnlich. Die weitere Entwicklung von Coaching wird unter anderem davon abhängen, inwiefern es gelingt paradigmatische Annahmen darzulegen und Transparenz zu schaffen (vgl. Schwertl 2009, S.29f).

2.4 Qualifikation und Kompetenzen von Coachs

Um Coaching professionell ausüben zu können, werden in der Debatte um Kompetenzen¹³ von Coachs persönliche, fachspezifische und feldspezifische Kompetenzen genannt. Gerade weil die Beratungsbeziehung und die Prozessorientierung im Coaching ausschlaggebend sind, werden neben fachlich-methodischen Kompetenzen viele persönliche Kompetenzen benötigt, die Anforderungen an die Person des Coachs stellen und nur bedingt erlernbar sind (vgl. Looss/Rauen 2005, S.162). Somit wird ein sehr breites Kompetenzspektrum geöffnet, was vor dem Hintergrund unklarer Bildungswege zum Coach umso erstaunlicher ist. Die Weiterbildungsstruktur von Coaching ist von einer Vielzahl von Anbietern mit unterschiedlichen Angeboten geprägt. Einige Weiterbildungsinstitute verpflichten sich den Qualitätsstandards für Coaching-Weiterbildungen des DBVCs (2010b), was zwar ein Schritt in Richtung systematisierte Weiterbildung ist, aber inhaltlich wenig aussagt, da es sich hierbei um sehr allgemeine Rahmenbedingungen handelt. Eine einzige Weiterbildung zum Coach kann nicht alle nachfolgend aufgelisteten Kompetenzen in ausreichendem Umfang vermitteln, daher verwundert es nicht, dass gerade Coachs sich an die Prämisse des lebenslangen Lernens halten sollten. Folgende Kompetenzen werden dabei in der Literatur genannt (vgl. Schreyögg 2003a, S.132ff; Looss/Rauen 2005, S.172f; Rauen/Steinhübel 2005, S.290ff; Heß/Roth 2001, S.51ff, S.141ff):

¹³ Kompetenzen sind nach Erpenbeck und Heyse „unterschiedliche Dispositionen (Anlagen, Fähigkeiten, Bereitschaften), verschiedene Handlungen selbstorganisiert auszuführen“ (Erpenbeck/Heyse 2007, S. 159). Strukturell werden sie „von Wissen fundiert, durch Werte konstituiert, als Fähigkeiten disponiert, durch Erfahrungen konsolidiert und auf Grund von Willen realisiert“ (Erpenbeck/Heyse 2007, S. 163) und befähigen somit Individuen selbstbestimmt zu handeln und komplexe Situationen zu überwinden.

Persönliche Kompetenzen/ Anforderungen an den Menschen

- Breite Lebens- und Berufserfahrung (selbst Höhen und Tiefen durchgemacht, realistische Selbsteinschätzung durch Reflexion und Supervision)
- Gute persönliche Ausstrahlung (menschlich breiter „Resonanzkörper“)
- Ausbau sozialer Kompetenz im Umgang mit Menschen (Beziehungsgestaltung, Kommunikationsfähigkeit, Gesprächsführung, Zuhören, Aufmerksamkeit, Interesse)
- Menschliche Eigenschaften wie Standhaltevermögen, Mut, Engagement, Interesse am Klienten, Konfrontationsbereitschaft, Frustrationstoleranz, Zuverlässigkeit, Humor zum „Entschärfen“ schwieriger Situationen
- Intellektuelle Flexibilität (gute Auffassungsgabe)
- Neutralität, Vorurteilsfreiheit, Unabhängigkeit und Offenheit
- Empathie, Einfühlungsvermögen
- Glaubwürdigkeit, Kongruenz
- Diskretion, Verschwiegenheit
- Humanistisches Menschenbild
- Interesse an permanenter Weiterbildung

Fachlich-methodische Kompetenzen

- Breites sozialwissenschaftliches Wissen:
 - Betriebswirtschaftliche Kompetenzen
 - Kenntnis von wirtschaftlichen und organisationalen Abläufen, Managementprozessen
 - Erfahrung mit betriebswirtschaftlichen Instrumenten
 - Vermittlung gängiger Führungskonzepte
 - Kenntnis des organisationalen Umfelds und typischer Funktionsträger
 - Psychosoziale Kompetenzen
 - Wissensvermittlung aus verschiedenen Theorieschulen
 - Kenntnis von Arbeits- und Organisationspsychologie (Kommunikation, Verhalten, Gruppendynamik, menschliche Entwicklung, Erleben, etc.)
 - Anwendung diagnostischen Know-Hows
- Breites Methodeninventarium verschiedener Richtungen (flexible Formen prozessualer Gestaltung)
- Coaching-Konzept enthält anthropologische und erkenntnistheoretische Prämissen (lebenslange Entfaltung des Menschen und subjektive Welterfahrung)

- Beratung auf Prozessebene
- Förderung von Lernprozessen in angstfreier Atmosphäre

Feldkompetenzen:

- Fachliche Kenntnisse und Erfahrungswissen aus dem Arbeitsfeld des Coachees
- Wissen wurde nicht nur theoretisch erworben, sondern praktisch erlebt

Da bislang noch keine allgemein anerkannten Weiterbildungsstandards zum Coach existieren, kann nicht von einer ausreichenden Qualifikation aller Coachs ausgegangen werden. Daher ist die Einhaltung von Qualitätsstandards im Coaching überaus wichtig. Anspruchsvolle Qualitätsbemühungen und Evaluationen sollten mehrdimensional betrachtet werden und kontextspezifische Gegebenheiten berücksichtigen, damit das Vertrauen der Coachees in den Coach nicht ausgenutzt werden kann.

2.5 Idealtypischer Coachingprozess

Obwohl jeder Coaching-Prozess individuell gestaltet und an die Bedürfnisse des Coachees angepasst wird, findet sich auf der Metaebene eine vergleichbare Prozessstruktur (vgl. Looss/Rauen 2005, S.165). Auch hier führt Schwertl (2009, S.124) eine anschauliche Metapher ein, indem er einen Coaching-Prozess mit der Begleitung einer Gipfelbesteigung durch einen Mountain Guide¹⁴ vergleicht. Formal finden sich die Etappen einer solchen Gipfelbesteigung in der schematischen Darstellung eines Coaching-Ablaufs nach Rauen (2005a) wieder (siehe Abb. 1). Der gesamte Prozess ist in Vor-, Haupt- und Abschlussphase unterteilt.

Vorphase

Nachdem sich der Ratsuchende für ein Coaching entschieden hat, wird ein erstes Treffen vereinbart. Es geht darum, sich gegenseitig kennenzulernen, Erwartungen und Möglichkeiten auszutauschen und Rahmenbedingungen zu klären. Der Coach versucht Empfehlungen für das Setting und den Ablauf zu geben (vgl. Schreyögg 2003a, S.309). Diese Punkte werden anschließend vertraglich festgehalten. Je nach Bedarf reicht ein sogenannter psychologischer

¹⁴ Ebenso wie ein Coach ist ein Mountain Guide darauf angewiesen, die Ziele der Tour abzustecken (Auftragsklärung) und vertraglich als Kompass fest zu halten. Die Verantwortung liegt jeweils in der Gestaltung des Prozesses. Bevor die Tour startet, informieren sich der Guide wie auch der Coach, ob der Kunde die nötigen Voraussetzungen erfüllt. Im Coaching entspricht dies den vorhandenen Selbstregulationsfähigkeiten, im Bergsteigen der körperlichen Fitness. Der komplette Weg ist mit Etappen gepflastert, an denen Zwischenbilanzen gezogen werden können. Gegebenenfalls muss an einem Punkt abgebrochen werden. Wann und wie das geschieht wurde vorher geklärt. Nach der Zielerreichung (Coaching-Ziel bzw. Gipfel) wird die Kooperation aufgelöst (vgl. Schwertl 2009, S.124ff).

Vertrag aus, der mündlich geschlossen wird und Bedingungen des Coachings enthält (z.B. Bereitschaft zur kritischen Selbstreflexion, die Erwartungen an das Coaching, Vertraulichkeit) (vgl. Rauen 2005a, S.276ff). Bei der Zusammenarbeit mit einem organisationsexternen Coach ist ein formaler Vertrag über das Ausmaß der Dienstleistung, die Höhe des Honorars, usw. zwingend nötig, um eine professionelle Ausgangssituation des Coachings zu gestalten (vgl. Schreyögg 2003a, S.320ff). Falls an dieser Stelle keine gemeinsame Basis gefunden wird, beendet ein professioneller Coach den Prozess. Andernfalls beginnt die Hauptphase des Coachings.

Hauptphase

Zunächst muss die Ausgangssituation des Coachees geklärt werden, um beeinflussende Rahmenbedingungen ausfindig zu machen und das Ziel zu bestimmen (vgl. Rauen 2005a, S.281). Vor einem systemischen Hintergrund beschreibt die Zieldefinition den gewünschten Zustand des Systems und entsteht aus

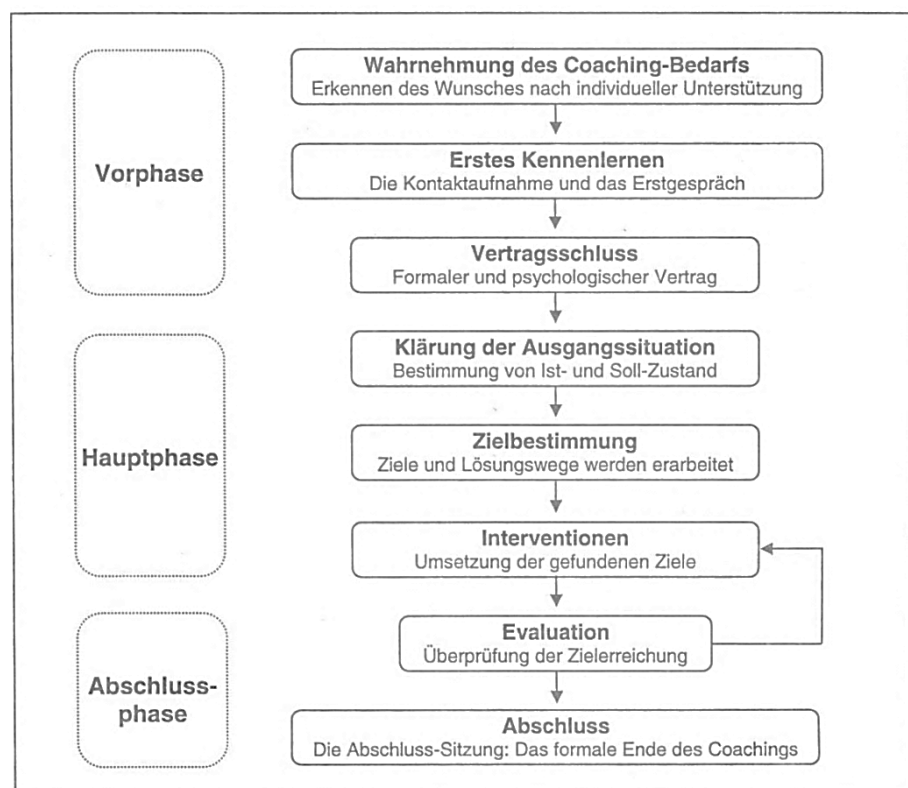


Abbildung 1: Schematischer Ablauf eines Coaching-Prozesses (Quelle: Rauen 2005a, S.275).

Leidensdruck oder Sehnsucht. Durch Selektionskriterien unterscheidet das System Relevantes von Irrelevantem. Da diese Selektionsprozesse durch Emotionen beeinflusst werden (vgl. Backhausen/Thommen 2006, S.144ff), kann das formulierte Ziel des Coachees unpräzise oder unzutreffend sein (vgl. Looss/Rauen 2005, S.167; Schreyögg 2003a, S.310). Daher ist es wichtig, sich in dieser Phase ausreichend Zeit zur Auftrags- und Zielklärung zu lassen, wobei die Verantwortung der Zielformulierung dem Coachee überlassen wird (vgl. Rauen 2005a, S.281ff). Nachdem das Ziel klar ausgearbeitet wurde, können Interventionen eingesetzt und Kriterien festgehalten werden, die einen erkennbaren Unterschied aufzeigen (vgl. Backhaus-

sen/Thommen 2006, S.140ff). Interventionen verfolgen die Absicht, Wahlmöglichkeiten im Verhalten und Erleben des Coachees zu erweitern. Auch Gespräche, in denen Feedback gegeben, aktiv (Aussagen werden paraphrasiert, unbewusste Botschaften verbalisiert) oder passiv (keine Unterbrechung, nur Demonstration der Aufmerksamkeit) zugehört und nachgefragt wird, stellen Interventionen dar (vgl. Schreyögg 2003a, S.237ff). Der Großteil der Veränderungen im Coaching findet allerdings zwischen den Sitzungen - on the job - statt, wenn Ergebnisse der Interventionen in der Arbeitswelt des Coachees umgesetzt werden (vgl. Looss/Rauen 2005, S.168f). Je nach Ziel des Coachings variiert dessen Dauer. Ist das Thema genau umschrieben reichen oft schon fünf bis zehn Doppelsitzungen im Abstand von etwa 3 Wochen aus (vgl. Schreyögg 2003a, S.317ff).

Abschlussphase

Schließlich sollte der Coaching-Prozess evaluiert und die Zielerreichung überprüft werden. Es können Ursachen analysiert werden, die hinderlich für die Zielerreichung waren und der Prozess von neuem aufgenommen werden. Darüber hinaus kann es auch im Prozess immer wieder vorkommen, dass Schleifen zu vorhergehenden Phasen gemacht werden müssen, um beispielsweise das Ziel neu zu justieren. Wurden die anfangs definierten Ziele erreicht, kann der Coaching-Prozess abgeschlossen werden (vgl. Rauen 2005a, S.286f), um das Ende der Begleitung durch den Coach für den Coachee deutlich zu machen (vgl. Schreyögg 2003a, S.334f).

2.6 Organisationsinternes Coaching

Das Coaching in der Organisation kann neben einem externen Coach auch von einem internen Coach durchgeführt werden. Dabei etablierten sich bislang vor allem die Varianten des Stabs- und Linien-Coachs. Während der Linien-Coach als Vorgesetzter seine Mitarbeiter coacht, stammt der Stabs-Coach aus der Personalabteilung, die oft in einer unabhängig zu den Hierarchiestufen des Unternehmens organisierten Stabsabteilung angesiedelt ist. Ein Linien-Coach kann seine Mitarbeiter entwicklungsorientiert führen. Sie werden allerdings nicht offen mit ihm über ihre Entwicklungspotentiale sprechen können. Diese Form stellt daher kein Coaching im Sinne der Definition aus Kapitel 2.1 dar. Stabs-Coachs sind professionell ausgebildete Coachs, die Coaching als Bestandteil ihrer Arbeit anbieten. Diese Arbeit fokussiert auf eine spezielle Variante internen Coachings, das aber der zuletzt genannten am nächsten kommt (siehe Kap. 4.1). Für externes wie auch internes Coaching existieren spezifische Vor- und Nachteile:

Vorteile organisationsinternen Coachings sind, dass Fragestellungen direkt bearbeitet werden können, ohne dass zunächst die Unternehmenskultur oder –struktur erklärt werden muss. Das interne Angebot senkt die Schwelle der Nachfrage für ein Coaching. Zusätzlich erspart es dem Unternehmen bei großem Beratungsbedarf hohe Ausgaben für externe Coaches und verkörpert eine innovative Personalentwicklung (vgl. Coaching-Report 2010c).

Dagegen spricht die mangelnde Unabhängigkeit interner Coachs, eben weil sie Unternehmensgewohnheiten ebenso verinnerlicht haben wie deren Coachees. Außerdem besteht die Gefahr sich im Arbeitsalltag unabhängig von der Coach-Coachee-Beziehung zu begegnen. Wird Coaching nur durch Personalverantwortliche angeboten, kommt es zudem zu einer Rollenkollision, da Entwicklungspotenziale ausgeschöpft werden, die gleichzeitig als Beurteilungsgrundlage gelten könnten (vgl. Reimer 2009, S.42; Bollhöfer 2009, S.43). Führungskräfte oberer Ebenen lassen sich zudem bislang lediglich extern coachen, damit die Gleichwertigkeit des Coachs und die Vertraulichkeit nicht in Frage gestellt werden.

Sind Grundvoraussetzungen wie die Unabhängigkeit der Coachs von der Personalbeurteilung, eine offene, reflexions- und entwicklungsfördernde Personalkultur, eine ausreichende Größe des Unternehmens und eine professionelle Weiterbildung der Coachs gegeben, ist es eine Frage der Hierarchieebene und des Anlasses, ob ein externer oder interner Coach herangezogen wird (vgl. Rauen 2005b, S.117f). Oftmals herrscht in Organisationen eine Kombination aus internem und externem Coaching, um die Vorteile beider Rollenkonstellationen ausschöpfen zu können (vgl. Schreyögg 2003a, S.213).

2.6.1 Coaching im Spannungsfeld zwischen Person und Rolle

Die Rahmenbedingungen internen Coachings sind durch die Organisation geprägt, daher soll zunächst das zu Grunde liegende Organisationsverständnis skizziert werden. Sieht man Organisationen als soziale Systeme,¹⁵ ist ihre Organisationsstruktur von Kommunikation und Erwartungen geprägt (vgl. Luhmann, 1984, S.398, S.411). Kommunikation verläuft dabei über Entscheidungen. Über Formalisierung von Verhaltenserwartungen wird festgelegt, was bei einer Entscheidung als gegeben vorausgesetzt wird (vgl. Luhmann 1984, S.139, S.396f; 2002, S.103f). Die Entscheidung über diese Entscheidung bezeichnet Luhmann (2000, S.222f) als „Entscheidungsprämissen“. Formal splittet sich die Organisationsstruktur in drei Entscheidungsprämissen auf: Entscheidungsprogramme, Kommunikationswege und Personal. Von Bedeutung für diese Arbeit ist vor allem das Personal, da Coaching auf dieser Ebene ansetzt und die Person zu anderen Entscheidungen bewegen kann. In sozialen Systemen herrschen

¹⁵ Für weiterführende Inhalte der Systemtheorie vgl. Luhmann (2002).

immer verschiedene Wahlmöglichkeiten (Kontingenz). Durch die Festlegung auf eine werden alle anderen bewusst ausgeschlossen. Soziale Systeme sind des Weiteren autopoietisch, also sich selbst erzeugend, da sie zu ihrer Umwelt operativ geschlossen sind. Umweltreize können sie nur irritieren, nicht beeinflussen. Diese Irritation wird dann nach ihrer eigenen Logik verarbeitet. Aufgrund dieser operativen Geschlossenheit sind sie zudem selbstreferentiell. Jede neue Operation im System bezieht sich auf eine andere interne Operation (vgl. Schneider 2002, S.273; Schwertl 2009, S.30). Durch die Kopplung der Elemente untereinander und deren rekursive Aktionen werden neue Eigenschaften geschaffen, die mehr sind als die Summe ihrer Teile (Emergenz) (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.31). Durch die Zirkularität bedingen sich Ursache und Wirkung gegenseitig. Lineare Kausalbeziehungen sind folglich nicht mehr ausreichend.

Psychische und soziale Systeme werden als lose gekoppelt betrachtet und operieren über verschiedene Modi (Gedanken vs. Kommunikation) (vgl. Schneider 2002, S.279). Durch die Rollenübernahme verbinden sich Person und Organisation (siehe Abb.2). Die Person übernimmt die Rolle und füllt sie durch ihr Verhalten, ihre Fähigkeiten und ihre Werthaltungen aus. Je größer die Handlungsspielräume in der Rolle sind, desto eher kann die Person in ihr aufgehen und die berufliche Entwicklung mitgestalten (vgl. Lippmann 2008, S.24). Im Idealfall sind die Erwartungen der Rollensender und –empfänger deckungsgleich (vgl. Lippmann 2008, S.22).

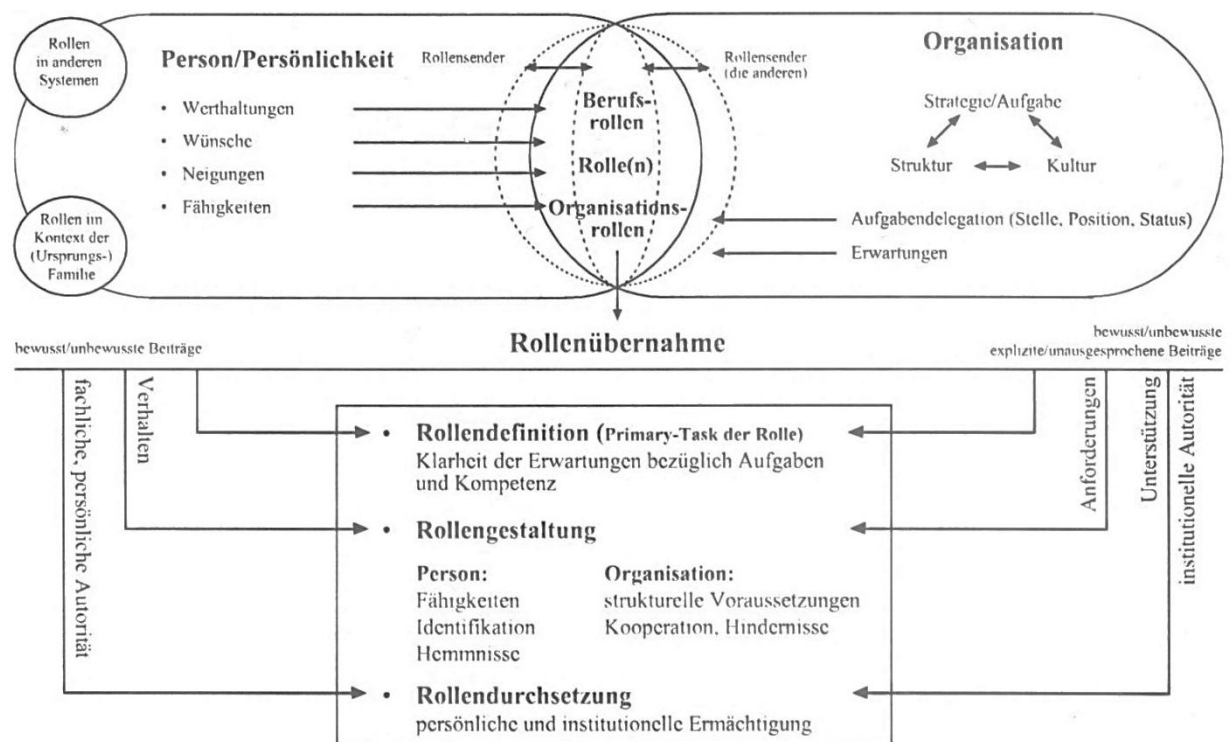


Abbildung 2: Rollenübernahme der Person in der Organisation (Quelle: Lippmann 2008, S.23).

Durch Verhaltenserwartungen in sozialen Systemen wird dieser Handlungsspielraum jedoch eingeschränkt. Personen sind dabei in sozialen Systemen austauschbar, da nicht die Person Teil der Organisation ist, sondern lediglich deren Rolle (vgl. Schneider 2002, S.269). Organisationsinternes Coaching kann daher als Versuch gesehen werden, die Wünsche der Person mit den Erwartungen der Organisation in Einklang zu bringen und findet daher immer im Spannungsverhältnis von Person, Rolle und Organisation statt.

2.6.2 Anlässe von Coaching im Unternehmen

Mitarbeiter nehmen Coaching im Unternehmen in Anspruch, wenn sie mit ihrer Rollengestaltung unzufrieden sind, was aus individuellen Überlastungsgefühlen, fehlenden Handlungsoptionen, dem Wunsch nach Neuorientierung, mangelnder Rollenklarheit oder aus Konflikten mit Kollegen resultieren kann (vgl. Backhausen/Thommen 2006, S.151). Nach Astrid Schreyögg (2003a, S.76ff) lassen sich Anlässe für ein Coaching in drei Kategorien einordnen: Eine individuelle Krise, eine kollektive Krise oder die Suche nach Verbesserung. Individuelle Krisen entstehen, wenn sich persönliche Faktoren (z.B. Verlagerung persönlicher Werte), situative Faktoren (z.B. Arbeitsplatzwechsel) oder beide verändern (vgl. Schreyögg 2003a, S.78ff). Kollektive Krisen beruhen hingegen auf Veränderungen im beruflichen System, die kollektiv bewältigt werden müssen (z.B. ökonomische Krisen, organisationale Umstrukturierungen) (vgl. Schreyögg 2003a, S.92ff). Bei kollektiven Krisen werden Wechselbeziehungen zwischen Umwelt, Organisation und Person deutlich. Die Suche nach Verbesserung drückt sich in dem Wunsch nach beruflicher Selbstverwirklichung aus und dient der Flexibilisierung persönlicher Verarbeitungsformen (Coping), Erweiterung von Kompetenzen oder Rollenberatung (vgl. Schreyögg 2003a, S.97ff).

Diese drei Anlasskategorien Schreyöggs (vgl. Schreyögg 2003a, S.76ff) finden sich in den Ergebnissen einer schriftlichen Befragung von Böning und Fritschle (2008) wieder, die Anlässe von Coaching im Unternehmen untersuchen. Sie befragen insgesamt 70 Personalmanager und Coachs.¹⁶ Die folgende Abbildung veranschaulicht deren Ergebnisse (siehe Abb.3). Dabei ist zu beachten, dass Anlass und bearbeitete Themen nicht übereinstimmen müssen, da diese oftmals breiter sind als es der Anlass vermuten lässt (vgl. Böning/Fritschle 2008, S.98ff). Die Unterscheidung zwischen Thema und Anlass ist folglich theoretisch korrekt, in der Praxis werden diese Antworten allerdings weniger ausdifferenziert.

¹⁶ Allerdings können nur Coachs valide Einschätzungen treffen, da sie unmittelbar am Coaching beteiligt sind.

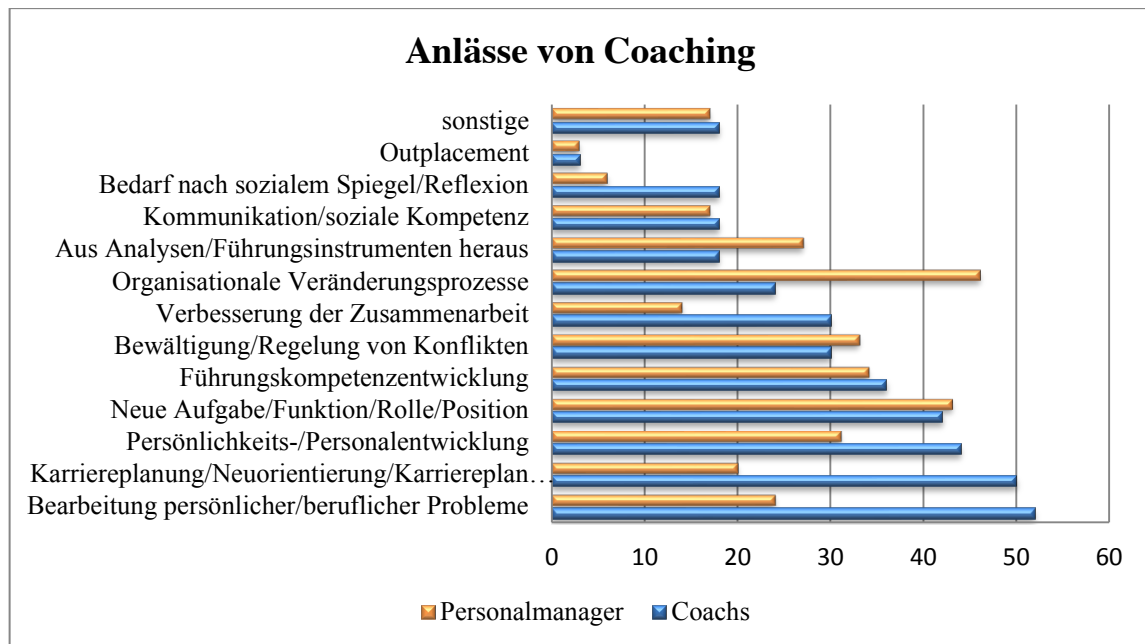


Abbildung 3: Anlässe für Coaching (Quelle: eigene Darstellung nach Böning/Fritschle 2008, S.88).

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Coaching vor allem zur Problembearbeitung und beruflichen sowie persönlichen Weiterentwicklung in Anspruch genommen wird (individuelle Krise und Suche nach Verbesserung). Personalmanager betonen hingegen organisationale Veränderungsprozesse (kollektive Krisen). Diese Anlässe gehen mit Unsicherheit weiterer Handlungsoptionen einher, welcher im Coaching entgegen gesteuert werden kann. So werden Handlungen reflektiert und die Integration der Persönlichkeit in die berufliche Rolle unterstützt, was zu erhöhter Effektivität und Arbeitszufriedenheit führen kann (vgl. Schmidt-Lellek 2003, S.233f).

2.6.3 Funktionen von Coaching in der Organisation

Da Coaching im Spannungsfeld von Person und Organisation stattfindet, wirkt es sich auf beide aus. Neben der persönlichen Anlassbewältigung, kann Coaching auch organisationsstabilisierende Funktionen erfüllen, die im Folgenden skizziert werden.

Personalisierung organisationsstruktureller Konflikte

Coaching bearbeitet Konflikte zwischen Person und Rolle und stellt deren Passung wieder her. Da aber zwischen Organisationszielen, Rollenerfordernissen und persönlichen Zielen oft Unterschiede bestehen, ist dieses Konfliktpotenzial jeder Organisation immanent (vgl. Backhausen/Thommen 2006, S.121f). Ansatzpunkt der Konflikte ist allerdings die Person, da organisationale Rolle und Organisationsziele im Coaching nicht bearbeitet werden können (vgl. Kühl 2008, S.59ff; Schreyögg 2009a, S.279). Probleme werden so in die Verantwortung der

Person übertragen und personalisiert, statt sie strukturell zu bearbeiten (z.B. durch Änderung der Arbeitsstruktur) (vgl. Taffertshofer 2006, S.8; Kühl 2008, S.165f; Kühl 2008, S.166). Es ist daher umso wichtiger zu Beginn des Coachings organisationsstrukturelle Rahmenbedingungen zu klären, um den Coachee nicht an mangelnde Organisationsstrukturen anzupassen. Zudem ist wichtig, häufig auftretende Probleme auf einer aggregierten Ebene in die Organisation zu reflektieren. Andernfalls „verdummt“ die Organisation, da sie sich möglichen Lernchancen aus vermiedenen Konflikten entzieht (vgl. Taffertshofer 2006, S.8). In diesem Sinne wäre Coaching eine Art Kummerkasten für Mitarbeiter und Strukturschutz für die Organisation (Kühl 2008, S.170ff).

Schnelle Anpassung an eine instabile Umwelt

Da die Umwelt einer Organisation instabil ist werden flexible Entwicklungsmaßnahmen benötigt, um sich diesem schnellen Wandel anzupassen. Seminare müssen einen Zielzustand der Organisation annehmen, bis ihr Konzept entwickelt und umgesetzt wurde. Mentoring gibt bisher erfolgreiche Verhaltensweisen mit der Annahme weiter, dass sie auch künftig erfolgreich sein werden. Coaching kann flexibel und schnell an die jeweiligen Bedürfnisse angepasst werden. Der Coachee lernt anstelle spezifischer Handlungsstrategien sein Lernsystem zu hinterfragen, um sich auch an veränderte Umweltbedingungen anpassen zu können (vgl. Backhausen/Thommen 2006, S.113ff).

Problemaufschiebung

Wird ein Problem durch ein Coaching bearbeitet, gibt es der Organisation einen zeitlichen Aufschub. Der Problemdruck der Person wird sofort gemildert, da sich jemand dem Problem annimmt (vgl. Kühl 2009, S.177f; 236; Taffertshofer 2006, S.6). Dauerhaft angelegte Konflikte (z.B. zu hoher Arbeitsaufwand pro Mitarbeiter) können latent gehalten werden, wenn sie in ein Beratungssystem ausgegliedert werden (vgl. Kühl 2009, S.236f; Schreyögg 2009, S.280). Coaching kann also das Problem aus Perspektive der Organisation durch Verschiebung auf die Person lösen und muss dabei an der tatsächlichen Problemlösung nicht interessiert sein (vgl. Taffertshofer 2006, S.5). Damit Coaching nicht nur ein „Placebo“ bleibt, muss aus diesen Problemen gelernt werden (Kühl 2006, S.53).

Beruhigungsmittel

Bei einer organisationalen Veränderung wird ein hohes Maß an Unsicherheit generiert. Dabei müssen viele Informationen beachtet werden, die zu einer kognitiven Überforderung führen können. Gefühle wie Verunsicherung, Verwirrung oder Angst können auftreten. Coachs un-

terstützen beim Umgang mit diesen Emotionen und geben Rückhalt (vgl. Kühl 2009, S.151f). Außerdem wird Unsicherheit absorbiert, indem das Problem in der Zielfindungsphase definiert und in bearbeitbare Aufgaben untergliedert wird (vgl. Taffertshofer 2006, S.7).

Durchbrechen der Einsamkeit

Je höher Führungskräfte in der Hierarchie aufsteigen, desto weniger ehrliches Feedback erhalten sie, aber desto höher ist ihr Reflexionsbedarf. Durch die Isolation in den obersten Hierarchieebenen kommt es zu einer verzerrten Wahrnehmung und Betriebsblindheit. Kühl (2009, S.154) spricht in diesem Zusammenhang vom „Loneliness-at-the-Top-Syndrom“. Coaching kann durch offenes Feedback eines Außenstehenden dabei unterstützen, blinde Flecken zu identifizieren und zu beseitigen.¹⁷ Die Entscheidungsfähigkeit der Führungskräfte bleibt so flexibel (vgl. Backhausen/Thommen 2006, S.196ff; Coaching-Report 2010a).

Erziehungsinstrument

Die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter wird durch die Identifikation mit dem Unternehmen gefördert. Unternehmenskultur und -leitbild vermitteln oft den Grundsatz „love it or leave it“ (vgl. Kühl 2009, S.173f). Hier kann Coaching dazu dienen die individuelle Leistung zu fördern und dieses Motto in der Organisation zu verbreiten.

Sanktion oder Gratifikation

Vorgesetzte können Coaching auch taktisch als Sanktion oder Gratifikation einsetzen (vgl. Taffertshofer 2006, S.4). Coachees müssen sich dann coachen lassen, um „Nachhilfe“ zu bekommen. Umgekehrt kann Coaching auch als Belohnung für herausragende Leistungen „vergeben“ werden (vgl. Kühl 2009, S.236). Beide Fälle entsprechen nicht unbedingt dem Anspruch der Freiwilligkeit, weshalb ihre Wirkung in Frage gestellt werden kann.

Coaching unterstützt folglich einerseits die Person dabei, ihre Rolle in der Organisation effektiver auszufüllen und dabei selbst zufriedener zu sein (vgl. Schreyögg 2003a, S.155). Andererseits sind auch informelle Wirkungen des Coachings zu beachten, die die Stabilität der Organisation zu Lasten der Coachees aufrechterhalten. Dieser Instrumentalisierung von Coaching kann die Professionalisierung der Coachs entgegenwirken (vgl. Taffertshofer 2006,

¹⁷ Blinde Flecken sind unbewusst, beeinflussen aber die Wahrnehmung, Erklärung und Bewertung der Welt. Da in komplexen Systemen stets andere Unterscheidungen möglich sind, können sie nicht wie in einer physischen Betrachtung durch verändertes Hinschauen aufgehoben werden. Das eigentliche Problem ist also nicht der blinde Fleck, sondern der Umgang mit Unsicherheit (vgl. Thommen 2009, S.381).

S.5). Professionelle Coaches lassen sich aus ihrem beruflichen Selbstverständnis heraus nicht derart instrumentalisieren und würden unter solchen Umständen ihre Arbeit verweigern.

3. Theoretische Grundlagen zur Wirksamkeit von Coaching

Nachdem nun wesentliche Merkmale, unterschiedliche Ausprägungen, der idealtypische Ablauf und der Kontext von Coaching beschrieben wurden, beleuchtet dieses Kapitel die theoretische Fundierung der Wirksamkeit im Coaching. Um sich den Wirkmechanismen im Coaching theoretisch anzunähern, werden einerseits Wirkmodelle der Psychotherapie, andererseits ein Strukturmodell von Coaching betrachtet. Der Rückgriff auf psychotherapeutische Wirkmodelle ist insofern unproblematisch, da Psychotherapie sich hauptsächlich durch die größere Problemtiefe von Coaching abgrenzt und ähnliche Methoden anwendet (siehe Kap. 2.2). Außerdem werden bislang erhobene Effekte von Coaching anderer Untersuchungen zusammengetragen, um einen Überblick der bisherigen Wirksamkeitsforschung zu erhalten. Auch das bisherige Forschungsvorgehen zur Untersuchung der Wirksamkeit von Coaching wird berücksichtigt. Zunächst werden jedoch Erfolgsfaktoren vorgestellt, deren Einhaltung mit der Qualitätssicherung einhergeht.

3.1 Erfolgsfaktoren von Coaching

Erfolgsfaktoren sind Bedingungen, unter denen das Eintreten einer Wirkung durch das Coaching wahrscheinlicher wird. Dennoch kann keine kausale Beziehung zwischen Erfolgsfaktoren und Erfolg hergestellt werden. Zum einen fließen in den Coaching-Prozess weitere Variablen ein, die durch das Coaching nicht beeinflusst werden können (z.B. Wirtschaftslage, organisationale Umstrukturierungen, Probleme im privaten Bereich), zum anderen wäre solch eine lineare Prognose aus systemischer Perspektive aufgrund komplexer Wechselwirkungen und Selbstorganisation nicht haltbar. Außerdem bleibt die Frage offen, wann ein Coaching als erfolgreich definiert wird. Dies hängt von der Perspektive und Interessenslage des Betrachters ab. In diesem Fall wird ein Coaching als erfolgreich angesehen, wenn es Wirkungen erzeugt, die der Zielerreichung des Coachees dienlich sind. Erfolgsfaktoren können den Coachee, den Coach und den Coaching-Prozess betreffen. Eine qualitative Untersuchung von Heß und Roth (2001) mit 17 Coaching-Experten stellt drei Qualitätsdimensionen (Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität) heraus, die teilweise ebenfalls als Erfolgsfaktoren von Coaching gesehen werden können. Daher finden sich viele Inhalte dieser Qualitätsdimensionen in den folgenden Erfolgsfaktoren wieder. Die Überschneidung von Erfolgsfaktoren und Qualitätsdimensionen

verdeutlicht die Wichtigkeit der Einhaltung mehrdimensionaler Qualitätsstandards im Coaching, um Wirkungen erzielen zu können.

Erfolgsfaktoren Coachee

Da Coaching eine Prozessberatung darstellt, in der die Erarbeitung der Lösung vom Coachee selbst getragen werden muss, muss der Coachee eine starke *Veränderungsmotivation und Veränderungsabsicht* mitbringen, um an seinem Anliegen mit Unterstützung des Coachs zu arbeiten (vgl. Heß/Roth 2001, S.142; Greif 2008, S.272f; Grawe 2000, S.47; Jansen et al. 2004, S.139; Rauen et al. 2009, S.152; Rauen 2005a, S.274; Turck et al. 2007, S.41f).

Neben der Motivation und Absicht etwas zu ändern, sind zusätzlich einige Eigenschaften des Coachees ausschlaggebend, damit die Interventionen des Coachs greifen können. Hierunter fallen: *Reflexivität, Offenheit, Beharrlichkeit und Fähigkeit zum Lernen* (vgl. Greif 2008, S.277; Turck et al. 2007, S.45). Außerdem sollte die *Selbstmanagementfähigkeit* des Coachees zumindest teilweise noch vorhanden sein (vgl. Rauen et al. 2009, S.152).

Des Weiteren ist die *Freiwilligkeit* des Coachees für den Erfolg des Coachings wichtig. (vgl. Heß/Roth 2001, S.142; Turck et al. 2007, S.24ff; Rauen et al. 2009, S.151f; Jansen et al. 2004, S.29). Nur wenn der Coachee freiwillig die Unterstützung eines Coachs sucht, ist die innere Haltung dem Coaching gegenüber entsprechend offen, sodass der Coach zur Selbstreflexion und Musteränderung anregen kann. Lässt sich ein Coachee unfreiwillig coachen, löst das eher Widerstand aus. Über die Bedeutung der Freiwilligkeit für den Erfolg des Coachings herrscht in der Literatur jedoch Uneinigkeit, da man einerseits nie völlig freie Entscheidungen treffen kann (das wäre nur möglich, wenn alle Verhaltensmöglichkeiten und Konsequenzen gleichwertig, also egal, sind) (vgl. Greif 2008, S.174), andererseits ein unfreiwilliger Coachee durch das Feingefühl des Coachs zum Kliententypus des Kunden werden kann (vgl. De Shazer 1988, S.104ff). Es kommt demnach eher auf die Bewusstmachung der Entscheidungsgründe, Abhängigkeiten und Erwartungen an, als auf eine völlig freie Entscheidung (vgl. Greif 2008, S.175f).

Erfolgsfaktoren Coach

Die *Kompetenzen* des Coachs haben direkten Einfluss auf das Coaching (siehe Kap. 2.4). Eine fundierte methodische Ausbildung ist unerlässlich, um idealerweise verschiedene Theorieschulen in Kombination anwenden zu können (vgl. Loos/Rauen 2005, S.168; Turck et al. 2007, S.18; Künzli 2005, S.240f). Daneben spielen auch das Engagement und die Authentizität des Coachs eine wichtige Rolle, da sie dem Coachee das Gefühl von Sicherheit, Glaubwürdigkeit und Kompetenz vermitteln. Auf diese Weise drückt sich die Selbstkongruenz des

Coachs aus, sodass eine Besserungserwartung beim Coachee aufgebaut wird (vgl. Wasylyshyn 2003, S.103, Künzli 2005, S.240f; Grawe 2000, S.22ff). Methodische Kompetenz und fachliche Qualifikation stellen bei Heß und Roth (2002, S.141) „personelle Strukturqualität“ dar. Auch persönliche Kompetenzen werden nochmals betont, um eine empathische und akzeptierende Haltung gegenüber dem Coachee einzunehmen (vgl. Rauen/Steinhübel 2005, S.290, Wasylyshyn 2003, S.98).

Erfolgsfaktoren Coaching-Prozess

Einen wichtigen Erfolgsfaktor während des Coachings stellen *stabile Rahmenbedingungen* dar. Sie sind wichtig, weil der Coachee sich während des Coachings in einer Umbruchsituation befindet, in der er eigene Verhaltens-, Denk- sowie Deutungsweisen hinterfragt. Diese Prozesse sind immer mit Unsicherheit verbunden. Stabile Bedingungen können beispielsweise durch das offene und transparente Vorgehen des Coachs, durch Festhalten von Spielregeln für das Coaching oder durch die Verfügbarkeit des Coachs erzeugt werden (vgl. Rauen et al. 2009, S.151f; Hall et al. 1999, S.48). Auch die vertrauensvolle und wertschätzende Beziehung zwischen Coach und Coachee ist wichtig, um das Gefühl von Sicherheit und Geborgenheit auszulösen.

Die *Qualität der Therapiebeziehung* ist darüber hinaus für den Erfolg des Coachings zentral. In verschiedenen Studien werden positive Zusammenhänge zwischen der Beziehungsqualität und der Zufriedenheit des Coachees mit dem Coaching sowie mit der Zielerreichung gefunden (vgl. Offermanns 2005, S.105; Jansen et al. 2004, S.41ff). Nach Studienergebnissen von Hall und Kollegen (1999, S.48) sollte die Beziehung zwischen Coach und Coachee durch Integrität, Offenheit, Fähigkeit zum Zuhören und Ehrlichkeit des Coachs sowie durch dessen Empathie und Bindung an den Erfolg des Coachees gekennzeichnet sein. Coachees beurteilen vor allem direktes, ehrliches, realistisches und herausforderndes Feedback als konstruktiv, was nur auf Basis einer tragfähigen Beziehung geäußert werden kann. Auch Grawe (2000, S.98) betont die Rolle der Therapiebeziehung als Ressource für den Klienten. Nach Heß und Roth (2001, S.142) sollte die Beziehung durch Vertrauen, Akzeptanz, Sympathie, Gleichwertigkeit und Ehrlichkeit charakterisiert sein, was sich an die Basisvariablen therapeutischen Handelns nach Rogers (1976) anlehnt.

Des Weiteren wird der Erfolg eines Coachings durch die *Zielsetzung und -konkretisierung* beeinflusst (vgl. Greif 2008, S.277; Hall et al. 1999, S.46). Stellt man sich Coaching bildlich als Wegbegleitung vor, wird deutlich, dass die Richtung nur bestimmt werden kann, wenn das Ziel klar ist. Eine ausgiebige Zielklärung wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit des Coa-

chees aus (vgl. Jansen et al. 2004, S.130ff) und ist wichtig, um die tatsächlichen Themen des Coachings herauszufinden (vgl. Rauen et al. 2009, S.152f; Böning/Fritschle 2008, S.98ff). Zielklärung und –konkretisierung fallen bei Heß und Rot (2001, S.142f) gemeinsam mit Transparenz der Methoden, Flexibilität in der Vorgehensweise und psychologischem oder schriftlichem Vertrag unter Prozessqualität.

Nachdem alle Rahmenbedingungen des Coachings eingehalten werden, stellt sich nun die Frage nach den Wirkmechanismen im Coaching-Prozess, welche mit Hilfe verschiedener Wirkmodelle beleuchtet werden.

3.2 Wirkfaktorenmodelle für Psychotherapie und Coaching

Wirkmechanismen werden in der Psychotherapie bereits wesentlich länger untersucht als im Coaching, weshalb dort bereits eine Vielzahl von Wirkmodellen und Wirkfaktoren postuliert wurden.¹⁸ Das folgende Kapitel kann folglich nur exemplarisch einige Wirkmodelle vorstellen. Auch zwei der folgenden Modelle (Grawe 2000, Haken/Schiepek 2010) entstammen ursprünglich der Psychotherapie. Grawe stellt einen ressourcen- und motivationsorientierten Ansatz dar, welcher sehr gut zum Grundgedanken der Potentialentfaltung im Coaching passt. Einige der Wirkannahmen von Grawe (2000) finden sich auch im synergetischen Prozessmanagement von Haken und Schiepek (2010) wieder. Die beiden Autoren vereinen Systemtheorie und Synergetik, um daraus ein generisches Gerüst therapeutischen Handelns zu entwerfen, welches das System begünstigt sich selbst zu organisieren. Außerdem betonen sie das Wechselspiel zwischen Makro- und Mikroebene eines Systems sowie dessen Kontrollparameter, an denen Interventionen ansetzen können. Als Strukturmodell kann es durch weitere psychologische Annahmen angereichert werden (vgl. Manteufel/Schiepek 1998, S.57f). Das dritte angeführte Modell ist das Strukturmodell von Einzel-Coaching nach Greif (2008, S.277). Es beinhaltet wesentliche Aspekte bisheriger Wirksamkeitsforschung zu Coaching und widmet sich damit explizit dieser Beratungsform. Des Weiteren richtet es den Fokus auf kognitiv-emotionale Prozesse wie Selbstreflexion und Kalibrierung von Affekten, die die synergetischen Annahmen von Haken und Schiepek (2010) untermauern. Bevor diese jedoch näher erläutert werden, wird zunächst die Unterscheidung zwischen allgemeinen und spezifischen Wirkfaktoren erläutert, um die Übertragbarkeit psychotherapeutischer Wirkfaktoren auf Coaching nachvollziehen zu können.

¹⁸ Beispielsweise das sieben-stufige Prozessmodell von Reinecker et al. (1996), Wirkfaktoren der Psychotherapie von Hermann Lang (2003) oder Volker Tschuschke (1990), sowie das Geheimnis therapeutischer Wirkung im Hinblick auf persönliche Faktoren und Beziehungsgestaltung (vgl. Hain 2001).

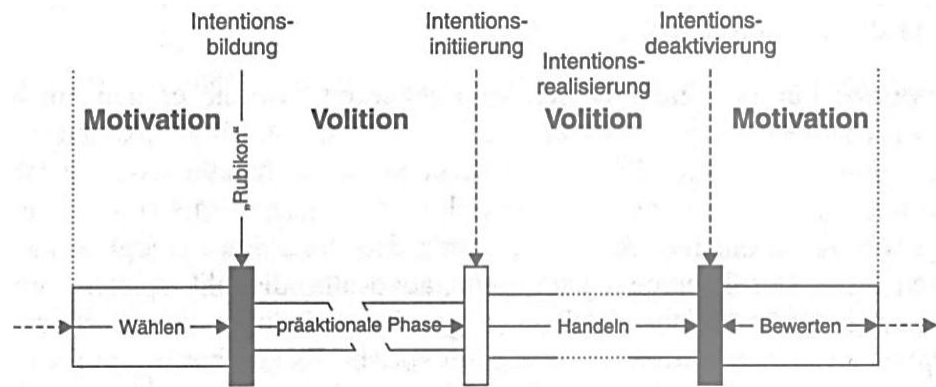
3.2.1 Allgemeine und spezifische Wirkfaktoren

Spezifische Wirkfaktoren gelten für eine spezielle Therapieschule und beschreiben deren Besonderheiten bezüglich ihrer Wirkungen. Untersuchungen zeigen jedoch, dass verschiedene Therapieschulen ähnliche Erfolge haben (Dodo-Bird-Hypothesis) (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.455). Daher müssen der Wirkung gemeinsame, unspezifische Wirkfaktoren zu Grunde liegen. Diese allgemeinen Wirkfaktoren gelten gleichermaßen für verschiedene Therapieansätze (vgl. Huf 1992, S.149) und werden auch als „common factors“ bezeichnet. Beispiele für unspezifische Wirkfaktoren sind Klienten- und Therapeutenvariablen. So beeinflusst beispielsweise die Angst eines Klienten den Therapieerfolg negativ (vgl. Huf 1992, S.153ff). Bereits 1986 untersuchten Orlinsky und Howard über 1.000 Studien zum Prozess und Outcome von Psychotherapie. Daraus erstellten sie ein „generic model of psychotherapy“. Es enthält ebenfalls Therapeuten- und Klientenvariablen wie Empathie, Kongruenz und Geschicklichkeit des Therapeuten oder Engagement des Klienten (vgl. Orlinsky/Howard 1986, S.367), die sich teilweise in den folgenden Wirkmodellen wiederfinden (z.B. Motivation des Klienten bei Grawe (2000), Geschicklichkeit im Sinne von Synchronisation bei Haken/Schiepek (2010)). Da auch dem Coaching zu Grunde liegende Beratungsansätze aus verschiedenen Psychotherapieschulen stammen, kann angenommen werden, dass allgemeine Wirkfaktoren ebenso auf Wirkmechanismen des Coachings angewendet werden können. Die im Folgenden dargestellten Modelle beziehen sich allesamt auf allgemeine Wirkfaktoren und können folglich für verschiedene Coaching-Ansätze verwendet werden. Als Rahmenmodelle zur Wirksamkeit der Psychotherapie und des Coachings eignen sie sich daher sehr gut zur empirischen Überprüfung der hier untersuchten Praxisfälle, in denen die Coachs jeweils einen unterschiedlichen theoretischen Hintergrund haben.

3.2.2 Wirkprinzipien der Psychotherapie nach Klaus Grawe

Grawe betont den motivationspsychologischen Aspekt der Psychotherapie, wobei er sich auf das Rubikonmodell von Heckhausen (1987) rückbezieht. Diesem Modell liegt die Annahme zu Grunde, dass der Mensch stets mehrere, teilweise unbewusste Intentionen (Absichten) hat, aber nur die wichtigste verfolgt werden kann. Sobald eine Motivation (kurzfristige Aktivierung eines Motivs in einer Situation) gewählt wurde, wird deren Ausführung im Volitionsprozess (Willensbildungsprozess) geplant und realisiert (siehe Abb. 4). Bildlich gesprochen wurde der Rubikon überschritten. Dabei sollte der Therapeut zwischen *vorintentionaler Realitätsorientierung* und *nachintentionaler Realisierungsorientierung* unterscheiden. Aus realisierungsorientierter Perspektive (rechts des Rubikon) liegt die Konzentration bereits auf der

Ausführung der Intention mit der höchsten Volitionsstärke. Links des Rubikon wird hingegen noch realitätsorientiert



und unparteilich Abbildung 4: Rubikonmodell nach Heckhausen (Quelle: Grawe 2000 S.61).

reflektiert und abgewogen welche Intention ausgeführt werden sollte. Grawe (2000, S.87ff) geht von vier Wirkprinzipien im psychotherapeutischen Prozess aus, die im Folgenden kurz beschrieben werden:

Intentionsrealisierung

Nach dem Rubikonmodell ist es wichtig, dass *alle* Intentionen klar sind, bevor ein Therapieprozess gezielt beginnen kann. Häufig werden Intentionen realisiert, die bereits länger bestehen, aber im Moment der Handlung nicht bewusst sind (vgl. Grawe 2000, S.61ff). Durch die Intentionsrealisierung kann die Bewältigung des Problems stattfinden. Dabei leistet der Therapeut realisierungsorientierte Unterstützung (links des Rubikon) und fördert Volitionsprozesse (vgl. Grawe 2000, S.87f).

Intentionsveränderung

Kommt es zu keiner eindeutigen Intentionsbildung, liegt dies am Wahlprozess selbst (häufige Wiederholung, unbewusste Motive, etc.) oder an Prämissen, die zu dieser Wahl führten (Wünsche, Befürchtungen, Umstände, etc.). Der Therapeut unterstützt den Klienten diesen Prozess zu optimieren oder entsprechende Prämissen zu ändern und verdeutlicht die Bewusstheit des Wahlprozesses. So werden dem Klienten prozessuale Fähigkeiten des Wählens und bewussten Entscheidens vermittelt, die er auch im weiteren Kontext anwenden kann. Durch die motivationale Klärung kommt es zu neuen Mustern von Intentions- und Volitionsstärken (vgl. Grawe 2000, S.89f).

Prozessuale Aktivierung

Hierbei handelt es sich um die unmittelbare Erfahrung des Problems durch den Klienten. Durch die Problemaktualisierung wird dessen emotionale Beteiligung gefördert. Dies basiert

auf der Grundannahme, dass nur geändert werden kann, was gerade prozessual verarbeitet wird (vgl. Grawe 2000, S.93f).

Ressourcenaktivierung

Bisherige Problemerkahrungen sollen außen vor gelassen und die Aufmerksamkeit des Klienten auf positive Erfahrungen gelenkt werden. Ressourcenaktivierung kann sowohl inhaltlich als auch prozessual geschehen, indem entweder konkrete Ressourcen zur Problembewältigung oder die Herangehensweise an Probleme thematisiert werden. Auf diese Weise wird zudem das Selbstwertgefühl des Klienten aufgebaut, wodurch ein positiver Rückkopplungsprozess in Gang gesetzt wird: Durch die Verwirklichung der Identitätsziele fühlt sich der Klient nicht mehr minderwertig oder demoralisiert. Dadurch traut er sich Aktionen auszuführen, die sein Problem mindern könnten, er sich zuvor aber nicht zutraute (vgl. Grawe 2000, S.97f).

Diese vier Wirkprinzipien sind in einem Wirkkomponentenmodell subsumiert, das wiederum aus drei Wirkkomponenten besteht:

Inkonsistenzreduktion durch Ressourcenaktivierung

Der Grund eine Psychotherapie in Anspruch zu nehmen resultiert aus der Inkonsistenz praktischer Erfahrungen mit intentionalen Schemata (vgl. Grawe 2000, S.533). Die Aktivierung von Ressourcen kann diese Inkongruenz verringern und positive Kontrollerfahrungen erzeugen. Außerdem befriedigt die Therapie Bedürfnisse nach Selbstwerterhöhung und Bindung durch die wertschätzende Beziehung des Therapeuten (vgl. Grawe 2000, S.536). Diese Erfahrungen stehen in direkter Verbindung mit dem Therapeuten und festigen daher die Beziehung zum Klienten, wodurch er größeres Vertrauen bekommt, sich mehr öffnen kann und eine höhere Aufnahmebereitschaft zeigt (vgl. Grawe 2000, S.542). Auf Basis dieser gefestigten Beziehung unternimmt der Klient neue Schritte zur Problembewältigung. Die selbstinitiierten Bewältigungserfahrungen destabilisieren Kontrollparameter (Größe, die ein System steuert) und Störungsattraktoren (Anziehungspunkte des Anliegens). Je nachdem wie gut dieser positive Rückkopplungsprozess in Gang gebracht wird und die Ressourcenaktivierung gelingt, beeinflusst dies den Therapieerfolg positiv (vgl. Grawe 2000, S.543ff).

Destabilisierung von Störungsattraktoren durch problemspezifische Interventionen

Psychische Störungen bestehen aus komplexen neuronalen Erregungsmustern in verschiedenen Komponenten wie beispielsweise der Wahrnehmung oder der emotionalen Verarbeitung. Diese Komponenten fungieren als Kontrollparameter, über die der Störungsattraktor aktiviert

werden kann (z.B. Angst vor der Angst). Für eine wirkungsvolle Therapie muss daher dieser Attraktor durch problemspezifische Interventionen destabilisiert werden. Dies geschieht am effektivsten, wenn möglichst viele Kontrollparameter der verschiedenen Komponenten gleichzeitig beeinflusst werden. Außerdem sollte beim Einsatz der Interventionen auf die Aktivierung motivationaler Schemata geachtet werden, um eine prozessuale Aktivierung auszulösen (vgl. Grawe 2000, S.549ff).

Inkonsistenzreduktion durch Veränderung motivationaler Attraktoren

Die Inkonsistenz des Klienten in dessen psychischen Erleben kann durch korrektive Erfahrungen geändert werden. Oftmals sind jedoch Vermeidungsschemata dominant, die nicht überschrieben werden können, solange keine abweichende Erfahrung gemacht wird. Um dennoch den Mut für eine korrektive Erfahrung zu haben, müssen Ressourcen und Schemata aktiviert werden, die über der Schwelle des Vermeidungsschemas liegen, zum Beispiel kann dem Klienten durch eine Perspektiverweiterung klar werden, dass die Erhaltung der Gesundheit eine höhere Volitionsstärke besitzt als die Konfliktvermeidung. Ebenso tragen Klärungs- (Bewusstsein über Kontrollparameter) und Bewältigungserfahrungen (Änderung motivationaler Schemata) zur Inkonsistenzreduktion bei. Wichtig ist jedoch die reale neue Erfahrung, um neuronale Erregungsmuster verändern zu können (prozessuale Aktivierung) (vgl. Grawe 2000, S.563ff).

Zum Therapieerfolg ist es nötig, dass alle Prozesse vollständig durchgeführt werden (vgl. Grawe 2000, S.586), um keine latenten Inkonsistenzen bestehen zu lassen. Das Zusammenspiel der Wirkkomponenten ist im Wirkkomponentenmodell veranschaulicht (siehe Abb.5):

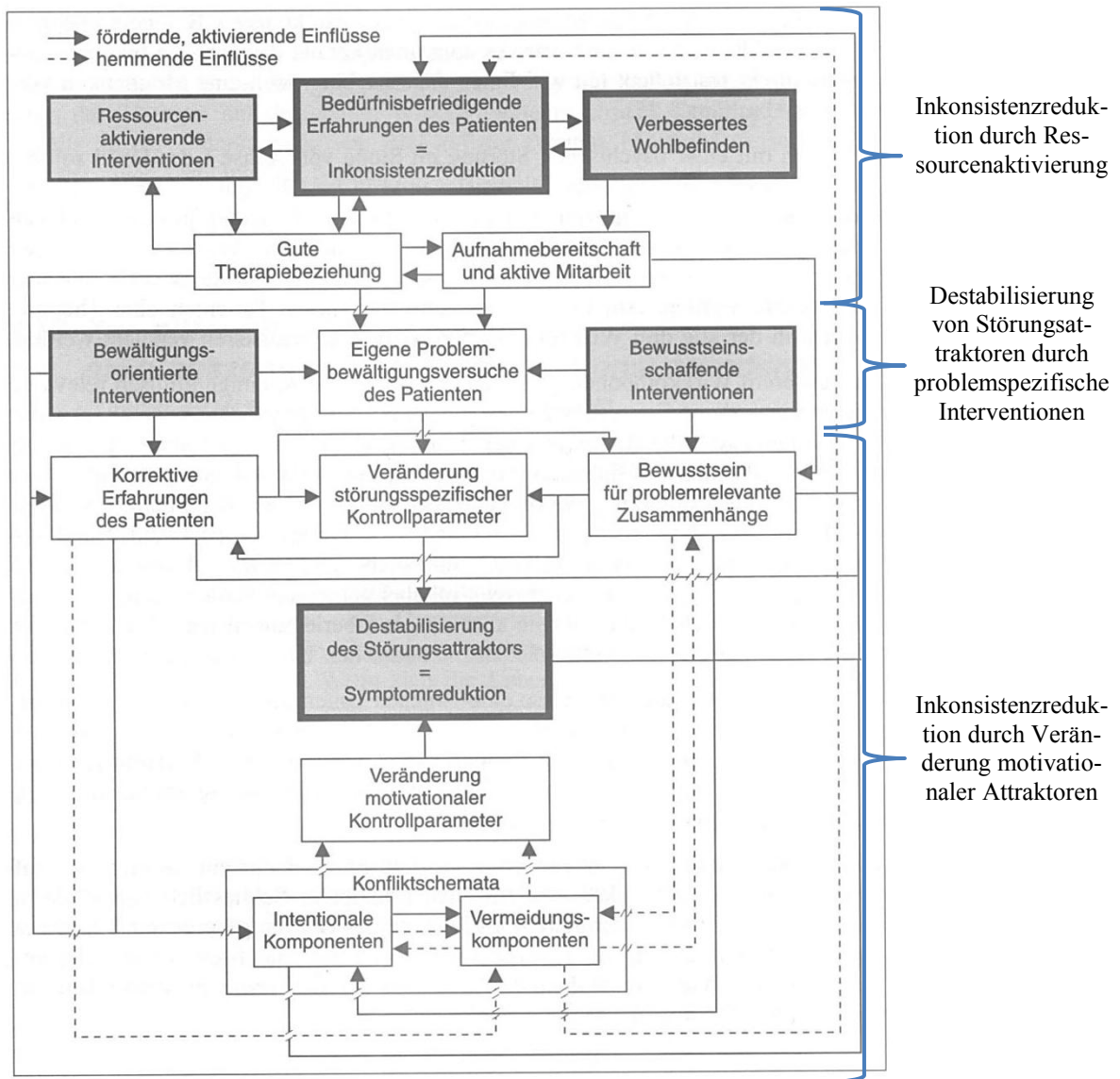


Abbildung 5: Dreikomponentenmodell der Wirkungsweise von Psychotherapie nach Grawe (Quelle: Grawe 2000, S.582, eigene Anmerkungen).

