

Coaching-Praxisfelder

Forschung und Praxis im Dialog

Publikation zum zweiten internationalen Coaching-Fachkongress

Online-Teil

Vorwort der Herausgebenden

Im Juni 2012 fand unter dem Titel »Coaching meets Research ... Praxisfelder im Fokus« in Basel der zweite internationale Coaching-Fachkongress statt. Die Publikation zum Kongress mit dem Titel *Coaching-Praxisfelder – Forschung und Praxis im Dialog* gliedert sich in einen *Online-* und einen *Print-Teil*. Die ausgearbeiteten Kongressbeiträge sind im vorliegenden *Online-Teil* zu finden. Im *Print-Teil* wird der Themenbereich mit weiterführenden Beiträgen, die sich systematisch mit ausgewählten Praxisfeldern und praxisfeldübergreifenden Inhalten auseinandersetzen, vertieft und verdichtet.

Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre.

Robert Wegener, Agnès Fritze, Michael Loebbert
Olten, im Mai 2013

Detailangaben zur vorliegenden Publikation

Die gedruckte Publikation (»Print-Teil«) erscheint im Herbst 2013 bei Springer VS, Wiesbaden und kann auf den üblichen Vertriebskanälen käuflich erworben werden (ISBN 978-3-658-01818-4).

Der vorliegende »Online-Teil« steht auf der Verlags-Website zum kostenlosen Download bereit: www.springer.com → Produktseite des Buches → »Zusätzliche Informationen« (rechte Spalte).

Zitiervorschlag

Wegener, R., Fritze, A., & Loebbert, M. (2013). *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog*. Online-Teil. Wiesbaden: Springer VS. www.springer.com → (Suche) Wegener, Coaching-Praxisfelder.

Einleitung

Robert Wegener

Coaching verbreitet sich	9
--------------------------------	---

Teil I – Coaching-Praxisfelder

Führungskräfte-Coaching

Silja Kotte & Heidi Möller

Coaching im Kontext von Führungsentwicklungsprogrammen	31
--	----

Willem Jan Hofmans

Executive Coaching, Leadership Effectiveness and Business Results – What’s the real story?	50
---	----

Coaching in der Personalentwicklung – Karriere-Coaching

Cornelia Tonhäuser

Coaching als Personalentwicklungsinstrument	62
---	----

*Isabell Braumandl, Benedikt Amberger, Florian Falkenberg &
Simone Kauffeld*

Konzept-Coaching – Ausbildung zum Coach für Karriere- und Lebensplanung	73
--	----

Uwe Böning

Thesen zum milieuspezifischen Coaching	84
--	----

Coaching im Sport

Chris Cushion & John Lyle

Conceptualising Sport-Coaching – Progressing the Field	100
--	-----

Coaching von Kindern und Jugendlichen

Cornelia Schinzilarz

Potenzial-Coaching mit Kindern und Jugendlichen	111
---	-----

Silvia Pool-Maag & Ursula Baumhoer-Marti

Förderorientiertes Coaching von Jugendlichen an Berufsfachschulen	120
---	-----

Gesundheitscoaching

<i>Margaret Moore</i>	
Health & Wellness Coaching for Sustainable Change	132
<i>Dirk Hanebuth</i>	
Business-Health-Coaching & die Kochlegende	146
<i>Anke von Platen</i>	
Gesundheitscoaching zwischen Äpfeln, Lebenssinn, Wissenschaft und Umsetzung im Alltag	157
<i>Christoph Schmidt-Lellek</i>	
Selbstsorge im Beruf	167

Coaching in der Wissenschaft

<i>Monika Klinkhammer & Anja Frohnen</i>	
Zwischen Exzellenz und Existenzsicherung	179
<i>Katharina Ebner</i>	
Standardisiertes Coaching für Nachwuchswissenschaftler und Studierende	191

Coaching in der Politik

<i>Regina M. Jankowitsch</i>	
Mut in der Politik	205
<i>Hanne Weisensee</i>	
Wann wird Dornröschen wachgeküsst?	216

Coaching in der beruflichen Integration

<i>Matthias Schmidt</i>	
Wirksamkeit von Multi-Level-Coaching in der Praxis	226
<i>Christoph Wiethoff</i>	
Coaching mit Jugendlichen beim Übergang von der Schule in die Ausbildung	239
<i>Karl Flückiger</i>	
Systemisches Coaching unterstützt Arbeitsintegration für junge Menschen	248

Teil II – Praxisfeldübergreifende Coaching-Themen

Coaching mit modernen Medien

Harald Geißler

Produktdiversifizierung und Erschließung neuer Marktsegmente 260

Coaching-Marktforschung

Michael Fritsch

Praxisfelder im Coaching 273

Christine P. Seiger & Hansjörg Künzli

Praxisfelder im Coaching: Beratung ohne Grenzen? 283

Kollegiales Coaching und Selbstcoaching

Sonja Boxler

Selbstcoaching-Training 296

Caroline Lieser

Die Modellierung des Lernprozesses im Selbstcoaching 311

Bernd Dewe & Martin P. Schwarz

Coaching als Perspektivenabgleich und Relationierung
von Praxisformen 323

Yvette Völschow

Kollegiales Coaching bei Justiz und Polizei 331

Gesellschaftspolitische Aspekte von Coaching

Ulle Jäger

Gendersensibles Coaching (nicht nur) im Berufsfeld Wissenschaft ... 343

Coaching-Psychologie

Lisbeth Hurni

Professionalisierung im Coaching integrativ beurteilen – ein
Qualitätsindex 354

Teil III – Coaching in Organisationen

Etablierung von Coaching in Organisationen

Thomas Webers

Etablierung von Coaching in Organisationen 368

Hubert Annen

Stell dir vor, es ist Coaching, und keiner geht hin 376

Coaching-Pool

Eszter Nyuli

Wer darf im Coaching-Pool mitschwimmen? 386

Markus Baumann & Manfred Suter

Den Nutzen von Coaching-Pools in Unternehmen verbessern 394

Johanna Friesenhahn

(In)direkte Effekte von Coaching 403

Coaching-Programme

Alison Carter

Coaching programmes in work settings 415

Frank Bresser

Coaching in Unternehmen systematisch und strategisch nutzen 427

Coaching von betrieblichen Innovations- und Change-Prozessen

Katrin Bickerich & Alexandra Michel

Coaching meets Change Management 437

Peter-Paul Gross

Coaching zur Stärkung der Innovations- und Wandlungsfähigkeit
von Unternehmen 450

Coaching-Kultur*Stefan Adam*

Coaching-Kultur oder Organisationskultur: Dasselbe oder anders? 461

Steffen Dörhöfer & Wolfgang J. Eberling

Future Perfect Inc. – Coaching-Kultur 2020 471

Regina Mahlmann

Überlegungen zu einer »Metakultur« des Coachings und

Coaching als politische Praxis 483

Einleitung

Coaching verbreitet sich

Einleitung zum Online-Teil der Publikation »Coaching-Praxisfelder«

Zu den internationalen Coaching-Fachkongressen	10
Die Verbreitung von Coaching in unterschiedlichen beruflichen Handlungsfeldern	11
Aufbau und Inhalt der Publikation	12
Dank	27

* Mitarbeiter an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Ausgebildeter Politikwissenschaftler (Univ.-MA) und Kommunikationspsychologe (Univ.-MA). Leiter der internationalen Coaching-Fachkongresse »Coaching meets Research« (Webadresse: www.coaching-meets-research.ch).

Aus dem zweiten internationalen Coaching-Fachkongress unter dem Titel »Coaching meets Research – Praxisfelder im Fokus« vom Juni 2012 ist die Publikation *Coaching-Praxisfelder – Forschung und Praxis im Dialog* entstanden. Inhaltlich umfasst der Online-Teil dieser Publikation die verschriftlichten Kongressbeiträge. Darin werden spezifische Aspekte unterschiedlicher Coaching-Praxisfelder¹ behandelt. Der Print-Teil der Publikation, der über den Buchhandel vertrieben wird, schließt an die Kongressinhalte an. Systematisch setzen sich die dort enthaltenen Beiträge mit dem Stand ausgewählter Coaching-Praxisfelder auseinander: *Coaching im Kontext von Sport* (Chris Cushion und John Lyle), *Wissenschaft* (Monika Klinkhammer), *Politik* (Hanne Weisensee), *Wirtschaft* (Uwe Böning), *Sozialer Arbeit* (Bernd Birgmeier) und *Gesundheit* (Margaret Moore). Weiter enthält der Print-Teil Beiträge zu praxisfeldübergreifenden Themen: *Evaluation von Coaching* (Siegfried Greif), *klassische und moderne Medien im Coaching* (Harald Geißler) und *Coaching-Programme* (Frank Bresser).

Zu den internationalen Coaching-Fachkongressen

Die internationalen Coaching-Fachkongresse »Coaching meets Research« finden seit 2010 alle zwei Jahre statt.² Sie sind Grundlage für die dazu erscheinenden Publikationen.³ In Kooperation mit verschiedenen Partnerorganisationen wird der Kongress von der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW organisiert. »Coaching meets Research« hat sich zum Ziel gesetzt, einen Beitrag zur Professionalisierung von Coaching zu leisten. Die Auseinandersetzung mit den Beiträgen der ausgewählten Expertinnen und Experten aus Forschung und Praxis verstehen wir als Teil eines über den Kongress hinausgehenden Fachdiskurses zwischen Forschenden, Senior-Coachs, Berufsverbänden, Weiterbildner/innen und nicht zuletzt auch Fachmedien. Die aus dem Kongress hervorgehenden Publikationen sollen die Kongresserkenntnisse einer breiteren Öffentlichkeit interessierter Fachpersonen zugänglich machen und den laufenden Coaching-Diskurs bereichern.

¹ Für eine konzeptionelle Diskussion vergleiche Loebbert et al. im Print-Teil der Publikation.

² Der dritte internationale Coaching-Fachkongress ist auf den 17./18. Juni 2014 geplant.

³ Das Buch zum ersten Kongress, *Coaching entwickeln – Forschung und Praxis im Dialog*, ist 2012 in zweiter Auflage erschienen (vgl. Wegener, Fritze & Loebbert, 2012).

Die Verbreitung von Coaching in unterschiedlichen beruflichen Handlungsfeldern

Im Sinne eines Orientierungsrahmens möchten wir Sie, verehrte Leserinnen und Leser, zuallererst an die thematische Ausrichtung dieser Publikation heranführen: die zunehmende Verbreitung von Coaching in unterschiedlichen beruflichen Feldern. Lange ist es her, seit Coaching exklusiv als Business-Coaching oder im Kontext von Sport anzutreffen war. Auch wenn der Ursprung von Coaching in diesen beiden Feldern liegt (vgl. Wegener, in Vorb.), so werden mittlerweile auch erwerbslose Menschen, Akademikerinnen, ja sogar Kinder, Anwälte, Lehrerinnen und Pfleger gecoacht. Dabei stellt sich die Frage, warum sich gerade diese Begrifflichkeit im Kontext gegenwärtiger Beratungsangebote – und im Kontext unterschiedlicher beruflicher Handlungsfelder – immer mehr durchsetzt. Was wird auf der sprachlichen Ebene mit Coaching assoziiert? Was verleiht diesem Begriff seine Kraft? Welchen Nerv der Zeit trifft das Wort »Coaching«? Und mit welcher Berechtigung?

Verschiedene Zeitgenossen, darunter auch Professionelle der Medienwelt, stehen der rasanten Verbreitung der Coaching-Begrifflichkeit und den damit verbundenen Angeboten mit beträchtlicher Skepsis gegenüber (vgl. z. B. Schmid, 2010; Windlin, 2013). Verlernen wir momentan vielleicht tatsächlich »so einfache Dinge wie: leben«, wie Birgit Schmid (2010) schreibt? Nicht nur Journalisten sind kritisch, sondern auch renommierte Coaching-Expertinnen und -Experten aus Praxis und Forschung. Geißler (2005) bezeichnet Coaching als Container-Begriff, der in Gefahr stehe, vollständig auszubrennen. Wird Coaching tatsächlich als Worthülse für alles Mögliche »missbraucht«, und wird der Begriff, wie Beate Fietze (2011) kritisiert, völlig inflationär verwendet? Uwe Böning (2005) meint, dass Fachberatungen, um die Besonderheit des eigenen Angebots zu betonen, einfach um des schönen Klanges willen zum EDV-, TV-, Dance-, Krisen-, Lifestyle- oder Astrologie-Coaching umgetauft werden. Auch die Verantwortlichen der internationalen Coaching-Fachkongresse und Herausgebenden dieser Publikation stehen der teils hemmungslos-inflationären Verwendung des Coaching-Begriffs kritisch gegenüber. Aber nicht mit einer absoluten Radikalität. Vielmehr sind wir neugierig und wollen wissen, was sich hinter dieser Entwicklung verbirgt. Uns interessiert das damit verbundene Potenzial der qualitativ hochwertigen Angebote, die die Bezeichnung »Coaching« verdienen. Begrifflichkeiten gehören demnach geklärt, Phänomene theoretisch fundiert und empirisch untersucht, gegenwärtige Entwicklungen präzise beschrieben, mit konkreten Praxisbeispielen untermauert und entsprechend kritisch und mit gesunder Distanz reflektiert.

Die Verbreitung von Coaching, sichtbar in den emergierenden »Coaching-Praxisfeldern«, war Thema des zweiten internationalen Coaching-Fachkongresses von 2012. Fachexpertinnen und -experten aus Forschung und Praxis und aus verschiedenen Ländern präsentierten dazu ihre aktuellsten Erkenntnisse. Die Kongressbeiträge wurden verarbeitet und für diese Publikation in Form kurzer Aufsätze verschriftlicht.

Aufbau und Inhalt der Publikation

Der vorliegende Online-Teil der Publikation *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog* umfasst die an wissenschaftlichen Kriterien⁴ orientierten Kongressbeiträge. Die eingereichten Beiträge durchliefen ein mehrstufiges Prüfverfahren der Herausgebenden. Die Publikation wurde in folgende Unterkapitel gegliedert:

- Beiträge zu unterschiedlichen Coaching-Praxisfeldern,
- Beiträge zu praxisfeldübergreifenden Themen,
- Beiträge zu Coaching im Kontext von Organisationen.

Die einzelnen Beiträge werden im Folgenden kurz vorgestellt.

Beiträge zu unterschiedlichen Coaching-Praxisfeldern

Führungskräfte-Coaching und Coaching als Personalentwicklungs- und Karriereplanungsmaßnahme

Silja Kotte und Heidi Möller, Forscherinnen der Universität Kassel, reflektieren Coaching als Transferinstrument innerhalb von Führungsentwicklungsprogrammen. Sie halten dazu an, Forschungserkenntnisse zu Coaching als Transferinstrument aufgrund methodischer Mängel bisheriger Studien, unter anderem sehr geringer Fallzahlen, vorsichtig zu interpretieren. Darüber hinaus betonen die Autorinnen, dass für den Transfer neben Coaching auch die Charakteristika der Teilnehmenden (z. B. Selbstwirksamkeitserwartung), des Maßnahmendesigns (z. B. zeitlich verteiltes Lernen) und des Arbeitsumfeldes (z. B. Unterstützung durch Vorgesetzte) berücksichtigt werden müssen. Nach einer Typologie von Führungsentwicklungsprogrammen, basierend auf den Achsen »Persönlichkeits- vs. Personalentwicklung« und »Bedeutung des Programms für das Unternehmen, zentral vs. peripher« werden in Anlehnung an Thomas Sattelberger drei Prototypen von Führungsentwicklungsprogrammen vorgestellt, in denen Coaching unterschiedlich inte-

⁴ Ausgangslage, Problembestimmung, Ziel, Bestimmung zentraler Begrifflichkeiten, theoretische/empirische Bezüge, Literaturnachweise, kritische Reflexion, Ausblick und Forschungsdesiderate.

griert wird. Erste Forschungsergebnisse zu einem laufenden deutsch-israelischen Führungsentwicklungsprogramm besagen, dass Coaching keinen generellen Effekt auf die Zufriedenheit mit dem Programm hat, wohl aber einen positiven Effekt auf den Transfer von Erlerntem.

Willem Jan Hofmans, langjähriger Business-Coach und gegenwärtiger⁵ Präsident des ICF Schweiz, präsentiert in seinem Aufsatz ein integratives Coaching-Evaluationsdesign als Grundlage seiner Wirksamkeitsstudie zum Führungskräfte-Coaching. Zentrale Forschungsfrage der Studie ist, wie sich Geschäftsergebnisse im Umfeld gecoachter Führungskräfte verändern. Als vermittelnde Variable untersucht Hofmans zudem den Bezug zwischen Coaching und Führungswirksamkeit.

Die Nutzung von Coaching in deutschen Großunternehmen ist das Thema, dem sich *Cornelia Tonhäuser*, Juniorprofessorin an der Universität Göttingen, in ihrem Beitrag widmet. Die Erkenntnisse ihrer Studie beruhen auf Daten von 104 Personalverantwortlichen. Nicht mehr nur Führungskräfte des Top- und Mittel-Managements beanspruchen Coaching – so eine zentrale Erkenntnis der Studie –, sondern zunehmend auch jene der unteren Führungsstufe sowie Mitarbeitende ohne Führungsaufgaben. Im Beitrag präsentiert die Autorin weiter, durch wen und zu welchen Themen in den unterschiedlichen Funktions- und Hierarchiestufen gecoacht wird.

Isabell Braumandl, Benedikt Amberger, Florian Falkenberg und Simone Kauffeld von der TU Braunschweig präsentieren in ihrem Aufsatz ein Coaching-Konzept für Karriere- und Lebensplanung, eine damit verbundene Coaching-Ausbildung sowie die Evaluation von Coachings, die im Rahmen der beschriebenen Ausbildung von Studierenden der TU Braunschweig durchgeführt wurden. Die Erkenntnisse der Studie zeigen unter anderem, dass verschiedene Struktur- und Prozesselemente sowie die Festlegung genauer Coaching-Ziele für den Coaching-Erfolg besonders bedeutsam sind. Die Persönlichkeiten von Coach und Klient sind dagegen von geringer Relevanz.

Der Beitrag des deutschen Coaching-Pioniers *Uwe Böning* setzt auf neuartige Weise die Herausforderungen im Coaching in Beziehung zu den Sozialisierungshintergründen von Coach und Klient/in. Bönings zentrale These lautet: Der Erfolg im Coaching wird neben dem professionellen Methodeneinsatz vor allem durch die Passung sozialisationsspezifischer Erscheinungs- und Verhaltensweisen von Coach und Klient maßgebend mitgeprägt. Böning orientiert sich dabei am Milieu-Konzept, das in der modernen Marktforschung breite Verwendung findet und erkennbare Nähe zum Habitus-Konzept nach Bourdieu aufweist.

⁵ Stand Februar 2013.

Coaching im Sport

Chris Cushion und *John Lyle*, zwei britische Forscher und Sport-Coachs, beschreiben in ihrem Aufsatz den Stand der englischsprachigen Forschung zum Sport-Coaching. Die Autoren kritisieren, dass bis dato kein Konsens vorhanden sei, was unter Sport-Coaching verstanden werde. Zudem erlauben die aktuellen Coaching-Forschungsprojekte nicht, verallgemeinerbare Erkenntnisse zu generieren. Das Plädoyer der Autoren gilt einer sportspezifischen, empirischen Coaching-Forschung, die den Ansprüchen an die agierenden Coachs gerecht wird. Auf diese Weise könnten praxisnahe und gleichermaßen empirisch fundierte Coaching-Konzepte entwickelt und, darauf aufbauend, Coaching-Theorien entwickelt werden. Vom »Theorie-Import« aus anderen Bereichen (z. B. Psychologie) halten die Autoren wenig, da dies dem Forschungsgegenstand Coaching nicht gerecht werde.

Coaching von Kindern und Jugendlichen

Cornelia Schinzilarz, erfahrene Coach und erfolgreiche Buchautorin, präsentiert in ihrem Praxisbericht das Konzept des Potenzial-Coachings für Kinder und Jugendliche. Die Autorin zeigt, wie Schüler/innen in Anlehnung an das im Beitrag porträtierte Potenzial-Coaching, das spezielles Gewicht auf eine Sprache des »Wollens« setzt, konstruktiv mit eigenen Gefühlen umgehen lernen und auf diese Weise ihre Ziele erreichen können. Zur Illustration verwendet die Autorin konkrete Beispiele aus der Praxis.

Silvia Pool-Maag und *Ursula Baumhoer-Marti*, wissenschaftliche Mitarbeiterinnen der Universität Zürich bzw. der Fachstelle für Sonderschulung, Jugend- und Behindertenhilfe (Kanton Basel-Landschaft), präsentieren Studienbefunde zum Coaching von Berufsschüler/innen. Im Fokus des Beitrags steht der Coaching-Gesprächsverlauf, wobei ein spezielles Augenmerk der konkreten kommunikativen Umsetzung der Beziehungsgestaltung gilt. Ihr methodisches Vorgehen, die qualitative Coaching-Diskursanalyse, die sich an die Arbeiten von Graf, Aksu und Rettinger sowie Geißler anlehnt, zeigt, dass Coaching sich in diesem Kontext von Coaching mit Erwachsenen durch verschiedenen Merkmale unterscheidet, etwa durch vermehrte Selbstoffenbarung der Coachs, eine größere Bereitschaft zur Interpretation sowie mehr Handlungs- und Entscheidungsempfehlungen.

Coaching im Kontext von Gesundheit und Wohlbefinden

Margaret Moore, Ko-Leiterin des Institute of Coaching am McLean Hospital (USA), präsentiert in ihrem Beitrag grundlegende Mechanismen des Gesundheits- und Wellness-Coachings. Dazu greift die Autorin auf bewährte psychologische Handlungstheorien und Konzepte verschiedener Autor/innen

(Deci & Ryan, Bandura, Prochaska, Friedrickson u. a. m.) sowie aktuelle Forschungserkenntnisse, auch aus der Positiven Psychologie, zurück. Gesundheits- und Wellness-Coaching definiert Moore als fazilitative Beziehung und als Veränderungsprozess, die Klient/innen darin unterstützen, ihre mentalen Einstellungen zu verändern und neue Verhaltensweisen, welche die Gesundheit und das Wohlbefinden verbessern, zu erlernen und dann auch beizubehalten. Wie konkret langfristige Veränderungen durch Gesundheits-Coaching möglich sind, stellt die Autorin im zweiten Teil ihres Beitrags dar, wobei die Bedürfnisse der Klient/innen und deren Motivation speziell berücksichtigt werden.

Dirk Hanebuth, CEO der sciencetransfer GmbH Zürich, präsentiert in seinem Aufsatz ein Business-Health-Coaching-Konzept. Business-Coaching versteht der Autor als Maßnahme zur Förderung der nicht nur arbeitserfolgs-, sondern *auch* gesundheitsrelevanten Passung von Anforderungen und Bewältigungsmöglichkeiten im beruflichen Kontext. Das Online-Health-Screening, das bereits in einigen Unternehmen eingesetzt wird, beschreibt der Autor, daran anschließend, als Grundlage für das Business-Health-Coaching. Ein Spezifikum von Letzterem ist ein nicht stigmatisierendes, sondern motivierendes und vor allem handlungsorientiertes Herangehen an Gesundheitsprobleme. Die Erfahrung scheint zu belegen, dass Teilnehmende von Health-Screenings den Business-Health-Coaching-Ansatz dem Setting von Ärzten oder Therapeuten vorziehen. Vertrautheit mit Unternehmensrealitäten und die Handlungsorientierung der Coachs scheinen für diese Präferenz mitverantwortlich.

Anke von Platen, Business-Health-Coach, beschreibt – mit Bezugnahme auf die Salutogenese – Gesundheit im Coaching als einen Entwicklungsprozess mit Bezug zu körperlichen, mentalen und (selbst-)organisatorischen Aspekten des Wohlbefindens. Kritisch bemerkt die Autorin, dass es meist nicht an Wissen mangelt, was gut für die Klienten wäre, sondern an Vorstellungs- und Umsetzungskraft sowie an Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Die erfahrungsgemäßen Anliegen, mit denen sich Klienten im Gesundheits-Coaching häufig konfrontiert sehen, sind zum Beispiel die Angst, in ein Burn-out zu geraten, teils schon im Burn-out drin zu sein oder daraus nicht mehr herauszukommen. Zu den Ansprüchen an ein/e Gesundheitscoach zählt die Autorin die Erfahrung mit Unternehmen und Kenntnisse über die Art und Weise, wie über Stress gesprochen wird. Ein Business-Health-Coach muss zudem fundiertes physiologisches und psychologisches Wissen über Gesundheit sowie über Konstitutions- und Stresstypen sowie eine ressourcen- und empathieorientierte Arbeitsweise mitbringen.

Christoph Schmidt-Lellek, Coach, Supervisor, Psychotherapeut und erfolgreicher Buchautor, präsentiert in seinem Aufsatz das Konzept des Life-

Coachings. Dabei – so hält der Autor kritisch fest – handelt es sich nicht um eine allgemeine Lebensberatung, sondern um die Ausweitung herkömmlicher Coaching-Ansätze. Im Sinne einer horizontalen Ausweitung soll der gesamte Lebenszusammenhang von Coachees in den Vordergrund rücken, im Sinne einer vertikalen Ausweitung auf all seine Dimensionen (Körper, Geist und Seele). Berufliche Herausforderungen bleiben Ausgangspunkt. Zur Begründung dieses Coaching-Ansatzes beruft sich Schmidt-Lellek auf die sich verändernden Arbeitswelten und damit verbundene Studien, aus denen erkennbar wird, dass gegenwärtige Arbeitswelten zwar große Chancen für mehr Selbstverwirklichung beinhalten, gleichermaßen aber auch ein deutliches Risiko für das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit. An diese Ausführungen anschließend, führt der Autor – mit Bezug zu Gussone und Schiepek, Foucault und Kohut – in das Konzept der Selbstsorge im Sinne einer gelingenden Lebensführung im Kontext der aktuellen Arbeitswelten ein. Ziel der Selbstsorge ist die Verbundenheit verschiedener Persönlichkeitsanteile und Lebensbereiche. Wie dies konkret geschehen kann, deutet der Autor mit verschiedenen praktischen Konzepten der Selbstsorge an – darunter die Salutogenese nach Antonovsky, die Selbsttechniken nach Foucault sowie die vier Tätigkeitsdimensionen nach Seel.

Coaching in der Wissenschaft

Monika Klinkhammer und *Anja Frohnen*, ausgewiesene Pionierinnen des Coachings in Wissenschaftsbetrieben, beschreiben in ihrem Beitrag zunächst die aktuell gelebte Coaching-Praxis im akademischen Kontext, basierend auf einer 2010 durchgeführten Studie. Dabei ist erkennbar, dass Coaching breit und sehr unterschiedlich angeboten wird und dass zudem sehr Unterschiedliches darunter verstanden wird. Im Spannungsfeld dieser begrifflichen Vielfalt definieren die Autorinnen Coaching als professionelles und prozessorientiertes Beratungsverfahren mit Raum für alle mit der Berufsrolle und der beruflichen Identität zusammenhängenden Themen und Fragen. Im weiteren Verlauf des Beitrags vertiefen die Autorinnen die Qualitätskriterien für ein erfolgreiches Coaching, wobei sie die Feld- und Beratungskompetenz speziell betonen. Die Kenntnis hochschulpolitischer und struktureller Einflüsse, besonders herausfordernd im Kontext von »Exzellenzhochschulen«, wird als speziell erfolgskritischer Coaching-Faktor dargestellt. Coaching soll im Wissenschaftsbetrieb zu Höchstleistungen begleiten, gleichzeitig aber auch eine »Kultur des Scheiterns« mit aufbauen.

Katharina Ebner, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der TU Braunschweig, präsentiert in ihrem Beitrag ein auf einem studentischen Peer-Coaching basierendes Coaching-Konzept für Nachwuchswissenschaft-

ler/innen und Studierende im Hochschulkontext. Ebner verweist auf den steigenden Bedarf an Angeboten zur Verbesserung von Selbststeuerungskompetenzen der genannten Zielgruppe unter spezieller Berücksichtigung schwieriger ökonomischer Rahmenbedingungen. Für die Implementierung eines wirksamen Peer-Coachings an Universitäten werden relevante Faktoren erörtert: als Erstes ein rahmendes Coaching-Verständnis, dann die pyramidale Projektsteuerung sowie die Vor- und Nachteile von Peer-Coaching (z. B. erhöhte Selbstöffnungsbereitschaft, Kosteneffizienz vs. Zweifel an Professionalität). Als nächster Erfolgsfaktor folgt der primär aus ökonomischen Gründen motivierte Gruppenkontext, in denen die Coachings stattfinden. Auch bei diesem Aspekt werden Vor- und Nachteile kritisch abgewogen (z. B. größerer Pool an Lösungsalternativen, multiple Feedbacks vs. negative Teamdynamiken) und Maßnahmen zur Sicherung der positiven Wirkungen betont (Ausbildung in Gruppenkompetenzen, Supervision usw.). Als viertes Element wird das Augenmerk auf die erfolgreiche Auswahl, Ausbildung und Supervision der Peer-Coachs gerichtet.

Coaching von Politiker/innen

Der Beitrag von *Regina M. Jankowitsch*, Pionierin im Politik-Coaching, gibt einen wertvollen Einblick in ihr Verständnis der Aufgaben und Herausforderungen einer oder eines Politik-Coachs. Im Zentrum des Beitrags steht die Bedeutung von Mut: beim Finden eigener Ideen, Haltungen und Ziele, bei der Umsetzung konkreter Reformprojekte sowie damit verbundener Aufgaben (politische Kommunikation, Bilden von Allianzen, Führen ohne formelle Hierarchie, Umgang mit Gegnern und Ängsten). Abschließend reflektiert Jankowitsch in ihrem Beitrag konkrete Forschungsfragen sowie die Notwendigkeit der Forschung für die weitere Etablierung dieses Feldes.

Politik-Coach *Hanne Weisensee* ermöglicht in ihrem Praxisbericht einen vertieften Einblick in ihr Coaching-Praxisfeld. Der Vergleich von Coaching in Wirtschaft und Politik stützt die These, dass der Erfolg von Coaching jeweils maßgeblich auf der sprachlichen Anpassung und inhaltlichen Ausrichtung am je dominanten System und Handlungsfeld beruht. Der Beitrag liefert interessante Erkenntnisse über konkrete Herausforderungen, mit denen sich Coachs in der Politik konfrontiert sehen – beginnend mit Fragen der Finanzierung von Coaching, über negative Konnotationen (Coaching als wirtschaftsnahe Beratungsform) bis hin zur Frage, wie herkömmliches Coaching auf ein politisches Führungsverständnis übersetzt werden kann.

Coaching zur beruflichen Integration

Matthias Schmidt, Psychologe und Mitarbeiter an der TU Dresden, präsentiert in seinem Beitrag die Studienergebnisse zu den Auswirkungen eines Arbeitsintegrationsprogramms auf die seelische Gesundheit und die Arbeitsvermittlung seiner Teilnehmenden. Besonders augenfällig am Programm ist, dass es durch Personen betreut wird, die früher selbst erwerbslos waren und nun speziell zu Coachs ausgebildet wurden. Der Erfolg des Programms (Verbesserung der seelischen Gesundheit, Verringerung von Depressionssymptomen sowie die Arbeitsintegration) wird erkennbar im Vergleich mit einem Standardinterventionsprogramm (Ein-Euro-Job) und einer Gruppe von jungen Erwerbslosen, die von keiner Maßnahme profitieren konnten.

Christoph Wiethoff, Lehrkraft an der Universität Paderborn, präsentiert in seinem Beitrag die Erkenntnisse einer Studie, basierend auf qualitativen Interviews mit 32 Jugendlichen, die im Wechsel von Schule zur Ausbildung durch ein Coaching begleitet wurden. Im Zentrum der Arbeit steht die Frage, welche Wirkfaktoren die interviewten Jugendlichen als relevant erachten. Besonders bedeutsam – aus der Sicht des Autors auch im Unterschied zu Coachings mit Erwachsenen – sind folgende Aspekte: der Anteil an Expertenberatung, die soziale Unterstützung sowie der Kontakt des Übergangskoachs zu den Ausbildungsbetrieben.

Der Beitrag von *Karl Flückiger*, Pfarrer und Coach, thematisiert ein systemisches Coaching-Verständnis mit Bezug auf das christliche Konzept der transitiven Hoffnung. Adressaten und Adressatinnen dieses spezifischen Coachings sind junge, erwerbslose Menschen, für die oft nicht einmal als niederschwellig bezeichnete Arbeitsintegrationsangebote passen und die dadurch Gefahr laufen, durch die sozialen Netze zu fallen. Neben konzeptionellen Grundlagen schildert der Autor, was die konkrete Arbeit nach diesem Ansatz bedeutet und welche Bedeutung ein tiefgründiges Verständnis von Hoffnung darin hat. Der Beitrag fragt abschließend, ob es nicht grundsätzlich sinnvoll wäre, im Coaching generell verstärkt spirituelle Themen und religiöse Befindlichkeiten zu integrieren.

Beiträge zu praxisfeldübergreifenden Themen

Coaching mit modernen Medien

Produktdiversifizierung unter Einsatz moderner Medien ist Thema des Beitrags von *Harald Geißler* (Helmut-Schmidt Universität Hamburg), Pionier im Bereich des virtuellen Coachings. Einen entsprechenden Bedarf an Diversifizierung führt Geißler auf die abgesunkenen Wachstumsraten, den

steigenden Verdrängungswettbewerb im Coaching-Markt sowie den Bedarf an kostengünstigeren, zeitlich und räumlich flexiblen Coaching-Angeboten zurück. Als Nächstes werden der produktkonstitutive Kern von Coaching, die »Hilfe zur Selbsthilfe« sowie dreizehn Coaching-Dimensionen als Ansatzpunkte für die weiteren Diversifizierungsschritten präsentiert. Nachdem Coaching selbst als fundamentale Produktinnovation beschrieben wurde, mündet der Aufsatz von Geißler in die Darstellung bisheriger Diversifizierungsschritte (z. B. Zielgruppen- und Branchenerweiterung). Wie Coaching mithilfe moderner Medien weiter diversifiziert werden kann und wie damit auch neue Zielgruppen (z. B. KMUs) erschlossen werden können, wird im letzten Teil des Beitrags erörtert. Zur praxisnahen Illustration wird das virtuelle Transfercoaching präsentiert.

Coaching-Marktforschung

Michael Fritsch, Coach, Führungskräfteentwickler und ICF-Deutschland-Vorstandsmitglied, stellt in seinem Beitrag die Ergebnisse der *ICF Global Coaching Study 2012* vor. Nach methodischen Erläuterungen werden die wichtigsten Erkenntnisse der Studie präsentiert, die auf Antworten von über 12 000 weltweit tätigen Coachs basiert. Anhand einer Hochrechnung wird davon ausgegangen, dass weltweit über 40 000 professionelle Coachs tätig sind und diese ein Gesamtumsatzvolumen von etwa 1,5 Milliarden Euro generieren. Das durchschnittliche Honorarvolumen beläuft sich auf 37 700 Euro pro Jahr. Zwei von drei Coachs sind weiblich, und auch die Klient/innen sind mehrheitlich Frauen. Für die Auswahl eines Coachs sind aus Sicht der Klient/innen besonders wichtig: die Wirksamkeit des Coaching-Prozesses, die Prozesstransparenz, die Beziehung zum Coach und die Coach-Reputation. 66 Prozent der befragten Coachs arbeiten mehrheitlich *face-to-face*, wobei in Nordamerika die Präferenz mittlerweile bei einer großen Mehrheit beim Telefoncoaching liegt. Weiter wird in der Studie erkennbar, dass ein positiver Zusammenhang besteht zwischen Honorarumsatz, Honorarhöhe und dem Einsatz von Evaluationsinstrumenten. Abschließend kommt in der Studie zum Ausdruck, dass viele Coachs es für die Coaching-Zukunft als besonders bedeutsam erachten, das Bewusstsein des Nutzens von Coaching zu verbessern und auf fundierte Daten zum Thema Coaching und ROI zurückgreifen zu können.

Christine Seiger und *Hansjörg Künzli*, Forschende der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), präsentierten in ihrem Beitrag Erkenntnisse ihrer Studie zum schweizerischen Coaching-Markt von 2011. Grundlage sind Aussagen von 240 Coachs, die einen Online-Fragebogen auf Deutsch oder Englisch ausgefüllt haben. Speziell fokussiert

der Beitrag Antworten auf die Frage, was Praxisfelder im Kontext von Coaching sind und was von den Coachs unter Coaching verstanden wird. In Bezug sowohl auf die offenen als auch auf die geschlossenen Fragen kommt zum Ausdruck, dass ein Praxisfeld sich aus Sicht der befragten Coachs aus vier Dimensionen bestimmt: Zielgruppe (z. B. Führungskräfte, Ärzte), Branche (z. B. Hochschulwesen, Politik, Gesundheitswesen), Thema (z. B. Führungsrolle, Karriere, private Schwierigkeiten) sowie Ziel (z. B. Persönlichkeitsentwicklung). Hinsichtlich des Verständnisses von Coaching fallen die Antworten deutlich heterogener aus. In den offenen Fragen wurden »Zielorientierung«, »Lösungsorientierung«, »Ausbildung zum Coach«, »Thematischer Fokus«, »Prozessorientierung«, »Auftragsklärung« sowie »Entwicklungsorientierung« am häufigsten genannt. Im Sinne von Abgrenzungskriterien nannten Coachs am häufigsten »psychische Störungen, Therapie, gesundheitliche Probleme« sowie »reine/überwiegende Fachberatung oder Training/Instruktion«.

Selbst- und kollegiales Coaching

Sonja Boxler, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Coachingzentrum Olten, präsentiert ein Selbstcoaching-Training und dessen Evaluation. Dazu wird in einem ersten Schritt das untersuchte Selbstcoaching-Konzept, das in Anlehnung an ein bewährtes Selbstmanagement-Therapie-Modell entwickelt wurde, vorgestellt, und die Ergebnisse der Evaluationsstudie inklusive Vergleich mit einer Kontrollgruppe werden kritisch diskutiert. Abschließend werden verschiedene Vorschläge für weiterführende Forschungsarbeiten präsentiert.

Caroline Lieser, Coach und Trainerin, präsentiert den Selbstcoaching-Ansatz »Cahier-Methode« und, damit verbunden, eine qualitative Studie, basierend auf Interviews mit zehn Probanden. Im Fokus der Studie steht die Frage, wie der Lernprozess im Selbstcoaching modelliert respektive aufgrund der Interview-Einblicke rekonstruiert werden kann. Dazu präsentiert die Autorin zuerst zehn Kategorien und illustriert im weiteren Verlauf beispielhaft deren drei (Selbstreflexion, Assoziation und Ergebnisbewertung). Der gewählte Selbstcoaching-Ansatz, der hauptsächlich auf einem individuellen Schreibprozess über eine Dauer von vierzehn Tagen beruht, regt die Selbstreflexion der Coachees im Sinne eines Problemlöseprozesses an, er wirkt gleichermaßen assoziativ und damit Ideen generierend und führt weiter zu konkreten Ergebnissen, vor allem auf der Ebene der emotionalen Entlastung. Als Fazit hält die Autorin fest, dass die beschriebene Selbstcoaching-Methode sich vor allem bei Anwender/innen mit einer guten Selbstdisziplin und Eigenmotivation eignet respektive dass es gewinnbrin-

gend sein könnte, künftig verstärkt Selbstcoaching-Ansätze mit Face-to-Face-Coachings zu kombinieren.

Bernd Dewe und *Martin P. Schwarz* von der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg präsentieren ein über ein psychologisch-reduktionistisches (Fokus auf innerpsychische Vorgänge) hinausgehendes, strukturelles und auf die Handlungslogik von Coaching abzielendes Coaching-Verständnis. Gegenstand von Coaching sind dabei individuelle Konkretionen von beruflich relevanten sozialtypischen Problem-, Handlungs- und Entscheidungssituationen, die nicht durch kulturell tradierte Muster oder Lösungsstrategien alleine ohne professionelle Hilfe bewältigt werden können. Am konkreten Fall eines kollegialen Coachings verdeutlichen die Autoren ihren Ansatz.

Kollegiales Coaching von Führungskräften der Polizei und der Justizverwaltung ist das Thema des Beitrags von *Yvette Völschow* von der Universität Vechta. Die Autorin führt zunächst in ihr Verständnis von kollegialem Coaching ein und beschreibt ein entsprechendes Ausbildungsprojekt. Weiter werden die Ergebnisse einer Evaluationsstudie mit verschiedenen Messzeitpunkten vor und nach der Ausbildung sowie nach der Erfahrung mit dyadischem und kollegialem Coaching teilnehmender Führungskräfte präsentiert. Gerade vor dem Hintergrund der besonderen Organisationskulturen (Polizei), in denen die Teilnehmenden arbeiten – die von Werten wie »Durchsetzungsstärke, Härte, Standhaftigkeit, Konsequenz, Ausdauer und Tapferkeit« geprägt sind –, deutet die Autorin die positiven Studienergebnisse als Ausdruck eines besonderen Erfolgs.

Gendersensibles Coaching

Ulle Jäger, Geschlechterforscherin und Coach, thematisiert in ihrem Beitrag, was es heißen kann, gendersensibel zu coachen. Sie vertritt dabei die These, es sei notwendig, Geschlecht als gleichzeitig ganz und gar strukturell und als ganz und gar individuell zu verstehen. Zum strukturellen Verständnis gehört eine Analyse der Geschlechterverhältnisse im jeweiligen Berufsfeld, hier in der Wissenschaft. Zum individuellen Verständnis gehört die Einsicht, dass sich aktuell neue Herausforderungen für Frauen und Männer stellen, um die Teilung von Arbeit (Erwerb, Haushalt, Erziehung) jenseits alter Stereotypen und Vorbilder zu gestalten. So müssen im Coaching von Einzelfall zu Einzelfall individuell passende Lösungen gefunden werden. Dabei sollte den Widersprüchen und paradoxen Gleichzeitigkeiten von Altem und Neuem, die mit den aktuellen Veränderungen der Geschlechterverhältnisse einhergehen, Raum gegeben werden. Dazu führt die Autorin das erlebensbezogene Concept-Coaching (ECC) im Anschluss an Eugene Gend-

lin ein, da hier Gefühle und Widersprüche systematisch berücksichtigt werden.

Coachingpsychologie

Lisbeth Hurni, Fachpsychologin für Coaching-Psychologie, präsentiert in ihrem Beitrag einen Index als Grundlage zur weiteren Entwicklung und Sicherung von Qualität im Coaching. Die beschriebenen und zueinander in Beziehung gesetzten Dimensionen sind Ethik, Psychologiebezug, Beratungskompetenz, Evidenz, Innovation, Exzellenz, Feldkompetenz und Marktorientierung. Die Autorin betont, wie wichtig es sei, in der Qualitätsdiskussion den Blick aufs Ganze zu behalten und einseitige Beurteilungen der Qualität zu vermeiden. Die Coaching-Community wird mit dem Beitrag aufgefordert, sich verstärkt und ressourcenorientiert der Frage der Qualität anzunehmen. Der präsentierte Qualitätsindex erweitert die Qualitätsdebatte im Coaching.

Beiträge zu Coaching in Organisationen

Etablierung von Coaching in Organisationen

Thomas Webers, Coach, Trainer und Lehrbeauftragter der Hochschule Fresenius, resümiert in seinem Beitrag die zentralen Erkenntnisse der Podiumsdiskussion vom zweiten internationalen Coaching-Fachkongress, die er mit verschiedenen Coaching-Verantwortlichen größerer Unternehmen (aus Deutschland, Österreich und der Schweiz) geführt hat. Das Thema der Diskussion war die Kooperation zwischen Unternehmen, die Coaching implementiert haben, und der an Coaching interessierten Forschung. Dazu bilanziert Webers in einem ersten Schritt den diskutierten Stand der Implementierung von Coaching in den vertretenen Unternehmen. Es entsteht dabei der Eindruck, dass Coaching bei allen vertretenen Unternehmen mittlerweile Standard ist. Gleichmaßen wird offenkundig, dass sich die Kooperation mit der Wissenschaft nach wie vor schwierig gestaltet – auch auf dem Gebiet der Evaluation, wo ein gemeinsames Interesse offenkundig wäre.

Die Erfahrungen mit Coaching in der Schweizer Armee stehen im Fokus des Beitrags von *Hubert Annen*, dem Verantwortlichen für Militärpsychologie der ETH Zürich. Als Ausgangspunkt stellt der Autor Erkenntnisse aus vergangenen Armee-reformen dar, aus denen das von ihm mit eingeführtem Coaching-Angebot sich entwickelt hat. Der Vergleich mit Coaching-nahen Projekten und entsprechenden Erfahrungen in der deutschen und US-amerikanischen Armee sowie eine aktuelle Befragung Schweizer Berufssoldaten (potenzielle Adressaten des Coaching-Angebots) sind Ausgangspunkt der Suche nach Ursachen für die nach wie vor sehr geringe Nachfrage nach

Coaching in der Schweizer Armee. Zu den noch zu optimierenden Faktoren gehören die fehlende Einsicht hinsichtlich des Angebotsnutzens, psychische Barrieren im Hinblick auf die Bereitschaft, Hilfe anzunehmen, sowie die sich nur bedingt dem Coaching verpflichtet fühlende oberste militärische Führungsstufe.

Coaching-Pool

Erfahrungen mit Auswahlverfahren für Coaching-Pools stehen im Zentrum des Praxisberichts von Coach *Eszter Nyuli*. Kritisch wird bilanziert, mit welchen Intransparenzen und Hürden Coachs, die in Coaching-Pools von Organisationen aufgenommen werden wollen, zu kämpfen haben. Im Detail wird die Bandbreite an Informationen (von allgemeinen Daten zur Person bis hin zur eigenen Philosophie) sowie Formaten (Profile, Fragebögen, Telefongespräche, Interview, Coachings usw.) dargestellt, die zur Aufnahme in Coaching-Pools angefordert werden. Für Unternehmen, so die Autorin, bedeutet der Mangel an wissenschaftlich fundierten Auswahlverfahren, dass eigene Standards mit viel Aufwand geschaffen werden müssen. Kritisch kommentiert Nyuli, vor dem Hintergrund eigener Beobachtungen von Aufnahmeprozessen, dass häufig nicht zuverlässig gesagt werden kann, ob am Ende auch tatsächlich kompetente Coachs ausgewählt wurden oder nicht. Dies wiederum führt aufseiten der Coachees zu Verunsicherung bei der Wahl von Coachs aus den vorhandenen Pools. Die Autorin ruft die Wissenschaft auf, mehr Transparenz hinsichtlich der konzeptionellen Grundlagen von Coaching wie auch standardisierte, empirisch gesicherte und theoriebasierte Kompetenzprofile zu schaffen.

Markus Baumann und *Manfred Suter*, geschäftsführende Partner eines Coaching-Unternehmens, Coachs und erfahrene Praktiker in der Organisation von Coaching in Unternehmen, wollten in einer Umfrage wissen, wie der Nutzen von (Führungskräfte-)Coaching von Unternehmensvertreter/innen wahrgenommen wird. Dieses Erkenntnisinteresse setzen sie in Bezug zu ihren eigenen Vorstellungen über den möglichen Nutzen von Coaching. Sie leiten daraus Vorschläge ab, wie Coaching noch wirksamer in Unternehmen eingesetzt werden könnte.

Johanna Friesenhahn, akademische Mitarbeiterin der Universität Heidelberg, präsentiert in ihrem Beitrag die Ergebnisse einer Studie, in der geprüft wird, inwiefern sich die Prinzipien der Synergetik nach Hermann Haken und Günter Schiepek in untersuchten Coachings erkennen lassen, welche Musterveränderungen sich bei den Coachees einstellen und welche Effekte darüber hinaus durch die Coachings in deren direktem Umfeld zeigen. Als Grundlage dazu beschreibt die Autorin in einem ersten Teil die Wirk-

faktoren der Synergetik (Schaffen von Stabilitätsbedingungen, Sinnbezug, Identifikation von Mustern, Identifikation von Kontrollparameter, Destabilisierung, Symmetriebrechung, Re-Stabilisierung, Synchronisation). Anschließend präsentiert sie die zentralen Erkenntnisse der Studie, die mehrheitlich auf Interviews beruhen: in beiden untersuchten Fällen werden die synergetischen Wirkprinzipien größtenteils nachgewiesen. Zudem können bei den Coachees konkrete Effekte auf emotionaler (z. B. gesteigertes Wohlbefinden), kognitiver (z. B. neue Perspektiven) und Verhaltens-Ebene (z. B. direktere Kommunikation) festgestellt werden. Aus den Selbstberichten der im beruflichen Umfeld der Coachees befragten Personen geht abschließend hervor, dass auch organisationale Effekt mit den Coachings einhergehen (z. B. bessere Zusammenarbeit).

Coaching-Programme

Alison Carter, Mitarbeiterin am Institute for Employment Studies (IES) (UK), definiert in ihrem Beitrag Coaching-Programme als »sets of organised coaching relationships«. Anhand verschiedener Beispiele illustriert die Autorin unterschiedliche Coaching-Programme im Kontext englischer Unternehmen und öffentlicher Einrichtungen. Dabei wird deutlich, dass in den sehr unterschiedlich angelegten Programmen Coaching häufig mit Training kombiniert wird. Die wissenschaftlich fundierte Evaluation gehört aber auch im englischen Kontext noch nicht zum Standard. Für die weitere Forschung plädiert Carter dafür, vermehrt die erfolgskritischen Variablen zu berücksichtigen, die den Erfolg von Coaching-Programmen bedingen. Dazu zählt Carter den unternehmerischen Kontext, das Programmdesign sowie die Erwartungen der verschiedenen Stakeholder.

Frank Bresser, international anerkannter Pionier im Feld der Implementierung von Coaching-Programmen, verdeutlicht in seinem Beitrag anhand ausgewählter Beispiele, dass der systematische und strategisch verankerte Einsatz von Coaching in Form von Coaching-Programmen der zweiten Generation in Ansätzen bereits gelebte Praxis ist. Gleichmaßen wird in seinem Beitrag deutlich, dass die Unternehmenswelt sich insgesamt noch schwertut, erfolgreiche Coaching-Programme zu implementieren und dazu notwendige Ressourcen entsprechend bereitzustellen. Kritisch benennt Bresser die zentralen Gründe für die nach wie vor schleppende Entwicklung, so zum Beispiel die unzureichende Nutzung bestehender Management-Tools und die fehlende Qualifikation der Programmverantwortlichen. Der Beitrag endet mit dem Aufruf an die Research-Community, sich aktiv in den gegenwärtigen Diskurs zu Coaching-Programmen einzubringen und über ent-

sprechende Forschungsprojekte das Vertrauen in den Nutzen von (guten) Coaching-Programmen zu verstärken.

Coaching im Kontext von betrieblichen Innovations- und Change-Prozessen

Katrin Bickerich und *Alexandra Michel*, Mitarbeiterinnen des psychologischen Instituts der Universität Heidelberg, verfolgen in ihrem Beitrag das Verhältnis von Coaching und Veränderungsprozessen aus einer arbeits- und organisationspsychologischen Perspektive. Als theoretische Grundlage verwenden die Autorinnen das Job-Demands-Resources-Modell von Demerouti et al. Daran anschließend, wird der Stand der Change- und der Coaching-Forschung beschrieben. Überlegungen über ein gelungenes Verhältnis von Coaching und Veränderungsmanagement sowie sich daraus ergebende praktische und wissenschaftliche Konsequenzen werden abschließend diskutiert.

Wie sich mit Coaching die Innovations- und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen verbessern lässt, ist Thema des Beitrags von *Peter-Paul Gross*, wissenschaftlicher Mitarbeiter der Philipps-Universität Marburg. Der Autor führt dazu in das ökonomische Konstrukt der *Dynamic Capabilities* ein, stellt es in Bezug zu den Humanressourcen von Unternehmen und präsentiert anschließend die Daten der zweiten Marburger Coaching-Studie aus dem Jahr 2011 (N = 1519). Die in der Studie genannten Coaching-Anlässe werden in die Kategorien »Defizitorientierung«, »Präventionsorientierung« und »Potentialorientierung« nach Backhausen und Thommen eingeführt. In einem nächsten Schritt verknüpft der Autor diese Anlässe mit dem eingangs beschriebenen Konzept der *Dynamic Capabilities*, dessen Funktion es ist, die Fähigkeit eines Unternehmens zur stetigen Erneuerung und Rekombination seiner Ressourcen als Antwort auf die sich im Wandel befindenden Markt- und Umweltbedingungen sicherzustellen. Der Autor stellt theoretisch fest, dass Coaching-Maßnahmen auf allen drei Ebenen einen Beitrag zur Innovations- und Wandlungsfähigkeit der Coachees – und damit zu den *Dynamic Capabilities* – leisten können. Gross hält abschließend fest, dass für die Sicherung dieser Erkenntnisse weiter die Wirksamkeit der Coaching-Maßnahmen mit Bezug zu den untersuchten Anlässen geprüft werden müsste.

Coaching-Kultur

Stefan Adam von der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz konzentriert sich in seinem Beitrag auf die konzeptionell noch wenig gefasste und empirisch bisher kaum untersuchte Coaching-Kultur. Der »Coaching-Culture«-Ansatz nach Clutterbuck und Megginson wird als theoretische Grundlage für Adams eigenes Forschungsvorhaben eingeführt. Die Erkenntnisse seiner Studie zur Rolle von Coaches in der Ent-

wicklung von Coaching-Kulturen stellen eine Vertiefung des Modells nach Clutterbuck et al. dar und werden als Ausgangslage für weitere Forschungsvorhaben diskutiert.

Steffen Dörhöfer und *Wolfgang Eberling* von der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz stellen in ihrem Beitrag vor, wie High-Performance-Unternehmen über die Einführung von Coaching-Kulturen ihren Erfolg nachhaltig sichern können. Die »High-Performance-Coaching-Kultur« wird von den Autoren konzipiert als Ergebnis systematischer Coaching-Bemühungen im Sinne der kontinuierlichen Unterstützung von Organisationsprozessen auf hohem Reflexionsniveau. In Anlehnung an das Kulturverständnis nach Edgar Schein beschreiben die Autoren, welche grundsätzliche Aufgaben Coachs bezüglich der Unternehmenskultur zufallen. Coachs werden zu Kultur-Guides, sie wirken integrierend, vermittelnd und entwickelnd und arbeiten sowohl mit Führungskräften und Teams als auch im Kontext von Projekten und dem Wissensmanagement.

Inhalt des Beitrags von *Regina Mahlmann*, Beraterin und erfolgreiche Buchautorin, ist das Verhältnis von Coaching und Kultur und, damit verbunden, die Fragestellung, ob Coaching mehr sein soll als »individuell bezogene Praktik«. Dabei hinterfragt Mahlmann die aktuell eklektische, pragmatische und somit auf Wirksamkeit ausgerichtete Konzeptualisierung von Coaching. Soll Coaching eine politische Praxis werden, also eine Kultur und Gesellschaft mitgestaltende Kraft, so müssen weitere Fragen geklärt werden und, damit verbunden, entsprechende Wertvorstellungen. Als möglichen Weg schlägt die Autorin vor, das »Ermöglichen« als kleinsten gemeinsamen Nenner zu wählen und anschließend folgende Fragen zu diskutieren: Wen ermöglichen? Wozu? In welchen Kontexten? Mit welchen und wessen Zielen oder Prospekten? So ruft die Autorin dazu auf, den Blick auf Coaching auszuweiten und sich im gleichen Zug die Frage zu stellen, in was für einer Gesellschaft wir eigentlich leben wollen.

Dank

Die Durchführung der internationalen Coaching-Fachkongresse und die Veröffentlichung der daraus hervorgehenden Publikationen sind nur durch die Unterstützung zahlreicher Kongresspartner möglich geworden. Wir danken allen Partnern für ihr Engagement und hoffen, auch in Zukunft auf ihre wertvolle Unterstützung zählen zu dürfen.

Berufsverbände (* = Mitglieder des Roundtable der Coaching-Verbände)

- Association of National Organisations for Supervision in Europe (ANSE)
- Deutscher Bundesverband Coaching e. V. (DBVC)*
- Deutscher Coaching Verband e. V. (DCV)*
- Deutsche Gesellschaft für Coaching e. V. (DGfC)*
- Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. (DGSv)*
- European Association for Supervision and Coaching (EASC)*
- European Mentoring & Coaching Council Schweiz (EMCC)
- Föderation der Schweizer Psychologinnen und Psychologen (FSP)
- International Coach Federation, Schweiz und Deutschland* (ICF)
- Qualitätsring Coaching und Beratung e. V. (QRC)*
- Österreichische Vereinigung für Supervision (ÖVS)
- Berufsverband für Coaching, Supervision, Organisationsberatung (BSO)
- Swiss Coaching Association (SCA)
- Swiss Society for Coaching Psychology (SSCP)

Hochschulpartner

- Hochschule für Angewandte Psychologie APS Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
- Hochschule für Wirtschaft HSW Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
- Institute of Coaching at McLean Hospital, a Harvard Medical School Affiliate
- Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW, Dept. Angewandte Psychologie

Private Partner

- Coachingzentrum Olten
- Coaching- und Beratungs-Centrum Regensburg
- Eurosysteem // Osterhold, Ellebracht, Lenz & Partner
- HRM.ch/at/de – Netzwerk der Personalbranche & HR Fachwissen

- Karlsruher Institut für Coaching KIC
- Trigon Entwicklungsberatung
- werdewelt GmbH
- Institut für Prozessarbeit, Zürich

Förderpartner

- Förderfonds der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW
- Förderverein Fachhochschule Nordwestschweiz Solothurn FVS
- Schweizerischer Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung SNF

Medienpartner

- Coaching-Magazin
- HR Today
- MagazinTraining
- Organisationsberatung Supervision Coaching OSC
- Personal Manager

»Fehlervogel« Christoph Gassmann (www.fehlervogel.ch) danken wir für seine Arbeit als Lektor und Layouter beider Publikationsteile ebenfalls herzlich. Zu guter Letzt gilt unser Dank dem Springer VS-Verlag und insbesondere Frau Eva Brechtel-Wahl, die uns im Rahmen dieser Publikation immer professionell Unterstützung geboten hat.

Literatur

- Böning, U. (2005). Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungsinstruments. Eine 15-Jahres-Bilanz. In: C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S. 21–43). Göttingen: Hogrefe.
- Fietze, B. (2012). Chancen und Risiken der Coachingforschung – eine professionssoziologische Perspektive. In: R. Wegener, A. Fritze & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog* (2. Auflage) (S. 24–34). Wiesbaden: Springer VS Research.
- Geißler, H. (2005). Was kommt nach der Coaching-Euphorie? – Strategien für eine zukunftsweisende Entwicklung. In: U. Elsholz, J. Gillen, R. Meyer, G. Molzberger & G. Zimmer (Hrsg.), *Berufsbildung heißt: Arbeiten und Lernen verbinden! Bildungspolitik, Kompetenzentwicklung, Betrieb* (S. 241–254). Münster: Waxmann.
- Schmid, B. (2010). Nimm mich an die Hand. Dank einer boomenden Coach- und Beraterbranche verlernt man so einfache Dinge wie: leben. *Das Magazin*, (23), 31–33.
- Wegener, R. (in Vorb.). Coaching-Forschung. In: M. Loebbert (Hrsg.), *Professional Coaching – Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder* (S. 322–360). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wegener, R., Fritze, A., & Loebbert, M. (Hrsg.) (2012). *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer VS Research.
- Windlin, S. (2013). Die Nabelschau der Coaching-Branche. *Neue Zürcher Zeitung* vom 14.1.2013.

Anschrift des Verfassers

Robert Wegener

Politikwissenschaftler (MA) und Kommunikationspsychologe (MA)
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Soziale Arbeit HSA
Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement ICSO
Riggenbachstraße 16
CH-4600 Olten
E-Mail: robert.wegener@fhnw.ch

Coaching-Praxisfelder

Führungskräfte-Coaching

Coaching im Kontext von Führungsentwicklungsprogrammen

Forschungsstand, Umsetzungsformen und erste Ergebnisse einer aktuellen
Evaluationsstudie

Coaching als Wundermittel zur Transferförderung?	
Empirische Befunde	33
Exkurs: Transfer	34
Coaching und Führungsentwicklungsprogramme:	
Formen der Integration	38
Coaching-Bausteine in einem deutsch-israelischen Leadership- Development-Programm:	
Bedeutung und Effekte aus Teilnehmersicht	41
Erste Ergebnisse der Evaluationsstudie: Relevanz von Coaching- Bausteinen aus Teilnehmersicht	43
Fazit, Ausblick und Diskussion	46

* *Silja Kotte*, Dipl.-Psych., Supervisorin DGSv, gruppenspezifische Weiterbildung DAGG. Seit dem 1. Oktober 2010 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Theorie und Methodik der Beratung, Universität Kassel. Laufende Promotion zur Evaluation eines Leadership-Development-Programms, Forschung und Lehre zu Coaching, Supervision, Führung und Gruppenprozessen. Zuvor mehrjährige Erfahrung als Beraterin und Trainerin sowie als Personalentwicklerin in der pharmazeutischen Industrie.

Heidi Möller, Prof. Dr. phil., Dipl.-Psych., Psychoanalytikerin, Organisationsberaterin, Supervisorin und Coach. 2002 Universität Innsbruck, Lehrstuhl für Kommunikationspsychologie und Psychotherapie, 2004 Gründungsdekanin der Fakultät für Bildungswissenschaften. Seit dem 1. Oktober 2007 Professorin für Theorie und Methodik der Beratung an der Universität Kassel, Institut für Psychologie.

Der folgende Beitrag fokussiert auf Coaching im Kontext von Führungsentwicklungsprogrammen. Dazu wird eingangs provokant die folgende Frage gestellt: »Wirkt Coaching als Wundermittel zur Transferförderung?«

Wir stellen zunächst empirische Befunde zur Kombination von Training und Coaching vor, gehen dann genauer auf das Verhältnis von Coaching und Führungsentwicklungsprogrammen ein und beleuchten unterschiedliche Varianten der Integration. Im Anschluss präsentieren wir Ergebnisse einer aktuellen Evaluationsstudie zu einem internationalen Leadership-Development-Programm aus dem Nonprofit-Sektor, die sich auf die Relevanz von Coaching-Bausteinen aus Sicht der Teilnehmer/innen beziehen. Die Ergebnisse werden beschrieben und vor dem Hintergrund der eingangs aufgezeigten Spannungsfelder diskutiert.

Aufgrund der heterogenen Bestimmungen von Coaching, die in der aktuellen Forschungsliteratur anzutreffen sind, legen wir diesem Beitrag eine breite Definition des Begriffs zugrunde, um die geringe Zahl empirischer Untersuchungen, die zum Zusammenhang zwischen Coaching und Training vorliegen, nicht noch weiter einzuschränken. Unter Coaching verstehen wir hier Formen berufsbezogener Beratung durch eine/n professionelle/n Berater/in, die im Einzel- oder Gruppensetting stattfinden. Untersuchungen, die Coaching in Form von kollegialem oder Peer-Coaching ohne professionellen Berater zum Gegenstand haben, werden nur dann berücksichtigt, wenn solche Interventionsformen zusätzlich zu Coaching im oben definierten Sinne zum Einsatz kamen. Unter »Führungsentwicklungsprogramm« wird in diesem Beitrag ein systematisch aus mehreren Bausteinen zusammengesetztes Programm verstanden, das auf die Förderung von Führungsfähigkeiten und -fertigkeiten abzielt und in der Regel mehrere unterschiedliche Lernformen (z. B. Coaching, Projektarbeiten, 360-Grad-Feedback) umfasst.

Coaching als Wundermittel zur Transferförderung? Empirische Befunde

Das Verhältnis von Coaching-Forschung und -Praxis ist ambivalent und komplex. Im Rahmen des zweiten internationalen Coaching-Kongresses in Basel (2012) wurden unterschiedliche Funktionen der Coaching-Forschung diskutiert: Soll und kann sie die gängige Praxis legitimieren? Darf sie auch stören und irritieren? Im Hinblick auf die Wirksamkeit von Coaching gegenüber Training gibt es bisher erst wenige empirische Untersuchungen. Diese scheinen Coaching zunächst klar zu legitimieren. Reviews zum Transfererfolg klassischer Trainings (u. a. Baldwin & Ford, 1988) liefern hingegen ernüchternde Befunde. Wie eine Sichtung der Literatur zeigt, kommen etliche Autoren zum Schluss, dass nur etwa 10 bis 15 Prozent des in Trainings Gelernten am Arbeitsplatz umgesetzt werden (Cromwell & Kolb,

2004; Kauffeld, 2010; Ladyschewsky, 2007). Insofern stellt sich die Frage nach Strategien zur Verbesserung des Lerntransfers: Welchen Beitrag können zum Beispiel Action Learning, 360-Grad-Feedback, Projektarbeiten und eben auch Coaching leisten? Welche Verbesserungen lassen sich hierdurch für den Transfer erzielen? In einer Trendstudie der Universität St. Gallen (Diesner, Seufert & Euler, 2008, S. 4) setzten die befragten HR-Verantwortlichen das Transferproblem zuoberst auf ihre Liste der wichtigsten HR-Themen. Dem steht allerdings die Tatsache gegenüber, dass diese Fragen, die die Praktiker beschäftigen, bisher noch wenig Niederschlag in der Forschung gefunden haben (vgl. Künzli, 2009, S. 11).

Exkurs: Transfer

Angesichts der fast inflationären Verwendung des Begriffs »Transfer« wird zur Verortung des Begriffs auf die Vier-Ebenen-Taxonomie der Evaluation von Kirkpatrick (1976, 1994; erweitert nach Kraiger, Ford & Salas, 1993) rekurriert, die sich trotz einiger Kritik¹ in der Trainingsforschung etabliert und als Heuristik zur Differenzierung verschiedener Ergebnisebenen von Trainings- und anderen Entwicklungsmaßnahmen bewährt hat.

Wie Abbildung 1 (nächste Seite) verdeutlicht, unterscheidet Kirkpatrick zwischen der Reaktionsebene (Zufriedenheit, subjektiver Erfolg), der Lernebene (kognitiv wie affektiv), der Verhaltensebene, also verändertem Verhalten am Arbeitsplatz, und schließlich der organisationalen Ebene, also dem Beitrag des Gelernten zur Erreichung organisationaler Ziele.

Auf der Reaktionsebene sind die Zufriedenheitswerte sowohl für Coaching als auch für Trainings in der Regel extrem hoch. Allerdings hängt Zufriedenheit mit den nachfolgenden Ebenen, also Lernen, Verhalten und organisationalen Ergebnissen, nur minimal zusammen. Wo ist nun der Transfer einzuordnen? Die klassische Definition von Baldwin und Ford (1998) beinhaltet, dass durch Transfer gelerntes Verhalten auf den Arbeitskontext übertragen und über die Zeit aufrechterhalten wird: »learned behaviour [that] must be generalized to the job context and maintained over a period of time on the job« (a.a.O., S. 63). Newstrom (1986) fasst den Begriff, was für das Coaching sicherlich sinnvoll ist, etwas weiter und versteht darunter die Anwendung von im Training – bzw. Coaching – gelerntem Wissen, Einstellungen *und* Verhalten, im Arbeitsalltag. Ausschlaggebend sind für den Transfer die beiden Hauptkriterien Generalisierung und Aufrechterhaltung über die Zeit.

¹ Vgl. für einen Überblick dazu Greif, 2012, sowie Holton, 1996.

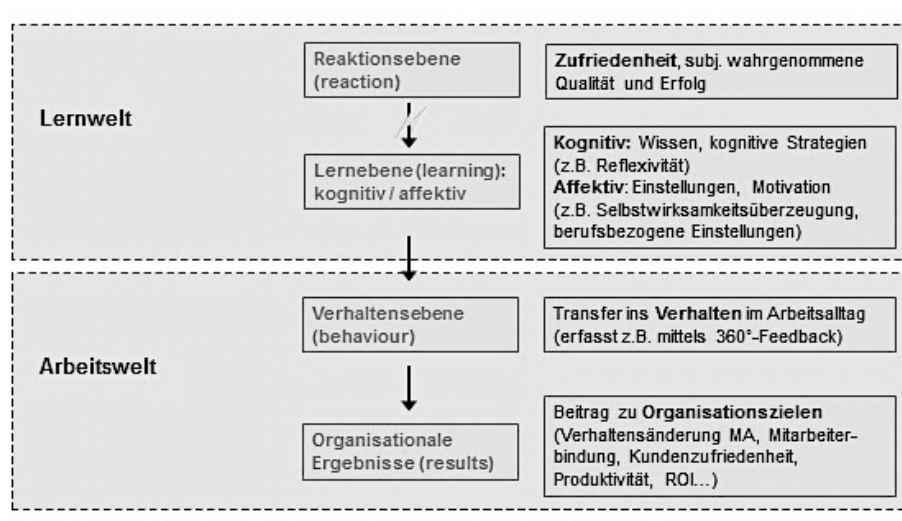


Abb.1: Vier-Ebenen-Taxonomie der Evaluation nach Kirkpatrick (1976, 1994; erweitert nach Kraiger et al., 1993)

Die Einflussfaktoren, die sich – vermittelt über die daraus resultierende Transfermotivation der Teilnehmer – auf den Transfererfolg auswirken (vgl. u. a. Baldwin & Ford, 1988; Kauffeld, 2011), werden in der Regel drei Bereichen zugeordnet, den Charakteristika

- der Teilnehmer,
- des Maßnahmendesigns sowie
- des Arbeitsumfeldes.

Charakteristika der *Teilnehmer* umfassen unter anderem ihre Fähigkeiten, ihre Motivation und Persönlichkeit, also zum Beispiel die Ausprägung ihrer Selbstwirksamkeitserwartung oder Leistungsmotivation. Transferförderliche Charakteristika des *Maßnahmendesigns* beinhalten das Lernen allgemeiner Prinzipien, Heuristiken und Strategien, das Setzen konkreter Ziele, problemorientiertes Lernen an »echten« Fällen, zeitlich verteiltes – im Gegensatz zu punktuell – Lernen, unterschiedliche Anwendungssituationen, Möglichkeiten zur Übung und unmittelbares Feedback. Unter Charakteristika des *Arbeitsumfeldes* schließlich fallen unter anderem die Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen, Gelegenheiten zur Umsetzung des Gelernten, Feedback sowie positive und negative Konsequenzen.