3.2.3 Generische Prinzipien nach Hermann Haken und Günter Schiepek

Hermann Haken und Günter Schiepek (2010) entwickelten auf Basis der Synergetik acht generische Prinzipien. Das Interesse der Synergetik richtet sich auf Phasenübergänge und Selbstorganisation von Systemen. Der Ursprung der Synergetik liegt jedoch nicht in der Psychologie, sondern in der Physik (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.41). Durch physikalische Musteränderungen wie bei Bildung von Bläschen durch Erhitzung einer Flüssigkeit, wurden Ordnungsübergänge untersucht. In vielen psychischen und sozialen Prozessen treten ebenso spontane Ordnungsbildungen auf, wie es bei kochendem Wasser der Fall ist. Natürlich unterscheidet sich hier die Komplexität der Systeme, dennoch sind Ordnungsübergänge und Selbstorganisation universelle Phänomene (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.38). Die generischen Prinzi-

prien können daher disziplinübergreifend angewendet werden (vgl. Manteufel/Schiepek 1998, S.39).

Systemverständnis und wechselseitige Beeinflussung von Makro- und Mikroebene

Unter System werden hier „konkrete oder abstrakte Objekte, die nach außen hin abgegrenzt sind und aus einzelnen Teilen bestehen“ (Haken/Schiepek 2010, S.77) verstanden. Die Systemdefinition ist folglich relativ allgemein und kann Person, Organisationen oder physikalische Elemente als System bezeichnen. Die Autoren begreifen Systeme auch als operativ geschlossen, was sich in Kreisprozessen zwischen Makro- und Mikroebene ausdrückt. Die Makroebene beeinflusst die Mikroebene eines Systems (Top-Down-Prozess), wird aber gleichzeitig durch sie konstituiert und somit auch beeinflusst (Bottom-Up-Prozess) (vgl. Manteufel/Schiepek 1998, S.40): Auf der Makroebene befinden sich mehrere Ordner, die zueinander in Konkurrenz stehen können. Die Ordner, die den Wettbewerb gewinnen, „versklaven“ die Teilchen der Mikroebene und bestimmen so ihr Verhalten. Die Teilchen der Mikroebene ordnen sich den Ordnern der Makroebene unter und kosensualisieren ihr Verhalten. Auf Mikroebene kann durch emergente Prozesse neues Verhalten entstehen (Haken/Schiepek 2010, S.79), das die Makroebene beeinflusst (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.134). Durch diese Kreiskausalität arrangieren sich die Ordner selbstständig von neuem (Haken/Schiepek 2010, S.83). Ein System wird auch durch Kontrollparameter beeinflusst, die auf Makro- und Mikroebene einwirken und daher durch deren Änderung das komplette System in Instabilität verfallen kann. Diese Kontrollparameter können im physikalischen Modell aus der Umwelt (z.B. Hitze) oder aus dem Systeminneren stammen (z.B. Hormone, Emotionen) (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.80). Ändern sich die Kontrollparameter eines Systems wird es energetisiert, wobei alle Teilchen in Bewegung gebracht werden und so neue Ordnungen der Teilchen entstehen. Es kommt zu Zustandsveränderungen, sogenannten Ordnungsübergängen (Haken/Schiepek 2010, S.135). Diese systeminternen Prozesse sind in folgender Abbildung verdeutlicht:

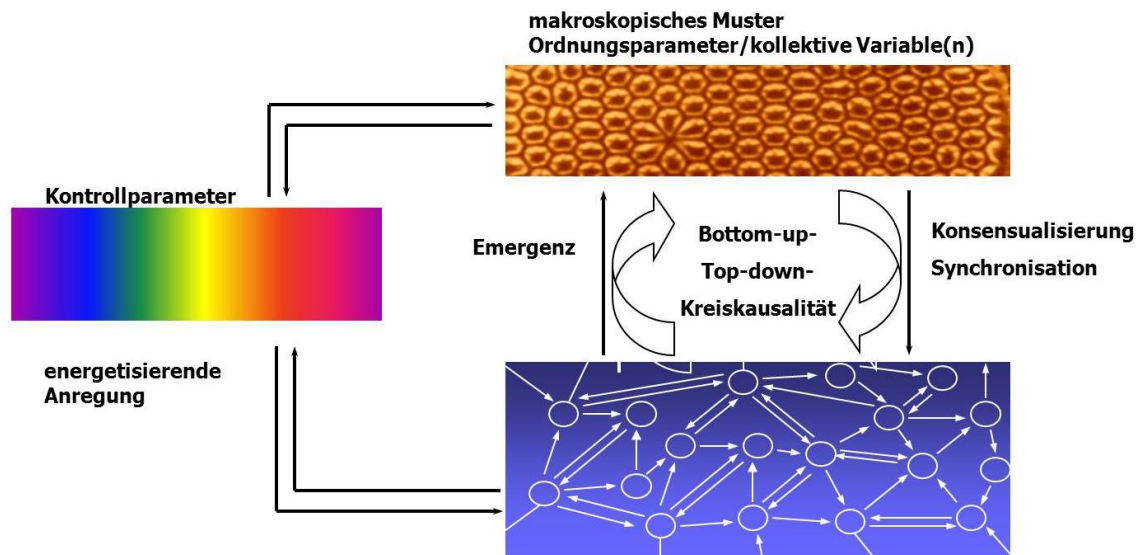


Abbildung 6: Grundschemata der Synergetik (Quelle: Haken/Schiepek 2010, S.124).

Ordnungsübergänge in selbstorganisierenden Systemen

Um die Teilchen durch einen Ordnungsübergang neu zu ordnen, reicht oft ein kleiner Anstoß (vgl. Manteufel/Schiepek 1998, S.41ff). Zur Veranschaulichung dieser Prozesse führen Haken und Schiepek (2010, S.85) das Bild einer Kugel ein, die sich entweder in einem Tal befindet, also ihre Position nicht verändern kann, oder auf einer Art Hügel liegt. Auf dem Hügel reicht ein kleiner Anstoß, um sie hinunter rollen zu lassen. Denkt man sich nun mehrere Hügel, Täler und ganze Gebirgsketten nebeneinander, entsteht das Bild einer Potentiallandschaft. Potentiale sind dabei Täler, in die die Kugel potentiell rollen kann. Je nachdem wie die Potentiallandschaft des Systems ausgeformt ist, wo sich also Täler oder Hügel befinden und Attraktoren (Kugeln) liegen, kann es sein, dass sich ein Attraktor in einem flachen Tal (kritische Instabilität) oder genau am Umschlagpunkt zwischen zwei Tälern (Zustand der Symmetrie) befindet (siehe Abb.7). Sobald sich der Attraktor für eine Seite entschieden hat, wurde eine Symmetriebrechung ermöglicht, die zum Ordnungsübergang führt (vgl. Manteufel/Schiepek 1998, S.45).

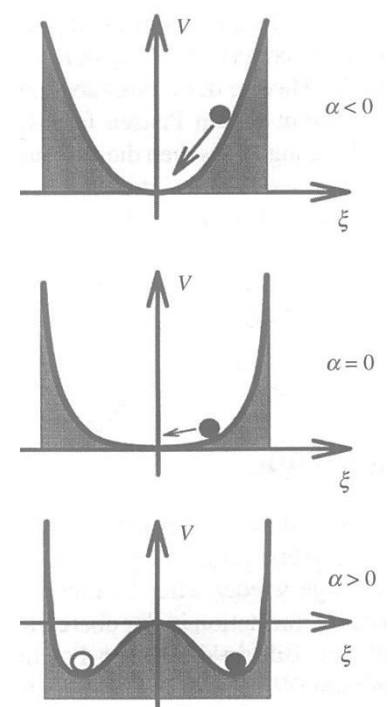


Abbildung 7: Deformation der Potentiallandschaft eines Ordners (Quelle: Haken/Schiepek 2010, S.85).

Weitere Beispiele von Ordnungsübergängen sind der Schmetterlingseffekt¹⁹ oder die Kippfigur der Gestaltpsychologie (siehe Abb.8). Die Wahrnehmung findet hier am Rande der Instabilität statt. Je nach dem, was wahrgenommen wird - die junge Dame mit Schleier und einer Feder im Haar oder die ältere Frau mit spitzer Nase und Kinn - findet eine selbstorganisierte Musterbildung statt. Das Gehirn²⁰ versucht in diesem Moment selbständig eine Ordnung in ein scheinbar sinnloses Muster zu bringen. Gleiches geschieht, wenn man beim Betrachten der Wolken am Himmel plötzlich Figuren erkennt (vgl. Manteufel/Haken 1998, S.51f). Unsere Wahrnehmung und unser Denken sind generelle Beispiele permanenter Ordnungsübergänge, die bereits bei der Reizentschlüsselung durch Vorerfahrungen, Hypothesen, Deutungen, usw. geprägt sind (Haken/Schiepek 2010, S.33). Unsere Wirklichkeitskonstruktion hängt folglich von Ordnungen unseres psychischen Systems ab, die sich dynamisch verändern (Haken/Schiepek 2010, S.26).



Abbildung 8: Kippfigur junge und alte Frau (Quelle: Manteufel/Schiepek 1998, S.51).

Ordnungsübergänge in der Psychotherapie

Therapieangebote regen das psychische System an und setzen so innere Prozesse in Gang, die zu Kaskaden von Ordnungsübergängen von Kognitions-Emotions-Verhaltens-Mustern führen (KEV-Mustern) (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.51, S.244). Da man die Potentiallandschaften, Attraktoren und Ordnungsparameter des psychischen Systems eines Klienten nicht kennt, ist die Vorhersagbarkeit der Systementwicklung allerdings nur begrenzt möglich. In der Therapie und auch im Coaching geht es dennoch darum, Symmetrie gezielt zu brechen und Ordnungsübergänge zu ermöglichen. Im Coaching können neue Perspektiven eingenommen und bisherige Muster hinterfragt werden, sodass sich die Potentiallandschaft neu ausbildet.

Im Unterschied zum physikalischen werden im menschlichen Modell Kontrollparameter immer im Inneren des Organismus generiert und verändert. Biologische Systeme selektieren ihre Kontrollparameter je nach Ausgangszustand des Organismus (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 245). Durch tägliche Erfahrungen sind Menschen gegenüber bestimmten Reizen besonders

¹⁹ Nach der Chaostheorie kann der Flügelschlag eines Schmetterlings ausreichen, um einen Sturm zu verursachen. Chaosforschung ist ein Teilgebiet der Mathematik und Physik, das nicht lineare dynamische Systeme untersucht. Dieses deterministische Chaos erzeugt scheinbar regelloses Verhalten von Systemen. Zum tieferen Verständnis der Chaostheorie vgl. Lorenz (1993) und Wehr (2002) als kritische Betrachtung.

²⁰ In unserem Gehirn findet bei jeder Reizverarbeitung eine ungemeine Ordnungsleistung statt, da es aus circa 100 Milliarden Neuronen besteht, die netzwerkartig miteinander verschaltet sind. Jedes Neuron steht mit bis zu 10 000 anderen Neuronen in direktem Kontakt und überträgt Signale nicht linear, sondern durch komplexe Feedbackschleifen (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.145).

sensibel und es kann beim kleinsten Auslöser zu einer Überreaktion kommen, während sie gegen andere eher resistent sind (Top-Down-Prozess). Einmal entstandene Ordner werden im System leichter wieder hergestellt und treten wahrscheinlicher auf, da das System bereits gelernt hat wie sie entstehen. Diese Lernerfahrungen werden in der „geronnenen Systemgeschichte“ zusammengefasst und beeinflussen das Auftreten weiterer KEV-Muster (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.245). Die neuronale Plastizität ist in diesem Fall eingeschränkt, was als Randbedingung (constraint) des Systems aufgenommen wird (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.245). Die Aufgabe des Coachs besteht darin, das Auftreten anderer Ordner ebenso wahrscheinlich zu machen und dem Coachee zu dem Bewusstsein zu verhelfen, dass er selbst aktiver Konstrukteur seiner Wirklichkeit ist, die durch die eigene Lerngeschichte nicht zu sehr beeinflusst werden sollte (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.338). Ordnungsparameter eines Schemas können aber auch Kontrollparameter eines anderen sein und sind so miteinander vernetzt. Das Grundschema der Synergetik liegt im menschlichen System vielfach parallelgeschaltet in einer hierarchischen Struktur vor. Durch die netzwerkartige Verbindung können daher Anregungen in einem Teilsystem Auswirkungen auf viele nachgeschaltete Systeme haben und eine Art Kettenreaktion in Gang setzen. Zusätzlich stehen Menschen mit ihrer Umwelt in Verbindung und werden durch sie stimuliert. Umgekehrt beeinflussen sie aber auch ihre Umwelt (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.246). Aus synergetischer Sicht kann menschliches Verhalten als Ordnungsparameter dienen, das andere Teilchen der Umwelt beeinflusst (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.246). Ändert ein Coachee durch das Coaching sein Verhalten, beeinflusst dieses über Wechselwirkungen mit der Umwelt andere Elemente (hier Personen) des Systems. Im Falle einer Führungskraft sollten diese Stimulationen aufgrund ihrer Multiplikatorenrolle vielfältig sein. Die Stimulation erfolgt jedoch über intern verarbeitete Kontrollparameter oder externe Randbedingungen. Eine direkte Beeinflussung wie sie in der Grafik angedeutet ist, ist aufgrund der operativen Geschlossenheit von Systemen nicht möglich. Ein synergetisches Modell psychischen Funktionierens sieht demnach wie folgt aus (siehe Abb.9):

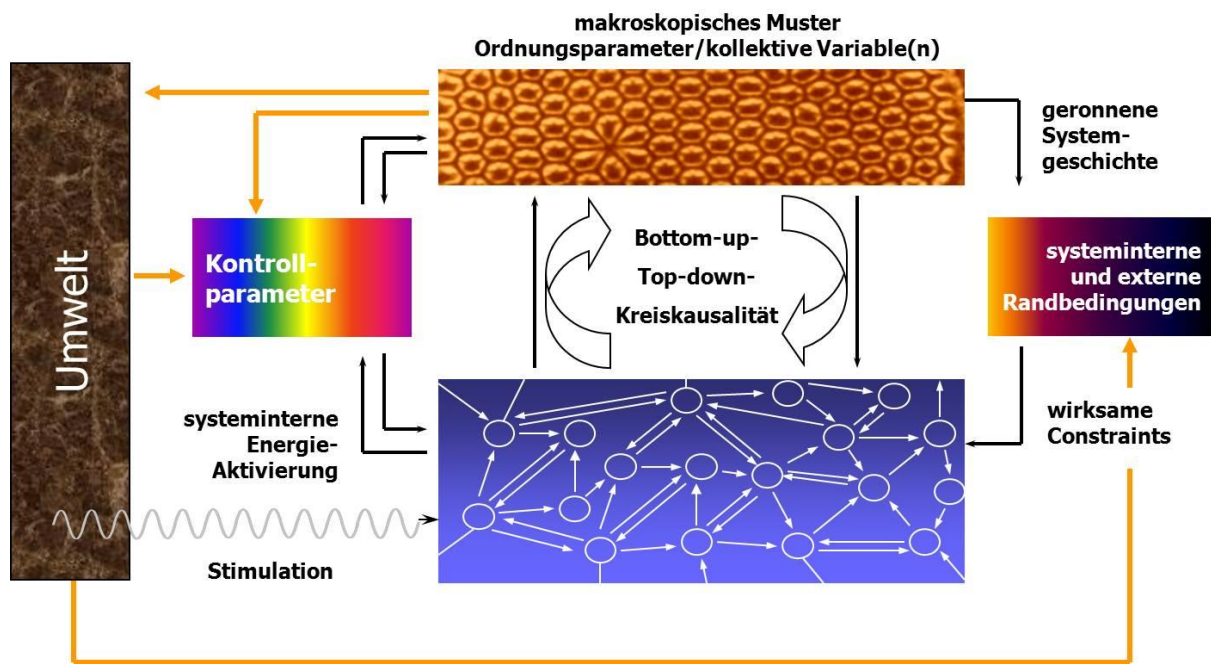


Abbildung 9: Synergetisches Modell psychischen Funktionierens (Quelle: Haken/Schiepek 2010, S.247).

Eine gesunde Persönlichkeit ist durch gleichzeitige Stabilität und Flexibilität ihres psychischen Systems geprägt (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.247). Das bedeutet, sie kann einerseits adäquat auf Veränderungen der Umwelt reagieren und weist andererseits charakteristische KEV-Muster auf. Dieselben Merkmale gelten für eine funktionierende Organisation.

Generische Prinzipien

Aus diesen theoretischen Annahmen leiteten Haken und Schiepek (2010, S.437ff) acht generische Prinzipien ab, die Bedingungen schaffen, um Ordnungsübergänge im psychischen System zu erleichtern. Außerdem begründen die Prinzipien die Auswahl therapeutischer Methoden und unterstützen so die Prozessgestaltung während eines Therapiefalls (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.440). Sie sind nicht als striktes Phasenmodell zu verstehen, aber es scheint dennoch plausibel, dass einige Prinzipien zu einem bestimmten Zeitpunkt des Therapieverlaufs am meisten Sinn machen, zum Beispiel zum Therapiebeginn Stabilität zu schaffen. Auf diese Weise findet eine theoretische Fundierung der Praxis statt. Die generischen Prinzipien werden im Folgenden skizziert:

Schaffen von Stabilitätsbedingungen

Da Ordnungsübergänge zunächst mit kritischer Instabilität einhergehen, sind stabile Randbedingungen in der Therapie nötig. Hierunter fallen alle Maßnahmen, die zu einer strukturellen Sicherheit beitragen (z.B. Transparenz des Vorgehens, vertrauensvolle Beziehung zum Therapeuten). Der Klient kann aber auch aus sich selbst Sicherheit erhalten, indem er Selbstwirksamkeits- oder Kontrollerfahrungen macht (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.437).

Identifikation von Mustern des relevanten Systems

Zunächst muss festgestellt werden auf welches System sich die zu fördernden Selbstorganisationsprozesse beziehen sollen (z.B. Familie, Team, Person). Anschließend werden bestehende KEV-Muster und states of minds analysiert, um daraus Ansatzpunkte für mögliche Interventionen ableiten zu können (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.437). States of minds sind „zeitlich begrenzte Strukturen, die das Fühlen, Denken und Handeln einer Person zu einem kohärenten Ganzen organisieren“ (Haken/Schiepek 2010, S.328). Dieser kognitiv-emotionale Zustand des Klienten fördert oder hemmt den Informationsfluss je nachdem, ob die Information als angenehm oder unangenehm empfunden wird (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.330).

Sinnbezug/Synergitätsbewertung

Da ein Klient nur Motivation aufbringt, wenn er den Sinn der Maßnahme versteht, muss darauf geachtet werden, dass die persönlichen Entwicklungsprozesse als persönlich sinnvoll erlebt werden. Sie müssen auch bezüglich der Lebenskonzepte des Klienten als stimmig und bedeutsam empfunden werden (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.437f).

Kontrollparameter identifizieren/Energetisierung ermöglichen

Als Voraussetzung der Selbstorganisation des Systems muss es zunächst über Kontrollparameter energetisch aktiviert werden, um die Teilchen des Systems anzustoßen. Im psychischen System kann diese Energetisierung über eine intrinsische Motivation des Klienten erreicht werden. Handlungen werden dann um ihrer selbst willen ausgeführt und das Verhalten wird als angenehm und positiv erlebt (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.438).

Destabilisierung/Fluktuationsverstärkungen realisieren

Im Coaching können durch Perspektiverweiterung und Eröffnung neuer Erfahrungsmöglichkeiten Fluktuationen erzeugt werden, die die Potentiallandschaft des Systems in Bewegung versetzen. Diese Fluktuationsverstärkungen destabilisieren bestehende KEV-Muster. So entstehen Inkongruenzen im psychischen Erleben. Die Destabilisierung kann methodisch beispielsweise durch Rollenspiele, Ausnahmenfokussierung oder Reframing²¹ umgesetzt werden (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.438f).

Synchronisation/„Kairos“ beachten/Resonanz

Entsprechen Interventionen nicht dem state of mind des Klienten, wird die Informationsaufnahme an dieser Stelle gehemmt. Daher muss die Vorgehensweise in der Therapie ständig mit

²¹ Unter Reframing wird die Umdeutung oder Neuinterpretation der wahrgenommenen Probleme verstanden (vgl. Sickendiek et al. 2008, S.187). Das Problem des Coachees wird in einen neuen Bezugsrahmen (frame) gesetzt, um die Perspektive zu ändern.

dem kognitiv-emotionalen Zustand des Klienten synchronisiert werden und zur aktuellen Bearbeitungstiefe passen. Hier spielt folglich das Zusammenspiel von Intervention mit der Therapiephase eine bedeutende Rolle (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.439).

Gezielte Symmetriebrechung ermöglichen

Befinden sich zwei oder mehrere Attraktoren eines Systems in der kritischen Instabilität, können sie mit gleicher Wahrscheinlichkeit realisiert werden (vgl. Haken/Schiepek 2010, S. 439). Bereits kleine Fluktuationen können dabei entscheiden welcher Ordner realisiert wird. Trotz eingeschränkter Entwicklungsprognose können Interventionen Ordner eher in eine bestimmte Richtung lenken (z.B. durch kognitive Antizipation von Verhaltensweisen oder imaginäre Zielzustände) (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.440).

Re-Stabilisierung

Wurden Muster destabilisiert und durch Phasenübergänge in eine neue Ordnung gebracht, müssen sie anschließend wieder re-stabilisiert werden. Die neuen Muster müssen automatisiert, in das bestehende Selbstkonzept integriert und mit den emotionalen Selbst-Schemata der Person vernetzt werden. Dies geschieht durch stabilisierende und generalisierende Maßnahmen wie Wiederholungen, Variation, Nutzung in unterschiedlichen Kontexten oder positive Verstärkung (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.440).

Aufbau von Systemkompetenz

Nach Haken/Schiepek (2010) besteht auch die Aufgabe einer Führungskraft darin, Bedingungen zu gestalten, die es einem System erlauben, selbstorganisiert Ordnungen zu erzeugen, zu erhalten und zu realisieren (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.588). Daher sollten sich Führungskräfte an den generischen Prinzipien orientieren und eine „Systemkompetenz“ aufbauen (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.634ff). Individuelle Systemkompetenz umfasst nach Haken/Schiepek (2010, S. S.634f) sechs Einzeldimensionen, die sich auf emotionale, intellektuelle, wissenschaftliche und praktische Aspekte professionellen Handelns in komplexen Systemen beziehen:

- *Soziale Kompetenzen* (Umgang mit Teams, Gesprächsführung in unterschiedlichen Kontexten, Präsentationen, Kooperation mit unterschiedlichen Bedarfsgruppen)
- *Zeit* (alle kognitiven und sozialen Kompetenzen, die helfen, sich an die Eigendynamik von Systementwicklungen anzukoppeln, auf stabile und instabile Prozesse einstellen und nicht den Überblick über langfristige Entwicklungen zu verlieren)

- *Emotionen* (Stressbewältigung und Ressourcenaktivierung, Faszination und Flow-Erfahrungen erzeugen, bei Mitarbeitern Motivation und hohe Identifikation mit laufenden Prozessen schaffen)
- *Entwicklung von Selbstorganisationsbedingungen* (unterstützende Bedingungen für Selbstorganisationsprozesse durch die generischen Prinzipien)
- *Wissen* (Kenntnisse zu Synergetik, Philosophie, Managementforschung, Psychologie, Soziologie, Gesundheitsentwicklung und -forschung, Organisations- und Systemdiagnose, Kritikfähigkeit bezüglich der Forschungsstrategien, Methoden der Evaluation und Qualitätssicherung von Führungs- und Beratungsleistungen)
- *Mustererkennung und Modellierung* (Verfahren um Interaktionsmuster und Lernprozesse zu erfassen, analysieren, visualisieren, nichtlineare Zeitreihenanalyse)

Systemkompetenz ist neben fachlichen Kompetenzen für das synergetische Prozessmanagement von Organisationen nötig und kann größtenteils durch Coaching gefördert werden (vgl. Haken/Schiepk 2010, S.634).

3.2.4 Strukturmodell von Coaching nach Siegfried Greif

Im Gegensatz zu den beiden vorgestellten Wirkmodellen der Psychotherapie bezieht sich dieses auf Wirkannahmen und Wirkungen im Coaching. Greif definiert Coaching als:

„eine intensive und systematische Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexionen sowie Beratung von Personen oder Gruppen zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung. Ausgenommen ist die Beratung und Psychotherapie psychischer Störungen“ (Greif 2008, S.59).

Unter Rückbezug auf die Selbstaufmerksamkeitstheorie von Duval und Wicklund (1972) sowie Selbstwirksamkeitsüberzeugungen (self-efficacy) von Bandura (1997) betont Greif (2008, S.76ff) die Bedeutung ergebnisorientierter Reflexion und Affektkalibrierung für Wirkmechanismen im Coaching. Nach der Selbstaufmerksamkeitstheorie von Duval und Wicklund (1972) gibt es drei Optionen, wenn im Zustand der Selbstaufmerksamkeit²² das Selbstkonzept²³ hinterfragt wird: Verringerung der Diskrepanz durch Verhaltensänderung, ergebnisorientierte Selbstreflexion und Aktivierung von Ressourcen sowie Vermeidung weiterer Stimuli, die Selbstaufmerksamkeit erzeugen (vgl. Greif 2008, S.77). Banduras Konzept der self-efficacy stammt aus der Motivationspsychologie. Danach muss eine Person die Überzeugung

²² Selbstaufmerksamkeit ist eine besondere Form der Aufmerksamkeit einer Person, bei der Normen oder Vorstellungen aus dem Selbstkonzept des Individuums aktiviert werden (vgl. Greif 2008, S.35).

²³ Das Selbstkonzept besteht aus realem und idealem Selbstkonzept. Das reale enthält alle bewussten Vorstellungen zu eigenen Zielen, Bedürfnissen, Merkmalen und Entwicklungspotenzialen, während das ideale die entsprechende Idealbilder von sich selbst enthält (vgl. Greif 2008, S.24).

besitzen, dass sie über die erforderlichen Kompetenzen oder Fähigkeiten verfügt, eine Aufgabe zu bewältigen. Nach Bandura ist self-efficacy eine Voraussetzung für jede Verhaltensänderung. Die Erfolgserwartung beim Coaching hat demnach Einfluss auf die Motivation sich zu verändern (vgl. Greif 2008, S.79f).

Ergebnisorientierte Selbst- und Problemreflexion sowie Affektkalibrierung

Voraussetzung für eine ergebnisorientierte Selbstreflexion ist der Zugang zu sich selbst. Dafür müssen mit der Unterstützung eines Coachs zunächst die eigenen Gefühle zugelassen, reflektiert und ausbalanciert werden. Nur in einer Balance zwischen positivem und negativem Affekt (emotionale Gemütsregung) kann eine Selbstwahrnehmung stattfinden und gefördert werden. Diesen Vorgang nennt Greif (2008, S.98ff) Affektreflexion und –kalibrierung.

Ergebnisorientierte Selbst- und Problemreflexion im Coaching-Prozess, zeichnen sich durch zielorientiertes und systematisches Nachdenken über sich selbst im Zustand der Selbstaufmerksamkeit aus und führen zu einem praktisch verwertbaren Ergebnis. Während der Selbstreflexion findet ein Vergleich zwischen realem und idealem Selbstkonzept statt (vgl. Greif 2008, S.24). Selbstreflexionen basieren dabei oft auf Schemata höherer Ordnung, die die Abfolge untergeordneter Schemata generieren. Zur ergebnisorientierten Selbstreflexion muss das Schema zur Beobachtung des eigenen Verhaltens aktiviert werden. Den meisten Menschen fällt eine systematische Selbstanalyse schwer, weshalb ein Coach unterstützen muss, dies zu lernen (vgl. Greif 2008, S.40f).

Strukturmodell von Einzel-Coaching

Greif (2008) systematisierte die bisherige Wirksamkeitsforschung zu Coaching. Da diese sehr heterogen ist, kann nicht von einer zusammenfassenden Meta-Analyse gesprochen werden. Dennoch stellt das Modell eine erste Orientierungsgrundlage dar, die durch die theoretischen Annahmen zur Selbstreflexion und Affektkalibrierung ergänzt werden (vgl. Greif 2008, S.274f). In dem Strukturmodell werden Voraussetzungen des Coachs und des Klienten, Erfolgsfaktoren, spezifische sowie allgemeine Ergebnisse von Coaching aufgeführt, wobei die Stärke der Umrandungen den Stand der empirischen Überprüfung angibt (siehe Abb.10, eine gestrichelte Linie bedeutet, dass dieser Aspekt noch nicht empirisch bestätigt wurde, eine dünne Linie bedeutet eine einmalige und eine starke Linie eine mehrmalige empirische Überprüfung).

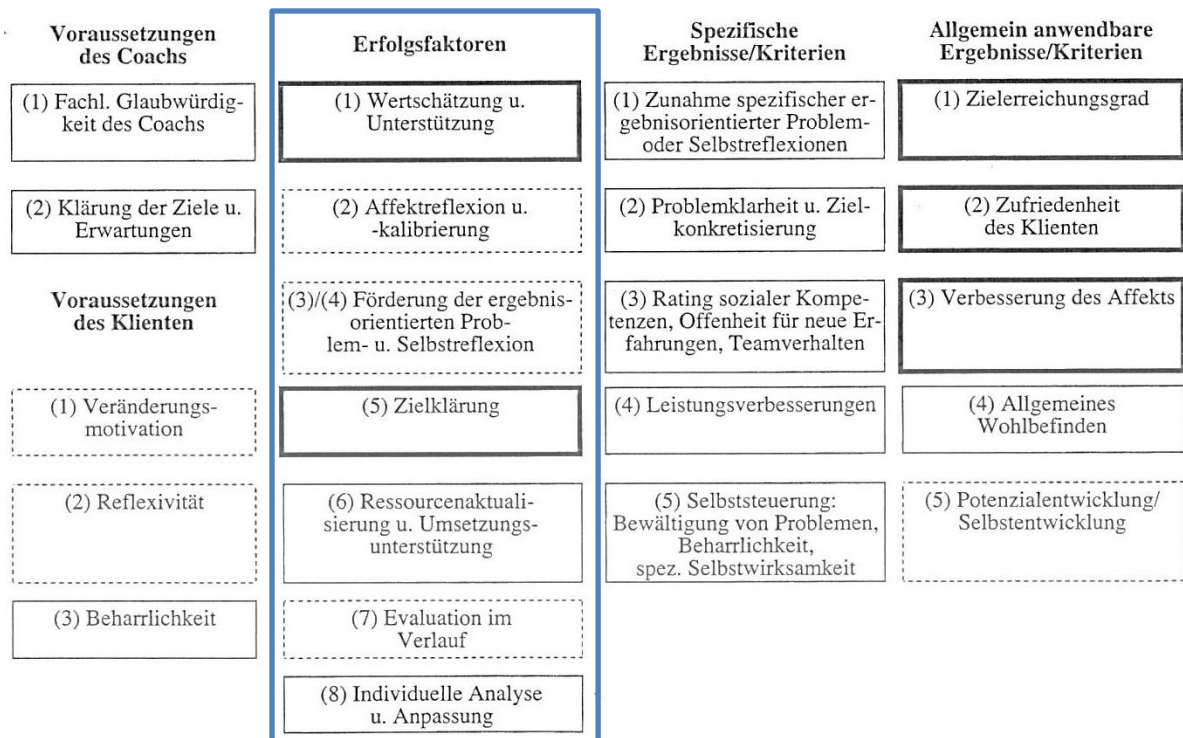


Abbildung 10: Strukturmodell der Wirkungen ergebnisorientierten Einzel-Coachings (Quelle: Greif 2008, S.277).

Hier fällt auf, dass allgemeine Ergebnisse wie Zielerreichungsgrad und Zufriedenheit sowie Verbesserung des Affekts und des allgemeinen Wohlbefindens am stärksten empirisch bestätigt werden konnten. Diese Wirkungen sind leicht quantitativ wie qualitativ zu erheben. Zu spezifischen Ergebnissen liegen nur einzelne Bestätigungen vor, was sicherlich mit der Heterogenität der Untersuchungen zusammenhängt. Demnach trägt Coaching zur Zunahme ergebnisorientierter Selbst- und Problemreflexion, Problemklarheit, sozialer Kompetenzen, Verbesserung von Leistungen und erhöhter Selbststeuerung bei. Die in diesem Strukturmodell als Erfolgsfaktoren bezeichneten Aspekte werden nach dem hier zu Grunde gelegtem Verständnis Wirkannahmen²⁴ zugeordnet. Die blau umrandeten Wirkannahmen der Wertschätzung, Zielklärung, Ressourcenaktualisierung und individuellen Anpassung gelten als weitgehend empirisch gesichert. Die theoriespezifischen Wirkannahmen der Affektreflexion und -kalibrierung sowie die Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexion und die Evaluation im Verlauf sind bislang jedoch unbestätigt. Nach der Untersuchung von Trager (2009, S.47) kann Reflexion als elementarer Teil des Lernprozesses im Coaching angesehen werden. Außerdem scheint es plausibel, dass durch Selbstreflexion Ordnungsübergänge des psychischen Systems ausgelöst werden können, da Selbstreflexion der systeminternen Logik folgt. Obwohl Modelle Komplexität stets reduzieren, liefert dieses eine Zusammenfassung kritischer Konstellationen,

²⁴ Wirkannahmen sind Prozesse im Coaching, die das Eintreten von Wirkungen positiv beeinflussen. Erfolgsfaktoren wären nach diesem Verständnis die aufgeführten Voraussetzungen des Coachs und des Klienten als Rahmenbedingungen des Coachings.

bei denen Coaching wirksam ist (vgl. Greif 2008, S.284f) und betont den Aspekt der Selbstreflexion und Affektkalibrierung.

3.2.5 Zusammenfassung der Wirkannahmen

Es fällt auf, dass basierend auf den Wirkmodellen von Grawe (2000), Haken und Schiepek (2010) sowie Greif (2008) von ähnlichen oder gleichen Wirkprinzipien in der Psychotherapie bzw. im Coaching ausgegangen wird:

- *Wertschätzung/Beziehung* (vgl. Wertschätzung und Unterstützung Greif 2008, S.277; Schaffung von Stabilitätsbedingungen Haken/Schiepek 2010, S.437; Therapiebeziehung als Ressource Grawe 2000, S.98)
- *Zielklärung* (vgl. Intentionsrealisierung Grawe 2000, S.87ff; Stabilitätsbedingungen schaffen, Sinnbezug herstellen Haken/Schiepek 2010, S.437; Greif 2008, S.277)
- *Förderung der Selbstreflexion* (vgl. ergebnisorientierte Selbst- und Problemreflexion Greif 2008; S.76ff, Trager 2009, S.47; Identifikation von Mustern Haken/Schiepek 2010, S.438)
- *Eröffnung neuer Perspektiven* (vgl. Fluktuationsverstärkungen realisieren Haken/Schiepek 2010, S.438; Coach als Katalysator zur Generierung neuer Perspektiven Schreyögg 2009b, S.55; Migge 2007, S.45)
- *Ressourcenaktivierung* (vgl. Grawe 2000, S.96ff; Stabilitätsbedingungen schaffen, Kontrollparameter identifizieren, Synchronisation Haken/Schiepek 2010, S.438; Greif 2008, S.277)
- *Förderung der Motivation* (vgl. Intentionsveränderung Grawe 2000, S.549ff; Energetisierung ermöglichen Haken/Schiepek 2010, S.438)
- *Emotionszentriertes Arbeiten* (vgl. prozessuale Aktivierung Grawe 2000, S. 555, Affektkalibrierung (2008, S.91ff), Sinnbezug herstellen, Energetisierung ermöglichen, Symmetriebrechung ermöglichen Haken/Schiepek 2010, S.437f)
- *Angepasste Interventionen* (vgl. Grawe 2000, S.549ff; Synchronisation Haken/Schiepek 2010, S.439; Evaluation im Verlauf Greif 2008, S.277)
- *Re-Stabilisierung* (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.440; Inkonsistenzreduktion Grawe 2000, S.559ff)

Sind diese Wirkprinzipien erfüllt und können durch das psychische System des Coachees verarbeitet werden, erleichtern sie den Übergang in eine andere Ordnung.

So finden sich die Wirkprinzipien von Grawe (2000, S.87ff) in den generischen Prinzipien von Haken und Schiepek wieder (2010, S.437ff) (siehe Abb.11). Die Ressourcenaktivierung und prozessuale Aktualisierung drücken sich in den Stabilitätsbedingungen aus, indem der Coachee Sicherheit durch sich selbst erfährt. Ressourcenaktivierung ermöglicht gleichzeitig die Steigerung

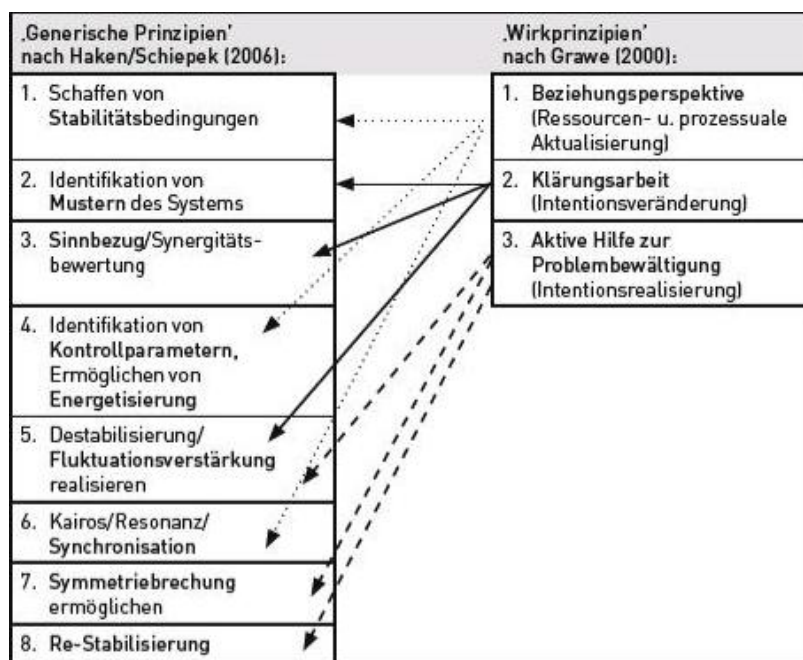


Abbildung 11: Generische Prinzipien und Wirkfaktoren der Beratung (Quelle: Schiersmann/Thiel 2010, S.65).

der Motivation und somit die Energetisierung. Außerdem wird es aus der Beziehungsperspektive möglich die Synchronisation mit dem Klienten zu beachten. Im Laufe der Klärungsarbeit können Muster identifiziert, Sinnbezüge hergestellt und Fluktuationsverstärkungen realisiert werden. Hier schließt sich die Intentionsrealisierung an, bis schließlich die Symmetrie gebrochen wird und das System restabilisiert werden kann (vgl. Schiersmann/Thiel 2010, S.65ff).

Auch die theoretischen Annahmen zur Wirksamkeit ergebnisorientierten Einzel-Coachings nach Greif (2008, S.76ff) unterstützen die generischen Prinzipien. Coaching fördert die Ordnung des Selbstkonzepts durch Selbstreflexion (vgl. Greif 2008, S. 96). Ergebnisorientierte Selbstreflexion operiert nach interner Systemlogik und kann systemintern zu Ordnungsübergängen anregen. Nach Greif (vgl. 2008, S.51) stellt Selbstreflexion das Potenzial zur bewussten Selbstveränderung dar. Selbstreflexionen basieren oft auf Schemata höherer Ordnung (vgl. Greif 2008, S.47), die die Abfolge untergeordneter Schemata generieren. Synergetisch gesehen stellen Selbstreflexionen also ebenfalls Ordner im kognitiven System dar, die weitere Elemente versklaven und Fluktuationen anstoßen. Durch die Reflexion über das eigene Lernen entsteht ein Lernen höherer Ordnung, wodurch Ordnungsparameter identifiziert werden können (vgl. Greif 2008, S.44). Erkennt der Coachee daraufhin zum Beispiel wiederkehrende Verhaltensmuster, kann dies eine gezielte Symmetriebrechung erleichtern. Affektkalibrierung ergänzt das Prinzip der Identifikation von Kontrollparametern. Ist das System durch zu starke Emotionen (Kontrollparameter) derartig energetisiert, dass es sehr instabil ist, können keine Ordnungsübergänge auftreten. Ebenso wenig kann das System in eine neue Ordnung

übergehen, wenn es zu stabil ist. Sieht man Emotionen als Kontrollparameter des Systems, wirkt sich deren Kalibrierung direkt auf das Ausmaß der Instabilität des Systems aus. Der Einfluss von Selbstreflexion und Affektkalibrierung ist durch farbige Pfeile verdeutlicht (siehe Abb. 12). Die restlichen Erfolgsfaktoren des Strukturmodells lassen sich auf ähnliche Weise wie die Wirkprinzipien von Grawe (2000) unter den generischen Prinzipien subsumieren (siehe Abb. 12, graue Pfeile).

Ist ein Ordnungsübergang im psychischen System gelungen, kann sich dies in den im Modell aufgeführten Ergebnissen äußern (Problemklarheit, geändertes Verhalten, erhöhte Selbstreflexion und Selbststeuerung). Durch den Ordnungsübergang wurde außerdem die Instabilität

des Systems wieder behoben, was sich in

den allgemeinen Ergebnissen wie Zufriedenheit, Zielerreichungsgrad, Wohlbefinden, Potenzialentwicklung widerspiegeln kann. Das Strukturmodell greift demnach empirisch gefundene Effekte auf, die aber durch die theoretischen Annahmen der generischen Prinzipien erklärt werden können. Effekte²⁵ des Coachings sind daher Änderungen in den KEV-Mustern der Coachees.

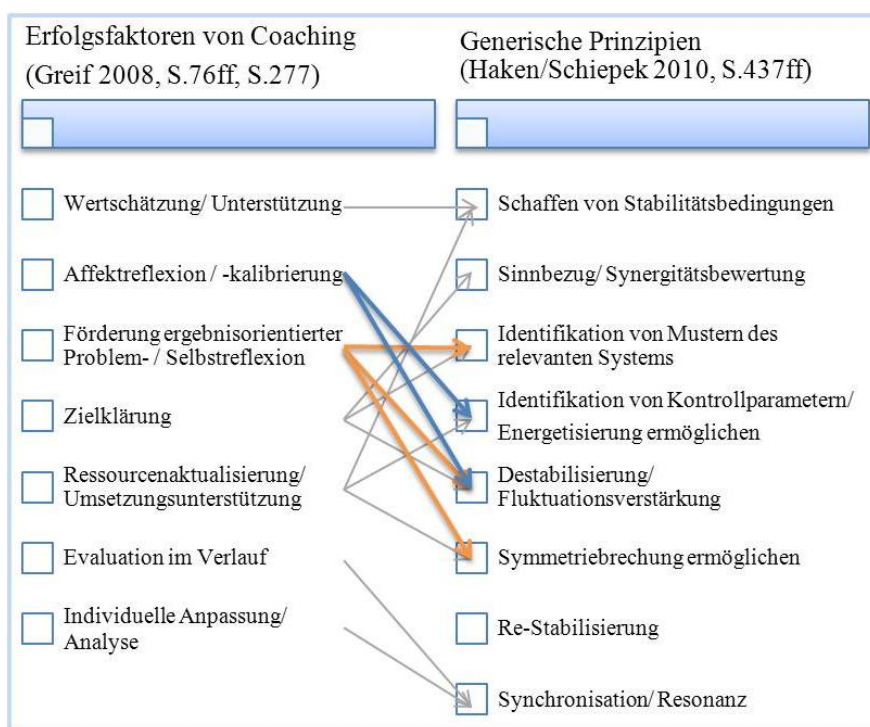


Abbildung 12: Erfolgsfaktoren von Coaching und generische Prinzipien (Quelle: Greif 2008, S.76ff, S.277; Haken/Schiepek 2010, S.437ff, eigene Darstellung in Anlehnung an Schiersmann/Thiel 2010, S.65).

3.3 Effekte von Coaching

Änderungen in den KEV-Mustern des psychischen Systems des Coachees können auf kognitiver, emotionaler oder behavioraler Ebene auftreten, was sich praktisch auf vielfältige Weise äußern kann. Durch Musteränderungen kommt es zu einer veränderten intellektuellen Verarbeitung, Bewertung oder geändertem Verhalten. Dabei implizieren Effekte keine Bewertung, sondern beschreiben lediglich die systeminterne Musterveränderung.

²⁵ Als Synonym zu „Effekt“ wird auch „Wirkung“ gebraucht.

Ordnungen haben Einfluss auf Gefühle und Kognition (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.25). Daher ist anzunehmen, dass Wirkmechanismen im Coaching zunächst auf kognitiver oder emotionaler Ebene Effekte auslösen. Beispielsweise kann ein Coachee mit Hilfe des Coachs eine neue Perspektive einnehmen, die seine Bewertung einer Situation verändert. Die Neubewertung der Situation löst auf emotionaler Ebene andere Gefühle aus als zuvor. Daraus resultieren andere Verhaltensweisen. Da Gedanken immer mit Emotionen einhergehen, kann die ursprüngliche Ebene der Effekte oft nicht exakt bestimmt werden. Im Folgenden wird daher lediglich der Versuch unternommen, bislang erhobene Effekte von Coaching in eine kognitive, emotionale und behaviorale Ebene einzuordnen, um einen inhaltlichen Überblick über den Stand der Forschung zu gewinnen (vgl. Künzli 2005, 2009). Das Vorgehen der verschiedenen Untersuchungen wird anschließend thematisiert.

3.3.1 Kognitive Effekte

Zunahme der Reflexionsfähigkeit

Der Coach regt den Coachee durch gezielte Fragen oder andere Interventionen zur Selbstreflexion an. Nach einigen Sitzungen lernt der Coachee sich selbst leitende Fragen zu stellen, um ohne Unterstützung des Coachs ergebnisorientiert zu reflektieren. Die erlernte Selbstreflexionsfähigkeit kann auch in anderen Kontexten hilfreich sein (vgl. Trager 2009, S.47). Nach Trager (2009, S.48) stellt Coaching einen intensiven Lernprozess dar, der Selbstreflexion fördert. Die daraus resultierende erweiterte Problemsicht ist die Basis für alternative Denk-, Wahrnehmungs-, Handlungsmöglichkeiten. Wird Selbstreflexion im Coaching systematisch gefördert, sieht Trager darin einen Promotor lebenslangen Lernens (vgl. Trager 2009, S.48). Die Erhöhung der Reflexionsfähigkeit wurde als Effekt von Coaching durch einige Studien bestätigt (vgl. Turck et al. 2007, S.16; Jansen et al. 2004, S.113; Offermanns 2005, S.104; Hall et al. 1999, S.49).

Zunahme der Selbststeuerung und Selbstwirksamkeit

Coaching bewirkt die bewusste Zunahme der Selbststeuerung (vgl. Steinmetz 2006; Greif 2008, S.277), wodurch ein entscheidender Baustein der Hilfe zur Selbsthilfe gelegt wird (vgl. Turck et al. 2007, S.16). Der Coachee erhält ein Gefühl von Selbstwirksamkeit, indem er merkt, dass er Konstrukteur seiner Wirklichkeit ist und diese aktiv mitgestalten kann (vgl. Meon/Skaalvik 2009, S.41). Auf diese Weise befriedigt er sein Bedürfnis nach Selbstbestimmung (Meon/Skaalvik 2009, S.36).

Erhöhte Problemklarheit und Offenheit für neue Sichtweisen

Zu Beginn eines Coachings wird zunächst das Ziel geklärt und definiert. Oftmals führt bereits die Erarbeitung einer klaren Zielvorstellung zu einer veränderten Problemsicht und größerer Zielklarheit (vgl. Jansen et al. 2004, S.114; Meon/Skaalvik 2009, S.41). Außerdem wächst die Offenheit der Coachees bezüglich neuer Erfahrungen und Verhaltensänderungen im Laufe des Coachings (vgl. Offermanns 2005, S.104). Deutungs- und Handlungsmuster, die bisher nicht hinterfragt wurden, werden nun unter Berücksichtigung der Ursprungssituation nach dysfunktionalen Mustern analysiert (vgl. Schreyögg 2003a, S.184ff). Problemklarheit und Offenheit für neue Erfahrungen sind jeweils Bestandteile des Strukturmodells von Greif (2008, S.277).

Kausale Attribuierung von Erfolgen

Im Coaching werden interne und externe Ressourcen des Coachees aktiviert (vgl. Grawe 2000, S.96ff; Rauen et al. 2009, S.153ff). Durch den Fokus auf interne Ressourcen lernt der Coachee eigene Stärken und Schwächen zu erkennen, Erfolge kausal auf sich zu attribuieren und seine Ressourcen zu optimieren (vgl. Jansen et al. 2004, S.114; Meon/Skaalvik 2009, S.42).

3.3.2 Emotionale Effekte***Stressreduktion***

Oftmals empfindet der Coachee vor dem Coaching einen Leidensdruck, der langfristig zu Stress führt. Die Lösungserarbeitung und Unterstützung durch den Coach lindert diesen Leidensdruck und führt zur Stressreduktion (vgl. Gyllenstein/Palmer 2005, S.80; Steinmetz 2006).

Verbesserung des Wohlbefindens

Durch die Lösungsfindung und Bedürfnisbefriedigung im Coaching erfährt der Coachee eine emotionale Entlastung (vgl. Jansen et al. 2004, S.114). Diese kann sich auch in erhöhter Arbeitszufriedenheit (vgl. Dzierzon 2007, S.86ff) oder Steigerung des positiven Affekts (gehobene Stimmung) (vgl. Steinmetz 2006) ausdrücken.

3.3.3 Behaviorale Effekte

Verhaltensänderung

Aufgrund der skizzierten kognitiven und emotionalen Umstrukturierungen, kommt es zu Veränderungen im Verhalten hinsichtlich des definierten Coaching-Ziels. Die Untersuchung von Jansen et al. (2004, S.113) fand eine Verhaltensänderung bei 60 Prozent der befragten Coaches.

Erwerb neuer Fähigkeiten

Im Fokus der Verhaltensänderung stehen häufig die Verbesserung des Führungsverhaltens (vgl. Kombarakaran et al. 2008, S.81ff; Wasylyshyn 2003, S. 104f; Thach 2002, S.210), gezielterer Einsatz von Fähigkeiten und Abbau unerwünschter Verhaltensweisen (vgl. Jansen et al. 2004, S.114). Der Erwerb neuer Fähigkeiten (vgl. Jansen et al. 2004, S.114) führt insgesamt zu effektiverem Handeln der Coachees, da nicht aktualisiertes Handlungsrepertoire aktiviert wird (vgl. Schreyögg 2003a, S.187f; Hall et al. 1999, S.49).

Die Wirkung von Coaching konnte folglich bereits auf den unterschiedlichen Ebenen nachgewiesen werden, wodurch es bei der Bewältigung von Herausforderungen und der Zielerreichung unterstützt (vgl. Turck et al. 2007, S.16; Künzli 2005, S.240; Jansen et al. 2004, S.141). Außerdem findet durch die intensive Auseinandersetzung mit sich selbst eine Entwicklung der Persönlichkeit statt, wie 39 Prozent der Befragten Coachees in der Untersuchung von Jansen und Kollegen (2004, S.113) angeben. Bei 34 Prozent der Coachees gehen damit Veränderungen im Beruf einher, da sie sich über ihre Bedürfnisse, Stärken und Schwächen bewusst wurden. Allerdings geben auch neun Prozent an, negative Effekte bemerkt zu haben, deren Art allerdings nicht weiter spezifiziert wird.

3.4 Überblick bisherigen Forschungsvorgehens zur Untersuchung der Wirksamkeit und Effekte von Coaching

Nachdem die Forschungsergebnisse anhand einer inhaltlichen Gliederung dargestellt wurden, wird nun das Forschungsvorgehen bisheriger Studien zum Thema Wirkungen von Coaching beschrieben. Dabei fällt auf, dass sich das Forschungsfeld durch eine starke Heterogenität im Vorgehen und der theoretischen Fundierung auszeichnet. Dennoch können generell vier Forschungsansätze unterschieden werden: Liegt ein quantitatives Vorgehen zu Grunde wird der sogenannte „Return on Investment“ (ROI) aufgrund der Einschätzungen der Coachees berechnet oder eine schriftliche Befragung zu Effekten und Erfolgsfaktoren von Coaching

durchgeführt. Teilweise wird diese mit anderen Instrumenten wie einem 360° Feedback kombiniert. Als vierten Ansatz sind qualitative Untersuchungen mit Hilfe von Interviews zu nennen. Die Zielgruppe der Untersuchungen beschränkt sich meistens auf Coaches, Coachees und Personalmanager. Die folgende Tabelle enthält pro Forschungsansatz jeweils exemplarisch eine Studie, um deren Vorgehen zu verdeutlichen und die Relevanz für diese Untersuchung zu verdeutlichen. Eine Übersicht aller gesichteten Studien befindet sich im Anhang (siehe Anhang 1).

Ergebnisse	Methode	Stichprobe	Relevanz
Anderson 2001 ROI			
529% ROI durch geschätzte Zeiteinsparung nach dem Coaching	telefonische, quantitative Befragung	30 Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> - Beispiel für ROI Berechnung (siehe Anhang 2) - Sehr hohe ROI Einschätzung als Argument für Bildungscontrolling - Keine praktische Relevanz für Forschungsvorgehen
Jansen et al. 2004 quantitative Befragung			
<ul style="list-style-type: none"> - Effekte: offene Frage: Was hat sich durch das Coaching verändert?: Zunahme Reflexion, Rollenklärung, Perspektivwechsel, Prioritätensetzung; Veränderung des Verhaltens (60% Coach, 59% Klient), Persönlichkeitsentwicklung (49% C, 39% K), Verbesserung interpersonaler Beziehungen (38% C, 29% K), Steigerung Wohlbefinden (36% C, 20% K), Veränderung im beruflichen Bereich (25% C, 34% K) - Erfolgsfaktoren: Zufriedenheit mit dem Coaching kann durch Beziehungsqualität, Zielkonkretisierung, Veränderungsmotivation hervorgesagt werden; Zielerreichung nur durch Beziehungsqualität; wirkungsvoll sind vor allem verhaltensorientierte Techniken und Veränderungsmotivation der Klienten 	quantitative Befragung mit geschlossenen und einer offenen Frage, Regressionsanalyse	74 Klienten, 89 Coaches	<ul style="list-style-type: none"> - Gibt Hinweis auf die Wichtigkeit der Beziehung, Zielkonkretisierung, Veränderungsmotivation des Coachees - Unterscheidung von kognitiver, emotionaler und behavioraler Ebene der Wirkungen - Betont viele Ergebnisse, die auch im Strukturmodell von Greif zu finden sind
Smither et al. 2003 quantitative Befragung in Kombination mit 360° Feedback			
Manager, die mit einem Coach arbeiten, setzen spezifischere Ziele, besprechen Feedback mit den Feedback-Gebern, erbitten mehr Lösungen von Mitarbeitern	quasiexperimentell, 360°-Feedbackfragebogen	VG 400, KG 829	<ul style="list-style-type: none"> - Hinweis auf Auswirkungen des Coachings auf das direkte Umfeld des Coachees an großer Stichprobe
Heß und Roth 2001 qualitative Befragung			
Qualitätsdimensionen (Struktur-, Prozess-, Ergebnisqualität)	Experteninterviews und qualitative Auswertung	17 Experten	<ul style="list-style-type: none"> - Untersuchen Details anhand von Interviews - Werden am Fallbeispiel überprüft, um einen Qualitätsstandard gewährleisten zu können, der Effekte theoretisch zulässt (siehe Anhang 3)

Tabelle 2: Exemplarische Studien zum Forschungsansatz der Wirksamkeit von Coaching (Quelle: eigene Darstellung aus Anderson 2001, Jansen et al. 2004, Smither et al. 2003, Heß/Roth 2001)

3.5 Implikationen der theoretischen Grundlagen und des bisherigen Forschungsvorgehens für die empirische Untersuchung

Trotz der unterschiedlichen Vorgehensweisen dominieren bisher quantitative Untersuchungen zu Wirkfaktoren und Effekten von Coaching und erzeugen numerische Daten oder betriebswirtschaftliche Kennzahlen. Zahlen sind allerdings von der sozialen Wirklichkeit losgelöst und haben wirklichkeitsgenerierende sowie legitimitätsfördernde Funktionen (vgl. Giacovelli/Goldkamp 2009, S.228), weshalb sie die soziale Wirklichkeit nicht adäquat abbilden können. Die qualitativen Untersuchungen hatten mit Qualitätsdimensionen (vgl. Heß/Roth 2001), Erfolgsfaktoren (vgl. Hall et al. 1999) oder Vertrauensentwicklung (vgl. Alvey/Barcley 2007) jeweils einen spezifischen Fokus. Diese Untersuchung stützt sich ebenfalls auf ein qualitatives Vorgehen, um die erhobenen Effekte im Detail zu untersuchen und dem Mangel an rein qualitativen Untersuchungen entgegen zu wirken. Ähnlich wie bei Jansen et al. (2004) wird auch hier der Versuch unternommen die erhobenen Effekte der kognitiven, emotionalen oder behavioralen Ebene zuzuordnen. Rohmert und Schmid (2003) weisen darauf hin, dass erst ab drei Monaten nach dem Coaching Wirkungen gemessen werden können. Da die Zeitabhängigkeit der Wirkungen des Coachings bislang wenig Beachtung findet, wird diese Erkenntnis bei der Auswahl der Stichprobe berücksichtigt.

Ebenso wie das methodische Vorgehen heterogen ist, sind auch bezüglich der theoretischen Verankerung Unterschiede festzustellen. Oftmals werden Untersuchungen zu Effekten von Coaching ohne explizite theoretische Basis durchgeführt (vgl. Heß/Roth 2001) oder beziehen sich auf allgemeingültige „common factors“ (vgl. Jansen et al. 2004). Die Bezugnahme auf Theorien der Psychotherapie scheint nach Künzli (2005, S.237ff) jedoch erfolgsversprechend zu sein, wie er aus seiner Metaanalyse folgert. In der theoretischen Fundierung stützt sich diese empirische Untersuchung auf die vorgestellten psychotherapeutischen Wirkmodelle von Grawe (2000, S.530ff) und Haken/Schiepek (2010, S.437ff) sowie auf das Strukturmodell von Einzel-Coaching von Greif (2008, S.277) und die daraus gezogene Zusammenfassung.

Thach (2002) und Smithers et al. (2003) verwenden in ihrer Untersuchung ein 360° Feedback, um die Effektivitätssteigerung des Führungsverhaltens des Coachees zu erheben und beziehen so indirekt weitere Personen als Coach, Coachee und Personalmanager in die Untersuchung ein. In Anlehnung daran bezieht dieses Forschungsdesign möglichst viele Perspektiven auf den Untersuchungsgegenstand (Coachs, Coachees, 360° Umfeld der Coachees, kontrastierende Fälle) ein, um die Auswirkungen des Coachings auf andere Organisationsmitglieder detailliert zu untersuchen. Die direkten Effekte des Coachings könnten durch Wechselwirkungen

im System andere Organisationsmitglieder beeinflussen und so indirekte Effekte auslösen. Diese Auswirkung des Coachings auf das organisationale Umfeld fand in der bisherigen Forschung keine dedizierte Beachtung.