Kehrt man nun zurück zur Ausgangsfrage – »Wirkt Coaching als Wundermittel der Transferförderung?« –, so haben einige Studien zum Transfererfolg von Coaching in Kombination mit Training beeindruckende Effektsteigerungen nachgewiesen. Allerdings sind diese Studien häufig mit methodischen Mängeln behaftet, wie der überwiegende Teil der Coaching-Forschung insgesamt. Sie basieren auf extrem kleinen Stichproben und be-

ziehen sich zumeist auf Selbsteinschätzungen der Teilnehmer. Wie auch in der Coaching-Praxis ist das, was als Coaching definiert wird, extrem heterogen und bezieht sich auf Einzel- oder Gruppencoaching, Peer-Coaching oder Coaching durch Professionelle, Coaching durch »echte« Coaches oder ad hoc zu Coaching ausgebildete Personen. Zudem ist sehr unterschiedlich, *wie* Coaching mit Training und gegebenenfalls weiteren Bausteinen der Führungs(kräfte)entwicklung kombiniert wird, das heißt, ob zunächst das Training durchgeführt wird und Coaching im Anschluss hinzukommt, ob beides miteinander verwoben wird oder ob beide Elemente in umfassendere Programme eingebettet sind.

Zwei Untersuchungen werden häufig zitiert, um die Bedeutung von Coaching im Hinblick auf die Transferförderung nach Trainings nachzuweisen. Olivero, Bane und Kopelmann (1997) untersuchten ein Programm, in dem ein dreitägiges Managementtraining mit acht Wochen Follow-up-Einzelcoaching kombiniert wurde. Die Autoren fanden einen Produktivitätszuwachs von 22 Prozent unmittelbar nach dem Managementtraining und von 88 Prozent nach dem Follow-up-Coaching, das heißt eine beeindruckende Differenz von 66 Prozent. Ein ähnliches Untersuchungsdesign wandten Held, Korsten und Reckert (2011) an, um die Wirkung von virtuellem Transfercoaching (VTC, Geißler, 2011) zu untersuchen. Auch Behrendt (2004) fand, dass Follow-up-Einzelcoaching im Anschluss an ein eintägiges Führungstraining von Teilnehmern als wirksamer beurteilt wird als ein eintägiges Auffrischungstraining. Dies klingt zunächst einmal sehr vielversprechend. Unterzieht man die Studien allerdings einer genaueren Prüfung, so wird deutlich: Die Stichproben bei Behrendt (2004) und Olivero et al. (1997) umfassen lediglich sieben bzw. acht Teilnehmer, jedenfalls diejenigen, zu denen Daten zu allen Messzeitpunkten vorliegen. Hinter dem »Coaching« bei Olivero et al. (1997) verbirgt sich neben dem Einzelcoaching ein sehr konkretes Umsetzungsprojekt, das über acht Wochen geplant und implementiert wurde und mit einer Ergebnispräsentation vor dem Managementboard abschloss, sodass hier deutlich mehr an Intervention über das Training hinaus stattfand als nur eine Coaching-Maßnahme. Die Studie von Behrendt (2004) schließlich, die mithilfe von Videoanalysen sehr genau Wirkfaktoren von Coaching untersucht hat, ist im Hinblick auf ihre Ergebnisse zum Transfererfolg von Coaching ebenfalls kritisch zu sehen: Der Autor ließ den Vergleich zwischen Follow-up-Coaching und Training retrospektiv und hypothetisch beurteilen: Die Coaching-Teilnehmer sollten einschätzen, ob das empfangene Coaching wirksamer war, als es ein eintägiges Follow-up-Training gewesen wäre. Wenn man die Ergebnisse von Studien unter die Lupe nimmt, die mit strengeren Untersuchungsdesigns arbeiten und in denen Training mit Coaching verglichen wird, dann bleiben die Ef-

fekte oft aus, bzw. dann ist die Datenlage sehr uneinheitlich. So steigerte nachgeschaltetes Gruppencoaching in einer Untersuchung von Burke (1997) den Transfer im Vergleich zur Kontrollgruppe nicht, bedeutsam für den Transfer war vielmehr das Transferklima, das heißt, der organisationale Kontext erwies sich als relevanter als das Maßnahmendesign. McLaren (2007) fand bei drei Trainingsmodulen mit dazwischengeschaltetem Einzel- oder Peer-Coaching im Gegensatz zur Gruppe ohne Coaching einen deskriptiven Anstieg im Zielverhalten, der aber nicht signifikant wurde.

Blickt man vor dem Hintergrund dieser heterogenen Befunde zur Transfersteigerung durch Coaching etwas »breiter« auf die Kombination von Training und Coaching, finden sich eine Vielzahl von Evaluationen zur Wirksamkeit von Führungsentwicklungsprogrammen mit integrierten Coaching-Bausteinen, die nachweisen, dass Training und Coaching gemeinsam wirken (z. B. Barling, Weber & Kelloway, 1996; Ladyshevsky, 2007; Wallis, 2010). Dies zeigt sich nicht nur in Zufriedenheitsmaßen, sondern auch in härteren Ergebnismaßen wie 360-Grad-Feedback, also der Wahrnehmung veränderter Verhaltensweisen durch andere, in Ergebnismaßen auf organisationaler Ebene, also im Commitment der Mitarbeiter teilnehmender Führungskräfte, oder zum Teil auch in finanziellen Indikatoren. Was daraus jedoch nicht ersichtlich wird, ist der spezielle Beitrag des Coachings. Worin besteht dieser konkret? Hier werden die empirischen Untersuchungen rar.

Eine Ausnahme ist die Studie von Riedelbauch (2011), die Trainingsworkshops zu transformationaler Führung, gefolgt von Follow-up-Einzelcoachings, untersucht. Dabei handelt es sich um ein Kontrollgruppendesign, in dem Training, Training plus Coaching sowie Teilnehmer ohne Maßnahme als Kontrollgruppe verglichen wurden. Veränderungen wurden durch ein Prä-post-360-Grad-Feedback erfasst. Es zeigte sich, dass das Training transformationales und belohnend-transaktionales Führungsverhalten erhöht und Laissez-faire-Führungsverhalten vermindert. Das zusätzliche Coaching führte zu keiner weiteren Verbesserung im Führungsverhalten, aber zu einem höheren Übereinstimmungsgrad zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung; der spezielle Beitrag des Coachings lässt sich also nicht unbedingt am Verhalten bzw. am Transfer festmachen, sondern an einer zutreffenderen Selbstwahrnehmung.

In eine ähnliche Richtung gehen qualitative Befunde von Ladyshevsky (2007) und Wallis (2010), die Teilnehmer den subjektiven Beitrag von Coaching im Rahmen des gesamten Führungsentwicklungsprogramms einschätzen ließen. Vergleichbares zeigte auch Spencer (2011), die Coachs mit umfassender Erfahrung mit Coaching im Rahmen von Führungsprogrammen befragte. Dabei wurden auf der Ebene kognitiv-affektiven Lernens eine realistischere Selbsteinschätzung, erhöhte Selbstwirksamkeit und Reflexion auf

der Metaebene, auf der Verhaltensebene das Einüben und Aufrechterhalten von Verhaltensänderungen benannt.

Coaching und Führungsentwicklungsprogramme: Formen der Integration

Nimmt man diese – wenn auch vorläufigen – ersten Befunde ernst, dann geht es bei der Relevanz von Coaching im Rahmen von Führungsentwicklungsprogrammen nicht primär um die Frage der Transferförderung, sondern um die umfassendere Frage, welchen spezifischen Beitrag Coaching im Kontext der Führungskräfteentwicklung leisten kann.

Dies führt zu drei Thesen, die im Folgenden weiter ausgeführt werden:

- 1 Coaching ist mehr als Förderung des Trainingstransfers. Es geht um die Frage, wie beide Formate besser integriert werden können, um komplementär zu wirken und Synergieeffekte zu erzeugen, statt Coaching ausschließlich auf Transfersteigerung zu reduzieren.
- 2 Wichtig ist die Frage, welche expliziten und/oder latenten Funktionen Coaching im Rahmen von Führungsentwicklungsprogrammen erfüllen soll: Coaches können ihre Rolle unterschiedlich definieren und ausfüllen.
- 3 Führungsentwicklungsprogramme haben sehr unterschiedliche Ausrichtungen und Ziele. Daraus leitet sich einerseits das je spezifische Programmdesign ab und andererseits, was auf inhaltlicher Ebene der intendierte Beitrag von Coaching und gegebenenfalls von weiteren Bausteinen ist.

Das Plädoyer für eine komplementäre Betrachtung von Training und Coaching bezieht sich darauf, dass im klassischen Verständnis von Transfercoaching im Training gelernt wird und dem Coaching die Funktion zugeschrieben wird, bei der Umsetzung des Gelernten in den Alltag zu unterstützen. Im Rahmen von Führungsentwicklungsprogrammen ist es jedoch sinnvoll, sowohl Transferelemente *in* das Training zu integrieren als auch das Training nicht nur durch Coaching, sondern auch durch weitere Maßnahmen wie 360-Grad-Feedback oder problemorientiertes Lernen an »echten« Fragestellungen durch Projektarbeiten zu flankieren. Eine Idee, die Komplementarität von Training und Coaching etwas umfassender zu betrachten, orientiert sich an Kolbs (1984) Modell vom Erfahrungslernen, wie Spencer (2011, S. 9) vorschlägt: Kolb (1984) zufolge verlaufen Lernprozesse in Zyklen von reflexiver Betrachtung über die Entwicklung abstrakter Konzepte, das aktive Ausprobieren bzw. Experimentieren bis hin zum Sammeln konkreter Erfahrungen. Im Training bedeutet dies, dass zunächst Theorie gelernt wird und diese dann übertragen, also auf den Arbeitskontext angewendet wird. Durch Rollenspiele und/oder Fallstudien wird eine Erhöhung der

Handlungs- und Reflexionskompetenz (aktives Experimentieren, Sammeln von Erfahrungen) angestrebt. Coaching wäre demzufolge eine Fortführung und Vertiefung der Lernspirale, indem es die Möglichkeit bietet, über das Training zu reflektieren (reflexive Beobachtung), und indem es dabei unterstützt, Inhalte und Methoden auszuwählen, die im Arbeitsfeld angewendet werden sollen (abstrakte Konzeptualisierung), konkrete Ziele zu setzen und Strategien zu planen (aktives Experimentieren) und schließlich konkrete Erfahrungen zu sammeln, indem die neuen Strategien und Verhaltensweisen am Arbeitsplatz erprobt werden.

Coaching kann im Rahmen von Führungsentwicklungsprogrammen unterschiedliche – implizite und explizite – Funktionen erfüllen. Daher erscheint es notwendig, diese Funktionen zu differenzieren und, falls sie unausgesprochen sind, gegebenenfalls zu explizieren. Spencer (2011) hat in ihrer Studie Coaches mit umfassender Erfahrung mit »kombinierten« Führungsentwicklungsprogrammen befragt und dabei drei Typen von Rollendefinitionen gefunden. Der erste Typ ist der »Trainer-Coach«, der den Trainingsinhalten und der Organisation verpflichtet ist, ein enges Transferverständnis hat und es als genuine Aufgabe des Coachings sieht, die konkreten Trainingsinhalte umzusetzen und zu vertiefen. Im Gegensatz dazu ist der »unabhängige Coach« primär dem Teilnehmer und seiner persönlichen Entwicklung verpflichtet und steht den Trainingsinhalten eher distanziert gegenüber. Er sieht Coaching als eigenständige Lernform, nicht als Transferinstrument. Demzufolge ist auch das Themenspektrum, das im Coaching behandelt wird, deutlich breiter und stärker vom Coachee bestimmt. Ein dritter Typus von Coach, den Spencer den »integrierten Coach« nennt, ist besonders dem Programm verpflichtet, oft in die Konzeption involviert und steht häufig in engem Austausch mit Trainern und Auftraggebern. Diese Coaches gehen im Coaching sowohl in die Breite als auch in die Tiefe. Dabei ist der »integrierte Coach« nicht notwendigerweise der Königsweg. Je nach Ziel und Ausrichtung des Gesamtprogramms können alle diese unterschiedlichen Rollen und Funktionen von Coaching durchaus sinnvoll sein. Wenn es zum Beispiel um konkretes Transfer-Coaching geht, ist der Trainer-Coach der richtige. Geht es darum, einen zusätzlichen Reflexionsraum zu schaffen, kann der unabhängige Coach sinnvoll sein.

Nur ein Teil dieser Funktionen wird in der Regel expliziert. Hier kommen auch eine ganze Reihe latenter Funktionen von Coaching zum Tragen, zum Beispiel die Delegation von Führungsaufgaben im Hinblick auf Transfersicherung oder der Reflexionsraum Coaching als »Befriedungsinstrument«. Explizite und latente Aufträge sowohl der beauftragenden Organisation als auch des teilnehmenden Coachee können sich hier durchaus widersprechen. Hilfreich ist die Unterscheidung der drei Rollentypen zur Auf-

tragsklärung und zum Hinterfragen der eigenen Rollendefinition als Coach. Spencer (2011) kommt zu dem Schluss: »There is potential to increase effectiveness if an organization can be explicit about the purpose of coaching in the combined programme, including identifying their requirements for a trainer-coach, independent or integrated coach« (a.a.O., S. 14).

Führungsentwicklungsprogramme haben verschiedene Grundausrichtungen und Ziele. In Anlehnung an Sattelberger (1996) lassen sich Programme einerseits danach unterscheiden, wie stark der Fokus auf Persönlichkeits- versus Personalentwicklung liegt, ob es eher um Individuation oder Sozialisation, eher um Leadership oder Management geht. Die zweite Unterscheidungsachse ist die Frage danach, wie peripher oder zentral das Programm für die Unternehmensentwicklung ist, das heißt, wie eng es an strategische Themen der Organisation angekoppelt ist. Auf dieser Grundlage lässt sich, wie in Abbildung 2 verdeutlicht, zwischen klassischen Managementtrainingsprogrammen, eher reflexions- und selbsterfahrungsorientierten Maßnahmen, laufbahnbezogenen Programmen sowie an strategischen Umsetzungsprojekten orientierten Programmen unterscheiden.



Abbildung 2: Grundausrichtungen von Führungsentwicklungsprogrammen, adaptiert nach Sattelberger, 1996.

Daraus lassen sich unterschiedliche Funktionen von Coaching ableiten. Klassische Managementtrainings zum Beispiel können durch Coaching ergänzt werden, um Räume für individuelle Reflexion und persönliche Themen zu schaffen (der »unabhängige Coach« bei Spencer, 2011) oder um die gelernten Inhalte etwa durch projektbegleitendes Coaching umzusetzen (Trainer-Coach) und an strategische Organisationsthemen anzubinden. Bei stark persönlichkeitsbezogenen und selbsterfahrungsorientierten Programmen

men kann Coaching dazu dienen, über Fallreflexion und Fallberatung den Bezug zur unternehmensrelevanten Fragen und Problemen herzustellen.

Hinsichtlich des Programmdesigns zur Integration von Coaching in Führungsentwicklungsprogramme lassen sich drei »Prototypen« unterscheiden: Training plus Follow-up-Coaching, intermittierende Durchführung mehrerer Trainings- und Coaching-Bausteine sowie *in* Trainingsmodule *integrierte* Coaching-Sequenzen. Diese sind jeweils als Einzel-, Gruppen- oder gegebenenfalls auch als kollegiales Coaching denkbar. Jenseits von Prototypen werden in der Praxis häufig verschiedene Coaching-Varianten kombiniert (zum Beispiel in das Training integrierte Gruppencoaching-Sequenzen sowie anschließendes Follow-up-Einzelcoaching) und oft durch weitere Bausteine wie 360-Grad-Feedback und Projektarbeiten flankiert. Die Wahl der Designvariante sollte sich auf die dargestellten inhaltlichen Kriterien beziehen, das heißt die Grundausrichtung des Programms, die Kombination mit anderen Bausteinen und die daraus abgeleitete spezielle Funktion des Coachings berücksichtigen. Darüber hinaus sind aber in der Regel auch pragmatische Kriterien ausschlaggebend: die damit jeweils verbundenen Kosten monetärer und zeitlicher Art, zum Beispiel wenn Teilnehmer aus unterschiedlichen Organisationen oder regional weit verteilten Standorten kommen.

Coaching-Bausteine in einem deutsch-israelischen Leadership-Development-Programm: Bedeutung und Effekte aus Teilnehmersicht

Im Folgenden werden diese allgemeinen Überlegungen auf ein konkretes Beispiel, ein deutsch-israelisches Leadership-Development-Programm, bezogen. Dieses wird zunächst kurz beschrieben, bevor im zweiten Schritt erste Ergebnisse zum Beitrag von Coaching aus Teilnehmersicht aufgezeigt werden.

Das Programm

Das Programm »X-Change for Competence«² hat einen doppelten Fokus: Es zielt sowohl darauf ab, Führungsfähigkeit zu stärken (»developing leadership«), als auch deutsch-israelische Beziehungen zu intensivieren und zu verbessern (»connecting societies«). Verortet man das Programm in der an Sattelberger (1996) angelehnten Taxonomie, geht es vor allem um Persönlichkeitsentwicklung und um die Reflexion der eigenen Person als Führungsinstrument und weniger um die Stärkung von Managementkompeten-

² Durchgeführt von der Bertelsmann-Stiftung und dem Deutsch-Israelischen Zukunftsforum.

zen, deren Aufbau im vorliegenden, das Programm fundierenden Konzept als Folge von Persönlichkeitsentwicklung betrachtet werden. Das Programm ist organisationsübergreifend angelegt und stark an den individuellen Teilnehmern ausgerichtet, also eher organisationsfern. Die ersten drei Programmjahrgänge werden durch eine formative und summative Programmevaluation begleitet, um einerseits den Prozessverlauf zu untersuchen und Hinweise zur Optimierung des Programms zu geben und andererseits auf der Ergebnisebene zu überprüfen: Was wird individuell und auf der Ebene der Gruppe gelernt? Wie sieht der Transfer in die Heimatorganisationen aus? Entwickelt sich ein über die Programmlaufzeit hinaus existierendes Netzwerk?

Das Programm besteht aus vier fünftägigen Modulen, die über einen Zeitraum von zehn Monaten abwechselnd in Deutschland und Israel stattfinden. Im ersten Modul liegt der Fokus auf intrapersonalen Aspekten, das heißt Fragen der Selbst- und Fremdwahrnehmung als Führungskraft und subjektiven Führungstheorien, im zweiten Modul geht es um die interpersonellen Aspekte Kommunikation und Konflikt, im dritten Teil um gruppenbezogene Aspekte wie Macht, Beeinflussung, Entscheidungsfindung und Gruppendynamik und im vierten schließlich um Change-Management und das Erarbeiten und Vermitteln von Visionen. Diese einzelnen Aspekte sind flankiert durch ein Prä-post-360-Grad-Feedback. Die genuin auf Führung bezogenen Bausteine werden aufgrund der doppelten Zielsetzung des Programms ergänzt durch die Integration gesellschaftlich-politischer Dimensionen deutsch-israelischer Beziehungen (u. a. Holocaust, israelisch-palästinensischer Konflikt, Diversität und Multikulturalismus). Coaching innerhalb des Programms umfasst ein halbtägiges Gruppencoaching im dritten Modul, das sich methodisch am Ablauf der kollegialen Fallberatung orientiert, allerdings jeweils von einem professionellen Coach geleitet wird.

Forschungsfrage und Methode

Die Forschungsfrage, der im Hinblick auf die Coaching-Sequenzen nachgegangen wurde, lautete: Lässt sich der spezielle Beitrag von Coaching »extrahieren«? Worin besteht dieser aus Sicht der Teilnehmer? Als Datenquellen wurden dabei Modulevaluationsbögen aus allen vier Modulen, der Programmevaluationsbogen mit Ratingskalen und offenen Fragen sowie ergänzend Befunde aus den qualitativen Interviews, die nach Programmabschluss geführt wurden, genutzt. Die Stichprobe der ersten Programmkohorte, auf die sich die vorgestellten Ergebnisse beziehen, umfasste je zur Hälfte Männer und Frauen, Deutsche und Israelis. Das Durchschnittsalter lag bei knapp vierzig Jahren. Im Schnitt verfügten die Teilnehmer über zwölf Jahre Be-

ruferfahrung. Ein Großteil der Teilnehmer hatte eine formale Führungsposition inne (82,4 %) mit einer durchschnittlichen Führungsspanne von 8,6 Mitarbeitern. Der organisationale Hintergrund der Teilnehmer war sehr divers: Sie stammten zwar überwiegend aus dem Nonprofit-Bereich, dabei aber aus Organisationen unterschiedlichster Größe, von kleinen Start-ups mit zwei Mitarbeitern bis zu sehr großen Organisationen mit 200 000 Mitgliedern.

Erste Ergebnisse der Evaluationsstudie: Relevanz von Coaching-Bausteinen aus Teilnehmersicht

Die Ergebnisse werden in drei Schritten vorgestellt: Ein Vergleich der Evaluationsbögen über die vier Module sollte Aufschluss über die Frage geben, ob es Unterschiede im Modul mit Coaching im Vergleich mit den Modulen ohne Coaching gibt. Die Evaluationsbögen aus Modul 3, in dem das Coaching stattgefunden hatte, wurden darüber hinaus genauer ausgewertet unter der Fragestellung, was die Teilnehmer konkret zum Coaching sagen. Schließlich sollte durch die Analyse des Programmevaluationsbogens sowie der Interviews herausgearbeitet werden, welche Rolle das Coaching im Rückblick auf das Gesamtprogramm für die Teilnehmer spielt.

Mit den Evaluationsbögen wurden unterschiedliche Aspekte der Modulqualität, Nutzeneinschätzung und globalen Modulbewertung erfasst. Wie aus Tabelle 1 ersichtlich wird, zeigen sich im Vergleich von Modul 3 mit Coaching und den anderen drei Modulen ohne Coaching unterschiedliche Effekte: Signifikante Unterschiede ergeben sich in beide Richtungen, das heißt, Modul 3 wird zwar insgesamt etwas besser bewertet als die anderen Module, es finden sich aber auch einige Dimensionen, hinsichtlich deren es kritischer beurteilt wird. Darüber hinaus gibt es eine Reihe nicht signifikanter Ergebnisse, das heißt Aspekte, bei denen sich keine Unterschiede finden ließen.

Variablen	Modul 3 mit Coaching		Module 1, 2, 4 ohne Coaching		t(13)	p
	M	SD	M	SD		
Qualität des Inhalts	4,29	0,47	4,12	0,41	1,30	.11
Design/Architektur des Moduls	4,36	0,50	3,99	0,49	2,05	.03*
Zusammenarbeit Trainer	4,71	0,61	4,17	0,52	4,21	.00**
Zusammenarbeit Lerngruppe	4,00	0,55	4,02	0,53	-0,15	.44
Persönliche Beteiligung	3,86	0,95	3,98	0,69	-0,75	.23
Qualität Exkursionen/Experten	4,20	0,63	4,70	0,48	-2,24	.03*
Anwendbarkeit im Alltag	4,14	0,57	3,87	0,74	2,00	.03*
Beruflicher Nutzen	4,21	0,80	3,92	0,85	1,35	.10
Persönlicher Nutzen	4,71	0,47	4,33	0,73	2,56	.01*
Transferindex	4,36	0,48	4,04	0,63	2,22	.02*
Gesamtbewertung des Moduls	4,43	0,51	4,26	0,46	0,87	.20
Weiterempfehlung des Moduls	4,71	0,47	4,60	0,41	0,93	.18
Zufriedenheitsindex	4,57	0,43	4,43	0,41	0,99	.17

Tabelle 1: Vergleich der Evaluationsbögen von Modul 1 bis 4; Skala 1 (nicht zutreffend) bis 5 (sehr zutreffend), non-parametrische Ergebnisse äquivalent

Es sollen hier zwei Facetten herausgegriffen werden, nämlich die Fragen der Anwendbarkeit und des Nutzens sowie allgemeine Zufriedenheit mit dem Modul. Hier zeigt sich, dass die Anwendbarkeit und der persönliche Nutzen im Modul mit Coaching signifikant höher beurteilt werden als in den Modulen ohne Coaching, hingegen bezüglich der allgemeinen Zufriedenheit mit dem Modul der Unterschied nicht signifikant wird. Dies bedeutet: Bei den »Transfervariablen« gibt es eine positivere Bewertung im Modul mit Coaching gegenüber dem ohne Coaching. Ordnet man dies in Kirkpatrick's (1976, 1994) Taxonomie ein, dann wird die Zufriedenheit mit den Modulen insgesamt hoch eingeschätzt und unterscheidet sich zwischen den Modulen nicht bedeutsam, bei Aspekten der Anwendbarkeit und des Nutzens, also der Transfereinschätzung, ist dies hingegen der Fall.

Bezüglich der Freitextantworten aus dem Evaluationsbogen zu Modul 3 mit Coaching gab es keine gezielte Frage nach Coaching, sondern die Antworten wurden mittels thematischer Zusammenfassung nach Fisseni (1997)

ausgewertet und kategorisiert. Wo tauchen nun die Coaching-Sequenzen auf? Sie wurden von drei der vierzehn Teilnehmer, die den Evaluationsbogen ausfüllten, als ein Highlight des Moduls benannt – neben dem Gruppenklima bzw. persönlichen Kontakten und allgemeiner Selbsterkenntnis. Bei der Frage nach den Inhalten und Methoden, denen die Teilnehmer am meisten persönlichen oder beruflichen Nutzen zuschrieben, wurde die Coaching-Sequenz von vier Teilnehmern benannt, gleichrangig mit dem Soziogramm zu Macht und Einfluss in der Gruppe und mit theoretischen Modellen zu Beeinflussung und Entscheidung. Schließlich erwähnten vier Teilnehmer Anregungen aus den Coaching-Sequenzen bei der Frage nach konkreten Anregungen für die tägliche Arbeit.

Bezüglich der konkreten Aussagen der Teilnehmer zur Bedeutung der Coaching-Sequenzen werden im Folgenden die induktiv erstellten Kategorien aufgeführt und jeweils einzelne Beispiele dafür genannt. Zum einen gab es eine Reihe von Äußerungen, die sich auf den Prozess bezogen, vor allem empfanden es die Teilnehmer als hilfreich, Anregungen und Feedback von anderen bekommen; auch der Methodenmix während der Fallberatung aus Rollenspiel, Reflexion und Feedback wurde als zielführend erlebt. Ordnet man die Kategorien der Vier-Ebenen-Taxonomie nach Kirkpatrick zu, dann fanden sich auf der Ebene der Zufriedenheit generelle Bewertungen der Coaching-Sequenzen: Positives (»Case studies were ... very helpful and effective«, »Case studies were meaningful«), aber auch eine kritische Stimme: »I think two of the case studies didn't contribute to my experience.« Darüber hinaus wurde der Wunsch nach mehr Coaching geäußert: »More real-life cases«, »Focus more on individual leadership problems: like in real cases approach!«. Auf der Ebene des Lernens konnten drei Aspekte identifiziert werden: Problemklarheit (»A very good method to reach a different point of understanding and solutions«), Relevanz von Reflexion (»That it is very important to analyse the situation on real time. The more I will be accurate on this, the better will I be able to use the situation«) und Rollenklärung (»Define and fill my role within a decision-making process«). Auf der Ebene des Verhaltens schließlich wurden zum einen konkrete Umsetzungsstrategien für den eigenen Fall genannt: »Many practical ideas dealing with my case back home in my organization«, »How to reorganize the team, especially regarding content and finance. Involve the whole team for managing the challenge«, »Try to talk to my boss about a certain form of security for my working contract«. Darüber hinaus wurde die Methode der Fallberatung als Strategie aufgeführt, die zur Bearbeitung von Problemen zukünftig auch im Arbeitsalltag eingesetzt werden könnte: »I learnt a lot from the methods the trainers used«, »Different feedback methods I can use in solving cases. I can transfer some of those«.

Betrachtet man abschließend, welche Rolle die Coaching-Sequenzen aus Sicht der Teilnehmer im Rückblick auf das Gesamtprogramm spielen, finden die Coaching-Sequenzen im abschließenden Evaluationsbogen zum Programm, der am Ende des letzten Moduls ausgefüllt wurde, bis auf eine Ausnahme keine Erwähnung. Nur ein Teilnehmer begründet seine Präferenz für Modul 3 damit: »The exercises in group practice: We consulted each other and learnt very concrete new tools to find new solutions.« Ist die »Dosis« an Coaching im Rahmen des Gesamtprogramms zu homöopathisch? Gibt es hier *primacy-recency*-Effekte, sodass Anfang und Ende des Programms stärker in Erinnerung sind als die mittleren Module, oder welche weiteren Erklärungen sind denkbar? Interessant ist allerdings, dass sich das Bild etwas anders darstellt, wenn man die Interviews heranzieht, die vier bis zehn Wochen nach Programmabschluss durchgeführt wurden. Bei der Frage danach, was im Programm gelernt wurde, werden die Anregungen aus den Coaching-Sequenzen mehrfach erwähnt, und zwar insbesondere von den Fallgebern. Darüber hinaus hatten sich drei der Teilnehmer vorgenommen, die Methode im Rahmen kollegialer Beratung untereinander fortzuführen. Dies könnte ein Hinweis auf Langzeiteffekte von Coaching sein – oder zumindest darauf, dass es bei der Erhebung von Coaching-Wirkungen in integrierten Programmen nicht irrelevant zu sein scheint, *wann* man danach fragt.

Fazit, Ausblick und Diskussion

Zusammenfassend lässt sich sagen: Coaching wird von Teilnehmern im Rahmen von Führungsentwicklungsprogrammen als subjektiv bedeutsam erlebt: Ergebnisse werden auf der Ebene kognitiv-affektiven Lernens und des Verhaltens benannt. Das untersuchte Programm hatte einen starken Fokus auf Persönlichkeitsentwicklung, Selbst- und Rollenreflexion als Führungskraft. Insofern scheint Coaching hier, fasst man die Ergebnisse zusammen, einen Beitrag dazu zu leisten, die Rückbindung an den Arbeitsalltag und damit den Transfer des Gelernten zu sichern. Selbstverständlich unterliegt auch die vorliegende Untersuchung einigen Einschränkungen. Die Stichprobengröße ist mit $n = 20$ noch gering, weitere Kohorten müssen die Ergebnisse konsolidieren. Die Aussagen beziehen sich ausschließlich auf *self-report* der Teilnehmer, und es bleibt die Attributionsproblematik bestehen: Sind die Unterschiede zwischen Modul mit und ohne Coaching wirklich auf das Coaching zurückzuführen oder doch in anderen Programmkomponenten (z. B. verbessertes Zusammenspiel der Trainer) begründet?

Nichtsdestotrotz lassen sich abschließend vier Kernthesen formulieren:

- 1 Coaching ist kein Wundermittel für Transfer. Es kann diesen jedoch unterstützen, wenn es gut an Führungsentwicklungsprogramme angekoppelt ist.
- 2 Coaching kann mehr als Transfer. Es kann sehr unterschiedliche Beiträge im Rahmen von Führungsentwicklungsprogrammen leisten.
- 3 Es gibt vielfältige Formen der Integration von Coaching in Führungsentwicklungsprogramme. Auch in Führungsentwicklungsprogramme integriertes Gruppencoaching kann wirksam sein – bei hoher Praktikabilität.
- 4 Es braucht einen bewussten, zielgerichteten Einsatz verschiedener Bausteine (Coaching, Projektarbeiten usw.) im Rahmen von Führungsentwicklungsprogrammen, um optimale Wirkungen zu erzielen.

Was es für die Zukunft weiter zu untersuchen gilt, ist eine differenzielle Frage: Welche Form von Coaching leistet im Rahmen welcher Führungsprogramme welchen Beitrag? Hierzu weitere Erkenntnisse zu befördern, könnte jenseits der einfachen Dichotomisierung von Forschung als Legitimation bzw. Störfaktor einen relevanten Beitrag auch für die Coaching-Praxis leisten.

Literatur

- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, 63–105.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827–832.
- Behrendt, P. (2004). *Wirkfaktoren im Coaching*. Diplomarbeit am Institut für Psychologie der Universität Freiburg.
- Burke, L. A. (1997). Improving positive transfer: a test of relapse prevention training on transfer outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 8(2), 115–128.
- Cromwell, S. E., & Kolb, J. A. (2004). An Examination of Work-Environment Support Factors Affecting Transfer of Supervisory Skills Training to the Workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 449–471.
- Diesner, I., Seufert, S., & Euler, D. (2008). *Trendstudie 2008 – Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen*. St. Gallen: scil-Arbeitsbericht 16.
- Fisseni, H. J. (1997). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik* (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Geißler, H. (2011). Coaching meets Training – zur Lösung des Transferproblems durch »Virtuelles Transfercoaching (VTC)«. In: R. Wegener, A. Fritze & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Greif, S. (2012). Conducting organizational based evaluations of coaching and mentoring programs. In: J. Passmore, D. B. Peterson & T. Freire (Hrsg.), *Handbook of Coaching and Mentoring Psychology*. Chichester: Wiley Blackwell.
- Held, M., Korsten, H., & Reckert H. W. (2011). Der Einsatz von Virtuellen Transfercoachings in einem Baumarktunternehmen und in einer Bank. In: H. Geißler & M. Metz (Hrsg.), *E-Coaching und Online-Beratung. Formate, Konzepte, Diskussionen* (S. 209–223). Wiesbaden: Springer VS.
- Holton, E. F. (1996). The Flawed Four-Level Evaluation Model. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 5–21.
- Kauffeld, S. (2010). *Nachhaltige Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern*. Berlin: Springer.
- Kauffeld, S. (Hrsg.) (2011). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie*. Berlin: Springer.
- Kirkpatrick, D. L. (1976). Evaluation of Training. In: R. L. Craig (Hrsg.), *Training and Development Handbook. A Guide to Human Resource Development* (S. 181–191). New York: MacGraw-Hill.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). A pplication of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78, 311–328.
- Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, 16(1), 1–15.
- Ladyshevsky, R. K. (2007). A strategic approach for integrating theory to practice in leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(5), 426–443.

- McLaren, E. (2007). Partnering to encourage transfer of learning: Providing professional development follow up supports to head start teachers. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 68(4-4), 1319.
- Newstrom, J. (1986). Leveraging management development through the management of transfer. *Journal of Management Development*, 5(5), 33–45.
- Olivero, G. K. D., Bane, K. D., & Kopelmann, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26(4), 461–469.
- Riedelbauch, K. (2011). *Theorie und Förderung transformationaler Führung: Selbstdarstellungstheoretische Interpretation und Wirksamkeit von Gruppenworkshops und Einzelcoachings*. Dissertation am Institut für Psychologie der Universität Bamberg.
- Sattelberger (Hrsg.) (1996). *Human Resource Management im Umbruch: Positionierung, Potentiale, Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler.
- Spencer, L. (2011). Coaching and training transfer: A phenomenological inquiry into combined training-coaching programmes. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Special Issue 5*, 1–18.
- Wallis, G. (2010). Does a »blended« programme of development and coaching produce sustainable change? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Special Issue 4*, 105–113.

Anschrift der Verfasserinnen

Silja Kotte, Dipl.-Psych., Supervisorin DGSv

E-Mail: silja.kotte@uni-kassel.de

Heidi Möller, Prof. Dr. phil., Dipl.-Psych.

E-Mail: heidi.moeller@uni-kassel.de

Institut für Psychologie

FB 01 Humanwissenschaften

Universität Kassel

Arnold-Bode-Straße 10 (WISO C)

DE-34127 Kassel

Executive Coaching, Leadership Effectiveness and Business Results – What's the real story?

Background	51
The Plan	55
Preliminary Results	57

* *Willem Jan Hofmans* has been an Executive Coach since 2007. To this he brought 25 years all-round experience as a senior executive in the healthcare and information technology sector. He has lived in the Netherlands, the USA, South Africa, Germany and Switzerland and has travelled to many more countries. In 2009 he started a Doctorate in Business Administration at Grenoble École de Management in France and was awarded a Certificate of Research in Management Science in July 2011.

How many people would visit a doctor who wasn't qualified and prescribed treatments, therapies and/or medications, which had not been clinically proven? Having asked this exact same question during presentations on the subject of this research project no one answered affirmative. The astonishing reality is that this is a fairly accurate description of the world of coaching. Anyone can call himself or herself »coach«, open up a practice and start coaching without a legal requirement for training and certification, and there is a lack of empirical evidence that coaching actually delivers the desired results.

Fortunately there are organizations, like the *International Coach Federation* (ICF),¹ which actively promote the professionalization of coaching; 47 % (ICF, 2012) of members are credentialed coaches and this number increases monthly. On the other side, while 70 % of organizations with formal Leadership Development Programs include coaching in organizations, De Meuse, Dai, and Lee (2009) and McDermott et al. (2007) report that only one-third of coaching engagements (external and internal) are evaluated for their effectiveness. The author confronted this reality when faced with a large potential multinational client who terminated all coaching engagements because of lack of evidence as to its efficacy. This doctoral research project was therefore started late 2009 with a focus on the following question:

»What does the application of an integrated evaluation framework tell us about the effectiveness of executive coaching?«

Background

Executive coaching has gained enormously in popularity (Levenson, 2009). It is defined as a helping relationship formed between a client who has managerial authority and responsibility in an organization and a consultant who uses a wide variety of behavioural techniques and methods to help the client achieve a mutually identified set of goals to improve his or her professional performance and personal satisfaction and, consequently, to improve the effectiveness of the client's organization within a formally defined coaching agreement (Kilburg, 1996, p. 142). A simple search on »executive or coaching« on EBSCO Host yielded 1851 scholarly (peer reviewed) Journal articles, 1574 (85 %) of which were published since January 2000 and 988 (53 %) in the last 5 years (to date September 17, 2012). It is further noted that 51 % of the articles appear in journals in Psychology and related fields,

¹ The ICF is the leading global organization advancing the coaching profession with over 19 000 members worldwide.

and 49 % in Business literature. The evaluation of the exact impact of executive coaching on both individuals and organizations is lagging behind. This is demonstrated by the few empirical studies which link coaching to improved results. From a managerial viewpoint the issue is that the Return on Investment (ROI) of coaching is not easily measurable (AMA, 2008). From an academic point of view the problem is that »... whether or not it [executive coaching] does what it proposes, remains largely unknown because of the lack of empirical studies« (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001, p. 205) and that »... little guidance exists on how to evaluate this unique leadership development practice« (Ely et al., 2010, p. 585).

In a review of the literature on executive coaching, six studies (Garman et al., 2000; Gegner 1997; Hall et al., 1999; Judge & Cowell, 1997; Laske, 1999b; Olivero et al., 1997) delivered support for illustrating the impact of coaching (cf. Kampa-Kokesch & Anderson, 2001). Three of these, relevant to this research, concluded that executive coaching was seen as benefitting both the executive and the company, increasing learning, and contributing to changes in behaviour.

A further chronological review of articles (Evers, Brouwers, & Tomic, 2006; Kombarakaran et al., 2008; Luthans & Peterson, 2003; McDermott, Levenson, & Newton, 2007; Orenstein, 2006; Smither et al., 2003; Thach, 2002; Wasylyshyn, Gronsky, & Haas, 2006) written on the impact of executive coaching between 2001 and 2010 suggest some additional points:

- Introducing multi-source feedback to assess impact – it is important to be able to separate the impact from the feedback and from the impact of the coaching.
- The use of a control group to establish a comparison of impact.
- The significance of coaching objectives.
- The contribution of coaching to improving emotional competence.
- The issue of self-reporting by coaches and clients to measure impact.
- The importance for organizations to have an organized and integrated approach to manage coaching and measure coaching impact.

Next, when it comes to the evaluation of the empirical evidence related to the effectiveness of executive coaching Ely et al. (2010) concluded, after a review of 49 studies, that 67 % of these used a survey methodology; 49 % used interviews and 14 % used a case study approach. 98 % of every study included self-report data from clients with significantly fewer studies reporting data from subordinates (20 %), peers (16 %), superiors (24 %) or coaches (12 %). Based on this Ely et al. (2010) presented an integrated framework and suggested that future evaluation studies need to examine changes in

outcomes (e.g., pre- to post- performance), as well as the effects of different aspects of coaching (i.e., client, coach, client–coach relationship, and coaching processes) on coaching outcomes.

From the above it is clear that an effective evaluation of the impact of coaching requires an integrated approach. First, one needs to look at the outcome as such, not through self-reporting, but preferably through objective data. For coaching multi-source feedback appears the most appropriate. Second, the collection of this data before and after the coaching seems to generate the best indication of the effectiveness of the executive coaching. Third, the outcome should be seen in isolation and it is therefore important to also focus on the relationship and process as part of coaching engagements.

In this research project the integrated evaluation framework as provided by Ely et al. will be combined with the suggestions from De Meuse et al. as well as the body of knowledge surrounding the use of 360° assessment instruments and mindfulness to attempt to provide an integrated approach to the question of effectiveness of executive coaching. This thesis will investigate how the client/coach relationship and coaching process (purpose [objectives], content and type of coaching) (refer to the recommendations by Ely et al., 2010; De Meuse et al., 2009), through its impact on leadership effectiveness, moderate the link between executive coaching and business results according to the following conceptual framework:

Conceptual Framework

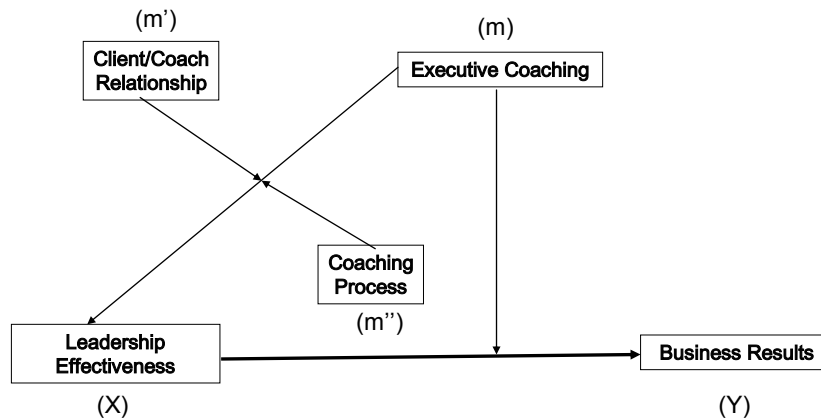


Figure 1: Conceptual Framework

The independent variable, »leadership effectiveness«, will be expressed by the change in a pre- and post-assessment of 360° feedback (as reported by the evaluators) and mindfulness, and the dependent variable, »business results« will be measured by the change in the pre- and post-evaluation of a business performance indicator for the respective clients (as reported by the evaluators). The executive coaching is deemed to have been effective if there has been a positive change in the 360° feedback and mindfulness score, and subsequently also the business results have shown improvement. To complete the integrated evaluation framework the client–coach relationship and the coaching process will be evaluated as moderating variables in the link between executive coaching and leadership effectiveness.

From this model the following hypotheses have been derived:

- 1 The relationship between the client and the coach will impact the effectiveness of the coaching (H1).
- 2 The achievement of coaching objectives (included in the coaching process), which are directly linked to the objectives of the organization, are a key criterion to establish coaching effectiveness (H2).
- 3 Executive coaching has a direct impact on leadership effectiveness (H3).
- 4 Executive coaching moderates business results (H4).

The Plan

To collect the required data the methodology used in this study aligns itself with a combination of a quantitative and qualitative approach:

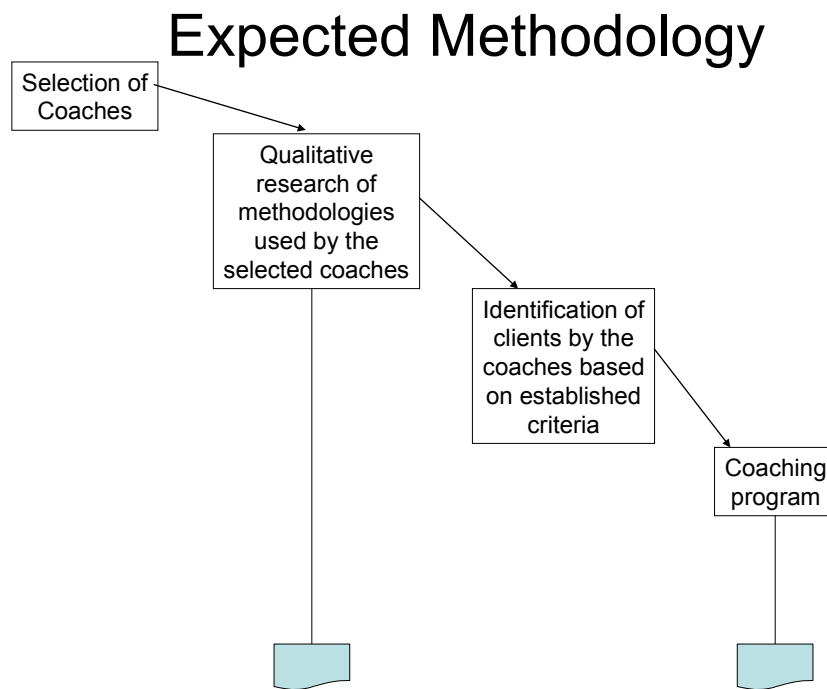


Figure 2: Methodology

Qualitative research will be used for understanding the coaches and the methodologies they normally use to be able to correlate this to the outcome of the coaching engagements. Within the coaching program quantitative research will be used to validate the four hypotheses. The research sample will involve 10 Executive Coaches with 10 Clients each, which will result in data for 100 executive coaching engagements and ensure sufficient number of data-points to make an empirical contribution. To control as much as possible for the impact of the background of the coaches themselves, the following criteria have been established for coaches to qualify for participation in this research project, i.e. he/she:

- 1 is certified in The Leadership Circle Profile™ (TLCP), a 360° feedback instrument (*must*),
- 2 is credentialed by ICF (ACC, PCC or MCC),² or is in the process of becoming ICF-credentialed, or can show that he/she has the coaching train-

² ACC = Associate Certified Coach, PCC = Professional Certified Coach, MCC = Master Certified Coach.

ing and client-hours that would qualify him/her for an ICF-credential (*must*), and

- 3 has successfully completed the University of Georgetown's Leadership Coaching program (*want*).

The two »must« criteria will establish a solid basis regarding a philosophy to leadership coaching. The third »want« criteria will further enhance the probability of common methodologies, since all coaches will have followed the same education. It has been classified as a »want« purely for practical reasons since there is no guarantee that a sufficient number of coaches in Europe will fulfil this criterion.

The leaders (clients/coachees) will need to fulfil the criteria of being managers who have management responsibility for people, set the direction and are responsible for the results delivered by their department.

The coaches will embark on a coaching program that will look as follows:

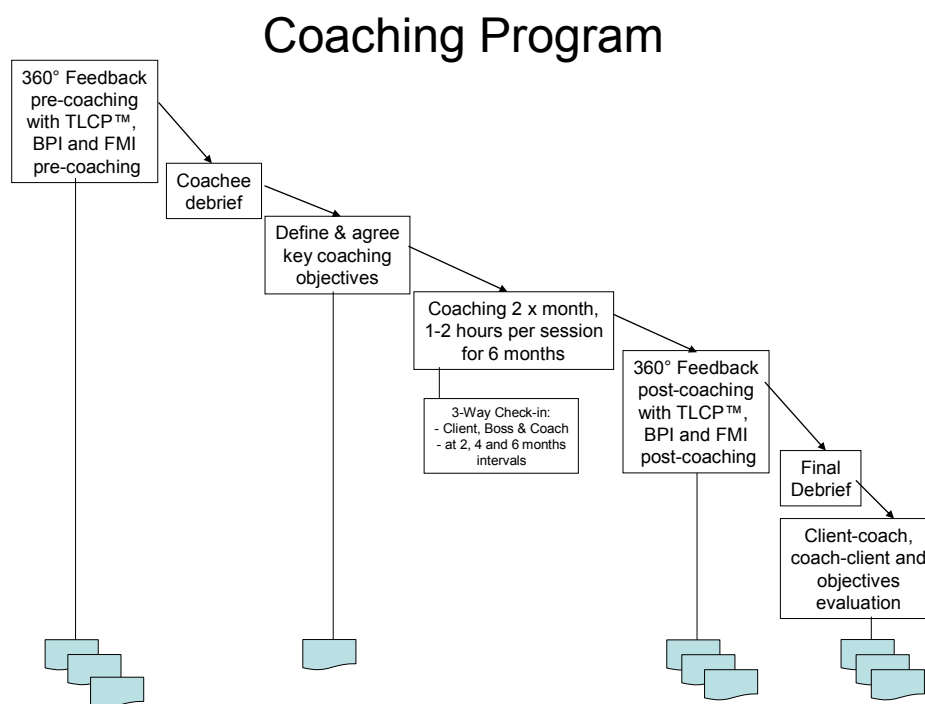


Figure 3: Coaching Program

Each coach will engage in a 6-month executive coaching program with their ten clients – coaching programs are usually delivered in blocks of time starting with six months. The ICF reported the most common engagement durations are 3 to 5.9 months (22 %), 6 to 8.9 months (23 %) and 9 to 12 months

(20 %) (ICF Global Client Study 2009, 2009, p. 50). Further, the six months are both driven by a belief that it will take at least this time to have some effect and by a practical consideration in terms of the timing to complete this project.

To collect both pre- and post-coaching 360° feedback a 360° assessment instrument called The Leadership Circle Profile™ (TLCP), a scientifically validated instrument (Anderson Jr., 2006a) will be used. It provides data comparing a self-assessment with the feedback from others.

A Business Performance Index (BPI) tool will provide data regarding the performance of the organization clients are responsible for (Anderson Jr., 2006b); again, there will be pre- and post-coaching data available. Evaluators are asked to compare the business performance of the part of the organization that the person being evaluated manages to the performance of similar organizations. There are six categories for evaluating business performance: Sales/Revenue Growth, Market Share, Profitability/ROA, Quality of Products and Services, New Product Development, and Overall Performance (Anderson Jr., 2006b).

The Freiburg Mindfulness Inventory (FMI) is a semantically robust and psychometrically stable, validated tool (Walach et al., 2006) which measures mindfulness. This is defined as being aware, awake and attending to ourselves and the way around us (McKee & Boyatzis, 2006, p. 34). Mindfulness is one of the three elements for renewal that increases the probability of sustained effective leadership.

The coaching program will be evaluated at three different levels with three separate questionnaires using a Likert scale, i.e. from the coachee's perspective, the coach's point of view and jointly by the coachee, coach and the coachee's boss in terms of the achievement of the objectives of the coaching program.

Preliminary Results

Since September 2011 a recruitment campaign was initiated to find coaches who met the criteria; this could be the subject for a research-project in itself. 7 out of 22 interested and qualified coaches are active today, and the search continues for additional coaches. 5 coaching engagements have been completed and all data is available, 1 is completed but not all data is available, and 1 is done but no data has been submitted yet. Therefore there is insufficient data for solid statistical analysis including that the moderation analysis cannot be performed yet.

Early indications are:

- (H1) The more balanced the relationship between the coach and the client, i.e. both evaluate the quality of the relationship equally, the more effective the coaching.
- (H2) There is inconsistency in the data between the achievement of coaching objectives and effectiveness of coaching, i.e. from the preliminary data no clear correlation can be derived yet.
- (H3) In 4 out of the 6 cases coaching appears to have a positive impact on composite leadership effectiveness.
- (H4) In the current data only one out of five cases shows a possible positive relationship between coaching and business results.

Other early indications are that there is a reasonable correlation between changes in self-assessed Self Awareness, as defined as the ability to read and understand emotions, recognize their impact on work performance, relationships, and the like, a realistic evaluation of strengths and limitations, and a strong and positive sense of self-worth (Goleman, 2000), and Mindfulness. Except for one case, there appears to be agreement between self-assessed and evaluators-assessed changes in direction of Self Awareness. In addition, it has become apparent that there is a need to determine how to quantify the impact of changes in evaluators, i.e. for the 360-feedback at best 75 % were the same evaluators and worst 38 %. Further, the impact of changes in the client's environment, e.g. reorganizations and changes in bosses, is not to be underestimated.

The limitations of the research continue to be the elapsed time of the coaching and the size of the sample. The anticipated obstacles remain finding the coaches and clients to participate in this study. The next steps for this project are to continue the search for at least three more coaches and collect the data for additional engagements until the end of 2013. To complete the analysis and final dissertation are expected to take anywhere from six to twelve months, so publishing final results will happen earliest in the second half of 2014.

References

- AMA (American Management Association) (2008). *Coaching: A Global Study of Successful Practices*.
www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/i4cp-coaching.pdf
 [29.1.2013]
- Anderson, B. (2006a). The Leadership Circle Profile: breakthrough leadership assessment technology. *Industrial & Commercial Training*, 38(4), 175–184.
- Anderson, B. (2006b). The Leadership Circle and Organizational Performance. http://www.theleadershipcircle.com/wp-content/uploads/2011/05/12_OrgPerformance.pdf [4.2.2013].
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), 117–134.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 585–599.
- Evers, W. J. G., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A Quasi-experimental Study on Management Coaching Effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 58(3), 174–182.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- ICF (International Coach Federation) (2009). *ICF Global Client Study 2009*. Lexington, KY: International Coach Federation.
- ICF (International Coach Federation) (2012). *Global Coaching Study 2012*. Lexington, KY: International Coach Federation.
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205–228.
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134–144.
- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N., & Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: It works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, More about executive coaching: Practice and research, 60(1), 78–90.
- Levenson, A. (2009). Measuring and maximizing the business impact of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(2), 103–121.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2003). 360-degree feedback with systematic coaching: empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*, 42(3), 243–256.
- McDermott, M., Levenson, A., & Newton, S. (2007). What Coaching Can and Cannot Do for Your Organization. *Human Resource Planning*, 30(2), 30–37.
- McKee, A., & Boyatzis, R. E. (2006). Renewing and sustaining leadership. *Leader to Leader*, 2006(40), 30–36.
- Orenstein, R. L. (2006). Measuring Executive Coaching Efficacy? The Answer Was Right Here All the Time. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 58(2), 106–116.
- 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. *Personnel Psychology*, 56(1), 23–44.

- Thach, E. C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 205–214.
- Walach, H., Buchheld, N., Buttenmüller, V., Kleinknecht, N., & Schmidt, S. (2006). Measuring mindfulness – the Freiburg Mindfulness Inventory (FMI). *Personality and Individual Differences*, 40(8), 1543–1555.
- Wasylyshyn, K. M., Gronsby, B., & Haas, J. W. (2006). Tigers, Stripes, and Behavior Change: Survey Results of a Commissioned Coaching Program. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 58(2), 65–81.

Contact

Willem Jan Hofmans

Chemin de la Butte 10

CH-1279 Chavannes-de-Bogis

E-Mail: willem.jan.hofmans@hfsc.ch

Coaching in der Personalentwicklung

Karriere-Coaching

Coaching als Personalentwicklungsinstrument

Ergebnisse einer empirischen Studie

Theoretisches Verständnis von Coaching	63
Frage- und Zielstellung der Untersuchung	63
Methodisches Vorgehen und Datengrundlage der empirischen Untersuchung	64
Zentrale deskriptive Ergebnisse	65
Zusammenfassung und Ausblick	69

* *Cornelia Tonhäuser*, Dipl.-Päd., Dr. phil., Jun.-Prof., Juniorprofessorin für Wirtschaftspädagogik mit dem Schwerpunkt Bildungsmanagement, Universität Göttingen, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät.

Bei diesem Beitrag handelt es sich um eine erweiterte Fassung eines Vortrags, der auf dem zweiten internationalen Coaching-Forschungskongress am 6. Juni 2012 in Basel gehalten wurde. Die hier dargestellten empirischen Befunde sind publiziert in der Dissertation der Verfasserin (vgl. Tonhäuser, 2010).

Wenn man der aktuellen Literatur Glauben schenken darf, gehört Coaching heutzutage zum probaten Instrumentarium der Personalentwicklung und betrieblichen Weiterbildung. Bislang war jedoch eine systematische empirische Analyse der Verwendung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung im Praxisfeld Forschungsdesiderat. Nachfolgend werden daher wesentliche Befunde einer quantitativen Fragebogenerhebung unter Verantwortlichen¹ für Personalentwicklung aus deutschen Großunternehmen vorgestellt.²

Theoretisches Verständnis von Coaching

Der Begriff »Coaching« wird in der Literatur oft nicht eindeutig definiert, sondern heterogen und unscharf, und im Übrigen wird er geradezu expansiv verwendet. Dieser Untersuchung liegt ein theoretisches Verständnis von Coaching zugrunde, das es als *Instrument der Personalentwicklung* kennzeichnet. So bezeichnet Schreyögg (1996, S. 7 f.) Coaching als eine »professionelle Form der Managementberatung« und als »Maßnahme der Personalentwicklung, die sich perfekt auf die Belange des einzelnen zuschneiden lässt«. Dabei lässt sich Coaching als Personalentwicklungsinstrument definieren, »welches sich an Führungskräfte wendet mit dem Ziel der Verbesserung der Arbeitsqualität und welches potenzialorientiert individuell arbeitet« (Jüster et al., 2002, S. 62). In Deutschland wurde Coaching ursprünglich als Einzelberatung durch einen externen Berater begriffen. Daran anschließend, wird Coaching von Looss (2002, S. 13) definiert als »personenbezogene Einzelberatung von Menschen in der Arbeitswelt«.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Coaching hier als Form der individualisierten, unterstützenden Beratung im Hinblick auf berufliche Zielstellungen und Aufgaben von Personen in Unternehmen aufgefasst wird.

Frage- und Zielstellung der Untersuchung

Coaching in diesem Sinne hat sich im deutschsprachigen Raum aufgrund eines sehr spezifischen und vielfältigen Beratungsbedarfs von hochrangigen Führungskräften in der Wirtschaft in den 1980er-Jahren entwickelt. Folgt

¹ Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit lediglich in der männlichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

² Die hier dargestellten empirischen Befunde sind publiziert in der Dissertation der Verfasserin (vgl. Tonhäuser, 2010).

man der Literatur über Coaching, die in den letzten fünfzehn Jahren kontinuierlich zugenommen hat, ist Coaching in Unternehmen heute, insbesondere für obere Führungskräfte, geradezu selbstverständlich geworden.

Allerdings fehlte bisher eine systematische empirische Analyse der Verwendung von Coaching als Personalentwicklungsinstrument in der Wirtschaft. Vor diesem Hintergrund wollte die Untersuchung für den Bereich des betrieblichen Praxisfeldes anhand quantitativ-empirischer Daten u. a. klären, welche Nachfrage- und Angebotsstrukturen in der Nutzung von Coaching im Praxisfeld tatsächlich wirksam sind und welche Formen bei dessen Einführung als Regelinstrument der Personalentwicklung und betrieblichen Weiterbildung vorliegen.

Methodisches Vorgehen und Datengrundlage der empirischen Untersuchung

Aufgrund des Fehlens valider Messinstrumente wurde als forschungsmethodologischer Zugriff ein zweistufiges Erhebungsdesign verwendet. Zunächst wurden im Rahmen einer qualitativen Explorationsstudie Experteninterviews mit Personalentwicklern und firmeninternen Coaches durchgeführt. Die Interviews dienten der Erschließung und Strukturierung des weitgehend unbekannten Feldes und der Gewinnung von Hypothesen und Items für eine standardisierte Fragebogenerhebung unter Verantwortlichen für Personalentwicklung aus deutschen Großunternehmen.

Die genannte Fragebogenuntersuchung bildete dann den eigentlichen Schwerpunkt der Studie. Die Paper-and-pencil-Befragung wurde im Zeitraum November bis Dezember 2006 durchgeführt. Sie richtete sich an Verantwortliche für Personalentwicklung, da bei diesen Funktionsträgern die Entscheidungsbefugnis und Expertise für die Qualifizierung und Weiterentwicklung der Beschäftigten durch geeignete Förder- und Entwicklungsmaßnahmen liegt. Als Repräsentanten ihrer Organisation verfügen sie über das notwendige Kontextwissen in Bezug auf die Verwendung von Coaching im jeweiligen Unternehmen.

Dabei widerspiegeln die in der Folge dargestellten Befunde immer die subjektiven Einschätzungen und Sichtweisen der befragten Personen. Anhand der empirischen Daten ist kein theoretisches Rahmenmodell überprüft worden, es sollte lediglich ein Beitrag zur empirischen Beschreibung und Fundierung von Coaching geleistet werden. Um die skizzierten Forschungsfragen beantworten zu können, erfolgte die Auswertung des quantitativen Datenmaterials mittels deskriptiver statistischer Verfahren zur Darstellung einzelner Häufigkeitsverteilungen und zentraler Kennwerte der Verteilung in der Stichprobe. Von ursprünglich 500 postalisch verschickten Fragebögen konnten alle 104 zurückgesandten Fragebögen in die Auswertung einbezo-

gen werden, sodass hier eine für Unternehmensbefragungen sehr zufriedenstellende Rücklaufquote von 20,8 Prozent erreicht werden konnte.

Betrachtet man in Abbildung 1 die Häufigkeitsverteilungen in der Stichprobe (N = 104), zeigt sich im Hinblick auf die *Branchenverteilung*, dass Unternehmen aus dem Finanz- und Versicherungsbereich mit einem Anteil von 18,3 Prozent am häufigsten vertreten sind. Unternehmen dieser Branche scheinen somit zu den Hauptauftraggebern respektive Hauptnutzern von Coaching zu gehören. Offenbar wird Coaching besonders in Unternehmen im Rahmen der Personalentwicklung und betrieblichen Weiterbildung eingesetzt, die zur Sicherung des Unternehmenserfolgs aufgrund ihrer Branchenzugehörigkeit noch stärker als andere auf ein hohes Maß an Kundenorientierung ihrer Mitarbeiter angewiesen sind oder aber die sich zu Veränderungen in ihren Organisationsstrukturen veranlasst sahen.

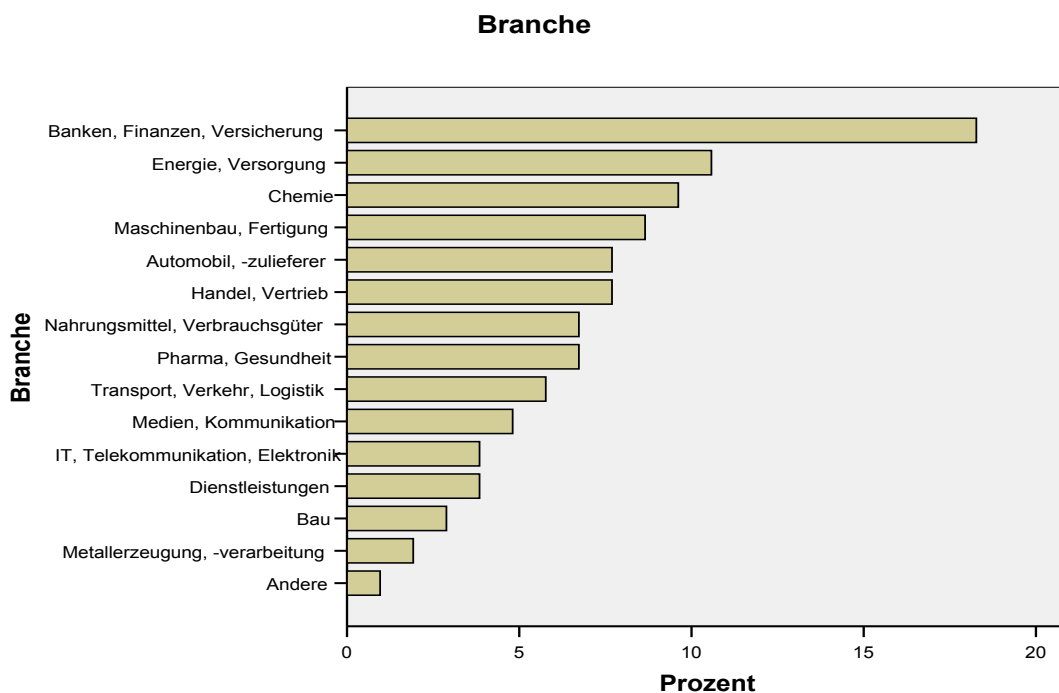


Abbildung 1: Branchenverteilung in der Stichprobe (Tonhäuser, 2010, S. 166)

Zentrale deskriptive Ergebnisse

Um zu klären, welche Nachfrage- und Angebotsstrukturen in der Nutzung von Coaching im Praxisfeld tatsächlich wirksam sind, wurde untersucht, bei welchen Zielgruppen welche Formen von Coaching mit welcher Zielstellung in den Unternehmen eingesetzt werden. Im Hinblick auf mögliche Coaching-Formen wurde zum einen nach der Interaktionsform zwischen Einzelcoaching sowie Gruppen- und Teamcoaching unterschieden und zum ande-

ren nach der Organisationsform zwischen organisationsexternem und organisationsinternem Coaching differenziert. Als besondere Variante des organisationsinternen Coachings wurde zudem das Coaching durch die vorgesetzte Führungskraft, das in der Literatur auch als Vorgesetzten-Coaching bezeichnet wird, berücksichtigt.

Wie in Tabelle 1 (auf der folgenden Seite) dargestellt, wurden die in den Unternehmen verwendeten *Coaching-Formen* für die möglichen Zielgruppen in Abhängigkeit von den klassischen Hierarchieebenen untersucht.³ Bei der Gruppe der oberen Führungskräfte (wie Vorstände, Geschäftsführer), die traditionell zu den Hauptnutzern von Coaching gehören, wird mehrheitlich, und zwar in 87,5 % der Unternehmen, die klassische Form des Einzelcoachings durch einen firmenexternen Berater eingesetzt. Erwartungsgemäß werden hingegen interne Coaching-Formen im oberen Management kaum nachgefragt. Im Hinblick auf die in den Unternehmen eingesetzten Coaching-Formen zeigen sich bei der mittleren Führungsebene (wie Bereichs- oder Abteilungsleiter) kaum Unterschiede im Vergleich zu den oberen Führungskräften. In erster Linie – und zwar von 89,4 Prozent der Unternehmen – wird auch hier die klassische Form des Einzelcoachings durch einen externen Berater genutzt. Interne Coaching-Formen spielen auch im mittleren Management eine eher geringere Rolle. Etwas anders verhält es sich bei der unteren Führungsebene (wie Team- oder Projektleiter). Untere Führungskräfte werden in den Unternehmen noch weitaus seltener gecoacht. Hier kommen organisationsinterne Coaching-Formen, wie das interne Einzelcoaching bzw. das Vorgesetzten-Coaching, fast ebenso häufig zum Einsatz wie die auch hier am meisten verwendete Form des klassischen externen Einzelcoachings. Ein weiterer interessanter Befund ist, dass in mehr als einem Viertel der Unternehmen untere Führungskräfte und in fast vierzig Prozent der Unternehmen Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung durch Vorgesetzte gecoacht werden. Bei Mitarbeitern ist das Vorgesetzten-Coaching⁴ inzwischen sogar die am häufigsten in den Unternehmen verwendete Coaching-Form. Vorgesetzte coachen ihre Mitarbeiter demnach umso mehr, je niedriger die organisationale Hierarchiestufe ist. Vorgesetzten-Coaching erfährt in deutschen Großunternehmen somit sukzessive einen Bedeutungs-

³ Es wird an dieser Stelle noch einmal explizit darauf verwiesen, dass alle nachfolgend dargestellten empirischen Ergebnisse immer die subjektiven Einschätzungen und Sichtweisen der befragten Verantwortlichen für Personalentwicklung (N = 104) widerspiegeln.

⁴ Das Vorgesetzten-Coaching entspricht dem ursprünglichen und bis heute in Amerika vorherrschenden Verständnis von Coaching. Hier wird Coaching als entwicklungsorientiertes Führen und Beraten durch den direkten Vorgesetzten verstanden (Schreyögg, 1996, S. 199).

Zielgruppe	Coaching-Form	relative Häufigkeit in Prozent
Oberes Management	Einzelcoaching – externe Coachs	87,5
	Einzelcoaching – interne Coachs	10,6
	Coaching durch Vorgesetzte	7,7
	Team-/Gruppencoaching – externe Coachs	16,3
	Team-/Gruppencoaching – interne Coachs	5,8
Mittleres Management	Einzelcoaching – externe Coachs	89,4
	Einzelcoaching – interne Coachs	23,1
	Coaching durch Vorgesetzte	18,3
	Team-/Gruppencoaching – externe Coachs	30,8
	Team-/Gruppencoaching – interne Coachs	14,4
Unteres Management	Einzelcoaching – externe Coachs	45,2
	Einzelcoaching – interne Coachs	40,4
	Coaching durch Vorgesetzte	27,9
	Team-/Gruppencoaching – externe Coachs	36,5
	Team-/Gruppencoaching – interne Coachs	32,7
Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung	Einzelcoaching – externe Coachs	21,2
	Einzelcoaching – interne Coachs	25,0
	Coaching durch Vorgesetzte	39,4
	Team-/Gruppencoaching – externe Coachs	18,3
	Team-/Gruppencoaching – interne Coachs	20,2

Tabelle 1: Formen von Coaching, differenziert nach Zielgruppen (eigene Darstellung in Anlehnung an Tonhäuser, 2010, S. 169 ff.)

zuwachs, denn insbesondere für untere Führungskräfte wird das Coaching der Mitarbeiter offenbar zu einer immer bedeutsameren Führungsaufgabe. Die Befunde machen zudem deutlich, dass das Coaching durch Vorgesetzte

in Unternehmen inzwischen akzeptiert und weiter verbreitet ist, als man im Hinblick auf die aktuelle Coaching-Theorie hätte erwarten dürfen.