4. Empirische Untersuchung von Wirksamkeit und Effekten von Coaching

Nachdem auf einer theoretischen Ebene beschrieben wurde, welche Wirkmechanismen während eines Coaching-Prozesses im psychischen System des Coachees ablaufen und auf welchen Ebenen dabei Wirkungen erzielt werden können, wird diese theoretische Basis empirisch untersucht. Die Untersuchung soll Hinweise zur Beantwortung der eingangs aufgestellten Forschungsfragen geben, insbesondere welche Prozesse den Coachee während des Coachings unterstützen, sodass sich Wirkungen einstellen können und inwiefern diese Wirkungen Einfluss auf das direkte Umfeld des jeweiligen Falles haben. Hierbei handelt es sich um eine Kombination aus Explorations- und Evaluationsstudie, da einerseits Wirkungen evaluiert, aber andererseits Wirkprinzipien und Auswirkungen von Coaching auf das Umfeld exploriert werden. Die empirische Untersuchung findet in einem Großkonzern der IT-Branche statt, der einen internen Coaching-Pool etabliert hat. Aus diesem Pool werden zwei Paarungen bestehend aus Coach und Coachee untersucht. Zunächst wird jedoch das interne Coaching-Programm des Großunternehmens beschrieben, um den organisationalen Kontext der Untersuchung wiederzugeben. Anschließend wird das methodische Vorgehen transparent gemacht und der Prüfung nach qualitativen Gütekriterien unterzogen. Die gewonnenen Daten werden inhaltsanalytisch ausgewertet und die daraus resultierenden Ergebnisse zunächst fallspezifisch, anschließend nach der jeweiligen Forschungsfrage analysiert.

4.1 Fallbeispiel: Internes Coaching-Programm eines Großunternehmens der IT-Branche

Um die Rahmenbedingungen dieser empirischen Untersuchung nachvollziehen zu können, werden zunächst kurz die Ziele, Elemente, Organisation und Qualitätssicherung des internen Coachings-Programms des untersuchten Unternehmens beschrieben.²⁶

²⁶ Die Beschreibungen beziehen sich auf unternehmensinterne Programmdarstellungen, die aus Anonymitätsgründen nicht angehängt werden können.

4.1.1 Ziele und Elemente des internen Coaching-Programms

Das Ziel dieses internen Coaching-Programms ist es, die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation aufrecht zu erhalten. Durch professionelles internes Coaching soll das Potential von Mitarbeitern aller Ebenen gefördert und deren Leistungsfähigkeit sowie Motivation gesteigert werden. Coaching ist hier eine maßgeschneiderte Maßnahme für Mitarbeiter aller Hierarchiestufen, die ein entsprechendes Anliegen haben. Die Elemente des internen Coaching-Programms lassen sich wie folgt darstellen (siehe Abb. 13):



Abbildung 13: Elemente des internen Coaching-Programms (Quelle: unternehmensinterne Darstellung).

Aus- und Weiterbildung

Um intern coachen zu dürfen, muss zunächst eine externe Weiterbildung erfolgreich abgeschlossen sein und die Zertifizierung durch einen anerkanntes Weiterbildungsinstitut vorgelegt werden. Kriterien zur Anerkennung externer Weiterbildungen sind in internen „Qualitätsstandards zur Weiterbildung als Coach“ festgehalten (z.B. Stundenumfang, Qualitätsstandards, Vermittlung methodischer Vielfalt). Liegt dieser Nachweis vor, wird anschließend ein persönliches Gespräch geführt.

Aufnahmeprozess

Werden Nachweise über die Zertifizierung erbracht und verläuft das persönliche Gespräch positiv, muss der künftige interne Coach vor der Aufnahme in das Programm durch eine Unterschrift den „Qualitäts- und Ethikrichtlinien zur Durchführung des Coachings“ zustimmen. Sie orientieren sich an den Qualitätsstandards des DBVC und enthalten Prozess- und Strukturmerkmale der Coaching-Sitzungen sowie die ethische Haltung der Coaches. Hier ist beispielsweise die fachliche Qualifikation und Methodenkompetenz festgehalten sowie die Ver-

pflichtung zu Fortbildung und Supervision. Die Inhalte spiegeln den Großteil der Elemente der personellen Strukturqualität nach Heß und Roth (2001, S.141) wider. Auch die Prozessqualität (vgl. Heß/Roth 2001, S.142f) findet sich größtenteils in den internen Qualitäts- und Ethikrichtlinien des Coaching-Programms wieder (umfangreiche Auftragsklärung, Klärung inwiefern Coaching die geeignete Maßnahme ist, Transparenz über die Vorgehensweise, professionelle Orientierung, psychologischer Vertrag). Ferner verpflichten sich die Coachs Interventionen klienten-, situations- und problemspezifisch einzusetzen und ihre Vorgehensweise flexibel anzupassen. Anschließend wird der neue Coach in die interne Coach-Datenbank aufgenommen. Dort kann er sich ein Profil anlegen, das potentiellen Coachees Informationen über dessen Vorgehensweise, Weiterbildung, Schwerpunkte, Standort, etc. liefert. Coachs aus der internen Datenbank haben folglich unterschiedliche Weiterbildungen durchlaufen, die jedoch alle den gleichen Qualitätsstandards gerecht werden müssen.

Durchführung

Die Coach-Datenbank ist für jeden Mitarbeiter über das Intranet des Unternehmens leicht zugänglich. So kann völlig frei nach einem passenden Coach gesucht werden. Interessenten können sich die Profile der momentan verfügbaren Coachs betrachten und Kontakt aufnehmen, um ein erstes Treffen zu vereinbaren. Dies kann ohne Einbezug des Vorgesetzten oder sonstigen Dritten geschehen. Außerdem kann der Coachee auswählen aus welchem Geschäftsbereich der Coach kommen sollte, um mögliche Rollenkonflikte zu vermeiden und die Wahrung der Vertraulichkeit zu erleichtern. Das Coaching findet anonym und entsprechend der internen Qualitätsstandards statt. Auch bereits in die Coach-Datenbank aufgenommene Coachs müssen Nachweise über kontinuierliche Weiterbildungen erbringen (z.B. im Rahmen von Peer Gruppen oder Seminaren). Nach einem abgeschlossenen Coaching-Prozess wird dieser mit Hilfe eines Feedbackbogens evaluiert. Er enthält Elemente aller drei Qualitätsdimensionen nach Heß und Roth (2001, S.143) und trägt so ebenfalls zur umfangreichen Qualitätssicherung bei.

Begleitende Maßnahmen

Das gesamte Programm ist in eine Kommunikationsstruktur innerhalb des Unternehmens eingebunden, um das Angebot transparent zu gestalten. Zu diesem Zweck werden intern verschiedene Informationsveranstaltungen (Treffen mit den Coachs, Informationsveranstaltungen für Interessierte, Zeitschrift des internen Coaching-Programms, Intranetauftritt, etc.) angeboten. Des Weiteren besteht eine Vernetzung mit anderen Unternehmen zum Thema internes Coaching.

4.1.2 Organisation und Qualitätssicherung des internen Coaching-Programms

Das „Program Management Germany“ leitet das interne Coaching-Programm, das bislang in dieser Form lediglich an deutschen Standorten besteht. Hauptaufgaben sind die Organisation der verschiedenen Elemente, die Definition der strategischen Ausrichtung und die Weiterentwicklung des gesamten Programms. In den letzten Jahren zeichnete sich ein stetiges Wachstum der Anzahl der Coachs in der Datenbank sowie der Interessenten für Coaching ab. Programm-Mitarbeiter wie auch Coachs kommen aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens und üben ihre Tätigkeit zusätzlich zu ihren alltäglichen Arbeitsaufgaben aus. Das Programm lebt von der Eigenmotivation aller Beteiligten, die es als Job-Enrichment betrachten, sich im Programm beteiligen zu können. Die Basis des kompletten Programms besteht aus einer hohen Qualität der Coaching-Prozesse, die über „Qualitätsstandards zur Weiterbildung zum Coach“, „Qualitätsstandards zur Durchführung von Coaching“ und einen Evaluationsprozess der Coachings gesichert wird.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das interne Coaching Kriterien der Prozess-, Struktur- und Ergebnisqualität (vgl. Heß/Roth 2001, S.141ff) erfüllt, die zuvor als Erfolgsfaktoren von Coaching dargestellt wurden (siehe Kap. 3.1) und ein ebenso professionelles Qualitätsniveau aufweist, wie es bei externem Coaching der Fall wäre. Eine grundsätzlich mögliche Effektivität des Untersuchungsgegenstands ist somit gegeben.

4.2 Methodisches Vorgehen und Vorüberlegungen zur empirischen Untersuchung

Die qualitative Sozialforschung versucht den Untersuchungsgegenstand in seinem Kontext und seiner Individualität zu verstehen. Dabei dienen Fallanalysen dazu, Einflussfaktoren und Interpretationen von Zusammenhängen zu finden. Nur auf diese Weise sind in den Sozialwissenschaften tiefgründige Einsichten möglich (vgl. Mayring 2002, S.41f). Soziales Handeln und deren Wahrnehmung wird aus erkenntnistheoretischer Perspektive in einem Herstellungsprozess aktiv konstruiert und können daher nicht passiv-rezeptiv abgebildet werden (vgl. Flick 2009, S.152). Begreift man soziale Wirklichkeit als Konstruktion von kommunikativ und interaktiv ausgehandelten Deutungsmustern, werden aus den Beforschten keine Objekte, sondern Subjekte, mit denen ein kommunikativer Aushandlungsprozess über deren Wirklichkeitskonstruktion stattfindet (Kardoff 2009, S.244). Vor diesem konstruktivistischen Wirklichkeitsverständnis stellt die Interpretation des Forschers selbst auch einen Teil der rekonstruktiven Entdeckung der sozialen Wirklichkeit dar (vgl. Wilson 1981, interpretatives Para-

digma). Um diesem konstruktivistischen Grundverständnis von Wirklichkeit in der qualitativen Sozialforschung gerecht zu werden, sind die Prinzipien der Offenheit, Flexibilität, Reflexivität von Gegenstand und Analyse, Kommunikation- und Prozesscharakter der Forschung sowie die Explikation ausschlaggebend, um Zugang zur Erfahrungswelt der Subjekte zu bekommen (vgl. Lamnek 2005, S.20ff). Diese Prinzipien finden in dieser Untersuchung Anwendung, wie im Laufe der Ausführungen verdeutlicht wird. Um zunächst dem Prinzip der Explikation gerecht zu werden und die Intersubjektivität zu wahren, wird nun das methodische Vorgehen erklärt.

4.2.1 Beschreibung der Stichprobe

Bei einer qualitativen Vorgehensweise ist es im Gegensatz zur quantitativen Forschung wichtig, die Stichprobe nicht zufällig zu ziehen, sondern gezielte Auswahlverfahren anzuwenden, um typische Fälle zu erhalten. Während die Generalisierbarkeit der Ergebnisse bei quantitativer Forschung durch Übertragung von Teilen auf die Grundgesamtheit erzielt wird, erreicht qualitative Forschung dies durch Existenzaussagen bei typischen Fällen. Das Interesse qualitativer Forschung liegt in der Erkenntnis wesentlicher, typischer Zusammenhänge, die sich an wenigen Fällen aufzeigen lassen. Die Generalisierung findet also durch einige typische und nicht durch viele zufällige Fälle statt (vgl. Lamnek 2005, S.180ff, S.384f).

Um die Güte der Stichprobe und somit die Gültigkeit der Untersuchung zu gewährleisten, müssen Verzerrungen ausgeschlossen werden können (vgl. Lamnek 2005, S.187ff). Mit Hilfe eines qualitativen Stichprobenplans werden relevante Merkmale der interviewten Coachees festgelegt:

- Führungsposition mit Personalverantwortung aufgrund der Multiplikatorenrolle in der Organisation (siehe Kap. 2.1)
- Das Coaching wurde vor etwa drei Monaten beendet, wegen der Zeitabhängigkeit der Wirkungen (vgl. Rohmert/Schmid 2003)
- Einverständnis auch Personen aus dem Umfeld und den Coach interviewen zu dürfen, um das mehrperspektivische Untersuchungsdesign realisieren zu können

Ausgehend vom Coachee werden der entsprechende Coach sowie fünf Personen aus dessen Umfeld interviewt. Die zusätzlichen Interviews im Umfeld des Coachees erfordern einen hohen Grad an Selbstvertrauen, Mut zu Feedback und Motivation an der Untersuchung teilzunehmen, da das Forschungsthema sensible Fragen impliziert. Daher wird bewusst auf weitere einschränkende Merkmale verzichtet. Die Personen aus dem Umfeld werden nicht selbststän-

dig ausgesucht, sondern der Auswahl des jeweiligen Coachees überlassen, um die Schwelle zur Teilnahme an der Untersuchung möglichst gering zu halten. Hier wird darauf vertraut, dass der Coachee eine repräsentative Auswahl trifft. Lamnek (2005, S.188) führt an, dass zur Kontrolle der Theorie die Analyse abweichender Fälle die Daten an Reichhaltigkeit, Tiefe und Breite gewinnen. Aus diesem Grund werden zusätzlich zwei Führungskräfte interviewt, die auf demselben Hierarchieniveau wie die Coachees angesiedelt sind, aber kein Coaching hatten. Im Folgenden wird bei ihnen von Kontrastgruppe gesprochen. Die verschiedenen Zielgruppen der Interviews sind in folgender Abbildung veranschaulicht (siehe Abb.14):

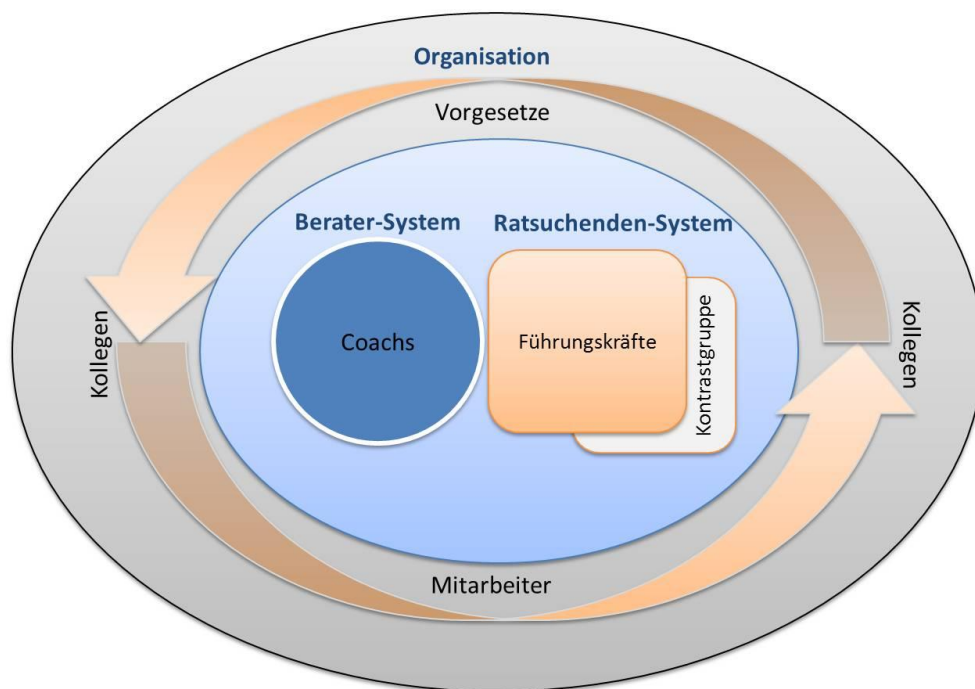


Abbildung 14: Der empirischen Untersuchung zu Grunde liegendes Forschungsdesign (Quelle: eigene Darstellung).

Coach, Führungskraft (Coachee) und Personen aus dem Umfeld der Organisation bilden zusammen jeweils einen Fall. Insgesamt werden zwei Fälle mit jeweils sieben Interviews geführt sowie die beiden Kontrastfälle interviewt. Die Stichprobe der qualitativen Untersuchung besteht folglich aus insgesamt 16 Interviews.

4.2.2 Forschungsdesign

Eine Unterform qualitativer Sozialforschung ist die Evaluationsforschung, welche darauf abzielt Praxisveränderungen zu untersuchen. Durch Einzelfallanalysen werden die subjektiven Sichtweisen, Eindrücke und Interpretationen der Interviewten erhoben, wodurch dann Einschätzungen über Wirkungen des Untersuchungsgegenstands getroffen werden (vgl. Börtz/Döring 2006, S.308f; Kardoff 2009, S.239; Mayring 2002, S.62f).

Eine formative (prozessbegleitende) Evaluation wird aufgrund des geringeren Aufwands häufig quantitativ durchgeführt.²⁷ Da es sich hier jedoch um eine summative Evaluation handelt, die nach Abschluss der Intervention durchgeführt wird, scheint die ausführliche Exploration einzelner Fälle vielversprechender. Die Entscheidung für eine qualitative Vorgehensweise wird vor der Annahme getroffen, dass während des gesamten Coachings komplexe Prozesse ablaufen, die sehr spezifisch auf die Person und Situation angepasst werden müssen. Die selbstständige Verbalisierung der Effekte im Nachhinein soll nicht durch vorgegebene Antwortkategorien beeinflusst werden, wie sie bei einem quantitativen Forschungsansatz üblich sind. Wird Forschung als Kommunikationsprozess verstanden, ist es entscheidend, dass der Forscher über Kommunikation, in diesem Falle Interviews, Zugang zur sozialen Wirklichkeit der Beteiligten findet (vgl. Flick 2009, S.162f). Das Forschungsdesign beabsichtigt die verbalisierte Erfahrungsrealität anhand zweier Fallbeispiele zu untersuchen (vgl. Börtz/Döring 2006, S.296; Flick 2009, S.162), um so der Spezifität und Komplexität des Forschungsgegenstandes gerecht zu werden.

Im Sinne einer Prozess-Outcome-Forschung werden Einflüsse auf das Coachings bereits im Coaching-Prozess beachtet, da sie sich auf den Outcome und somit die untersuchten Effekte auswirken. Das mehrstufige Forschungsdesign ist so aufgebaut, dass zunächst die Qualitätsdimensionen nach Heß und Roth (2001, S.141ff) an beiden Fällen überprüft werden. Diese Überprüfung fällt positiv aus, da Prozessqualität ausreichend über die unternehmensinternen Qualitätsstandards abgedeckt werden (siehe Kap. 4.1.2; Anhang 3). Auch Elemente der Strukturqualität finden sich in den Qualitätsstandards, werden aber zusätzlich an den spezifischen Fällen durch die Interviews und Kurzfragebögen abgesichert. Die Ergebnisqualität findet in den Interviews Berücksichtigung:

²⁷ Beispielsweise mit Hilfe des Therapie-Prozess-Bogens (TPB) (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.363ff), dem Bonner Fragebogen für Therapie und Beratung (BFTB) (vgl. Fuchs et al. 2003) oder dem Ratinginventar lösungsorientierter Interventionen (RLI) (vgl. Honermann et al. 1999).



Abbildung 15: Überprüfung der Qualitätsdimensionen an beiden Fällen nach Heß und Roth 2001 (Quelle: eigene Darstellung).

Nachdem die verschiedenen Qualitätsdimensionen über Qualitätsrichtlinien des Coaching-Programms oder den Kurzfragebogen abgedeckt sind, werden Interviews mit den verschiedenen Zielgruppen geführt, um vielfältige Perspektiven auf den Forschungsgegenstand zu erhalten (siehe Abb.15). Die Interviews mit Coaches und Coachees fokussieren auf die Forschungsfragen zur Wirkungsweise und Wirkungen von Coaching. In Anlehnung an ein klassisches 360°-Feedback-Design werden Personen aus dem Umfeld der Coachees interviewt. Hierbei ist wichtig, dass die Feedback-Geber bekannt sind und vom Feedback-Nehmer als solche akzeptiert werden (vgl. Blum/Zaugg 2009, S.77). Dies wird erreicht, indem der Coachee selbst die Feedback-Geber nennt. Da Forschung als Kommunikationsprozess gesehen wird, ist auch das Forschungsdesign als rekursiver Lernprozess zu verstehen (vgl. Kardoff 2009, S.246). Das ursprünglich geplante Forschungsdesign mit Personen aus 360° des Umfelds beider Coachees kann aufgrund ihrer Auswahl an Umfeldpersonen nicht realisiert werden und muss den gegebenen Bedingungen angepasst werden. Die Interviews mit dem Umfeld zielen auf die letzte Forschungsfrage ab. Sie sollen klären, inwiefern sich die Effekte des Coachings auch auf das Umfeld auswirken und falls ja in welcher Weise. Hier spielt der systemische Gedanke von Zirkularität und kreiskausaler Verbindungen in Systemen eine wichtige Rolle. Wenn sich das Coaching auf den Coachee auswirkt, können diese Änderungen über dessen geändertes Verhalten zu Irritationen der Personen aus seinem Umfeld führen. Durch die Interviews mit der Kontrastgruppe sollen die Wirkungen des Coachings stärker kontrastiert werden.

4.2.3 Datenerhebung

Um die hier aufgestellten Forschungsfragen untersuchen zu können, erscheinen die Vorteile eines problemzentrierten Interviews überzeugend. Ein *problemzentriertes Interview* zeichnet sich dadurch aus, dass es einerseits einem offenen Gespräch nahe kommt, andererseits aber immer wieder auf die Forschungsfragen zentriert wird. Das heißt, zuvor theoretisch erarbeitete Erkenntnisse werden im Gespräch aufgenommen (vgl. Mayring 2002, S.67), aber die Möglichkeit neue Aspekte durch den Interviewten einzubringen bleibt dennoch bestehen. Qualitative Forschung sollte sich so wenig wie möglich durch ein Hypothesenkorsett einengen lassen, sondern „den Wahrnehmungstrichter so weit wie möglich offen halten“ (Lamnek 2005, S.21) und dem Relevanzsystem der Interviewten Raum geben. Ihr kommt hier eine Explorationsfunktion zu (vgl. Lamnek 2005, S.15f; 21). Dennoch wäre man völlig ohne Selektionskriterien gezwungen sämtliche Aspekte eines Interviews zu untersuchen, was dem Anspruch einer intensiven Analyse nicht gerecht werden würde. Da kein Forscher völlig unvoreingenommen ist, ist seine Wahrnehmung immer selektiv. Die Frage ist lediglich inwieweit dieses Vorwissen beispielsweise in Form theoretischer Konzepte reflektiert wird (vgl. Meinefeld 2009, S.271ff). Durch das problemzentrierte Interview werden induktive (realitätsgeleitete) und deduktive (theoriegeleitete) Vorgehensweisen kombiniert. Stellt sich in der Konfrontation mit der sozialen Wirklichkeit heraus, dass theoretische Konzepte und Vorannahmen ungenügend sind, werden diese entsprechend der sozialen Realität angepasst. Demnach steht die Konzeptgenerierung durch die Befragten und das Prinzip der Offenheit im Mittelpunkt (vgl. Lamnek 2005, S.364f), aber die Voreingenommenheit durch theoretische Konzepte wird bewusst gemacht. Durch die geringe Standardisierung der Interviews anhand der Leitfragen sind sie zudem einerseits leichter zu vergleichen und auszuwerten (vgl. Mayring 2002, S.70) sowie schneller durchzuführen (vgl. Lamnek 2005, S.341), andererseits bleibt die Flexibilität und Offenheit der Durchführung gewahrt, sodass keine Abstriche bei der Gültigkeit der Interviewaussagen gemacht werden müssen. Die Interviewten werden zu lebensnahen und authentischen Antworten ermutigt (vgl. Lamnek 2005, S.341). Der Interviewer schenkt dem Gehör, was für den Interviewten zu dem Zeitpunkt wichtig ist und geht empathisch auf das Gesagte ein, wodurch sie sich weniger „verhört“, sondern verstanden, fühlen. Daraus werden dann die folgenden Fragen entwickelt, was die Asymmetrie des Gesprächs abschwächt (vgl. Lamnek 2005, S.335). Die Beziehung wird so durch Vertrauen und Gleichberechtigung geprägt (vgl. Witzel 1982, S.72; Lamnek 2005, S.343). Im Ergebnis ist der Interviewte ehrlicher, reflektierter und genauer als bei standardisierten Befragungen (vgl. Mayring 2002, S.69).

In der konkreten Situation der Datenerhebung wird auf eine möglichst lockere, nicht angespannte Atmosphäre geachtet. Die Interviews finden ungestört in Besprechungsräumen des Unternehmens statt, also in der gewohnten Umgebung der Interviewten (vgl. Lamnek 2005, S.369). Vor Beginn der Interviews wird den Interviewten das Thema und der Sinn der Untersuchung knapp erläutert, um keine Erwartungseffekte auszulösen (vgl. Zimbardo/Gerrig 2004, S.33), aber ihnen ihre Bereitschaft zur Teilnahme zu erleichtern. Anschließend wird ihnen absolute Anonymität garantiert und der Zweck des mitlaufenden Diktiergeräts erklärt, sodass sie möglichst offen sein können (vgl. Lamnek 2005, S.401). Es wird bewusst eine interessierte, empathische, aber dennoch zurückhaltende und wenig beeinflussende Haltung eingenommen. Die Fragen werden möglichst offen und im Vokabular der Interviewten gestellt, um deren Verständnis zu sichern und einen Erzählfluss anzuregen. Außerdem werden sie spontan an den Gesprächsverlauf angepasst (vgl. Lamnek 2005, S.397). Der Interviewte legt den Schwerpunkt des Gesprächs fest, indem er Themen anbietet, zu denen er viel zu erzählen hat. Durch Rückfragen wird Interesse am Gesagten und Verständnis ausgedrückt. Lediglich bei weitem Abschweifen vom Interviewthema wird die Aufmerksamkeit zurück auf die Problemstellung justiert. Die Fragen werden nicht zwingender Weise in derselben Reihenfolge gestellt, in der sie sich im Leitfaden befinden, sondern flexibel an den Gesprächsverlauf angepasst, da sich qualitative Erhebungsinstrumente der zu untersuchenden Wirklichkeit unterordnen sollen, nicht umgekehrt (vgl. Lamnek 2005, S.11, S.25; Kardoff 2009, S.245). Die Dauer der Interviews variiert je nach Zielgruppe und Person. Die Personen aus dem Umfeld werden etwa eine halbe Stunde interviewt, während die restlichen Interviews circa eine volle Stunde dauern. Im Anschluss an die Gespräche wird jeweils ein Kurzfragebogen ausgehändigt, der Hintergrundinformationen zur Beschreibung der Fälle und Strukturqualität liefert (siehe Anhang 4).

4.2.4 Erstellung eines Interviewleitfadens

Gemäß dem Prinzip der Gegenstandsorientierung qualitativer Sozialforschung nach Witzel (1982, S.70) werden die jeweiligen Interviewleitfaden zielgruppenspezifisch und gegenstandsspezifisch entwickelt. Um das mehrperspektivische Forschungsdesign umsetzen zu können, unterscheiden sie sich in Themenschwerpunkt und Anzahl der Fragen. Dennoch sind sie in den Grundbausteinen ähnlich.

Jeder Interviewleitfaden beginnt mit einer allgemeinen Einstiegsfrage nach dem Verständnis von Coaching oder der Motivation Coach zu sein. Diese dient dazu die nicht alltägliche Interviewsituation für den Interviewten aufzulockern und ein Gespräch zu beginnen. Je nach Ziel-

gruppe werden weitere Fragen zum spezifischen Coaching-Prozess oder Coaching im Allgemeinen gestellt (Themenblock „Coaching“). Sie geben Hinweise darauf, inwiefern das Thema des Interviews individuell von Bedeutung ist und welches Verständnis von Coaching zu Grunde liegt. Anschließend folgen entsprechend der Forschungsfragen jeweils drei Themenblöcke: Wirkannahmen, Effekte, Umfeld.

Zu Beginn jedes thematischen Schwerpunkts wird zunächst bewusst eine offene Frage gestellt, um das wissenschaftliche Problemfeld flexibel zu analysieren (vgl. Witzel 1982, S.71, Prinzip der Prozessorientierung) und im Forschungsprozess Neues entdecken zu können, welches bis zu diesem Zeitpunkt von keiner Theorie erklärt werden kann. Die folgende Tabelle enthält Beispiele solcher offenen Fragen (siehe Tab. 3):

	Frage an Coachee	Vermutete Antworten	Quelle	Zweck
Effekte- Wirkannahmen	Beschreibe bitte die Wirkun- gen/Veränderungen, die Coaching bei dir hatte.	emotionale, kognitive, beha- viorale Änderungen		Offene Frage nach Effekten zu Beginn
	Auf welche Weise hat dich dein Coach bei deiner Fragestellung unterstützt?	<ul style="list-style-type: none"> • Anregung Problembe- trachtung aus anderen Perspektiven • Hinweis auf bisherige Erfolge/Stärken • Nicht alleine gefühlt • Richtige Fragen gestellt 	Haken/ Schiepek 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Lerngeschichte überwun- den? • Coach versucht Änderung der Potentiallandschaft an- zuregen • Sinnbezug hergestellt? • Ressourcen aktiviert? • Synchronisation erfüllt?
	Frage an Coach	Vermutete Antworten	Quelle	Zweck
Effekte	Wie können diese Effek- te aus deiner Sicht her- vorgerufen werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Eröffnung neuer Per- spektiven • Überwindung der Lern- geschichte • Musteridentifikation • Ressourcenaktivierung • Stabilität, Destabilität, Restabilität • Methoden, Fragen • Beziehung 	Grawe 2000, Greif 2008, Ha- ken/Schiepe k 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Offene Frage zu Wir- kungsweisen • Abgleich mit Theorie: generische Prinzipien, Wirkfaktoren, Wirkmodell

Tabelle 3: Beispiele für offene Interviewleitfragen (Quelle: eigene Darstellung).

Hier wurde auf eine Operationalisierung verzichtet, um die Theorie aus der sozialen Realität bilden zu können (vgl. Lamnek 2005, S.128ff). Der Kompromiss zwischen theoriegeleiteter sowie offener Vorgehensweise wird in der Diskussion um die qualitative Methodologie positiv betont (vgl. Meinefeld 2009, S.271ff). Daher werden auch Aspekte der zuvor vorgestellten Theorien durch Bildung entsprechender Fragen operationalisiert, um das Spektrum der möglichen Antworten auf die Forschungsfragen zu lenken. Die theoretische Basis bezieht sich dabei auf:

- die generische Prinzipien, individuelle Systemkompetenz und Verständnis selbstorganisierender Systeme nach Haken/Schiepek (2010, S.437ff, S.634f, S.66ff) (Forschungsfragen 1 und 3),
- die ergebnisorientierte Selbst-/ Problemreflexion und Affektkalibrierung nach Greif (2008, S.85ff) (Forschungsfrage 1 und 2),
- sowie auf Ressourcenaktivierung und Intentionsrealisierung nach Grawe (2000, S.541ff, S.554ff) (Forschungsfrage 1).

Die theoretischen Vorannahmen werden im gesamten Leitfaden durch die vermuteten Antworten, theoretische Quelle und Zweck der Frage transparent gemacht. Im Folgenden sind Beispiele für theoretisch entwickelte Interviewleitfragen aufgeführt (siehe Tab. 4):

	Frage an Coachee	Vermutete Antworten	Quelle	Zweck
Coaching Effekte Umfeld	Was verbindest du mit dem Begriff Coaching?	<ul style="list-style-type: none"> • Hilfe zur Selbsthilfe • Unterstützung • Geschützten Raum 		<ul style="list-style-type: none"> • Ankommen • Verständnis • Einstellung
	Wie hast du den Prozess des Coachings im Allgemeinen empfunden?	<ul style="list-style-type: none"> • Rund, flüssig • Coach wusste was ich brauchte • Hat sich gut auf mich eingestellt • sinnvoll 	Haken/Schiepek 2010, S.439	<ul style="list-style-type: none"> • Gen. Prinzip: Synchronisation/Stabilität • Vor der Destabilisierung sind stabile Rahmenbedingungen nötig • Passung Coach - Coachee
	Beschreibe bitte eine Situation, in der du gemerkt hast, dass sich für dich was geändert hat (eine Art Schlüssel-erlebnis).	<ul style="list-style-type: none"> • Plötzlich wurde mir klar, wenn ich mich weiter so verhalte, wird das Problem weiter bestehen, weil... • Mein Gefühl war unbegründet, da... 	Haken/Schiepek 2010, S.439	<ul style="list-style-type: none"> • Gen. Prinzip: gezielte Symmetriebrechung ermöglichen • Situation zum Phasenübergang /Problembewältigungsversuch
	Wie hat sich dein Verhalten nach dem Coaching auf Personen aus dem Umfeld (Mitarbeiter/Manager/Kollegen) ausgewirkt?	<ul style="list-style-type: none"> • Verhaltens- und Einstellungsänderung • Größere Unterstützung der Mitarbeiter • Ruhe in sich selbst • Klarere Vorgaben 	Haken/Schiepek 2010, S.246	Auch Handlungen können als Ordner gesehen werden, die unsere Umwelt beeinflussen
	Frage an Coach	Vermutete Antworten	Quelle	Zweck
Wirkannahmen	Wie wurden dem Coachee veränderte Erfahrungsmöglichkeiten eröffnet?	<ul style="list-style-type: none"> • Methoden, z.B. Ausnahmen, Reframing, etc, • Üben in „unwichtigen“ Situation, • Irritierende Fragen 	Haken/Schiepek, S.438	Generisches Prinzip: Destabilisierung

Tabelle 4: Beispiele für theoretisch entwickelte Interviewleitfragen (Quelle: eigene Darstellung).

Die gesamten Interviewleitfäden aller Zielgruppen befinden sich im Anhang (siehe Anhang 5).

Des Weiteren werden „ad-hoc Fragen“ gestellt. Sie ergeben sich spontan im Gesprächsverlauf und werden flexibel an die Relevanzzuschreibung der Interviewten angepasst oder dienen dem gegenseitigen Verständnis des Gesagten (vgl. Mayring 2002, S.70). Durch sie findet gemäß dem dritten Prinzip nach Witzel (1982, S.70) eine Problemzentrierung und Betonung der Sichtweise der Interviewten statt.

Nach der Erstellung des ersten Entwurfs der Interviewleitfäden werden sie jeweils einem *Pre-test* unterzogen. Jeder Leitfaden wird unter realistischen Bedingungen durch ein Interview mit einer Person getestet, die die entsprechende Zielgruppe vertreten kann (z.B. mit einem anderen Coach, um den Leitfaden der Coachs zu testen). Dabei wird auf Verständlichkeit und Schlüssigkeit der Fragen geachtet. Anschließend findet eine Anpassung der Leitfragen statt, indem Formulierungen vereinfacht, Fragen hinzugefügt werden oder die Reihenfolge der Fragen geändert wird. Beispielsweise wird die Frage an den Coachee nach der „Rolle seines Coachs bei seiner Unterstützung“ in „Art und Weise der Unterstützung“ geändert. „Rolle“ verwirrte den Pretester, da der Coach nur eine Rolle und zwar die des Coachs innehat. Es fällt auch auf, dass die offene Frage nach den Wirkungen des Coachings zu unspezifisch und daher schwer zu beantworten ist. Daher wird nun nach Veränderungen durch das Coaching gefragt. Bei dem Pretest des Leitfadens für die Coachs fällt insbesondere auf, dass sämtliche Fragen, die zuvor als Reservefragen geplant waren, in der angesetzten Zeit gestellt werden können. Neben den offenen Fragen zu Wirkannahmen des Coachings kann so spezifischer nach Ressourcenaktivierung, Perspektiverweiterung, Musterveränderung, etc. gefragt werden, um dem Interviewpartner einen gezielteren Erzählanreiz zu geben.

4.2.5 Erstellung eines Fragebogens

Im Anschluss an die Interviews wird ein kurzer Fragebogen ausgehändigt. Auch dieser enthält an die jeweilige Zielgruppe angepasste und somit leicht unterschiedliche Fragen (siehe Anhang 4). Die Fragebögen zielen darauf ab leicht zu beantwortende Hintergrundinformationen der Interviewten zu erhalten. Durch die schnelle Beantwortung mit Hilfe vorgegebener Antwortkategorien, kann sich das Interview auf komplexere Fragen fokussieren.

Jeder Fragebogen enthält zunächst Fragen zum Alter, Geschäftsbereich und Hierarchieebene der Interviewten, um eventuelle Auffälligkeiten in der Auswertung berücksichtigen zu können. Die Merkmalsklassen sind dabei absichtlich breit gewählt (z.B. Altersspanne von fünf Jahren), sodass im Nachhinein keine eindeutigen Zuordnungen gemacht werden können und die Anonymität der Untersuchungsteilnehmer gewahrt bleibt. Personen aus dem Umfeld wer-

den zusätzlich zur Dauer und Nähe der Zusammenarbeit mit dem Coachee befragt, da anzunehmen ist, dass diese direkten Einfluss auf die Wahrnehmbarkeit von Effekten des Coachings haben. Der Coachee wird zusätzlich zu Strukturelementen des Coachings befragt (Anzahl Coaching-Sitzungen und Zeitraum), da auch diese Punkte direkten Einfluss auf die Wirksamkeit des Coachings haben können. Außerdem wird nach der Zufriedenheit des Coaching-Ergebnisses und Zielerreichung gefragt, um diese leicht abfragbaren Aspekte der Ergebnisqualität nach Heß und Roth (2001, S.143) in einer methodischen Variation bestätigen zu können. Auch der Kurzfragebogen der Coachs enthält beide Fragen zur Ergebnisqualität, um eventuell abweichende Einschätzungen abfragen zu können. Die Version des Coachs enthält zudem noch Fragen nach Coaching-Weiterbildung, -Schwerpunkt und Dauer der Tätigkeit als Coach, da die so erworbenen Kompetenzen ebenfalls direkten Einfluss auf Wirksamkeiten und Ergebnisse des Coachings haben können.

4.3 Datenanalyse

Die durch die Interviews und Kurzfragebögen gewonnen Daten werden anschließend einer systematischen Analyse unterzogen. Während die Kurzfragebögen rein deskriptiv ausgewertet werden (siehe Anhang 6), werden die Interviews nach deren Transkription in Anlehnung an Mayring (2007, S.542ff) inhaltsanalytisch analysiert. Die einzelnen Analyseschritte sehen dabei wie folgt aus:



Abbildung 16: Schritte der Datenanalyse (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Meuser/Nagel 1991, S.451ff).

4.3.1 Transkriptionsregeln

Qualitative Forschung arbeitet mit verbalisierten Daten. Die auf Tonband aufgenommenen Interviews müssen daher zunächst in eine schriftliche Form gebracht werden, um anschlie-

ßend inhaltsanalytisch ausgewertet werden zu können. Da in dieser Untersuchung die inhaltliche Ebene und leichtere Lesbarkeit vor einer exakten Konversationsanalyse stehen, wird die Technik der wörtlichen Transkription gewählt (vgl. Mayring 2002, S.89ff). Die Transkription folgt dabei folgenden Regeln, die in Anlehnung an Mayring (2002, S.91) sowie Kuckartz et al. (2008, 27f) aufgestellt wurden:

- Leichte Glättung der Sprache und Annäherung an Schriftdeutsch:
 - Behebung von Satzbaufehlern wie z.B. Wortwiederholungen
 - Bereinigung des Dialekts z.B. wird aus „so’n“ „so ein“
 - Weglassen bestätigender Lautäußerungen wie „Mhm“, „Äh“, „Ja“
- Anonymisierung von Angaben, die Rückschluss auf den Interviewten zulassen:
 - Namen der Coachees sind durch X unkenntlich gemacht, Namen dritter Personen mit Y, Z
 - Unternehmensname wird durch ABC ausgedrückt
 - Orte werden mit A oder B bezeichnet
- Markierung von Auffälligkeiten in der Sprache:
 - Deutliche, längere Pausen sind mit (...) markiert
 - Besonders betonte Begriffe sind unterstrichen
 - Einwürfe sind in Klammern gesetzt
- Gliederung des Texts:
 - Passagen der interviewenden Person sind ein I: vorangestellt
 - Passagen der interviewten Personen je nach Zielgruppe und Fall eine Abkürzung mit aufsteigender Kennnummer z.B. U2.1, U2.2, C1, Ce2
 - Sprecherwechsel sind durch eine trennende Leerzeile verdeutlicht

Zusätzlich wird zu jedem Transkript ein Postskript angefertigt, das Auffälligkeiten der Interviewsituation, Anmerkungen des Interviewten nach offiziellem Interviewende und sonstige Bemerkungen enthält.

Obwohl Namen und Orte unkenntlich gemacht werden, besteht die Möglichkeit aus Tätigkeitsbeschreibungen der Interviewten oder sonstigen personenbezogenen Informationen unternehmensintern Rückschlüsse auf deren Identität zu ziehen. Aus diesem Grund befinden sich nicht alle Transkripte im Anhang. Um dennoch dem Nachweis der wissenschaftlich redlichen Arbeit nachzukommen, ist exemplarisch ein Transkript angehängt, in dem solche Informationen nicht enthalten sind (siehe Anhang 7).

4.3.2 Inhaltsanalytische Auswertung

Nachdem sämtliche Interviews transkribiert sind, können sie inhaltsanalytisch ausgewertet werden. Um die Regelgeleitetheit der Auswertung zu sichern, lehnen sich die einzelnen Analyseschritte der Inhaltsanalyse nach Mayring (2007, S.542ff) an. Während der Auswertung finden die beiden Interpretationsformen der Zusammenfassung und inhaltlichen Strukturierung Anwendung.

4.3.2.1 Zusammenfassung und Paraphrasierung

Das Ziel der Zusammenfassung besteht in der Reduktion des Datenmaterials, sodass die Inhalte erhalten bleiben, aber der Umfang überschaubarer wird (vgl. Mayring 2007, S.58). In Anlehnung an Mayring (2007, S.61f) wird hier allerdings nur ein Zusammenfassungsschritt vorgenommen, da der inhaltliche Sinn andernfalls nicht mehr gegeben wäre und die Methode ihren Sinn verfehlt hätte. Die Zusammenfassung wird textgeleitet verarbeitet, also ausgehend vom Text vorgenommen, um sicher zu stellen, alle relevanten Informationen aufzunehmen. Lediglich Passagen, die offensichtlich nicht mit der Forschungsthematik zusammenhängen und sehr weit abschweifen, werden aus der Zusammenfassung ausgelassen. Die Abstraktions-ebene liegt bei Paraphrasen, die den Sinngehalt einer Aussage widerspiegeln, aber dabei möglichst kurz formuliert sind. Meistens werden hierfür ein bis drei Sätze zu einer Paraphrase zusammengefasst, selten auch ein ganzer Abschnitt. Ausschmückende Wörter werden weggelassen und die Aussage in eine grammatikalische Kurzform gebracht. Im Zuge der Paraphrasierung wird gleichzeitig die Generalisierung auf das beschriebene Abstraktionsniveau vorgenommen. So entstehen keine inhaltsleeren Paraphrasen, die nach Mayring (2007, S.62) während der ersten Reduktion gestrichen werden sollten. Dennoch werden ähnliche Aussagen gebündelt und zusammengefasst, wie folgendes Beispiel veranschaulicht:

Transkriptausschnitt: „Also damals gab es noch nicht so die Perspektive, wir haben eine community und da gibt es eine Datenbank, sondern damals war das eher so davon getrieben, ich war Berater und ich habe in Beratungsprojekten gemerkt, dass oftmals die Beziehungsebene zum Kunden eigentlich gar nicht beleuchtet war und als Konsequenz auf der Sachebene auch viele Sachen gar nicht angesprochen wurden und da war die Idee, wenn ich eine Coaching-Ausbildung mache, kann ich als Berater besser agieren.“ (C1:23-28).

Paraphrase: Als Berater gemerkt, dass die Beziehungsebene zum Kunden oft nicht beleuchtet wird und das Konsequenzen auf der Sachebene hat.

Indem die Zusammenfassung in einem Schritt erfolgt, werden Zusammenfassungen der Transkripte generiert, die auf den Inhalt rückschließen lassen und nicht vollkommen zu Kategorien verkürzt werden. So werden die Transkripte etwa auf die Hälfte ihres Umfangs gekürzt. Mayring schlägt selbst vor, die Schritte der Paraphrasierung und Reduktionen bei großen Daten-

mengen in einem Schritt zusammenzufassen (vgl. Marying 2007, S.60). Im Anhang befindet sich aus den bereits erläuterten Gründen lediglich eine Zusammenfassung eines Transkripts (siehe Anhang 8).

4.3.2.2 Inhaltliche Strukturierung

Deduktive und induktive Bildung des Kategoriensystems

Strukturierung stellt die zentralste Methode inhaltsanalytischer Auswertung dar (vgl. Mayring 2007, S.82). Bei der inhaltlichen Strukturierung wird als Ergebnis eine Struktur aus dem Datenmaterial gefiltert, die sich im Kategoriensystem niederschlägt. Dieses ist für die weitere Analyse elementar. Die Strukturierungsdimensionen ergeben sich in diesem Fall aus den theoretisch abgeleiteten Fragen der Interviewleitfäden (siehe Kap. 4.2.4). Das bedeutet, dass zunächst Kategorien und Unterkategorien deduktiv aus dem theoretischen Vorwissen konstruiert werden. Beispielsweise wird die Kategorie „Definition Coaching“ von der Frage nach dem Verständnis von Coaching abgeleitet und mit Hilfe der oben genannten Charakteristika von Coaching (siehe Kap. 2.1) durch Unterkategorien wie „Prozessberatung“, „geschützter Raum“, „neutrales Feedback“ angereichert. Die Kategorien werden somit theoriegeleitet entwickelt, indem Bezug auf die theoretischen Aussagen zu den jeweiligen Fragen genommen wird (vgl. Mayring 2002, S.99ff). Die Kategorien bilden folglich die theoretischen Antworten auf die gestellten Fragen. Im Abgleich mit der sozialen Realität der untersuchten Fälle werden die deduktiv abgeleiteten Kategorien teilweise nicht ausgefüllt (z.B. wird in keinem der Fälle die Bewältigung von Konflikten als Anlass genannt). Auch das kann in der folgenden Datenauswertung berücksichtigt werden.

Andererseits müssen die deduktiv erstellten Kategorien induktiv angereichert werden, wenn Paraphrasen in keine der schon bestehenden Kategorien eingeordnet werden können. Beispielsweise wird die Kategorie „Erhöhung der Selbstreflexion“ um die Unterkategorie „Unterscheidung Bewusstheit und Unbewusstheit“ angereichert, da sich dies in einem der untersuchten Fälle als wichtig erweist. Auch die Antworten auf die Frage was „im Nachhinein betrachtet geholfen hat“ werden zunächst induktiv im Sprachgebrauch der Interviewten kategorisiert. Dabei fällt auf, dass in einem zweiten Durchgang alle so gebildeten Kategorien unter die generischen Prinzipien „Stabilitätsbedingungen schaffen“, „Fluktuationsverstärkung realisieren“ und „Symmetriebrechung ermöglichen“, geordnet werden können. Ebenso lassen sich die Kategorien „Beziehung“ und „Empfinden des Prozesses“ unter Stabilitätsbedingungen subsumieren. Das Kategoriensystem wird solange mit induktiven Kategorien vervollständigt, bis nach mehreren Probeläufen sämtliche Textpassagen thematisch zugeordnet werden kön-

nen. Auf diese Weise wird für jede Zielgruppe ein spezifisches Kategoriensystem erstellt (siehe Anhang 9). Durch die Kombination aus induktiver und deduktiver Kategorienbildung wird eine theoretisch fundierte Auswertung sichergestellt, die sich dennoch flexibel an den Untersuchungsgegenstand anpasst.

Erstellung des Kodierleitfadens

Um Textbestandteile nun eindeutig in das Kategoriensystem einordnen zu können, wird ein Kodierleitfaden entwickelt, der sämtliche Kategorien und Unterkategorien, deren Definitionen und jeweils ein Ankerbeispiel aus dem Textmaterial enthält. Durch diese Zuordnung (Kodierung) findet eine thematische Strukturierung statt. Kodiert werden mindestens eine, teilweise jedoch auch mehrere zusammenhängende Paraphrasen, um den Sinn der Äußerung zu bewahren. Die thematische Strukturierung sieht exemplarisch anhand einer Kategorie im Falle der Coachees wie folgt aus (siehe Tab. 5):

	Unterka- torie	Definition	Zusammenfassung	Ankerbeispiel
Kategorie: Definition Coaching	Prozessbe- ratung	Coachee wird durch Anregungen, Fragen, Aufgaben, etc. bei dem Problemlöseprozess unterstützt und entwickelt so eigenverantwortlich eine eigene Problemlösung	<ul style="list-style-type: none"> • Erwartet im Coaching Ideen, die von ihm kommen • Funktion des Coachs ist beratend • Coach berät welche Fragen man sich selbst stellen könnte • Coach zeigt Möglichkeiten, Wege und regt zur Selbstreflexion an • zielorientierte Selbstreflexion zur Adaption oder Abgewöhnen von Sachen • Coaching ist hervorragend, um mit persönlichen Mitteln Ziele zu erreichen 	„Er berät. Und zwar in der Form was für Fragen man sich selbst stellen könnte. Er ist für mich kein Lösungspotenzial, er ist ein Mensch, der mich berät in Bezug auf meine Fragen, die ich mir selbst stellen könnte. Möglichkeiten, Wege, anregt letztendlich zur Lösungsreflexion, [...]“ (Ce2:23-27).
	Geschütz- ter Raum	Coachee hat die Möglichkeit sich dem Coach offen anzuvertrauen, ohne dass er fürchten muss, dass die Inhalte nach außen dringen	<ul style="list-style-type: none"> • das Gute an Coaching ist, dass es Menschen in der Organisation gibt, die dir helfen können, ohne dass es protokolliert wird • Verbindet mit Coaching Vertrauen • Anlass war vertrauensvoll und persönlich • Im Coaching hast du jemanden, dem du vertraust, dem du dich ausdrücken kannst und dem du sagen kannst was du ändern möchtest 	"Was man mit seinem Coach bespricht, passiert in einem Raum auf einer Vertrauensbasis und das steht sonst nirgends" (Ce1:577f).
	Neutrales Feedback	Coach gibt ehrliches, direktes und neutrales Feedback, sodass blinde Flecke aufgespürt und beseitigt werden können	<ul style="list-style-type: none"> • eins der besten Feedbacks durch Coach erhalten • Coaching lohnt sich alleine für Feedback • Feedback macht Unbewusstes bewusst 	„Und auch bei dem Thema Coaching. Also das war eins der besten Feedbacks was mir mein Coach gegeben hatte (...)“ (Ce1:7f).

Tabelle 5: Auszug des Kodierleitfadens am Beispiel der Kategorie "Definition Coaching" der Coachees (Quelle: eigene Darstellung).

Ebenso wie das Kategoriensystem wird auch der Kodierleitfaden zunächst zielgruppenspezifisch entwickelt. Insgesamt umfasst er über 50 Seiten, weshalb sich lediglich die ersten Seiten des Kodierleitfadens der Coachees als Beispiel für die gesamte Vorgehensweise im Anhang befinden (siehe Anhang 10).

Bei der Übertragung der zielgruppenspezifischen Kategoriensysteme in das Auswertungsprogramm MAXQDA (MAX Qualitative Data Analysis) werden jeweils gleiche Kategorien nur einmal in das Codesystem des Programms aufgenommen, da Texte und Kategorien selektiv angezeigt werden können. Das integrierte Kategoriensystem aller Interviews enthält schließlich über 200 Kategorien und befindet sich im Anhang (siehe Anhang 11). Im Folgenden sind die Hauptkategorien und deren Zuordnung zu den vier Themenblöcken abgebildet (siehe Abb. 17):

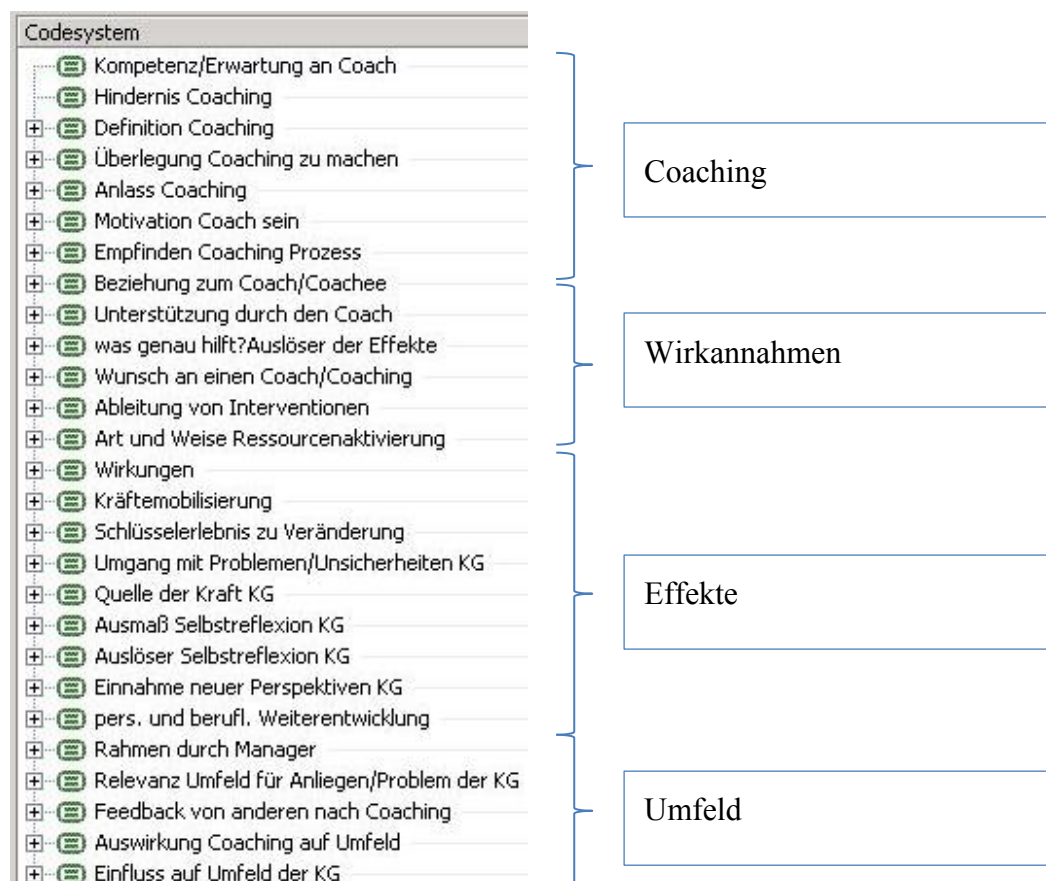


Abbildung 17: Hauptkategorien und zugehörige Themenblöcke (Quelle: eigene Darstellung, KG steht für Kontrastgruppe).

4.4 Gütekriterien qualitativer Forschung

Die Qualität wissenschaftlicher Untersuchungen bemisst sich an der Einhaltung von Gütekriterien. Gütekriterien qualitativer Forschung müssen dabei flexibel sein, um die Spezifität einzelner Fälle abdecken zu können (vgl. Mayring 2002, S.140). Quantitative Gütekriterien wie

Objektivität (Beobachterunabhängigkeit), Validität (Gültigkeit) und Reliabilität (Messgenauigkeit und –stabilität) gehen von Standardisierung und Formalisierung aus und sind daher nur unter anderem Sinngehalt auf qualitative Untersuchungen anwendbar (vgl. Steinke 2009, S.319ff). In der Literatur finden sich diesbezüglich zwei Argumentationslinien: Entweder werden Validität, Objektivität und Reliabilität durch Umformulierung an qualitative Forschung angepasst (vgl. Bortz/Döring 2006; Lamnek 2005) oder eigens für die qualitative Forschung andere Gütekriterien formuliert (vgl. Mayring 2007, 2002; Steinke 2009). Eine Extremposition lehnt sämtliche qualitativen Gütekriterien ab, da aus einer strikt sozialkonstruktivistischen Sicht kein festes Bezugssystem auf unterschiedliche Untersuchungen angewendet werden kann. Ohne Gütekriterien wäre Forschung allerdings der Willkürlichkeit und Beliebigkeit der Forscher ausgesetzt (vgl. Steinke 2009, S.321). Daher unterzieht sich diese Untersuchung im Folgenden einer Prüfung durch qualitative Gütekriterien, um deren Einhaltung zu belegen.

Sicherung der Validität - kommunikative Validierung, argumentative Interpretationsabsicherung und Triangulation

Unter Validität wird im qualitativen Forschungsverständnis die Authentizität, Offenheit und Ehrlichkeit der Interviewäußerungen verstanden, um deren Glaubwürdigkeit zu sichern. Von Bedeutung sind hierfür Hintergrundinformationen der Postskripte sowie Vergleiche zwischen Interviewpassagen. In Rahmen dieser Untersuchung werden die Interviewten durch die offene Atmosphäre und Zusicherung der Anonymität zu einem glaubhaften Erzählstil angeregt, was durch persönliche Äußerungen in den Transkripten belegt wird. Über eine sogenannte konsensuelle oder *kommunikative Validierung* zwischen beteiligten Forschern oder zwischen Forscher und Beforschten sollen Interpretationsergebnisse in einer Diskussion überprüft werden (vgl. Bortz/Döring 2006, S.327f; Lamnek 2005, S.155). Wird dabei ein Konsens erzielt, sind die Interpretationen gültig (vgl. Mayring 2002, S.147). Aus Rücksicht auf die begrenzte Zeit der Beforschten wird darauf in dieser Untersuchung verzichtet und die Ergebnisse ohne anschließende Diskussion den Beforschten zurückgespiegelt. Eine konsensuelle Validierung findet zwischen weiteren Forschern statt, indem Forschungsvorgehen, Kodiersystem und Kodierungen eingehend betrachtet und von allen als stimmig empfunden werden. Weiterhin werden die Interpretationsergebnisse *argumentativ abgesichert*, indem bewusst nach Alternativdeutungen und Kontrastfällen gesucht wird. Die Ergebnisse der Untersuchung werden soweit möglich auf die beschriebene theoretische Basis zurückgeführt (siehe Kap. 4.4.5). Da die Richtigkeit von Interpretationen nicht bewiesen werden kann, sind eine argumentative Be-

gründung und Schlüssigkeit zum theoretischen Vorverständnis wichtig (vgl. Mayring 2002, S.144). Außerdem werden im Sinne einer *Triangulation* unterschiedliche Untersuchungswege für die Forschungsfragen (unterschiedliche Datenquellen, Methoden und Theorieansätze) eingeschlagen (vgl. Mayring 2002, S.147).

Sicherung der Objektivität – interpersonalen Konsens, Verfahrensdokumentation, Regelgeleitetheit

Objektivität im qualitativen Sinne wird nicht durch eine Standardisierung der Untersuchungssituation und des Erhebungsinstrumentes, sondern über den *interpersonalen Konsens* gewährleistet (vgl. Lamnek 2005, S.13, S.22). Die Interviewleitfragen werden flexibel an die Interviewten angepasst, um deren Verständnis vergleichbar zu machen. Die fallgerechte Beschreibung ist hier wichtiger als die absolute Vergleichbarkeit verschiedener Untersuchungen (vgl. Lamnek 2005, S.174ff), weshalb beide Fälle zunächst ausführlich dargelegt werden. Die genaue *Verfahrensdokumentation* enthält die Entwicklung des Messinstruments, die Transkriptionsregeln, die Durchführung und Auswertung der Datenerhebung (siehe Kap. 4.2 bis 4.5) und schafft Transparenz (vgl. Mayring 2002, S.144; Steinke 2009, S.324f). Durch die Explikation müssen verschiedene Forscher bei der Untersuchung desselben Gegenstands mit denselben Instrumenten zu denselben Ergebnissen kommen (vgl. Bortz/Döring 2006, S.326; Lamnek 2005, S.180). Außerdem wird die *Regelgeleitetheit* durch eine systematische Datenanalyse nach Verfahrensregeln gesichert (vgl. Mayring 2002, S.144; Steinke 2009, S.326), um die Willkürlichkeit im Forschungsprozess zu vermeiden.

Sicherung der Reliabilität – Nähe zum Gegenstand

Reliabilität gibt in der quantitativen Forschungstradition den Grad der Genauigkeit an, mit dem ein Instrument den Untersuchungsgegenstand erfasst und wird mit Hilfe von Tests (z.B. Re-Test, Split-Half-Test) gemessen. Soziale Realität wird ständig neu konstruiert und hängt von den situationsspezifischen Interpretationen der Befragten ab. Daher ist es fraglich, ob diese Individualität wiederholt werden kann (vgl. Bortz/Döring 2006, S.327). Nachteile der Reliabilität können durch höhere Validität und situative Kontextgebundenheit kompensiert werden (Lamnek 2005, S.156ff). Der Forschungsprozess ist gegenstandsangemessen und die Indikation des qualitativen Vorgehens angesichts der Forschungsfrage, Methodenwahl und Stichprobengewinnung geprüft (siehe Kap. 4.2) (vgl. Mayring 2002, S.144). Methodische Einzelentscheidungen scheinen angesichts der verfügbaren Ressourcen und Passung von Methoden und Auswertung plausibel (vgl. Steinke 2009, S.326ff). Dabei besteht durch die Kombination aus induktiver und deduktiver Vorgehensweise die Möglichkeit Neues zu entdecken.

Durch Fallkontrastierung findet eine maximale konzeptgeleitete Variation statt, sodass Bedingungen analysiert werden können, auf die zu Grunde gelegte Theorie zutrifft und der Grad der Generalisierung herausgefunden wird. Hierzu gehört auch das Offenlegen bislang ungelöster Fragen (siehe Kap. 5.3) (vgl. Steinke 2009, S.328ff).

4.5 Darstellung und Interpretation der Forschungsergebnisse

Nachdem die Daten wie beschrieben zusammengefasst und kodiert sind sowie die Güte des Vorgehens überprüft ist, können sie nun inhaltsanalytisch ausgewertet werden. Die einzelnen Analyseschritte orientieren sich ebenfalls am Vorgehen von Meuser und Nagel (1991, S.459ff) (siehe Abb.18). Um Besonderheiten und Unterschiede beider untersuchten Fälle darstellen zu können sowie einen Überblick über das Datenmaterial zu gewinnen, werden sie zunächst beschrieben. Daraufhin richtet sich die Analyse nach den aufgestellten Forschungsfragen und entsprechenden Kategorien, sodass ein thematischer Vergleich gezogen werden kann. Auch die Ergebnisse der Kontrastinterviews werden hier einbezogen. Abschließend werden je Forschungsfrage theoretische Generalisierungen getroffen.

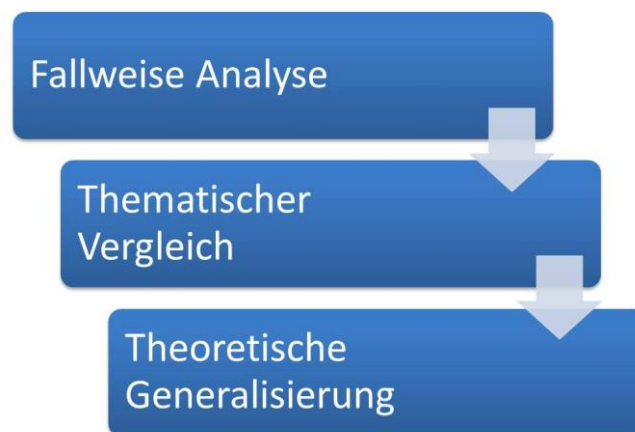


Abbildung 18: Schritte der Datenauswertung (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Meuser/Nagel 1991, S.459ff).

4.4.1 Fallbeschreibungen und Ergebnisse der Kurzfragebögen

Die folgenden Fallbeschreibungen enthalten allgemeine Informationen zum Anlass und Ablauf der Coachings, zum Hintergrund und Arbeitsweise der Coachs sowie zur Beziehung der Personen aus dem Umfeld. Auf diese Weise werden die Ausgangssituationen beider Coachees verdeutlicht. Schließlich werden auch beide Kontrastfälle charakterisiert. Die Beschreibungen stützen sich auf Ergebnisse der Kurzfragebögen und Inhalte der geführten Interviews.

Kurzcharakterisierung Fall 1

Das Anliegen des *Coachees* im ersten Fall ist ein klassisches Karriere-Coaching. Er ist der Auffassung, ein guter Sportler hat einen Coach und sucht aus diesem Verständnis heraus Unterstützung für den Karriereschritt vom Berater zum Beratungsleiter. Mit Hilfe des Coachs erreicht er dieses Ziel schneller als geplant. Anschließend wird er bei den ersten 100 Tagen Eingewöhnung in die neue Rolle von seinem Coach unterstützt. Als auch dieser Prozess erfolgreich abgeschlossen ist, stellte er fest, dass er gerne sein Zeit- und Selbstmanagement verbessern würde. Der Anlass ändert sich also von Karriereplanung über Neuorientierung hin zu Kompetenzentwicklung. Die ersten beiden der drei Coaching-Prozesse verteilen sich mit zwölf bis fünfzehn Sitzungen (siehe Merkmalsspanne der Frage in Anhang 6) über neun Monate, der letzte ist zum Zeitpunkt der Erhebung noch nicht abgeschlossen. Für diese Untersuchung sind allerdings nur die ersten beiden Coaching-Prozesse relevant, welche zum Untersuchungsbeginn etwa drei Monate zurück liegen. Im Kurzfragebogen beantwortet der Coachee die Frage nach der Zielerreichung und Zufriedenheit mit dem Coaching-Ergebnis mit „trifft voll zu“.

Vor dem Beginn des Coachings, lernt er mehrere Coachs kennen, entscheidet sich aber aufgrund der „passenden Wellenlänge“ für seinen jetzigen Coach. Im Prozess ist auffallend, dass er einige Zeit benötigt, um sich zu öffnen. Das Coaching-Ziel ist ihm aber stets klar. Als ersten Schritt der Karriereplanung erlangt er Wissen über seine Stärken und Schwächen. Hierzu arbeitet sein Coach an seiner Fremd- und Selbstwahrnehmung mit Hilfe zweier psychologischer Persönlichkeitstests, dem GPOP²⁸ und Belbin Teamrollentest²⁹. Die Kenntnis der Fremd- und Selbsteinschätzung verhilft ihm sein Selbstbewusstsein und -vertrauen zu stärken. Inzwischen wird er von seinen Mitarbeitern als Beratungsleiter gelobt und als entscheidungsfreudiger Kollege wertgeschätzt. Das Risiko besteht in diesem Fall darin, dass der Coach zur längerfristigen Stütze wird.

Der *Coach* ist weiblich, mit 30 bis 35 Jahren vergleichsweise jung und coacht zum ersten Mal nach der Zertifizierung zum Coach durch ein vom DBVC anerkanntes Weiterbildungsinstitut. Seit Ende 2009 coacht sie im Unternehmen mit den Schwerpunkten Karrierecoaching und Work-Life-Balance. Pro Jahr begleitet sie durchschnittlich vier bis fünf Coachees. Sie kommt aus einem anderen Geschäftsbereich als der Coachee und hat keine Personalverantwortung. Auch sie schätzt die Zielerreichung und Zufriedenheit mit dem Coaching-Ergebnis als voll

²⁸ Der Golden Profiler of Personality (GPOP) erfasst über eine Selbsteinschätzung die Persönlichkeitsstruktur in den Dimensionen Energie, Wahrnehmen, Entscheiden und Lebensstil (vgl. Höft/Muck 2009, S.322).

²⁹ Der Belbin Teamrollentest generiert durch einen Fragebogen die Fremdeinschätzung zum Teamverhalten. Anschließend findet die Einordnung in eine von neun Teamrollen statt, denen spezifische Verhaltensweisen, Stärken und Schwächen zugeordnet sind (vgl. Belbin 2010).

zutreffend ein. Fluktuationsverstärkungen werden in diesem Fall in hohem Maß über die Spiegelung von Fremdwahrnehmung und Feedback realisiert. Die beiden angewendeten Persönlichkeitstest kennt sie aus ihrer Weiterbildung und machte damit selbst gute Erfahrungen. Die folgende Abbildung veranschaulicht die Nähe der Zusammenarbeit und Beziehungen der *Personen aus dem Umfeld* zum Coachee zum Zeitpunkt der Untersuchung (siehe Abb.19). Die Klammern verdeutlichen in welcher Phase des Coachings der Coachee mit welchen Personen in Kontakt steht, die Länge der Entfernung die Nähe der Zusammenarbeit und die Größe der Kreise die Dauer der Zusammenarbeit. Diese Informationen werden mit Hilfe des Kurzfragebogens erhoben und beruhen somit auf der Selbsteinschätzung der Personen aus dem Umfeld (siehe Anhang 6).

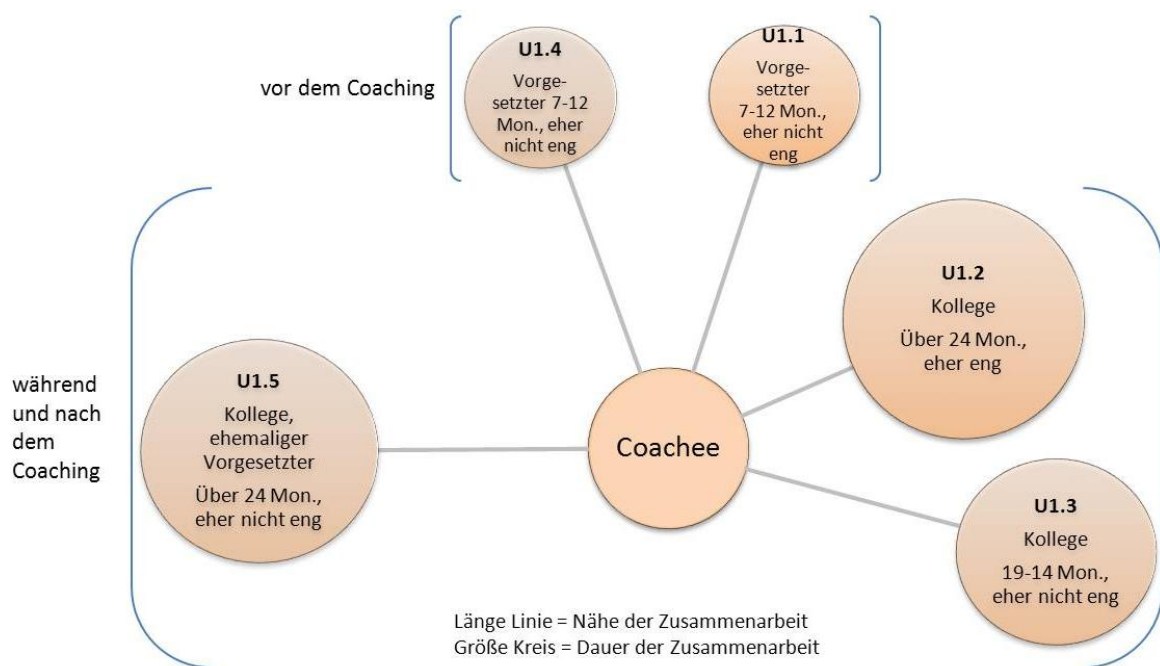


Abbildung 19: Nähe der Zusammenarbeit und Beziehung zu Personen aus dem Umfeld von Fall 1 (Quelle: eigene Darstellung).

Im Gegensatz zum zweiten Fall können hier nur Vorgesetzte und Kollegen, keine Mitarbeiter, interviewt werden. Durch die relative weite Entfernung zeigen sich die Auswirkungen des Coachings auf das Umfeld relativ schwach. Es ist anzunehmen, dass die Auswirkungen auf das nahe Umfeld stärker sind, aber die direkten Mitarbeiter lernen den Coachee erst im Laufe des Coachings kennen und werden so keine Veränderung feststellen können. Da das erste Coaching-Ziel in der Erreichung einer Position mit Personalverantwortung besteht, kann bereits die Tatsache, dass der Coachee nun der Vorgesetzte von Mitarbeitern ist als Auswirkung auf das Umfeld begriffen werden.

Kurzcharakterisierung Fall 2

Das Anliegen des *Coachees* aus dem zweiten Fall scheint zunächst dem des ersten Falles ähnlich zu sein. Er strebt den nächsten Karriereschritt an und möchte dafür mehr Seriosität ausstrahlen. Dieses Ziel tritt dann aber etwas in den Hintergrund und der Fokus liegt darauf, sich selbst kennen zu lernen und gewisse Verhaltensweisen zu ändern (wie z.B. zu viel zu reden oder Aufgaben der Mitarbeiter zu übernehmen, anstatt sie zu delegieren). Im Gegensatz zum anderen Coachee befindet sich dieser bereits in einer Position mit Personalverantwortung im IT-Bereich. Bei der Frage nach dem Verständnis von Coaching betont er das Vertrauen zum Coach und die Unterstützung bei der Entwicklung neuer Ideen. Der Coaching-Prozess verläuft mit sechs bis zehn Sitzungen über eine Zeitspanne von acht Monaten (Juli 2009 bis Februar 2010) und ist zum Untersuchungszeitpunkt bereits sechs Monate lang abgeschlossen. Anfang 2010 wechselt er aufgrund einer internen Umstrukturierung sein Team, was die Einschätzung durch das Umfeld erschwert. Fluktuationsverstärkungen verlaufen im Gegensatz zum anderen Fall vor allem über die Betonung der Gefühlsebene und die Erprobung neuer Verhaltensweisen. Der Coachee zeigt auffallend großes Interesse an psychologischen Aspekten seiner Führungsrolle und eignet sich selbst über Lektüre von Büchern Wissen zu diesem Thema an. Außerdem ist er einer schnellen Arbeitsweise unter ständigem Druck ausgesetzt. Dies drückt sich in seiner hektischen, schnellen, teilweise atemlos wirkenden Art aus. Dieselbe Geschwindigkeit erwartet er von seinen Mitarbeitern, um die er sich fürsorglich kümmert und für die er sich bedingungslos einsetzt. Als eine Art Stabsstelle musste er das neue Team zügig in die Organisation integrieren, damit es Projekte des IT-Bereichs kontrollieren und falls nötig unterstützen kann. Dazu ist anfangs eine Stringenz in der Aufgabenverteilung nötig gewesen. Außerdem ist es bei der Einführung zu Widerständen inner- und außerhalb des Teams gekommen. Sein Team machte also auch einen Entwicklungsprozess durch. Obwohl er angab, mit der Zielerreichung und dem Coaching-Ergebnis voll zufrieden zu sein, ist er immer noch unzufrieden mit sich selbst.

Der *Coach* ist ebenfalls weiblich, bereits seit acht Jahren intern als Coach aktiv und dementsprechend erfahren. Die Motivation intern zu coachen besteht darin im Thema zu bleiben, ohne sich extern um Kundenakquise kümmern zu müssen. Sie durchlief eine systemische und hypnosystemische Coach-Weiterbildung und setzt ihre Schwerpunkte bei Führungskräften in Transformationen und Krisen. Im Coaching wendet sie häufig einen Embodiment-Ansatz an, bei dem das Gefühl, Erleben und Spüren des Coachees reflektiert werden. Pro Jahr begleitet sie zwei bis drei Coachees neben ihrer Arbeit im HR-Bereich des Unternehmens. Die Zielerreichung und Zufriedenheit mit dem Coaching-Ergebnis schätzt sie im Gegensatz zum Coa-

chee nur als eher zutreffend ein. Dabei bleibt offen, ob sie eine realistischere oder kritischere Einschätzung trifft.

Der Coachee ist der Meinung, dass seine *Mitarbeiter* nichts von seinem Coaching bemerken können, da er vor allem an seiner Selbstreflexion und Fähigkeit zur Delegation arbeitet. Nach eigener Einschätzung könnte sein Management über ihm gemerkt haben, dass er fokussierter spricht und mehr Seriosität ausstrahlt. Leider war es nicht möglich, diese Personen zu interviewen. Dennoch haben Mitarbeiter entgegen dieser Einschätzung Veränderungen im Verhalten des Coachees bemerkt. Die Konstellation der Umfeldpersonen besteht in diesem Fall nur aus Mitarbeitern, die jedoch zum Untersuchungszeitpunkt relativ eng mit dem Coachee zusammen arbeiten oder gearbeitet haben (siehe Abb.20):

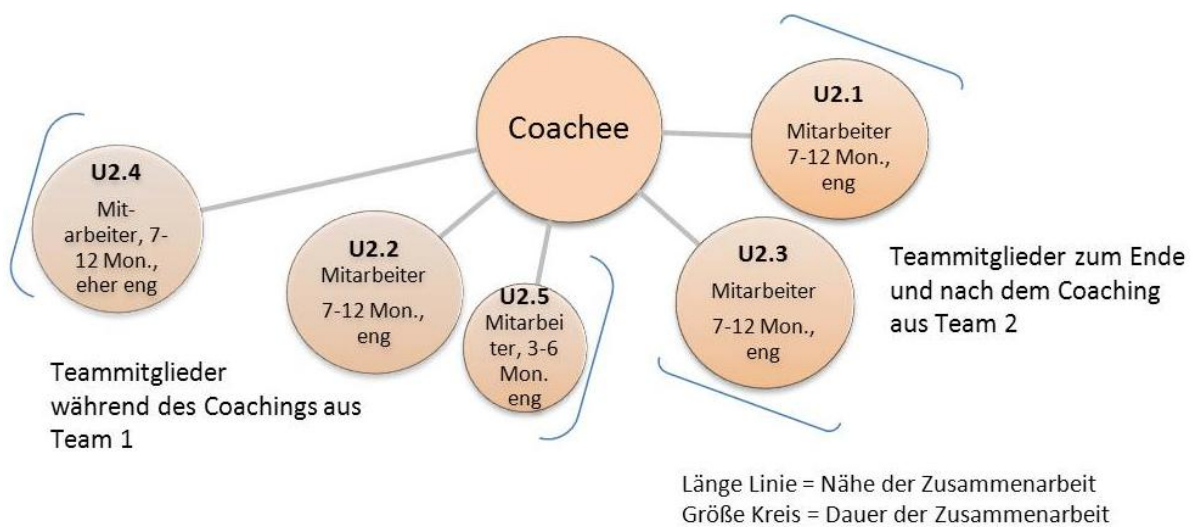


Abbildung 20: Nähe der Zusammenarbeit und Beziehung zu Personen aus dem Umfeld von Fall 2 (Quelle: eigene Darstellung).

Kurzcharakterisierung Kontrastfälle

Der erste Kontrastfall ist Führungskraft im HR-Bereich und überlegte sich bislang nicht, die Unterstützung eines Coachs in Anspruch zu nehmen, weil er keinen Bedarf empfindet. Er ist selbst zertifizierter systemischer Coach und weist eine sehr hohe Selbstreflexions- und Selbstregulationsfähigkeit auf, da er sich in emotionalen Momenten „von außen“ beobachten und beruhigen kann. Selbstreflexion bezeichnet er als Bestandteil seiner Persönlichkeit. Probleme und Unsicherheiten in seinem Arbeitsalltag analysiert er zunächst. Kann er ein Problem nicht alleine lösen, sucht er nach externen Ressourcen beispielsweise durch Feedback seiner Vorgesetzten. Er legt ein lösungsorientiertes Problembewältigungsverhalten an den Tag und fokussiert sich auf Dinge, die er leisten kann, während er Frustrierendes außerhalb seines Einflussbereichs ausblendet. Seine Kraft schöpft er aus der Möglichkeit, sich selbst authentisch in seine Arbeit einzubringen und seine Aufgaben eigenverantwortlich umzusetzen. Er hat außerdem Spaß an seiner Tätigkeit und arbeitet gerne mit seinem Team zusammen.

Auch der zweite Kontrastfall ist Führungskraft im HR-Bereich und empfindet Spaß an der Arbeit. Ausgelöst durch ein Schlüsselerlebnis, bei dem er nach einer Reorganisation in der neuen Struktur vermeintlich vergessen wurde, fragt er sich, ob er für die kommenden Jahre auf dem richtigen Weg ist und würde darüber gerne mit einem Coach sprechen. Diese Bitte brachte er auch schon bei seinem Vorgesetzten an. Bisher folgte darauf aber noch keine Reaktion und er verleiht ihr keinen Nachdruck, da er in seiner momentanen Situation glücklich ist. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass ein Leidensdruck oder Drang zur Veränderung vorhanden sein muss, um ein Coaching zu beginnen. Als pragmatischer Typ reflektiert er wenig über sich, sein Handeln oder seinen Einfluss auf andere, solange er nicht auf Hindernisse stößt. Selbstreflexion wird in diesem Fall durch einen Misserfolg im Beruf ausgelöst. Seine Art der Problembewältigung ist ebenfalls pragmatisch und analytisch. Kann er ein Problem nicht selbst lösen, spricht er die Mitverursacher direkt an, um gemeinsam eine Lösung zu finden. Er fühlt sich und seine Arbeit anerkannt und zieht seine Energie ebenfalls aus der eigenverantwortlichen Arbeitsweise.

Insgesamt fällt bei beiden auf, dass sie Freude an der Arbeit haben und keinen akuten Leidensdruck empfinden, sondern zufrieden mit ihrer Rolle sind. Sie gehen beide sehr analytisch, pragmatisch und lösungsorientiert an Probleme heran und überwinden sie allein oder mit Hilfe von Ratschlägen anderer.

4.4.2 Wirkmechanismen im Coaching

Um Wirkmechanismen im Coaching-Prozess zu untersuchen, werden unter Rückbezug auf die generischen Prinzipien (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.437ff) Interviews mit Coaches und Coachees geführt. Sie werden gefragt, auf welche Weise ein Coach sie bei der Bearbeitung des Anliegens unterstützen kann. Teilweise wird nachgehakt, was genau Auslöser der Effekte ist. Diese Antworten sind in Kopie den entsprechenden generischen Prinzipien untergeordnet, aber dennoch in der gesonderten Kategorie angeführt, um zu verdeutlichen, welche Kategorien für die Interviewten am wichtigsten zu sein scheinen. Die Interviews mit den Coaches zielen stärker auf die generischen Prinzipien ab, indem sie auch Fragen nach der Art und Weise der Mustererkennung, Perspektiverweiterung, Ressourcenaktivierung oder Restabilisierung enthalten. Folgende Abbildung gibt die Häufigkeit der jeweiligen Kategorisierungen wieder (siehe Abb. 21, je größer und rötlicher die Quadrate sind, desto mehr Zuordnungen enthält diese Kategorie).

Codesystem	Ce2	Ce1	C2	C1
Unterstützung durch den Coach				
Stabilitätsbedingungen schaffen				
strukturelle Sicherheit				
emotionale Sicherheit				
Kopie vertrauensvoll, ehrlich, offen				
Kopie akzeptierend, wertschätzend				
Kopie passende Beziehung				
aus Coachee heraus				
Identifikation Muster				
Sinnbezug				
Energetisierung ermöglichen				
Fluktuationsverstärkung realisieren				
Kopie Ort zum Loslassen/Raum geben				
Kopie von Perspektiverweiterung/Fragen				
Kopie von Betonung der Gefühlsebene				
Kopie von Tools/Methodik				
Kopie von Spiegeln/Feedback				
Synchronisation				
Anknüpfung durch Interventionen				
sprachliche Anknüpfung				
Symmetriebrechung ermöglichen				
korrektive Erfahrungen				
Kopie von Neues einüben				
Re-Stabilisierung				
was genau hilft? Auslöser der Effekte				
Sorgen loslassen				
Expertenwissen				
geeignete Randbedingungen schaffen				
Tools/Methodik				
Spiegeln/Feedback				
Betonung der Gefühlsebene				
Beziehung zum Coach				
Neues Einüben/praktische Erfahrung				
Ort zum Loslassen/ Raum geben				
Perspektiverweiterung/Fragen				

Abbildung 21: Wirkannahmen im Coaching durch Coachees (Ce) und Coaches (C) (Quelle: Screenshot des Code-Matrix-Browsers aus MAXQDA).

Im Folgenden wird die Einhaltung der generischen Prinzipien (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.437ff) im Sinne von Randbedingungen eines gelungenen Beratungsprozesses beider Coaching-Fälle dargestellt.

Stabilitätsbedingungen schaffen

Stabilitätsbedingungen wurden vor allem über emotionale Sicherheit durch eine vertrauensvolle, offene, ehrliche Beziehung zwischen Coach und Coachee hergestellt und sind in beiden Fällen vorhanden:

„Das ist auch denke ich eine zwingende Notwendigkeit, dass man dem Coach vertraut. Ansonsten wäre es glaube schwierig. Also wenn ich ihr nicht vertrauen könnte und mich nicht öffnen könnte über die Dinge, die mich belasten oder mich irgendwo bewegen reden könnte, dann bräuchte ich keinen Coach.“(Ce1:186-190).

„Vertrauen, die Akzeptanz, die Ehrlichkeit auf dem Level, ist das letztendlich gerade der Dialog, den ich brauche, um zum Ziele zu führen. Es nützt nichts, wenn mich mein Coach ehrlich

fragt: „Bist du zufrieden mit deinem Beruf?“ Und man macht die Standardantwort: „Ja, toll, mir macht es total Spaß [...]“.“(Ce2: 136-140).

Eine gute Beziehung fließt nicht nur in dieses generische Prinzip ein, sondern auch in „Sinnbezug herstellen“ (Möglichkeit, Veränderung als sinnvoll und passend zu erleben), „Kontrollparameter identifizierten“ (Förderung der Prozessinvolviertheit des Coachees) und „Synchronisation“ (synchrones therapeutisches Vorgehen). Die Beziehung schafft daher wesentliche Bedingungen für Ordnungsübergänge (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.452). Offenheit, gegenseitiges Vertrauen und eine solide Beratungsbeziehung werden als nötige Voraussetzung von Coaching gesehen (vgl. Grawe 2000, S.98, S.537ff, 541ff; Heß/Roth 2001, S.142). Auch die Passung zwischen Coach und Coachee wird in beiden Fällen positiv betont. Die Coachees können sich ohne Hemmungen ihrem Coach anvertrauen. Dieses Vertrauen wird durch eine akzeptierende und wertschätzende Haltung des Coachs ausgelöst:

„[...] ich nehme ihn einfach ernst und höre ihm zu und gebe ihm nicht das Gefühl, dass irgendwas was er sagt jetzt lächerlich, schlecht oder sonst irgendwas ist. Ich glaube, das war wesentlich.“ (C1:138-140).

Der Coach des ersten Falls beschreibt ein Schlüsselerlebnis zur Vertrauensentwicklung: Als der Coachee während einer Coaching-Sitzung ein Vereins-Shirt trägt, fragt sie ihn neugierig, aber ohne Wertung, nach der Bedeutung des Logos auf seinem T-Shirt. Im Anschluss daran öffnet sich der Coachee, merkt, dass er so sein darf, wie er ist und erzählt mehr aus seiner Gefühls- und Gedankenwelt. Schlüsselerlebnisse können Ausdruck spontaner Ordnungsübergänge in Wahrnehmungs- oder Deutungsmustern sein und zeigen die Unberechenbarkeit selbstorganisierter Systeme auf (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.29; Schreyögg 2003a, S.180f). Das Vertrauen entwickelt sich in diesem Fall auch, indem der Coachee Themen ansprechen kann, die nicht direkt mit dem Coaching-Ziel zusammen hängen, aber ihn momentan beschäftigen:

„Wenn der Coachee, in dem Fall X, mit einem Thema kommt, das auch auf den Tisch zu legen und darüber auch zu sprechen, auch wenn es jetzt scheinbar nicht mit dem Coaching-Ziel an sich zu tun hat. Das war glaube ich auch ein sehr wichtiger Punkt, um das Vertrauen herzustellen.“ (C1:152-155).

Im zweiten Fall wird diese Form der Stabilität durch strukturelle Sicherheit ergänzt (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.437). Das hinter dem Coaching stehende Konzept und Ziele werden gemeinsam mit dem Coachee entwickelt, was für Transparenz im Vorgehen sorgt. Dennoch passt der Coach sein Vorgehen in jeder Sitzung neu an, begründet diese Anpassung aber. Das Verständnis für die Vorgehensweise führt beim Coachee zu mehr Vertrauen in seinen Coach.

Die Schaffung von Stabilitätsbedingungen von Seiten des Coachees (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.437; Grawe 2000, S.538ff), beispielsweise durch Widerspiegelung von Stärken und

bisherigen Erfolgen, werden nur durch die Coachs erwähnt und von den Coachees folglich nicht bewusst wahrgenommen.

Insgesamt schaffen beide Coachs stabile Bedingungen für den Coaching-Prozess.

Identifikation von Mustern

Die Dynamik des Systems wird von wenigen Ordnungsparametern bestimmt, daher sollten relevante Muster des Systems identifiziert werden (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.95). Während im ersten Fall die Musteridentifikation vor allem durch Persönlichkeitstests (GPOP und Belbin Teamrollentest) stattfindet, um so Stärken, Schwächen, typische Verhaltensweisen und die daraus resultierende Außenwirkung des Coachees zu beleuchten, beobachtet im zweiten Fall der Coach seinen Coachee ohne weitere Hilfsmittel.

Sie achtet vor allem auf körperliche Muster, wie beispielsweise eine bestimmte Haltung oder Atmung. Durch Variation der Rahmenbedingungen der Problemsituation entdeckt der Coachee, dass das Gespräch im Gehen langsamer und strukturierter verläuft, als im Sitzen:

„Das heißt, werde ich langsamer, werde ich schneller, je nachdem was ich grade inhaltlich erkläre. Oder ich werde was gefragt und muss nachdenken. Man wird manchmal langsamer beim Gehen. Ja, man steckt die Hände in die Hosentasche, fängt an rum zu gucken, denkt nach, bleibt vielleicht auch mal stehen.“ (Ce2:393-395).

Während des Coachings wird der Coachee bei der Suche nach Indizien unterstützt, die ihm helfen zu erkennen, wann er im Gespräch abschweift.

Relevante Muster des Systems haben demnach beide Coachs identifiziert, jedoch auf unterschiedliche Weise.

Sinnbezug herstellen

Die Herstellung des Sinnbezugs enthält nur wenige Kategorisierungen (siehe Abb. 21). Das könnte daran liegen, dass ein auf Freiwilligkeit beruhendes Karriere-Coaching als sinnvoll bewertet wird und die Vorbereitung eines Karriereschritts in das Lebenskonzept passt. Dennoch sollte der Sinnbezug im Verlauf des Coachings beständig hergestellt werden, um motivationale Schemata zu aktivieren (vgl. Grawe 2000, S.554) und so das System auch zu energetisieren (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.438). Der Coachee des zweiten Falls wird während des Coachings angehalten den Sinn seines Ziels zu hinterfragen:

„Der will letztendlich, dass man sehr genau sich auch mal selbst in seinen Vergangenheitswurzeln abcheckt und man sagt ok, das und das sind Grundeigenschaften, die erkenne ich sogar noch als Pubertierender wieder. Ist in Ordnung. Macht es Sinn zu ändern? Macht es keinen Sinn zu ändern? Was passt zum Ziel und zu meinem eigenen Verhalten? Und was ist vielleicht ein Grundcharakter.“ (Ce2:365-370).

Demnach ist davon auszugehen, dass ein Sinnbezug implizit bei beiden Fällen vorhanden ist, dieser könnte jedoch mit Hilfe des Coachs expliziert werden.

Energetisierung ermöglichen/Kontrollparameter identifizieren

Ebenso ist davon auszugehen, dass eine hohe Motivation vorhanden und das System demnach bereits energetisiert ist, wenn man sich intern einen Coach sucht. Wichtiger erscheint daher die Identifikation von Kontrollparametern, um das System auch bei starken Instabilitäten erneut zu energetisieren. Da die Stärke der Motivation mit dem Beratungserfolg einhergeht, muss zunächst priorisiert und bewusst gemacht werden, welche Intention verfolgt werden soll (vgl. Grawe 2000, S.47, 69ff).

Kontrollparameter im ersten Fall ist die Überzeugung des Coachees gewesen, seine Fähigkeiten reichten nicht aus, um in eine Führungsposition aufzusteigen. Durch das Feedback seines Coachs und die Rückspiegelung der Fremdwahrnehmung mit Hilfe des Belbintests, kann dieser Kontrollparameter positiv beeinflusst werden. Der Coachee verliert anschließend die Befürchtung, sein Vorgesetzter könnte sich in ihm getäuscht haben und ihm die Rolle zu Unrecht gegeben haben.

Auch im zweiten Fall wird durch das Fokussieren auf vorhandene Kompetenzen das System energetisiert. Dem Coachee ist diese Wertschätzung bisheriger Leistung neu und befähigt ihn mit Hilfe des Coachs in bislang negativ gesehenen Eigenschaften Stärken zu sehen:

„Man kann sich ja extrem schlecht fühlen, wenn man Menschen mehr Zeit abzwackt, als sie eingeplant haben. [...] Gut und der Coach hat irgendwann auch mal gesagt: „Anscheinend könnte das aber auch eine Eigenschaft von dir sein, die positiv ist. Wenn man dich aus der Tür raus schmeißt, kommst du durch das Fenster wieder rein und du bist da.“ (Ce2:377-381).

Mangelnde Selbstsicherheit und -bewusstsein können in beiden Fällen als Kontrollparameter gesehen werden, die die Coachs durch Rückspiegelung von Stärken beeinflussen.

Emotionen wirken im Gedächtnis ebenfalls als Kontrollparameter. Emotionale Erfahrungen können besonders gut im Gedächtnis behalten werden (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.210) und Ressourcen aktivieren, wenn sie positiv sind (vgl. Grawe 2000, S.97). Die Neueinschätzung persönlicher Fähigkeiten und Kompetenzen geht fließend in das nächste Prinzip über.

Fluktuationsverstärkungen realisieren

Die Realisierung von Fluktuationsverstärkungen ist die Voraussetzung für Ordnungsübergänge und daher ein zentrales Wirkprinzip. Dies spiegelt sich auch in der Häufigkeit der Kodierungen wieder (siehe Abb. 21).

In beiden untersuchten Fällen werden Fluktuationen im psychischen System der Coachees vor allem durch *Fragen* verstärkt und führen zur Eröffnung neuer Perspektiven sowie zur Selbst-

trefflexion. Beide Coachees sehen es als Aufgabe des Coachs an, mit Fragen das Gespräch zu leiten und sie zu konfrontieren. So werden gedankliche Vorstellungen überdacht und Alternativen gefunden. Hier wird das Grundprinzip von Coaching („Hilfe zur Selbsthilfe“) besonders deutlich. Durch Nachfragen wird der Coach zum Katalysator für einen Perspektivwechsel. Auch durch *Rückspiegelungen* des Verhaltens oder der Wirkung auf andere können Fluktuationen verstärkt werden. Auf diese Weise dient der Coach als Spiegel für den Coachee und erweitert den Erfahrungshorizont des Coachees:

„Meine Rolle als Coach ist ein Handlungsoptionenkellner. [...] Coaching ist für mich in erster Linie wie ich es verstehe ein sehr breiter Spiegel. [...] Also wie wirkt das was du tust, aber nicht nur wie sehe ich es direkt, sondern auch mal da ist noch jemand, der sitzt noch an der Seite. Der Sagt dir dann vielleicht wie es da auch noch wirkt. Obwohl du dich nur, wenn du dich rumdrehst vielleicht irgendwie in einem kleineren Fokus betrachten kannst. [...] Von daher bin ich jemand, der bringt Möglichkeiten, Perspektivwechsel, Optionen und kellnern auch deshalb, weil es kann auch durchaus sein, dass es nicht passt das Gericht. Und dass im zweiten Gang was Besseres dabei ist oder so was.“ (C2:83-102).

Einer ressourcenaktivierenden Beziehung, in der das Selbstwertgefühl des Klienten aufgewertet wird, schreibt Grawe (2000, S.539ff) eine bedeutende Rolle zu. Auf diese Weise wird ein positiver Rückkopplungsprozess in Gang gesetzt, im Zuge dessen sich der Klient durch das gestärkte Selbstwertgefühl und positive Selbstwirksamkeitserfahrungen neue Schritte zur Problembewältigung zutraut (vgl. Grawe 2000, S.542):

„[...] er mir eine Wunschliste genannt hatte von Fähigkeiten, die er gerne entwickeln möchte [...] und ich habe ihm dann aber widergespiegelt, dass ich die schon alle sehe. Und ich hatte den Eindruck, dass allein das ihn schon in die Position gehoben hat das dann auch zu leben.“ (C1:80-84).

Diese Situation beschreibt der Coachee wie folgt:

„Also das war eins der besten Feedbacks was mir mein Coach gegeben hatte, weil sie sagte dann irgendwie: „Du trittst so selbstbewusst eigentlich auf“ Und ich: „Ok, oh, ist einem nie bewusst gewesen.“ Und man kriegt halt solche Feedbacks nicht. Alleine dafür lohnt sich Coaching.“ (Ce1:7-10).

Auch durch die *Betonung der Gefühlsebene* können Fluktuationsverstärkungen realisiert werden. Der Coachee wird beim Durchleben seiner Probleme auf der emotionalen Ebene vom Coach begleitet. Grawe (2000, S.93ff) geht davon aus, dass nur geändert werden kann, was momentan prozessual abläuft. Durch diese Problemaktualisierung findet eine unmittelbare Erfahrung statt, die den Selbstzugang und somit die Verarbeitung fördert (vgl. Greif 2008, S.147). Auch neue Ordnungen haben Einfluss auf die erlebten Gefühle, die im Coaching reflektiert werden können (vgl. Haken/Schiepek 2019, S.25). Vor allem im zweiten Fall wird die Gefühlsebene durch die Arbeit mit dem Embodiment-Ansatz betont. Der Coach erkundigt sich hier immer wieder nach dem Gefühl des Coachees in verschiedenen Situationen:

„Also da geht es dann so ein bisschen vielleicht von der Kellneri an das Buffet, weil das Optionen ausprobieren ist was, was ich auch zunehmend in den letzten Jahren stärker mache.

Wie fühlt es sich an. Mach es. Tu es. Geh mal rein. In die Situation. Setz dich so hin wie du da sitzt. Stell dich so hin wie du da stehst. Spür mal wie das insgesamt ist. Wo fühlst du denn was? Wie fühlt es sich denn an, wenn du dann deine Position veränderst?“ (C2:117-121).

Durch die Bewusstmachung der Emotionen erfährt der Coachee eine Verankerung der Emotionen mit den Handlungen und erlebt den Kontakt zu sich selbst. Diese Kontrollerfahrung kann Inkonsistenzen verringern (vgl. Grawe 2000, S.533ff) und die entscheidende Irritation zur Symmetriebrechung sein (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.630).

Im ersten Fall beschreibt der Coach seinen Coachee als eher sachlichen und abwägenden Typ, bei dem Emotionales eher implizit mitschwingt. Dennoch wird auch hier auf einer emotionalen Ebene besprochen, dass man als Führungskraft Menschen, jeweils abhängig von ihrer Persönlichkeit, unterschiedlich behandeln muss.

Schließlich wird das Coaching von den Coachs als *geschützter Raum* beschrieben, in dem ungestört gemeinsam reflektiert werden kann. Greif (2008, S.95f) beschreibt ergebnisorientierte Selbstreflexionen als „flüchtige und leicht störbare introspektive Prozesse, die sich auf Selbstbilder beziehen“. Der Coach hört den Selbstexplikationsversuchen aufmerksam zu und unterstützt sie sprachlich auszudrücken, um eine ergebnisorientierte Selbstreflexion zu fördern (vgl. Greif 2008, S.95f):

„[...] wo es in das Reinwachsen der Aufgabe ging, war es glaube ich sehr wichtig auch einfach mal drüber sprechen zu können. Also während dem drüber Reden ist er sich selber über bestimmte Sachen klar geworden.“ (C1:254-258).

Fluktuationsverstärkungen werden in beiden Fällen realisiert und tragen dazu bei, Symmetrien zwischen Ordern zu brechen (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.439f). In der Praxis können diese beiden Prinzipien allerdings weniger scharf getrennt werden, weshalb einige der folgenden Punkte auch dem vorhergehenden Prinzip zugeordnet werden könnten und umgekehrt.

Symmetriebrechung ermöglichen

In beiden Fällen wurde eine Symmetriebrechung vor allem durch korrektive Erfahrungen und praktisches Einüben neuen Verhaltens ermöglicht (vgl. Grawe 2000, S.563ff). Im ersten Fall gelingt es dem Coachee, seine bereits vorhandenen Fähigkeiten auch praktisch einzusetzen und so eine korrektive Erfahrung zu erleben. Er beschäftigt sich daraufhin nicht länger mit der Frage, ob ihn seine neuen Mitarbeiter als Vorgesetzten anerkennen werden, sondern wie er das Team zusammenführen und unterstützen kann. Der Fokus hat sich folglich verändert.

Im zweiten Fall wird eine Symmetriebrechung während eines Verhaltensexperiments ermöglicht. Bei der Verlagerung der Coaching-Sitzung auf einen Spaziergang im Wald, erfährt der Coachee, dass er sein Verhalten selbst beeinflussen kann:

„Gehen wir mal spazieren und sprechen da miteinander. Brilliant. Es war völlig anders. [...]Das man das selbst bei sich nochmal erlebt und sagt: „Tatsächlich. Es macht einen großen Unterschied.“ (Ce2: 206-213).

Während des Coachings werden weitere Hilfestellungen gesucht, die eine Selbstregulation insoweit ermöglicht, dass eine Symmetriebrechung selbst ausgelöst werden kann (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.440).

Re-Stabilisierung

Die Lerngeschichte beeinflusst die Entstehung neuer KEV-Muster, indem einmal gebildete Ordner erinnert und leichter abgerufen werden (Haken/Schiepek 2010, S.245). Das bedeutet, einerseits steigt die Wahrscheinlichkeit, dass neue Muster bestehen bleiben, wenn sie wiederholt werden, andererseits bleibt das Risiko, dass sie nach Abschluss des Coachings einfach durch alte Muster überdeckt werden. Dieses Prinzip ist folglich für den Lerntransfer entscheidend.

Der Coachee des ersten Falls wird bereits den dritten Coaching-Prozess hintereinander begleitet. Das gewonnene Selbstbewusstsein muss nun insoweit stabilisiert werden, dass künftige Fragestellungen allein angegangen werden können. Sein Coach versucht sich in den Sitzungen zurückzuziehen und bewusst wenig zu steuern. Auf diese Weise soll der Coachee merken, dass er alle Erfolge und Lernerfahrungen allein erarbeitet hat und dies auch künftig ohne Coach kann.

Im zweiten Fall wird das neue Muster restabilisiert, indem der Coachee Hilfestellungen lernt, sich selbst zu regulieren, beispielsweise durch Berühren eines Ankerpunkts. Die positive Erfahrung während des Waldspaziergangs wird in den Raum übertragen und auch dort langsames Sprechen geübt. Durch die eigene Lösungserarbeitung wird der Lernprozess nachhaltiger und Coachees lernen die Reflexion des Lernprozesses im Sinne eines Doppelschleifenlernens (vgl. Greif 2008, S.99):

„Das ist eine wunderbare Sache. Die richtigen Fragen zu stellen und nicht gleich die Antworten zu bekommen. Weil sonst prägt es sich ja eh nicht ein.“ (Ce2:301f).

Synchronisation

Während des gesamten Coaching-Prozesses ist es wichtig, dass der Coach sich an den state of mind des Coachees anpasst und zur Coaching-Phase passende Methoden ableitet (Haken/Schiepek 2010, S.439). Die Synchronisation verläuft in beiden untersuchten Fällen vor allem über eine sprachliche Anknüpfung:

„Ich habe immer gefragt, auch so zwischen drin, wenn ich nicht so genau wusste, habe ich gefragt: „Und wie ist das jetzt? Too much? Gut so? Richtig? Sind wir gut unterwegs? Was merkst du jetzt? Macht es einen Unterschied das eher so zu machen oder nicht? Passt dir das

oder eher nicht?“ Also ich habe ihn immer sehr bewusst in den Prozess rein geholt.“ (C2:207-211).

Im ersten Fall spricht die solide Vertrauensbasis für eine gelungene Synchronisation. Das Vertrauen wäre nicht so groß, würde der Coachee das Vorgehen des Coachs als unpassend empfinden:

„Also ich vertraue ihr und vertraue auf das was sie macht und was sie an Ideen einbringt und deshalb. Ich glaube, wir haben eine sehr enge Basis mittlerweile.“ (Ce1:194.198).

Expliziert werden Synchronisationsbemühungen jedoch während der Interviews vor allem im zweiten Fall. Der Coach verwendet absichtlich das Vokabular des Coachees, indem er Metaphern verwendet, die der Coachee selbst in die Gespräche einbringt (z.B. Begriffe aus dem Sport wie „Trainingslager“ oder „intensive Einheit“). Durch bekannte Bilder kann der Coachee dem Coach leicht folgen und das Gesagte nachvollziehen. Außerdem beschreibt der Coach seine Fähigkeit zur Beobachtung zweiter Ordnung, die es ihm ermöglicht den Prozess und die Bedürfnisse des Coachees zu betrachten:

„Die Selbststeuerung, also irgendwie so immer die Fähigkeit im Prozess zu sein, aber auch drüber. Das und wirklich den Klienten in der Situation, in der er ist nicht aus dem Blick zu verlieren. Einfach so sein Programm durch zu eiern, das ist es nicht. Da kannst du so derartig daneben liegen. [...] Also dieses beides, diese Ebenen im Blick zu haben. Und das geht natürlich nur mit Empathie und pacing, pacing, pacing, bis zum Abwinken.“ (C2:443-449).

Interessant ist, dass Synchronisation hier nicht nur mit dem Coachee stattfindet, sondern auch mit dem Coach selbst. Dieser muss ein Gefühl dafür haben, wann die Beziehung zwischen Coach und Coachee ausgeglichen ist:

„Und ich merke das auch genau, wenn ich da irgendwo in die eine oder andere Richtung stärker gezogen werde. Dann stimmt was nicht. Das merke ich. Das ist wie so ein Schwimmer, den ich dann so habe. Und wenn dieser Schwimmer irgendwie kurz mal so uff, so abgedriftet wird oder so weggezogen wird, dann merke ich, da stimmt was nicht. [...] Dann ist entweder meine Steuerung nicht gut genug oder der Klient, oder ich mache irgendwas was völlig daneben ist. Also das merke ich, das merke ich dann schon. Oder wenn ich zu viel arbeite. Das ist auch so ein Klassiker. Wenn ich für den Klienten zu viel arbeite im Prozess. Wenn der mir voll die Energie absaugt wie soll ich denn dann wieder auf der Steuerung sein? Wie soll das gehen? Also das muss immer irgendwo im Ausgleich sein. Glaube ich.“ (C2:460-472).

In diesem stark ausgebildeten intuitiven Gespür drückt sich wohlmöglich die längere Erfahrung dieses Coachs aus.

4.4.3 Direkte Effekte des Coachings auf die Coachees

Die generischen Prinzipien (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.437ff) werden weitgehend in beiden Fällen eingehalten. Daher wird nun beleuchtet welche KEV-Muster sich bei den Coachees ändern. Entsprechend der Ausführungen im Theorieteil sind sie der emotionalen, kognitiven und behavioralen Ebene zugeordnet.

Während im ersten Fall Änderungen aufgrund des Coachings auf allen drei Ebenen deutlich erkennbar sind, sind sie im zweiten Fall weniger auffallend. Hier werden vor allem auf der kognitiven Ebene Gedankengänge angestoßen, die zu einer erhöhten Selbsterkenntnis führen (siehe Abb. 22):

Codesystem	Ce2	Ce1	C2	C1
Wirkungen				
generelle Einschätzung von Coachs, unspezifisch				
behaviorale Ebene, Verhalten				
emotionale Ebene, Gefühl				
emotionales Befinden				
verschlechtert				
keine Veränderung				
verbessert				
kognitive Ebene, Denkweise				
neue Perspektiven eröffnet				
Perspektivwechsel/Einsicht				
Aufmerksamkeitserweiterung				
Klarheit über Muster/Bedingungen				
Wissen der eigenen Stärken und Schwächen				
Glaubenssätze				
Eigenanteil				
Gesetzmäßigkeiten				
erhöhte Selbstreflexion gelernt				
Unterscheidung Bewusstheit/Unbewusstheit				
Hinterfragen eigenen Verhaltens				
Beachtung mehrerer Perspektiven				

Abbildung 22: Genannte Wirkungen des Coachings von Coachee (Ce) und Coach (C) (Quelle: Screenshot des Code-Matrix-Browsers aus MAXQDA).

Emotionale Effekte

Der Coachee des ersten Falls beschreibt eine Steigerung seines Wohlbefindens durch das Coaching. Er lernt Handlungsoptionen kennen und weiß, wie er mit seinen Schwächen umgehen kann. Daher fühlt er sich in seiner neuen Position wohl. Mit seiner Leistung während der Eingewöhnungszeit als Führungskraft ist er zufrieden, weil er das Ziel, sich treu zu bleiben, verfolgen kann. Zudem fühlt er sich in seiner neuen Rolle, die er mit Hilfe des Coachs schnell ausfüllen kann, motivierter als zuvor. Beide Aspekte werden durch Selbstreflexion im Coaching unterstützt (vgl. Greif 2008, S.2008). Auch sein Coach bemerkt diese emotionalen Veränderungen des Coachees:

„Ja, er ist sehr viel lebhafter geworden und sehr viel fröhlicher. Ich weiß nicht, ob das nur mir gegenüber ist, aber er ist wirklich, am Anfang war er sehr ruhig und mittlerweile lebhaft und fast jugenhaft manchmal.“ (C1:398-400).

Er ist mutiger sich der neuen Aufgabe als Führungskraft bewusst zu stellen und entwickelt das nötige Selbstbewusstsein dazu. Als Schlüsselerlebnis beschreibt sein Coach hier die spontane Analyse eines Stellenangebots als Fachexperte. Das Angebot irritiert ihn zunächst derart, dass es zu einer kritischen Instabilität kommt. Die gemeinsame Analyse des Angebots verhilft

ihm aber zur gezielten Symmetriebrechung (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.439) und bestärkt ihn in seiner Entscheidung kein Experte, sondern Führungskraft sein zu wollen.

Der Coachee des zweiten Falls wird während der Coaching-Sitzungen zur intensiven Selbstreflexionen angeregt, was zum Verständnis eigener Muster führt (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.437f). Durch diese Selbstaufmerksamkeit lernt er, mehr über sein Selbstkonzept und sich selbst zu akzeptieren (vgl. Greif 2008, S.22ff). Dieses Verständnis erleichtert ihm mit Frustrationen umzugehen, wenn etwas nicht funktioniert wie geplant. Durch das erhöhte Selbstverständnis, entwickelt er mit sich selbst mehr Geduld.

„Für mich hat sich viel geändert. Ich bin besser mit Frustration, wenn es nicht so geklappt hat, umgegangen, wegen diesem Selbstverständnis. [...] mach einfach weiter. Ist so. Du hast es ja gewusst. Es ist ein Vertrag auch mit einem selbst. Sein eigenes Verständnis wird ja verstärkt durch das Coaching.“ (Ce2: 722-727).

Diese Klärungserfahrung verringert die empfundene Inkonsistenz und erhöht sein Wohlbefinden (vgl. Grawe 2000, S.533ff). Vor allem in Stresssituationen empfindet er das Coaching als wertvolle Unterstützung, weil er im Coaching den Raum findet, inne zu halten und gemeinsam mit seinem Coach zu reflektieren.

Das emotionale Befinden verbessert sich also in beiden Fällen (vgl. Greif 2008, S.277), während es bei den Kontrastfällen unverändert blieb. Dies deutet darauf hin, dass die Steigerung im Wohlbefinden mit dem Coaching zusammenhängt. Allerdings sind die Kontrastfälle in ihrer momentanen Rolle zufrieden.

Kognitive Effekte

Die Effekte auf kognitiver Ebene sind am weitesten ausdifferenziert und während der Interviews am häufigsten genannt worden. Daraus lässt sich schließen, dass in beiden Fällen die Wirksamkeit von Coaching vor allem auf der kognitiven Ebene ansetzt. Kognitive Effekte lassen sich den Unterkategorien „Eröffnung neuer Perspektiven“, „Erkennung von Mustern“ und „erhöhte Selbstreflexionsfähigkeit“ zuordnen.

Der Coachee des ersten Falls kann durch die Rückspiegelung seiner Fähigkeiten und seines selbstbewussten Auftretens neue *Perspektiven* einnehmen. Diese Widerspiegelung bestärkt sein Selbstbewusstsein und er wird sich dessen bewusst. Bewusstsein wird nach Haken/Schiepek (2010, S.257ff) in Pulsen von Kognitions-Emotions-Einheiten generiert und zeichnet die neuronale Plastizität des Gehirns, weil durch neue Erfahrungen neuronale Netze ständig neu verdrahtet werden. Diese Prozesse bezeichnen Haken und Schiepek (2010, S.259)

daher als „Begleitmusik kritischer Ordnungsübergänge“. Im Falle des Coachees wird dieser Puls durch die Vergegenwärtigung der Fremdwahrnehmung beeinflusst.

Im zweiten Fall beschreibt der Coachee bereits in der ersten Sitzung ein perspektiverweiterndes Schlüsselerlebnis, als sein Coach ihn auffordert, sein Anliegen bildlich darzustellen:

„Und ich habe eine Blume hingemalt. Die Blume war im Grunde genommen so eine Kinderblume, die hat im Grunde genommen mein Kommunikationsverhalten gezeigt. Das Zentrum, die Knospe sozusagen in der Mitte der Blume ist das worum es geht und dann letztendlich die Blätter, das sind immer wieder so Ausuferungen. [...] Und wie hätte ich es denn gerne zielorientiert? Das heißt, man macht einfach so einen Stängel zur Blume hin. Das heißt das wäre ja von unten her kommend, die Menschen abholend letztendlich einen Dialog entfalten und von dort aus durchaus mal den Zuhörer, den Mitgesprächspartner steuern lassen, ob das eine Blättchen der Blume oder das andere Blättchen der Blume jetzt wirklich wichtig ist.“ (Ce2:161-170).

Durch diese Visualisierung erhält er Einsicht in das Muster seines Sprechverhaltens und erkennt eine Lösungsmöglichkeit. Da dieses Schlüsselerlebnis bereits in der ersten Sitzung stattfindet, belegt es, dass spontane und schnelle Änderungen in KEV-Mustern möglich sind. Außerdem prägt sich diese Erkenntnis nachhaltig bei ihm ein:

„Das war ein absolutes Schlüsselerlebnis. Das habe ich auch nie vergessen. Die Blume könnte ich immer wieder hinmalen. Also es ist ein völlig einprägsames Erlebnis für mich. Wie einfach man was machen kann und das mir auch immer wieder in Gedanken kommt, wenn ich weiß, dass ich anfangs abzuschweifen.“ (Ce2:172-175).

Durch die Anregung des Coachs lernt er auch, seine immerzu kritische Selbstreflexion in eine hinterfragende, neugierige Haltung zu lenken, was die Funktion des Coachs als Katalysator für Perspektiverweiterungen verdeutlicht:

„Also ich bin jemand, der gerne selbst reflektiert. Das ist in Ordnung. Nur die Art und Weise, das es eben ohne sich selbst zu bewerten in der Form ist, sondern sich eher mal selbst in Frage stellen. Also das ist zwar auch eine Form von einer Bewertung allerdings eher mal den Mut zu haben mal mit weniger Ausrufezeichen, sondern mit Fragezeichen für sich selbst mal zu arbeiten. Das fand ich extrem interessant.“ (Ce2:107-111).

Im Vergleich zu den interviewten *Kontrastfällen*, fällt es beiden Coachees mit der Unterstützung der Coachs leichter, neue Perspektiven einzunehmen. Vor allem bei emotionaler Betroffenheit fällt es dem ersten Kontrastfall nach eigener Aussage schwer, neue Perspektiven einzunehmen. Ein Coach könnte hier durch eine vorangestellte Affektreflexion und -kalibrierung unterstützen (vgl. Greif 2008, S.147). Der zweite Kontrastfall nimmt andere Perspektiven nur ein, wenn er ein Problem alleine nicht lösen kann. Auch hier könnte ein Coach durch eine Aufmerksamkeitserweiterung unterstützen.

Beide Coachees sind sich nun über ihre eigenen *Muster* klarer als vor dem Coaching, da sie sich über Persönlichkeitseigenschaften bewusst sind, die ihr Denken, Handeln und Fühlen beeinflussen:

„Also schon dahingehend, weil auch Ergebnisse der Tests, die wir gemacht haben im Rahmen des Coaching gesagt haben, ich bin jemand, der ganz viele Fakten braucht, um Entscheidungen zu treffen. So, das weiß ich jetzt. Da habe ich mir früher nie Gedanken drüber gemacht. [...] Und deshalb weiß ich sozusagen wo meine Schwäche war und kann die definitiv damit einfach, also sozusagen, damit umgehen und damit leben und einfach straighter vorwärts gehen.“ (Ce1:304-318).

„Also sich stärker beobachten, mehr in die Selbstanalyse zu gehen und zu sagen: „Ja, ich habe diese Eigenschaften. Gut. Die prägen meinen Charakter. Gewisse Dinge tue ich, weil ich dadurch gewisse Bedürfnisse stille. Ganz normal.“ (Ce2:330-332).

Bei beiden Coachees steigt auch die *Selbstreflexionsfähigkeit*. Sie hinterfragen ihr Verhalten gegenüber anderen Personen und passen es dementsprechend an, reflektieren sich aber auch in ihrem Wesen und ihren Persönlichkeitseigenschaften.

Der Coachee des ersten Falls hinterfragt im Coaching die Auswirkungen seines Handelns auf seine neuen Mitarbeiter. Er reflektiert, welcher Mitarbeiter was benötigt, um seine Rolle optimal ausfüllen und entwickeln zu können. Haken und Schiepek (2010, S.635) begreifen das Erzeugen von Motivation und Identifikation als Teil der Systemkompetenz.

Der Coachee aus Fall zwei beschreibt seine Gedankenschritte aufgrund des Coachings als bedachter. Das Coaching unterstützt ihn bei der Reflexion seiner Rolle als Führungskraft und setzt sie in Relation zu seinen Grundeigenschaften. Die Rollenübernahme wird hier also erleichtert (vgl. Lippmann 2008, S.23). Er wird angeregt nicht nur zielorientiert, sondern auch ursachenorientiert zu reflektieren:

„Man schaut einfach nach vorn. Man möchte ein Problem lösen in Bezug auf das was ich erreichen möchte. [...] Das war einer von den Tests und wir standen noch auf dem Parkplatz und in dem Moment hat der Coach einfach gesagt: „Vielleicht liegt das Problem gar nicht da vorne, vielleicht ist der Weg gar nicht der richtige. Mal darüber nachdenken.“ Mehr hat er gar nicht gesagt. Ich sagte: „Ok, warum drehe ich mich nicht mal rum.“ Also sprich, gedanklich mal in die Vergangenheit rein zu gucken. Um zu schauen, gab es solche Probleme schon mal in ganz anderen Zusammenhängen.“ (Ce2:333-341).

Auch die Unterscheidung zwischen bewusstem und unbewusstem Verhalten ist in diesem Fall von Bedeutung. Dabei sind Hilfestellungen wichtig, die es ihm erleichtern sich selbst zu regulieren:

„Also sprich, sich zwischen bewusst und unbewusst so eine kleine Eselsbrücke zu bauen. Möglichst viel bewusst zu arbeiten, um das Unbewusste, das einem manches Mal so eine Art Strich durch die Rechnung macht und man sagt: „Wollte ich gar nicht sagen, warum habe ich das gemacht?“ Dass man an denen Stellen sich Eselsbrücken und Hilfestellungen baut, um sich ab und zu selbst zu bremsen.“ (Ce2:247-252).

Durch diese „Eselsbrücken“ gelingt es ihm, seine kognitiven Strukturen selbst zu beeinflussen, Fluktuationen herzustellen und teilweise auch in andere Muster überzugehen:

„Wenn ich einen Zähler hätte, wenn ich jetzt (...), wie oft ich zu viel sage nach meiner Einschätzung, wenn ich zu viele Worte verwende und zu wenig sage, dann hat das Coaching erst mal dazu geführt, dass es überhaupt diesen Zähler gibt. Also überhaupt zu merken, eben ist es mal wieder soweit“ (Ce2:677-680).

Durch die erhöhte Selbstreflexion schafft er es, sich häufiger zu regulieren und er erlangt so eine höhere Selbstwirksamkeitsüberzeugung (vgl. Greif 2008, S.79).

Im Vergleich mit den *Kontrastfällen* fällt bei dieser Wirkebene auf, dass deren Auslöser zur Selbstreflexion oft negativ orientiert sind. Sie werden nicht durch entwicklungsorientierte Fragen des Coachs zur Selbstreflexion angeregt, sondern durch Misserfolge:

„Mit dem Kopf gegen die Wand gerannt und irgendwann ist die Beule so groß, dass man es eben recht früh merkt, dass man gegen die Wand rennt.“ (K1:420-422).

„Habe ich mir gedacht: „Mmh, ist mir irgendwo in den letzten 16 Jahren nicht gelungen in so eine Situation rein zu kommen, dass ich für irgendwas der Spezialist bin, um dann quasi, wenn mal was reorganisiert wird, wo die Leute automatisch und ohne lang drüber nachzudenken sagen, ja das macht der. Das ist dem sein Thema.“ Also das hat mich damals zum Nachdenken gebracht.“ (K2:457-461).

Diese negativen Anlässe sieht Greif (2008, S.87) neben Coaching als ebenso starke Auslöser zur Selbstreflexion. Hier fällt allerdings der erste Kontrastfall auf, da er Selbstreflexion als Bestandteil seiner Persönlichkeit ansieht, die keinen weiteren Auslöser benötigt:

„Also immer dann, wenn ich keine intellektuelle Arbeit mache, rekapituliere ich Dinge, die mich beschäftigen. (...) Und weil ich das recht häufig mache, ist das eine permanente Beschäftigung.“ (K1:443-445).