Insgesamt betrachtet, sind jedoch untere Führungskräfte sowie Nicht-Führungskräfte in Unternehmen noch weitaus seltener Zielgruppe für Coaching-Maßnahmen. Die von Stephan, Gross und Hildebrand (2010) durchgeführte Studie zum deutschen Coaching-Markt stützt die dargestellten Befunde. Die Autoren kommen ebenfalls zu dem Ergebnis, dass nach der Einschätzung von Coaches in Unternehmen auf allen hierarchischen Stufen Coaching anzutreffen ist, und es bestätigt sich auch hier, dass die Mehrheit der befragten Coaches (N = 758) auf der Ebene des mittleren Managements tätig ist, aber Coaching auch auf der Mitarbeiterebene zum Einsatz kommt (a.a.O., S. 155).

Des Weiteren wurden die *Zielstellungen* erhoben, die Unternehmen mit der Verwendung von Coaching intendieren. Diese unterscheiden sich je nach Zielgruppen in Abhängigkeit von der Hierarchiestufe. Wie in Tabelle 2 (auf der folgenden Seite) dargestellt, wird von der Mehrheit der Unternehmen (59,6 %) Coaching im oberen Management vornehmlich mit der Zielstellung der Unterstützung der Führungsspitzen in Fragen der Strategieentwicklung genutzt. Dies erscheint auch vor dem Hintergrund plausibel, dass das Nachdenken über die strategische Ausrichtung und die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu den Hauptaufgaben von Führungsspitzen gehört.

In der Hälfte der Unternehmen wird Coaching im oberen Management auch genutzt, um sich zu Fragen organisationsstruktureller Veränderungen beraten und unterstützen zu lassen. Wird Coaching im oberen Management vornehmlich mit der Zielstellung der Unterstützung der Führungsspitzen in Fragen der Strategieentwicklung und -umsetzung genutzt, so wird es bei mittleren und unteren Führungskräften von den befragten Unternehmen primär mit der Zielstellung eingesetzt, die Führungskompetenzen zu optimieren. Aus Organisationsperspektive zeigen sich bei den Zielstellungen zwischen mittlerer und unterer Führungsebene kaum Unterschiede. Die Befunde machen deutlich, dass Coaching anscheinend auch bei der Unterstützung mittlerer und unterer Führungskräfte hinsichtlich der Folgenbewältigung organisationaler Veränderungsprozesse zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Zielgruppe	Coaching-Form	relative Häufigkeit in Prozent
Oberes Management	Führungskompetenz	40,4
	Behebung Leistungsdefizite	7,7
	Strategieentwicklung/-umsetzung	59,6
	Unterstützung Veränderungsprozesse	50,0
Mittleres Management	Führungskompetenz	85,6
	Behebung Leistungsdefizite	22,1
	Strategieentwicklung/-umsetzung	41,3
	Unterstützung Veränderungsprozesse	58,7
Unteres Management	Führungskompetenz	64,4
	Behebung Leistungsdefizite	28,8
	Strategieentwicklung/-umsetzung	13,5
	Unterstützung Veränderungsprozesse	46,2
Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung	Persönlichkeitsentwicklung	38,5
	Behebung Leistungsdefizite	46,2
	Strategieentwicklung/-umsetzung	5,8
	Unterstützung Veränderungsprozesse	16,3

Tabelle 2: Zielstellungen von Coaching differenziert nach Zielgruppen (eigene Darstellung in Anlehnung an Tonhäuser, 2010, S. 190 ff.)

Auch bei der Frage nach typischen Veranlassungen von Coaching in den Unternehmen bestätigt sich, dass aus Unternehmenssicht Coaching für Personen in Führungsfunktionen und deren spezifische Aufgaben am wirkungsvollsten angesehen wird. Als gegenwärtig bedeutendster Anlass für Coaching wird von der großen Mehrheit der Befragten (85,3 %) die Verbesserung der Führungskompetenzen genannt. Dass sich Rolle und Aufgaben von Nicht-Führungskräften grundlegend von denen von Führungskräften unterscheiden, widerspiegelt sich deutlich in den Zielen, die die Unternehmen mit der Verwendung von Coaching bei Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung intendieren. So wird Coaching auf der Mitarbeiterebene vorrangig zur Behebung von Defiziten in der Arbeitsleistung (46,2 %) eingesetzt.

Zusammenfassung und Ausblick

Fasst man die dargestellten Ergebnisse zusammen, so wird deutlich, dass sich die Verwendung von Coaching im Vergleich zu seinen Anfängen im

deutschsprachigen Raum als Einzelberatung für Manager in Spitzenpositionen inzwischen in Hinblick auf Formen, Zielgruppen und Zielstellungen deutlich differenziert und ausgeweitet hat. Coaching hat sich als ein individualisiertes Instrument der Begleitung und Unterstützung von Führungskräften in der letzten Dekade bei zahlreichen Unternehmen etabliert. Dieses Personalentwicklungsinstrument wird als spezifische Form des arbeitsplatznahen Lernens und der problemspezifischen Weiterbildung inzwischen bei Mitarbeitern aller Hierarchieebenen verwendet.

Die Untersuchung macht aber auch deutlich, dass bei der Nutzung von Coaching zwischen den unterschiedlichen Personengruppen dennoch Unterschiede bestehen. So kommt Coaching vorrangig bei Personen in Führungsfunktionen und deren spezifischen beruflichen Aufgaben zum Einsatz. Es sind aber nicht mehr allein die Führungsspitzen Hauptzielgruppe von Coaching-Maßnahmen, sondern innerhalb der Personengruppe der Führungskräfte sind mittlere Führungskräfte nach Maßgabe der befragten Verantwortlichen für Personalentwicklung die wichtigste Zielgruppe für Coachings. In den Unternehmen werden Führungskräfte vor allem durch externe Coachs beraten. Aber auch andere Mitarbeitergruppen werden in zunehmendem Maße, dann aber vorrangig durch firmeninterne Coachs, beraten und unterstützt. Die Befunde verdeutlichen somit auch, dass interne Coaching-Formen sukzessive an Bedeutung gewinnen. Das Hauptinteresse der Verwendung von Coaching als Personalentwicklungsinstrument ist aber auf die berufliche Führungsfunktion gerichtet, denn als bedeutendster Anlass für Coaching wird mehrheitlich die Verbesserung der Führungskompetenzen und damit der Führungsqualität genannt. Aus Unternehmenssicht ist Coaching für Führungskräfte somit am zweckmäßigsten, da das Instrument bei dieser Zielgruppe den größten Nutzen für das Unternehmen verspricht.

Ein besonderer Vorteil von Coaching gegenüber anderen Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen wird seitens der befragten Verantwortlichen für Personalentwicklung darin gesehen, dass der Transfer des Gelernten in den beruflichen Arbeitsalltag durch die Verknüpfung von Lernen und Arbeiten und die Individualisierung der Lernprozesse offenbar deutlich positiver gelingt, als das bei herkömmlichen formalisierten Weiterbildungsmaßnahmen der Fall ist. So hat Coaching den Anspruch, die Veränderung von Einstellungen, Sichtweisen und Überzeugungen zu ermöglichen. Zudem scheint sich Coaching bei der Vorbereitung, Unterstützung und Durchsetzung von organisationsstrukturellen Veränderungen aus Unternehmenssicht als probates Mittel zur Abmilderung und Bewältigung von deren Folgen zu erweisen. Aufgrund dieser Befunde bleibt festzustellen, dass Coaching offenbar nachhaltige Lernprozesse auf individueller und organisationaler Ebene unterstützt oder ermöglicht, was es zu einem aktuellen wie

auch grundlegenden Gegenstand der Personalentwicklung und des betrieblichen Bildungsmanagements macht.

Aus den skizzierten Befunden ergeben sich eine Reihe weiterführender Forschungsfragen. So ist bislang weitgehend ungeklärt, welche Relevanz Coaching in anderen Organisationstypen hat, insbesondere in mittelständischen Unternehmen oder in der öffentlichen Verwaltung. Stephan et al. (2010, S. 166 f.) kommen zu der Einschätzung, dass insbesondere im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen weitere Wachstumspotenziale im deutschen Coaching-Markt bestehen. Auch konnte die Untersuchung aufzeigen, dass mittlerweile auf allen hierarchischen Stufen organisationsinterne Coaching-Formen einschließlich Vorgesetzten-Coaching in den anzutreffen sind.

Die Bedeutungszunahme von Formen des internen Coachings liefert ferner einen interessanten Ansatzpunkt hinsichtlich der Untersuchung von kurz- und langfristigen Wirkungen internen und externen Coachings. Bislang finden sich nur wenige Versuche (z. B. Wegner, 2002; Riedel, 2003; Kaufel, 2009), die Wirkung und Wirksamkeit von Coaching empirisch zu überprüfen, beispielsweise unter Verwendung von Kontrollgruppendesigns, Prä-Post-Messungen oder Längsschnittuntersuchungen. Zudem verweisen die vorliegenden Ergebnisse auf die Relevanz von Coaching im Kontext organisationaler Veränderungen und der Bewältigung von deren Folgen. So ist anzunehmen, dass vor dem Hintergrund einer weiter zunehmenden Dynamik organisationaler Veränderungen die Frage nach zweckmäßigen Unterstützungsleistungen bezüglich der Folgenbewältigung und der Verringerung von Reaktanzen als wesentlich angesehen wird.

Welchen strategischen Beitrag Coaching im Rahmen des Veränderungsmanagements zur Unternehmensentwicklung leisten kann, war bislang nicht Gegenstand der Forschung und sollte daher weiter untersucht werden. Mit Blick auf die weitere Verbreitung und Professionalisierung dieses individualisierten Personalentwicklungsinstruments sollte die Coaching-Forschung weiter intensiviert werden.

Literatur

- Jüster, Markus, Hildenbrand, Claus-Dieter, & Pätzold, Hilarion G. (2002). Coaching in der Sicht von Führungskräften – eine empirische Untersuchung. In: Christopher Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (2. Auflage) (S. 45–64). Göttingen: Hogrefe.
- Kaufel, Sven (2009). *Verhaltensentwicklung bei Führungskräften. Empirische Untersuchung zur Wirkung von Coaching*. Hamburg: Helmut Schmidt-Universität. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:705-opus-18693> [30.9.2012].
- Looss, Wolfgang (2002). *Unter vier Augen: Coaching für Manager*. München: Verlag Moderne Industrie.
- Riedel, Jens (2003). *Coaching für Führungskräfte. Erklärungsmodell und Fallstudien*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Schreyögg, Astrid (1996). *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (2. Auflage). Frankfurt am Main: Campus.
- Stephan, Michael, Gross, Peter-Paul, & Hildebrand, Norbert (2010). *Management von Coaching. Organisation und Marketing innovativer Personalentwicklungsdienstleistungen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Tonhäuser, Cornelia (2010). *Implementierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen*. Frankfurt am Main: Lang.
- Wegner, Marion (2002). *Personale Entwicklungsprozesse im Management. 360-Grad-Feedback und Coaching von Führungskräften*. Münster: Waxmann.

Anschrift der Verfasserin

Cornelia Tonhäuser, Dipl.-Päd., Dr. phil., Jun.-Prof.
E-Mail: cornelia.tonhaeuser@wiwi.uni-goettingen.de

Konzept-Coaching – Ausbildung zum Coach für Karriere- und Lebensplanung

Konzept, Theorie und Forschungsergebnisse

Ausgangslage und Problemschilderung	74
Coaching-Verständnis	74
Das Coaching-Konzept	74
Die Coaching-Ausbildung	76
Forschungsfragen und -ergebnisse	78
Ausblick	81

* *Isabell Braumandl*, Dipl.-Psych., Dipl.-Ök., Institut für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, Technische Universität Braunschweig, wissenschaftliche Mitarbeiterin; Coaching- & Beratungs-Centrum Regensburg (CoBeCe), Geschäftsleitung.
Benedikt Amberger, Stud. Psych. (M. Sc.), Universität Regensburg.
Florian Falkenberg, Dipl.-Päd., M. A. Speech, Communication and Rhetoric, Coaching- & Beratungs-Centrum Regensburg (CoBeCe), Leiter des Ressorts Karriere-Coaching.
Simone Kauffeld, Dipl.-Psych., Dr. rer. nat., Prof., Institut für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, Technische Universität Braunschweig, Lehrstuhlinhaberin.

Ausgangslage und Problemschilderung

Grant und Cavanagh (2007) kritisieren das Fehlen valider Aussagen zu Wirkfaktoren im Coaching. Die von Praktikern geforderte Individualität von Coaching-Prozessen macht diese offensichtlich schwer vergleichbar, Aussagen über Erfolgsfaktoren sind kaum möglich. Deshalb ist es aus Autoren-sicht unumgänglich, Coaching zu konzeptualisieren. Damit können Coaching-Prozesse verglichen und wissenschaftlich untersucht werden. Zudem unterstützt ein strukturiertes Ausbildungskonzept den Lerntransfer der Ausbildungsteilnehmer, messbar an der Zielerreichung ihrer Klienten.

Im folgenden Beitrag werden zunächst ein eigens entwickeltes Karriere-Coaching-Konzept sowie die darauf basierende Ausbildung zum Coach für Karriere- und Lebensplanung vorgestellt. Danach folgt die Darstellung erster Forschungsergebnisse zur Ausbildung und den damit verbundenen 250 Karriere-Coaching-Prozessen.

Coaching-Verständnis

Coaching wird von den Autoren als eine spezielle Form der Einzelberatung von Personen definiert. In Anlehnung an Greif (2008) werden die Klienten in ihrer individuellen, zielgerichteten und bewussten Selbstentwicklung durch eine systematische und intensive ergebnisorientierte Selbstreflexion unterstützt.

Durch den Coach werden lösungs- und ressourcenorientierte Fragetechniken sowie Übungen zur zielorientierten Selbstreflexion eingesetzt, um die individuellen Coaching-Ziele umzusetzen. Der Coaching-Prozess wird durch eine Prozess- und Ergebnisevaluation begleitet, um die Qualität und Zielerreichung zu sichern. Die Psychotherapie von psychischen Störungen ist kein Teilbereich des Coachings.

Das Coaching-Konzept

Als theoretische Basis für unser Coaching-Konzept dient das Verhaltensmodell von Rosenstiel (2009); dieses erlaubt Aussagen über die Passung zwischen dem Können und Wollen einer Person einerseits und den Umfeldbedingungen, Normen und Regeln andererseits, die das erfolgreiche Verhalten dieser Person beeinflussen. Das Modell postuliert bei einer guten Passung zwischen dem, was eine Person kann und will, und dem, was sie benötigt, beruflich erfolgreiches Verhalten und dabei erlebte persönliche Zufriedenheit. Die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (2002) und die SMART-Regel zur Formulierung von Zielen (Locke & Latham, 1990) lie-

fern zudem die theoretische Basis dafür, warum im Rahmen dieses Coaching-Konzepts sowohl die Zieloperationalisierung auf der Verhaltens-ebene in der ersten Coaching-Sitzung als auch die fortlaufende Zielprozess-evaluation jeweils zu Beginn der vier Folgesitzungen, die Zielergebnisevaluation zum Ende jeder Coaching-Sitzung sowie die Gesamt-Prozess-evaluation am Ende der fünften Sitzung stattfinden.

Der inhaltliche Schwerpunkt des Coaching-Konzepts ist auf die zielgerichtete Begleitung von Coaching-Anliegen im beruflichen Kontext und damit verbundenen Fragen der persönlichen Lebensplanung fokussiert. Fünf Einzelcoaching-Sitzungen finden über die Dauer von zwei Zeitstunden über einen Zeitraum von bis zu vier Monaten statt. Die Inhalte der Sitzungen sind der nachfolgenden Abbildung 1 zu entnehmen.



Abbildung 1: Ablauf des Konzept-Coachings. Quelle: Braumandl & Dirscherl (2005)

Den jeweiligen Sitzungen sind Übungen zur Auswahl zugeordnet. Der Coach entscheidet je nach Klient und Anliegen, die er dem Klienten zur Vorbereitung der Sitzung als Hausaufgabe mit einer entsprechenden mündlichen und schriftlichen Arbeitsanleitung mitgibt. In der jeweiligen Sitzung wird die bearbeitete Hausaufgabe gemeinsam reflektiert. Die Ergebnisse daraus werden mit den Coaching-Zielen und bereits besprochenen Übungen durch entsprechende Fragetechniken lösungs- und ressourcenorientiert im Sinne der Nützlichkeit für die Coaching-Ziele verknüpft. Strukturierte Gesprächsleitfäden für den Coach unterstützen diesen beim Durchführen der Coaching-Sitzungen und dienen deren Dokumentation.

Im Rahmen der ersten Coaching-Sitzung erfolgt die Quantifizierung des aktuellen Entwicklungs- und Zielzustandes pro Ziel durch den Klienten auf einer Zehn-Punkte-Skala (Abbildung 2).

Prozessevaluation – Ziele

Ziel 1:

1. Termin VG: (1 = sehr gering/ 10 = sehr hoch):									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Termin: (1 = sehr gering/ 10 = sehr hoch):									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Termin: (1 = sehr gering/ 10 = sehr hoch):									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Termin: (1 = sehr gering/ 10 = sehr hoch):									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Termin: (1 = sehr gering/ 10 = sehr hoch):									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Abbildung 2: Zielprozessevaluation. Quelle: Braumandl & Dirscherl (2005)

Jeweils zu Beginn der Folgesitzungen (ab Sitzung 2) werden diese durch den Klienten neu eingeschätzt. Darin fließen die Veränderungen zwischen den Sitzungen ein. Jeweils zum Ende der ersten bis fünften Sitzung erfolgt die Einschätzung des Entwicklungsstandes pro Ziel auf einer siebenstufigen Skala von 0 bis 100 Prozent (vgl. Abbildung 3).

	0%	50%	100%
Wie weit haben Sie diese Ziele nach dieser Coachingsitzung erreicht?			
1. Persönliches Ziel 1: _____ (Bitte notieren Sie ein Stichwort)	○ – ○ – ○ – ○ – ○ – ○ – ○		
2. Persönliches Ziel 2: _____ (Bitte notieren Sie ein Stichwort)	○ – ○ – ○ – ○ – ○ – ○ – ○		
3. Persönliches Ziel 3: _____ (Bitte notieren Sie ein Stichwort)	○ – ○ – ○ – ○ – ○ – ○ – ○		

Abbildung 3: Zielergebnisevaluation. Quelle: Biberacher (2010)

Zum Ende der fünften Sitzung bewertet der Klient den gesamten Prozess mittels »Check the Coach«-Evaluationsbogen (Bachmann, Jansen & Mäthner, 2004) und die Zielerreichung auf einer fünfstufigen Skala.

Die Coaching-Ausbildung

Als theoretische Basis für die Coaching-Ausbildung dienen ausgewählte konstruktivistische Gestaltungsprinzipien, deren Wirksamkeit Weisweiler (2008) im Rahmen ihrer Forschungsarbeiten nachgewiesen hat. Dazu gehö-

ren Situiertheit, Authentizität, Raum für Eigenaktivität sowie multiple Perspektiven. Methodisch umgesetzt werden die Prinzipien in der Ausbildung durch Modelllernen, Praxisübungen in Kleingruppen mit Feedback sowie Praxis-Selbsterfahrung im Peer- und Client-Coaching unter Supervision.

Als Methodenmix in diesem Coaching-Ansatz werden verhaltens- und zielorientierte, systemische, klientenzentrierte, lösungs- und ressourcenorientierte Übungen sowie Frage- und Gesprächstechniken angewandt.

Den nachfolgenden Übersichten (vgl. Abbildung 4 und 5) ist der Ausbildungsablauf über insgesamt 250 Stunden zu entnehmen.

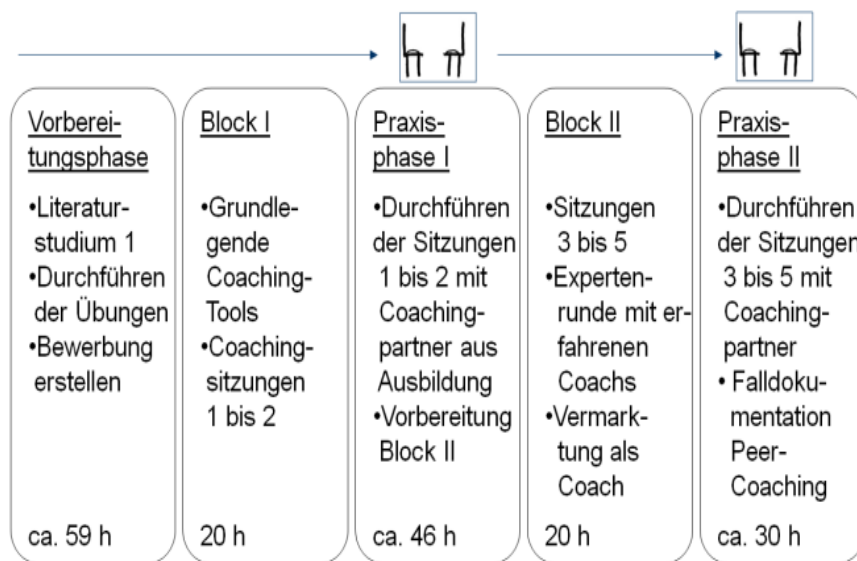


Abbildung 4: Ausbildungskonzept – Teil I. Quelle: Braumandl & Falkenberg (2011)

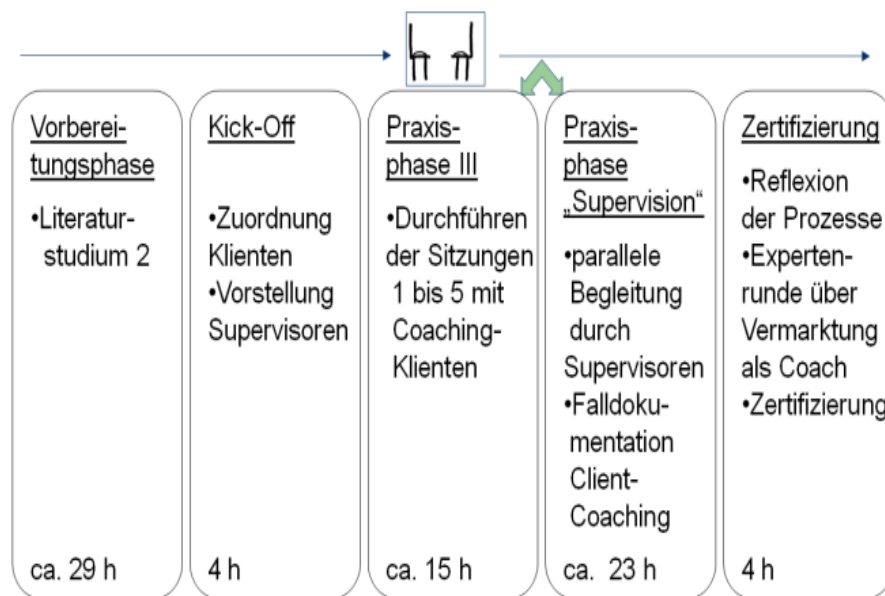


Abbildung 5: Ausbildungskonzept – Teil II. Quelle: Braumandl & Falkenberg (2011)

Teil I der Ausbildung beinhaltet neben dem Selbststudium und den Präsenzzeiten auch einen Peer-Coaching-Prozess. Das bedeutet, dass jeder Coach in der Ausbildung auch als Klient seinen eigenen Einzelcoaching-Prozess über fünf Coaching-Sitzungen durchläuft, die durch die Ausbilder supervidiert werden. Im zweiten Teil der Ausbildung arbeiten die Coachs erstmals mit einem fremden Klienten im Rahmen des Client-Coachings (fünf Einzelcoaching-Sitzungen). Das Client-Coaching wird durch Supervisoren, externe, berufserfahrene Coachs, begleitet. Zudem finden im ersten und zweiten Teil der Ausbildung Expertendiskussionen statt, in denen Fragen rund um das Thema Coaching, Karriere und Lebensplanung durch Vertreter aus Wissenschaft und Wirtschaft diskutiert werden.

Forschungsfragen und -resultate

Das hier beschriebene Ausbildungskonzept wurde vor der Platzierung am Coaching-Ausbildungsmarkt im Rahmen der Diplomarbeit von Biberacher (2010) evaluiert. Darin wurden drei Karriere-Coaching-Ausbildungen an den Universitäten Regensburg und Braunschweig im Zeitraum von 2008 bis 2010 untersucht. Es konnten erste Erfolge anhand der ansteigenden Zielerreichung gezeigt werden (Biberacher, Strack & Braumandl, 2011). Über jeweils fünf Messzeitpunkte wurden für die Ausbildung, das Peer- sowie Client-Coaching jeweils Prä- und Postmessungen zur Zielerreichung erhoben. Nach dem Stufenmodell (Alliger & Janak, 1989, zitiert in Kauffeld, Brennecke & Strack, 2009, S. 59) wurden die Ebene 2 im Peer-Coaching

(*Learning*) anhand der Zielerreichung der Peer-Klienten und die Ebene 3 im Client-Coaching (*Behavior*) anhand der Zielerreichung der fremden Klienten untersucht. Die Ergebnisse der Studie (Biberacher, 2010) zeigen gute Outcome-Effekte für die Zielerreichung um $d = 2.0$ und positive Zusammenhänge zwischen den Ausbildungsbestandteilen.

Demografische Daten und Zielerreichung

Unsere aktuellen Untersuchungen stützen sich auf eine weitaus größere Stichprobe mit Psychologie- und Pädagogikstudenten ($N = 120$), die zwischen den Wintersemestern 2008/2009 und 2011/2012 die Ausbildung zum Karriere-Coach an der Universität Regensburg absolvierten. Im Client-Coaching arbeiteten die Coachs mit fremden Klienten ($N = 130$), von denen 14 berufstätig waren. Die insgesamt 250 Probanden waren im Durchschnitt etwa 24 Jahre alt, außerdem nahmen deutlich mehr Frauen ($N = 208$) als Männer ($N = 42$) teil.

Zunächst wurde der Einfluss demografischer Daten auf die Zielerreichung der höchstens drei im Coaching bearbeiteten und operationalisierten Ziele untersucht. Alter, Geschlecht und Studienfach der Coachs spielen für die Zielerreichung ihrer Klienten keine Rolle. Interessanterweise ist die Zielerreichung der berufstätigen Klienten vergleichbar mit derjenigen studentischer Klienten. Die studentischen Coachs scheinen also mit Berufstätigen genauso erfolgreich arbeiten zu können wie mit Studenten, wobei hier die kleine Teilstichprobe der Berufstätigen ($N = 14$) zu berücksichtigen ist.

Peer- vs. Client-Coaching

Weitere Untersuchungen befassten sich mit dem Vergleich von Peer- und Client-Coaching. Tatsächlich erreichten die Klienten im Client-Coaching ihre bearbeiteten Ziele signifikant besser als diejenigen im Peer-Coaching. Derzeit wird überprüft, welche Faktoren für die unterschiedliche Zielerreichung in den beiden Ausbildungsteilen verantwortlich sind.

Zielerreichung der Klienten

Außerdem wurde die Zielerreichung der Klienten genauer untersucht, wobei zwischen expliziten und impliziten Zielen unterschieden wurde. Explizite Ziele sind diejenigen, die der Klient selbst formuliert hat und an denen im Coaching gearbeitet wurde (höchstens drei Ziele). Darüber hinaus erfasst der »Check the Coach«-Evaluationsbogen (Bachmann et al., 2004) im Bereich »Ergebnis« auch die Wirkung von Ressourcenaktivierung, Verhaltensoptimierung und Reflexion sowie emotionale Stabilisierung. Diese Ergebnisska-

len wurden sinngemäß als implizite Ziele bezeichnet, da sie bei jedem Coaching eine Rolle spielen, auch wenn sie nicht explizit behandelt oder operationalisiert werden. Und tatsächlich findet sich ein Unterschied in der Erreichung der beiden Zielkategorien, wobei explizite Ziele signifikant besser erreicht wurden als implizite. Verantwortlich hierfür dürfte die Operationalisierung auf der Verhaltensebene sein, da diese nur für die expliziten Ziele erfolgte. Außerdem wurden die Ziele vom Klienten nach Priorität sortiert: Ziel eins hat für den Klienten die höchste, Ziel drei die niedrigste Wichtigkeit. Auch das spiegelt sich in der Zielerreichung sowohl im Peer- als auch im Client-Coaching wider. In Letzterem bezeichnen 93,7 Prozent ihr Ziel eins als erreicht oder eher erreicht, bei Ziel zwei sind es noch 93,5 Prozent und bei Ziel drei 91,1 Prozent. Neben der Operationalisierung scheint also auch die Priorisierung der Ziele einen Einfluss auf deren Erreichung zu haben.

Die Rolle der Persönlichkeit im Coaching

Weitere interessante Forschungsfragen ergaben sich aus den Daten, die mittels Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeit (BIP; Hossiep & Paschen, 2003) gewonnen wurden. Unterscheiden sich Klienten und Coaches hinsichtlich ihrer Persönlichkeit? Sind bestimmte Persönlichkeitsausprägungen seitens des Coaches oder des Klienten entscheidend für den Erfolg im Coaching? Erste Untersuchungen des Client-Coachings ergaben signifikante Unterschiede zwischen Coaches und Klienten auf den BIP-Skalen Leistungsmotivation, Gewissenhaftigkeit, Flexibilität, Handlungsorientierung, Sensitivität und Durchsetzungsstärke – interessanterweise weisen Coaches in allen genannten Bereichen höhere Ausprägungen auf als Klienten. Vergleicht man studentische mit berufstätigen Klienten, zeigen Letztere signifikant höhere Leistungsmotivation und Gewissenhaftigkeit. Darüber hinaus fanden sich unter den BIP-Skalen auch Prädiktoren für die Zielerreichung der im Coaching bearbeiteten expliziten Ziele. Je höher die Gestaltungsmotivation der Coaches, desto besser die Zielerreichung ihrer Klienten, wobei die Varianzaufklärung des Prädiktors mit 3,1 Prozent sehr gering ist. Auf Klientenseite scheint hohe Belastbarkeit förderlich für die Zielerreichung zu sein. Der Prädiktor klärt 6,0 Prozent der Varianz im Kriterium auf. In diesem Zusammenhang wurde auch untersucht, ob es förderlich für die Zielerreichung ist, wenn sich Coach und Klient auf den einzelnen BIP-Skalen besonders ähnlich (hoher »Fit«) bzw. unähnlich sind. Dabei erwies sich ein hoher »Fit« sowohl auf der Skala Führungsmotivation ($R^2 = 0.043$) als auch beim Selbstbewusstsein ($R^2 = 0.042$) als förderlich für die Erreichung der bearbeiteten Ziele. Anders verhält es sich bei der Teamorientie-

rung: Je verschiedener die Ausprägung von Coach und Klient auf dieser Skala, desto höher die Zielerreichung ($R^2 = 0.037$).

Die Rolle des Coaching-Prozesses

Der »Check the Coach«-Evaluationsbogen (Bachmann et al., 2004) erfasst neben Ergebnis und Bewertung auch Struktur- und Prozesselemente des Coachings. Dadurch lässt sich der Einfluss von weiteren interessanten Prädiktoren überprüfen. Die bisherigen Untersuchungen befassen sich mit dem Bereich »Prozess«, der folgende vier Skalen umfasst: Gleichberechtigung und Sympathie; Vertrauen, Wertschätzung und Offenheit; Prozesssicherheit des Coachs; Partizipation im Coaching-Prozess. Neben der Beziehung bewerten die Klienten also auch die Professionalität und Methodenkompetenz des Coachs sowie ihre eigenen Mitgestaltungsmöglichkeiten. Der Bereich »Prozess« klärt 31,2 Prozent der Varianz im Bereich Ergebnis (explizite und implizite Ziele) auf und hat damit die stärkste bisher identifizierte Vorhersagekraft. Sowohl in der Psychotherapie- als auch in der Coaching-Forschung wird der Beziehung zwischen Therapeut/Coach und Patient/Klient eine große Bedeutung für den Erfolg einer Intervention zugeschrieben. Deshalb wurde der Einfluss der ersten beiden Prozessskalen auf den Bereich »Ergebnis« auch getrennt untersucht. Die Varianzaufklärung beträgt 7,4 Prozent und liegt damit deutlich unter den 31,2 Prozent des gesamten Prozessbereichs. Die Beziehung scheint deshalb eine vergleichsweise untergeordnete Rolle zu spielen, während neben der Partizipation im Coaching-Prozess die Prozesssicherheit des Coachs im Vordergrund steht – also das, was der Coach in der Ausbildung gelernt hat.

Ausblick

Inwiefern sich diese vorläufigen Hypothesen und Erkenntnisse bestätigen, werden weitere Untersuchungen zeigen. Bisher wurden lediglich einzelne Prädiktoren isoliert voneinander auf ihren Einfluss geprüft, ohne dass dabei Zusammenhänge zwischen ihnen berücksichtigt wurden. Folgeuntersuchungen, in denen die Wirkfaktoren gemeinsam in einem Modell betrachtet werden, werden genauere Aussagen über deren Beitrag ermöglichen. Derzeit befassen sich sowohl Isabell Braumandl in ihrem Dissertationsvorhaben (TU Braunschweig) als auch Benedikt Amberger in seiner Bachelorarbeit (Universität Regensburg) mit dieser Thematik. Erste Auswertungen deuten darauf hin, dass die Persönlichkeitseigenschaften von Coach und Klient lediglich eine untergeordnete Rolle für die Zielerreichung spielen. Dagegen

scheinen Struktur- und Prozesselemente diese zu einem beachtlichen Teil vorhersagen zu können.

Literatur

- Bachmann, T., Jansen, A., & Mäthner, E. (2004). *Check-the-Coach. Standardisierter Fragebogen zur Evaluation von Einzel-Coaching-Prozessen*.
www.artop.de/5000_Archiv/5000_PDF_und_Material/Check_the_Coach.pdf
 [10.1.2013].
- Biberacher, L. (2010). *Evaluation einer Coachinausbildung. Zielerreichung, Zieleigenschaften und interpersoneller Stil in der dyadischen Coachingbeziehung*. Diplomarbeit, Universität Regensburg.
- Biberacher, L., Strack, M., & Braumandl, I. (2011). Coaching von Studierenden für Studierende: Evaluation einer Ausbildung zum Karriere-Coach. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, (3), 50–53.
- Braumandl, I., & Dirscherl, B. (2005). *Ausbildungskonzept Karriere-Coaching*. Unveröffentlichte Seminarunterlagen.
- Braumandl, I., & Falkenberg, F. (2011). *Ausbildungskonzept Coach für Karriere- und Lebensplanung (CoBeCe)*. Unveröffentlichte Seminarunterlagen.
- Falkenberg, F., & Braumandl, I. (2012). Die Ausbildung zum Coach für Karriere- und Lebensplanung (CoBeCe) – Konzeptcoaching als Tool zur Gesprächsführung in Unternehmen. In: H. Eckert (Hrsg.) (2012), *Wirtschaftsrhetorik*. München: Reinhardt.
- Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2007). Evidence-based coaching: Flourishing or languishing? *Australian Psychologist*, 42(4), 239–254.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Göttingen: Hogrefe.
- Hossiep, R., & Paschen, N. (2003). *BIP: Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung*. Göttingen: Hogrefe.
- Kauffeld, S., Brennecke, J., & Strack, M. (2009). Erfolge sichtbar machen: Das Maßnahmen-Erfolgs-Inventar (MEI) zur Bewertung von Trainings. In: S. Kauffeld, S. Grote & E. Frieling (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzentwicklung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9).
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation: The high performance cycle. In: U. Kleinbeck, H.-H. Quast, H. Therry & H. Häcker (eds.), *Work motivation* (pp. 3–26). Hillsdale NJ: Erlbaum.
- Rosenstiel, L. v. (2009). *Führung durch Motivation* (4. Auflage). München: Vahlen.
- Weisweiler, S. (2008). *Der Einfluss von Individuum, Trainingsmaßnahme und Umfeld – eine Untersuchung zum Transferprozess in der Weiterbildung*. Diss., Universität Regensburg.