Dies könnte mit seiner Weiterbildung zum systemischen Coach zusammenhängen, die auch die Selbstreflexionsfähigkeit erhöht (siehe Kap. 2.4). Außerdem besitzt er eine hohe Selbstregulationsfähigkeit. Er bemerkt in einem Gespräch selbst, wann er emotional wird und Feedback als Vorwurf versteht. Inzwischen gelingt es ihm, sich auf zweiter Ordnung zu beobachten und nach einer Pause zu fragen:

„Und dann merkt man wie der Blutdruck steigt und dann meine erste Reaktion ist auch lustig, ich werde still. Ich sage gar nichts, ich ziehe mich zurück, weil ich genau weiß, wenn ich jetzt was sage, das endet böse. Dann sage ich nichts erst mal, gar nichts. Oder ganz kurze Sätze wie Ja, mhm, ja, ja, ok. Mittlerweile habe ich auch gelernt zu sagen, dass ich gerne eine Pause machen würde. Und dann rausgehen.“(K1:466-471).

Auf die Frage hin, wie er sich das selbst beibrachte, entgegnete er durch Erfahrung, beschreibt aber auch ein Schlüsselerlebnis: Seine Vorgesetzte kommentierte eine solche emotionale Situation, in der er sich nicht regulieren konnte lediglich als “That’s unfortunate“. Sie bewertete sein Verhalten nicht weiter, was Auslöser war über die Folgen dieses Verhaltens nachzudenken. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass Ordnungsübergänge fortlaufend geschehen und nicht zwingend einen Coach benötigen (vgl. Offermanns 2005, S.106). Da der zweite Kontrastfall allerdings kein vergleichbares Schlüsselerlebnis beschreiben kann, wird deutlich, dass ein Coach Ordnungsübergänge systematischer anregen kann.

Behaviorale Effekte

In beiden Fällen drücken sich Änderungen der kognitiv-emotionalen Muster auch im Verhalten der Coachees aus. Im ersten Fall fokussiert der Coachee bewusst seine Stärken, trifft schneller Entscheidungen und kommuniziert direkter als vor dem Coaching mit seinen Kollegen und Kunden:

„Das heißt, dann habe ich gewusst, ok so bin ich. Im Prinzip vieles weiß man schon. Man wusste aber nicht wie man vielleicht in bestimmten Situationen einfach anders agieren soll. Einfach auch dieses die Stärken stärken und mit den Stärken auch die Schwächen zu überdecken.“(Ce1:125-130).

Auch sein Coach bemerkt, dass er, wenn nötig, für seine Bedürfnisse einsteht und es schafft öfter nein zu sagen, ohne diese Entscheidung in einer Diskussion zu rechtfertigen. Er ändert folglich seine Lageorientierung (langes Nachdenken vor Entscheidungen) in eine Handlungsorientierung (Umsetzung von Handlungsabsichten) (vgl. Greif 2008, S.196).

Beim Coachee des zweiten Falls wird seine Art mit der Zeit etwas ruhiger und er tritt weniger hektisch auf. Dies kann jedoch auch mit der abnehmenden beruflichen Belastung zusammenhängen. Im Coaching lernt er jedoch Methoden, um sein Verhalten zu beeinflussen:

„Und das Zweite ist, das Coaching hat dazu geführt den Zähler zu beeinflussen. Das heißt, man fängt an zu gehen in einem ruhigen Gespräch, das heißt ganz einfach auch andere Mittel.“ (Ce2:680-682).

Dennoch empfinden Coach und Coachee die Änderungen im Verhalten im Gegensatz zu den kognitiven Veränderungen in diesem Fall nicht als gravierend.

Vergleicht man die persönliche und berufliche Entwicklung, die beide Coachees im Laufe des Coachings durchmachten mit derer der Kontrastfälle, fällt auf, dass der zweite Kontrastfall keine derartige Entwicklung während des letzten Jahres beschreiben kann. Der erste Kontrastfall schildert hingegen eine persönliche Entwicklung, indem er inzwischen anderen Menschen einen Vertrauensvorschuss geben kann und von deren positiven Absichten ausgeht. Hier sieht er seine Vorgesetzte als Vorbild, was die gegenseitige Beeinflussung von Umwelt und Kontrollparameter des Systems betont (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.246f). Änderungen der KEV-Muster können folglich auch über Reize außerhalb eines Coachings durch die Systemumwelt angestoßen werden.

4.4.4 Indirekte Effekte des Coachings auf das Umfeld des Coachees

Um die gegenseitige Beeinflussung von System (Coachee) und Umwelt (Organisation) zu untersuchen, werden Personen aus dem Umfeld der Coachees zu festgestellten Veränderungen sowie Coach und Coachee nach deren Einschätzung interviewt.

Der Coachee des ersten Falls erhält vor dem Coaching durch zwei Kollegen negatives Feedback zu seiner Standhaftigkeit und Entscheidungsfreude. Sie spiegeln ihm seine Wirkung in solchen Situationen zurück und sagen ihm, dass er konsequenter sein muss. Auch der Coachee des zweiten Falls wird vor dem Coaching für sein Verhalten kritisiert:

„Das heißt, ich arbeite hands on. Die Leute sagen, ich mache zum Beispiel deswegen keinen Karriereschritt in die nächste Richtung, weil ich immer anfangs mir die Hände schmutzig zu machen.“(Ce2:560-562).

Durch das Coaching findet er Unterstützung im Umgang mit dieser Kritik. Er bemerkt vor dem Coaching auch, dass er durch seine Art, zu viel zu reden, in seinem Umfeld negativ auffällt. Beide Coachees erhielten vor dem Coaching entsprechende Reaktionen aus dem Umfeld.

Umgekehrt wirken sich Veränderungen des Coachees nach dem Coaching auch auf deren Umfeld aus. Anhand der Häufigkeit der Kategorisierungen fällt auf, dass sich in beiden Fällen die Effektivität des Teams, die Vorbildfunktion des Coachees, die Qualität der Zusammenarbeit und das Wohlbefinden der Teammitglieder erhöht. Speziell im ersten Fall wirkt sich auch das gesteigerte Selbstbewusstsein des Coachees auf das Umfeld aus. Aufgrund der nicht sehr engen Zusammenarbeit mit dem Coachee im ersten Fall (siehe Kap. 4.4.1) kann hier nur ein Kollege valide Aussagen über Auswirkungen auf das Umfeld treffen. Durch die ergänzende Einschätzung des Coachees selbst und seines Coachs können dennoch vielfältige Auswirkungen beschrieben werden. Ebenso ist die Fluktuation der Teammitglieder während des Coaching-Prozesses im zweiten Fall für die Einschätzung problematisch. Auch hier müssen die Angaben des Umfeldes dementsprechend relativiert werden. Weiterhin muss bei der Betrachtung der Code-Matrix einschränkend angeführt werden, dass hier sämtliche Auswirkungen des Verhaltens der Coachees auf das Umfeld kategorisiert wurden. Diese hängen nicht zwingender Weise mit Effekten des Coachings zusammen (siehe Abb.23). Im Folgenden werden daher nur Auswirkungen beschrieben, die anhand der Interviews mit Coachees und Coachs direkten Effekten des Coachings zuzuordnen sind.

Codesystem	U11	U12	U13	U14	U15	U21	U22	U23	U24	U25	Ce2	Ce1	C2	C1
Auswirkung Coaching auf Umfeld														
keine Beurteilung möglich														
Effektivität im Team														
erhöhte Selbstreflexion														
erhöhtes Selbstbewusstsein...														
Klarere Vorgaben														
Vorbildfunktion														
Zusammenarbeit														
vermindertes Konfliktpotenzial														
Unsicherheit														
Wohlbefinden														
Selbststeuerung														
Kompetenzerhöhung														

Abbildung 23: Auswirkungen des Coachings auf das Umfeld der Coachees (U) (Quelle: Screenshot des Code-Matrix-Browsers aus MAXQDA).

Auch im ersten Fall zeigen sich indirekte Effekte des Coachings auf das Umfeld, durch die direktere Kommunikation von Entscheidungen (behavioraler Effekt):

„Weil ich ihnen ja bestimmte Aufgaben übergebe und dahingehend vielleicht nicht mehr so freundlich bin wie früher. In dem Sinne: Hey, Kollege Müller, kannst du vielleicht mal ein bisschen helfen, sondern schon sage, (einfach weil ich zielgerichteter ticke) wir haben den Job, den machst du, du hast Zeit, also machen.“ (Ce:553-556).

Gegenüber Kunden zeigt er inzwischen selbstbewusst Grenzen auf, was die anschließende Arbeit seiner Kollegen vereinfacht. Dies haben auch seine Kollegen und ehemaligen Vorgesetzten wahrgenommen. Durch seine erhöhte Durchsetzungsfähigkeit nimmt ihn sein Umfeld wesentlich souveräner und ohne Zweifel als Führungskraft wahr. Nach Einschätzung eines Kollegen sind seine Mitarbeiter mit ihm zufrieden und fühlen sich wohl:

„Ich denke, seine Leute sind zufrieden mit ihm. Also ich krieg das ja auch nur als Außenstehender mit, a - wenn ich mal beim Kunden bin und es sind Kollegen von ihm vor Ort, aber die strahlen alle eine Zufriedenheit aus. [...] Die strahlen Zufriedenheit aus und ich muss sagen, absoluter Respekt wie er die Rolle angenommen hat und was er bis jetzt erreicht hat.“ (U1.2:186-191).

Durch die perspektiverweiternden Fragen seines Coachs lernt er, seinen Teammitgliedern ebenso Fragen zu stellen, um Handlungsoptionen zu finden:

„Was ich halt auch versuche, ist die Erfahrung, die ich mitnehme oder auch das was ich aus dem Coaching mitnehme wo ich sage das ist gut und das ist hilfreich für meine Arbeit, dass ich das auch natürlich versuche Kollegen mitzugeben. Ey, denk mal drüber nach. Da ist nochmal eine Idee oder wollen wir das nicht mal anders machen oder hast du dir mal Alternativen überlegt.“ (Ce1:611-615).

Die Auswirkungen des Coachings auf das Umfeld sind im ersten Fall demnach deutlich festzustellen.

Im zweiten Fall fällt teilweise auf, dass der Coachee ruhiger wurde, was auf die erhöhte Selbstregulation beim Sprechen hindeuten könnte. Durch die Unterstützung des Coachings kann er nun aber besser bewerten, was er seinen Mitarbeitern zumuten kann:

Ce2: „Da ist es ganz wichtig zu sehen, wo werde ich noch gebraucht. Nur noch, wenn es sein muss. Ich arbeite hinten dran letztendlich schon die Planung für das nächste Jahr aus. [...] Und dass sich das Team selbst sicher im Moment steuern kann. [...] Bei der Bewertung dessen was ich da meinen Mitarbeitern zumute. (...) So jetzt mal im Schnelldurchlauf, merkt man schon, dass es ein bisschen Arbeit war.“ (Ce2:592-606).

Auch eine stärkere Prioritätensetzung wird durch Personen aus dem Umfeld bemerkt. So bleibt mehr Zeit für das Tagesgeschäft, was die Arbeitsbelastung mindert:

„Ja, das Streben war eben nicht mehr möglichst schnell das Ziel zu erreichen, sondern auch mal ein bisschen Stabilität reinzubringen. Von sich aus zu sagen: „Ok, machen wir jetzt nicht diese Woche, machen wir mal nächste Woche.“ Was er vorher nicht so gemacht hat.“ (U2.3:142-144).

Außerdem ist der Coachee nicht mehr so stark in die Aufgaben seiner Mitarbeiter involviert, sondern erkundigt sich lediglich nach dem Status. Mit Hilfe des Coachs arbeitet er daran,

mehr delegieren zu können. Nach Einschätzung einer Person aus dem Umfeld hatte sein hoher Anspruch zuvor teilweise den Effekt, dass Mitarbeiter ihre Aufgaben nur zu 80 Prozent fertig stellten, da sie davon ausgingen, dass sie in jedem Fall nochmal durch den Coachee überarbeitet werden. Die Zunahme der Delegation wirkt sich also positiv auf die Zusammenarbeit und Effektivität im Team aus.

Auch die erhöhte Selbstreflexion und die intensive Selbstexploration des Coachees werden durch eine Person wahrgenommen, die eng mit dem Coachee zusammenarbeitet:

„Naja, weil immer wieder Situationen kommen wo er sagt, da weiß er, dass er da eine Schwäche hat oder eine Stärke, dann auch genau die Einschätzung trifft, die ich auch von ihm habe. (U2.3:89-91).

Auf diese Weise weckt der Coachee das Interesse dieser Person, sich ebenfalls selbst zu reflektieren. Sogar der kognitive Prozess der gesteigerten Selbstreflexion kann also durch das Umfeld über nur kleine Äußerungen bemerkt werden. Dies spricht dafür, dass Personen aus dem direkten Umfeld der Coachees sensibel für kleinste Veränderungen sind.

Schließlich beeinflussen auch Elemente der *Systemkompetenz* (siehe Kap. 3.2.3) andere Teile der Organisation. Sie wurde durch die Frage nach dem unterstützenden Rahmen durch den Manager operationalisiert und nur direkten Mitarbeitern gestellt. Daher beziehen sich die folgenden Interpretationen ausschließlich auf den zweiten Fall.

Mitarbeiter des Coachees betonen das Gefühl von Sicherheit in deren Zusammenarbeit. Sie haben das Gefühl, bei Fehlern von ihm verteidigt zu werden und keine organisationsstrukturellen Änderungen befürchten zu müssen. Von Beginn an bringt er ihnen Vertrauen entgegen und nimmt sich Zeit für ihre Belange. Der Coachee sorgt demnach für Stabilitätsbedingungen in seinem Team (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.628). Durch die enge Zusammenarbeit kennt er Stärken und Schwächen der Teammitglieder und setzt sie dementsprechend ein. Nach Einschätzung des Umfelds weiß er stets, wer in welcher Beziehung zu ihm steht und bei wem er mit Widerstand rechnen muss, was einerseits von Sozialkompetenz zeugt, andererseits aber auch eine Identifikation von Mustern darstellt (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.629, S.634). Durch seine fürsorgliche, aber auch fordernde Art motiviert er sein Team:

„Ist halt eine intensive Fürsorge bei diesem workload, der da ständig vorherrscht sehr sehr wichtig, damit man die Motivation weiter hoch hält, damit man es schafft gemeinsame Ziele zu erreichen. Ich denke, aber es stimmt im Prinzip die Mischung.“ (U2.5:207-210).

Allerdings sind Fluktuationsverstärkungen schwierig zu realisieren, da sich das Team teilweise durch Vorgaben zu Arbeitsabläufen und Aufgaben eingeengt fühlt. Dieses Gerüst begünstigt jedoch Stabilität (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.629). Da der Coachee viel im Voraus plant, behält er den Überblick über langfristige Entwicklungen. Außerdem ist er bemüht sich

selbst zu Themen wie Psychologie, Führung, etc. weiterzubilden. Viele Komponenten der Systemkompetenz sind demnach erfüllt (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.634f). Vor allem in Bezug auf die Entwicklung von Selbstorganisationsbedingungen durch die generischen Prinzipien könnte sie zur Kompetenz ausgebaut werden, um so Veränderungsprozesse zu gestalten.

Auch in den Interviews der *Kontrastfälle* werden zwar einige Äußerungen gemacht, die den Prinzipien „Stabilitätsbedingungen schaffen“, „Fluktuationsverstärkung realisieren“ und „Synchronisation“ zuzuordnen sind, jedoch in der Summe nicht relevant sind. Dennoch beschreiben auch sie einen großen Einfluss auf deren Umfeld, indem sie ihren Teammitgliedern oder Vorgesetzten Vorschläge machen oder sie in ihren Aufgaben unterstützen. Auch die Arbeitsweise wird so teilweise übernommen (Pragmatismus, kritisches Hinterfragen, usw.).

4.4.5 Theoretische Generalisierung der Forschungsergebnisse

Art und Weise eines Coachs Effekte zu erzeugen

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Coachs beider untersuchter Fälle die generischen Prinzipien (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.437ff) größtenteils einhalten. Auf diese Weise schaffen sie günstige Bedingungen für Ordnungsübergänge, die sich in geänderten KEV-Mustern der Coachees niederschlagen. Die generischen Prinzipien stellen somit geeignete Wirkprinzipien dar, um im Coaching Wirkmechanismen in Gang zu setzen und Effekte auszulösen. Der Schwerpunkt liegt in den untersuchten Fällen auf einer vertrauensvollen Beratungsbeziehung und der Realisierung von Fluktuationsverstärkungen. Das Prinzip der Mustererkennung wurde je nach Coaching-Ansatz unterschiedlich ausgefüllt, was für die Schulen übergreifende Anwendung der generischen Prinzipien spricht. Größere Beachtung sollte künftig der Herstellung des Sinnbezugs, der Re-Stabilisierung und der Synchronisation zukommen, um die Nachhaltigkeit des Coaching-Prozesses zu erhöhen. Außerdem wäre denkbar, dass negative Effekte ausgelöst werden, wenn ein System in große Instabilität gebracht wird, ohne es anschließend zu restabilisieren. Dies könnte sich in einer größeren Verwirrung und in einem stärkeren Problemempfinden als vorher ausdrücken. Hier sind folglich eine gewisse Sensibilität und Qualifikation der Coachs von enormer Bedeutung.

Direkte Effekte des Coachings auf den Coachee

Das Coaching erzeugt bei beiden untersuchten Fällen direkte Effekte auf emotionaler, kognitiver und behavioraler Ebene. Auf emotionaler Ebene sind bei beiden Steigerungen des Wohl-

befindens und eine erhöhte Zufriedenheit mit der Rollenausfüllung festzustellen. Der Coachee des zweiten Falls lernte mit Frustrationen und Stresssituationen umzugehen. Kognitiv eröffneten sich beiden Coachees neue Perspektiven auf ihr Anliegen, sie erkannten in einer Selbstanalyse individuelle Muster und ihre ergebnisorientierte Selbstreflexionsfähigkeit nahm zu. Im Verhalten drücken sich diese Änderungen im ersten Fall durch eine direktere Kommunikation, selbstbewussteres Auftreten und eine größerer Handlungsorientierung aus. Im zweiten Fall drückt sich die Verhaltensänderung vor allem durch eine etwas ruhigere Art und vermehrte sprachliche Steuerung aus.

Stellt man diese direkten Effekte in einen zeitlichen Zusammenhang, ist eine deutliche Persönlichkeits- und Potenzialentwicklung beider Coachees festzustellen. Der Aspekt der Potenzial- und Selbstentwicklung ist auch Bestandteil des Strukturmodells von Coaching nach Greif (2008, S.277), konnte bislang aber nicht empirisch bestätigt werden. Effekte wie Erhöhung der Selbstreflexion, Selbstwirksamkeit, Offenheit für neue Sichtweisen, Verbesserung des Wohlbefindens und Verhaltensänderungen wurden bereits durch andere Studien bestätigt (siehe Kap. 3.3). Handlungen wirken sich auf die Systemumwelt aus und können als externe Randbedingung anderer Systeme in deren Ordnerstruktur aufgenommen werden (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.246f). Hier wird die Kreiskausalität von Umwelt und System deutlich. Über diese direkten Effekte können folglich indirekte Effekte erzielt werden, die das Umfeld des Coachees beeinflussen und bislang keine Berücksichtigung in wissenschaftlichen Untersuchungen fanden.

Einfluss indirekter Effekte auf Personen aus dem Umfeld des Coachees

Es ist also festzustellen, dass trotz der unterschiedlichen Dauer und Nähe der Zusammenarbeit (siehe Kap. 4.4.1) Veränderungen der Coachees im Umfeld wahrgenommen werden und es indirekt beeinflussen. Sieht man das Team auch als ein Teilsystem, stellen die Änderungen des Coachees als Führungskraft geänderte Kontrollparameter dar, die das Systemverhalten schlagartig ändern können (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.80). Auch Kollegen oder Vorgesetzte sind Systemelemente, die miteinander in Wechselwirkungen stehen und sich über Randbedingungen in ihrer Ordnerstruktur beeinflussen. Die Ordnungsparameter eines Systems können so Kontrollparameter eines anderen werden (Haken/Schiepek 2010, S.245f). Hier führen erhöhte Delegation und klarere Kommunikation zur Effektivitätssteigerung beider Teams. Bemerkenswert ist auch, dass über die Vorbildfunktion der Führungskraft kognitive Tätigkeiten wie Selbstexploration oder Beachtung mehrerer Perspektiven weitergegeben werden kön-

nen. Insgesamt tragen diese Veränderungen zum Wohlbefinden und besseren Zusammenarbeit im Team bei.

Die Annahme von Trager (2009, S.47), dass verändertes Verhalten zunächst das Umfeld so stark irritiert, dass es mit Unsicherheit und negativem Feedback reagiert, woraufhin der Coachee in alte Muster zurückfällt, konnte in keinem der untersuchten Fälle bestätigt werden.

5. Schlussbetrachtungen: Kaskaden von Ordnungsübergängen

Der Prozess des Denkens ist ein Beispiel für die permanente Generierung von kognitiven Ordnungsübergängen (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.29). Daher werden nun abschließend einige Ordnungsübergänge skizziert, die die Bedeutung von Coaching für organisationale Entwicklungsprozesse beleuchten, um so direkten und indirekten Nutzen von Coaching als Intervention auf Individualebene für die Entwicklung der gesamten Organisation darzustellen.

Einer Evaluationsforschung kommen grundsätzlich folgende Funktionen zu: Erkenntnis über Eigenschaften und Wirkungen von Interventionen, Optimierung durch Analyse von Stärken und Schwächen, Kontrolle durch die Untersuchung der Effektivität und Entscheidungsfunktion, inwieweit diese Interventionsform in der untersuchten Organisation weiterentwickelt werden soll (vgl. Börtz/Döring 2006, S.97). Diese Untersuchung generiert mit Relativierung (siehe Kap. 5.3) die Erkenntnis, dass internes Coaching weitreichende Wirkungen auf kognitiver, emotionaler und behavioraler Ebene erzeugen sowie sich indirekt auf das Umfeld des Coachees auswirken kann. Als Stärke ist zu sehen, dass keine informellen Funktionen des Coaching-Programms in der Organisation entdeckt werden konnten. Obwohl eine Kontrollfunktion nicht explizit verfolgt wird, verdeutlichen die Ergebnisse dennoch die Effektivität und den Nutzen internen Coachings – wiederum auf direkte und indirekte Weise.

5.1 Direkter Nutzen von Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme

Internes Coaching verfolgt zunächst das Ziel der *Personalentwicklung*. Mit der Unterstützung eines internen Coachs können individuelle Potentiale flexibel bearbeitet werden und eine systematische Karrierebegleitung stattfinden. Durch die Vertraulichkeit können im Coaching Unsicherheiten und Ängste angesprochen werden, was in anderen Settings wie einem Training undenkbar ist. Daher eignet sich Coaching für Mitarbeiter aller Hierarchiestufen, ein-

schließlich des Top Managements, um eine individuelle Entwicklung zu fördern (vgl. Rauen 2005b, S.126; Turck et al. 2007, S.19).

Die erhobenen Effekte des Coachings in beiden Fällen zeigen, dass durch die Unterstützung eines internen Coachs Bedingungen geschaffen werden können, die Ordnungsübergänge im psychischen System des Coachees anregen. Aus der Selbstorganisation resultieren erweiterte Perspektiven, erhöhte Selbstreflexionsfähigkeit, gesteigertes Selbstbewusstsein und geändertes Verhalten. Beide Coachees haben sich persönlich entwickelt, können ihr Potential weiter entfalten und fühlen sich emotional wohler als vor dem Coaching.

Obwohl beide Coachs methodisch unterschiedlich vorgehen, dienen die *generischen Prinzipien* in beiden Fällen implizit als Gerüst des Coaching-Prozesses. Dies verdeutlicht deren Bedeutung als effektivitätsfördernde allgemeine Wirkprinzipien im Coaching. Im Zuge der weiteren Professionalisierung von Coachs scheint es vielversprechend, auf einen Beratungsansatz zu rekurrieren, der methodische Freiheit lässt, aber dennoch den Beratungsprozess organisiert, wie es durch die Einhaltung der generischen Prinzipien möglich ist (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.437ff). Wirkungen können nicht durch Aneinanderreihung von Methoden erzielt werden, wie die Publikation etlicher Bücher zu „Coaching-Tools“ (vgl. Rauen 2008, Beispiel Methodensammlung) vermuten lässt. Vielmehr geht es darum, vielfältige Kompetenzen auszubilden (siehe Kap. 2.4), um den Prozess im Coaching so zu steuern, dass „Hilfe zur Selbsthilfe“ geleistet wird. Dies sollte sich auch in Weiterbildungen zum Coach sowie in den entsprechenden Qualitätsstandards niederschlagen, um dem „Scharlatanerieproblem“ (vgl. Kühl 2005) entgegen zu wirken.

Durch die gezielte Personalentwicklung entsteht ein direkter Nutzen für die Organisation. Nach einem systemischen Organisationsverständnis beeinflusst jedoch streng genommen jede Intervention am Individuum (Systemteilchen) auch die Organisation (System).

5.2 Indirekter Nutzen internen Coachings durch Unterstützung von Organisationsentwicklungsprozessen

Coaching setzt immer auf der Individualebene an, kann aber gezielt zur *Unterstützung in einem Organisationsentwicklungsprozess* eingesetzt werden (vgl. Turck et al. 2007, S.91ff) und so der Organisation indirekt größeren Nutzen bringen. Bedenkt man vor dem Hintergrund selbstorganisierender Systeme die Komplexität und schnelle Wandelbarkeit der Organisation, müssen sich auch Veränderungsprozesse entsprechend flexibel anpassen. Die Vorteile organisationsinternen Coachings, wie beispielsweise die Kenntnis von Organisationsspezifika und

dem schnelleren Zugang zu professionellen Coaches, sind hier entscheidend. Interne Coaches überblicken durch ihre Vertrautheit mit der Organisation schneller, was Coachees in ihrer Rolle beschäftigt, welche (dysfunktionalen) Organisationsstrukturen zu Grunde liegen und welche organisationsinternen Ressourcen zur Verfügung stehen (vgl. Strikker 2007b, S.80). Durch die strategische Verankerung in Organisationsentwicklungsprozessen kann internes Coaching enger mit den Anforderungen, Aufgaben und Zielen des Unternehmens verknüpft werden und gezielte Unterstützung leisten (vgl. Strikker 2007a, S.20): Bei der Zieldefinition des Veränderungsprozesses ist es wichtig, dass alle Beteiligten eine gemeinsame emotionale Basis haben, verschiedene Ansichten also zunächst geglättet werden und eine Orientierung am „Ist-“, nicht am „Soll-“ oder „War-Zustand“ stattfindet. Auch bei der Planung können Coaches durch Klärung von Rollenunklarheiten der Beteiligten unterstützen (vgl. Fatzer 2002, S.147). Daneben treten bei der Realisierung von Veränderungsprozessen oft Unsicherheiten und Blockaden auf. Die Arbeit mit Coaches kann unterstützend wirken, um diese Tiefs zu überwinden, sich der Veränderung zu stellen, Bestehendes in Frage zu stellen und sich gegenseitig Feedback zu geben (vgl. Heeg/Sperga 2000, S.404f; Schiersmann/Thiel 2010, S.395f).

Des Weiteren zeichnet sich in den Ergebnissen ab, dass sich Wirkungen des Coachings indirekt auf Personen aus dem Umfeld der Coachees auswirken. Diese Auswirkungen auf das Umfeld von Coachees können gezielt gefördert werden, indem Coaching zum *Aufbau von Systemkompetenz* beiträgt (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.634). Systemkompetente Führungskräfte stabilisieren und gestalten Veränderungsprozesse (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.635) und wissen dabei um ihren Anteil an der Wirklichkeitskonstruktion. Entscheidungen (Selektion), Interpretationen (Verknüpfungen) und Bewertungen (Absicht/Sinn) würden ständig reflektiert, um Kontingenzen im System gerecht zu werden und sich auf Instabilitäten einzustellen. Haken und Schiepek (2010, S.635) weisen darauf hin, dass Systemkompetenz sich teilweise mit Kompetenzen eines Psychotherapeuten bzw. Coach überschneidet. Beide regen durch Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen zu Ordnungsübergängen im System (Organisation vs. Person) an. Durch synergetisches Prozessmanagement (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.628ff) können Bedingungen geschaffen werden, die Symmetriebrechungen von Optionen erleichtern, sich über Wechselwirkungen indirekt auf das organisationale Umfeld auswirken. Allerdings sind Mitarbeiter in allen Teilsystemen und Hierarchiestufen nötig, damit sich Wechselwirkungen zwischen Teilen des Systems ergänzen und potenzieren, sodass eine emergente Systemkompetenz entsteht, welche die gesamte Organisation wandelbarer macht (vgl. Haken/Schiepek 2010, S.636f).

Kühl weist zu Recht kritisch darauf hin, dass Coaching allein „ein stumpfes Schwert zur Veränderung von Organisationen“ (Kühl 2008, S.162) ist, da es einfacher ist Strukturen, Regeln oder Kommunikationswege zu ändern als eine Person (vgl. Kühl 2009, S.237). Aufgrund der engen Verknüpfung von Selbst- und Fremdwahrnehmung und der zu weit fortgeschrittenen Sozialisation von Erwachsenen ist es nach Kühl (2008, S.172f; 2006, S.52) kaum möglich, Personen zu verändern. Gerade der erste untersuchte Fall zeigt jedoch deutlich, dass Fremd- und Selbstwahrnehmung nicht übereinstimmen müssen, deren Abgleich aber zu mehr Selbstbewusstsein führen kann. Trotz der fortgeschrittenen Sozialisation im Erwachsenenalter ist außerdem eine weitere Entwicklung nicht nur möglich, sondern nötig (vgl. Erikson 2008, psychosoziale Stadien).

Im Coaching können bisherige Handlungs- und Deutungsmuster überdacht werden, um selbstreflexiv zu neuen Lösungen zu kommen und sie so selbstreflexiv zu ändern (vgl. Heeg/Sperga 2000, S.408). Dies ist Teil eines Doppelschleifenlernens (vgl. Argyris/Schön 2006, S.39) und kann über die Änderung von persönlichen über organisationale Strukturen zu *organisationalem Lernen* führen (vgl. Argyris/Schön 2006, S.43; 30ff). Dazu ist allerdings eine kanalisierte Rückspiegelung der im Coaching personalisierten Probleme nötig, um diese Informationen für die Organisation nutzbar zu machen (vgl. Kühl 2006, S.53) sowie eine zu Grunde liegende Unternehmenskultur, die Personal nicht als Humankapital, sondern als sich entwickelnde Personen begreift. Internes Coaching kann zu einer Lernkultur in der Organisation beitragen, deren feste Bestandteile selbstkritisches Hinterfragen, Reflektieren und ständige persönliche Weiterentwicklung sind und so über Änderung persönlicher Strukturen Lernen auf organisationaler Ebene fördern. Ohne diese beiden Voraussetzungen wäre Coaching in der Tat lediglich „Trost für den Einzelnen und Placebo für die Organisation“ (Kühl 2006, S.50).

Schließlich drückt sich der Nutzen organisationsinternen Coachings auch indirekt in der *Gesundheitsförderung* aus. Viele Teilbereiche der individuellen Systemkompetenz nach Haken/Schiepek (2010, S.634f), finden sich im 4-Ebenen-Modell von Spieß und Stadler (2007, S.259ff) wieder (siehe Anhang 12). Sie gehen davon aus, dass beispielsweise die Wertschätzung von Dauerleistungen, Überlassen von Entscheidungsspielräumen, das Erkennen eines Sinns bei der Arbeit und ein Vertrauensklima zu einem gesundheitsförderlichen Führen beitragen, das Leistungsbereitschaft fördert (vgl. Spieß/Stadler 2007, S.258). Auch dieses Verhalten von Führungskräften kann sich über Wechselwirkungen im System auf deren organisationales Umfeld auswirken und zur Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter beitragen. Daraus kann abgeleitet werden, dass sich Förderung von Systemkompetenz bei Führungskräften durch

internes Coaching ebenfalls auf die Gesundheit und Performanz der Organisationsmitglieder auswirkt.

5.3 Kritische Reflexion des eigenen Forschungsvorgehens und weiterer Forschungsbedarf

Diese empirische Untersuchung evaluiert und exploriert Wirkmechanismen und Effekte organisationsinternen Coachings. Allerdings stellt sich die Evaluation einer Beratungsdienstleistung aus mehreren Gründen als schwieriges Unterfangen dar.

Eine Beratungsdienstleistung ist kein andauerndes, beschreibbares Produkt, sondern zerstört sich im Moment des Konsums selbst. Daher wird oft versucht die Ergebnisqualität und Zufriedenheit der Coachees retrospektiv über sogenannte Happiness-Indices (Smile-Sheets) zu erheben (vgl. Looss/Rauen 2005, S.174), da die Annahme zu Grunde liegt, die subjektive Einschätzung bei einer individuellen Beratung sei das wichtigste Kriterium. Allerdings kann die Qualität der Beratung bzw. des Coachings im direkten Anschluss oft nur eingeschränkt beurteilt werden, da der Transfer der Lerninhalte noch nicht vollständig stattgefunden hat (vgl. Kühl 2008, S.85ff; Giacovelli/Goldkamp 2009, S.230). Im Verlauf eines Coachings können sich anfangs definierte Ziele ändern. Ein Coach hat durch die Eigenlogik sozialer und psychischer Systeme keine Technologie zur Verfügung, die Erfolgssicherheit garantiert (Technologiedefizit) (vgl. Kühl 2008, S.96). Der Abgleich zuvor gesteckter mit schlussendlich erreichter Ziele ist demnach ebenfalls nicht möglich. Hinzu kommt, dass das Coaching-Ergebnis von Coach und Coachee gemeinsam produziert wird. Die Verantwortungsübernahme durch den Coachee verstärkt die Identifikation mit dem Endresultat und erschwert so dessen negative Einschätzung (vgl. Kühl 2008, S.103; Giacovelli/Goldkamp 2009, S.234f). Auch Vorher-Nachher-Tests oder Verhaltensvergleiche sagen nichts Konkretes über den Lerntransfer aus, da sie durch vielfältige Variablen aus dem Umfeld beeinflusst werden (z.B. wechselnde Kollegen, Reorganisation, neue Marktentwicklungen). Außerhalb der Beratung liegende Effekte müssten konstant gehalten werden, um Effekte, die kausal auf das Coaching zurückzuführen sind, herauszufiltern zu können (vgl. Kühl 2008, S.89f). Da dies in einem komplexen sozialen System nicht möglich scheint, greifen lineare Kausalitätszuschreibungen zu kurz.

In dieser Untersuchung wird versucht, dieser Problematik durch das multiperspektivische qualitative Forschungsdesign entgegen zu wirken. Effekte werden dem Coaching nur zugeschrieben, wenn sich entsprechende Interviewaussagen in mindestens zwei Perspektiven decken, beispielsweise Beobachtungen von Umfeld oder Coach und Coachee. Umgekehrt wird nicht als Wirkung des Coachings gesehen, wenn beispielsweise eine Person aus dem Umfeld eine

Verhaltensänderung beim Coachee erklärt, dieser Verhaltensaspekt aber weder im Coaching noch in den Interviews thematisiert wird. Zusätzlich zu den verschiedenen Perspektiven auf den Forschungsgegenstand, bezieht diese Untersuchung die drei Qualitätsdimensionen nach Heß und Roth (2001, S.141ff) ein. Über deren Einhaltung wird die Qualität der Coachings geprüft. Aus den Qualitätsdimensionen und unterschiedlichen Perspektiven sollte eine Schnittmenge generiert worden sein, die valide Hinweise auf Wirkprinzipien sowie direkte und indirekte Wirkungen von Coaching zulässt. Allerdings ist weiterhin kritisch anzumerken, dass bei der Auswahl der Stichprobe aufgrund der Sensibilität des Forschungsthemas Einschränkungen gemacht werden müssen. Die Suche nach Interviewpartnern, die bereit sind die Tür ihres geschützten Coaching-Raums zu öffnen und ihn untersuchen zu lassen, ist langwierig. Würden dann noch die Personen aus dem Umfeld fremdbestimmt, wäre die Schwelle zur Teilnahme unverhältnismäßig hoch. Daher kann die Auswahl der Umfeldpersonen nicht anhand festgelegter Kriterien erfolgen. Das hat zur Folge, dass die Anlässe der Coachings unterschiedlich sind und somit der Untersuchungsgegenstand leicht variiert. Je nach Art des Anlasses können Effekte des Coachings im Umfeld unterschiedlich stark wahrgenommen werden (z.B. längerfristige Sinnfindung vs. Führungskompetenz erweitern). Neben den Anlässen variiert auch die Nähe und Art der Beziehung der Umfeldpersonen zum Coachee, was bei der Ergebnisinterpretation ebenfalls berücksichtigt werden muss.

Da die Generalisierbarkeit der Ergebnisse allein durch die Auswahl typischer Fälle nicht zu garantieren ist (vgl. Bortz/Döring 2006, S.396), sollten die hier erhobenen Hinweise auf Wirksamkeit von Coaching an weiteren Einzelfällen untersucht werden. Dabei sollte die Auswahl der Umfeldpersonen allerdings wenn möglich durch einen Stichprobenplan festgelegt und die Art der Anlässe berücksichtigt werden. Insofern typische Muster aus der Spezifität des Untersuchungsgegenstands generiert werden können, sollten diese durch ein quantitatives Forschungsdesign an einer größeren Population abgesichert werden. Weitere Forschung sollte außerdem beleuchten, inwiefern die Einhaltung aller generischen Prinzipien gefördert werden kann und inwieweit sich dies positiv auf die Wirksamkeit des Coachings auswirkt. Außerdem sollte untersucht werden, inwiefern der Lerntransfer des Coachings in der Ausübung der Berufsrolle nach einiger Zeit nachlässt. Hier wäre die Frage zu beantworten, ob die erzielte Wirkung durch weitere Coaching-Sitzungen aufgefrischt werden sollte. Interessant wäre vor dem Hintergrund der Wechselwirkungen organisationsinternen Coachings auch, wie weit die indirekten Wirkungen des Coachings auf Umfeldpersonen der Umfeldpersonen weiter in die Organisation ausstrahlen und wann dieser indirekte Effekt im Laufe der Kettenreaktion soweit abnimmt, dass er nicht mehr spürbar ist. Auf diese Weise würde das Bild vervoll-

ständig, wie groß die Auswirkungen einer Intervention in der Organisation sind, die auf Personenebene ansetzt. Wird Coaching wie vorgeschlagen gezielt zur Unterstützung des Organisationsentwicklungsprozesses eingesetzt, wäre zudem zu evaluieren, inwiefern diese Unterstützung die Effektivität und Nachhaltigkeit dieses Prozesses beeinflusst und der Aufbau von emergenter Systemkompetenz zur Wandelbarkeit von Organisationen beiträgt.

5.4 Fazit & Ausblick

Trotz der zunehmenden Weiterentwicklung von Coaching im Unternehmen bleibt die Frage offen, inwieweit die Legitimation interner Coaching-Pools bestehen bleibt, sobald die Transparenz des externen Coaching-Markts durch einheitliche Qualitätsstandards zunimmt (vgl. Strikker 2007a, S.22). Aus diesem Grund sollten Unternehmen als wichtige Stakeholder dieser Beratungsform die Vorteile internen Coachings und dessen Bedeutung für die gesamte Organisation betonen. Außerdem ist fraglich, inwieweit Coaching sich neben Wirtschaftsorganisationen auch in Non-Profit-Organisationen (z.B. öffentliche Verwaltung oder soziale Dienstleistungen) etablieren kann, um nicht als kurzfristiger Trend der heutigen Dienstleistungsgesellschaft abzuflachen. Auch soziale Dienstleistungssysteme stehen vor der Herausforderung der Ökonomisierung des Sozialen in Form eines „Sozialmanagements“.

Mit der heutigen Gesellschaftsentwicklung geht auch einher, dass einmal erworbene Qualifikationen nicht mehr ausreichen, sondern im Sinne lebenslangen Lernens durch fachliche und persönliche Entwicklung ausgebaut werden müssen (vgl. Möller 2010, S.10f). Coaching scheint auf die zunehmende Orientierungslosigkeit und Individualisierung von Bildungsverläufen eine geeignete Antwort zu sein, um diese Unsicherheit abzufedern. Zudem setzt Coaching die konstruktivistische Wende in der Erwachsenenbildung um, indem der Fokus auf dem lernenden Subjekt und nicht auf Lerninhalten liegt. Systemisches Coaching regt den Coachee zum selbstgesteuerten Handeln an, geht von der Prämisse einer subjektiv konstruierten Wirklichkeit aus und unterstützt die Selbstorganisation des Systems auf einer freiwilligen, individuellen Basis (vgl. Strikker 2007a, S.11ff). Vorteile, die sich auch die Organisation zu Nutzen machen kann: Coaching kann als zusätzliche Entwicklungs-, Motivations- und Sicherheitsquelle Wirkungen in der Organisation auslösen, allerdings mit der Gefahr der Instrumentalisierung und Personalisierung organisationsstruktureller Probleme (Kühl 2008, S.174).

Die Flexibilisierung von Organisationen lassen bisherige Handlungsstrategien in Zukunft inadäquat werden und stellen sie vor die Herausforderung mit dieser Instabilität und Komplexität umzugehen. Die Beratungswissenschaft muss hier Wirkung und Nutzen von Beratungs-

formaten in dieser Entwicklung erforschen (vgl. Möller 2010, S.17). Vertreter der Wirtschaft sind hingegen gefordert als „Avantgardisten“ Neues anzuwenden (vgl. Heeg/Sperga 2000, S.405ff). Die vorliegende Arbeit bekräftigt Wirkung und Nutzen organisationsinternen Coachings auf Basis von System- und Selbstorganisationstheorien. Daher sollte internes Coaching gezielt in Personal- *und* Organisationsentwicklungsprozessen eingesetzt sowie die Förderung von Systemkompetenz (vgl. Haken/Schiepek 2019, S.634ff) in Weiterbildungsprogramme für Coachs und Führungskräfte eingearbeitet werden, um diese Herausforderung bewältigen zu können. Die Entwicklung von Best Practice Modellen zu diesem Ansatz bedeutete einen innovativen, ersten Schritt zu gehen.

6. Literaturverzeichnis

- Alvey, S., Barclay, K. (2007):** The characteristics of dyadic trust in executive coaching. *Journal of Leadership Studies*, 1 (1), S. 18–27
- Anderson, M.C. (2001).** Executive Briefing: Case Study on the Return on Investment of Executive Coaching. Metrix Global LLC. Download unter: <http://www.coachfederation.org/includes/docs/053metrixglobal-coaching-roi-briefing.pdf> (Zugriff am 15.10.2010)
- Atria, Moira/ Reimann, Ralph/ Spiel, Christiane (2006):** Qualitätssicherung der Evaluation. Die Bedeutung von Zielexplication und evaluativer Haltung. In: Steinebach, Christoph (Hrsg.): *Handbuch psychologische Beratung*. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag, S.574-586
- Argyris, Chris/ Schön, A. Donald (2006):** Die lernende Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag
- Backhausen, Wilhelm/ Thommen, Jean-Paul (2006):** Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. 3. Akt. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Bamberger, Günter G. (2005):** Lösungsorientierte Beratung. 3., vollst. überarb. Aufl. Weinheim u.a.: Beltz PVU Verlag
- Bandura, Albert (1976):** Die Analyse von Modellierungsprozessen. In: Bandura, Albert (Hrsg.): *Lernen am Modell. Ansätze zu einer sozial-kognitiven Lerntheorie*. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag, S.9-61
- Bandura, Albert (1997):** Self-efficacy. The exercise of control. New York: Freeman Verlag
- Barthelmess, Manuel (2009):** Coaching als Kunst oder: Was tut ein Systemischer Coach jenseits der Anwendung von Tools? In: Schmidt-Lellek, Christoph/ Schreyögg, Astrid (Hrsg.): *Praxeologie des Coaching*. Wiesbaden: VS Verlag
- Bateson, Gregory (1994):** Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven. 5. Aufl. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag
- Blum, Adrian/ Zaugg, Robert (2009):** 360-Grad-Feedback. Komplexe Arbeitsbeziehungen erfordern differenzierte Feedbacksysteme In: Thom, Norbert/ Zaugg, Robert (Hrsg.): *Moderne Personalentwicklung*. Wiesbaden: Gabler Verlag, S.65-84
- Böger, Annette (2009):** Psychologische Therapie- und Beratungskonzepte. Theorie und Praxis. Stuttgart: Kohlhammer Verlag
- Böning, Uwe/ Fritschle, Brigitte (2008):** Coaching fürs Business. Was Coaches, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen. Bonn: ManagerSeminare Verlags GmbH

- Bollhöfer, Gabriele (2009):** Der angestellte Coach – zwischen Nähe und Distanz. In: Coaching-Magazin, (1), S.43
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006):** Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Aufl. Heidelberg: Springer Verlag
- Bowles, Stephen/ Cunningham, Christopher J.L./ De La Rosa, Gabriel M./ Picano, James (2007):** Coaching leaders in middle and executive management: goals, performance, buy-in. In: Leadership & Organization Development Journal, 28 (5), S.388-408
- Buer, Ferdinand (2005):** Coaching, Supervision und die vielen anderen Formate. Ein Plädoyer für ein friedliches Zusammenspiel. In: Organisationsberatung – Supervision – Coaching, (3), S.278-297
- Duval, Shelley/ Wicklund, Robert A. (1972):** A theory of objective self-awareness. New York u.a.: Academic Press
- Dzierzon, Stefanie (2007):** Personzentriertes Beziehungsverhalten beim Coaching. Auswirkungen der Beziehung zwischen Coach und Klient auf seine Arbeitszufriedenheit. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller
- Erikson, Erik H. (2008):** Identität und Lebenszyklus. 24. Aufl. Frankfurt a.M.: suhrkamp taschenbuch Verlag
- Erpenbeck, John/ Heyse, Volker (2007):** Die Kompetenzbiographie. Wege der Kompetenzentwicklung. 2., aktualisierte und überarb. Aufl. Münster u.a.: Waxmann Verlag
- Fatzer, G. (2002):** Organisationsentwicklung – Veränderung durch Entwicklung und Lernen. In: Fatzer/ Rappe-Giesecke/ Looss (Hrsg.): Qualität und Leistung von Beratung. Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung. 2. Aufl. Bergisch-Gladbach: EHP Verlag, S.133-177
- Flick, Uwe (2009):** Konstruktivismus. In: Flick, Uwe/ von Kardoff, Ernst/ Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Reinbek bei Hamburg: rowohlt's enzyklopädie. S.150-164
- Fuchs, T./ Sidiropoulou, E./ Vennen, D./ Fisseni, H. J. (2003):** BFTB. Bonner Fragebogen für Therapie und Beratung. Göttingen: Hogrefe Verlag
- Giacovelli, Sebastian/ Goldkamp, Sina (2009):** Coaching – if it matters, measure it? In: Galdynski, Karolina/ Köhl, Stefan (Hrsg.): Black-Box Beratung? Empirische Studien zu Coaching und Supervision. Wiesbaden: VS Verlag, S.221-255
- Grawe, Klaus (2000):** Psychologische Therapie. 2. korr. Aufl. Göttingen u.a.: Hogrefe Verlag.

- Greif, Siegfried (2008):** Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Göttingen u.a.: Hogrefe Verlag
- Griffiths, Kerry/ Campbell, Marilyn (2009):** Discovering, applying and integrating: the process of learning in coaching. In: International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 7 (2), S.16-28
- Grimmer, Bernhard/ Neukom, Marius (2010):** Coaching und Psychotherapie: Grenzen und Gemeinsamkeiten. In: Coaching Magazin, (3), S.44-48
- Gyllenstein, Kristina/ Palmer, Stephen (2005):** Can Coaching Reduce Workplace Stress? A Quasi-Experimental Study. In: International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 3 (2), S 75–85
- Hain, Peter (2001):** Das Geheimnis therapeutischer Wirkung. 1. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag
- Haken, Hermann/ Schiepek, Günter (2006):** Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten. 1. Aufl. Göttingen u.a.: Hogrefe Verlag
- Haken, Hermann/ Schiepek, Günter (2010):** Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten. 2. korrigierte Aufl. Göttingen u.a.: Hogrefe Verlag
- Hall, Douglas T./ Otazo, Karen L./ Hollenbeck, George P. (1999):** Behind Closed Doors: What really Happens in Executive Coaching. Organizational Dynamics, 27 (3), S.39-53
- Heckhausen (1987):** Wünschen – Wählen – Wollen. In: Heckhausen/Gollwitzer/Weinert (Hrsg.): Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften. Berlin: Springer, S.3-9
- Heeg, Franz J./ Sperga, Marita (2000):** Organisationales Lernen und Selbstorganisation. In: Edition QUEM (Hrsg.): Kompetenzen entwickeln – Veränderungen gestalten. Münster u.a.: Waxmann Verlag, S.387-410
- Heß, Tatjana/ Roth, Wolfgang (2001):** Professionelles Coaching. Heidelberg: Asanger Verlag.
- Höft, S./ Muck P.M. (2009):** Golden Profiler of Personality (GPOP). Deutsche Adaptation des Golden Personality Type Profiler von John P. Golden. In: Report Psychologie, (7/8), S.322-323
- Honermann, Hermann/ Müssen, Peter/ Brinkmann, Andrea/ Schiepek, Günter (1999):** Ratinginventar lösungsorientierter Interventionen (RLI). Bildgebendes Verfahren zur Darstellung ressourcen- u. lösungsorientierten Therapeutenverhaltens. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag

- Huf, Andrea (1992):** Psychotherapeutische Wirkfaktoren. Weinheim: Psychologie-Verl.Union
- Jansen, Anne/ Mäthner, Eveline/ Bachmann, Thomas (2004):** Erfolgreiches Coaching. Kröning: Asanger Verlag
- Jüster, Markus/ Hildenbrand, Claus-Dieter/ Petzold, Hilarion G.(2005):** Coaching aus der Sicht von Führungskräften – eine empirische Untersuchung. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe Verlag, S.77-98
- Kardoff, Ernst von (2009):** Qualitative Evaluationsforschung In: Flick, Uwe/ Kardoff von, Ernst/ Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Reinbek bei Hamburg: rowohlt's enzyklopädie. S.238-250
- König, Eckard (2007):** Systemisches Coaching: Anstoß zur Veränderung sozialer Systeme. In: Strikker, Frank (Hrsg.): Coaching im 21. Jahrhundert. Kritische Bilanz und zukünftige Herausforderungen in Wissenschaft und Praxis. Augsburg: Ziel Verlag, S.81-99
- König, Eckard/ Volmer, Gerda (2009):** Handbuch Systemisches Coaching. Weinheim u.a.: Beltz Verlag
- Krippendorff, Klaus (1980):** Content Analysis. An Introduction to Its Methodology. Beverly Hills u.a.: Sage Verlag
- Kuckartz, Udo/ Dresing, Udo/ Rädiker, Stefan/ Stefer, Claus (2008):** Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis. 2.akt. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag
- Kühl, Stefan (2005):** Das Scharlatanerieproblem - Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühungen. Download unter: http://www.dgsv.de/publikationen_downloads.php#coaching (Zugriff 04.01.2011)
- Kühl, Stefan (2006):** Coaching nur ein Placebo? In: Wirtschaft + Weiterbildung, (1), S.46-53
- Kühl, Stefan (2008):** Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag
- Kühl, Stefan (2009):** Latente Funktionen und hidden agendas in Beratungsprozessen. In: Ameln von, Falko/ Kramer, Josef/ Stark, Heike (Hrsg.): Organisationsberatung beobachtet. Hidden Agendas und Blinde Flecke. Wiesbaden: VS Verlag, S.127-200
- Kühl/ Galdynski (2009):** Empirische Studien zu Coaching und Supervision. Wiesbaden: VS Verlag.
- Künzli (2005):** Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. In: Organisationsberatung - Supervision – Coaching, (3), S.231-243
- Künzli (2009):** Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. In: Organisationsberatung - Supervision – Coaching, (16), S.1-15

- Kombarakaran, Francis A., Yang, Julia A., Baker, Mila N., Fernandes, Pauline B. (2008):** Executive Coaching: It works! Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 60 (1), S.78–90
- Lamnek, Siegrfried (2005):** Qualitative Sozialforschung. 4.überarb. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Verlag
- Lang, Hermann (Hrsg.) (2003):** Wirkfaktoren der Psychotherapie. 3. Aufl.- Würzburg: Königshausen und Neumann Verlag
- Leao, Anja (2007):** Body, Mind, Heart & Soul – weiche Faktoren hart gerechnet – der Return on Invest für Coaching-Maßnahmen. In: Strikker, Frank (Hrsg.): Coaching im 21. Jahrhundert. Kritische Bilanz und zukünftige Herausforderungen in Wissenschaft und Praxis. Augsburg: Ziel Verlag, S.166-190
- Lippmann, Eric (2008):** Grundlagen. In: Lippmann, Eric (Hrsg.): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. Heidelberg: Springer Verlag, S.12-46
- Liska, Gerhard (2008):** Formal und informale Wirkungen von Coaching im Organisationskontext. In: Krall, Hannes/ Mikula, Erika/ Jansche, Wolfgang (Hrsg.): Supervision und Coaching. Wiesbaden: VS Verlag, S.213-220
- Loos, Wolfgang/Rauen, Christopher (2005):** Einzel-Coaching – das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe Verlag, S.155-182
- Lorenz, Edward N. (1993):** The essence of chaos. Seattle: University of Washington Press
- Luhmann, Niklas (1984):** Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. 1. Aufl. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag
- Luhmann, Niklas (2000):** Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Luhmann, Niklas (2002):** Einführung in die Systemtheorie. Heidelberg: Carl-Auer Verlag
- Manteufel, Andreas/ Schiepek, Günter (1998):** Systeme spielen. Selbstorganisation und Kompetenzentwicklung in sozialen Systemen. Göttingen: Vandenhoech & Ruprecht
- Mayring, Philipp (2002):** Einführung in die qualitative Sozialforschung. Weinheim: Beltz Verlag
- Mayring, Philipp (2007):** Qualitative Inhaltsanalyse. 9. Aufl. Weinheim: Beltz Verlag
- Maxwell, Alison (2009):** The co-created boundary: negotiating the limits of coaching. In: International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, special issue 3, S.82-94

- Meinefeld, Werner (2009):** Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In: Flick, Uwe/ Kardoff von, Ernst/ Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Reinbek bei Hamburg: rowohlts enzyklopädie, S.265-275
- Meon, Frode/ Skaalvik, Einar (2009):** The Effect from Executive Coaching on Performance Psychology. In: International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 7 (2), S.31-49
- Meuser, Michael/ Nagel, Ulrike (1991):** ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef/ Kraimer, Klaus (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag, S.441-471
- Migge, Björn (2007):** Handbuch Coaching und Beratung. Wirkungsvolle Modelle, kommentierte Falldarstellungen, zahlreiche Übungen. 2. Aufl. Weinheim: Beltz Verlag
- Möller, Heidi (2010):** „Entgrenzte Arbeitswelt“ und ihre Herausforderungen an die Beratungsarbeit. In: Möller, Heidi (Hrsg.): Beratung in einer ratlosen Arbeitswelt. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag
- Offermanns, Martina (2005):** Braucht Coaching einen Coach? – eine evaluative Pilotstudie. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe Verlag, S.99-110
- Olivero, G./ Bane, D.K./ Kopelmann, R.E. (1997):** Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. In: Public Personnel Management, 26 (4), S.461–469
- Orlinksy, David E./ Howard, Kenneth I. (1986):** Process and outcome in psychotherapy. In: Garfield, Sol L./ Bergin, Allen E.: (Hrsg.): Handbook of Psychotherapy and Behavior Change. New York u.a.: John Wiley & Sons Verlag, S.311-384
- Rauen, Christopher (2003):** Coaching. Göttingen: Hogrefe Verlag
- Rauen, Christopher (2005a):** Der Ablauf eines Coaching-Prozesses. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe Verlag, S. 273-288
- Rauen, Christopher (2005b):** Varianten des Coachings im Personalentwicklungsbereich. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe Verlag, S.111-136
- Rauen, Christopher (Hrsg.) (2008):** Coaching-Tools. Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 6. Aufl. Bonn: ManagerSeminare-Verlag

- Rauen, Christopher (2010):** Über 1.000 Titel von Coaching-Büchern und Zeitschriftenbeiträgen. In: Coaching-Newsletter, (10), S.1-2 Download unter: http://www.coaching-newsletter.de/archiv/2010/2010_10.pdf (Zugriff 04.01.2011)
- Rauen, Christopher/ Steinhübel, Andreas (2005):** Coaching-Weiterbildungen. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe Verlag, S.289-311
- Rauen, Christopher/ Strehlau, Alexandra/ Ubben, Marc (2009):** Eine integrative Theorie über die grundlegenden Wirkungszusammenhänge im Coaching. In: Birgmeier, Bernd (Hrsg.): Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun? Wiesbaden: VS Verlag, S.145-158
- Reimer, Heidi (2009):** Coaching braucht – externe – Neutralität. In: Coaching-Magazin, (1), 2009, S.42
- Reinecker, Hans/ Kanfer, Frederik/ Schmelzer, Dieter (1996):** Selbstmanagement-Therapie. 2. überarb. Aufl. Heidelberg: Springer Verlag
- Riedel, J. (2003):** Coaching für Führungskräfte: Erklärungsmodell und Fallstudien. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag
- Rogers, Carl R. (1976):** Client-centered therapy. Its current practice, implications, and theory. London: Constable Verlag
- Rogers, Carl R. (2000):** Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten. 13. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag
- Rogers, Carl R. (2007):** Therapeut und Klient. Grundlagen der Gesprächspsychotherapie. 19. Aufl. Frankfurt a.M.: Fischer-Taschenbuch Verlag
- Rohmert, E., Schmid, E .W. (2003):** Coaching ist messbar. Ist Corporate Coaching eine sinnvolle Investition in Führungskräfte? New Management, (1–2), S. 46–53
- Roth, Wolfgang (2006):** Humanistische Konzepte der Beratung. In: Steinebach, Christoph (Hrsg.): Handbuch psychologische Beratung. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag, S.195-217
- Sander, Klaus/ Ziebertz, Torsten (2010):** Personenzentrierte Beratung. Ein Lehrbuch für Ausbildung und Praxis. Weinheim u.a.: Juventa Verlag
- Schiersmann, Christiane (2008):** Beratungswissenschaft – auf dem Weg zu einem systemisch-ressourcenorientierten Ansatz. In: Supervision 2008, 4, S.12-21
- Schiersmann, Christiane (2009):** Selbstorganisation und Problemlösen als Eckpunkte einer allgemeinen Beratungstheorie. In: Pühl, Harald (Hrsg.): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag, S.103-123
- Schiersmann, Christiane/ Thiel, Heinz-Ulrich (2010):** Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Wiesbaden: VS Verlag.

- Schmidt, Martin/ Vierzigmann, Gabriele (2006):** Systemische Ansätze. In: Steinebach, Christoph (Hrsg.): Handbuch psychologische Beratung. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag, S.218-234
- Schmidt-Lellek, Christoph, J. (2003):** Coaching und Psychotherapie – Differenz und Konvergenz. Zu einer Beratung zwischen arbeits- und persönlichkeitsbezogenen Fragestellungen. In: Organisationsberatung – Supervision – Coaching, (3), S.227-234
- Schneider, Wolfgang L. (2002):** Grundlagen der soziologischen Theorie. Band 2: Garfinkel RC Habermas Luhmann. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Schreyögg, Astrid (2003a):** Coaching. Frankfurt u.a.: Campus Verlag
- Schreyögg, Astrid (2003b):** Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. In: Organisationsberatung – Supervision – Coaching, (3), S.217-226
- Schreyögg, Astrid (2009a):** Management-Coaching im Kontext organisatorischer Veränderungen. In: Pühl, Harald (Hrsg.): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag, S.268-281
- Schreyögg, Astrid (2009b):** Die Wissensstruktur von Coaching. In: Birgmeier, Bernd (Hrsg.): Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun? Wiesbaden: VS Verlag, S.47-60
- Schreyögg, Astrid (2009c):** Weitere Entwicklung des Coachings. In: Lippmann, Eric (Hrsg.): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. Heidelberg: Springer Verlag, S.315-323
- Schwertl, Walter (2009):** Business-Coaching. Der Coach als Mountain Guide und Hofnarr. Wiesbaden: VS Verlag
- Shazer, Steve de (1988):** Der Dreh. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Sickendiek, Ursel/ Engel, Frank/ Nestmann, Frank (2008):** Beratung. Eine Einführung in sozialpädagogische und psychosoziale Beratungsansätze. 3. Aufl. Weinheim u.a.: Juventa Verlag
- Smither, J.W./ London, M./ Flautt, R./ Vargas, Y./ Kucine, I. (2003):** Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. In: Personnel Psychology, 56 (1), S.23–44
- Spieß, Erika/ Stadler, Peter (2007):** Gesundheitsförderliches Führen – Defizite erkennen und Fehlbelastungen der Mitarbeiter reduzieren. In: Weber, Andreas/ Hörmann, Georg (Hrsg.): Psychosoziale Gesundheit im Beruf. Stuttgart: Gentner Verlag, S.255-264

- Steinebach, Christoph (2006):** Verhaltens- und kognitionspsychologische Grundlagen der Beratung. In: Steinebach, Christoph (Hrsg.): Handbuch psychologische Beratung. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag, S.175-194
- Steinke, Ines (2009):** Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, Uwe/ Kardoff von, Ernst/ Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Reinbek bei Hamburg: rowohlt's enzyklopädie, S.319-331
- Steinmetz, Brigitte (2006):** Stressmanagement für Führungskräfte. Entwicklung und Evaluation einer Intervention. Hamburg: Dr. Kovac Verlag
- Strikker, Frank (2007a):** Coaching zwischen Populismus und Professionalität. Thesen zur Bilanz eines erfolgreichen Konzepts. In: Strikker, Frank (Hrsg.): Coaching im 21. Jahrhundert. Kritische Bilanz und zukünftige Herausforderungen in Wissenschaft und Praxis. Augsburg: Ziel Verlag, S.10-26
- Strikker, Heidrun (2007b):** Coaching – zwischen Erfolgsdruck, Expertise und Effizienz. Neue Rollen und offene Funktionen im Business-Coaching. In: Strikker, Frank (Hrsg.): Coaching im 21. Jahrhundert. Kritische Bilanz und zukünftige Herausforderungen in Wissenschaft und Praxis. Augsburg: Ziel Verlag, S.58-80
- Taffertshofer, Andreas (2006):** Funktionen von Coaching in Organisationen. Offizielle Wirkungen, informale und latente Funktionen. Arbeitspapier download unter: <http://www.uni-bielefeld.de/soz/organisationssoziologie/pdf/paper0506.pdf> (Zugriff am 04.01.2011)
- Thach, Elizabeth C. (2002):** The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. In: Leadership & Organization Development Journal, 23 (4), S.205-214
- Thommen, Jean-Paul (2009):** Coaching für ein Management 2. Ordnung. In: Birgmeier, Bernd (Hrsg.): Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun? Wiesbaden: VS Verlag, S.375-384
- Trager, Bernhard (2009):** Selbstreflexion als Kernprozess im Coaching – Erforschung einer Behauptung. In: Coaching-Magazin, (1), 2009, S.44-48.
- Tschuschke, Volker (1990):** Psychotherapie – welche Effekte verändern? Zur Frage der Wirkmechanismen therapeutischer Prozesse. Heidelberg: Springer Verlag
- Turck, Daniela/ Faerber, Yvonne/ Zielke, Christian (2007):** Coaching als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung. Stuttgart: Kohlhammer Verlag

- Vogelauer, Werner (2007):** 4. Trigon Coaching Befragung. Download unter:
http://www.coaching.at/news/docs/11790_Trigon%20Coaching%20Befragung%202007.pdf
(Zugriff am 04.01.2011)
- Wasylyshyn, Karol M. (2003):** Executive Coaching. An Outcome Study. In: Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 55 (2), S.94-106
- Wehr, Marco (2002):** Der Schmetterlingsdefekt. Turbulenzen in der Chaostheorie. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag
- Wessler, Matthias (1999):** Evaluation und Evaluationsforschung. In: Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. 2. überarb. u. erw. Aufl. Opladen: Leske & Budrich Verlag, S.736-752
- Witzel, Andreas (1982):** Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt a.M. u.a.: Campus Verlag
- Wilson, Thomas P. (1981):** Theorien der Interaktion und Modelle soziologischer Erklärung. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit. 5. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag, S.54-79
- Winiarski, Rolf (2004):** Beratung und Kurztherapie mit kognitiver Verhaltenstherapie. Weinheim u.a.: Beltz Verlag
- Zimbardo, Phillip/ Gerrig, Richard (2004):** Psychologie. 16.akt. Aufl. München u.a.: Pearson Studium

Internetquellen:

- Belbin (2010): Belbin Teamrollentheorie. Unter:
http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=de&langpair=en|de&u=http://www.belbin.com/rte.asp%3Fid%3D8&rurl=translate.google.de&usg=ALkJrhgeF2X9zcZTVzpHX7DME8HKYe1okA (Aufruf 15.11.2010)
- Coaching-Report (2010a): Anlässe für ein Coaching. Unter: <http://www.coaching-report.de/index.php?id=364> (Aufruf am 04.01.2011)
- Coaching-Report (2010b): Definition Coaching. Unter: <http://www.coaching-report.de/index.php?id=359> (Aufruf am 30.12.2010)
- Coaching-Report (2010c): Organisationsinternes Coaching. Unter: <http://www.coaching-report.de/index.php?id=383> (Aufruf am 03.01.2011)

DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching e.V.) (2010a): Definition Coaching. Unter: <http://www.dbvc.de/cms/index.php?id=361> (Aufruf am 31.12.2010)

DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching e.V.) (2010b): Qualitätsstandards für Coaching-Weiterbildungen. Ergebnisse der DBVC-Qualitätskonferenz für Coaching-Weiterbildungen. Unter: <http://www.dbvc.de/cms/index.php?id=371> (Aufruf am 03.01.2011)

DGSv (Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.) (2010): Was ist Supervision. Unter: http://www.dgsv.de/supervision_verstaendnis.php (Aufruf am 31.12.2010)

7. Anhang

1. Übersicht Wirksamkeitsstudien von Coaching

Autor	Stichwort	Thema	Methode	Stichprobe
Alvey und Barclay 2007	Vertrauensentwicklung	Entwickeln eine Theorie der Vertrauensentwicklung zwischen Coach und Coachee: Klient muss offen und bereits sein über seine Gefühle zu reden, Organisation muss Coaching unterstützen, Erwartungen bez. Vertraulichkeit müssen klar sein, Coach unterstützend und bestätigend die Entwicklungsbedürfnisse hinterfragt	Qualitative Interviews	27 FK
Ander-son 2001 (Metrix Global)	ROI	Schätzung monetären Ertrags von PE-Maßnahmen > Interviews und Schätzung ROI auf 689%, Produktivitätszunahme im Schnitt 6,3%	Quantitative Telefoninterviews	30 FK
Bowles et al. 2007	Zielerreichung Leistungssteigerung	Leistungen (Rekrutierungsleistung) waren nach Coaching im Vergleich mit KG höher > Nachweis eindeutige Leistungssteigerung		59 FK
Böning und Fritschle 2008	Anlass	hoher Erfolg für Klienten 72% P und 92% C; Hoher Erfolg für das Unternehmen 57% P und 72% C; hohe Werte bei: Entwicklung des Führungsverhaltens, Unterstützung bei veränderten berufl. Anforderungen, Suche nach Feedback, Beratung bei organisationalen Veränderungsprozessen, Potenzialentwicklung; Erfolgsfaktor: Offenheit des Klienten, Vertrauen, Sympathie, Unterstützung durch das Umfeld, meth. Kompetenz des Coachs, Lösungsorientierung der Ziele	Schriftliche Befragung	70 Personalmanager, 50 Coachs
Dzierzon 2007	Effekt: Arbeitszufriedenheit	Einzelcoaching: Verbesserung der Arbeitszufriedenheit; Wertschätzung, Empathie und Selbstkongruent korrelieren mit Arbeitszufriedenheit	Online-Befragung	24 Klienten
Gyllenstein und Palmer 2005	Wirkung auf Stress, Ängstlichkeit, Depressivität	keine signifikanten Effekte auf den 3 Dimensionen; Effektivität wurde trotzdem mit 6,4 von 7 eingestuft	Quasiexperimentell, DASS-21 Fragebogen	16 Coachees und 15 KG
Hall et al. 1999	Erfolgsfaktoren Effekte	hoch zufrieden; Erwerb neuer Fähigkeiten, lernen neuer Perspektiven, erhöhte Selbstreflexionsfähigkeit; Erfolgsfaktoren aus Sicht Coachees: direktes, ehrliches, realistisches, herausforderndes Feedback, klare Zielsetzungen, Verfügbarkeit, Kompetenz und Vorbildwirkung des Coachs; negative Auswirkungen: abwertendes und negatives Feedback ohne Handlungsbezug, naive Handlungsvorschläge; Erfolgsfaktoren aus Sicht der Coaches: Integrität, Offenheit, Ehrlichkeit, gutes Zuhören, Empathie, Bindung an Erfolg des Coachees, Gesprächstechniken, Passung Coach - Coachee, negative Auswirkungen: verurteilendes Feedback, schlechtes Timing, Ungeduld, zuviel oder zu wenig	Qualitative Interviews mit quantitativen Elementen	75 FK, 15 Coaches

Autor	Stichwort	Thema	Methode	Stichprobe
		an Offenheit und Ehrlichkeit		
Heß und Roth 2001	Erfolgsfaktoren	entwickeln 3 Qualitätsdimensionen (Struktur-, Prozess-, Ergebnisqualität) mit 50 Einzelkriterien	Qualitative Experteninterviews	17 Coaching-Experten
Jansen et al. 2004	Zielerreichung Zufriedenheit Effekte Erfolgsfaktoren	Zielerreichung K: hoch bis sehr hoch, Zufriedenheit K: hoch bis sehr hoch > Mehr Selbstreflexion; 47% geben ihrem Coach Note sehr gut, 31% gut, 4% befriedigend, 1% ausreichend; Prüfkriterium für Erfolg: übereinstimmende Beurteilung der erhobenen Wirkungen von Coach und Coachee; offene Frage: Was hat sich durch das Coaching verändert?: Zunahme Reflexion, Rollenklärung, Perspektivwechsel, Prioritätensetzung; Veränderung des Verhaltens (60% C, 59% K), Persönlichkeitsentwicklung (49%, 39%), Verbesserung interpersonaler Beziehungen (38%, 29%), Steigerung Wohlbefinden (36%, 20%), Veränderung im berufl. Bereich (25%, 34%); Erfolgsfaktoren: Zufriedenheit mit dem Coaching kann durch Beziehungsqualität, Zielkonkretisierung, Veränderungsmotivation hervorgesagt werden, verhaltensbezogene Wirkungen durch Zielkonkretisierung und Veränderungsmotivation, Zielerreichung nur durch Beziehungsqualität; wirkungsvoll sind v.a. verhaltensorientierte Techniken + Veränderungsmotivation der Klienten	Quantitative Befragung mit einer offenen Frage	89 Coaches, 74 Klienten
Kombarakaran et al. 2008	Effekte Führungsverhalten	extrahierte Faktoren: Führen von Menschen, Beziehungen zu Managern, verbesserte Zielsetzung, Prioritäten setzen, Engagement und Produktivität, effizientere Kommunikation; 91% berichten von besserem Führungsverhalten; methodisch mangelhaft beschrieben	Quantitative Befragung mit einer offenen Frage	114 FK
Maxwell 2009	Grenze Coaching und Psychotherapie	Grenze von Coaching zu Psychotherapie verläuft fließend und hängt vom jeweiligen Coach und Coachee ab. Inhalte der Psychotherapie sollten in Ausbildungen zum Coach aufgenommen werden, um diese Grenze zu erkennen.	Experteninterviews	8 Coaches

Autor	Stichwort	Thema	Methode	Stichprobe
Meon und Skaalvik 2009	Effekte	<ul style="list-style-type: none"> • H1: Exec. Coaching verbessert die Selbstwirksamkeit bezogen auf spez. Führungsfähigkeiten • H2: Exec. Coaching verbessert die Zielsetzung durch Moderatorvariablen: Klarheit, Strategie, Feedback, Commitment und Schwierigkeit • H3: Exec. Coaching stärkt die kausale Attribuierung auf interne und kontrollierbare Faktoren • H4: Exec. Coaching führt zu erhöhter Bedürfnisbefriedigung (Kompetenz, Selbstbestimmung, Beziehung) > alle Hypothesen konnten bestätigt werden zeigen außerdem, dass externes Coaching erfolgreicher ist als Manager als Coach	Online-Befragung (pre- und post-Test)	20 CEOs, 124 Manager, davon 8 und 63 als KG
Offermanns 2005	Zielerreichung Zufriedenheit	Vergleich angeleitetes Selbstcoaching, Einzelcoaching, Gruppe ohne Coaching: Einzelcoaching schnitt bez. Zufriedenheit und Entwicklung neuer Sichtweisen am besten ab; Zielerreichung keine überzufälligen Unterschiede; bei beiden hoch sign. Emotionale Entlastung; Unterstützung durch Coach als fördernd empfunden, in allen Gruppen größere Problemklarheit	Problemstrukturinterview, Fragebogen zur emotionalen Entlastung; quasiexperimentelle Untersuchung	8,8,8
Olivero et al. 1997	Transfercoaching	Führungstraining mit und ohne Transfercoaching > nach Transfercoaching Steigerung der Produktivitätsverbesserungen auf 88% im Vergleich zu 24%		31 Fk
Riedel 2003	Motivation	Motivations- und Rubikonmodell > Motivation wird durch den Abbau motivationshinderlicher Erwartungen erhöht	Qualitative Auswertung von Tonbandmitschnitten der Coachingsitzungen	15
Rohmert und Schmid 2003	Zeitabhängigkeit Erfolg	Hinweise auf Zeitabhängigkeit der Erfolge: t1=3 Monate vor, t2=während dem Coaching, t3=3 Monate danach, t4= 1 Jahr nach Coaching; erst die dritte Messung zeigte Veränderung in Wirkung auf Individueller sozialer und funktionaler Ebene	Qualitativ mit quantitativen Elementen (nextexpertizer)	30
Smither et al. 2003	Wirkungen	Manager, die mit einem Coach arbeiten, setzen spezifischere Ziele, besprechen Feedback mit den Feedback-Gebern, erbitten mehr Lösungen von MA	360°-Feedbackfragebogen (Vorher-Nachher-Test), quasiexperimentell	VG 400, KG 829
Steinmetz 2006	Wirkung: positiver Affekt	Wirkungen von individuellem Coaching bei Stressmanagement von FK und KG: indiv. Coaching und KG > höhere Werte in Skala positiver Affekt (psych. Befinden, gehobene Stimmung) und Aktivierung als KG, besseres problemorientiertes Coping, Verbesserung der Selbststeuerung	stressbezogene Messinstrumente; Varianzanalyse	27 FK mit KG
Thach 2002	Führungskompetenz	Coaching startete mit 360° -> Führungskompetenz wird nach dem Coaching um 55 bis 60% höher eingeschätzt als vorher	Qualitativ mit quantitativen Elementen (360° Feed-	281 FK

Autor	Stichwort	Thema	Methode	Stichprobe
			back)	
Wasylyshyn 2003	Erfolgsfaktoren	Eigenschaften eines guten Coachs, Vor- und Nachteile interner Coachs, Anlässe: Verhaltensänderung, Erhöhung der Effektivität im Führungsverhalten, Ausbau stärkerer Beziehungen, Persönlichkeitsentwicklung, Work-life-Balance, Coaching war erfolgreich, wenn: Verhaltensänderung, erhöhtes Selbstverständnis, erhöhte Führungskompetenz, Glaubwürdigkeit des Coachs, Unternehmenszufriedenheit	Quantitative Befragung	87 Topmanager

2. Beispiel einer ROI-Berechnung von Coaching

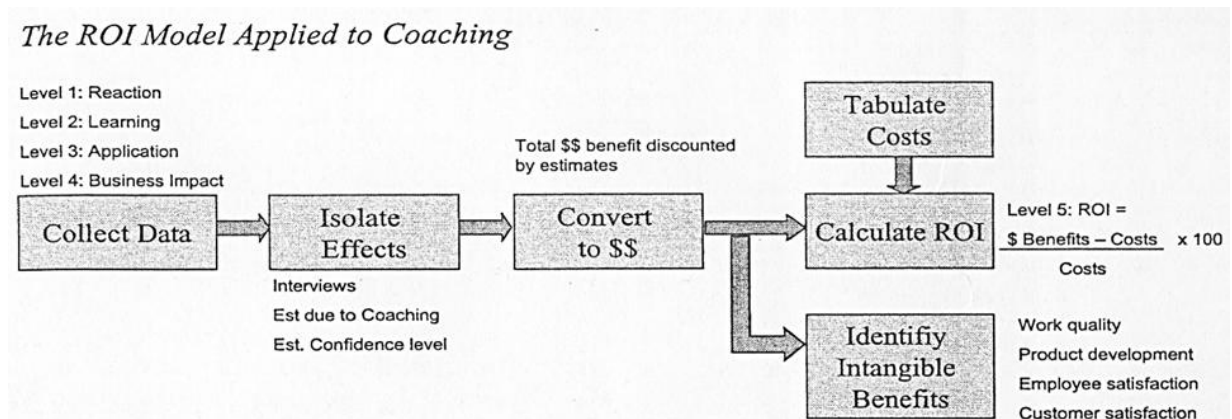


Abbildung 24: Beispielberechnung des ROI von Coaching (Quelle: Leao 2007, S.171)

3. Überprüfung der Qualitätsdimensionen an den untersuchten Coaching-Fällen

Qualitätsdimension	Abdeckung durch:		
	Qualitätsrichtlinien	Fragebogen	Interviewleitfaden
Personelle Strukturqualität			
Fachliche Qualifikation	X		
Wirtschaftliches/psychologisches Wissen			
Coaching-Erfahrung/ Spezialisierung		X	
Betriebs- und Führungserfahrung			
Feldkompetenzen		X	
Philosophische Kenntnisse			
Methodenkompetenz	X		
Transparenz und Erklärbarkeit der Methoden			X
Handlungskonzept			X
Diagnostische Kompetenz			X

	Fähigkeit Organisationsmuster zu erkennen			x
	Kommunikationsfähigkeit			
	Selbstreflexion			
	Kognitive Fähigkeiten (analytisches und vernetztes Denken)			
Beziehungsgestaltungskompetenzen				x
Persönliche Qualifikationen		x		
Supervision / Intervision		x		
Fortbildung		x		
Ausbildungsweg (Studium, Zusatzausbildung, Feldkompetenzen)			x	
Professionsgemeinschaft/Kooperation (Netzwerk, Verband)				
Referenzen				
Praxis		x		
Klient				
	Freiwilligkeit			x
	Veränderungsbereitschaft			
	Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit und Zeitaufwand	x		
	Selbstregulationsfähigkeit / Befinden	x		
	Problembewusstsein			x
	Bereitschaft Emotionen zuzulassen			x
	Verantwortungsübernahme			x
Beziehung				
	Passung (persönlich und beruflich)			x
	Vertrauen			x
	Akzeptanz			x
	Sympathie			x
	Solitär-Beziehung			x
	Offenheit			x
	Gleichwertigkeit			x
	Ehrlichkeit			x
Unternehmen				
	Transfermöglichkeiten			x
	Bereitschaft zur Auseinandersetzung			
	Ziele verhandeln			
	Passung Coach und Unternehmen	(fällt weg, da interner Coach)		
Prozessqualität				
Inhalte des Erstgesprächs: Klärung des Anliegens, Situationsschilderung, Zielformulierung, Zielkonkretisierung, Erwartungskklärung, Tabuzonen		x		
Problempräzision (keine vorschnellen Lösungen)				
Klärung, ob Coaching die geeignete Maßnahme ist		x		

Transparenz bez. prof. Orientierung (Menschenbild, Werte, Coaching Definition)	x		
Transparenz der Vorgehensweise (Arbeitsintensität, Anforderungen)	x		
Formaler und psychologischer Vertrag (Schweigepflicht, Honorar, Spielregeln)	x		
Regelungen bei Absage	x		
Klärung von Interessensvertretung, Berichterstattung			
Information/Verhandlung über Dauer des Prozesses, Anzahl, Häufigkeit	x		
Festlegung eines Zeitrahmens	x		
Begleitung an den Arbeitsplatz			
Aufzeigen der Grenzen von Coaching			
Dauer von Coaching (2-6 Sitzungen), Zeit zum Transfer zwischen den Sitzungen	x		
Mitbestimmung des Klienten	x		
Methoden transparent machen und erklären	x		
Interventionen passend zur Erlebenswelt des Klienten wählen	x		
Flexibilität in der Vorgehensweise	x		
Methoden klienten-, situations-, zeit-, problem-, ziel-, wirkungsbezogen einsetzen	x		
Zwischenresumees	x		
Abschlussresumee	x		
Ergebnisqualität			
Zielerreichung		x	
Zufriedenheit		x	
Emotionale Entlastung			x
Erweiterung und Flexibilisierung des Handlungsrepertoires			x
Zunahme an Bewusstheit/Verantwortung			x
Einstellungsveränderung (kognitive Umstrukturierung)			x

4. Kurzfragebögen

4.1 Coach

Lieber Coach,

Herzlichen Dank für das offene Interview mit dir.

Nun bräuchte ich zu statistischen Zwecken noch einige Rahmendaten sowie Einschätzungen von dir. Natürlich werden auch diese Daten streng vertraulich behandelt und anonymisiert. Bitte kreuze diejenige Antwort an, die auf dich zutrifft und deine Meinung am ehesten widerspiegelt:

Alter (in Jahren):	<input type="checkbox"/> <30	<input type="checkbox"/> 30-35	<input type="checkbox"/> 36-40	<input type="checkbox"/> 41-45	<input type="checkbox"/> 46-50	<input type="checkbox"/> 50>
Geschäftsbereich:	<input type="checkbox"/> Consulting	<input type="checkbox"/> Development	<input type="checkbox"/> Educational Services	<input type="checkbox"/> Facilities	<input type="checkbox"/> Finance & Administration	<input type="checkbox"/> Human Resources
	<input type="checkbox"/> IT	<input type="checkbox"/> Legal Dept.	<input type="checkbox"/> Marketing	<input type="checkbox"/> Pre Sales	<input type="checkbox"/> Sales	<input type="checkbox"/> Support
	<input type="checkbox"/> Anderer:					
Hierarchieebene:	<input type="checkbox"/> Mitarbeiter/in	<input type="checkbox"/> MMT	<input type="checkbox"/> MMM	<input type="checkbox"/> MMO	<input type="checkbox"/> Andere:	
Nach welcher Ausbildung bist du zertifizierter Coach?						
Hast du einen Coaching-Schwerpunkt?						
Seit wann bist du bereits als interner Coach aktiv?						
Wie viele Coachees begleitest du durchschnittlich in einem Jahr?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2-3	<input type="checkbox"/> 4-5	<input type="checkbox"/> 6-7	<input type="checkbox"/> >7	
	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft teils zu	Trifft eher zu	Trifft voll zu	
Durch das Coaching wurden die vorher konkretisierten Ziele erreicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Mit dem Coaching-Ergebnis bin ich zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Vielen Dank für deine Unterstützung!

4.2 Coachee

Lieber Coachee,

Herzlichen Dank für das offene Interview mit dir.

Nun bräuchte ich zu statistischen Zwecken noch einige Rahmendaten sowie Einschätzungen von dir. Natürlich werden auch diese Daten streng vertraulich behandelt und anonymisiert. Bitte kreuze diejenige Antwort an, die auf dich zutrifft und deine Meinung am ehesten widerspiegelt:

Alter (in Jahren):	<input type="checkbox"/> <30	<input type="checkbox"/> 30-35	<input type="checkbox"/> 36-40	<input type="checkbox"/> 41-45	<input type="checkbox"/> 46-50	<input type="checkbox"/> 50>
Geschäftsbereich:	<input type="checkbox"/> Consulting	<input type="checkbox"/> Development	<input type="checkbox"/> Educational Services	<input type="checkbox"/> Facilities	<input type="checkbox"/> Finance & Administration	<input type="checkbox"/> Human Resources
	<input type="checkbox"/> IT	<input type="checkbox"/> Legal Dept.	<input type="checkbox"/> Marketing	<input type="checkbox"/> Pre Sales	<input type="checkbox"/> Sales	<input type="checkbox"/> Support
	<input type="checkbox"/> Anderer:					
Hierarchieebene:	<input type="checkbox"/> Mitarbeiter/in	<input type="checkbox"/> MMT	<input type="checkbox"/> MMM	<input type="checkbox"/> MMO	<input type="checkbox"/> Andere:	
Anzahl der Coachingsitzungen:	<input type="checkbox"/> 1-5x	<input type="checkbox"/> 6-10x	<input type="checkbox"/> 11- 15x	<input type="checkbox"/> 16-20x	<input type="checkbox"/> >20 x	
Zeitspanne des Coachings (in Monaten):	<input type="checkbox"/> < 3	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> > 5	
Wie wurdest du auf Coaching aufmerksam?	<input type="checkbox"/> Empfehlung Kollege	<input type="checkbox"/> Empfehlung Manager	<input type="checkbox"/> Empfehlung HR	<input type="checkbox"/> Portal	<input type="checkbox"/> Andere:	
	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft teils zu	Trifft eher zu	Trifft voll zu	
Durch das Coaching habe ich meine vorher konkretisierten Ziele erreicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Mit dem Coaching-Ergebnis bin ich zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Vielen Dank für deine Unterstützung!

4.3 Umfeld

Lieber Interviewpartner,

Herzlichen Dank für das offene Interview mit dir.

Nun bräuchte ich zu statistischen Zwecken noch einige Rahmendaten sowie Einschätzungen von dir. Natürlich werden auch diese Daten streng vertraulich behandelt und anonymisiert. Bitte kreuze diejenige Antwort an, die auf dich zutrifft und deine Meinung am ehesten widerspiegelt:

Alter (in Jahren):	<input type="checkbox"/> <30	<input type="checkbox"/> 30-35	<input type="checkbox"/> 36-40	<input type="checkbox"/> 41-45	<input type="checkbox"/> 46-50	<input type="checkbox"/> 50>
Geschäftsbereich:	<input type="checkbox"/> Consulting	<input type="checkbox"/> Development	<input type="checkbox"/> Educational Services	<input type="checkbox"/> Facilities	<input type="checkbox"/> Finance & Administration	<input type="checkbox"/> Human Resources
	<input type="checkbox"/> IT	<input type="checkbox"/> Legal Dept.	<input type="checkbox"/> Marketing	<input type="checkbox"/> Pre Sales	<input type="checkbox"/> Sales	<input type="checkbox"/> Support
	<input type="checkbox"/> Anderer:					
Hierarchieebene:	<input type="checkbox"/> Mitarbeiter/in	<input type="checkbox"/> MMT	<input type="checkbox"/> MMM	<input type="checkbox"/> MMO	<input type="checkbox"/> Andere:	
Bezug zum Coachee:	<input type="checkbox"/> Kollege/in		<input type="checkbox"/> Mitarbeiter/in		<input type="checkbox"/> Manager/in	
Dauer der Zusammenarbeit (in Monaten):	<input type="checkbox"/> < 3	<input type="checkbox"/> 3-6	<input type="checkbox"/> 7-12	<input type="checkbox"/> 13-18	<input type="checkbox"/> 19-24	<input type="checkbox"/> >24
Ich arbeite mit dem befragten Coachee eng zusammen:	<input type="checkbox"/> Trifft gar nicht zu	<input type="checkbox"/> Trifft eher nicht zu	<input type="checkbox"/> Trifft teils zu	<input type="checkbox"/> Trifft eher zu	<input type="checkbox"/> Trifft voll zu	Kommentar:

Vielen Dank für deine Unterstützung!

4.4 Kontrastinterviews

Lieber Interviewpartner,

Herzlichen Dank für das offene Interview mit dir.

Nun bräuchte ich zu statistischen Zwecken noch einige Rahmendaten von dir. Natürlich werden auch diese Daten streng vertraulich behandelt und anonymisiert.

Bitte kreuze diejenige Antwort an, die auf dich am ehesten zutrifft:

Alter (in Jahren):	<input type="checkbox"/> <30	<input type="checkbox"/> 30-35	<input type="checkbox"/> 36-40	<input type="checkbox"/> 41-45	<input type="checkbox"/> 46-50	<input type="checkbox"/> 50>
Geschäftsbereich:	<input type="checkbox"/> Consulting	<input type="checkbox"/> Development	<input type="checkbox"/> Educational Services	<input type="checkbox"/> Facilities	<input type="checkbox"/> Finance & Administration	<input type="checkbox"/> Human Resources
	<input type="checkbox"/> IT	<input type="checkbox"/> Legal Dept.	<input type="checkbox"/> Marketing	<input type="checkbox"/> Pre Sales	<input type="checkbox"/> Sales	<input type="checkbox"/> Support
	<input type="checkbox"/> Anderer:					
Hierarchieebene:	<input type="checkbox"/> Mitarbeiter/in	<input type="checkbox"/> MMT	<input type="checkbox"/> MMM	<input type="checkbox"/> MMO	<input type="checkbox"/> Andere:	

Vielen Dank für deine Unterstützung!

5. Interviewleitfäden

5.1 Coachee

	Frage	Vermutete Antworten	Quelle	Zweck
Coaching	1. Was verbindest du mit dem Begriff Coaching?	<ul style="list-style-type: none"> Hilfe zur Selbsthilfe Unterstützung Geschützten Raum 		<ul style="list-style-type: none"> Ankommen Verständnis Einstellung
	2. Was war dein Anlass einen Coach zu suchen?	<ul style="list-style-type: none"> Persönliche Orientierung Weiterentwicklung Krisenbewältigung Weiterentwicklung Persönliche Motivation /Veränderungsbereitschaft 	Böning/Fritschle 2008	<ul style="list-style-type: none"> Erwarteter Nutzen Coachee Information über Fallbeispiel
	3. (Warum war es dir wichtig daran zu arbeiten?)	<ul style="list-style-type: none"> Inkongruenz beseitigen Es hat mich zu sehr belastet, zu viel Energie gekostet Allein hätte ich es nicht geschafft Pers. Ziele/Lebensstil verfolgen 	Haken/Schiepek Grawe	<ul style="list-style-type: none"> Gen. Prinzip: Sinnbezug hergestellt? Prozessuale Aktivierung
	4. Wie hast du den Prozess des Coachings im Allgemeinen empfunden?	<ul style="list-style-type: none"> Rund, flüssig Coach wusste was ich brauchte Hat sich gut auf mich eingestellt sinnvoll 	Haken/Schiepek	<ul style="list-style-type: none"> Gen. Prinzip: Synchronisation/Stabilität Vor der Destabilisierung sind stabile Rahmenbedingungen nötig Passung Coach - Coachee
	5. Wie beschreibst du die Beziehung zu deinem Coach?	<ul style="list-style-type: none"> Vertrauen Offenes Ohr Verständnisvoll Gleichwertig akzeptiert 	Heß und Roth, S.142 Haken/Schiepek	<ul style="list-style-type: none"> Beziehungsqualität in versch. Studien in Korrelation zu Erfolg, Zufriedenheit Auch Stabilitätsbedingung
Wirkannahmen	6. Auf welche Weise hat dich dein Coach bei deiner Fragestellung unterstützt?	<ul style="list-style-type: none"> Anregung Problembeachtung aus anderen Perspektiven Hinweis auf bisherige Erfolge/Stärken Nicht alleine gefühlt Richtige Fragen gestellt 	Haken/Schiepek S. 245, 247	<ul style="list-style-type: none"> Lerngeschichte überwunden? Coach versucht Änderung der Potentiallandschaft anzuregen Sinnbezug hergestellt? Ressourcen aktiviert? Synchronisation erfüllt?
	7. Was genau hat dir während des Coachings im Nachhinein betrachtet besonders geholfen?	<ul style="list-style-type: none"> Neue Perspektiven aufgezeigt Ort zum freien Reden Festgefahrene Muster unterbrochen 		Mit Wirkkomponenten, generischen Prinzipien, Erfolgsfaktoren aus Theorie vergleichbar?
Effekte	8. Beschreibe bitte die Wirkungen/Veränderungen, die Coaching bei dir hatte.	<ul style="list-style-type: none"> Erhöhte Problemklarheit Erhöhte Selbstreflexion Andere Sichtweise Erhöhte Kompetenzen Erhöhtes Selbststeue- 		Offene Frage nach Effekten zu Beginn -> mit anderen Studienergebnissen vergleichbar?

	<ul style="list-style-type: none"> • rung • Einstellungs- und Verhaltensänderung • Ressourcenaktivierung • Erhöhte Motivation • Emotionale Entlastung • Persönlichkeitsentwicklung / Identitätsarbeit • > emotional, kognitiv, behaviorale Änderungen 		
9. Inwiefern denkst, fühlst oder verhältst du dich nun anders, in Bezug auf dein ursprüngliches Anliegen?	<ul style="list-style-type: none"> • Gelassener • Klarer • Einordnung in neuen Kontext • Weniger ohnmachtslos • Größere Verwirrung • Erweitertes Handlungsrepertoire • Geänderte Wirklichkeitskonstruktion • Neue Perspektiven 	Haken/ Schiepek	Ordnungsübergänge zw. Kognitions-Emotions-Verhaltens-Mustern
10. Beschreibe bitte eine Situation, in der du gemerkt hast, dass sich für dich was geändert hat (eine Art Schlüsselerlebnis).	<ul style="list-style-type: none"> • Plötzlich wurde mir klar, wenn ich mich weiter so verhalte, wird das Problem weiter bestehen, weil... • Mein Gefühl war unbegründet, da... 	Haken/ Schiepek	<ul style="list-style-type: none"> • Gen. Prinzip: gezielte Symmetriebrechung ermöglicht? • Situation zum Phasenübergang /Problembewältigungsversuch
11. Inwiefern hast du durch das Coaching gelernt über dich oder deine Probleme aus einer Vorgehensperspektive nachzudenken?	<ul style="list-style-type: none"> • Die Fragen des Coachs haben mir gezeigt, dass mehrere Aspekte Einfluss haben • Durch den Dialog • Strukturierungshilfe der Gedanken durch Coach 	Greif, S.38	Ergebnisorientierte Zielreflexion
12. (Konnten durch das Coaching Stärken und Kräfte mobilisiert werden, die dir vorher nicht bewusst waren? Wenn ja, wie?)	<ul style="list-style-type: none"> • Durch Fokus auf bisherige Erfolge • Ermutigung aufgrund vergangener Erfahrungen 	Grawe Greif, Haken/ Schiepek	<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenaktivierung • Ressourcenaktualisierung • Energetisierung ermöglichen
13. (Sind dir durch das Coaching Bedingungen/ Muster klar geworden, die dein Anliegen beeinflussen?)	<ul style="list-style-type: none"> • Immer wenn passiert, reagiere ich übertrieben • Teilweise selbst schuld an Konflikt • Subjektive Wirklichkeitskonstruktion • Eigene Emotionen beeinflussen Situation 	Haken/ Schiepek	<ul style="list-style-type: none"> • Generisches Prinzip: Identifikation von Mustern des Systems • Einflussgrößen/Kontrollparameter • Typische Abläufe bei Denken, Erleben, Verhalten
14. (Inwiefern hast du durch das Coaching neue Perspektiven und Erfahrungen eröffnet bekommen?)	<ul style="list-style-type: none"> • Durch die Fragen des Coachs • Neue Sichtweisen entwickelt • Gelernt mich in andere hinein zu versetzen 	Haken/ Schiepek	<ul style="list-style-type: none"> • Gen. Prinzip: Destabilisierung • Aufmerksamkeitserweiterung
15. Beschreibe bitte dein	<ul style="list-style-type: none"> • Zu Beginn: niedrige 	Greif	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstaufmerksam-

	emotionales Befinden vor und nach dem Coaching.	Selbstregulationsfähigkeit und Kontrollverlust <ul style="list-style-type: none"> • Ende: Selbstaufmerksamer und zufriedener 		keitstheorie <ul style="list-style-type: none"> • Affektkalibrierung • Wohlbefindenssteigerung
	16. Was nimmst du aus dem Coaching mit, das du auch weiterhin in anderen Kontexten anwenden kannst?	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturierter Selbstreflexionsfähigkeit • Erhöhte Kompetenzen • Innere Ruhe 	Haken/Schiepek	<ul style="list-style-type: none"> • Hat eine Restabilisierung stattgefunden • Transfer der Wirkungen
	17. Was hat sich für dich im letzten halben Jahr beruflich und persönlich verändert?	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzerhöhung • Erhöhung Selbstreflexion • Reifer • Beförderung 	Greif	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsverbesserung • Potenzial- und Selbstentwicklung • Ziel des internen Coaching-Programms
Umfeld	18. Inwiefern waren für deine Fragestellung auch Personen aus deinem Umfeld relevant?	<ul style="list-style-type: none"> • „Druck von oben“ • Strukturelle Vorgaben • Überforderung durch Vorgesetzter • Vorbildfunktion 	Haken/Schiepek	<ul style="list-style-type: none"> • Fragen zu beeinflussenden Personen aus System (Wechselwirkung) • Verhalten anderer als Ordner
	19. Welches Feedback hast du während oder nach dem Coaching von anderen bekommen?	<ul style="list-style-type: none"> • Ich bin gelassener geworden • Ich kann besser zuhören • Gesteigerte Leistung • Gesteigerte Motivation • Ich kann Zeit und Arbeitspakete besser einteilen • Seltsames Verhalten 	Haken/Schiepek Trager s.47	<ul style="list-style-type: none"> • Einfluss auf andere, Zirkularität des Systems • Systemirritation der anderen rückgespiegelt? Entscheiden über Akzeptanz der Veränderungen
	20. Wie hat sich dein Verhalten nach dem Coaching auf Personen aus dem Umfeld (Mitarbeiter/Manager/Kollegen) ausgewirkt?	<ul style="list-style-type: none"> • Verhaltens- und Einstellungsänderung • Größere Unterstützung MA • Ruhe in sich selbst • Klarere Vorgaben 	Haken/Schiepek s.246	Auch Handlungen können als Ordner gesehen werden, die unsere Umwelt beeinflussen

5.2 Coach

	Frage	Vermutete Antworten	Quelle	Zweck
Coaching	1. Was ist deine Motivation dich intern als Coach zu engagieren?	<ul style="list-style-type: none"> • Ergänzung zum Arbeitsalltag • Menschen zur Selbsthilfe helfen • Persönliche Weiterentwicklung 		<ul style="list-style-type: none"> • Ankommen • Motivation • Einstellung
	2. Um welche Themen ging es in dem Coaching mit deinem Coachee?	<ul style="list-style-type: none"> • Karriere • Persönliche Orientierung • Krisenbewältigung • Kompetenzentwicklung • Weiterentwicklung 		<ul style="list-style-type: none"> • Fallbeschreibung • Abgleich mit Antwort Coachee -> sah der Coach von Beginn an etwas anderes?
	3. Wie beschreibst du die Beziehung zu deinem Coachee?	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen • Offenes Ohr • Verständnissvoll • Wertschätzend • respektvoll 	Heß und Roth, S.142 Haken/Schiepek	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehungsqualität in versch. Studien in Korrelation zu Erfolg, Zufriedenheit • Auch Stabilitätsbedin-

	Frage	Vermutete Antworten	Quelle	Zweck
Effekte				gung
	4. Wie beschreibst du den Prozess des Coachings?	<ul style="list-style-type: none"> • Rund, flüssig • Angepasst an die Bedürfnisse des Coachees • Widerstand Coachee an einem Punkt 	Haken/Schiepek	<ul style="list-style-type: none"> • Gen. Prinzip: Synchronisation/Stabilität • Vor der Destabilisierung sind stabile Rahmenbedingungen nötig • Passung Coach - Coachee
	5. Wie ist es dir gelungen dem Coachee ein Gefühl von Sicherheit/Halt während des Coachings zu vermitteln?	<ul style="list-style-type: none"> • Setting • Transparenz des Vorgehens • Zuhören • Vertrauensvolle Beziehung 	Haken/Schiepek, S.437	<ul style="list-style-type: none"> • Generisches Prinzip: Schaffung Stabilitätsbedingungen, da Ordnungsübergänge mit kritischer Instabilität verbunden sind
	6. Welche Wirkungen/Veränderung konntest du während des Coachingprozesses bei deinem Coachee (in Gefühlen, Gedanken, Verhalten)beobachten?	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhte Selbststeuerung • Erhöhte Zielklarheit • Erhöhte Problemklarheit • Erhöhte Selbstreflexion • Erhöhte Kompetenzen • Einstellungs- und Verhaltensänderung • Ressourcenaktivierung • Erhöhte Motivation • Emotionale Entlastung • Persönlichkeitsentwicklung/Identitätsarbeit 		<ul style="list-style-type: none"> • Offene Frage zu Effekten zu Beginn • Vergleich mit Effekten von Coachee
	7. Welche Wirkungen/Veränderung erwartest du als Coach generell durch ein Coaching?	<ul style="list-style-type: none"> • > emotional, kognitiv, behaviorale Änderungen • S. oben 		<ul style="list-style-type: none"> • Auch der Glaube des Coachs muss berücksichtigt werden vgl. VL-Effekte (Rosenthal) • Mit Wirkkomponenten, Prinzipien, Erfolgsfaktoren aus Theorie vergleichbar?
	8. Wie können diese Effekte aus deiner Sicht hervorgerufen werden?	<ul style="list-style-type: none"> • Eröffnung neuer Perspektiven • Überwindung der Lerngeschichte • Musteridentifikation • Ressourcenaktivierung • Stabilität, Destabilität, Restabilität • Methoden, Fragen • Beziehung 		<ul style="list-style-type: none"> • Offene Frage zu Wirkungsweisen • Abgleich mit Theorie: gen. Prinzipien, Wirkfaktoren, Wirkmodell
	9. Auf welche Weise hast du den Coachee bei der Bearbeitung des Anliegen unterstützt?	<ul style="list-style-type: none"> • Änderung der Potentiallandschaft anregen • Ressourcen aktivieren • Synchronisation erfüllen • Symmetriebrechung ermöglichen • Neue Perspektiven • Stabilität bieten 	Haken/Schiepek s. 245, 247	<ul style="list-style-type: none"> • Coach schafft Bedingungen, die dem Coachee einen Phasenübergang ermöglichen
Wirkannahmen	10. Auf welche Weise hast du im Prozess interven-	<ul style="list-style-type: none"> • Nach Gefühl • Aus Erfahrung 	Haken/Schiepek	<ul style="list-style-type: none"> • Generisches Prinzip: Identifikation von Mus-

	Frage	Vermutete Antworten	Quelle	Zweck
	tionen für den Coachee ausgewählt?	<ul style="list-style-type: none"> Nach Phasenmodell/Konzept 		tern des Systems; <ul style="list-style-type: none"> Generisches Prinzip: Synchronisation Angepasste Methodenverwendung durch Synergetisches Prozessmanagement
	11. (Wie wurden wiederkehrende Muster und Einflussgrößen des Anliegen erkannt und geändert?)	<ul style="list-style-type: none"> Best. Methoden, z.B. Hausaufgaben, Konfrontation Korrektive Erfahrungen Anregung zur Selbstreflexion 	Haken/Schiepek s.95	<ul style="list-style-type: none"> Generisches Prinzip: Kontrollparameter identifizieren/Energetisierung ermöglichen Dynamik des Systems wird von wenigen Ordnungsparametern bestimmt Wurden Attraktoren erkannt, die eine Situation in die eine oder andere Richtung verändern können?
	12. (Wie wurden dem Coachee veränderte Erfahrungsmöglichkeiten eröffnet?)	<ul style="list-style-type: none"> Best. Methoden, z.B. Ausnahmen, Reframing, etc, Üben in „unwichtiger“ Situation Irritierende Fragen 	Haken/Schiepek , S.438	Generisches Prinzip: Destabilisierung
	13. (Wie wurden ungenutzte Ressourcen des Coachees aktiviert?)	<ul style="list-style-type: none"> Fokus auf bisherige Erfolge Sinnbezug/Motivation herstellen Kontrollerfahrungen Ermutigung durch Beziehung 	Haken/Schiepek Grawe Greif	<ul style="list-style-type: none"> Gen. Prinzip: Energetisierung ermöglichen Ressourcenaktualisierung
	14. (Wie wurden die Ergebnisse des Coachings zum Abschluss beim Coachee gefestigt?)	<ul style="list-style-type: none"> Strukturierter Selbstreflexionsfähigkeit Erhöhte Kompetenzen Innere Ruhe Transfer in andere Situationen 	Haken/Schiepek	Generisches Prinzip: Restabilisierung
	15. (Wie wurde die ergebnisorientierte Selbstreflexionsfähigkeit des Coachees gefördert?)	<ul style="list-style-type: none"> Fragen, Dialog Best. Methoden 	Greif	Ergebnisorientierte Selbstreflexion
Umfeld	16. Inwiefern waren für die bearbeitete Fragestellung auch Personen aus dem Umfeld des Coachees relevant?	<ul style="list-style-type: none"> „Druck von oben“ Strukturelle Vorgaben Überforderung durch Vorgesetzter Vorbildfunktion 	Haken/Schiepek	<ul style="list-style-type: none"> Fragen zu beeinflussenden Personen aus System (Wechselwirkung) Verhalten anderer als Ordner Problemsicht
	17. Glaubst du, durch das Coaching deines Coachees werden auch Personen aus seinem direk-	<ul style="list-style-type: none"> Verhaltens- und Einstellungsänderung Größere Unterstützung MA 	Haken/Schiepek	<ul style="list-style-type: none"> Fragen zu beeinflussenden Personen aus System (Wechselwirkung)

Frage	Vermutete Antworten	Quelle	Zweck
ten Umfeld beeinflusst? Inwiefern?	<ul style="list-style-type: none"> • Ruhe in sich selbst • Klarere Vorgaben 		<ul style="list-style-type: none"> • Verhalten anderer als Ordner • Einfluss Umfeld

5.3 Umfeld

	Frage	Vermutete Antworten	Quelle	Zweck
Coaching	1. Was verbindest du mit dem Begriff Coaching?	<ul style="list-style-type: none"> • Psychotherapie • Beratung • Hilfe 		<ul style="list-style-type: none"> • Assoziationen • Verständnis • Kenntnis
annah-	2. Was denkst du wodurch Coaching eine Unterstützung leisten kann?	<ul style="list-style-type: none"> • Sorgen ablassen • Jemanden zum Reden • Andere Meinung hören • Expertentipps 		<ul style="list-style-type: none"> • Offene Frage zu Wirknahmen
Effekte	3. Was sind aus deiner Sicht Wirkungen des Coachings bei (name)?	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhte Zufriedenheit • Erhöhte Gelassenheit • Erhöhte Motivation 		Fremdwahrnehmung Effekte
	4. Hast du nach dem Coaching Veränderungen in (Name) Verhalten, Gefühlen oder Einstellungen bemerkt?	<ul style="list-style-type: none"> • Andere Prioritäten • Besseres Feedback • Denkt mehr über sich nach • Effektivere Handlungen • Stressabbau 		Interdependenz von Coachee zur Person
Umfeld	5. Welchen Einfluss haben diese Veränderungen auf dich persönlich? (Situation beschreiben)	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Zeit für Mitarbeiter • Weniger Konfliktpotenzial • Konkretere Kommunikation • Weniger Stress 	Haken/Schiepek s.246 Trager s.47	<ul style="list-style-type: none"> • Auch Handlungen können als Ordner gesehen werden, die unsere Umwelt beeinflussen • Systemirritation
	Nur für Mitarbeiter: 6. Inwiefern gelingt es deinem Manager für dich einen Rahmen zu schaffen, der dich bei deiner täglichen Arbeit unterstützt? Hat sich das seit dem Coaching geändert?	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Stabilität • Mehr Einbezug in Planung • Gemeinsame Zielentwicklung • Anreize geschaffen • Etappenziele gefeiert 	Haken/Schiepek S.628ff.; S.634ff.	Systemkompetenz: Bedingungen, die es einem System erlauben selbstorganisiert Ordnungen zu erzeugen, zu erhalten und zu realisieren

5.4 Kontrastinterviews

Frage	Vermutete Antworten	Quelle	Zweck
1. Was verbindest du mit dem Begriff Coaching	<ul style="list-style-type: none"> • Psychotherapie • Beratung • Hilfe 		<ul style="list-style-type: none"> • Assoziationen • Verständnis • Kenntnis
2. Hast du dir selbst schon mal überlegt ein Coaching in Anspruch zu nehmen? Wenn ja warum?	<ul style="list-style-type: none"> • Spezifische Anlässe 		Verdecktes Anliegen

Wirkannahmen	3. Was denkst du wodurch Coaching eine Unterstützung leisten kann?	<ul style="list-style-type: none"> Sorgen ablassen Ausreden Andere Meinung hören Gesicherter Raum zur Selbstreflexion 		Offene Frage zu Wirkannahmen
	4. Was würdest du dir von einem Coach wünschen?	<ul style="list-style-type: none"> Offenes Ohr Vertrauen, Anonymität Respekt Neue Gedankenanstöße 		Bedürfnis, wenn Coaching
Effekte ohne Coaching	5. Wie gehst du mit Problemen/Unsicherheiten um, die in deinem Arbeitsalltag auftreten?	<ul style="list-style-type: none"> Informationssuche Gedanken machen Hilfe suchen Ressourcenaktivierung Vermeidung Perspektivwechsel 	Greif, S.77	<ul style="list-style-type: none"> Theorie der Selbstaufmerksamkeit Andere Problemlösestrategie als Coachee? Selbststeuerung Perspektivwechsel auch ohne Anregung durch Coach?
	6. Kannst du dich an eine Situation erinnern, in der du eine plötzliche Einsicht in ein Problem gewonnen hast? Woher kam diese Einsicht?	<ul style="list-style-type: none"> Neue Perspektive / Bewertung Gespräch mit Kollegen Selbstreflexion Neues gelernt 	Haken/Schiepek Greif	<ul style="list-style-type: none"> Phasenübergang Anregung durch was/wen?
	7. Inwiefern denkst, fühlst oder verhältst du dich nun anders, in Bezug auf dieses ursprüngliche Problem?	<ul style="list-style-type: none"> Gelassener Klarer Einordnung in neuen Kontext Weniger ohnmachtslos Größere Verwirrung 	Haken/Schiepek	Ordnungsübergänge zw. Kognitions-Emotions- Mustern auch ohne Coaching?
	8. Aus was schöpfst du in deiner täglichen Arbeit Kraft, wenn du einem neuen Problem gegenüber stehst?	<ul style="list-style-type: none"> Beziehung zu Kollegen Spaß an der Arbeit Erfolgserebnisse 	Haken/Schiepek Grawe	Woher Ressourcenaktivierung ohne Coach?
	9. Welche Gedanken hast du dir in den letzten Wochen über dich, deine Bedürfnisse und Ziele gemacht? (aus einer Vogelperspektive)	<ul style="list-style-type: none"> Keine Sehr strukturierte Weniger strukturiert Allgemeine Ziele über Jahre 	Greif, S.39	Häufigkeit Reflexion der Selbstorganisation bei der Zielerreichung im Vgl. zu Coachee
	10. Wenn du ein paar Wochen zurück denkst, was waren für dich Auslöser, um über dich nachzudenken?	<ul style="list-style-type: none"> Gespräch mit Freunden Misserfolge 	Greif, S.87	Auslöser für Selbstreflexion neben Coaching
	11. Auf welche Weise gelingt es dir neue Perspektiven einzunehmen und ein Problem aus versch. Richtungen zu betrachten?	<ul style="list-style-type: none"> Ratschlag Kollegen Selbstreflexion Erfahrung 		<ul style="list-style-type: none"> Aufmerksamkeitserweiterung auch ohne Coach? Neue Perspektiven
	12. Was hat sich für dich im letzten halben Jahr beruflich und persönlich verändert?	<ul style="list-style-type: none"> Kompetenzerhöhung Erhöhung Selbstreflexion Reifer Beförderung 	Greif, S.277	<ul style="list-style-type: none"> Leistungsverbesserung Potenzial- und Selbstentwicklung im Vgl. zu Coachee
	13. Wie würdest du deinen	<ul style="list-style-type: none"> Best. Zahl (recht hoch, 	Greif,	<ul style="list-style-type: none"> Wohlbefinden ohne

U 2.2	1	1	1											2	3	5
U 1.2	3	1	1											1	6	4
U 2.3	5	7	1											2	3	4
U 2.4	4	7	1											2	3	2
U 1.3	2	7	1											1	5	2
U 1.4	3	7	2											1	3	2
U 1.5	5	1	2											1	6	2

7. Beispiel eines Transkripts

Transkript Coachee Fall 1, 27.11.2010, 17h

Postskript:

- Befragte kam 15 Min zu spät
- War sehr im Stress
- Telefonierte noch auf dem Weg zur Kaffeeecke
- Nahm sich dann aber viel Zeit für das Interview
- War überrascht, dass es schon vorbei war

1 CE1: Die beiden Assistentinnen sitzen im Büro gegenüber und da hatte mir die Kollegin ge-
 2 sagt, dass die Sekretärin gesagt hätte: „Also so ein Chef hätte sie auch gerne, der so nett mit
 3 der Sekretärin umgeht!“ Ich sagte, ich verhalte mich eigentlich relativ normal.

4
 5 I: Ja, Siehst du mal wie sich andere Leute manchmal verhalten.

6
 7 CE1: Ja, das hat mich nur erstaunt. Und auch bei dem Thema Coaching. Also das war eins der
 8 besten Feedbacks was mir mein Coach gegeben hatte, weil sie sagte dann irgendwie: Du trittst
 9 so selbstbewusst eigentlich auf. Und ich: ok, oh, ist einem nie bewusst gewesen. Und man
 10 kriegt halt solche Feedbacks nicht. Alleine dafür lohnt sich Coaching.

11
 12 I: Da sind wir ja schon im Thema. Du hast gesehen, ich hab meinen kleinen Helfer ange-
 13 macht. Wie gesagt fühl dich überhaupt nicht irritiert. Am besten, du nimmst ihn gar nicht
 14 wahr. Fühl dich gar nicht gestresst deshalb. Wie gesagt, danach schreib ich das Ganze runter,
 15 hab dann ein Transkript und das ist meine Datengrundlage. Das wird schon anonymisiert und
 16 dann lösche ich das Ganze wieder.

17
 18 CE1: Jaja, genau. Wolltest du es zentral positionieren? Nur wenn du es jetzt einpackst.

19
 20 I: Nicht, dass ich dich nachher nicht mehr höre. Dann müssten wir es nochmal machen. Das
 21 wäre blöd. Hast du Recht. Na gut. Also ich hab ein paar Leitfragen mitgebracht. An denen
 22 hangle ich mich nur lang. Und wichtig ist, dass wir ein ganz normales Gespräch haben.

23
 24 CE1: Genau.
 25

I: Jetzt hast du ja schon ein bisschen angefangen zu erzählen. **Was verbindest du denn mit dem Begriff Coaching?**

CE1: Also ich mach heute Werbung für das Thema Coaching dahingehend dass ich das auf den Satz reduziere, dass jeder gute Sportler auch einen guten Trainer hat. Und das ist letztendlich auch mein Coach und ich glaube, dass ich einen sehr guten Coach habe. Und deshalb glaube ich auch, dass er mich mittlerweile sehr gut kennt und mich auch sehr gut einschätzt und dementsprechend auch weiß wo er ansetzen muss und in welche Richtung er die Fragen stellen muss, um mich passen zu leiten, ja. Also da kann ich vielleicht sogar noch einen Satz mehr dazu sagen.

I: Ja klar!

CE1: Und zwar, im Rahmen der leadership@ABC Ausbildung – also auch ein neues Programm was aufgesetzt wurde – und in dem Zusammenhang wird auch ein DISC Profil erstellt (muss ich ganz ehrlich sagen, find ich schwach), also im Vergleich zu Belbin oder GPOP was wir im Rahmen des Coaching gemacht haben, hatten auch viele Schwierigkeiten damit die Fragen zu beantworten. Weil um das mal einfach zu sagen, du hast da vier Beschreibungen deines Charakters zur Auswahl und dann steht da so ungefähr (um das mal ein bisschen flapsig zu sagen): Ist der Kollege doof, ist er blöd, ist er eingeschränkt oder ist er minderbemittelt. Und da dann irgendwie genau den Punkt auszuwählen, der überhaupt nicht zutrifft und der der zutrifft ist extremst schwierig. Also das fiel mir selber schwer, aber nichts desto trotz hat mein Coach genau das Ergebnis getroffen, was ich selber auch angekreuzt habe. Also da gibt es nachher diese Säulen, die Einstufung in die CS und genau das vom Ergebnis her passte.

I: War das dann die Fremdeinschätzung? Also Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung?

CE1: Genau, ich selber krieg ja ein Selbst- und eine Fremdeinschätzung und von denen, die das beantworten, die haben ja nur eine Gesamteinschätzung, aber die Gesamteinschätzung von meinem Coach entsprach genau meiner Eigeneinschätzung. Fand ich gut. Ich glaube, es spricht für meinen Coach.

I: Oder für dich.

CE1: Das ich, ja. Nee, nee, ich glaube, es spricht für meinen Coach, dass er mich ganz gut kennt. Oder dass sie mich ganz gut kennt. Ja was ist die weibliche Form von Coach?

I: Coach.

CE1: Coach. Ja, also dass sie mich ganz gut kennt.

I: Jetzt sagst du mittlerweile. Das heißt, ganz am Anfang war ja mal irgendein Anlass für das Coaching bestanden. **Was war dieser Anlass?**

CE1: Also der eigentliche Anlass oder Auslöser den gab es in dem Sinne nicht. Ich hatte irgendwann nur mal das Thema aufgeschnappt in einer Diskussion mit Kollegen und hab dann im ABC Portal ein bisschen danach gesucht und bin dann auf die Seite gekommen, hab dann beantragt, dass ich freigeschaltet werde, um mir mal einen Coach auszusuchen und hatte mir dann letztendlich drei Coaches ausgesucht und hab die mal sozusagen initial befragt was eigentlich überhaupt Coaching bedeutet und wo auch die Unterschiede zum Mentoring liegen. Das haben die mir dann ganz gut erklärt und ich hab das dann so ein bisschen von meinem

persönlichen Eindruck oder Wahrnehmung festgestellt, dass mein heutiger Coach einfach die passende Wellenlänge glaube ich hatte. Und sie hat sich glaub ich auch als Coach gut verkauft und auch spannend verkauft und das Thema spannend verkauft, dass ich dann gesagt habe, ok, das finde ich ok. Wir können mal so ein Coaching machen. Und war dann grundsätzlich erst mal so mit dem langfristigen Ziel: Ja, ich möchte Karrierecoaching machen und ich möchte eine Rolle der Personalverantwortung, das heißt, in der Beratung ist es Beratungsleiter entsprechend als erste Stufe kommen mit dem Fokus das so in 2 Jahren zu erreichen. Das war sozusagen das große globale Ziel und dann als erstes runtergebrochenes Ziel was wir vereinbart hatten war es dann zu sagen, ok, ich möchte erst mal selber wissen wer ich denn bin. Sozusagen wo meine Stärken und Schwächen liegen und in dem ersten Coaching-Gespräch hat sie letztendlich auch mal vorgestellt was es alles gibt, was man machen kann, was auch extern machbar ist sozusagen, um eine Selbsteinschätzung zu kriegen und dann sie GPOP und Belbin vorgestellt und das letztendlich auch (das läuft ja über das XYZ und dass das ja auch das ist was Top Talents kriegen – die kriegen es dann von ABC bezahlt, ich krieg es dann ein bisschen bezahlt über die Steuererklärung.) Aber wie gesagt das Geld was man, wo ich sage, klar. Ich glaube die 150 Euro oder 170 Euro oder 180 Euro – was auch immer es gekostet hatte fand ich aber als sehr gut investiertes Geld. Und wir sind dann auch dezidiert über die Ergebnisse drüber gegangen und haben das sehr genau analysiert - auch dahingehend, ob ich mich bei all den Punkten wiederfinde wie es denn beschrieben wurde und ich sag mal bis auf ein paar Kleinigkeiten wo ich sagte, naja nicht ganz so ausgeprägt, aber im Gesamtbild passt das schon. Das war eigentlich so der erste Start.

I: Das heißt, am Anfang war der Fokus eher auf dem klassischen Karrierecoaching, sag ich mal. Dass du eine andere Rolle bekommst.

CE1: Ja, dass ich schon das Ziel hatte, ich habe eine Vorstellung dessen was ich machen will. Auch innerhalb der ABC . Also nicht raus oder sonstige Dinge und es war sozusagen für mich auch ok, wenn ich jemanden habe, der sich auch in der Organisation auskennt und weiß wie sie tickt, wie die Leute ticken, die Chancen kennt, die man innerhalb der Organisation hat. Dann fand ich das einfach nur passend jemanden zu haben, der aber nicht in meinem direkten Bereich war. Also ich wollte auch, oder ich hatte mir die Coaches auch ausgesucht dahingehend, dass wenn sie Beratungserfahrung hatten, war das gut, aber sie sollten nicht in der Beratung selber sein. Das heißt, bei vielen Beratern ist es ja so, sie machen Beratung ein paar Jahre und wechseln dann oftmals in die AG, also in die interne Organisation und wenn sie dann sozusagen das Beraterleben kennt, dann ist das ok. Und das war einfach für mich ein Mitkriterium. Und dann war es einfach die persönliche Wellenlänge, die es entschieden hat. Ja ich mein, die Intention beim Coaching ist ja, sozusagen einen festen Scope zu haben, mit Handschlag zu besiegeln und eigentlich auch über nicht allzu lange Zeiträume das Ganze laufen zu lassen. Und deshalb war zwar immer das große Ziel, sozusagen im Hinterkopf, dass wir vieles auch machen, was in die Richtung geht oder mir hilft. Aber wir haben dann halt gesagt als ersten Step: Ich will mich kennen lernen.

I: Und warum hast du dir das als Frage gestellt? Kam das irgendwie so auf in dir oder?