Anschrift der Verfasserinnen und Verfasser

Isabell Braumandl, Dipl.-Psych., Dipl.-Ök.

E-Mail: info@cobece.de, i.braumandl@tu-bs.de

Benedikt Amberger, Stud. Psych.

E-Mail: benedikt.amberger@gmail.com

Florian Falkenberg, Dipl.-Päd., M.A.

E-Mail: florian.falkenberg@cobece.de

Simone Kauffeld, Dipl.-Psych., Dr. rer. nat., Prof.

E-Mail: s.kauffeld@tu-bs.de

Thesen zum milieuspezifischen Coaching

Die Bedeutung soziokultureller Umgebungen	86
Zwei – triviale? – Typologien	89
Unternehmenskulturen und Milieus	90
Konsequenzen für Praxis und Theorie	95
Und was bedeutet das für die Coaching-Forschung?	96

* *Uwe Böning* ist seit 1979 Führungskräfte-Trainer und Berater. Coaching-Pionier in Deutschland. Management-Berater und Business-Coach. 1985 Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter der Böning-Consult GmbH. Fachbuchautor seit 1989. In den Jahren 1992–1995 parallel Direktor Personal bei Bosch Siemens-Hausgeräte. Ab 2004 Lehrbeauftragter verschiedener Universitäten/Hochschulen (INSEAD/Fontainebleau, Osnabrück, Freiburg, Mannheim, Frankfurt). 2005 Gründer des Ausbildungsinstitutes E.C.C. European Coaching Company GmbH. Fortsetzung der Forschungsarbeiten zur Evaluation von Business-Coaching in oberen und obersten Führungsebenen. 2008 Gründer des jährlichen Forums Ekeberger Coaching-Tage.

Stellen Sie sich Folgendes vor:

Schumanns Streichquartett A-Dur, Opus 41, als Aufmacher eines Heavy-Metal-Festivals. Henzes Amicizia-Quartett für Posaune, Cello, Schlagzeug und Klavier als Top-Act in der Samstagabend-Fernsehshow. Die Zillertaler Schürzenjäger als Untermalung bei der Verleihung des Nobelpreises für Physik. Oder eine zweistündige Free-Jazz-Performance mit Solo der Posaune im Kirmeszelt!

Alles ist denkbar. Aber passt auch alles? Oder passt alles überall?

Dabei sind es immer die gleichen Grundtöne: do – re – mi – fa – so – la – ti – do. Es ist immer die gleiche Art der Notation. Und es ist immer Musik. Dabei gibt es ganz verschiedene Formen der klassischen und der modernen Musik: Opern, Operette, Lieder, Rock, Folk, Gospel, Volksmusik, Blasmusik, Hip-Hop, Funk, Rap, Jazz, Soul, Blues, Schlager – und fast unzählige andere Einteilungen.

Ähnliches scheint auch für die Vielfalt der realen Coaching-Prozesse zu gelten: Es heißt immer »Coaching«! Gemeint sind damit: Dialog. Fragen. Antworten. Empathisches Spiegeln. Reflexion. Selbstreflexion. Feedback. Feedforward. Ressourcenaktivierung. Handlungsaktivierung. Selbstwertaufbau. Perspektivenwechsel. Standortbestimmung, Umsetzungsunterstützung. Konfliktmanagement. Also spricht man von Coaching. Und unterscheidet in der bisherigen Systematisierung der Coaching-Felder nur zögernd oder begrenzt zum Beispiel ein Life-Coaching von Business-Coaching oder von Gesundheits-Coaching (vgl. hierzu u.a. Buer & Schmidt-Lelleck, 2008; Greif, 2008, 2011; Möller & Kotte, 2011). Dabei ließe sich bei der Durchsicht der Coaching-Forschung anhand von 151 Arbeiten eine saubere thematische Schwerpunktunterscheidung der Themen bzw. Anlässe und Ziele erstellen (Böning, i. Vorb.).

Weil es sich bei oberflächlicher Betrachtung immer wieder um gleiche, vergleichbare oder zumindest ähnliche Basisinterventionen aufseiten des Coachs oder Basiskonzepte oder ähnliche Interventionsansätze handelt: Training, Supervision oder Therapie – oder alles in einer eklektizistischen Mischung ohne hinreichende theoretische Integration (siehe z.B. DBVC, 2012; Möller & Kotte, 2011; Greif, 2008; Schreyögg, 2009). Deshalb erscheint auch im Coaching vieles möglich. Noch ist in dieser frühen Professionalisierungsphase mit erst langsam wachsender Legitimierung vieles möglich, weil: Noch kein rechtlicher Titelschutz. Noch keine einheitlichen Standards bei den akademischen und privaten Ausbildungsgängen. Noch keine staatliche Anerkennung. Und dann noch verschiedene fachliche Hintergründe der Coachs ... Aber dafür das freie Feld der kreativen Entwicklung von Interventionen, Techniken und Tools, auf die sich die Praktiker stürzen und für die die Wissenschaftler die empirischen Wirksamkeitsnach-

weise oft erst noch suchen (siehe u. a. Rauen, 2009, 2011, 2012; Greif, 2008; Möller & Kotte, 2011; Grant, 2009). Oder anders ausgedrückt: Es ist fast so, als könnte jeder Sänger, der etwas auf sich hält, auf fast jede Coaching-Bühne gehen und sich einfach ausprobieren ...

Doch während heute kein noch so talentierter Straßengeiger mehr auf die Idee käme, zur Generalprobe des Symphonieorchesters zu erscheinen mit den Worten: »Das kann ich auch!«, ist im Coaching nach wie vor damit zu rechnen, dass Nämliches passieren kann.

Dass und wie einzelne Instrumente dort in der Musik und hier im Coaching in unterschiedlicher Weise funktionieren, wird glücklicherweise zunehmend Gegenstand der wissenschaftlichen Forschung. Dabei erweist sich der Klangcharakter der Musik wie des Coachings bei näherer Betrachtung nicht als einfach beiläufig analysierbar, sondern im Gegenteil als schwierig zu analysieren, weil die Zugänglichkeit von Zielgruppen (z.B. Topmanager), die Herstellung von Kontrollgruppendesigns zur sauberen Wirksamkeitsanalyse sowie die Vermeidung von Konfundierungen nicht einfach zu erreichen sind.

Dass dieselben Instrumente, je nach Einsatz und ergänzendem Umfeld, ganz unterschiedlich klingen können oder dass ein anderer Rahmen die Wahrnehmung des Instrumentes stark verändern kann, scheint für die Musik oder die Kunst eine fast banale Erkenntnis zu sein. Die Frage ist aber: Gilt das Gleiche schon für die Coaching-Branche? Sind hier die unterschiedlichen Rahmenbedingungen schon genügend in die Rezeption oder gar Antizipation der angezielten Wirkungen eingesetzter Vorgehensweisen, Tools und Techniken einbezogen worden? Werden denn hier die verschiedenen Zielgruppen, Rahmenbedingungen oder Milieus genügend mitbedacht?

Um Fragen dieser Art drehen sich die nachfolgenden Überlegungen: Welche professionellen Interventionen und Stilpräferenzen gelten gerade im Business-Coaching? Auf der Seite des Coaching-Partners (Coachees) wie auch auf der Seite des Coachs? Inwieweit passen die wechselseitigen Erwartungen der Beteiligten an den Prozess, die Ziele, die Interventionen, die damit verbundenen Stilpräferenzen und die Ergebnisse zueinander? Wie kommen sie zustande? Und was bedeuten die hierzu gefundenen Erkenntnisse der Praxis und der Wissenschaft für die zukünftige Coaching-Praxis?

Die Bedeutung soziokultureller Umgebungen

Die gängige Praxis wie auch die einschlägige Literatur differenziert Coaching überwiegend entweder nach Zielgruppen oder nach den Themen, um die es im Coaching-Prozess hauptsächlich geht. Business-Coaching zum Beispiel fokussiert sehr häufig auf die Management- oder Führungskompe-

tenz und nicht auf allgemeine Lebens- oder Partnerschaftsfragen. Im Business-Coaching stehen oft mehr die Karriereentwicklung, die Übernahme neuer Aufgaben und Funktionen, die Umsetzung neuer Rollen, das Selbstmanagement im Job oder das Kommunikationsverhalten von Führungskräften gegenüber Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern im Vordergrund im Rahmen einer bestimmten Unternehmenskultur. Life-Coaching thematisiert stärker jene Fragen und Themen, die das allgemeine Leben, Sinn- und Erfüllungsaspekte des Daseins betreffen. Entsprechend thematisiert ein Projektleiter-Coaching hingegen vor allem die Durchführung und Steuerung der mit Projektarbeit verbundenen Verhaltensweisen und Einstellungen des Leiters oder die der anderen Projektmitarbeiter – immer wieder im Hinblick auf die damit verbundenen Besonderheiten der speziellen Herkunfts- oder Zielbereiche auf die sich die Ergebnisse besonders auswirken sollten.

Viel weniger als erfolgsnotwendig spielt bisher hierbei die Reflexion des sozio-kulturellen Kontextes der jeweiligen Coaching-Situation eine Rolle, obwohl es inzwischen geläufig zu sein scheint, dass Coaching im Topmanagement eines Konzerns etwas anders funktioniert als Coaching im Mittelmanagement desselben Konzerns und beide wieder anders als Coaching im Topmanagement eines mittelständischen Unternehmens in Familienbesitz. Vordergründig liegt das (primär) an den verschiedenen Themen: Im Topmanagement mag es häufiger um politischen Einfluss eines Managers oder um die Rollendifferenzierung in einer hervorgehobenen Position mit neuen Aufgaben gehen, während sich die Arbeit im Mittelmanagement vielleicht eher um das Verarbeiten hoch emotional belasteter Situation von Führungskräften, um die konfliktäre Beziehung zu Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern oder um Stress bzw. Burn-out dreht. Die Frage ist allerdings, ob hiermit schon alle wesentlichen interventionsstrategischen Bedingungen erfasst sind – oder gar ein entscheidender Unterschied!

Eine eingehende und systematische Reflexion vieler Gesprächsverläufe macht deutlich, dass ein Coaching-Gespräch »hier« ein anderes Format haben kann als ein Coaching-Gespräch »dort«. Manchmal kann sogar der Eindruck entstehen, als wäre man in ein anderes Genre geraten! Und manchmal ist es tatsächlich ein anderes Genre: Das Sprechverhalten und die Perspektive von Topmanagern ist anders als diejenige von Gruppenleitern im Entwicklungsbereich der pharmazeutischen Industrie. Die Gesprächsführung von Schulleitern ist anders als die von Angehörigen der Werbeindustrie. Die nonverbal vermittelte Distanz zwischen den Gesprächspartnern aus dem arrivierten Milieu hanseantischer Schiffsmakler ist eine andere als die leistungsfixierte Durchsetzungsform von Aufsteigern aus dem Arbeitermilieu. Ihr Habitus ist anders. Die Themen sind zum Teil andere. Die persönliche Annäherung ist eine andere. Der Fluss der Themen ist ein anderer – wenn

auch manchmal nur in Nuancen. Und der Entscheidungsprozess über ein neues IT-System pflegt in einem entrepreneurgetriebenen mittelständischen Unternehmen ein anderer zu sein als im deutschen Ableger eines amerikanischen Konzerns. Die Folge ist meist: Die Erwartungen an den Coach sind oft verschieden. Auch wenn die Worte fast die gleichen geblieben sind. Doch die Verständigungsmelodie ist eine andere ...

Weniger raunend heißt das: Eine große und zum Teil größere Bedeutung als den jeweils besprochenen Themen oder Interventionsmethoden und -techniken kommt dem jeweiligen milieutypischen Kommunikationscode, den spezifischen Werten, den Spielregeln des Umgangs miteinander, den Erwartungen und Normen zu, die, von den Gesprächspartnern in die Coaching-Situation hineingetragen werden, teils bewusst, teils unbewusst. Die aufeinandertreffen und Geltung beanspruchen. Ob laut oder leise, offensichtlich oder subtil. Direkt oder beiläufig. Ob mit Worten oder einer Körperbewegung, ob im Ton oder in der Aussage: Ein weggenommener Blick bei der Vermittlung einer schlechten Nachricht oder eine winzige Pause in einer Antwort, die abschlägig sein wird, sagt zuweilen mehr als das formulierten offiziellen Worte. Eine Frage kann eine Frage sein – oder eine messerscharfe Antwort. Und eine offizielle Zustimmung kann eine Übereinstimmung oder eine Absage bedeuten. Auf den verschiedenen Bühnen des Lebens sind die Darstellungen zum Teil erheblich unterschiedlich ...

Somit wird deutlich, dass neben der offenen Verbalisation des Gemeinten und den eingeschlagenen Interventionen im Coaching-Prozess auch die scheinbaren Beiläufigkeiten oder unwesentlich anmutenden »Äußerlichkeiten« eine erhebliche Rolle spielen können.

Die Schlussfolgerung ist klar: Für einen souveränen und/oder wirkungsintensiven Coaching-Prozess ist es nötig zu wissen, welche Jargons, Rituale, Codes und sozialen Signale den am Coaching-Prozess Beteiligten geläufig sind, welche Verhaltensmuster, Einstellungen, Haltungen und Sichtweisen beiderseits bewusst oder unbewusst praktiziert oder sogar insiderorientiert stilisiert werden.

Fast beiläufig sei erwähnt, dass interessanterweise gerade die Bedeutung schwacher Signale besonders stark sein kann: Das Tragen von Anzug und Krawatte oder von lässiger Freizeitkleidung im Business ist ein offensichtlicher Unterschied. Bei Manschettenknöpfen, dem Gebrauch winziger Floskeln, das zulässige Intervall für Pünktlichkeit oder die Länge von Sprechpausen werden die Unterschiede schon differenzierter als bei explizit gezeigten Präferenzen für bestimmte Automobilmarken oder Sportbetätigungen.

Zwei – triviale? – Typologien

Worin bestehen diese Unterschiede im Kern? Betrachten wir, um dies zu verdeutlichen, zunächst die Seite der Coaching-Partner, also Manager/Führungskräfte. Und folgen wird zunächst einer einfachsten – und damit übervereinfachenden – Unterscheidung in Top- und Mittelmanager.

Im Topmanagement zum Beispiel geht es vor allem um die gesamthafte Perspektive und wirtschaftliche Lage eines Unternehmens bzw. einer Organisation, um strategische Perspektiven und äußere Wettbewerbspositionen. »Führung« bedeutet im Schwerpunkt hier »Unternehmensführung«. Im Mittelmanagement dreht sich die Aufmerksamkeit viel stärker um einzelne Aufgaben, Situationen und Problemlösungen. Hier zählen vor allem Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Teamorientierung. »Führung« wird hier spontan mehr als »Menschenführung« verstanden. Zählen im Topmanagement u. a. politische Kompetenz und persönlicher Stil, so wird die Zugehörigkeit im Mittelmanagement eher am Umgang mit anderen, an Authentizität, Offenheit und Fairness festgemacht. Ist das Topmanagement auch auf Inszenierung, Taktik und Durchsetzung bedacht und werden Entscheidungen eher aus einer Gesamtperspektive heraus gesucht, scheint dem Mittelmanagement viel stärker an der emotionalen Berücksichtigung individueller Positionen, einer partizipativen Diskussion, an Differenzierung und tiefer sachlicher Durchdringung gelegen.

Offensichtlich werden auf den verschiedenen hierarchischen Ebenen der Organisation unausgesprochen unterschiedliche Leitvorstellungen kultiviert, weswegen in der Praxis die Unterscheidung in Top-, Mittel- und unteres Management eine durchaus gängige ist (vgl. z.B. Kaiser et al., 2011; Stahl, 1997). Dem Beobachter erscheint dies so: *»Es ist, als ob eine große lautlose Welle die einzelnen Werte und Verhaltensspielregeln immer und immer wieder bewegen würde, bis sie sich in einer ziemlich klaren Bündelung verteilen: die kooperationsorientierten Werte in der Mitte der Hierarchie und die durchsetzungsorientierten Werte an der Spitze des Unternehmens«* (Böning & Fritschle, 2008, S. 252).

Auch auf der Seite der Coachs gibt es »solche und solche«. Erfahrungs- und beobachtungsgestützt ist – wiederum jenseits einer thematischen Spezialisierung – eine erneut trivial erscheinende, gerade deshalb aber auch illustrative Unterscheidung hilfreich: die zwischen dem die Nähe, Verstehen und Verständnis suchenden »Du-Coach« und dem eher eine gewisse Distanz wahrenden »Sie-Coach«.

In einer ersten Annäherung sei die Unterscheidung folgendermaßen beschrieben: Im »Sie-Coaching« scheint die Arbeitsbeziehung tendenziell mehr gegründet auf einer analytischen Betrachtung und Durchdringung ei-

ner Situation, auf distinguiertem Kommunikation, selbstverständlicher Diskretion und kontrollierter Distanz. Im »Du-Coaching« stehen emotionale Nähe und Vertrauen sowie eine Werte-Übereinstimmung im Vordergrund. Im »Du-Coaching« gelten stärker die Prozessorientierung und die Hilfe zur Selbsthilfe als Paradigma, während im »Sie-Coaching« die Inhaltsorientierung, Leistung und das Ergebnis ein stärkeres Gewicht zu haben scheinen. Zählen dort besonders Seniorität, Business-Erfahrung und Stil, weil fachliche Kompetenz einfach vorausgesetzt wird, so wird da mehr das gelernte Methodenrepertoire und die Legitimation durch eine anerkannte Coaching-Ausbildung und die durch persönliche und inhaltliche Nähe zu bestimmten Autoritäten (»gelernt bei«, »zertifiziert von«) erworbene Legitimität in den Vordergrund gerückt.

Wenn man diese Unterscheidung von Managern einerseits und von Coaches andererseits nur als eine erste Annäherung an die soziologische und psychologische Segmentierung des Handlungsfeldes (Business-)Coaching betrachten kann, so wird damit aber wenigstens unmittelbar deutlich, dass Coach und Coaching-Partner (Coachee) mehr oder weniger zueinander passen können – je nachdem, aus welcher sozialen Umgebung sie herkommen bzw. in welcher sozialen Umgebung sie gewohnt sind, souverän, angemessen, akzeptiert und erfolgreich zu agieren.

Unternehmenskulturen und Milieus

Die skizzierten Unterschiede rühren natürlich primär aus der biografischen Sozialisation, der Handlungsperspektive, der Werte-Orientierung und den demonstrierten (oftmals verdeckt codierten) Zugehörigkeitssignalen der Beteiligten. Die verwendeten Kategorien zur spezifischen Kategorisierung der relevanten sozialen Charakterisierung bzw. Gegenüberstellungen sind vorläufig und noch sauber wissenschaftlich zu fundieren. Allerdings: So individuell die psychologischen Fallgeschichten im Einzelnen auch erscheinen, so sind in einer verallgemeinernden soziologischen Betrachtung doch viele wiederkehrende Kennzeichen, Entwicklungsverläufe und Prägungsstrukturen erkennbar, auch wenn diese auf eine systematische strukturelle Aufarbeitung für das Coaching-Feld noch warten! Bei der Entdeckung und Erklärung solcher auch für das Coaching-Feld wichtigen Sozialisationsmuster verweisen die Konstrukte der sozialen Milieus und der Lebensstilforschung auf hilfreiche Basiskategorien.

Ein soziales Milieu (*social environment*, soziale Umgebung) ist die charakteristische Gesamtheit sozialer Lebensverhältnisse in einem abgrenzbaren gesellschaftlichen Raum. Charakteristisch heißt, dass in einem sozialen Milieu bestimmte Merkmale (Präferenzen, Ausdrucksweisen, Gestaltungsele-

mente) signifikant anders ausgeprägt sind als in einem anderen Milieu. Anschaulich umschrieben: *»Ein Milieu kann verstanden werden als soziale Gruppe, die in Fragen der Lebensentwürfe und gelebten Lebensformen, der angestrebten Vergnügungen, der politischen Grundhaltungen, der Freizeitformen und Konsumweisen sowie weiterer Aspekte des Alltagslebens ein hohes Maß an Einheitlichkeit aufweist«* (Diaz-Bone, 2003, S. 366).

Die stark auf Bourdieu (1987) zurückgehende Milieu- und Habitus-Forschung stellte heraus,

- ... dass die Umgebung die in ihr Lebenden in ihrem Lebensstil prägt (bzw. die, die ihr ausgesetzt sind) wie auch umgekehrt, dass die in einer Umgebung Lebenden das jeweilige Milieu im Laufe der Zeit ihrerseits prägen.
- ... dass Milieus einerseits von Dauer sind, sodass damit bestimmte häufige und wiederkehrende Sozialisationsmuster beobachtet und erklärt werden können. Dass andererseits ihre eigene im Zuge des gesellschaftlichen Wandels feststellbare Wandlung zu berücksichtigen ist.
- ... dass die Grenzen zwischen Milieus nicht starr, sondern flexibel sind und mehr oder weniger deutliche Übergangszonen aufweisen. Der Wechsel von einem Milieu in ein anderes ist zwar offiziell möglich, allerdings unterschiedlich schwierig, und er unterliegt vielen unausgesprochenen, aber unter- bis überschwelligsten Restriktionen.
- ... dass es sich bei den milieutypischen Merkmalen eher um »Seinsweisen« als um (methodische oder fachliche) Fertigkeiten handelt, die eher unbewusst angenommen als bewusst erworben und deshalb auch als Selbstverständlichkeiten wahrgenommen werden. Das »Selbstverständliche« rechtfertigt sich dadurch sozusagen als das »Natürliche«!
- ... dass ein zu festen Werten, Regeln und Ritualen »geronnenes« Milieu auch als (Sub-)Kultur oder Szene beschrieben werden kann.

Die Herausbildung von und die Sozialisierung in Milieus dient den jeweiligen Mitgliedern der Gesellschaft zur Komplexitätsbewältigung bzw. Komplexitätsreduzierung, die zur kognitiven, emotionalen und handlungsbezogenen Orientierung, Verortung und Sicherheit verhilft. Milieus stiften also Identifikation und vermitteln Stabilität und Sicherheit über zwei komplementäre Mechanismen:

- Man erkennt sich und andere als ähnlich – und *anerkennt* sich damit gegenseitig. Die erkannte Ähnlichkeit löst Affinität zueinander aus und wird zur Basis für den Aufbau von Beziehungen, Interaktionen und Aktivitäten.
- Man unterscheidet sich von anderen – und grenzt sich von ihnen ab. Auch dieser zweite Mechanismus dient der eigenen Identifikation. Aller-

dings können in diesem Prozess der Distanzierung neben der Stabilität nach innen durch die Abgrenzung nach außen auch Verzerrungen, gegenseitige Vorurteile und Aversionen entstehen, schlimmstenfalls sogar Feindbilder, über die verdeckte oder offene Abwertungen und Infragestellungen transportiert werden.

Das Konstrukt sozialer Milieus erlaubt vor allem die (mehrdimensionale) Segmentierung und Klassifizierung von Gesellschaften oder von Teilen derselben. Dabei orientiert man sich nach den meisten Modellen – nicht zuletzt wegen der visuellen Darstellbarkeit – gewöhnlich an zwei Skalen, die die Koordinaten einer Milieulandschaft aufspannen:

- der Skala der *sozialen Lage* (nach »objektiven« sozio-ökonomischen Kriterien), zum Beispiel:
 - Oberschicht
 - obere Mittelschicht
 - mittlere Mittelschicht
 - untere Mittelschicht
 - Unterschicht
- der Skala der *sozialen Grundorientierung* bzw. Grundspannung (nach subjektiven alltagsästhetischen Kriterien), zum Beispiel:
 - Grenzüberwindung
 - Neuerleben/-entdeckung
 - Selbstverwirklichung
 - moderner Lebensstandard
 - aktualisierte Tradition
 - verwurzelte Tradition

In diesem »sozialen Raum« finden sich die Milieus dann als lokale Häufungen von Mitgliedern der betrachteten Gesellschaft bzw. von den jeweiligen Subgruppen mit jeweils ähnlichen Ausprägungen auf beiden Dimensionen.

Zu den bekanntesten – und für unseren Zusammenhang relevantesten – Milieumodellen gehören im deutschsprachigen Raum die von Schulze einerseits und dem Marktforschungsinstitut Sinus andererseits entwickelten Modelle (vgl. u. a. Schulze, 2000; Hradil, 1992).

Der Bamberger Kulturosoziologe Schulze sieht drei sogenannte alltagsästhetische Schemata, die – unterschiedlich intensiv angenommen und miteinander kombiniert – zur Herausbildung von fünf Milieutypen führen (Schulze, 2000). Er liefert damit einen einfachen, aber plausiblen sozialpsychologischen Erklärungsansatz. Dabei stützt er sich empirisch auf eine repräsentative Befragung aus dem Jahr 1985. Auf dieser methodischen Seite liegt eine gewisse Schwäche des Ansatzes, da sich anhand der explorativen statis-

tischen Auswertung des Materials nur schwer nachvollziehen lässt, wie gerade diese fünf Milieutypen und keine anderen entstehen konnten. Die typisierende Beschreibung allerdings ist nachvollziehbar und markant.

Das Modell des Sinus-Instituts (Sinus Sociovision 2010) dagegen ist statistisch-methodisch hoch entwickelt: Die Ergebnisse narrativer Interviews wurden primär explorativ ausgewertet, codiert und mit multivariaten statistischen Analyseverfahren sekundär ausgewertet. Ihm wiederum fehlt allerdings die theoretisch-explikative Grundlage. Sinus unterscheidet für Deutschland (2010) und auch für die Schweiz (2010) jeweils zehn Milieus. Je zwei bis drei Milieus fasst Sinus wiederum zu sogenannten Lebensweltsegmenten zusammen, die auf den ersten Blick der Milieutypologie relativ nahe kommen.

Beide Modelle bieten erhellende Einblicke in die soziale Wirklichkeit und ihre psychosozialen Hintergründe. Und beide ließen sich vermutlich wissenschaftlich gut zu einer erklärungsstarken und illustrativen Gesamtsicht kombinieren oder gar integrieren – was allerdings nicht Zielsetzung der vorliegenden Ausführungen ist.

Die Kerncharakteristika der Modelle von Schulze und von Sinus für Deutschland sind in den beiden folgenden Darstellungen wiedergegeben:

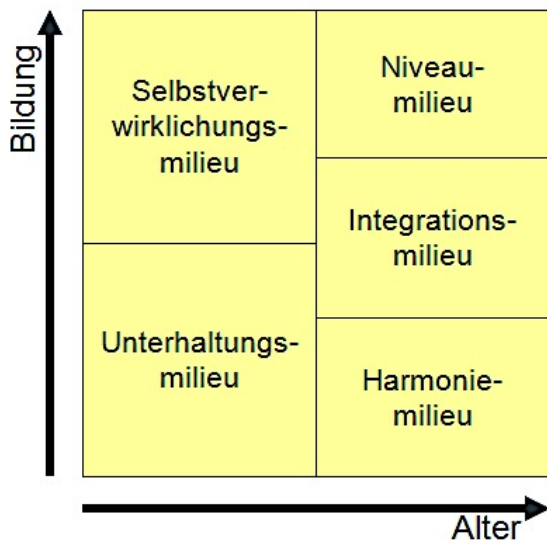


Abbildung 1: Fünf Milieumodelle nach Schulze (2000)

Richtung des Affronts	Feindbild
Niveaumilieu kontra Unterhaltungsmilieu	Primitive
Unterhaltungsmilieu kontra Niveaumilieu	Eingebildete
Selbstverwirklichungsmilieu kontra Harmoniemilieu	Spießer
Harmoniemilieu kontra Selbstverwirklichungsmilieu	Ruhestörer

Abbildung 2: Subjektgegensätze nach Schulze (2000)

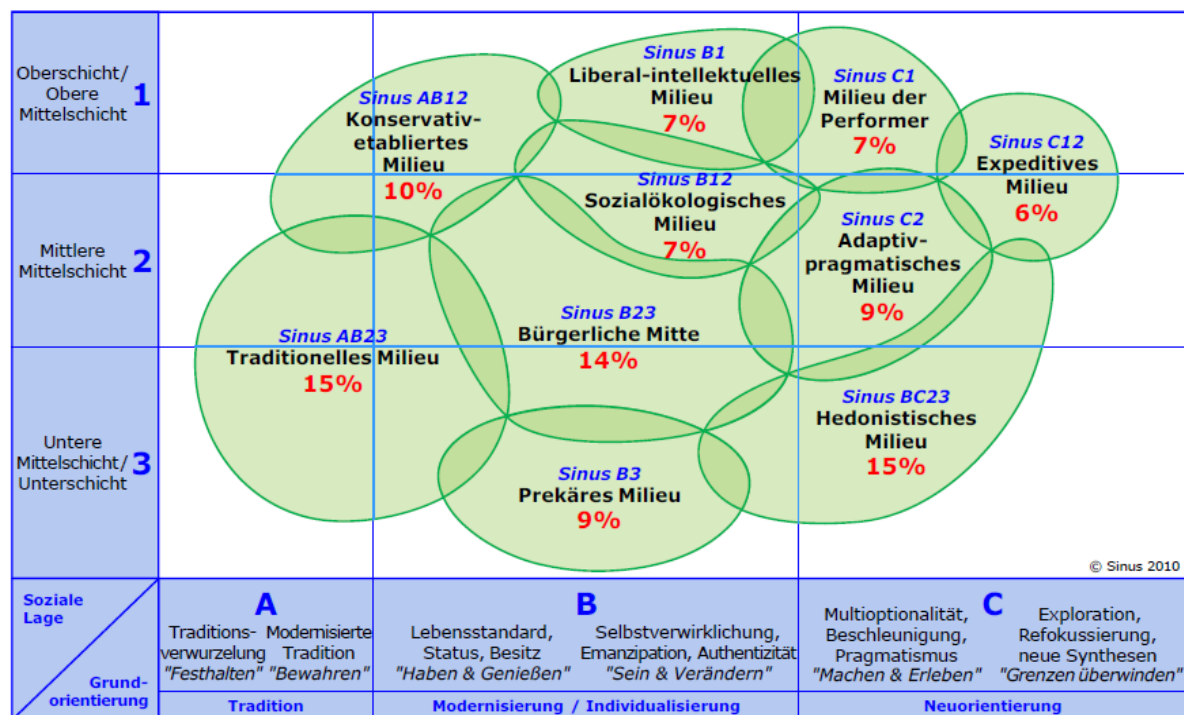


Abbildung 3: Sinus-Milieus 2010 (Sinus Sociovision, 2010)

Die hier wiedergegebenen Darstellungen (vertiefend vgl. z.B. Schulze, 2002; Sinus Sociovision, 2010) zeigen zwei gegenwärtig prominente Modellbeschreibungen der gesellschaftlichen Milieustrukturierung, die als prinzipiell in ähnlicher Weise auf das Coaching-Feld und die darin agierenden Zielgruppen wie unterschiedlichen Gruppen von Coaches übertragbar erscheinen. Auch an der Stelle, an der – wie die Abbildung 2 zeigt – Vorbehalte und Abgrenzungen einzelner Gruppen/Milieus gegeneinander sichtbar werden können.

Für diese Übertragung steht eine stimmige und überzeugende Konzeptbildung allerdings weitestgehend noch aus, erscheint aber für die weitere

methodische wie systematische Weiterentwicklung des Coaching-Feldes sehr hilfreich und deshalb dringend geboten.

Konsequenzen für Praxis und Theorie

Für die Coaching-Praxis bedeutet dies zunächst: Nicht alle Coaching-Ansätze, Konzepte und Interventionen bzw. Interventionsstrategien dürften unter allen Bedingungen gleichermaßen einsetzbar und erfolgreich sein. Zwar gibt es eine Fülle vermutlich »universell« einsetzbarer Techniken, wie zum Beispiel aktives Zuhören, Stellen offener Fragen, Spiegeln von inhaltlichen wie auch emotionalen Aspekten oder das konstruktive Feedback, die Ressourcenaktivierung oder der Perspektivwechsel. Andere Interventionen hingegen scheinen nur begrenzt bzw. sehr kontextabhängig einsetzbar zu sein, wie zum Beispiel das zirkuläre Fragen, paradoxe Interventionen, Rollenspiele, Aufstellungen und verschiedene erlebnisaktivierende Fragen oder andere Impulsgebungen für eine ziel- und ergebnisbezogene Selbstreflexion. Diese Einschränkungen könnten sich auf einzelne Themen, Interventionen oder auch ganze Ansätze oder Konzepte beziehen.

Es besteht die Hoffnung, dass dies im Wesentlichen durch die Erweiterung und den differenzierten Einsatz des in Ausbildungen erwerbbarer Methodenrepertoires erlernbar ist. Allerdings könnte es sein, dass die Erkenntnis bei der praktischen Umsetzung an Grenzen stößt. Denn wie zum Beispiel Hartmann (2002) bei seinen milieu- und den auf Bourdieu zurückgehenden habitusbezogenen Untersuchungen herausgearbeitet hat, sind die identitätsstiftenden Milieuaspekte nur durch eine längere und intensive Sozialisation zu erwerben, lassen sich folglich die Grenzen wohl nur schwer überwinden. Sozialisation wird nicht allein durch das Austauschen bzw. Erwerben äußerer Zeichen geleistet. Vielmehr sind jene ja gerade Ausdruck eines komplexen und quasi »natürlich« anmutenden inneren Denk- und Gefühlsgefüges, das sich in einem erkennbaren äußeren Verhaltenscode niederschlägt, der insofern nur schwer »simulierbar« ist, weil er sich gerade auch aus unbewussten und unreflektierten Elementen zusammensetzt, die mehr oder weniger nur Eingeweihte zu decodieren vermögen.

Business-Coachs wie Coachs aus anderen Anwendungsfeldern haben also zum Teil in verschiedenen Anwendungsumgebungen situations-, ziel- und rollenspezifisch unterschiedlich aufzutreten und im Coaching-Prozess unterschiedlich zu intervenieren. Wie gut ihnen das jeweils gelingt, hängt entscheidend von ihrer eigenen milieuspezifischen Sozialisierung und den damit zusammenhängenden Authentizitäts- wie Rollenanforderungen und der eigenen Persönlichkeit ab, das heißt nicht zuletzt von der zur Verfügung

stehenden Flexibilität und der Vielfalt der Kommunikationsfähigkeiten wie -Fertigkeiten.

Und was bedeutet das für die Coaching-Forschung?

Die vorstehenden Überlegungen, Argumente und Hypothesen sind auf persönliche Erfahrungen von Coachs und von Coaching-Partnern gestützt. Die empirische Überprüfung ihrer Evidenz ist eine wichtige anstehende Aufgabe. Auf diesem Wege wären dann die tatsächlich vorhandenen professionellen Milieus aufseiten der Coachs einerseits wie auf seiten der Coaching-Partner andererseits zu identifizieren und auf Übereinstimmungen wie auf signifikante Unterschiede hin zu untersuchen, um ihre Verträglichkeit als Komponente der Passung zwischen Coach und Coaching-Partner auf der einen Seite und auf der andern im Hinblick auf den Einsatz des jeweiligen Coachs bzw. seines Vorgehens in einem gegebenen Umfeld kritisch zu reflektieren.

Dies gäbe der Coaching-Praxis wertvolle Hinweise, um den Erfolg der Maßnahmen maßgeblich zu erhöhen.

Zitierte und weiterführende Literatur

- Böning, Uwe, & Fritschle, Brigitte (2008). *Coaching fürs Business. Was Coaches, Personal- und Manager über Coaching wissen müssen* (2. Auflage). Bonn: Manager-Seminare.
- Böning, Uwe (in Vorbereitung). *Business-Coaching: Feldstudie zum Einzel-Coaching mit Top-, Senior- und Mittelmanagern in großen Wirtschaftsunternehmen*.
- Bourdieu, Pierre (1987). *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Buer, Ferdinand, & Schmidt-Lellek, Christoph (2008). *Life-Coaching*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- DBVC (2012). *Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC* (4., erweiterte Auflage). Osnabrück: DBVC.
- Diaz-Bone, Rainer (2003). Milieumodelle und Milieustrumente in der Marktforschung. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 26, 365–380.
- Grant, Anthony M. (2009). *Workplace, Executive and Life Coaching: An Annotated Bibliography from the Behavioural Science and Business Literature*. University of Sydney, Coaching Psychology Unit, School of Psychology.
- Greif, Siegfried (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, Siegfried (2013). Conducting Organizational based evaluations of coaching and mentoring programs. In: J. Passmore, D. B. Peterson & T. Freire (eds.), *Handbook of Coaching & Mentoring Psychology*. New York: Wiley.
- Hartmann, Michael (2002). *Der Mythos von den Leistungseliten*. Frankfurt am Main: Campus.
- Hradil, Stefan (1992). *Zwischen Bewusstsein und Sein*. Opladen: Leske + Budrich.
- Hradil, Stefan (2004). *Die Sozialstruktur Deutschlands im internationalen Vergleich*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hradil, Stefan (2006). Soziale Milieus – eine praxisorientierte Forschungsperspektive. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 44–45, 3–10.
- Kaiser, Robert B., Craig, S. Bartholomew, Overfield, Darren V., & Yarborough, Preston (2011). Differences in Managerial Jobs at the Bottom, Middle, and Top: A Review of Empirical Research. *The Psychologist-Manager Journal*, 14, 76–91.
- Lippmann, Eric D. (2006). *Coaching – Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. Berlin: Springer.
- Möller, Heidi, & Kotte, Silja (2011). Die Zukunft der Coachingforschung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, 18, 445–456.
- Rauen, Christopher (2009). *Coaching-Tools II. Erfolgreiche Coaches präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis* (2. Auflage). Bonn: ManagerSeminare.
- Rauen, Christopher (2011). *Coaching-Tools. Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis* (7. Auflage). Bonn: ManagerSeminare.
- Rauen, Christopher (2012). *Coaching-Tools III. Erfolgreiche Coaches präsentieren 55 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis*. Bonn: ManagerSeminare.
- Schulze, Gerhard (2000). *Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart*. Frankfurt am Main: Campus.
- Schreyögg, Astrid (2009). Die Wissensstruktur von Coaching. In: Bernd Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?* (S. 47–59). Wiesbaden.

- Sinus Sociovision GmbH (2010). *Die Sinus-Milieus®: Update 2010. Hintergründe und Fakten zum neuen Sinus-Milieumodell*. Heidelberg u.a.: Sinus.
www.sinus-institut.de/uploads/tx_mpdownloadcenter/Update_2010_Hintergruende_und_Fakten.pdf [31.1.2013].
- Stahl, Heinz K. (1997). Die vernachlässigten Kompetenzen des mittleren Managements. *zfo*, (5), 264–270.
- Zerger, Frithjof (2000). Die Sinus-Milieu-Typologie. In: ders. (Hrsg.), *Klassen, Milieus und Individualisierung – Eine empirische Untersuchung zum Umbruch der Sozialstruktur* (S. 84–94). Frankfurt am Main: Campus.

Anschrift des Verfassers

Uwe Böning

Böning-Consult GmbH

Lyoner Straße 15

DE-60528 Frankfurt am Main

Telefon: +49 (0)69 - 66 98 250

Fax: +49 (0)69 - 66 60 961

Website: www.boening-consult.com

Coaching im Sport

Conceptualising Sport-Coaching – Progressing the Field

Some Key Questions and Issues

Conceptual Development	101
Coaching Contexts	103
Research	103
Conclusion	106

* Dr *Christopher Cushion* took up, after completing his undergraduate degree at Brunel University, a PhD studentship and completed his PhD, an ethnography of the coaching process in elite youth football, in 2001. He was appointed a lecturing position in Sports Coaching and Performance, and progressed to Senior Research Lecturer in Coaching and Performance; being appointed as the pathway leader for the MSc in Sports Coaching. In 2006, Chris was appointed as Course Director for the BSc Sports Coaching and Teaching/Research Group Leader for Coaching at Leeds Metropolitan University. He has a wide interest in coaching being involved as an external reviewer in the UK Coaching Certificate endorsement process and a range of coaching related consultancy projects for both the public and private sector. Within sport and industry, his clients include Chelsea F.C., Fulham F.C., Bath R.F.C., Tottenham Hotspur F.C., The Football Association, Sport Universal (Amisco) Sport Coach UK, Skills Active, Department of Culture, Media and Sport, OPTA, Elite Analysis, Sport Scientific and Sports Hub. Chris is actively involved in coaching practice being a UEFA qualified football coach. He has extensive experience in sport from participation to performance coaching in the UK and the United States including 10 years work in professional youth football for a range of clubs. These included Norwich City F.C., Brentford F.C., Queens Park Rangers F.C. Fulham F.C., and Derby County F.C.

** Professor Dr *John Lyle* was until recently Professor of Sports Coaching in the Carnegie Faculty of Leeds Metropolitan University, and prior to that Dean of the School of Psychology and Sport Sciences at Northumbria University. This was the culmination of a long and successful career in higher education, first in physical education and thereafter specialising in sports coaching studies. He established the first professional diploma in sports coaching and the first Masters degree in coaching studies in the UK. He has played a significant role in the development of sports coaching as an academic field of study, and is the author of three influential textbooks, including *Sports Coaching Concepts* (Routledge, 2002). He combines a role as an academic with a role as research consultant, collaborating with a number of universities and national sports agencies. John's academic experience is complemented by a considerable personal experience as a coach, involvement in the determination of sports coaching policy in the UK, and engagement in the delivery of coach education and development. He has coached and played volleyball at international level, including the European Championships, World University Games and European club championships. He was also a professional soccer player.

Regardless of our research efforts we seem far removed from consensus or clarity about the nature of coaching and an in-depth understanding of coaching and a conceptual underpinning to inform practice remains absent (Cushion/Lyle, 2010). With increased research attention on coaching and yet little impact on practice or coach education, this chapter attempts to give an overview and critical evaluation of »what we currently know« about coaching. A critical examination of the field in terms of conceptual development, research direction and research evidence provides a framework to understand and bridge the »theory-practice« gap (Gilbert & Trudel, 2004a).

The conceptual features of the coaching process are wide-ranging and multifaceted (Cushion & Lyle, 2010) and conceptualisation creates a mechanism for representing coaching, an adequate basis for understanding, analysis and modeling, and is required to underpin research and education. Conceptualisation is not value-free, and any interpretation of coaching to influences coach education, research validity, and accountability measures. For example, a sociological perspective (Jones, 2000), a pedagogical perspective (Armour, 2004), instructional perspective (Sherman et al., 1997), humanistic perspective (Kidman, 2005), or science of performance perspective (Johns & Johns, 2000) each makes assumptions about coaching that have practical consequences.

Conceptual Development

Currently, coaching is a catch-all and imprecise a term, assumed to refer to all forms of »coaching«. However, coaching is not a synonym for all forms of coaching/leading/teaching/instructing, and this lack of precision is a serious barrier to research, education/certification and professionalisation. Coaching is a »family« title; it connotes a family of related roles that are linked with degrees of engagement with the coaching process. Coaching must not be used as a shorthand term to embrace all roles, nor be used indiscriminately. We have uncritically implied, or assumed, that the family of roles are on a continuum, have an interdependent hierarchy of expertise and have more similarities than differences. The »concept« of coaching has assumed a level of genericism that has become an unhelpful term (Lyle & Cushion, 2010). There is confusion between role descriptors, levels of certification, the hierarchy of functional demands (the process), and the scope and range of required coaching competences. We should not mix up role, domain, function, certification and expertise. This is not simply a language issue, and terms such as leader, teacher, instructor, trainer, and coach do not confer assumed, interchangeable practices. The verbs »to coach«, »to teach«, »to instruct« are not interchangeable. The term »to coach« may more

usefully be employed to describe a relationship and not a set of behaviours. We require a vocabulary that is much more precise. Similarly, impoverished notions and assumptions about »learning« lead to simplistic approaches and attitudes that convey »learning« as going on in all coaching. We need to be more discriminating in the way we talk about and understand different types of learning which should not be associated with all coaching.

There remains a threshold of competence and certification/qualification, accountability, and regulation of roles that determines the relationship between the family roles. Currently, either by design or neglect, all roles and levels are embraced within »coaching«. There is an insurmountable problem including an individual with 2 or 3 days training (and no real vetting of suitability) within the »profession«, when in fact they have limited attachment and engagement. There needs to be function and role clarity, and a clear threshold statement accompanied by regulation. This will lead to more clarity about the development of expertise, and appropriate education and development. Arguably, there is a threshold of engagement (cf. Lyle, 2002, p. 46) that is expressed best as extended duration. For example, sports coaches manage (coordinate and/or deliver) a combination of preparation, competition and lifestyle interventions marked by longer-term goals, recognisable environments, competition, and extended preparation. These demands mean that the coach needs an extended period of education and training (i.e. depth and breadth of knowledge).

These arguments are in a language that is current in the UK, but the arguments are universal. We are also sensitive to individuals« desires to »badge« their activities as coaching. The debate is not sterile; we have been critical of much of the research being carried out under the banner of coaching (Cushion & Lyle, 2010). The criticism is not of the researchers' expertise and probity. The shortcomings relate to the use of opportunity samples from populations that are engaged in »learning to play sport«, and from which authors should be much more circumspect about generalising beyond their (often unspoken) assumptions about coaching. We are also reluctant to couch the argument in terms of »levels« of coaching award. However, the relevance is the likely use of such »levels« in setting thresholds for professional recognition (licensing). Using UK terminology our view (cf. Kay et al., 2008) is that Level 3 certification (undergraduate degree level) requires the extent of education and experience required to satisfy a threshold for coaches.

Coaching Contexts

Coaching can only be understood in a particular context or domain (Lyle & Cushion, 2010). It is not simply that coaching is distinct, but that each domain creates a particular set of assumptions and expectations, within which we understand practice. Coaching is not a uni-dimensional concept and any attempt to focus on its generic nature masks its very distinctive and different forms. *Coaching domains* are a useful mechanism for conceptualising the aggregation of behaviours and practice that characterise coaching in different environments. A coaching domain is »a distinctive sporting milieu in which the environmental demands lead to a more or less coherent community of practice, with its attendant demands on the coach's expertise and practice« (Lyle & Cushion, 2010). The environmental demands refer to an accommodation between the performer's aspirations, abilities and developmental stage, the consequent development and preparation provision, and the organisational and socio-cultural context. It is important to recognise that domains are not differentiated by a single factor but a combination of factors. Coaching domains are likely to differ in a number of ways. A »starter list« might include: intensity of participation and preparation; complexity of performance components; coach recruitment, deployment and career development; interpersonal skills; value systems; specificity of competition preparation; and scale and scope of the community of practice and other social networks. The result of these is a differential demand on expertise and the nature of coaching and the knowledge base and associated skills will differ across domains.

The arguments for distinctive perspectives on coaching are persuasive. Perhaps most persuasive is that coaches »frame« their roles and expectations within particular personal, educational, and experiential circumstances. Rhetorical talk about generic coaching and coaches as »educators« carries the danger of fostering the acceptance of a weak definition of the role and knowledge; that all also encourages a lack of discrimination about different sorts of knowledge (Lyle & Cushion, 2010). By not understanding and differentiating domains, we end up with a spurious equality for coaching and coaching knowledge. This leads to an uncritical and indiscriminating way of understanding (and delivering) coaching in different contexts.

Research

Coaching remains, relatively speaking, under-researched with existing research tending to be »sparse, unfocussed and subjective« (LeUnes, 2007, p. 403). Arguably, there are two key reasons for this; first, the coaching re-

search agenda is driven by personal research interest, with coaches and coaching a convenient data set. Second, there remains a predominantly narrow, reductionist, rationalistic and bio-scientific approach to coaching research (Cushion et al., 2006). Coaching research itself may be a misnomer, as the concept of a unified field or consensual purpose currently does not exist. Without wishing to offer a taxonomy of research fields, we can point to an emerging catalogue of research: coaching practice, both environment and career (e.g. Jones, 2007; Mallett & Côté, 2006), coaches' behaviours, both intervention/delivery and interpersonal (e.g. Jowett & Poczwardowski, 2007; Smith & Cushion, 2006), coaches' cognitions, both decision policies and decision making (e.g. Vergeer & Lyle, 2007), coaches expertise (e.g. Schempp et al., 2006), and coach education and training (e.g. Nelson et al., 2007).

Coaching research is not yet at a stage where the influence of funding agencies or publishing policies impacts the »weight of focused research«. A diverse research community or »schools« have developed reflecting personal agendas that are seldom coaching specific, but driven by disciplinary or sub-disciplinary outcomes. This may be understandable in an under-theorised field, but recourse to models and theories from other fields has limited value in building a coherent conceptual or theoretical body of knowledge (Cushion, 2007b). Too often, this means that the »coaching« within the research is superficial or secondary. Coaching practice and its process has received limited attention. However, this should not imply that such research is automatically useful. Coaching research finds few if any links between coaching practice and performance, pays limited attention to intervention research (Gilbert & Trudel, 2004a), and performance outcomes are rarely the dependent variables.

»Coaching« research is characterized by distinct and fragmented categories reducing coaching in scale and scope and as unproblematic, portrayed as a matter of simplistic technical »transfer« (Cushion & Lyle, 2010). Even where there has been an attempt to investigate the »how« of delivery, for example, motivational climate (e.g. Mageau & Vallerand, 2003), feedback (e.g. Hodges & Franks, 2002), communication (e.g. LaVoi, 2007), a singular focus does not capture sufficiently the dynamic and complex nature of coaching. Furthermore, research topics such as »coach-athlete relationships« and »decision-making« are self-evidently important to coaching but the methodologies used are limited in capturing the wider coaching context. And while an integral part of coaching, they alone do not account sufficiently in their prescriptions for the breadth of coaching. For practitioner's the impact of this »competition of importances« has been confusion and a per-

ception of research as being irrelevant, and not linked to the real world (Cushion et al., 2006).

The corpus of coaching research is in some part useful, but ultimately limited in developing our understanding of coaching. Research consistently, and frustratingly, reduces the complexity of practice by presenting coaching in overly systematic and unproblematic ways (Jones, 2007). More seriously perhaps, there persists a fundamentally flawed assumption that positivist science, with a sub-disciplinary focus, reducing coaching to episodes of neat dependent and independent variables, can account fully for coaching (Cushion, 2007a). A »technocratic rationality« (Schön, 1983) has produced dominant but weak notions of theory-practice relations, and as such has impoverished practice (Cushion, 2007a). It is these representations that produce an illusion of a »complete« understanding but in reality are weak and limited; but are viewed with irony and even cynicism by practitioners and hence fail to impact coaching practice and its professional standing (Cushion, 2007a). We also acknowledge that some practitioner cynicism is attributable to both a residual »anti-intellectualism« and a disregard for any non-self-experiential research, rather than research limitations.

Debate and discussion should not become an end in itself for coaching research (Cushion, 2007b) as »waving theory from the balcony« (MacDonald et al., 2002, p. 149) results in the development and perpetuation of »knowers« of theory, and more significantly, the establishment and firming of a theory-practice binary. It is not in the interests of coaching and its development to block or delay integrating existing contributions or ideas in establishing a more sophisticated knowledge base (Cushion, 2007b; Rink, 1993). The challenge lies in not only looking for new ways to understand coaching but also to build on existing work. A close examination of existing research, does reveal significant »theory waving«. Coaching *is* ill defined and under theorized (Jones, 2007) and needs to take both a critical and reflexive stance, where theory provides the necessary »thinking tools«. Theories from other fields considered as threshold concepts (Toole & Seashore-Lewis, 2002) can act as signposts to new ways of seeing and understanding (Jones, 2007), rather than convenient scaffolding for isolated and unintegrated enquiry. Coaching can be limited by the production of a well argued, but ultimately arbitrary theory (derived from personal research agendas, or through spotting a perceived gap, rather than driven by the needs of coaching). As Bourdieu reminds us »research without theory is blind, and theory without research is empty« (Bourdieu & Wacquant, 1992, p. 160). We should be cautious of being indoctrinated into »seeing« coaching through the eyes of empty theory or being drawn to »theoretical tinsel« (Cushion, 2007b). There is of course a utility in drawing on relevant theoretical re-

sources and learning from other »similar« fields. However, the world is transformed by transforming its representation (Bourdieu & Wacquant, 1992) and pre-constructed theories with limited empirical evidence or basis in coaching can produce a representation; a fiction obscuring true meaning and understanding (Cushion, 2007b).

Empirical objects appear to »emerge« from coaching and become the focus of research, yet are ultimately arbitrary. The discourse of the moment becomes deemed important by researchers and research agendas, but is not always of interest or value to coaching. There is a danger that research pays inadequate attention to the issues of importance to coaching. To establish an autonomous coaching field, we must do more than uncritically accept and apply theories from other disciplines; there is an overwhelming need for our own evidence based theories and concepts. Conceptual development and understanding needs to be grounded in coaching practice and empirically supported. In the meantime, as the research grows and we attempt to fill the theoretical and conceptual void and establish the relevance of our work to practitioners, we should be mindful of the real threat of being overly influenced or colonised from other fields (Cushion, 2007b).

Conclusion

This chapter has deliberately taken a critical stance about coaching and research. While drawn from evidence and practice in sports coaching we would argue that a similar lack of »clarity« is apparent in other coaching fields? It is clear that the myriad of »coaching« roles does not stand up to either conceptual or empirical scrutiny. Understanding coaching across domains and fields remains the cornerstone to conceptual development and engaging practitioners (Cushion, 2007b). »Coaching« is acknowledged as crucial in many fields and across domains, and it exists (happily) without academic consensus. Currently, different approaches to coaching offer a range of models and approaches, with different definitions, different assumptions and different emphasis. It is clear that we need to identify the CORE of coaching. There is a utility in drawing on relevant theoretical resources from other »similar« fields, but also a compelling need to develop *our* conceptual understanding of the coaching CORE. The point here is to not be overly critical or negative, but to promote a healthy scepticism to current coaching conceptualisations and approaches (and those advocating them) that present coaching »truths«, and suggest a more considered and cautious approach to constructing, developing and re-constructing our understanding and representation of the CORE. A lack of evidence and theoretical underpinning encourages weak notions of theory-practice relations,

and as such has, and will, continue to impoverish practice and develop simplistic attitudes. This, also helps construct a weak and limited basis for a professional identity that continues to disadvantage both coaching and its professional standing (Cushion, 2007a). We need to recognise that professionalisation and professional credibility exists only within limited forms of mature and complex practice.

References

- Armour, K. (2004). Coaching pedagogy. In: R. L. Jones, K. Armour & P. Potrac (eds.), *Sports coaching cultures: from practice to theory* (pp. 94–115). London: Routledge.
- Bourdieu, P., & Wacquant L. J. D. (eds.) (1992). *An invitation to reflexive sociology*. Chicago: Chicago University Press.
- Cushion, C. J. (2007a). Modelling the complexity of the coaching process. *International Journal of Sport Science and Coaching*, 2(4), 395–401.
- Cushion, C. J. (2007b). Modelling the complexity of the coaching process: a response to commentaries. *International Journal of Sport Science and Coaching*, 2(4), 427–433.
- Cushion, C. J., Armour, K. M., & Jones, R. L. (2006). Locating the coaching process in practice models: models »for« and »of« coaching. *Physical Education and Sport Pedagogy*, (11), 83–99.
- Cushion, C. J., & Lyle, J. (2010). Conceptual development in sports coaching. In: J. Lyle & C. Cushion (eds.), *Sports coaching professionalization and practice* (pp. 1–13). London: Elsevier.
- Gilbert, W., & Trudel, P. (2004a). Analysis of coaching science research published from 1970–2001. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 75, p. 388–399.
- Gilbert, W., & Trudel, P. (2004b). Role of the coach: how model youth team coaches frame their roles. *The Sport Psychologist*, (18), 21–43.
- Hodges, N. J., & Franks, I. M. (2002). Modelling coaching practice: The role of instruction and demonstration. *Journal of Sports Sciences*, 20, 793–811.
- Johns, D. P., & Johns, J. (2000). Surveillance, subjectivism and technologies of power: An analysis of the discursive practice of high-performance sport. *International Review for the Sociology of Sport*, 35, 219–234.
- Jones, R. L. (2000). Toward a sociology of coaching. In: R. L. Jones & K. M. Armour (eds), *The sociology of sport: theory and practice* (pp. 33–43). London: Addison Wesley Longman.
- Jowett, S., & Cockerill, I. (2002). Incompatibility in the coach-athlete relationship. In: I. Cockerill (ed.), *Solutions in Sport Psychology*. London: Thomson.
- Jowett, S., & Poczwardowski, A. (2007). Understanding the coach-athlete relationship. In: S. Jowett & D. Lavallee (eds.), *Social psychology in sport* (pp. 3–13). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Kay, T., Armour, K. M., & Cushion, C. J. et al. (2008). *Are we missing the coach for 2012? Report to the Sportnation Panel*. IYS, Loughborough University.
- Kidman, L. (2005). *Athlete centered coaching: developing inspired and inspiring people*. Christchurch: Innovative Print Communications.
- LaVoi, N. M. (2007). Interpersonal communication and conflict in the coach-athlete relationship In: S. Jowett & D. Lavallee (eds.), *Social Psychology in Sport* (pp. 75–90). Champaign IL: Human Kinetics.

- LeUnes, A. (2007). Modelling the complexity of the coaching process: A commentary. *International Journal of Sport Science and Coaching*, 2(4), 403–406.
- Lyle, J. (2002). *Sports coaching concepts: a framework for coaches' behaviour*. Routledge: London.
- Lyle, J., & Cushion, C. (2010). Narrowing the field; some key questions for sports coaching. In: J. Lyle & C. Cushion (eds.), *Sports coaching professionalization and practice* (pp. 243–252). London: Elsevier.
- Macdonald, D., Kirk, D., Metzler, M., Nilges, L. M., Schempp, P., & Wright, J. (2002). It's all very well in theory: theoretical perspectives and their applications in contemporary pedagogical research. *Quest*, 54, 133–156.
- Mageau, G. A., & Vallerand, R. J. (2003). The coach-athlete relationship: A motivational model. *Journal of Sport Sciences*, (21), 883–904.
- Mallett, C., & Côté, J. (2006). Beyond winning and losing: guidelines for evaluating high performance coaches. *The Sport Psychologist*, (20), 213–218.
- Nelson, L. J., Cushion, C. J., & Potrac, P. (2007). Formal, Nonformal and Informal Coach Learning. *International Journal of Sport Science and Coaching*, 1(3), 247–259.
- Poczwardowski, A., Barott, J. E., & Henschen, K. P. (2002). The athlete and coach: their relationship and its meaning. Results of an interpretive study. *International Journal of Sport Psychology*, (33), 116–140.
- Rink, J. E. (1993). Teacher education: A focus on action. *Quest*, 45, 308–320.
- Schempp, P., McCullick, B., & Mason, I. (2006). The development of expert coaching. In: R. Jones (ed.), *The Sports Coach as Educator: Reconceptualising Sports Coaching* (pp. 145–161). London: Routledge.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Sherman, C., Crassini, B., Maschette, W., & Sands, R. (1997). Instructional sport psychology: a reconceptualisation of sports coaching as sports instruction. *International Journal of Sport Psychology*, 28(2), 103–125.
- Smith, M., & Cushion, C. J. (2006). An investigation of the in-game behaviours of professional, top-level youth soccer coaches. *Journal of Sport Sciences* 24(4), 355–366.
- Toole, J. C., & Seashore, L. K. (2002). The role of professional learning communities in international education. In: K. Leithwood & P. Hallinger (eds.), *Second International Handbook of Education Leadership and Administration*. London: Kluwer.
- Vergeer, I., & Lyle, J. (2007). Mixing methods in assessing coaches' decision making. *Research Quarterly for Exercise and Science*, 78(3), 225–235.

Contact

Christopher Cushion, Dr

E-Mail: c.cushion@lboro.ac.uk

John Lyle, Prof. Dr

E-Mail: jlyle.consulting@btinternet.com

Coaching von Kindern und Jugendlichen

Potenzial-Coaching mit Kindern und Jugendlichen

An den Potenzialen orientiertes Coaching	112
Das Wollensystem	113
Ziele setzen und erreichen mit dem Ressourcenheft	114
Über Gefühle sprechen	116
Ein Praxisexperiment mit dem Ressourcenheft	117
... und zum Schluss noch dies	118

* *Cornelia Schinzilarz*, Dipl. Theologin, Supervisorin, Inhaberin von KICK Institut für Coaching und Kommunikation, Zürich. Entwicklerin des »Gerechten Sprechens«.

Entlang des eigenen und des gemeinsamen Könnens die Welt zu entdecken und diese für sich nutzbar zu machen – das ist ein optimales Erwachsenwerden. Potenzial-Coaching von Kindern und Jugendlichen bedeutet, sie in ihrem Können, den vorhandenen Potenzialen zu erkennen und sie gezielt darin zu unterstützen, diese zu verstehen und in den Prozess des Erwachsenwerdens zu integrieren. In einem halbjährigen Praxisexperiment wurde das Potenzial-Coaching mit dem dafür entwickelten Ressourcenheft erprobt, reflektiert und für den aktiven Einsatz in Schule und Beratung aufbereitet (Schinzilarz & Schläfli, 2012). Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Kinder und Jugendlichen, die am Coaching-Programm beteiligt waren, deutlich motivierter und fokussierter lernten, mehr Unterstützung von ihrem Umfeld erhielten und mehr Selbstbewusstsein entwickelten.

Menschen lernen bekanntlich am leichtesten aus ihren Erfolgen (Miller et al., 2009). Es geht demnach darum, Kinder und Jugendliche auf ihre Fortschritte, ihre Lernerfolge und ihre Entwicklungsschritte hin wahrzunehmen, ihnen diese verständlich zu machen und sie im weiteren Werden zu begleiten. Kinder und Jugendliche lernen dann besonders gut und entwickeln sich stimmig, wenn sie in ihren Potenzialen erkannt und darin gezielt gefördert werden (Hüther, 2011). Vor diesem Hintergrund ist es mehr als sinnvoll, von der auf Fehler und Defizite ausgerichteten Wahrnehmung von Kindern und Jugendlichen Abschied zu nehmen. Der Bedeutung von Sprache wird im Potenzial-Coaching von Kindern und Jugendlichen eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Es gilt der reinen Potenzialorientierung sprechend Ausdruck zu verleihen, wird doch der Wortschatz im Entwicklungsprozess vom Kind zur Jugendlichen gebildet und ausgeformt. So gilt es im Wollensystem zu sprechen und den Potenzialen entlang zuzuhören (Schinzilarz, 2008), um Kindern und Jugendlichen eine Sprachentwicklung zu ermöglichen, die in der zuhörenden Rückkopplung und im sprechenden Ausprobieren eine Entwicklung entlang der Potenziale zulässt.

Im Folgenden wird dieser Ansatz des Potenzial-Coachings vertiefend diskutiert. Daran anschließend wird auf das Ressourcenheft eingegangen, mit dem ein gezieltes Potenzial-Coaching mit Kindern und Jugendlichen möglich ist.

An den Potenzialen orientiertes Coaching

Für die Begleitung von Kindern und Jugendlichen in ihrem lernenden Prozess des Erwachsenwerdens ist die Orientierung an Potenzialen von besonderer Bedeutung. Hier legen Menschen die Weichen für ihre Zukunft. In diesem Prozess betreiben Kinder und Jugendliche Gehirnbildung, indem sie viele neue Wörter lernen, sich im analytischen Denken üben, komplexe Zu-

sammenhänge in ihren Einzelheiten erkennen lernen, sich im sozialen Gefüge einer Gruppe bewegen, sich abgrenzen und zueinander finden. All dies wird im Prozess des Erwachsenwerdens geübt und trainiert (Crone, 2011). Es geht nun darum, diesen Prozess am Können der Kinder und Jugendlichen und an ihren Potenzialen auszurichten und zu begleiten.

Potenziale sind all das, was Kinder und Jugendliche an Möglichkeiten und Ressourcen in sich haben. An den begleitenden Erwachsenen ist es, diese zu erkennen, sie erkennbar zu machen und durch altersgerechte Reflexion zur Realität werden zu lassen. Ein wesentlicher Zugang sind Sprechen und Zuhören, mit anderen Worten: die gezielt gestaltete Kommunikation.

Das Wollensystem

In der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen wird nach wie vor mit den Zwangsbegriffen »müssen« und »sollen« gearbeitet. Sprechend wird ihnen zugemutet, dass ihr Werden ein gezwungener und erzwungener Prozess ist. »Sie müssen erwachsen werden und sollen sich lernend entwickeln.« Davon ausgehend, dass Sprache Wirklichkeit benennt und erschafft, bedeutet dies, dass mit den Zwangsbegriffen auch Zwangswirklichkeiten erschaffen werden. In diesen Wirklichkeiten bleibt nur die Wahl zwischen Anpassung und Widerstand. In den meisten Fällen wählen Kinder und Jugendliche den Weg der Anpassung – und welche Konsequenzen das für unsere Gesellschaft hat, ist bekannt. Die heute grassierende Hyperaktivität unter Jugendlichen und auch schon unter Kindern ist auf eben diese Anpassungsleistung, die Anpassung an die gegebene Gesellschaft und ihre Kultur zurückzuführen (Türcke, 2012). Auch das gehäuft aufkommende Burn-out von jungen Erwachsenen kann mit diesen Anpassungsleistungen in Zusammenhang gebracht werden (Hüther, 2011).

Demnach ist es wesentlich, gerade im Coaching mit Kindern und Jugendlichen im Wollensystem zu sprechen. Es gilt auf die Zwangsbegriffe zu verzichten und Sprache in ihrer Vielfalt zu nutzen, dann können Kinder zu Jugendlichen und zu Erwachsenen werden, die sich ein Gehirn erarbeitet haben, das tatsächlich selbstbestimmt an den eigenen Potenzialen orientiert ist und die Potenziale von anderen erkennt.

Das Wollensystem wurde im »Gerechten Sprechen« (Schinzilarz, 2008) entwickelt, und es unterstützt neben dem oben Ausgeführten die ständig stattfindenden Entscheidungsprozesse. Menschen treffen täglich rund 20 000 Entscheidungen (Pöppel, 2008). Im Wollensystem werden die zur Verfügung stehenden Wahlmöglichkeiten und die tatsächlich getroffene Wahl sprachlich vergegenwärtigt und somit reflektierbar gemacht. Für Coachs bedeutet es, die eigene Sprache konsequent im Wollensystem zu führen,

Kindern und Jugendlichen zu erläutern, was das Wollensystem bedeutet, und sie im sprechenden Prozess zu begleiten.

Das Wollensystem einzurichten, ist am leichtesten, wenn konsequent auf die Zwangssprache verzichtet wird. Sobald in der Zwangssprache gesprochen wird, werden die Sätze im Wollensystem nochmals ausgedrückt. Hierbei wird automatisch der Wortschatz erweitert, was für Coachs nur von Vorteil sein kann. Zudem wird die Wirklichkeit beschrieben und damit erschaffen, um die es tatsächlich geht.

Ein Beispiel mag Verdeutlichung bringen.

Ein Sozialarbeiter, der schulumüde Kinder in kleinen Gruppen coacht, konnte Folgendes berichten: Anhand einer Geschichte erklärte er ihnen, wie sie in ihrem Denken reagieren, wenn sie »müssen« oder wenn sie »wollen« sagen. Und gemeinsam hat er mit ihnen vereinbart, eine Zeit lang davon zu sprechen, was sie wollen und was es ausmacht, dass sie zur Schule gehen und lernen wollen. Zudem hat er bei jedem Treffen erzählen lassen, was ihnen in den letzten Tagen an der Schule gefallen hat. Nach einiger Zeit kam eines der schulumüden Mädchen aus der vierten Klasse zu ihm, strahlte ihn an und sagte: »Ich will zur Schule gehen.« Sie lachte laut und lief in die Pause. Das konsequente Sprechen im Wollensystem, die Kinder regelmäßig darauf aufmerksam machen, die Sätze neu zu formulieren, in Verbindung mit dem Perspektivenwechsel auf den Spaß in der Schule, hatte diese Aussage möglich gemacht.

Ziele setzen und erreichen mit dem Ressourcenheft

Vor dem Hintergrund des Wollensystems wird es möglich, mit Kindern und Jugendlichen altersgerechte Ziele zu setzen, zu überlegen, wie sie diese Schritt für Schritt erreichen, und sie so zu überarbeiten, dass sie überprüfbar werden. Dafür haben wir Ressourcenhefte entwickelt, mit denen Kinder und Jugendliche in der Zielerreichung unterstützt werden können (Schinzilarz & Schläfli, 2012).

Zuerst wird in der Gruppe oder alleine überlegt, in welchem Bereich eine Veränderung angestrebt wird. Anstatt sich zu fragen, was falsch war oder wo Fehler begangen worden sind, geht es darum herauszufinden, wo Veränderungs- und Verbesserungspotenzial vorhanden ist.

Dann wird ein konkretes Ziel formuliert. Dieses ist im Wollensystem zu halten. Anhand einer Skalierung wird die jetzige Position festgelegt. Die Kinder malen ein Smiley auf einer zehnstufigen Leiter, die Jugendlichen tragen ihre Position auf einer zehnstufigen Skala ein. Dann tragen sie nach dem gleichen Prinzip ein, wo sie in einer Woche stehen wollen. Sie überlegen weiter, wer woran erkennt, dass sie ihre Ziele erreicht haben. Sie denken

darüber nach, wer das kann, was sie wollen, und machen sich Gedanken darüber, wer ihnen helfen und wer oder was sie erinnern wird. Die Darstellungen der Ressourcenhefte sind altersgerecht verschieden. Nach einer Woche wird das Ziel überprüft und wieder skaliert. Die Kinder überlegen, was ihnen schon alles gelungen ist und wie sie sich weiter verhalten wollen. Nach einer weiteren Woche wird wieder eine Überprüfung stattfinden, und das Ziel wird als erreicht eingestuft. Manchmal ist es in Gänze erreicht, manchmal braucht es zu einem späteren Zeitpunkt eine nochmalige Beschäftigung mit dem Thema und dem dazugehörigen Ziel. Eine Potenzialsammlung rundet die Ressourcenhefte ab. Hier können die Kinder oder Jugendlichen selbst, der Coach, die Lehrerin, die Eltern, die Freundinnen und Geschwister wahrgenommene Potenziale und gelungene Situationen eintragen. Dieser Teil der Ressourcenhefte wird von den Kindern und Jugendlichen sehr geschätzt, er wird als Stärkung des Selbstbewusstseins bewertet und geht mit Gefühlen wie glücklich, zufrieden und stolz einher.