CE1: Ja, Nee, also klar denkt man kennt sich und man weiß eigentlich vielleicht seine Stärken und Schwächen einzuschätzen, aber grade der Blick der Außenwahrnehmung, der dann ja auch sozusagen abgeprüft wird über den Belbin Test, war für mich eigentlich eine ganz entscheidende Geschichte. Erst mal selber zu wissen und dafür als Voraufgabe den GPOP zu machen, um wirklich erstmal eine Selbsteinschätzung zu bekommen über sich selber. Wie ticke ich und wie agiere ich und auf Basis dessen dann zu gucken wie sehen mich eigentlich andere. Das heißt, dann habe ich gewusst, ok so bin ich, im Prinzip vieles weiß man schon.

Man wusste aber nicht wie man vielleicht in bestimmten Situationen einfach anders agieren soll. Einfach auch dieses die Stärken stärken und mit den Stärken auch die Schwächen zu überdecken. Um das mal so ein bisschen flapsig zu sagen. Ähm das war im Prinzip auch der Hintergrund zu sagen, ok, wir machen auch den externen Blick, um einfach mal festzustellen wie mich andere sehen und ich hab die Kollegen, die das beantwortet haben auch dahingehend ausgewählt, dass es verschiedene Rollen waren, also entweder disziplinarische Vorgesetzte oder Kollegen, die auf der gleichen Wellenlänge als Projektleiter unterwegs waren oder im Projekt auf gleicher Ebene unterwegs waren als auch Kollegen, die mir im Rahmen von Projekten unterstellt waren. Einfach um sozusagen ein globales Bild zu kriegen und bei einem Punkt waren sie sich alle einig. Da war ich mich auch einig. Das was im Prinzip nicht meine Stärke ist, definitiv nicht, aber ansonsten war das schon tendenziell in eine bestimmte Richtung das Bild, ja. Und das war eigentlich sehr sehr gut. Also ich versuche auch nicht immer danach zu handeln, aber verstärkt danach zu handeln. Einfach weil ich jetzt genau weiß wo ich meine Stärken habe und wo ich vielmehr noch meine Schwächen habe und wie ich die umgehen kann. Weiß nicht, das war ganz lustig in diesem Leadership @ ABC Workshops dann oder Seminare, die wir hatten, weil alle Tests oder alle Untersuchungen haben ergeben, dass ich ein introvertierter Typ bin. Bin ich auch. Das weiß ich auch.

I: Ok, in der Beratung.

CE1: Ja, auch in der Beratung. Vielleicht gibt es sicher auch in der Auswirkung andere, die noch einen introvertierteren Eindruck machen. Also ich bin es, das weiß ich auch. Das wusste ich auch vorher schon. Und dass ich in vielen Fällen mich eher auch zurück halte. Und manchmal auch die Kollegen sagen: Hey, du müsstest doch jetzt eigentlich explodieren. Sag ich nee, ich explodier jetzt einfach nicht, weil mir bringt es nichts. Es gibt ein Thema, bei dem ich explodiere, aber das ist was anderes. Ich halte mich dann, also ich kann dabei ruhig bleiben, weil letztendlich weiß ich nicht, dann bin ich einfach ziemlich analytisch und sage ok, da müssen wir in die Richtung marschieren, damit wir da irgendwann mal zum Ergebnis kommen. Und das ist schon so eine bestimmte Charaktereigenschaft, die auch in Richtung des Introvertierten geht. Aber nichts desto trotz kann ich mich auch vor eine Gruppe stellen und irgendeine Moderation vor 200 oder 500 Leuten machen. Das ist einfach mittlerweile antrainiert. Und das kann ich. Ich kann es sozusagen einfach. Ich kann alleine einfach durch die vielen Jahre Berater zu sein und die Sicherheit zu haben, Workshops zu leiten, zu moderieren und dazwischen zu hauen. Das ist einfach dann für mich normales professionelles Arbeiten ohne dass unbedingt der Eindruck entstehen muss, ich sitz da irgendwo introvertiert in der Ecke. Introvertiertheit muss ja nicht gleichzusetzen sein mit: Ich sitze da nur im Workshop und reagiere nicht.

I: Ja klar.

CE1: Aber ansonsten, ich bin es einfach als Typ.

I: Glaub ich dir. Introversion hat auch wie du schon sagst verschiedene Dimensionen. **Welche Rolle hat denn dein Coach bei dem Ganzen gespielt oder die Beziehung zu deinem Coach. Wie würdest du die beschreiben?**

CE1: Also ich glaube, meine Beziehung heute zu meinem Coach ist sehr gut. Wir unterhalten uns (also in den Sessions steht natürlich klar immer die Arbeit im Fokus, also der Coaching-Prozess), aber wir nehmen uns meistens am Ende auch noch eine Zeit über einfach auch noch andere Dinge zu reden, auch private Dinge, auch jobtechnisch was einen belastet oder bewegt oder welche Veränderungen es da gibt und so weiter. Also das ist mittlerweile glaube ich sehr

gut. Also wir waren auch schon zusammen Essen und haben dabei nebenbei ein bisschen Coaching gemacht.

I: Hört sich sehr vertrauensvoll an, oder?

CE1: Ich glaub ja. Also ich glaube, wir haben eine sehr sehr gute Vertrauensbasis mittlerweile. Also ich denk mal, sie weiß sehr sehr viel von mir. Einfach durch die vielen Fragen, die sie stellt, die vielen Antworten, die sie kriegt von mir und die vielen Monologe. Das ist auch ich denke eine zwingende Notwendigkeit, dass man dem Coach vertraut. Ansonsten wäre es glaube schwierig. Also wenn ich ihr nicht vertrauen könnte und mich nicht öffnen könnte über die Dinge, die mich belasten oder mich irgendwo bewegen reden könnte, dann bräuchte ich keinen Coach. Also sie soll ja meine (blödesagt aber) mich und meine Stärken (sind wir beim Sportler einfach. Wenn wir das übertragen auf das Sportliche, sie soll mich ja sozusagen darauf hinweisen: Nee, du nimmst deine Beine noch nicht hoch genug, um schnell zu laufen oder du hängst zu weit mit dem Oberkörper nach vorne oder zu weit hinten) das muss sie mir zeigen. Vielleicht kriege ich es mit, wenn ich in den Spiegel gucke, aber da muss sie mich mit den passenden Fragen lenken und ich glaube, wenn ich ihr nicht vertrauen würde, könnte sie mich auch nicht in der Form coachen. Also ich vertraue ihr und vertraue auf das was sie macht und was sie an Ideen einbringt und deshalb. Ich glaube, wir haben eine sehr enge Basis mittlerweile.

I: Jetzt sprichst du grade an, dass eine Funktion oder eine Unterstützungsweise ist, dass sie dir so einen Spiegel vorhält durch Fragen oder dass sie dir die Außensicht reflektiert.

CE1: Ja, das tut sie definitiv. Also ich hatte vorhin schon gesagt, ich weiß nicht, ob das schon an war, dass sie zum Beispiel einfach die Darstellung, also wie sie mich kennen gelernt hat, dass ich unwahrscheinlich selbstbewusst eigentlich auftrete. Das hat mir noch kein Mensch gesagt. Also das sagt dir im normalen Berufsleben auch keiner.

I: Klar. Da ist es einfach selbstverständlich.

CE1: Genau. So nach dem Motto der soll da im Berufsleben selbstbewusst auftreten. Im privaten Umfeld da sagt es natürlich auch keiner. Da kriegt man dann irgendwie, wenn man andauernd nein sagt, und nee keine Lust dazu, blablabla, kriegt man einen auf den Deckel. Aber ansonsten ist es schon eine sehr gute Reflexion. Und das soll sie mir auch reflektieren und das weiß sie auch und wie gesagt sie soll meine Schwächen und meine Fehler im Prinzip nicht ausmerzen, aber mir dabei helfen sie zu umschiffen und zu umgehen.

I: Und was genau hilft dir da dabei?

CE1: Durch ihre Fragestellungen bringt sie einfach neue Ideen rein. Also man hat ja bestimmt einfach gedanklich bestimmte Vorstellungen wie man (weiß ich nicht Arbeiten macht oder sowas) sagen wir mal ein einfaches Beispiel: meine Mails organisieren. Also ich habe zum Beispiel meine Mails. In meine Inbox gehen mittlerweile nur noch meine Mails rein, die sowieso an mich gehen. Alles was auf cc geht landet in einem extra Ordner. Da gucke ich ab und an mal rein und meistens archiviere ich sie nur. Einfach weil ich mich dabei versuche auf das Wesentliche zu fokussieren. Externe Mails gehen sowieso noch mal in einen dritten Ordner. Die werden einmal im Jahr angeguckt. So ungefähr. Ja, wenn das irgendeine Endung ist, die ich nicht kenne, dann wird sie archiviert. Ich habe mittlerweile ziemlich viele Archivfolder. Klar man denkt da mal drüber nach, ob man sich da in Anführungszeichen wirklich mit jeder Mail beschäftigen soll und letztendlich muss ich das gar nicht. Letztendlich reicht es,

wenn ich sie weg schmeiße oder bestimmte Dinge kann ich auch einfach löschen, aber manchmal braucht man dann (und das ist glaube ich die sehr gute Aufgabe des Coachs) dich mit Fragen zu konfrontieren, um über das eine oder andere nochmal neu nachzudenken, ob das wirklich so sinnvoll ist. Und die passenden Fragen stellt sie. Oder auch die passenden Hilfsmittel stellt sie zur Verfügung. Ein gutes Beispiel ist vielleicht: Ich hatte letztes Jahr noch ein Angebot gekriegt auch in die AG zu wechseln und war mir aber ziemlich unsicher eigentlich ob ich es tun soll oder nicht. Und mein Bauchgefühl, worauf ich mich ja manchmal seltener verlasse, war tendenziell eher weniger, weil ich einfach nochmal für mich sozusagen eine sachlich fundierte Analyse brauchte. Dann hat sie einfach mal ein paar Methoden vorgestellt wie man solche Dinge mal angehen kann mit scorecard erstellen. Letztendlich blödes, einfach Ding mir selber eine scorecard zu bauen und die Dinge, was mir wichtig ist zu bewerten und letztendlich habe ich für Kunden in der Vergangenheit auch schon scorecards gebaut, aber ich habe nie selber drüber nachgedacht, dass ich mir das für bestimmte Fragestellungen im Privatleben dann natürlich auch machen kann. Irgendwie völlig blöd. Ja das ist einfach so. Nicht, dass man jetzt einfach irgendwie blöd ist.

I: Man denkt einfach nicht dran.

CE1: Man denkt nicht dran. Und da hat mir der Coach auch geholfen mit den Tipp zu geben, mach doch einfach mal das. Klar mach ich, kenn ich ja schon, mach ich ja für die Kunden auch, aber für das Private oder grade für die Entscheidung oder die andere Entscheidung das mal selber zu brauchen. Und so blöd wie es klingt. Alleine einfach diese Anregung und mittlerweile mache ich es öfters. Wenn ich mir nicht sicher bin. Klar jetzt hatte ich irgendwelche Bewerber da für eine Diplomarbeit. Da habe ich gesagt, bauen wir uns eine Matrix: Was ist und selber wie wichtig und stufen die Bewerber ein und dann gucken wir am Ende wer am meisten Punkte hat und dem nehmen wir.

I: Das ist doch nicht blöd.

CE1: Nein, nein. Aber genau diese zusätzliche Anregung. Übertrage es ruhig nochmal auf den Sport. Klar vielleicht hast du irgendwo gelesen, dass du wenn du am Start beim 100m-Lauf kleinere Schritte machst, dass du dann erstmal schneller auf Tempo kommst. Und bevor du dann auf eine längere Schrittlänge switchst, um dann die Geschwindigkeit zu halten. Das weiß du, aber manchmal brauchst du einfach jemanden, der es dir nochmal sagt.

I: Und dich erinnert.

CE1: Genau. Ja und irgendwo ist das Wissen im Kopf eingegraben und aber manchmal auch verschüttet und da hilft es einfach den Coach, der sich ja grade mit deinem Problem oder deiner Fragestellung noch mal intensiv beschäftigt und auch nach Alternativen sucht, wie kann man da ran gehen wie kann man da Analysen machen oder andere Wege einfach mal vorzustellen, das ist ja eigentlich die Aufgabe von meinem Coach und das macht sie ja sehr gut und gibt mir den Tipp denk da mal drüber nach oder versuch es da mal anders zu machen und deshalb ist es einfach für mich top.

I: **War das wie eine Art Schlüsselerlebnis?** Würdest du das so beschreiben?

CE1: Ja, definitiv. Das passt halt einfach.

I: Und was sind noch **Wirkungen, die du jetzt bei dir beobachten kannst durch das Coaching?** Wir hatten jetzt schon Anregungen durch den Coach, Spiegel von außen, Hilfe zur

Selbstreflexion. Gibt es noch etwas, was du sagen würdest, da hat mir das Coaching geholfen oder da habe ich mich verändert durch das Coaching?

CE1: Also ich glaube, dass ich mich persönlich ziemlich verändere zurzeit durch das Coaching. Einfach weil ich definitiv weiß, was grade wirklich meine Schwächen sind. Und dass ich die, wenn es um (weiß ich nicht) mal um die ein oder andere Entscheidung zu treffen vielleicht öfters mal auf die längere Bank geschoben habe, weil mir dann vielleicht nochmal ein paar Informationen fehlen, also wie gesagt ein bisschen mehr analytisch und ein bisschen mehr faktenbasiert und eigentlich brauche ich immer mehr Fakten, und je mehr Stress ich habe, desto mehr Fakten brauche ich. Das ist so ein bisschen die Handlungsweise wie ich ticke. Und da trotzdem jetzt einfach mal zu sagen jetzt weiß ich es. Und jetzt einfach hinzugehen und sagen: Fehlt mir zwar die Info, ist mir trotzdem egal, das machen wir so. Ich glaube ich treffe heute schneller Entscheidungen als früher. Auch mit weniger fundiertem Wissen. Und ich glaube, das ist schon eine Änderung und ich glaube, dass ist auch ziemlich hilfreich, grade dadurch, dass ich ja jetzt in einer Rolle mit Mitarbeiterverantwortung bin und die schon einfach mal um die Ecke kommen, anrufen, Frage stellen: Was sollen wir jetzt machen, wie sollen wir es jetzt machen und so weiter oder soll ich Kurs a,b oder c nehmen? Und ich dann sage, so machen wir es und fertig. Und das auch bewusst und selbstbewusst gegenüber den anderen kommuniziere.

I: Und woher kommt das jetzt plötzlich? Was meinst du, wenn du sagst, heute ist das so, früher ist dir das schwer gefallen.

CE1: Also schon dahingehend, weil auch Ergebnisse der Tests, die wir gemacht haben im Rahmen des Coaching gesagt haben, ich bin jemand, der ganz viele Fakten braucht, um Entscheidungen zu treffen. So, das weiß ich jetzt. Da habe ich mir früher nie Gedanken drüber gemacht. Früher, klar Meier Müller will im Projekt die Entscheidung haben oder müssen wir jetzt den Projektplan verschieben, dauert jetzt die Phase länger, dann habe lieber nochmal interviewt und lieber nochmal nachgefragt und dann lieber nochmal mit dem Kollegen X und mit dem Kollegen Y telefoniert und deren Erfahrung abgeklopft und heute sage ich, ok, wenn du sagst 10 Tage, machen wir 10 Tage und dann passt das. Fertig. Und ich kann mit den Entscheidungen leben, also nicht dass ich mich unwohl fühle. Weil es nicht meinem inneren Naturell entspricht. Es ist einfach so, dass ich weiß, ich will normalerweise immer ganz viele Fakten haben, aber eigentlich brauch ich die gar nicht und grade sozusagen das Nachhächeln nach dem letzten Faktendetail braucht manchmal sehr viel Zeit und die habe ich einfach heute nicht mehr in dem Sinne. Und deshalb weiß ich sozusagen wo meine Schwäche war und kann die definitiv damit einfach, also sozusagen damit umgehen und damit leben und einfach straighter vorwärts gehen. Und ich glaube dadurch wirke ich vielleicht sogar noch selbstbewusster als ich es früher getan habe. Ich war auch mal so ein kleiner Berater.

I: Wie lange bist du schon bei ABC?

Seit 2001. Also am Montag habe ich Neunjähriges glaube ich. Ja, 01.11.2001.

I: Darf man im Voraus beglückwünschen? Nein, das bringt Pech.

CE1: Ich weiß nicht. Zum Zehnjährigen gibt es dann irgendwie eine Feier im Palazzo oder so was.

I: Da bin ich nicht mehr hier.

CE1: Ja, wer weiß. Ich glaube bei ABC gibt es im HR Umfeld noch ganz viel was man machen muss.

I: Müssen ja, aber mit wie viel Headcount ist eine andere Frage.

CE1: Ich hatte heute Mittag noch ein Gespräch mit einer Kollegin, wo es um ein Angebot ging wo wir jetzt schon relativ lange dran arbeiten und hin und her und das ist schon ziemlich komplex und ziemlich heftig, aber gegen das was ich zur Zeit mit HR Recruiting habe, ist dieses Angebot oder dieses ganze Projekt pille palle. Also das ist eine Katastrophe.

I: Also mit Recruiting habe ich nichts zu tun. Wo waren wir stehen geblieben, ja.

CE1: Deine Zukunft. Nein.

I: Zu deiner Fähigkeit zur Selbstreflexion würde ich gerne wissen: Glaubst du, sie hat sich durch das Coaching erhöht? **Glaubst du, du bist jetzt selbstreflektierter und betrachtest die öfter aus einer Art Vogelperspektive?**

CE1: Ja, definitiv.

I: Und wodurch kam das? Durch die Fragen des Coachs, oder?

CE1: Ja, letztendlich auch, ja. Also einfach dahingehend auch zu betrachten insbesondere der eigenen Werte und letztendlich auch der Diskussion darüber eine neue Rolle oder neue Aufgabe zu übernehmen und wir haben dann als dann klar war, dass ich den Jobwechsel mache und in eine neue Rolle rein kommen haben wir ganz klar gesagt also für die Phase haben wir gesagt, wir haben bestimmte Ziele, insbesondere die ich für meine ersten 100 Tage einhalten möchte. Und dazu gehörte unter anderem auch eine bestimmte Vorstellung von der neuen Aufgabe, also Beratungsleiter, zu haben. Und aber ein hohes Maß an sich selbst zu bleiben. Und also auch immer wieder in den Spiegel zu gucken und zu sagen: Hey, genau das ist der X von vor einem Jahr, in Führungszeichen. Das war mir sozusagen mit auf den Weg gegeben worden und das war unsere Vereinbarung und als Ziel für die Phase, dass ich das halt ganz stark versuchen sollte und nicht einfach wie so ein Fähnchen im Wind mich da hin und her schwenken zu lassen und ich mache da meinen Job so wie ich das in meiner Vorstellung immer noch haben will und dazu muss man aber natürlich vorher wissen, wer man ist und wie man bestimmte Arbeiten macht und das behalte ich bei. Und dann machen die dauernd Werbung für mich meine Mitarbeiter. Ich weiß auch nicht warum.

I: Das ist doch gut. Total gut. Und du hattest ja jetzt grade auch schon angesprochen du willst du selber sein. Das hat ja auch etwas mit deinem **emotionalen Befinden** zu tun. Hat sich das geändert? Also warst du vor dem Coaching, weiß ich nicht, irgendwie unsicherer, trauriger und nach dem Coaching jetzt lebendiger, und **geht es dir jetzt besser als vorher?**

CE1: Also kann ich sagen, es geht mir besser. Also definitiv. Ich fühle mich wohler und motivierter. Was vielleicht klar auch durch den Jobwechsel sicherlich kommt, aber sicherlich auch durch die Reflexion dabei auch was wir eben angesprochen hatten, ich selber zu bleiben in dem Sinne und darauf immer wieder zu achten und zu gucken, dass man zwar auch immer den Kundenwünschen nachkommt, aber trotzdem das immer in einer Reflexion auch vor sich selber verkaufen kann. Und bestimmte Hemmschwellen sind da immer noch da. Klar, wo ich sage, nee, machen wir nicht. Gibt es nicht. Und ich glaube, dass es in meiner Rolle heute auch notweniger ist, vielleicht noch selbstbewusster, oder ich will nicht sagen tough oder straigh-

ter, sondern einfach in meinen Augen zielorientierter zu handeln und kein Larifari platt gesagt zu machen, sondern schnell die Dinge auch auf den Punkt zu bringen und zu sagen ok, so machen wir es. Das ist das Angebot und jetzt könnt ihr euch überlegen wollen Sie es oder wollen Sie es nicht und dann ist gut. Also das ist schon ja, definitiv. Mir geht es gut.

I: Und wenn du jetzt ein Strich unter dein Coaching ziehen würdest, was wären die Sachen wo du sagst, da hast du dich beruflich und persönlich weiterentwickelt?

CE1: Also beruflich habe ich mich ja weiterentwickelt. Definitiv durch die neue Rolle. Ich habe jetzt auch gesagt, ich muss jetzt erst mal zwei Jahre Pause machen mit dem Coaching. Dann können wir den nächsten Karriere Step angehen. Das war spaßhalber mehr oder minder, aber wenn man es jetzt auf Karrierecoaching reduzieren würde, wäre es ja so. Das man sagt, ok, ich habe meinen Karriereschritt erreicht, jetzt brauche ich erst mal eine Etablierung dessen was ich erreicht habe und dann kann ich darüber nachdenken, ob ich noch mehr erreichen will oder ob ich mit dem Status Quo den ich erreicht habe nicht einfach zufrieden bin. Kann ja auch sein. War so der erste Gedanke dabei, den ich hatte. Muss aber im Nachgang sagen, nee. Einfach aus dem Grund, weil ich glaube, ich habe noch in ganz vielen Themen und Bereichen bei mir selber, ob das einfach das aktuelle Thema ist Zeitmanagement. Sicherlich ist dadurch dass ich eine neue Rolle und eine neue Funktion habe (obwohl das ja jetzt auch schon fast ein halbes Jahr ist), gibt es einfach noch ganz viel was ich in der Ecke lernen muss. Und da gehört zum Beispiel das Zeitmanagement dazu und dazu brauche ich auch meinen Coach, der mir vielleicht einfach mal die passenden Fragen stellt, ob das mit dem ich mich sozusagen im Laufe einer Woche überhaupt beschäftige, ob all diese Punkte überhaupt eine Wichtigkeit haben, ob ich die alle nur mache, weil ich sie machen muss und ob da auch genügend Freiräume für mich selber drin sind. Achte ich darauf, dass ich in der Woche einfach mittendrin zwei Stunden geistige Auszeit nehme. Einfach um eine gewisse Selbstreflexion zu machen über das was man vielleicht gemacht hat im Laufe der Woche oder über das was noch ansteht, ob man sich einfach nochmal mit ganz anderen Dingen beschäftigen möchte, deshalb sind bei mir die Tage auch sehr lang. Ich war heute Morgen glaube ich um sieben Uhr schon wieder hier.

I: Oh mein Gott und du kannst die Augen noch offen halten?

CE1: ja,ja,ja, das geht noch. Aber das ist ja genau auch ein Punkt zu sagen, ok, es gibt einfach die Aufgaben, die ich habe und bestimmte Dinge brauchen einfach eine Zeit und dann gibt es immer noch einen Berg, der um die Ecke kommt, mit dem man einfach nicht rechnet. Dabei klar zu lernen Prioritäten zu setzen und da kann mir einfach nochmal ein Außenstehender den ein oder anderen Blick geben oder Hinweis oder das ist ja auch das was mein Coach tut oder woran wir ja jetzt aktuell arbeiten. Dann halt um irgendwann auch auf ein normales Maß an Zeit zu kommen. Und klar, gibt es dann in der Zukunft sicherlich auch die Tage, wo man morgens um fünf oder vier aufstehen muss, weil man in irgend einem Flieger von A nach B fliegen muss, weil der Kunde irgendwie meint, man müsste um Punkt neun Uhr da sein. Ist einfach so. Das gehört aber zum Job dazu. Aber dann einfach auch in der Konsequenz zu sagen, ok, jetzt ist 17Uhr – Feierabend. Und der Job ist getan.

I: Du hast es schon mal kurz angesprochen zwischen durch, aber nochmal zusammenfassend: Was hast du denn für Feedback von anderen Leuten bekommen aus deinem Umfeld?

Ob die jetzt wussten oder nicht, dass du ein Coaching gemacht hast, aber ist dir einfach aufgefallen, die reagieren anders auf dich oder da ist was passiert?

CE1: Also so direktes Feedback in der Richtung habe ich eigentlich nicht bekommen. So nach dem Motto ich weiß jetzt von dir, dass du Coaching machst und vor einem Jahr warst du noch anders oder so. Also in der Richtung nicht, weil ich auch das Thema Coaching erst mal flach gehalten habe in meinem Umfeld. Dahingehend dass ich Coaching mache oder so weiter, das habe ich erst mal zurück gehalten. Ich bin zwar hingegangen und habe Werbung für das Coaching gemacht, in dem Sinne, dass ich gesagt habe, ABC hat ein super Angebot - Coaching.

I: So wie du ja auch selbst aufmerksam darauf geworden bist, ne?

CE1: Genau, also oft kann ich ja auch anschieben und habe jetzt oder hatte damals im Bereich Track wo ich vorher war regelmäßig so Infosessions veranstaltet. Also sowohl zu meinem eigenen Thema BI (Business Intelligence) als auch übergreifend. KOM hieß das, das war so eine Serie, die einfach freitagmittags um Eins lief, einfach eine halbe Stunde zu unterschiedlichsten Themen. Und dann habe ich in dem Thema auch einfach mal gesagt, ok, wir stellen einfach mal Coaching vor. Es ist ein spannendes Thema und wer es annehmen möchte, kann es ja annehmen. Informationen haben wir zur Verfügung gestellt. Und ich habe selber in der Richtung nie was gesagt, dass ich selber ein Coach habe. Ich habe immer nur gesagt, ich finde es spannend. So seit Anfang des Jahres trete ich eigentlich mehr in den Vordergrund zu sagen, ja, ich bin Coachee und lasse mich coachen. Und habe das dann sowohl in meiner neuen Beraterrolle dem Team vorgestellt und empfohlen, habe selber in dem Kennenlerngespräch mit den Mitarbeiter festgestellt, dass einer sehr weit in dem Thema selber im privaten Umfeld als Coach agiert. Dann habe ich gesagt, wenn du das sowieso kannst, das ist ab Coaching. Klär das ab – machen. Und ein anderer, der sich auch für das Thema interessiert hat den lasse ich auch zum Coach ausbilden, weil ich glaube, dass er auch die Fähigkeit hat zuzuhören und passende Fragen zu stellen. Hängt natürlich damit zusammen, dass ich glaube, dass Coaching super ist und hängt auch damit zusammen, dass ich glaube auch in der Beratung für einen Berater sicherlich eine zusätzliche, hilfreiche Ausbildung ist. Einfach manchmal nur die Klappe zu halten und zuzuhören was der Kunde wirklich will und auch manchmal die passenden Fragen dann zu stellen und auch zu wissen was sind eigentlich die wichtigen Fragen in den Umfang. Und das ist ja auch das was glaube ich einen guten Coach auszeichnet, dass er zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Fragen stellen kann, um dich entsprechend zu leiten. Und, ja abgesehen davon, dass ich natürlich jetzt selber Leute ausbilde, also ich bin ja auch Fachmann, also es gibt in der nächsten ABC World ja einen Artikel über Coaching.

I: Hast du da auch mitgemacht bei dem Interview?

CE1: Ich habe ausnahmsweise sogar zugelassen, dass ein Foto von mir gemacht wird. Sonst bin ich nicht so der Typ.

I: Aber es war ja auch ein richtiger Fotograf da, oder?

CE1: So als ich dann die Bilder auf der Kamera gesehen hatte in ihrem Display, das war schon ok. Nee, das passt. Im Nachgang, hätte man das noch optimieren können, aber ist ok. Aber das ist auch wieder so was eher Typisches für mich. Klar kann ich mich vorne hinstellen. Das habe ich mittlerweile trainiert irgendwo im Laufe der Jahre. Aber ich bin nicht derjenige, der (...) ja, ich bezeichne das immer so in Richtung Selbstprostitution betreibt. Also weiß nicht, der sich immer nach vorne drängen muss. Oder auch der andauernd in der Zeitung ist und da auftauchen muss. Also das ist überhaupt nicht mein Ding. Also ich hätte nie Politiker werden können. Bin ich auch nicht geworden.

I: Aber dass du dir das selbst antrainiert hast, ist ja auch spannend. Dann ist es dir am Anfang aber schon schwerer gefallen, oder?

CE1: Ja, also wie gesagt, ich war früher glaube ich nicht der Typ, der vielleicht den Klassenkasper gemacht hat, mal platt gesagt, aber nie den Klassensprecher oder so was machen wollte. Also irgendwie da nach vorne, weiß ich nicht, ich habe früher auch relativ lange Geige gespielt und auch nicht mal so schlecht. Im Orchester ja, aber nie etwas solomäßig gemacht, nee. Das war alles nicht mein Thema. Das hat sich dann im Laufe der Zeit auch während des Studiums entwickelt durch Gremienarbeit. Dass man dann halt schon da mal ein bisschen mehr sich nach vorne stellen muss. In der Zeit, einfach im studentischen Umfeld entwickeln sich auch mehr Freundschaften oder intensivere Dinge. Und da hat dann halt einer gesagt, hey das kannst du und jetzt mach das mal und stell dich mal vorne hin und du kannst das moderieren. Hm, ja, ok, mir ist zwar schlecht, aber ich mach es trotzdem. Ein gewisses Lampenfieber ist da ja auch dabei als ich das dann gemacht habe und irgendwann habe ich dann gesagt, hey, ich kann bestimmt auch Tutorien halten und krieg den Haufen da zusammen und ich glaube, das Wissen habe ich und das meinten dann irgendwelche Professoren auch und habe dann da auch den Stoff weiter vermittelt und die Jungs und Mädels da haben glaube ich ein bisschen was mitgenommen und haben auch ihre Klausuren meistens ganz ordentlich geschrieben. Also das hat sich dann so irgendwo in der Zeit entwickelt. Und klar dann geht es irgendwann im Job weiter, dann bist du Berater wo so ein bisschen mehr extrovertiert gefordert wird. Klar, dann sollst du einen Workshop halten und dann zu dem Thema oder hey, du kennst dich doch damit aus. Mach mal eben die Schulung da bei dem Kunden Meier oder Müller und so wächst man da einfach. Ich glaube also auch dass ich als Berater am Anfang noch relativ zurückhaltend war und darf ich mal stören und ich bin mir jetzt nicht sicher und der Kunde hat gesagt, also ja.

I: Hättest du dir da auch schon gerne einen Coach gewünscht?

CE1: Ja, definitiv. Also das wäre super hilfreich gewesen. Einfach jemand der stärker und öfters einem eine Reflexion gibt. Ganz klar. Also wenn, ich sehe das ja heute selber wenn ich da, weiß nicht, die eine Diplomandin, die kommt auch sehr zurückhaltend an. Die ist gut. Die ist einfach gut. Ist da in irgend so einem Förderkreis auch vom Land heraus. Also kann sie von ihren Leistungen her, die sie bringt nicht schlecht sein. Und das glaube ich, nur ihr Auftreten ist so höflich-zurückhaltend und distanziert. Und sie kann das glaube ich alles und genau so kann sie eigentlich auch auftreten und das wird erst mal keiner in Frage stellen. Klar, es wird irgendwann sicherlich Situationen geben, die habe ich auch schon beim Kunden erlebt wo der Kunde dann einfach ankommt und denkt, er kann dich jetzt zusammen pfeifen und die hast du dann ein, zwei, drei Mal gehabt und ab einem gewissen Level kann der Kunde ankommen und dann funktioniert es einfach nicht mehr. Dann hast du vielleicht ein dickes Fell oder du weißt einfach mit der Situation umzugehen. Und es gibt einfach Unternehmen, die haben eine ganz klare Hierarchie. Also dann hast du – super Beispiel – der eine, ein Abteilungsleiter ist das, Schwätzer vor dem Herrn, also wirklich bla blubb. Wenn du einen Viertelstundetermin mit dem machen willst, kannst du dir eine halbe Stunde mindestens einplanen, wenn nicht eine Dreiviertelstunde. Mal so eben grade Hallo sagen funktioniert nicht. Also musst du dir schon ein bisschen mehr Zeit nehmen. Ist sein Chef dabei, dann ist er: ja, jo, genau, habe ich auch gedacht, ja genau, sehe ich auch so. Und im Berufsleben gibt es echt viele Leute und es gibt Unternehmen, da ist der Umgang einfach locker, auch was über die Hierarchiegrenze hinweg ist, aber es gibt auch Unternehmen, die ticken ganz klar nach Hierarchieebene. Und das war bei einem anderen Kunden, so eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft kann man sagen, eine große. Da war es so, da war ich am Anfang als normaler Teilprojektleiter aktiv und dann bin ich in die Rolle des Projektleiters gewechselt, weil der Projektleiter dann

aus dem Team rausgegangen ist. Ok für den Bereich, der noch da ist, macht X dann die Projektleitung. Ok, kein Thema. Kaum in dem meeting wurde das angekündigt, kam der Gesamtprojektleiter vom Kunden: „Hallo, ich bin der Jürgen“. Du mich auch! Konnte ich gar nicht. Aber wie gesagt, die ticken so und damals war das schon für mich „du mich auch“ und heute ist das dann immer noch mehr, ja. Also völlig unverständlich. Also ich bin glaube ich eher jemand (klar wenn da mein Manager irgendwie daher redet, höre ich ihm natürlich zu, weil er ja wichtig ist), aber ich mache mittlerweile genau so meinen Mund auf und vertrete auch meine Meinung. Ungeachtet dessen wer ein, zwei oder drei Stufen über meiner Nase ist, habe ich kein Problem mit und selbst wenn es an den Vorstand geht, schreibe ich auch schon mal meine Mail. In der Regel kriege ich keine Antwort, aber das weiß ich auch, aber zumindest bitter.

I: Meinst du, du beeinflusst jetzt durch das Coaching die anderen Menschen in einer gewissen Art und Weise?

CE1: Also meine Mitarbeiter ganz klar.

I: Inwiefern?

CE1: Weil ich ihnen ja bestimmte Aufgaben übergebe und dahingehend vielleicht nicht mehr so freundlich bin wie früher. In dem Sinne: Hey, Kollege Müller, kannst du vielleicht mal ein bisschen helfen, sondern schon sage, (einfach weil ich zielgerichteter ticke) wir haben den Job, den machst du, du hast Zeit, also machen. Wenn er sagt, kann ich nicht, sage ich, dann ist doch super, wenn du es nicht kannst, kannst dich einarbeiten, wird dein skill set erweitert.

I: Also bist du direkter geworden.

CE1: Deutlich, ja.

I: Nimmst nicht mehr so viel Rücksicht?

CE1: Ja, doch also klar nehme ich auch Rücksicht auf Befindlichkeiten der Mitarbeiter, versuche ich auch wahrzunehmen, also ich weiß nicht, ob ich sensibel genug bin. Vielleicht (...) ist sensibel das richtige Wort? Also ich kriege nicht alles mit, sage ich ganz offen. Ich habe den einen Fall von Mitarbeiter. Ja, ich wusste der hat Stress mit seiner Partnerin, aber dass es dann so extrem ist, dass er hinschmeißt, habe ich nicht wahrgenommen. Hätte ich vielleicht mal mit einem persönlichen, intensiveren Gespräch vielleicht mal mehr erfüllen müssen, hab dann aber glaube nicht in dem Maße meine Antennen genug sensibilisiert gehabt. Für so ein Thema. Ja, ist halt blöd. Aber nichts desto trotz habe ich dann zumindest versucht zu retten was zu retten ist und auch mit meinem Coach darüber gesprochen was man da machen kann in die Richtung und letztendlich das Angebot was sie mir angeboten hat, ihm auch weitergeleitet. So nach dem Motto es gibt Menschen innerhalb der Organisation, die dir helfen können ohne dass solche Dinge vielleicht irgendwo protokolliert werden, weil es ja einfach ganz klar (das ist glaube ich auch das Gute beim Coaching) was man mit seinem Coach bespricht, passiert in dem Raum auf einer Vertrauensbasis und das steht sonst nirgends. Es sei denn dem Coach wird jetzt sein Buch geklaut oder sein Notizzettel oder was auch immer oder meine Unterlage, aber ansonsten weiß das keiner was du dort besprichst.

I: Und würdest du sagen dadurch, dass du jetzt zielgerichteter und fokussierter bist und so weiter, seid ihr auch effektiver? Also als ganzes Team?

CE1: Ja, also ich glaube schon, ja. Definitiv. Also das ist, auch ich glaube gegenüber meinem Umfeld war ich sicherlich früher mehr noch der Typ, der sagte, ja, ich mache das noch. Auch im Sinne von, ok das dauert halt noch fünf Stunden, dann komme ich halt erst weiß nicht wann aus dem Büro, muss ich auch erst dran arbeiten noch, öfters mal Nein zu sagen. Aber das klappt immer besser. Also das ist auch ein Prozess des Coachings oder sozusagen auch ein Ergebnis dessen. Da gab es so ein einfaches Beispiel in dem Sinne: Dein Chef kommt um die Ecke, so nach dem Motto, da hier hast du ein Paket von 1000 Powerpoint Seiten, morgen Präsentation beim Kunden, stell es mal vor. Und meine erste Reaktion war damals schon zu sagen, ey, no go. Mache ich nicht. Und es gibt aber halt Menschen, die sagen, ok, gib mal her, ich suche mir 20 Seiten aus und mache es einfach. Und mittlerweile bin glaube ich so weit zu sagen, das ist kein absolutes no go. Geht dann auch nicht, sondern wirklich abzuschätzen und zu sagen, ok auch die Idee zu sagen, ich pick mir da 20 Seiten raus, oder auch 50, die studiere ich intensiv und ich stelle auch nur das Thema vor in der Ecke und verweise dann den Kunden generell darauf, dass es sonst eine spezifische Fachfrage ist, die ich mal mitnehme und ich hinter her liefere. Das muss man sich irgendwie auch immer bewusst machen, wir werden vom Kunden ja als Berater eingekauft, um seine Probleme zu lösen. So, wie wir die gelöst bekommen am Ende des Tages ist unsere Sache. Der Kunde hat Problem A, hat Budget B und den Zeitpunkt C, an dem er es beendet haben will. Und ob du jetzt sozusagen da sitzt und (klar wollen Kunden meistens, dass du da sitzt und das Problem dann löst, dass er das Gefühl hat, der sitzt da und dem raucht der Kopf und der häckert da an der Tastatur rum, also der muss super gut sein) klar will so ein Kunde so was sehen. Es gibt Kunden, die sagen, Projekte gibt es nur bei mir im Haus - punkt. Also der Berater wird nur bezahlt, wenn er da ist, ist aber überhaupt nicht zwingend notwendig. Letztendlich interessiert eben nur das Ergebnis, dass es in time und budget abgeliefert wird und wie wir es machen, ist egal. Also kann ich auch so ein Thema wie: Hier hast du 1000 Seiten, präsentiere das mal morgen, nehme ich 50 raus und gut ist. Man verändert sich da in der Richtung. Aber das ist, das muss man, wie gesagt, das ist auch ein Lerneffekt. Was ich halt auch versuche, ist die Erfahrung, die ich mitnehme oder auch das was ich aus dem Coaching mitnehme wo ich sage das ist gut und das ist hilfreich für meine Arbeit, dass ich das auch natürlich versuche Kollegen mitzugeben. Ey, denk mal drüber nach. Da ist nochmal eine Idee oder wollen wir das nicht mal anders machen oder hast du dir mal Alternativen überlegt. Also grade auch gegenüber Mitarbeitern, die dann sagen: Das finde ich doof. Nee, denk mal so und so. Nee, eigentlich stimmt es und ja passt ja ganz gut in meine Entwicklung rein und irgendwie da überzeugender zu wirken.

I: Das heißt, du hast auch gelernt ein Stück weit die richtigen Fragen zu stellen.

CE1: Ja so langsam ja.

I: durch den Coach.

CE1: Ja!

I: Ja super.

CE1: Ich stelle dir jetzt aber keine Fragen.

I: Stell mir doch auch mal Fragen, nicht nur ich dir. Ich bin mit dem Fragen stellen aber eigentlich soweit durch.

CE1: Wie? Du hast doch seitenweise hier Papier mitgebracht.

636 I: Ja, das habe ich alles hier in meinem Kopf.

637

638 CE1: Ja, eigentlich brauchst du das nur als Stütze.

639

640 I: Richtig. Ich danke dir ganz herzlich X. Es war wirklich sehr umfangreich, inhaltsvoll auch
641 für mich. Ich habe jetzt nur noch ein paar Kreuzchen, die ich dich bitten würde für mich zu
642 machen.

8. Beispiel einer Zusammenfassung

Zusammenfassung Coach			
Fall	Nr.	Zeile	Paraphrase
1	1	8f	Motivation ist intern als Coach zu arbeiten und Erfahrung zu sammeln ohne sich um Akquise kümmern zu müssen
1	2	10f	Unsicherheit ist durch die Restrukturierungen sehr groß bei den Leuten
1	3	12f	großer Wunsch sich neu zu orientieren bei den Angestellten
1	4	13	Coaching macht Spaß
1	5	13f	mit den Leuten zu arbeiten gibt mehr Energie als man reinsteckt
1	6	25f	als Berater gemerkt, dass die Beziehungsebene zum Kunden oft nicht beleuchtet wird und das Konsequenzen auf der Sachebene hat
1	7	27f	Idee war, durch eine Coaching-Ausbildung besser als Berater agieren zu können
1	8	42f	ich wollte nicht mehr nur der Tekie sein und habe mich bewusst durch die Ausbildung weg qualifiziert
1	9	50	beim ersten Kennenlernen wollte er mehr über Coaching erfahren, was es ist und wie ich arbeite
1	10	52	in der nächsten Sitzung hat er rausgelassen, er möchte einen Karriereschritt machen und Manager werden
1	11	55f	in meinem Profil habe ich geschrieben, dass ich Traineecoach bin und nach Feedback suche
1	12	56-58	es ist ein Lernprozess mit dem ersten Coachee zu arbeiten, das fand er sehr sympathisch, da ich mich wie er auch dem Thema näherte
1	13	60f	GPOP und Belbin Teamrollentest gemacht, Stärken und Schwächen beleuchtet
1	14	62f	wesentliche Arbeit war sein Selbstbewusstsein zu stärken und sein Bewusstsein dafür, dass er schon ist was er sein möchte
1	15	64f	die Fähigkeiten, die er in 2 Jahren entwickeln wollte, hatte er schon
1	16	66	wir haben rausgearbeitet, dass er sie schon hat
1	17	71-73	er dachte, er muss sich zum Manager entwickeln, aber er hatte alles schon bis auf die Position
1	18	77	das war ihm noch nicht bewusst
1	19	80-83	er hat mir eine Wunschliste genannte mit Fähigkeiten, die er gerne hatte und ich habe ihm widergespiegelt, dass er sie schon hat
1	20	84	die Widerspiegelung allein hat ihn in die Position gehoben das zu leben

1	21	89f	wir hatten eine klare Zielsetzung über einen Zeitraum und sobald das Ziel erreicht war, haben wir den Prozess abgeschlossen und einen neuen angefangen mit einem neuen Ziel
1	22	91f	aus meiner Sicht wäre es das Ziel, dass er alleine weiter läuft
1	23	92-94	wir sind jetzt im dritten Prozess und danach sollte er in der Lage sein neue Fragestellungen allein anzugehen
1	24	101f	erste Prozess wurde abgeschlossen als er die Managerposition bekommen hat
1	25	102f	der nächste Prozess waren die ersten 100 Tage Reinwachsen in die Managerrolle und Team führen
1	26	107	jetzt ist es Selbst- und Zeitmanagement
1	27	108-110	er macht Tätigkeiten gerne, die einem Berater zugeordnet sind und hat zusätzlich die Beratungsleiteraufgaben
1	28	119	die Beziehung hat sich über die Zeit entwickelt
1	29	119f	anfangs war er sehr zurückhalten und beobachtend
1	30	120f	in einem Moment hatte ich den Eindruck, er hat Vertrauen gefasst, dass ich vertraulich und verantwortungsvoll mit ihm umgehe und da hat er sich geöffnet
1	31	124f	ab dem Moment hat er mehr aus seiner Gedanken- und Gefühlswelt erzählt
1	32	126	ich bin mehr zu einer Vertrauensperson geworden, mit der er auch Themen diskutiert
1	33	127f	nicht nur der Coach, sondern auch der Sparringspartner
1	34	129f	birgt das Risiko, dass er sich zu sehr auf mich als Begleitperson verlässt
1	35	130f	momentan ist es eine Gratwanderung zwischen Vertrauensverhältnis und zu sehr zur Stütze zu werden
1	36	133-135	verholfen sich plötzlich zu öffnen hat, dass ich ihn ernst nehme wie er ist
1	37	135f	ich bewerte nicht, sondern höre zu, bin offen, aufmerksam und wertschätze
1	38	136f	ich setze es nicht in mein Weltbild und beurteile in gut oder schlecht
1	39	138	ich nehme ihn ernst und höre ihm zu
1	40	139f	ich gebe ihm nicht das Gefühl, dass was Gesagtes lächerlich oder schlecht ist
1	41	140	das war wesentlich
1	42	148f	im Vergleich zu anderen Coachees war es sehr wichtig ihn sein zu lassen
1	43	149-151	Zuhören, nicht den Fluss stoppen und dem Raum geben ist generell das Wesentliche
1	44	151f	auch wenn das Coaching-Ziel ein anders ist als grade im Gespräch
1	45	155	das ist ein sehr wichtiger Punkt, um das Vertrauen herzustellen
1	46	164	am Ende des ersten Prozesses hatte er den Mut den Schritt zu gehen
1	47	165	er entwickelte das Selbstbewusstsein sich der Aufgabe zu stellen
1	48	167	im zweiten Prozess ist das Selbstbewusstsein stärker geworden

1	49	169-172	er steht jetzt auch mal für sich und seine Bedürfnisse ein, ohne es zu diskutieren oder zu argumentieren
1	50	179f	auch in seinem Privatleben ist er selbstbewusster und nimmt sich eher Freiräume
1	51	181f	ich fragte mich, ob das so gut ist, aber er muss das wissen, ich kann nur nachhaken
1	52	189f	generell habe ich jedes Mal festgestellt, dass sich der Grund warum ein Coachee ins Coaching kommt sich verschiebt
1	53	194f	der eigentliche Grund ein Coaching zu machen wird zum Symptom eines anderen Themas
1	54	195f	die Zielsetzung geht dann oft in eine andere Richtung
1	55	200f	ich weiß nicht, ob das für den Unternehmenskontext spezifisch ist oder draußen auch so ist
1	56	206	Veränderungen bei Coachees sind Reflexionsprozesse, sich auf sich zu konzentrieren
1	57	207-210	einmal haben wir drei Sitzungen zur Zielklärung gebraucht, haben uns dann lange nicht mehr gesehen und danach war das Ziel schon erreicht
1	58	211f	sich mit einer Fragestellung auseinander zu setzen, darüber nachzudenken, andere Impulse durch Fragen zu bekommen, bewirkt oft viel
1	59	214f	es mehren sich Perspektiven und der Horizont wird größer
1	60	219	bei diesem Fall hat sich die Selbstreflexionsfähigkeit auch erhöht, aber primär das Selbstbewusstsein
1	61	220f	die Auseinandersetzung mit sich selbst stand im Vordergrund
1	62	222f	vielleicht auch die Bestätigung durch die Tools, dass schon da ist was er gern sein möchte
1	63	224	vielleicht auch Verstehen warum er so ist
1	64	228f	bei den Fremdeinschätzungen war Belbin sehr wichtig, weil raus kam was er sein wollte
1	65	233f	die Kombination aus Belbin und GPOP haben ihm verständlich gemacht warum ihn die anderen so wahrnehmen
1	66	234	wie tickt er einerseits und welche Außenwirkung hat das
1	67	236-238	die Tools haben wir in der Ausbildung gelernt
1	68	238f	ein Großteil der Ausbildung ist Selbstreflexion und Auseinandersetzen mit der eigenen Person
1	69	240	für mich war GPOP auch ein Aha-Erlebnis
1	70	241f	bestätigt zu sehen, wie man tickt und das es so ok ist, war auch in diesem Fall ausschlaggebend
1	71	247	ist auch eine Form der Wertschätzung, dass es ok ist wie du bist
1	72	254f	es hat ihn unterstützt, dass er viel Raum bekommen hat über für ihn wichtige Themen zu sprechen
1	73	257f	während des darüber Redens ist er sich selbst über ein paar Sachen klar geworden
1	74	260f	er hat sich Manageraufgaben vergegenwärtigt, wie er als Manager unterstützen, entwickeln kann und welche Auswirkungen das auf sein Führungsverhalten hat

1	75	262f	die wichtigste Führungsqualität ist zu reflektieren welche Auswirkungen die eigenen Handlungen haben und sie zu hinterfragen
1	76	265f	an sich selbst hat er schon gelernt, dass es unterschiedliche Charaktere gibt und dass es ok ist
1	77	267-269	dass man Leute unterschiedlich behandeln muss je nachdem wie sie ticken, haben wir an konkreten Fällen, zum Teil sehr emotional, besprochen
1	78	274f	der Coachee ist sehr sachlich und abwägend, daher schwingt das Emotionale nur darunter mit
1	79	275f	auch sachliches Abwägen, eine Idee in den Raum stellen und darüber zu sprechen war sehr wichtig
1	80	284f	das ist so ein Kreislauf, dadurch, dass er im Privatleben seine Freiräume nimmt, geht es ihm besser, dadurch wird er selbstbewusster
1	81	292-296	das gewonnene Selbstbewusstsein zu stabilisieren ist ein Knackpunkt momentan
1	82	295f	Gratwanderung zwischen Begleiten und nicht zu sehr stützen
1	83	297	ich versuche es zu stabilisieren, indem ich ihm sehr viel Freiraum gebe
1	84	299	er erwartet von mir, dass ich ihm Tools über den Zaun werfe
1	85	301-304	in der letzten Sitzung habe ich ihm eine Übung gegeben und habe hauptsächlich ihn arbeiten lassen
1	86	304f	ich bin in den Hintergrund getreten
1	87	306f	davon erhoffe ich mir, dass er merkt, dass er arbeitet und mich nicht braucht
1	88	313f	bisher hatten wir sehr große Effekte Richtung Selbstbewusstsein
1	89	319f	ich sehe die Gefahr, dass er nicht merkt, dass er das allein geschafft hat, wenn ich zu lange mit ihm arbeite
1	90	321f	mein Ziel ist es ihn nach diesem Prozess in die Welt zu entlassen
1	91	327f	nachdem ich nur neugierig nach dem Logo seines Vereins-T-Shirts gefragt habe ohne es zu bewerten hat er sich sehr geöffnet
1	92	328-333	als wir spontan ein Stellenangebot analysiert haben, wurde ihm klar, dass er wirklich Manager werden will
1	93	333f	als ich ihm zurückgespiegelt habe, dass er schon ist was er sein will
1	94	339f	das erste Schlüsselerlebnis mit dem T-Shirt hat das Vertrauen bewirkt, sich zu öffnen, einzulassen und das ganzheitliche Leben zu betrachten
1	95	341f	die Analyse des Angebots hat ihn bestärkt, dass er nur Manager werden will
1	96	342-344	das Zurückspiegeln war der Startschuss sich voll auf die Aufgabe einzulassen
1	97	346f	sein Chef ist überzeugt von ihm, aber werden es die Mitarbeiter auch sein, wie kann er das rechtfertigen
1	98	348f	ab dem Zurückspiegeln der Fähigkeiten hatte er die Bestätigung, dass sich sein Chef nicht getäuscht hat
1	99	355	ab dem Zeitpunkt waren die Mitarbeiter für die Fragestellung nicht mehr so relevant

1	10 0	364f	dann war die Fragestellung wie er das Team zusammenführen kann und wer was braucht, um seine Rolle auszuführen
1	10 1	366	der Fokus hatte sich verändert
1	10 2	371f	anfangs war der Coachee durch und durch Berater, sehr distanziert, beobachtend und hat lange überlegt bevor er gemacht hat
1	10 3	372f	es war ihm wichtig alle ins Boot zu holen
1	10 4	374f	jetzt ist er noch beobachtend, aber handelt auch
1	10 5	375- 377	er sieht sich in der Verantwortung Vorgaben, Führung zu geben
1	10 6	391f	er ist noch sehr nah an den Bedürfnissen eines Beraters und wird so auch akzeptiert
1	10 7	398- 400	er ist lebhafter, fröhlicher, fast jugendlich geworden, am Anfang war er ruhig
1	10 8	419f	es war einfach mit ihm zu arbeiten, weil er sich auf Sachen einlässt und Präzise Vorstellungen hat
1	10 9	421f	er hatte eine klare Motivation für das Coaching, die sich nicht mehr verändert hat
1	11 0	424f	für einen Coach ist es schön, wenn du etwas ausprobierst und es zeigt sofort Wirkung
1	11 1	435- 437	die Hürde intern einen Coach zu suchen ist noch hoch, daher wissen alle, dass sie was ändern wollen, wenn sie den Schritt getan haben
1	11 2	437f	die Klarheit zu wissen was man will, war bei dem Coachee sehr ausgeprägt

9. Zielgruppenspezifische Kategoriensysteme

Legende:

- Schwarze Schrift = deduktive Kategorienbildung
- Rote Schrift = Deduktive Kategorien ohne Zuordnung
- Blaue Schrift = induktive Kategorienbildung

9.1 Coachee

Kategorie	Unterkategorie	Definition
Definition Coaching	Prozessberatung	Coachee wird durch Anregungen, Fragen, Aufgaben, etc. bei dem Problemlöseprozess unterstützt und entwickelt so eigenverantwortlich eine eigene Problemlösung
	Geschützter Raum	Coachee hat die Möglichkeit offen zu sein und sich dem Coach anzuvertrauen, ohne dass er fürchten muss, dass die Inhalte nach außen dringen
	Neutrales Feedback	Coachee erhält durch den Coach ein ehrliches, direktes und neutrales Feedback wie von einem Spiegel, sodass blinde Flecke aufgespürt und beseitigt werden können
Anlass Coaching	Karriereplanung/Neuorientierung	Der Coachee möchte einen Karriereschritt (neue Position, Rolle, Funktion) machen oder ist neu in eine Rolle gekommen und sucht dafür Unterstützung bei einem Coach

Kategorie	Unterkategorie	Definition
	ung/Weiterentwicklung	
	Persönlichkeits-/Potentialentwicklung	Der Coachee möchte an sich persönliche arbeiten, um Stärken weiter auszubauen, Schwächen abzumildern und Kompetenzen zu erhöhen. Er wird sich über sich selbst klarer und erkennt Ansatzpunkte zur Entwicklung
	Führungskompetenzentwicklung	Der Coachee möchte gezielt an seinen Führungskompetenzen und seinem Führungsstil arbeiten.
	Bewältigung von Konflikten	Der Coachee sucht im Coaching Unterstützung beim Umgang mit Konflikten, die in seinem Arbeitsalltag aufgetreten sind (z.B. Differenzen zwischen Mitarbeiter und Manager)
	Verbesserung der Zusammenarbeit	Der Coachee sucht im Coaching Unterstützung und Wege, um mit Personen aus seinem Umfeld (Kollegen, Mitarbeiter, Manager, Kunden) eine stärkere Zusammenarbeit zu erreichen
	Stressbewältigung	Der Coachee sucht im Coaching Unterstützung seine Work-Life-Balance wieder herzustellen
Empfinden des Coaching-Prozesses	Stabil und bedürfnisangepasst	Der Coachee hatte während des Coachings immer das Gefühl, dass der Coach wusste was momentan gebraucht wird. Das Vorgehen wurde transparent gemacht und als sinnvoll erlebt. Er fühlte sich so sicher und aufgehoben.
	instabil und unangepasst	Der Coachee hatte das Gefühl, dass der Coach nur sein „Programm“ runter spulte und sich nicht individuell auf ihn einstellte. Dadurch fühlte er sich nicht sicher und gut aufgehoben.
Beziehung zum Coach	Vertrauensvoll, offen und ehrlich	Sicherheit, dass man dem Coach alles anvertrauen kann und es nicht weiter getragen wird, sodass man offen und ehrlich sein kann
	Gleichwertig	Coach wird als gleichwertiger Partner empfunden, nicht als „Besserwisser“, Ratgeber oder inhaltlicher Experte
	Akzeptierend und wertschätzend	Der Coach bewertet nichts als gut oder schlecht, sondern Akzeptiert die Einzigartigkeit und Individualität des Coachees als Mensch und schätzt ihn genauso.
	Passend	Gefühl von Sympathie, selbe Wellenlänge und Verständnis durch den Coach
Art der Unterstützung durch den Coach	Schaffen von Stabilitätsbedingungen	Durch den Coach wurden stabile Randbedingungen geschaffen, z.B. <ul style="list-style-type: none"> - durch Maßnahmen zur Schaffung struktureller Sicherheit (Setting, Behandlungsablauf, Verstehbarkeit, Transparenz des Vorgehens) - durch die Beziehungsqualität + Vertrauen zum Coach (Kompetenz, Glaubwürdigkeit, emotionale Standfestigkeit) - durch die Unterstützung und Sicherheit, die ein Patient aus sich selbst erhält (Erfahrung von Selbstwirksamkeit, Kontrollierbarkeit, Selbstwertunterstützung, Zugang zu Ressourcen, Kongruenzerfahrungen)
	Identifikation von Mustern des relevanten Systems	Analyse der beteiligten KEV-Muster, z.B. durch Identifikation der states of mind
	Sinnbezug/Synergitätsbewertung	Persönliche Entwicklungsprozesse werden durch den Coach als sinnvoll erlebt und stehen mit den zentralen Lebenskonzepten in Korrespondenz. Es herrschte eine innere Stimmigkeit und zielorientiertes Handeln
	Energetisierung ermöglichen/Ressourcenaktivierung	Der Coach stellt motivationsfördernde Bedingungen zu Ressourcenaktivierung her, z.B. durch: <ul style="list-style-type: none"> - Emotionale Relevanzzuschreibung

Kategorie	Unterkategorie	Definition
	vierung	<ul style="list-style-type: none"> - Generierung von Bedeutung - Veränderte System-Umwelt-Interaktion
	Fluktuationsverstärkungen realisieren	Veränderter Erfahrungsmöglichkeiten werden eröffnet und bestehende KEV-Muster destabilisiert > Inkongruenzen wirken irritierend
	Synchronisation	Interventionen müssen zeitlich passen und so koordiniert sein, dass sie dem aktuellen kognitiv-emotionalen Zustand (state of mind) des Coachees entsprechen. Sie passen zur Verarbeitungstiefe und der Coachee zeigt eine Aufnahmebereitschaft
	Gezielte Symmetriebrechung ermöglichen	Durch imaginäre Zielzustände und kognitive Antizipation von Verhaltensweisen wird der Attraktor in eine Richtung gelenkt, er wird nicht dem Zufall überlassen
	Re-Stabilisierung	Neue Muster werden mit Hilfe des Coachs in das bestehende Selbstkonzept integriert. Maßnahmen zur Stabilisierung und Generalisierung: Wiederholung, Variation, Nutzung in unterschiedl. Kontexten, positive Verstärkung
Was hilft genau?	Perspektiverweiterung	Durch die Fragen des Coachs wurde der Coachee angeregt das Anliegen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und dann neu zu bewerten
	Ort zum Loslassen	Gespräche mit dem Coach wurden als entlastend empfunden. Durch die Vertrauensvolle Beziehung fiel es leicht sich hier zu öffnen, was sonst im Arbeitsalltag nicht leicht ist
	Muster aufgezeigt	Muster und Einflussgrößen wurden durch den Coach entdeckt und widergespiegelt, sodass sie bewusst geändert werden konnten
	Spiegeln/Feedback	Durch Fragen und Rückspiegelungen durch den Coach wird der Coachee zur Perspektiverweiterung angeregt, erhält Bestätigung und Wahrnehmung von außen
	Betonung Gefühlsebene	Coachee wird bewusst immer wieder nach seinem Gefühl dabei gefragt
	Beziehung zum Coach	Vertrauensvolle Beziehung als Hebel des Coachings
	Neues einüben/praktische Erfahrung	Durch neue Erfahrungen und tatsächliches Tun fällt das Lernen leichter, Ordner werden leichter wieder aufgerufen und neue Bahnen geformt
	Tools/Methodik	Bestimmte Methoden, die während des Coachings angewendet wurden, z.B. psychologische Tests.
Veränderungen/Wirkungen	Auf kognitiver Ebene andere Denkweise	Der Coachee beschreibt eine erhöhte Problemlösbarkeit, Selbstreflexionsfähigkeit und/oder Selbstregulationsfähigkeit. Hat neue Sichtweisen zu dem Anliegen gewonnen sowie Ressourcen entdeckt. Insgesamt hat er sich persönlich weiterentwickelt.
		Klarheit über Muster Bedingungen
		Erhöhte Selbstreflexion
		Neue Perspektiven

Kategorie	Unterkategorie	Definition
	Auf emotionaler Ebene anderes Gefühl	Eine Neubewertung des Anliegens führt zu einer Verbesserung des Wohlbefindens und/oder zur Stressreduktion und Wiederherstellung der Work-Life-Balance und Erhöhung der Motivation, er fühlt sich nun beispielsweise gelassener und weniger ohnmachtslos.
	Auf behavioraler Ebene andere Handlungsweise	Der Coachee beschreibt eine Verhaltensänderung oder Kompetenzentwicklung, z.B. delegiert er nun häufiger Aufgaben an Mitarbeiter. Er hat ein erhöhtes Handlungsrepertoire.
Schlüsselerlebnis zu Veränderung	Plötzliche Lösungseinsicht	Dem Coachee wurden plötzlich die Ursache oder Einflussgrößen des Problems klar und erkannte die Lösung.
	Gefühlsmäßige Neubewertung	Erkenntnis, dass andere Werte oder Rahmenbedingungen wichtig sind und das Problem daher nicht so schlimm ist wie anfangs gedacht.
Erhöhte Selbstreflexion gelernt	Beachtung mehrerer Perspektiven	Durch das Hinterfragen des Coachs wurden immer mehrere Perspektiven einbezogen, das wird beibehalten. Der eigene Anteil am Problem wird hinterfragt.
	Eigenes Verhalten hinterfragen	Gründe des Verhaltens und eigene Bedürfnisse werden im Berufsalltag hinsichtlich der gewünschten Zielerreichung hinterfragt. Durch die Strukturierungshilfe des Coachs im Dialog fällt es nach dem Coaching leichter.
	Unterscheidung Bewusstheit und Unbewusstheit	Coachee lernt sich selbst in Bezug auf seine Ebene zu reflektieren und einen Blick von außen auf sich zu bekommen.
Mobilisierung von Kräften	Interne Ressourcenaktualisierung	Durch vergangene Erfolgserlebnisse werden Stärken und Kompetenzen wieder sichtbar gemacht, durch emotionale Relevanzzuschreibung wird die Motivation erhöht
	Externe Ressourcenaktualisierung	Gemeinsam wird überlegt welche Personen unterstützen könnten oder welche anderen externen Hilfsmittel zur Verfügung stehen, es kommt zu einer veränderten System-Umwelt-Interaktion.
Klarheit über Muster/Bedingungen des Problems	Gesetzmäßigkeiten	Der Coachee erkennt Gesetzmäßigkeiten in seinem Verhalten und der Reaktion des Umfelds darauf, z.B. immer wenn ich..., passiert..., Ordner werden erkannt und versucht zu ändern.
	Eigenanteil	Coachee erkennt, dass er seine Wirklichkeit konstruiert und einen Teil des Problems selbst ausmacht.
	Glaubenssätze	Typische Denkmuster werden aufgedeckt und hinterfragt. Dabei werden auch Emotionen beachtet.
Eröffnung neuer Perspektiven	Aufmerksamkeitserweiterung	Durch Rückfragen des Coachs werden weitere Aspekte in Betracht gezogen.
	Perspektivwechsel	Coachee hat gelernt sich in die Perspektive anderer hinein zu versetzen und deren Perspektive einzunehmen.
Emotionales Befinden	Verbessert	Coachee beschreibt eine Erhöhung der emotionalen Befindlichkeit, bspw. Durch mehr Zufriedenheit, erhöhte Selbstregulationsfähigkeit und Affektkalibrierung, Überwindung des Kontrollverlusts.

Kategorie	Unterkategorie	Definition
Persönliche und berufliche Weiterentwicklung	Gleich geblieben	Coachee bemerkt keinen wesentlichen Unterschied in der emotionalen Befindlichkeit nach dem Coaching.
	Verschlechtert	Durch das Coaching ist eine größere emotionale Verwirrung entstanden
	Karriereschritt, verantwortungsvollere Aufgaben	Coachee hat sich im Zuge des Coachings beruflich weiterentwickelt und eine neue Position eingenommen.
	Potenzialentwicklung	Durch das Coaching wurden Kompetenzen und Fähigkeiten weiter entwickelt, es kam zu einer Leistungsverbesserung.
	Persönlichkeitsentwicklung	Durch das hohe Maß an Selbstreflexion wurde an der Identität gearbeitet, man fühlt sich nun erfahrener, reifer.
Relevanz von Personen aus dem Umfeld für das Anliegen	Aufgaben durch Management vorgegeben/Anforderungen	Durch das nächst höhere Level werden Aufgaben und Projekte vorgegeben, die durchzuführen sind. Daraus können Probleme und Druck entstehen oder auch alltägliche Anforderungen aus dem Tagesgeschäft
	Anregungen durch Kritik/Feedback	Coachee wurde durch Reaktionen aus seinem Umfeld auf sein Anliegen aufmerksam
	Vorbild	Personen aus dem Umfeld können eine beeindruckende Vorbildfunktion einnehmen, denen der Coachee nacheifern möchte
	Konkurrenz	Durch eine Konkurrenzsituation mit weiteren Personen entsteht ein erhöhter Problemdruck, der durch das Coaching abgemildert werden soll.
Feedback von anderen nach Coaching	positiv	Coachee hat während oder nach dem Coaching positives Feedback erhalten, z.B. ist gelassener geworden, kann besser zuhören, bringt mehr Leistung, erhöhte Motivation.
	negativ	Durch das Coaching geänderte Verhalten bewirkt beim Umfeld Irritationen, sind verwirrt („warum bist du plötzlich so anders/seltsam?“).
	neutral	Coachee erhält kein sonderlich positives oder negatives Feedback durch sein Umfeld und keins, das spezifisch auf das Coaching zurückzuführen ist.
Auswirkung Verhalten nach dem Coaching auf Personen aus dem Umfeld	Vorbildfunktion	Coachee nimmt nun selbst eine Vorbildfunktion für Kollegen oder Mitarbeiter ein.
	Klarere Vorgaben	Durch erhöhte Führungskompetenz wird die Führung und das Team effektiver.
	Erhöhtes Selbstbewusstsein/-wertgefühl	Coachee kann sich nun selbst behaupten, selbstbewusst auftreten und traut sich schwerere Aufgaben zu.
	Erhöhte Selbstreflexion	Führt zu empathischerem Verhalten den Teammitgliedern gegenüber wodurch diese motivierter und zufriedener werden.
	Effektivität im Team	Durch Veränderungen des Coachees als Führungskraft ist es seinem Team möglich insgesamt effektiver zu arbeiten. Mitarbeiter werden klarer geführt, ihnen wird ein unterstützender Rahmen geboten, in dem sie sich entwickeln können
	Selbststeuerung	Durch eine erhöhte Selbststeuerung des Coachees verhält er sich gegen-

Kategorie	Unterkategorie	Definition
		über seinem Umfeld anders, was deren Verhalten beeinflusst.
	Kompetenzerhöhung	Der Coachee erlernte im Coaching gewisse Kompetenzen und Fähigkeiten, durch die er anders mit seinem Umfeld interagiert.

9.2 Coach

Kategorie	Unterkategorie	Definition
Motivation interner Coach zu sein	Job Enrichment	Ergänzung zum Arbeitsalltag
	Persönliche Weiterentwicklung	Coach-Ausbildung als persönliche Weiterbildung auf Interessensgebiet
	Anderen helfen	Kollegen beim Umgang mit Problemen helfen
	Berufliche Weiterentwicklung	Durch die Coaching-Weiterbildung wurde eine andere Position/Aufgabe im Unternehmen erreicht.
	Gibt Energie	Coaching schenkt Energie und Motivation für restlichen Arbeitsalltag.
	Am Thema bleiben	Intern als Coach tätig zu sein ist eine Möglichkeit am Thema zu bleiben und sein Interesse auszuleben.
Themen im Coaching	Keine Akquise nötig	Durch die interne Coaching-Tätigkeit ist keine selbstständige Akquise von Coachees nötig, da sie intern vermittelt werden.
	Karriereplanung/Neuorientierung/Weiterentwicklung	Der Coachee möchte einen Karrierschritt (neue Position, Rolle, Funktion) machen und sucht dafür Unterstützung bei einem Coach
	Persönlichkeits-/Potentialentwicklung	Der Coachee möchte an sich persönliche arbeiten, um Stärken weiter auszubauen, Schwächen abzumildern und Kompetenzen zu erhöhen. Er wird sich über sich selbst klarer und erkennt Ansatzpunkte zur Entwicklung.
	Führungskompetenzentwicklung	Der Coachee möchte gezielt an seinen Führungskompetenzen und seinem Führungsstil arbeiten.
	Bewältigung von Konflikten	Der Coachee sucht im Coaching Unterstützung beim Umgang mit Konflikten, die in seinem Arbeitsalltag aufgetreten sind (z.B. Differenzen zwischen Mitarbeiter und Manager).
	Verbesserung der Zusammenarbeit	Der Coachee sucht im Coaching Unterstützung und Wege, um mit Personen aus seinem Umfeld (Kollegen, Mitarbeiter, Manager, Kunden) eine stärkere Zusammenarbeit zu erreichen.
	Stressbewältigung	Der Coachee sucht im Coaching Unterstützung seine Work-Life-Balance wieder herzustellen.
Beziehung zum Coachee	Vertrauensvoll, offen und ehrlich	Coachee hat die Sicherheit, dass man dem Coach alles anvertrauen kann und es nicht weiter getragen wird, sodass man offen und ehrlich sein kann.
	Gleichwertig	Coachee wird als gleichwertiger Partner empfunden, nicht als jemand, den man beratschlagen oder Expertentipps geben müsste.
	Akzeptierend und wertschätzend	Der Coach bewertet nichts als gut oder schlecht, sondern Akzeptiert die Einzigartigkeit und Individualität des Coachees als Mensch und schätzt ihn genauso.
	Passend	Gefühl von Sympathie, selbe Wellenlänge und Verständnis.
	Veränderungsbereit	Der Coachee signalisiert, dass er wirklich etwas verändern will und lässt sich auch auf Experimente mit dem Coach ein, ist offen.
	Nicht veränderungsbereit	Coachee hält einen Widerstand aufrecht, sodass nicht emotionszentriert und offen gearbeitet werden kann. Er ist unmotiviert Aufgaben mitzumachen.
	zurückhaltend abhängig	Der Coachee ist zurückhaltend und öffnet sich schwer. Coachee hat das Gefühl die Unterstützung des Coachs fortwährend zu benötigen.

Kategorie	Unterkategorie	Definition
Empfinden des Coaching-Prozesses	Stabil und bedürfnisangepasst	Der Coachee hatte während des Coachings immer das Gefühl, dass der Coach wusste was momentan gebraucht wird. Das Vorgehen wurde transparent gemacht und als sinnvoll erlebt. Der Coachee fühlte sich so sicher und aufgehoben.
	instabil und unangepasst	Der Coachee hatte das Gefühl, dass der Coach nur sein „Programm“ runter spulte und sich nicht individuell auf ihn einstellte. Dadurch fühlte er sich nicht sicher und gut aufgehoben.
Veränderungen/Wirkungen generell durch Coaching	Auf kognitiver Ebene andere Denkweise	Der Coachee beschreibt eine erhöhte Problemlösbarkeit, Selbstreflexionsfähigkeit und/oder Selbstregulationsfähigkeit. Hat neue Sichtweisen zu dem Anliegen gewonnen sowie Ressourcen entdeckt. Insgesamt hat er sich persönlich weiterentwickelt.
	Auf emotionaler Ebene anderes Gefühl	Eine Neubewertung des Anliegens führt zu einer Verbesserung des Wohlbefindens und/oder zur Stressreduktion und Wiederherstellung der Work-Life-Balance und Erhöhung der Motivation, er fühlt sich nun beispielsweise gelassener und weniger ohnmachtslos.
	Auf behavioraler Ebene andere Handlungsweise	Der Coachee beschreibt eine Verhaltensänderung oder Kompetenzentwicklung, z.B. delegiert er nun häufiger Aufgaben an Mitarbeiter. Er hat ein erhöhtes Handlungsspektrum.
Art und Weise Effekte auszulösen	Geeignete Randbedingungen schaffen	Generische Prinzipien einhalten.
	Spiegeln/Feedback	Impulse durch Fragen, Widerspiegeln, etc. lösen systeminterne Prozesse aus.
	Eröffnung neuer Perspektiven/Fragen	Weitere Möglichkeiten, Alternativen, ergänzende Sichtweisen anbieten.
	Methodik/tools	Fragetechniken, Aufgaben, Rollenspiele, etc.
	Beziehung	Durch die vertrauensvolle Beziehung zum Coachee kann sich dieser leichter öffnen und auf das Coaching einlassen.
	Betonung Gefühlsebene	Emotionszentriertes Arbeiten und Reflexion der Gefühlsebene während des Coachings.
	Ort zum Loslassen	Coaching als Raum, indem alles erzählt werden kann und auch Sorgen und Ängste Raum finden.
	Neues einüben	Neue Verhaltensweisen müssen nicht nur entdeckt, sondern praktische eingeübt werden.
Art und Weise der Unterstützung durch den Coach	Schaffen von Stabilitätsbedingungen	Strukturelle Sicherheit Durch den Coach wurden stabile Randbedingungen geschaffen, z.B. - durch Maßnahmen zur Schaffung struktureller Sicherheit (Setting, Behandlungsablauf, Verstehbarkeit, Transparenz des Vorgehens)
		Emotionale Sicherheit - durch die Beziehungsqualität + Vertrauen zum Coach (Kompetenz, Glaubwürdigkeit, emotionale Standfestigkeit)
		Sicherheit aus dem Coachee selbst - durch die Unterstützung und Sicherheit, die ein Patient aus sich selbst erhält (Erfahrung von Selbstwirksamkeit, Kontrollierbarkeit, Selbstwertunterstützung, Zugang zu Ressourcen, Kongruenzerfahrungen)
	Identifikation von Mustern des relevanten Systems	Analyse der beteiligten KEV-Muster, z.B. durch Identifikation der states of mind.
	Sinnbezug/Synergitätsbewertung	Persönliche Entwicklungsprozesse werden durch den Coach als sinnvoll erlebt und stehen mit den zentralen Lebenskonzepten in Korrespondenz. Es herrschte eine innere Stimmigkeit und zielorientiertes Handeln.

Kategorie	Unterkategorie	Definition
	Energetisierung ermöglichen/ Ressourcenaktivierung	Der Coach stellt motivationsfördernde Bedingungen zu Ressourcenaktivierung her, z.B. durch: <ul style="list-style-type: none"> - Emotionale Relevanzzuschreibung - Generierung von Bedeutung - Veränderte System-Umwelt-Interaktion
	Fluktuationsverstärkungen realisieren	Veränderter Erfahrungsmöglichkeiten werden eröffnet und bestehende KEV-Muster destabilisiert > Inkongruenzen wirken irritierend.
	Synchronisation	Interventionen müssen zeitlich passen und so koordiniert sein, dass sie dem aktuellen kognitiv-emotionalen Zustand (state of mind) des Coachees entsprechen. Sie passen zur Verarbeitungstiefe und der Coachee zeigt eine Aufnahmebereitschaft.
	Gezielte Symmetriebrechung ermöglichen	Durch imaginäre Zielzustände und kognitive Antizipation von Verhaltensweisen wird der Attraktor in eine Richtung gelenkt, er wird nicht dem Zufall überlassen.
	Re-Stabilisierung	Neue Muster werden mit Hilfe des Coachs in das bestehende Selbstkonzept integriert. Maßnahmen zur Stabilisierung und Generalisierung: Wiederholung, Variation, Nutzung in unterschiedl. Kontexten, positive Verstärkung.
Art und Weise der Ableitung von Interventionen	Intuitiv	Coach kann keine genaue Regel benennen, nach der er Interventionen bestimmt. Eher aus Gefühl und Erfahrung.
	Methodisch	Nach Schule, Konzept, Modell, Buch...
	Vorliebe	Interventionen wurden selbst schon ausprobiert und des Öfteren eingesetzt.
Art und Weise der Ressourcenaktivierung	Fokus auf bisherige Erfolge	Ressourcen, die für bisherige Erfolge wichtig waren, können vielleicht auch bei dem aktuellen Anliegen hilfreich sein.
	Motivation wecken	Durch die Herstellung des Sinnbezugs und der Notwendigkeit zur Veränderungen wird die Motivation erhöht.
	Kontrollerfahrungen/Selbstwirksamkeitserfahrungen	Durch Kontrollerfahrungen wird bewusst, dass man seine Wirklichkeit selbst mit bestimmen kann, Gefühl von Selbstwirksamkeit.
	Beziehung	Beziehung zum Coach sollte selbst als Ressource erlebt werden, da Verständnis und Wertschätzung entgegen gebracht wird.
	Fragen	Direktes Nachfragen auf welche Weise Ressourcen aktiviert werden können oder wo Ressourcen liegen-
	Rückspiegeln von Stärken	Ressourcen werden durch Betonung von Stärken und Erfolgen aktiviert.
Relevanz der Personen aus dem Umfeld für das Anliegen	Aufgaben durch Management vorgegeben	Durch das nächst höhere Level werden Aufgaben und Projekte vorgegeben, die durchzuführen sind. Daraus können Probleme und Druck entstehen.
	Vorbild	Personen aus dem Umfeld können eine beeindruckende Vorbildfunktion einnehmen, denen der Coachee nacheifern möchte.
	Konkurrenz	Durch eine Konkurrenzsituation mit weiteren Personen entsteht ein erhöhter Problemdruck, der durch das Coaching abgemildert werden soll.
	Anregung durch Feedback/Kritik	Coachee erhielt durch das Umfeld Feedback und Kritik, die ihn dazu bewog, ein bestimmtes Anliegen im Coaching zu bearbeiten.
Einfluss auf Personen aus	Vorbildfunktion	Coachee nimmt nun selbst eine Vorbildfunktion für Kollegen oder Mitarbeiter ein.
	Klarere Vorgaben	Durch erhöhte Führungskompetenz wird die Führung und das Team effektiver.

Kategorie	Unterkategorie	Definition
dem Umfeld nach Coaching	Erhöhte Selbstbewusstsein/Selbstwertgefühl	Coachee kann sich nun selbst behaupten, selbstbewusst auftreten und traut sich schwerere Aufgaben zu.
	Erhöhte Selbstreflexion	Führt zu empathischerem Verhalten den Teammitgliedern gegenüber wodurch diese motivierter und zufriedener werden.
	Erhöhte Selbststeuerung	Durch die erhöhte Selbststeuerung des Coachees interagiert er anders mit seinem Umfeld.

9.3 Umfeld

Kategorie	Unterkategorie	Definition
Definition Coaching	Hilfe zur Selbsthilfe	Coachee wird durch Anregungen, Fragen, Aufgaben, etc. bei dem Problemlöseprozess unterstützt und entwickelt so eigenverantwortlich eine eigene Problemlösung
	Geschützter Raum	Coachee hat die Möglichkeit offen zu sein und sich dem Coach anzuvertrauen, ohne dass er fürchten muss, dass die Inhalte nach außen dringen
	Neutrales Feedback	Coachee erhält durch den Coach ein ehrliches, direktes und neutrales Feedback wie von einem Spiegel, sodass blinde Flecke aufgespürt und beseitigt werden können
	Therapie	Hilfe für Menschen, die alleine ihren Arbeitsalltag nicht bewältigen können und einen Seeleklempner brauchen
	Potenzialentwicklung	Coaching trägt dazu bei Potenzial zu entwickeln, um in eine höhere Position aufzusteigen.
	Trainer	Ein Coach wird mit einem Trainer gleichgesetzt.
Art der Unterstützung durch den Coach	Experte	Hilfe und Tipps vom Experten holen, eine andere Fachmeinung hören
	Sorgen loslassen	Raum, um sich auszusprechen, Sorgen loszuwerden und jemand, mit dem man vertrauensvoll reden kann
	Schaffen von Stabilitätsbedingungen	Durch den Coach wurden stabile Randbedingungen geschaffen, z.B. <ul style="list-style-type: none"> - durch Maßnahmen zur Schaffung struktureller Sicherheit - durch die Beziehungsqualität + Vertrauen zum Coach - durch die Unterstützung und Sicherheit, die ein Patient aus sich selbst erhält
	Identifikation von Mustern des relevanten Systems	Analyse der beteiligten KEV-Muster, z.B. durch Identifikation der states of mind
	Sinnbezug/Synergitätsbewertung	Persönliche Entwicklungsprozesse werden durch den Coach als sinnvoll erlebt und stehen mit den zentralen Lebenskonzepten in Korrespondenz. Es herrschte eine innere Stimmigkeit und zielorientiertes Handeln
	Energetisierung ermöglichen/Ressourcenaktivierung	Der Coach stellt motivationsfördernde Bedingungen zu Ressourcenaktivierung her, z.B. durch: <ul style="list-style-type: none"> - Emotionale Relevanzzuschreibung - Generierung von Bedeutung - Veränderte System-Umwelt-Interaktion
	Fluktuationsverstärkungen realisieren	Veränderter Erfahrungsmöglichkeiten werden eröffnet und bestehende KEV-Muster destabilisiert > Inkongruenzen wirken irritierend
	Synchronisation	Interventionen müssen zeitlich passen und so koordiniert sein, dass sie dem aktuellen kognitiv-emotionalen Zustand (state of mind) des

Kategorie	Unterkategorie	Definition
		Coachees entsprechen. Sie passen zur Verarbeitungstiefe und der Coachee zeigt eine Aufnahmebereitschaft
	Gezielte Symmetriebrechung ermöglichen	Durch imaginäre Zielzustände und kognitive Antizipation von Verhaltensweisen wird der Attraktor in eine Richtung gelenkt, er wird nicht dem Zufall überlassen
	Re-Stabilisierung	Neue Muster werden mit Hilfe des Coachs in das bestehende Selbstkonzept integriert. Maßnahmen zur Stabilisierung und Generalisierung: Wiederholung, Variation, Nutzung in unterschiedl. Kontexten, positive Verstärkung
Wirkungen/Änderungen bei Coachee	Auf kognitiver Ebene andere Denkweise	Der Coachee beschreibt eine erhöhte Problemlösbarkeit, Selbstreflexionsfähigkeit und/oder Selbstregulationsfähigkeit. Hat neue Sichtweisen zu dem Anliegen gewonnen sowie Ressourcen entdeckt. Insgesamt hat er sich persönlich weiterentwickelt.
	Auf emotionaler Ebene anderes Gefühl	Eine Neubewertung des Anliegens führt zu einer Verbesserung des Wohlbefindens und/oder zur Stressreduktion und Wiederherstellung der Work-Life-Balance und Erhöhung der Motivation, er fühlt sich nun beispielsweise gelassener und weniger ohnmachtslos
	Auf behavioraler Ebene andere Handlungsweise	Der Coachee beschreibt eine Verhaltensänderung oder Kompetenzentwicklung, z.B. delegiert er nun häufiger Aufgaben an Mitarbeiter. Er hat ein erhöhtes Handlungsgrepertoire.
Einfluss der Veränderungen auf die Person	Wohlbefinden	Coachee hat in der Interaktion mehr Zeit, ist ruhiger und gelassener, dadurch steigert sich auch das Wohlbefinden des Umfelds
	Vorbildfunktion	Durch die persönliche und fachliche Weiterentwicklung des Coachees wird er zum Vorbild für sein Umfeld, stößt auch dort Entwicklungspotenziale und Motivation zur Weiterentwicklung an
	Unsicherheit	Veränderung des Coachees führt zur Systemirritation und erhöht die Unsicherheit des Umfelds
	Vermindertes Konfliktpotenzial	Durch das Coaching konnten Konflikte beschwichtigt und Probleme beseitigt werden
	Verbesserte Zusammenarbeit	Personen aus dem Umfeld können nun leichter mit dem Coachee zusammenarbeiten, weil er bestimmte Verhaltenspunkte geändert hat und soziale Kompetenzen weiterentwickelt hat
	Effektiveres Teamwork	Durch die gesteigerte Führungskompetenz werden Mitarbeiter klarer geführt, ihnen wird ein unterstützender Rahmen geboten, in dem sie sich entwickeln können
	Keine Beurteilung möglich	Den Interviewten war es nicht möglich zur Entwicklung nach dem Coaching etwas zu sagen, da sie schon lange nicht mehr direkt mit dem Coachee zusammenarbeiten.
Unterstützen der Rahmen durch den Manager	Erhöhtes Selbstbewusstsein	Der Coachee entwickelte im Coaching ein stärkeres Selbstbewusstsein, wodurch er gegenüber seinem Umfeld selbstbewusster auftritt.
	Identifikation von Mustern des relevanten Systems	Unterstützung bei der Identifikation z.B. durch Z.B. computerbasierte Prozesserfassung mittels synergetischem Navigator, Interaktionsmatrizen, Computersimulationen von Unternehmensprozessen
	Sinnbezug herstellen	Entwicklungen sollten als sinnvoll erlebt werden und mit persönlichen Lebenskonzepten in Korrespondenz stehen Z.B. Mitarbeiter in Planungs- und Umsetzungsprozesse möglichst mit einbeziehen, ihre Ideen und Beiträge würdigen, Vision, Mission und Strategie transparent machen, Kultur der Partizipation und Verantwortung, Veränderungsnotwendigkeit erklären
	Kontrollparameter identifizieren /	Aktivierung von Ressourcen durch emotionale und motivationale Bedeutung von Zielen, z.B: Identifikation und Faszination ermögli-

Kategorie	Unterkategorie	Definition
	Energetisierung ermöglichen	chen, gemeinsame Zielentwicklung und Problemlöseprozesse, Wertschätzung, Flow-Erfahrungen erzeugen
	Destabilisierung / Fluktuationsverstärkung	Herausfordernde Zukunftsbilder oder Antizipation von Krisen schaffen, z.B: Anreize schaffen, bench-marking, Musterunterbrechung (z.B. Regelverstöße) provozieren und vormachen, veränderte Symbole einführen, Pilotprojekte, Kräftefeldanalyse
	Synchronisation	Veränderungsprozesse sollten auf unterschiedl. Ebenen koordiniert ablaufen. Veränderung hat seine Eigendynamik, die nur bedingt beeinflusst werden kann, z.B. durch Prozessmonitoring, Informationsfluss organisieren, Multiprojektcontrolling, Etappenziele feiern
	Gezielte Symmetriebrechung ermöglichen	Sinnvolle Weichenstellungen vornehmen, nicht kleine Fluktuationen über Realisation von Ordnern entscheiden lassen Z.B. Antizipation von Strukturelementen, Ausnahmen-Fragen, Anker und Symbole
	Re-Stabilisierung	Positive Muster stabilisieren, automatisieren und zugänglich machen Z.B. Feedbackschleifen, Generalisierungen, Zielvereinbarungen, Fixierung von Abläufen, Klärung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, Nutzung der neuen Symbole
	Freiräume lassen	Freiräume zum eigenverantwortlichen Arbeiten lassen, die durch die Rahmenbedingungen eingegrenzt sind
	Wissen	Durch Wissen und Erfahrung, wenn Mitarbeiter nicht weiter wissen

9.4 Kontrast

Kategorie	Unterkategorie	Definition
Definition Coaching	Hilfe zur Selbsthilfe	Coachee wird durch Anregungen, Fragen, Aufgaben, etc. bei dem Problemlöseprozess unterstützt und entwickelt so eigenverantwortlich eine eigene Problemlösung.
	Geschützter Raum	Coachee hat die Möglichkeit offen zu sein und sich dem Coach anzuvertrauen, ohne dass er fürchten muss, dass die Inhalte nach außen dringen.
	Neutrales Feedback	Coachee erhält durch den Coach ein ehrliches, direktes und neutrales Feedback wie von einem Spiegel, sodass blinde Flecke aufgespürt und beseitigt werden können.
	Therapie	Hilfe für Menschen, die alleine ihren Arbeitsalltag nicht bewältigen können und einen „Seelenklempner“ brauchen.
	Potenzialentwicklung	Coaching trägt dazu bei Potenzial zu entwickeln, um in eine höhere Position aufzusteigen.
Überlegung Coaching zu machen	Bereits überlegt, aber nicht gemacht	Bestimmter Anlass hat zu spezifischen Überlegungen geführt, aber Coaching wurden dennoch nicht in Anspruch genommen, weil konkrete Umsetzung nicht möglich war.
	Noch nicht überlegt	Kein Bedarf oder fehlendes Wissen, dass es das gibt und was es ist.
Art der Unterstützung durch den Coach	Experte	Hilfe und Tipps vom Experten holen, eine andere Fachmeinung hören.
	Sorgen loslassen	Raum, um sich auszusprechen, Sorgen loszuwerden und jemand, mit dem man vertrauensvoll reden kann.
	Schaffen von Stabilitätsbedingungen	Durch den Coach wurden stabile Randbedingungen geschaffen, z.B. <ul style="list-style-type: none"> - durch Maßnahmen zur Schaffung struktureller Sicherheit - durch die Beziehungsqualität + Vertrauen zum Coach - durch die Unterstützung und Sicherheit, die ein Pati-

Kategorie	Unterkategorie	Definition
		ent aus sich selbst erhält.
	Identifikation von Mustern des relevanten Systems	Analyse der beteiligten KEV-Muster, z.B. durch Identifikation der states of mind.
	Sinnbezug/Synergitätsbewertung	Persönliche Entwicklungsprozesse werden durch den Coach als sinnvoll erlebt und stehen mit den zentralen Lebenskonzepten in Korrespondenz. Es herrschte eine innere Stimmigkeit und zielorientiertes Handeln.
	Energetisierung ermöglichen/ Ressourcenaktivierung	Der Coach stellt motivationsfördernde Bedingungen zu Ressourcenaktivierung her, z.B. durch: <ul style="list-style-type: none"> - Emotionale Relevanzzuschreibung - Generierung von Bedeutung - Veränderte System-Umwelt-Interaktion
	Fluktuationsverstärkungen realisieren	Veränderter Erfahrungsmöglichkeiten werden eröffnet und bestehende KEV-Muster destabilisiert > Inkongruenzen wirken irritierend.
	Synchronisation	Interventionen müssen zeitlich passen und so koordiniert sein, dass sie dem aktuellen kognitiv-emotionalen Zustand (state of mind) des Coachees entsprechen. Sie passen zur Verarbeitungstiefe und der Coachee zeigt eine Aufnahmebereitschaft.
	Gezielte Symmetriebrechung ermöglichen	Durch imaginäre Zielzustände und kognitive Antizipation von Verhaltensweisen wird der Attraktor in eine Richtung gelenkt, er wird nicht dem Zufall überlassen.
	Re-Stabilisierung	Neue Muster werden mit Hilfe des Coachs in das bestehende Selbstkonzept integriert. Maßnahmen zur Stabilisierung und Generalisierung: Wiederholung, Variation, Nutzung in unterschiedl. Kontexten, positive Verstärkung.
Wunsch an einen Coach	Unterstützung	Hilfe beim Umgang mit einer Problemstellung.
	Anregungen	Neue Anregungen, Möglichkeiten gezeigt bekommen.
Umgang mit Unsicherheiten/Problemen	Vermeidung/Ignoranz/Akzeptanz	Das Problem wird vermieden, ignoriert oder als Ist-Zustand akzeptiert.
	Ressourcenaktivierung	Zur Verringerung der Diskrepanzen werden eigene Möglichkeiten oder fremde Hilfe hinzugezogen.
	Verhaltensänderung	Es kommt zur Verhaltensänderung und Abwehrreaktionen des Problems.
	Analyse	Das Problem wird zunächst analysiert.
	Direktes Ansprechen	Probleme oder Unsicherheiten werden mit anderen Menschen besprochen.
Woher plötzliche Einsicht in ein Problem (Schlüsselerlebnis)	Perspektiverweiterung/-wechsel	Andere Anregung Z.B. durch ein Gespräch mit Kollegen, Neues gelernt.
	Änderung auf der Gefühlsebene	Neue Bewertung einer Situation nach Selbstreflexion.
	keine	Es konnte kein Schlüsselerlebnis erzählt werden.
Andere Denk-, Fühl-, Handlungsweise	Auf kognitiver Ebene andere Denkweise	Der Coachee beschreibt eine erhöhte Problemklarheit, Selbstreflexionsfähigkeit und/oder Selbstregulationsfähigkeit. Hat neue Sichtweisen zu dem Anliegen gewonnen sowie Ressourcen entdeckt. Insgesamt hat er sich persönlich weiterentwickelt.
	Auf emotionaler Ebene	Eine Neubewertung des Anliegens führt zu einer Verbesserung

Kategorie	Unterkategorie	Definition
nach dem Schlüsselerlebnis oder Problemlösung	ne anderes Gefühl	des Wohlbefindens und/oder zur Stressreduktion und Wiederherstellung der Work-Life-Balance und Erhöhung der Motivation, er fühlt sich nun beispielsweise gelassener und weniger ohnmachtslos.
	Auf behavioraler Ebene andere Handlungsweise	Der Coachee beschreibt eine Verhaltensänderung oder Kompetenzentwicklung, z.B. delegiert er nun häufiger Aufgaben an Mitarbeiter. Er hat ein erhöhtes Handlungrepertoire.
Quelle der Kraft	Beziehung/Teamwork	Energie erhält er aus interpersonellen Beziehungen
	Spaß an der Arbeit	Spaß an der Arbeit motiviert ihn und gibt ihm Kraft
	Erfolgserlebnisse	Vergangene Erfolge motivieren und wecken Ressourcen, um sie zu wiederholen
	eigenverantwortliches Arbeiten	Arbeitsinhalt kann selbst bestimmt werden.
	Anerkennung durch andere	Andere zeigen Anerkennung und Wertschätzung der Arbeit.
Ausmaß der Selbstreflexion	Authentizität	Die Arbeit kann authentisch erledigt und mit eigener Persönlichkeit ausgefüllt werden.
	Keine	Person denkt nie über sich und ihre Verhaltensweisen nach, um ein Ziel zu erreichen.
	Manchmal aber unstrukturiert	Person denkt manchmal über sich nach, ist aber eher ein Grübeln, das nicht zur Zielerreichung beiträgt
Auslöser der Selbstreflexion	Oft und strukturiert	Person denkt häufig über sich nach und wie sie ihrem Ziel näher kommen kann. Daraus folgen konkrete nächste Schritte.
	Schwierigkeiten/Misserfolge	Durch schwere neue oder bereits gescheiterte Aufgaben ist die Person gezwungen über sich und ihre Fähigkeiten nachzudenken.
	Gespräch mit Freunden, Vorgesetzten oder Kollegen	Durch die Rückmeldung der Fremdwahrnehmung wird die Person angeregt diese mit der Selbstwahrnehmung abzugleichen.
	Bewerbung auf neue Stellen	Person reflektiert über die Passung zur neuen Stelle.
	Assessment Center, Psychologische Tests	Durch Beantworten der Fragen wird eine Selbstreflexion ausgelöst.
	Nichts Spezielles	Es wird kein spezieller Auslöser benötigt, sondern spontan reflektiert.
Einnahme neuer Perspektiven	Zeit haben	Man benötigt Zeit, um nachzudenken.
	Ratschlag durch Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte	Person fragt nach weiterer Meinung.
	Selbstreflexion	Person versetzt sich gedanklich selbstständig in eine andere Perspektive.
	Erfahrung	Keine wirkliche Einnahme anderer Perspektiven, sondern Schöpfen aus den bisherigen Erfahrungen in der Annahme, es ist diesmal genauso.
	Emotionale Betroffenheit	Durch eine emotionale Betroffenheit fragt die Person sich wie jemand anders das sehen würde.
Persönliche und berufliche Weiterentwicklung	Selten/ohne Antrieb	Perspektiven werden nur selten und schwer eingenommen ohne weitere Anregung zu erhalten.
	Karriereschritt, verantwortungsvollere Aufgaben	Person hat sich im letzten halben Jahr beruflich weiterentwickelt und eine neue Position eingenommen.
	Potenzialentwicklung	Durch Training on the job wurden Kompetenzen und Fähigkeiten weiter entwickelt, es kam zu einer Leistungsverbesserung.

Kategorie	Unterkategorie	Definition
Emotionales Befinden	Persönlichkeitsentwicklung	Durch Erfahrungen hat man sich persönlich weiter entwickelt, hat an der Identität gearbeitet, man fühlt sich nun erfahrener, reifer.
	Verbessert	Person beschreibt eine Erhöhung der emotionalen Befindlichkeit, bspw. Durch mehr Zufriedenheit, erhöhte Selbstregulationsfähigkeit und Affektkalibrierung, Überwindung des Kontrollverlusts.
	Gleich geblieben	Person bemerkt keinen wesentlichen Unterschied in der emotionalen Befindlichkeit in der letzten Zeit.
Relevanz von Personen aus dem Umfeld für das Problem	Verschlechtert	Durch gewisse Umstände ist eine größere emotionale Verwirrung entstanden.
	Aufgaben durch Management/Jobanforderungen vorgegeben	Durch das nächst höhere Level werden Aufgaben und Projekte vorgegeben, die durchzuführen sind. Daraus können Probleme und Druck entstehen.
	Vorbild	Personen aus dem Umfeld können eine beeindruckende Vorbildfunktion einnehmen, denen der Coachee nacheifern möchte.
Einfluss auf Personen aus dem Umfeld	Konkurrenz	Durch eine Konkurrenzsituation mit weiteren Personen entsteht ein erhöhter Problemdruck, der durch das Coaching abgemildert werden soll.
	Vorbildfunktion	Person nimmt selbst eine Vorbildfunktion für Kollegen oder Mitarbeiter ein.
	Weisungsbefugnis	Gibt Aufgaben und Projekte an sein Team weiter.
	Unterstützung	Hilft und Unterstützt das Team bei Problemen, ist bemüht sie weiter zu entwickeln.
	Charakter	Verhalten ist durch Charakter geprägt und das überträgt sich auch auf Team, z.B. sehr strukturiert, wenig emotional.
	Anregung durch Feedback/Kritik	Z.B. durch Verbesserungsvorschläge, die angenommen werden.

10. Beginn des Kodierleitfadens des Coachees als Beispiel für das gesamte Dokument

Kategorie	Unterkategorie	Definition	Zusammenfassung	Ankerbeispiel
Definition Coaching	Prozessberatung	Coachee wird durch Anregungen, Fragen, Aufgaben, etc. bei dem Problemlöseprozess unterstützt und entwickelt so eigenverantwortlich eine eigene Problemlösung	<ul style="list-style-type: none"> • Erwartet im Coaching Ideen, die von ihm kommen • Funktion des Coachs ist beratend • Coach berät welche Fragen man sich selbst stellen könnte • Coach zeigt Möglichkeiten, Wege und regt zur Selbstreflexion an • zielorientierte Selbstreflexion zur Adaption oder Abgewöhnen von Sachen • passt der Coach in Bezug auf seine Spezialgebiete ist Coaching hervorragend, um mit persönlichen Mitteln Ziele zu erreichen 	„Er berät. Und zwar in der Form was für Fragen man sich selbst stellen könnte. Er ist für mich kein Lösungspotenzial, er ist ein Mensch, der mich berät in Bezug auf meine Fragen, die ich mir selbst stellen könnte. Möglichkeiten, Wege, anregt letztendlich zur Lösungsreflexion, [...].“ (Ce2:23-27)
	Geschützter Raum	Coachee hat die Möglichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • das Gute an Coaching ist, dass es Menschen in der Organisation gibt, 	"Was man mit seinem Coach bespricht, passiert in

Anlass Coaching		offen zu sein und sich dem Coach anzuvertrauen, ohne dass er fürchten muss, dass die Inhalte nach außen dringen	<p>die dir helfen können, ohne dass es protokolliert wird</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbindet mit Coaching Vertraulichkeit • Anlass war vertrauensvoll und persönlich • Im Coaching hast du jemanden, dem du vertraust, dem du dich ausdrücken kannst und dem du sagen kannst was du ändern möchtest 	einem Raum auf einer Vertrauensbasis und das steht sonst nirgends." (Ce1:577f)
	Neutrales Feedback	Coachee erhält durch den Coach ein ehrliches, direktes und neutrales Feedback wie von einem Spiegel, sodass blinde Flecke aufgespürt und beseitigt werden können	<ul style="list-style-type: none"> • eins der besten Feedbacks durch Coach erhalten • Coaching lohnt sich alleine für Feedback • Feedback macht Unbewusstes bewusst 	„Und auch bei dem Thema Coaching. Also das war eins der besten Feedbacks was mir mein Coach gegeben hatte (...).“ (Ce1:7f.)
	Karriereplanung/Neuorientierung/Weiterentwicklung	Der Coachee möchte einen Karrierschritt (neue Position, Rolle, Funktion) machen oder ist in einer neu in eine Rolle gekommen und sucht dafür Unterstützung bei einem Coach	<ul style="list-style-type: none"> • langfristiges Ziel war Karrierecoaching in eine Rolle mit Personalverantwortung • in zwei Jahren Beratungsleiter werden • Ziele der neuen Rollen waren sich selbst treu zu bleiben und eine Vorstellung der Aufgabe zu haben • nicht hin und her schwenken lassen • mache den Job wie ich ihn haben will • vorher muss man dazu wissen wer man ist und wie man bestimmte Arbeiten macht • in der neuen Rolle gibt es viel was ich lernen muss und dazu brauche ich meinen Coach • förderlich zur Zielerreichung eines Managers • überlegen was ein sinnvolles Vorgehen ist, mehr Seniortät zu bekommen • daran zu arbeiten, weil es ein Karrierehindernis ist • Verhalten auf dem Level unüblich, auf nächst höherem noch unüblicher • Menschen, die unzufrieden sind, gerne den nächsten Karriereschritt machen würden, nicht wissen wie sie sich ändern, aber dass sie sich ändern müssen, werden in Richtung Coaching geschoben 	<p>„Und war dann grundsätzlich erst mal so mit dem langfristigen Ziel: Ja, ich möchte Karrierecoaching machen und ich möchte eine Rolle der Personalverantwortung [...].“ (Ce1:80-82)</p> <p>„[...]wir haben dann als dann klar war, dass ich den Jobwechsel mache und in eine neue Rolle rein kommen haben wir ganz klar gesagt also für die Phase haben wir gesagt, wir haben bestimmte Ziele, insbesondere die ich für meine ersten 100 Tage einhalten möchte.“ (Ce1:356-359)</p>

	Persönlichkeits-/Potentiale entwicklung	Der Coachee möchte an sich persönliche arbeiten, um Stärken weiter auszubauen, Schwächen abzumildern und Kompetenzen zu erhöhen. Er wird sich über sich selbst klarer und erkennt Ansatzpunkte zur Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • runtergebrochenes Ziel war selber zu wissen wer ich bin • Stärken und Schwächen rausfinden • erster Schritt war mich selbst kennen zu lernen • seine Stärken und Schwächen kennt man vielleicht • Blick der Außenwahrnehmung war wichtig • aktuelles Thema ist Zeitmanagement, damit ich auf ein normales Arbeitsmaß komme • Anlass war zu überlegen was ein sinnvolles Vorgehen ist, mehr Seniorität zu bekommen 	„[...] als erstes runtergebrochenes Ziel was wir vereinbart hatten war es dann zu sagen, ok, ich möchte erst mal selber wissen wer ich denn bin. Sozusagen wo meine Stärken und Schwächen liegen [...].“ (Ce1;84-86) „Der Anlass war das erste, das Vertrauensvolle und Persönliches. Also es war. Ich habe mir überlegt, wie schaffe ich es oder was ist ein sinnvolles Vorgehen, um mehr Seniorität zu bekommen.“ (Ce2:40-42)
	Führungskompetenzentwicklung	Der Coachee möchte gezielt an seinen Führungskompetenzen und seinem Führungsstil arbeiten.	<ul style="list-style-type: none"> • Als Arbeiter bin ich stärker in der execution als nötig • ist man stark in der execution, hands on, arbeitet man mehr nach unten und wird so wahrgenommen 	„Also wenn man sehr stark in der execution ist, dann heißt das, man wird sehr stark trainierenderweise mit seinem Team arbeiten, man macht sehr starkes hands on management, man arbeitet mehr nach unten hin. So wird man auch wahrgenommen. Das heißt, ich bin ein Arbeiter, ich bin eher einer, wenn ich mich mal, ich bin eher hands on Manager.“ (Ce1: 65-69)
	Bewältigung von Konflikten	Der Coachee sucht im Coaching Unterstützung beim Umgang mit Konflikten, die in seinem Arbeitsalltag aufgetreten sind (z.B. Differenzen zwischen Mitarbeiter und Manager)	-	-
	Verbesserung der Zusammenarbeit	Der Coachee sucht im Coaching Unterstützung und Wege, um mit Personen aus seinem Umfeld (Kollegen, Mitarbeiter, Manager, Kunden) eine stärkere Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • fördert Passung von Manager zum Team • Zusammenarbeit für die anderen ist angenehmer, wenn weniger Alpha 	„Und ich habe immer gesagt, die Leute arbeiten vielleicht viel angenehmer mit mir zusammen, wenn man es jetzt mal von der anderen Seite, nicht von der ego-Seite her sieht, wenn ich etwas weniger Alpha bin. Weniger überlagernd, weniger trainierend, weniger dirigierend und stärker in die sekundierende und

		beit zu erreichen		auf die delegierende Richtung komme.“ (Ce1:75-78)
	Stressbewältigung	Der Coachee sucht im Coaching Unterstützung seine Work-Life-Balance wieder herzustellen	Menschen, die sich fragen wie sie sich stoppen sollen und den Druck rausbekommen sollen, schicke ich zum Coaching	Bei Menschen gerade, die hoch engagiert sind, die Leistungsträger sind, zumal es sind immer die gleichen – das sind Arbeitsmagneten, die klassischen – die nicht mehr aus ihrer execution Rolle rauskommen, die sagen, [...] (dabei werde ich auch sehr stark am mich selbst erinnert fühle, dass ich sage: Klar). Das ist eine Singer Nähmaschine. [...]. Genau solche Menschen, die sagen: „Wie schaffe ich mich selbst zu stoppen? Wie bekomme ich diesen Druck raus?“ Selektiv zu überlegen, könnte Coaching helfen? (Ce2: 736-745)
Empfinden des Coaching-Prozesses	Stabil und bedürfnisangepasst	Der Coachee hatte während des Coachings immer das Gefühl, dass der Coach wusste was momentan gebraucht wird. Das Vorgehen wurde transparent gemacht und als sinnvoll erlebt. Er fühlte sich so sicher und aufgehoben.	<ul style="list-style-type: none"> • Coach muss mit passenden Fragen lenken • lässt sich gerne vom Coach führen • hat alles genau gepasst • Coach als starke Gestaltungshilfe für den Dialog • Coach drängt nie • stellt immer positive Fragen • erlebte den Coaching-Prozess völlig stimmig, weil der Plan vorher zusammen angeschaut wurde • das dahinterstehende Konzept und die Ziele waren klar • empfand keine Unstimmigkeiten, da das Ganze zusammen entwickelt wurde 	„Vielleicht kriege ich es mit, wenn ich in den Spiegel gucke, aber da muss sie mich mit den passenden Fragen lenken und ich glaube, wenn ich ihr nicht vertrauen würde, könnte sie mich auch nicht in der Form coachen.“ (Ce1:194-196) „Völlig stimmig. Weil wir haben ja den Plan zusammen vorher angeschaut. Es gab ein Konzept dahinter. Es waren die Ziele klar.“ (Ce2:323f.)
	instabil und unangepasst	Der Coachee hatte das Gefühl, dass der Coach nur sein „Programm“ runter spulte und sich nicht individuell auf ihn einstellte. Dadurch fühlte er sich nicht sicher und gut aufgehoben.	-	-
Beziehung zum Coach	Vertrauensvoll, offen und ehrlich	Sicherheit, dass man dem Coach alles anvertrauen kann und es nicht weiter getragen wird,	<ul style="list-style-type: none"> • am Ende des Coachings wird auch über andere wichtige Dinge gesprochen wie Privates oder Belastendes • sehr gute Vertrauensbasis • durch die vielen Fragen und Ant- 	„Also ich glaube, wir haben eine sehr sehr gute Vertrauensbasis mittlerweile. Also ich denk mal, sie weiß sehr sehr viel von mir. Einfach durch die vielen Fra-

		sodass man offen und ehrlich sein kann	<p>worten weiß der Coach sehr viel von mir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen zum Coach Notwendigkeit • könnte ich mich nicht öffnen, bräuchte ich keinen Coach • Beziehung zu Coach ist durch gegenseitiges Vertrauen und Ehrlichkeit geprägt • lässt sich gerne vom Coach führen • ehrlich sein • nichts beschönigen • Hemmschwelle bezüglich Vertrauen und Ehrlichkeit sollte null sein • keine Hemmungen haben, sondern aussprechen was einem durch den Kopf geht > schafft Ansatzpunkte für den Coach • Coach konnte mit entgegengebrachtem Vertrauen umgehen • einzigen Erwartungen an den Coach sind Vertrauen und Ehrlichkeit, um selbst vertrauensvoll und ehrlich sein zu können 	gen, die sie stellt, die vielen Antworten, die sie kriegt von mir und die vielen Monologe. Das ist auch ich denke eine zwingende Notwendigkeit, dass man dem Coach vertraut. Ansonsten wäre es glaube schwierig. Also wenn ich ihr nicht vertrauen könnte und mich nicht öffnen könnte über die Dinge, die mich belasten oder mich irgendwo bewegen reden könnte, dann bräuchte ich keinen Coach.“ (Ce1:184-190)
	Gleichwertig	Coach wird als gleichwertiger Partner empfunden, nicht als „Besserwisser“, Ratgeber oder inhaltlicher Experte	-	-
	Akzeptierend und wertschätzend	Der Coach bewertet nichts als gut oder schlecht, sondern Akzeptiert die Einzigartigkeit und Individualität des Coachees als Mensch und schätzt ihn genau so.	<ul style="list-style-type: none"> • hat gemerkt, dass Coach Spaß hat mit ihm zu arbeiten 	„Also das hat bei dem Coach einfach genau hingehauen. Das war so ein Mensch, bei dem ich gemerkt habe, ich <u>belaste</u> ihn nicht. Der hat Spaß mit mir zu arbeiten.“ (Ce2:200f.)
	Passend	Gefühl von Sympathie, selbe Wellenlänge und Verständnis durch den Coach	<ul style="list-style-type: none"> • Coach kennt mich sehr gut, schätzt mich sehr gut ein und stellt dadurch die richtige Fragen, um passend zu leiten • die Gesamteinschätzung von meinem Coach entsprach genau der Eigeneinschätzung • heutiger Coach hatte die passende Wellenlänge • die persönliche Wellenlänge hat entschieden • Selektion Coach und Coachee 	„Das haben die mir dann ganz gut erklärt und ich hab das dann so ein bisschen von meinem persönlichen Eindruck oder Wahrnehmung festgestellt, dass mein heutiger Coach einfach die passende Wellenlänge glaube ich hatte.“ (Ce1:76-78)

			muss passen <ul style="list-style-type: none"> • hat alles genau gepasst • Hat schnell gemerkt, dass Coach passt • stark von der Passung zwischen Coach und Coachee abhängig • Prüfen ob der Coach zu dem passt was man erreichen möchte 	
--	--	--	--	--

11. Gesamtes Kategoriensystem

	Zielgruppe	Kategorie	Unterkategorie
Coaching	Coach, Coachee, Umfeld	Kompetenz/Erwartung an Coach	-
	Coach, Coachee, Umfeld	Hindernis Coaching	-
	Coach, Coachee, Umfeld, Kontrast	Definition Coaching	<ul style="list-style-type: none"> • Potenzialentwicklung • Trainer • Therapie • neutrales Feedback • geschützter Raum • Prozessberatung
	Kontrast	Überlegung Coaching zu machen	<ul style="list-style-type: none"> • noch nicht überlegt • überlegt, aber nicht gemacht
	Coach, Coachee	Anlass/Themen Coaching	<ul style="list-style-type: none"> • Stressbewältigung • Verbesserung der Zusammenarbeit • Konfliktbewältigung • (Führungs-)Kompetenzentwicklung • Persönlichkeits-/Potenzialentwicklung • Karriereplanung/Neuorientierung • alleine nicht weiter kommen • Leidensdruck
	Coach	Motivation Coach sein	<ul style="list-style-type: none"> • keine Akquise nötig • gibt Energie • am Thema bleiben • anderen helfen • Jobenrichment • berufliche Weiterentwicklung • persönliche Weiterentwicklung
	Coach, Coachee	Empfinden Coaching Prozess	<ul style="list-style-type: none"> • instabil und unangepasst • stabil und bedürfnisangepasst
	Coach, Coachee	Beziehung zum Coach/Coachee	<ul style="list-style-type: none"> • zurückhaltend • abhängig • nicht veränderungsbereit • veränderungsbereit • passend • akzeptierend, wertschätzend • gleichwertig • vertrauensvoll, offen, ehrlich
Wirkanannah-	Coach, Coachee,	Unterstützung durch den Coach	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilitätsbedingungen schaffen <ul style="list-style-type: none"> ○ strukturelle Sicherheit ○ emotionale Sicherheit <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kopie vertrauensvoll, ehr-

	Umfeld, Kontrast		<ul style="list-style-type: none"> • lich, offen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kopie akzeptierend, wertschätzend ▪ Kopie passende Beziehung <ul style="list-style-type: none"> ○ aus Coachee heraus • Identifikation Muster • Sinnbezug • Energetisierung ermöglichen • Fluktuationsverstärkung realisieren <ul style="list-style-type: none"> ○ Kopie Ort zum Loslassen/Raum geben ○ Kopie von Perspektiverweiterung/Fragen ○ Kopie von Betonung der Gefühlsebene ○ Kopie von Tools/Methodik ○ Kopie von Spiegeln/Feedback • Synchronisation <ul style="list-style-type: none"> ○ Anknüpfung durch Interventionen ○ sprachliche Anknüpfung • Symmetriebrechung ermöglichen <ul style="list-style-type: none"> ○ korrektive Erfahrungen ○ Kopie von Neues einüben • Re-Stabilisierung
	Coachee, Coach	Was genau hilft? / Art und Weise Effekte auszulösen	<ul style="list-style-type: none"> • Sorgen loslassen • Expertenwissen • geeignete Randbedingungen schaffen • Tools/Methodik • Spiegeln/Feedback • Betonung der Gefühlsebene • Beziehung zum Coach • Neues Einüben/praktische Erfahrung • Ort zum Loslassen/ Raum geben • Perspektiverweiterung/Fragen • Muster aufgezeigt
	Kontrast	Wunsch an einen Coach/Coaching	<ul style="list-style-type: none"> • Anregung/neue Ideen • Unterstützung
	Coach	Ableitung von Interventionen	<ul style="list-style-type: none"> • Vorliebe • methodisch • intuitiv
	Coach	Art und Weise Ressourcenaktivierung	<ul style="list-style-type: none"> • Rückspiegeln von Stärken • Fragen • Beziehung • Kontroll-/ Selbstwirksamkeitserfahrungen • Motivation • Fokus auf bisherige Erfolge
Effekte	Coach, Coachee, Umfeld, Kontrast	Wirkungen (nach Schlüsselerlebnis bei Kontrast)	<ul style="list-style-type: none"> • generelle Einschätzung von Coachs, unspezifisch • behaviorale Ebene, Verhalten • emotionale Ebene, Gefühl <ul style="list-style-type: none"> ○ emotionales Befinden <ul style="list-style-type: none"> ▪ verschlechtert ▪ keine Veränderung ▪ verbessert • kognitive Ebene, Denkweise <ul style="list-style-type: none"> ○ neue Perspektiven eröffnet ○ Perspektivwechsel/Einsicht <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufmerksamkeitserweiterung

			<ul style="list-style-type: none"> ○ Klarheit über Muster/Bedingungen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wissen der eigenen Stärken und Schwächen ▪ Glaubenssätze ▪ Eigenanteil ▪ Gesetzmäßigkeiten ○ erhöhte Selbstreflexion gelernt <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beachtung mehrerer Perspektiven ▪ Hinterfragen eigenen Verhaltens ▪ Unterscheidung Bewusstheit/Unbewusstheit
	Coachee	Kräftemobilisierung	<ul style="list-style-type: none"> • externe Ressourcenaktualisierung • interne Ressourcenaktualisierung
	Coach, Coachee, Kontrast	Schlüsselerlebnis zu Veränderung	<ul style="list-style-type: none"> • keins • gefühlsmäßige Neubewertung • plötzliche Lösungseinsicht
	Kontrast	Umgang mit Problemen/Unsicherheiten	<ul style="list-style-type: none"> • analyse • direktes Ansprechen • Verhaltensänderung • Ressourcenaktivierung • Vermeidung/Ignorieren/Akzeptieren
	Kontrast	Quelle der Kraft	<ul style="list-style-type: none"> • Authentizität • Anerkennung durch andere • eigenverantwortliches Arbeiten • Erfolgserlebnisse • Spaß an der Arbeit • Beziehung zu Kollegen/Teamarbeit
	Kontrast	Ausmaß Selbstreflexion	<ul style="list-style-type: none"> • oft und strukturiert • manchmal unstrukturiert • keine
	Kontrast	Auslöser Selbstreflexion	<ul style="list-style-type: none"> • nichts Spezielles, Zeit haben • Assessment Center, psychol. Tests • Bewerbung auf neue Stelle • Gespräche (Freunden, Chef, Kollegen) • Schwierigkeiten/Misserfolge
	Kontrast	Einnahme neuer Perspektiven	<ul style="list-style-type: none"> • schwierig <ul style="list-style-type: none"> ○ emotionale Betroffenheit ○ Ratschlag von Kollegen, MA, Chef ○ selten, ohne eigenen Antrieb • leicht <ul style="list-style-type: none"> ○ Erfahrung ○ Selbstreflexion
	Coachee, Kontrast	pers. und berufl. Weiterentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlichkeitsentwicklung • Potenzialentwicklung • Karriereschritt/Aufgaben
Umfeld	Umfeld	Rahmen durch Manager	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilitätsbedingungen schaffen • Identifikation von Mustern • Sinnbezug • Energetisierung ermöglichen • Fluktuationsverstärkung • Synchronisation • Symmetriebrechung ermöglichen • Re-Stabilisierung • Freiräume lassen • Wissen

Coachee, Kontrast	Relevanz Umfeld für Anliegen/Problem	<ul style="list-style-type: none"> • Anregung durch Feedback/Kritik • vorgegebene Aufgaben/Anforderungen • Vorbild • Konkurrenz
Coachee	Feedback von anderen nach Coaching	<ul style="list-style-type: none"> • neutral • negativ • positiv
Coach, Coachee, Umfeld	Auswirkung Coaching auf Umfeld	<ul style="list-style-type: none"> • keine Beurteilung möglich • Effektivität im Team • erhöhte Selbstreflexion • erhöhtes Selbstbewusstsein/-wertgefühl • klarere Vorgaben • Vorbildfunktion • Zusammenarbeit • vermindertes Konfliktpotenzial • Unsicherheit • Wohlbefinden • Selbststeuerung • Kompetenzerhöhung
Kontrast	Einfluss auf Umfeld	<ul style="list-style-type: none"> • Anregung durch Feedback/Kritik • Charakter • Unterstützung/Hilfe • Weisungsbefugnis • Vorbild

12. 4-Ebenen-Modell gesundheitsförderlicher Führung

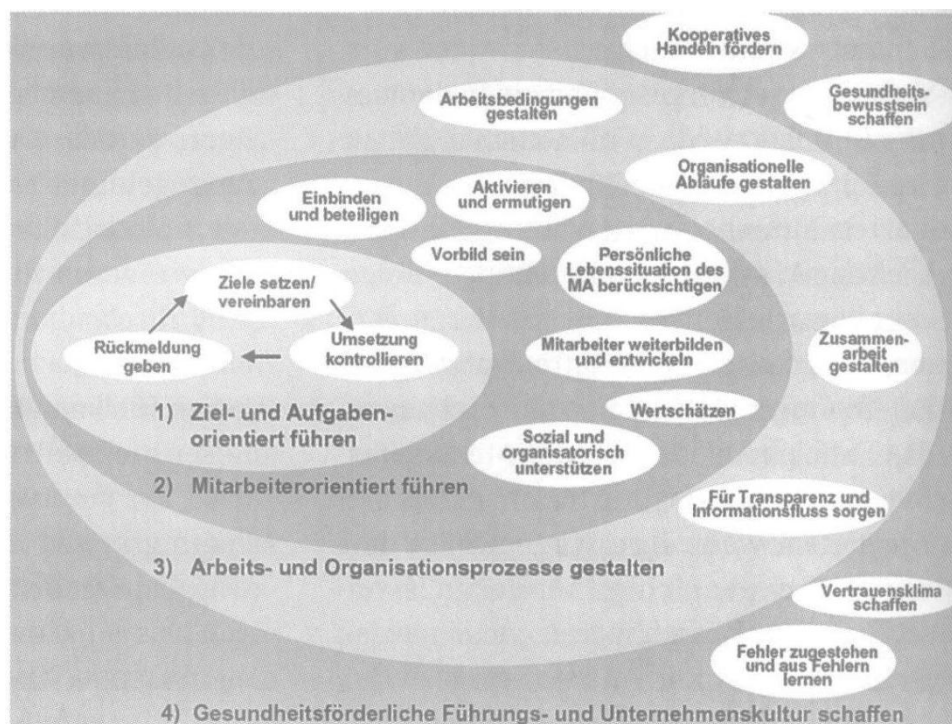


Abbildung 25: 4-Ebenen-Modell der Führung (Quelle: Spieß/Stadler 2007, S.258).