Von den Coachs ist in dieser Zeit die klare Wahrnehmung und Rückmeldung entlang der erreichten Veränderungen verlangt. Auch wenn diese noch so klein sind, werden sie klar geäußert und gelobt. Wesentlich ist, dass Kinder und Jugendliche begreifen, dass sie es sind, die ihr Leben so leben und gestalten, wie sie es wollen. Wollen bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die »gerechten Verhältnisse« zu sich selbst, zu den anderen Personen und zur Situation gewahrt sind (Schinzilarz, 2011). »Gerecht« sind diese Verhältnisse deshalb zu nennen, weil dabei sowohl sich selbst als auch den anderen stimmig zur Situation Wertschätzung und Achtsamkeit entgegengebracht wird (vgl. dazu Sen, 2010): Alle Beteiligten orientieren sich an den jeweils vorhandenen Potenzialen, achten sie und machen ihre Entfaltung möglich.

Vielfältige Themen lassen sich anführen, die mit den Ressourcenheften erfolgreich bewältigt wurden und so zu einer Entdeckung von Potenzial und dessen Entfaltung führten. Kinder entdeckten zum Beispiel ihr Potenzial, sich zu konzentrieren, sich längere Zeit mit einer Sache zu beschäftigen und dass dies auch noch mit freudvollen befriedigenden Gefühlen zu verbinden ist. Jugendliche erkennen, wie sie entdecken können, was sie wollen, und wie sie dies auch nach und nach in die Tat umsetzen können. Zudem unterstützt das Ressourcenheft den Prozess von Verhaltensveränderungen, da Jugendliche erkennen können, was sie schon verändert haben und was es noch braucht, damit sie ihr Ziel erreichen.

Über Gefühle sprechen

Gefühle zu erleben und sie besprechbar zu machen, gehört wesentlich zur Menschwerdung und damit in den gestalteten Prozess des Erwachsenwerdens. Doch so manche Kinder und Jugendliche haben genug davon, gefragt zu werden, was sie fühlen. Sie sind Meisterinnen und Meister darin geworden, die Erwartungen der Erwachsenen zu bedienen, die mit dieser Frage einhergehen.

Hier werden Gefühle als Bewältigungsstrategien betrachtet (Schinzilarz, 2008, Schinzilarz & Schläfli, 2012). Das bedeutet, dass Gefühle dazu dienen, mit den verschiedensten Situationen einen passenden Umgang zu gestalten. Damit treten sie heraus aus dem Befindlichkeitssumpf und werden zu dem, was sie sind: Strategien, mit denen die verschiedensten Situationen bewältigt werden. Im Potenzial-Coaching geht es demnach auch darum, dass Kinder und Jugendliche ihre Gefühle als Potenzial entdecken, mit dem sie Situationen und Zusammenhänge bewältigen können. Dafür ist es notwendig, Gefühle benennen zu können, zu wissen, wie das heißt, was gefühlt wird. Denn was sprachlich identifiziert und damit reflektiert ist, kann auch gezielt wiederholt werden.

Wesentlich ist, dass die Gefühle benannt werden, die auch anwesend sind. Wenn ein Kind davon spricht, dass es unglücklich ist, ist nur bekannt, dass es zurzeit kein Glück empfindet. Da Gefühle Bewältigungsstrategien für Situationen sind, ist es wesentlich, dass sowohl die Coach als auch das Kind wissen, was das Kind fühlt. Was also ist anwesend, wenn das Glück gerade fehlt? Vielleicht ist das Kind traurig, wütend, verletzt, nervös, müde, gelangweilt ... Es ist demnach wichtig, dass ein Coach Gefühle benennen kann und gegebenenfalls eine Auswahl zur Verfügung stellt. Auch die Fragen haben sich verändert.

Hieß es bisher: »Warum fühlst du dich so? Was ist passiert, dass du dich so fühlst?«, so heißt es jetzt: »Mit welchen Ziel fühlst du dich so? Was willst du mit diesem Gefühl erreichen?« Es ist immer wieder erstaunlich wie genau Kinder und Jugendliche auf diese Fragen antworten können.

Mit einem so gestalteten Umgang mit Gefühlen können zum Beispiel Situationen, in denen Kinder und Jugendlichen mit Stress als Bewältigungsstrategie reagieren, ganz anders gestaltet werden.

So ist eine Lehrerin, die mit Kindern arbeitet, die Prüfungsangst haben, wie folgt vorgegangen: Zuerst sammelte sie mit den Kindern, aus welchen Gefühlen ihr Stress sich zusammensetzt. Bei den meisten Kindern war dies: Angst, nervös, zappelig, aufgeregt. Dann besprach sie zusammen mit den Kindern, wie sie sich denn fühlen wollen, wenn sie Prüfungen machen. Diese Sammlung wurde diskutiert und wieder verworfen, und am Ende hatte

jedes Kind eine kleine eigene Sammlung. Zum Beispiel wollte ein Mädchen sich gelassen, neugierig und freudig fühlen. Ein Junge wollte sich aufgeregt, still und neugierig fühlen. Nun schrieb jedes Kind diese Gefühle auf einen Zettel, und jedes Mal, wenn sie eine Prüfung zu machen hatten, sagten sich die Kinder schon morgens nach dem Aufstehen diese drei Gefühlswörter immer wieder vor, mal laut ausgesprochen, mal vor sich hing gesprochen oder auch nur im Kopf gedacht. Während der Prüfung lag der Zettel mit auf dem Pult. Dieses regelmäßige Aufrufen und Hineinsteigern in diese Gefühle, machte es den Kindern möglich, die Prüfungen nun als zu ihrem Leben gehörig zu erkennen und zu erleben.

Ein Praxisexperiment mit dem Ressourcenheft

In drei Schulklassen mit Kindern von neun bis zehn Jahren (Schläfli, 2010) und in der beratenden Arbeit mit Jugendlichen in der beruflichen Orientierung wurde das Ressourcenheft erfolgreich getestet.

Als Erstes wurden die zuständigen Lehrpersonen und Sozialarbeitenden, die als Coachs tätig waren, ins »Gerechte Sprechen« eingeführt. Es war notwendig, dass sie im Wollensystem, ressourcenorientiert und gefühlsstrategisch sprachen. So erreichten sie die Kinder und Jugendlichen in ihren Potenzialen.

Dann wurden die Kinder und Jugendlichen in die Ressourcenhefte eingeführt, Ziele und deren Erreichung wurden erläutert, der Sinn und die Handhabung von Gefühlen wurde erklärt.

Konkrete Themen wurden definiert und konnten dann gezielt mit dem Ressourcenheft bearbeitet werden. Dies geschah sowohl integriert in den Unterricht als auch während der Beratungseinheiten.

Nach neun Wochen und zum Abschluss eines Halbjahres fand eine Evaluation statt, mit der die Erfahrungen und Erkenntnisse sowohl der Kinder und Jugendlichen als auch der Coachs erfragt und ausgewertet wurden. So konnten anhand der Einteilung »trifft meistens zu«, »trifft oft zu«, »trifft manchmal zu« und »trifft gar nicht zu« verschiedene Aussagen überprüft werden.

Die Gesamtarbeit mit dem Ressourcenheft wurde zum Beispiel mit folgenden Fragen evaluiert.

- »Seit ich das Ressourcenheft verwende, weiß ich besser, was ich bei mir verändern will.«
- »Seit ich das Ressourcenheft verwende, erreiche ich meine Ziele besser.«
- »Seit ich das Ressourcenheft verwende, setze ich mir gerne neue Ziele.«

Die Auswertung hat gezeigt, dass durch die Arbeit mit dem Ressourcenheft Kinder und Jugendliche, deutlicher erkennen konnten, was sie verändern wollten, und diese Veränderung auch gezielt gestalteten. Zudem wurde häufig deklariert, dass sie voller Freude auch vollkommen andere und neue Ziele entdeckten, mit denen sie sich alleine oder auch gemeinsam mit anderen beschäftigten. Den Jugendlichen wurde klarer, welche Berufe sie sich vorstellen konnten. Die Coachs nahmen diese Tendenzen bei den Kindern und Jugendlichen ebenfalls wahr.

Der bewusste Umgang mit Sprache und Gefühlswörtern wurde anhand der dazu durchgeführten Trainingsphasen evaluiert.

- »Die Trainingsphasen helfen mir, bewusst auf meine Sprache zu achten.«
- »Die Trainingsphasen helfen mir, meine Ziele genauer zu formulieren.«

Auch hier war der überwiegende Teil der Kinder und Jugendlichen der Meinung, dass der bewusste Umgang mit Sprache und Gefühlen eine große Unterstützung dabei war, die eigenen Ziele zu erkennen und auch erreichen zu wollen. Der Spaß, den die Kinder hatten, ihre Gefühle bewusst zu nutzen, wurde ebenfalls deutlich. Die Jugendlichen waren stolz darauf, sich ihre Gefühlsstrategien gezielt zu entwerfen. Obwohl der Einsatz der Trainingsphasen zusätzlicher Aufwand bedeutete, erkannten die Kinder und Jugendlichen deren Wert und setzten das gewonnene Wissen um. Für die Coachs deutlich wahrnehmbar war dieser Wechsel zum Beispiel bei der veränderten Einstellung des schulumüden Mädchens.

Die gesamte Auswertung lässt den Schluss zu, dass das Ressourcenheft ein geeignetes Werkzeug in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen darstellt, um individuelle Ziele zu erkennen. Die darin verwendeten Instrumentarien sind bei der Erreichung der Ziele hilfreich und haben unterstützenden Charakter. Zudem war zu beobachten, dass die selbstverantwortliche Handhabung des Ressourcenheftes zu mehr Verantwortungsübernahme, besserer Reflexion und erhöhtem Selbstwertgefühl führte. Es wäre interessant, eine vertiefende Studie zu lancieren, in der auch das Umfeld der Kinder und Jugendlichen mit einbezogen werden könnte.

Die Ressourcenhefte finden Sie zum Download auf www.kickshop.ch.

... und zum Schluss noch dies

Wesentlich ist es, in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen auf die eigenen Stereotype in der Wahrnehmung der Geschlechter zu verzichten. Das Entwicklungspotenzial ist bei Mädchen und Jungen gleich zu nennen, erst das stereotypische Verhalten der Erwachsenen ihnen gegenüber veranlasst sie, zu typischen Mädchen oder Jungen zu werden (Eliot, 2010; Fink & Ro-

senzweig, 2011; Fine, 2012). Dieser einschränkende Einfluss auf die Nutzung und Entfaltung der jeweiligen Potenziale ist fatal, verhindert er doch ein Erwachsenwerden an den tatsächlich vorhandenen Potenzialen. Es liegt also an den Coachs, sich über ihre Wahrnehmung von Welt und Menschen Rechenschaft abzulegen. Es gilt, im Wollensystem Wirklichkeiten entstehen zu lassen, die den Mädchen und Jungen ermöglicht, entlang der vorhandenen Potenziale ihr Erwachsenwerden zu gestalten.

Literatur

- Crone, Eveline (2011). *Das pubertierende Gehirn: Wie Kinder erwachsen werden*. München: Droemer.
- Eliot, Lise (2010). *Wie verschieden sind sie? Die Gehirnentwicklung bei Mädchen und Jungen*. Berlin: Berlin Verlag.
- Fine, Cordelia (2012). *Die Geschlechterlüge. Die Macht der Vorurteile über Frau und Mann*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Fink, Helmut, & Rosenzweig, Rainer (Hrsg.) (2011). *Mann, Frau, Gehirn. Geschlechterdifferenz und Neurowissenschaft*. Paderborn: Mentis.
- Hüther, Gerald (2009). *Männer – Das schwache Geschlecht und sein Gehirn*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Hüther, Gerald (2011). *Was wir sind und was wir sein könnten. Ein neurobiologischer Mutmacher*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Miller, Earl et al. (2009). Learning substrates in the primate prefrontal cortex and striatum: Sustained activity related to successful actions. *Neuron*, 63(2), 244–253.
- Pöppel, Ernst (2008). *Zum Entscheiden geboren: Hirnforschung für Manager*. München: Hanser.
- Schinzilarz, Cornelia (2008). *Gerechtes Sprechen: Ich sage, was ich meine. Das Kommunikationsmodell in der Anwendung*. Weinheim: Beltz.
- Schinzilarz, Cornelia (2011). *Besser kommunizieren im Beruf durch Gerechtes Sprechen*. Weinheim: Beltz.
- Schinzilarz, Cornelia, & Schläfli, Katrin (2012). *Potenziale erkennen und erweitern. Mit dem Ressourcenheft Ziele erreichen*. Weinheim: Beltz.
- Schläfli, Katrin (2010). *Systemisch ressourcen- und lösungsorientierter Umgang mit Veränderungsprozessen*. Master Thesis eingereicht bei Prof. Charlotte Friedli Hochschule für Soziale Arbeit, FHNW MAS Psychosoziales Management, Olten.
- Sen, Amartya (2010). *Die Idee der Gerechtigkeit*. München: C. H. Beck.
- Türcke, Christoph (2012). *Hyperaktiv! Kritik der Aufmerksamkeitsdefizitkultur*. München: Beck.

Anschrift der Verfasserin

Cornelia Schinzilarz, Dipl. Theologin

E-Mail: kick@kick.dich.ch, www.kick.dich.ch

Förderorientiertes Coaching von Jugendlichen an Berufsfachschulen

Ergebnisse einer mikroprozessorientierten Analyse von Coaching-Gesprächen
und Ansätze zu einer Konturierung von Coaching in Bildungskontexten

Ausgangslage	121
Coaching-Forschung	122
Die Studie »Coaching mit Jugendlichen an Berufsfachschulen«	122
Profile der Coaching-Gespräche mit Jugendlichen	123
So wird am Coaching-Gegenstand gearbeitet, wenn Jugendliche einen Schritt weiterkommen!	126
Zusammenfassung	128

* *Silvia Pool Maag*, Dr. phil., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Sonderpädagogik: Bildung und Integration, Universität Zürich. *Ursula Baumhoer-Marti*, M.A., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Amt für Kind, Jugend und Behindertenangebote, Kanton Basel-Landschaft.

Ausgangslage

»We need stories about impact«! Mit dieser Aufforderung beendete Alison Carter ihren Beitrag am Coaching-Forschungskongress in Basel (4.–6. Juni 2012). Die vorliegende Studie schließt in zweierlei Hinsicht an diesen Forschungsbedarf an: Zum einen trägt sie zu einer konzeptionellen Schärfung von Coaching mit Jugendlichen bei und fragt nach möglichen konzeptionellen Unterschieden zum Coaching mit Erwachsenen, zum anderen stehen mit Blick auf die Prozess- und Ergebnisqualität (vgl. Hess & Roth, 2001) erfolgreiche methodische Interventionen im Coaching-Gespräch im Fokus der Analyse. Auf der Basis von Ergebnissen aus eigenen Coaching-Studien mit Ex-post-Wirkungseinschätzungen von annähernd 900 Jugendlichen und 70 Coaches (Pool Maag, 2011) überprüfen wir im Rahmen einer Vertiefungsstudie, wie Berufsschullehrpersonen Jugendliche coachen und was dieses Tun bei den Coachees evoziert, um so neue Hypothesen über die Wirkungsweise und das Erleben von Coaching in Bildungskontexten unter folgenden Fragestellungen zu gewinnen:

- Welche Ausprägungen zeigen Coaching-Gespräche mit Jugendlichen, und welcher sozialen Grammatik folgen die Gespräche im Bereich der Beziehungsgestaltung?
- Inwiefern zeigen sich in dieser sozialen Grammatik Unterschiede zum Coaching mit Erwachsenen?
- Welche Aktivitäten der Coaches werden als förderlich bezeichnet, und welche unmittelbaren Effekte lösen Coaching-Gespräche bei Jugendlichen aus?
- Wie wird am Coaching-Gegenstand gearbeitet, wenn Jugendliche einen Schritt weiterkommen?
- Wie beeinflussen Rahmenbedingungen die gewählten Interventionsformen?

Die Studie folgt einem Verständnis von Coaching, das die lernende Person mit ihrer Lerngeschichte in ihrem aktuellen Lernkontext ins Zentrum stellt. Im Coaching-Gespräch wird ein Gesprächsraum für die Analyse und Beratung persönlicher und systembedingter Entwicklungs- und Lernbarrieren geschaffen (Pool Maag, 2008, S. 95). Theoretisch orientieren wir uns am Konzept des »förderorientierten Coachings« (a.a.O., S. 299), das vier Kernkompetenzen als Elemente der Coaching-Professionalität definiert: Lernprozesssteuerung, Dialogorientierung, Beziehungs- und Förderorientierung. Coaching wird hier in Bezug zum Konzept der »helfenden Beziehung« als »personenzentrierte, dialogische Lernprozessberatung« verstanden (a.a.O., S. 301).

Coaching-Forschung

Coaching wirkt – eine vielfach bestätigte Evidenz (vgl. Künzli, 2009, S. 10; Hess & Roth, 2001, S. 162; Schmidt & Thamm, 2008, S. 345). Die Wirksamkeit von Coaching wurde bislang kumulativ auf der Ebene von Qualitätsmerkmalen, Erfolgsfaktoren und Wirkprinzipien untersucht, nur wenige Untersuchungen befassen sich mit der Prozessqualität von Coaching und der Frage, wie sich Coaching mit Blick auf die Analyse des Coaching-Gesprächs als Interaktion zwischen Coach und Coachee näher beschreiben lässt. Für die vorliegende Studie war der Ansatz der qualitativ-linguistischen Analyse von Coaching-Gesprächen von Graf, Aksu und Rettinger (2010) orientierend, der die »kommunikativen Praktiken« (a. a. O.) im Coaching-Gespräch ermittelt, welche zu Veränderungen im Gesprächsverlauf beitragen, zudem der Ansatz der inhaltsanalytischen Verortung von Coaching von Geißler (2009), der die Interaktion zwischen Coach und Coachee in den Fokus des Interesses rückt. Geißler versteht Coaching als eine »besondere Kommunikationsgattung« und geht von der Annahme aus, dass dem Coaching »eine ›soziale Grammatik‹ zugrunde liegt« (Geißler, 2009). Unsere Arbeit lässt sich diesem noch jungen Forschungsstrang der qualitativen Coaching-Diskursanalyse zuordnen, der »Veränderung« im Coaching als kommunikative Aufgabe auf der Mikroebene begreift, »die die Beteiligten mithilfe bestimmter kommunikativer Strategien entlang des Coaching-Prozesses gemeinsam bearbeiten und lösen« (Graf, 2012, S. 136). Es stellt sich die Frage nach der Gestalt der *veränderungsunterstützenden diskursiven Praktiken* (a. a. O.).

Die Studie »Coaching mit Jugendlichen an Berufsfachschulen«

Der Fallstudie an drei verschiedenen Schulen liegt ein qualitatives Erhebungsdesign zugrunde. Es wurden acht Coaching-Gespräche mit teilnehmender Beobachtung entlang einer vereinfachten Fassung des Regelsystems nach Geißler (2009) inhaltsanalytisch vermessen und anschließend an jedes Gespräch mit Coach und Coachee je ein Interview geführt (teilstrukturierte Experteninterviews/episodische Interviews). Dabei wurden Formen des organisationsinternen Coachings untersucht, in denen Lehrpersonen mit ausgewiesener Coaching-Qualifikation Jugendliche coachen, die sie in der Hälfte der Fälle auch unterrichten. Pro Coaching-Gespräch wurden zwischen 623 und 1785 vom Coach ausgehende und das Gespräch steuernde Kommunikationsakte erfasst. Die Auswertungsarbeit fokussierte im Besonderen den Bereich der *Beziehungsgestaltung*, da über die Qualität der Interaktion zwischen Coach und Coachee die Bereitschaft für Veränderung geweckt wird

und die »Beziehungsregulation« Auskunft gibt über den Umgang mit der Erfahrungs- und Rollendifferenz zwischen Coach und Coachee an Berufsfachschulen.

Profile der Coaching-Gespräche mit Jugendlichen

Die Gestaltung der Beziehung zu den Coachees erfolgt im Coaching-Gespräch hauptsächlich über das Fragen (33,2%), dann über das Planen von Aktivitäten (13%) und über Feedback (10,9%) sowie das Abgeben von Erklärungen (10,9%). In den beobachteten Coaching-Gesprächen werden etwas seltener Selbstoffenbarungen seitens des Coachs geäußert (7,6%). Coachs stellen Aussagen der Coachees praktisch nie infrage und fordern diese auch kaum je zu bestimmten Aktivitäten auf. Im Coaching-Prozess werden die Jugendlichen hauptsächlich gebeten, ihre Problemsituation bzw. ihr Anliegen zu fokussieren (67%), das heißt, einen Blick zurückzuwerfen und zu erzählen. Gemeinsam wird dann die Bedeutung der Thematik mit Blick auf das Hier und Jetzt (61%), teilweise auch mit Blick in die Zukunft (16,7%) aus der Perspektive der Coachees (67,5%) erarbeitet. Die Perspektive des Coachs fließt in diese Klärung ein (27%). Im Fokus der Coaching-Arbeit stehen die realen, nicht die potenziellen Möglichkeiten, die sich bieten, um weiterzukommen (92,2%). Auffällig ist, dass die Problemsituation oder das Handeln der Coachees im Coaching-Prozess in den meisten Fällen (91,4%) nicht bewertet wird. Aufmerksamkeit und Wertschätzung werden selten verbalisiert, aber über nonverbale Kommunikationsakte wird die Präsenz und Haltung des Coachs wahrnehmbar. Insgesamt sind Streuungen in allen Kategorien zu beobachten. Anders als bei der Analyse von Geißler fällt die Streuung in der Kategorie »Erklären« relativ gering aus (8,3% vs. 13,5%). Diese Kategorie umfasst nicht nur Erklärungen, Interpretationen und Prognosen des Coachs, sondern auch Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten (d. h. Tipps und Ratschläge), welche die Coachs anbieten.

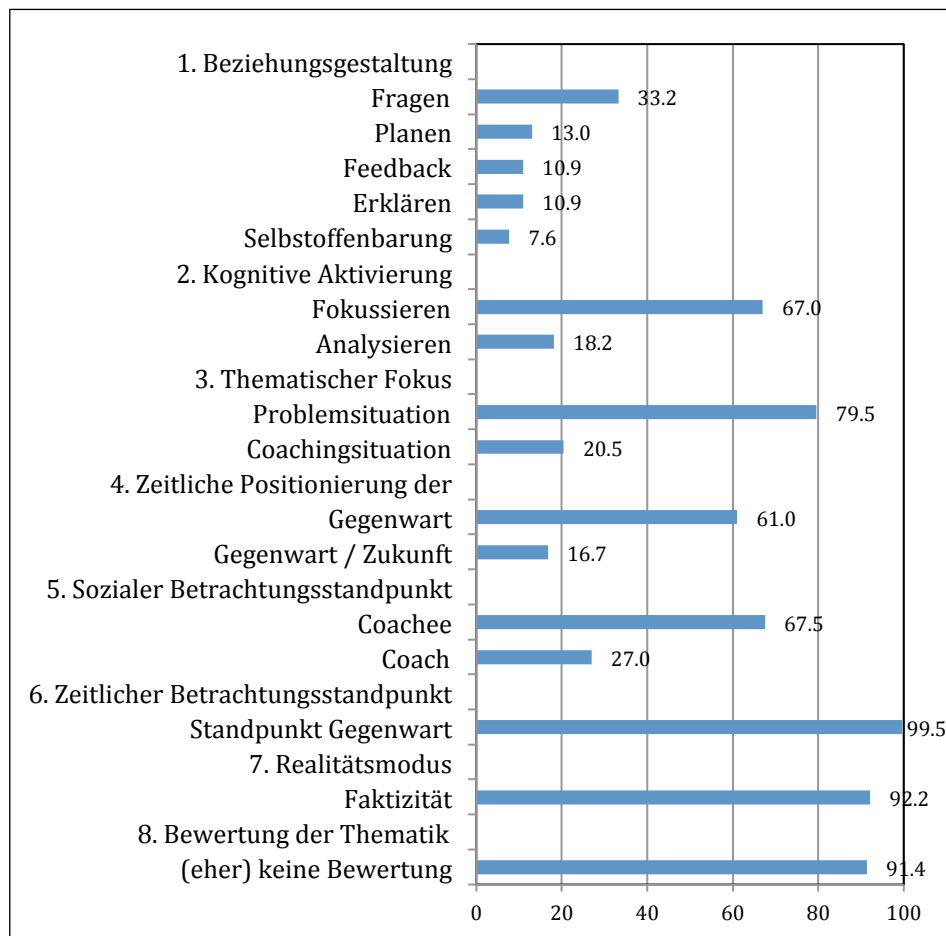


Abbildung 1: Inhaltsanalytische Vermessung von Coaching-Prozessen in Anlehnung an das Kategoriensystem von Geißler (2009) (Durchschnittswerte in Prozent, N = 688–1261).

Im Vergleich zu den sogenannten idealtypischen Coaching-Ausprägungen, wie sie Geißler (2009) aufgrund seiner Analyse rekonstruiert hat, lassen sich Coachings mit Jugendlichen an Berufsfachschulen aufgrund der geringen konfrontativen, kritisch-bewertenden Kommunikationsakte als »erkenntnis-anregend« bzw. »handlungsanregend« bezeichnen. Sie dienen maßgeblich der »Selbstthematisierung« und der »Selbstklärung«. Der Kontext wird bei Problemkonstellationen relevant, die die Familie, die Peers, den Lehrbetrieb oder gesundheitliche Aspekte betreffen (vgl. Pool Maag & Baumhoer-Marti, 2012).

Die soziale Grammatik der untersuchten Coaching-Gespräche unterscheidet sich im Bereich der Beziehungsgestaltung von Gespräch zu Gespräch, obwohl die Gespräche A und B sowie C und D von denselben Coaches geführt wurden. Die Unterschiede zeigen sich sowohl in Bezug auf die eingesetzten Kommunikationsakte als auch in Bezug auf deren Ausmaß.

Geißler (2009) schreibt diese unterschiedlichen Ausprägungen den unterschiedlichen Konzepten von Coaching und den differierenden Vorgehensweisen der Coachs zu, was auf unser Sample nur bedingt zutrifft. Es sind dafür zusätzlich die Anlässe der Jugendlichen und der Coaching-Kontext maßgebend. In den Fällen C, D, G und H (gleiche Schule) wurden die Coaches von ihren Lehrpersonen gecoacht, wobei die Gespräche C, D und G im Rahmen selbstorganisierter Lerneinheiten stattfanden (Anlass: schulische Anforderungssituationen). Im Fall H ist der Anlass die komplexe Lebenssituation des Jugendlichen (das Profilbild ist reicher an Kommunikationsakten aufgrund der anspruchsvollen Situationsklärung).

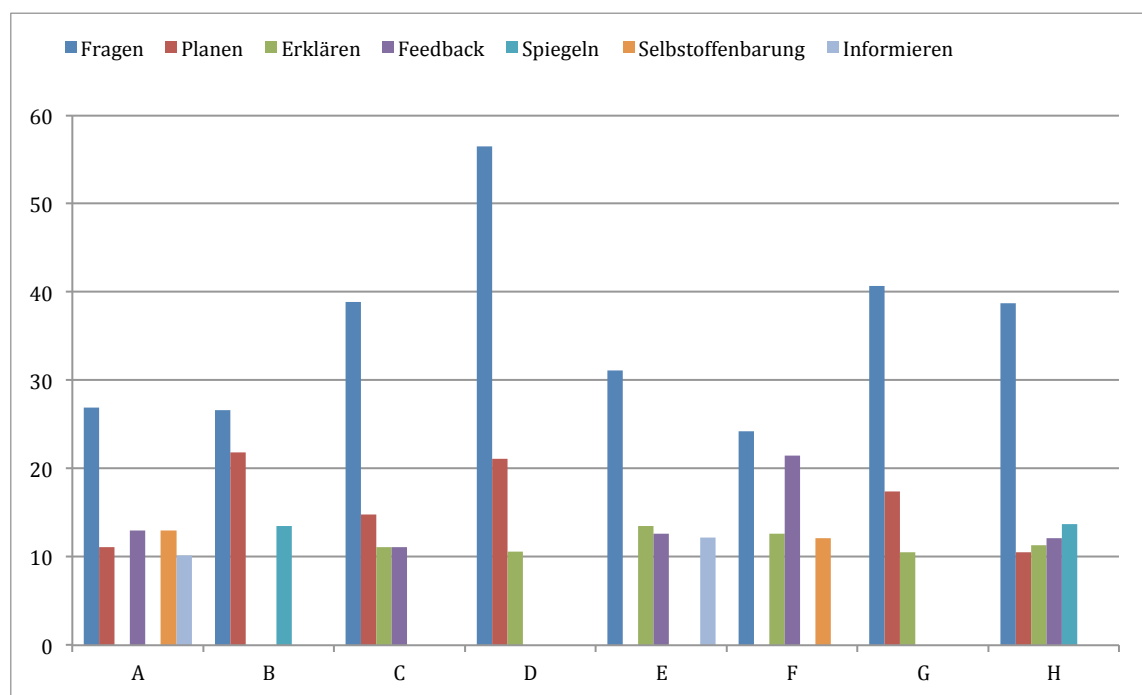


Abbildung 2: Die am häufigsten eingesetzten Kommunikationsakte zur Beziehungsgestaltung in Prozent pro Coaching (A–H) (in Anlehnung an das Kategoriensystem von Geißler 2009).

Die Aktivität des »Fragens« wird mit 40 bis 55 Prozent der Kommunikationsakte neben dem »Planen« und »Erklären« an dieser Schule überdurchschnittlich oft eingesetzt, was mitunter von den schlechten sprachlichen Voraussetzungen der Jugendlichen moderiert wird. Das Fragen und Nachfragen sowie das Paraphrasieren sind hier wichtige diskursive Praktiken zur Situationsklärung. Im Vergleich zur Analyse von Geißler (2009) sind »Selbstoffenbarungen« in unserem Sample häufiger zu beobachten (7,6% vs. < 3%),

und die Coachees werden etwas öfter angeregt, die Thematik aus der Sicht des Coachs zu betrachten (27% vs. < 25%).

So wird am Coaching-Gegenstand gearbeitet, wenn Jugendliche einen Schritt weiterkommen!

Auf der Basis der bisherigen Ergebnisse und unter Beizug gesprächsanalytischer Kategorien wurde eine mikroprozessorientierte Analyse der Coaching-Gespräche vorgenommen, um die veränderungsunterstützenden diskursiven Praktiken zu untersuchen, die hinter den von den Jugendlichen benannten förderlichen Faktoren liegen. Dazu dienten die Kategorien zur kommunikativen Intervention im Coaching-Gespräch nach Schreyögg (2003): »Fragen stellen«, »Zuhören« (passiv/aktiv), »Feedback geben« und »eigene Standorte benennen« (S. 223). Der gesprächsanalytische Zugang führte zu einer Neuordnung der von den Jugendlichen benannten förderlichen Faktoren und fokussierte die qualitativen Unterschiede in den diskursiven Praktiken (vgl. Tab. 1/2).

Die Analyse verdeutlicht, dass Jugendliche in ihren Aussagen zu förderlichen Faktoren im Coaching oft auf Gesprächssequenzen verweisen, in denen die Coachs ihren *eigenen Standort* benennen, und bezeichnen dies als hilfreich. Dazu gehören Statements in fachlichen Belangen, wie beispielsweise »Ratschläge, Tipps und das Anbieten von Lösungsvorschlägen« oder das »Beziehen von Position« in Bezug auf eine Sachlage oder ein bestimmtes Verhalten.

Tabelle 1: Fallübergreifende erfolgreiche kommunikative Interventionen (A)

Eigenen Standort benennen
A) Statement des Coachs in fachlichen Belangen
<i>Interview Coachee [Hm]:</i> Sie gibt mir Tipps, was für mich gut wäre. (...) Was für uns besser wäre für unsere Lehre, also für die Zukunft. [TM/Hm (10–13)] <i>Interview Coachee [Fw]:</i> Das Zuhören und Tippsgeben, das hilft mir eigentlich beides.« (...) (...) und sagen wir einfach, nicht böse gegen die Kolleginnen oder so, aber sie sind halt jünger, und sie können einem nicht so extrem diese Ratschläge geben, sie können einfach sagen, ja wir sind für dich da (...). [TM/Fw (4–11)] <i>Coachingsequenz [TB/Vw (298–330)]:</i> Coachee: Ja, was denken Sie, wäre es besser für mich, wenn ich dableiben würde? (...). Eben, aber ich brauche auch Idee, was für mich besser ist, wissen Sie? (...) – Coach: Ja, mhm. Also ich denke eben, wir müssen einfach schauen, wie sich die Situation entwickelt (...). (...) wichtig

ist, dass wir einfach eine gute Lösung für Sie finden, weil ich denke, das Wichtigste ist, dass Sie wirklich Ihre Berufsausbildung fertigmachen können.

Coachingsequenz [TB/Xw (637–642)]: Coach: Ja, Sie machen Ihre Sache, und dann müssen Sie schauen, was im Vordergrund steht, oder? – *Coachee:* Also klar für mich ist vordergründig, dass ich es sozusagen mit dem Ex wieder gut habe. *Coach:* Jawohl, und das würde ich jetzt machen und alles andere einen Schritt nach dem anderen.

Das Transkript verdeutlicht, dass Jugendliche nicht nur verstanden werden wollen, sie erwarten von ihren Coachs konkrete Hilfestellungen in Form von Handlungsanregungen für die Erweiterung des Lösungsraums. Diese Erwartung entsteht vor dem Hintergrund des Erfahrungsgefälles zwischen Coach und jugendlichem Coachee und aufgrund der institutionellen Rahmung, die in sich zusätzlich ein Wissen einschließt, das dem Jugendlichen nicht direkt zugänglich ist (zum Beispiel Gespräche mit Lehrpersonen suchen dürfen/Lehrmeister auf eine unangenehme Situation ansprechen können). Es geht hierbei um die Kalibrierung dessen, was innerhalb des institutionellen Rahmens der Abhängigkeiten möglich ist. Der Unterstützungsbedarf nimmt dann zu, wenn die tragenden Systeme der Jugendlichen (v.a. die Familie) selbst über gering ausgeprägte gesellschafts- und organisationsfunktionale Orientierungskompetenzen verfügen.

Tabelle 2: Fallübergreifende erfolgreiche kommunikative Interventionen (B/C).

Eigenen Standort benennen
B) Feedback des Coachs auf Reaktionen der Coachee (basierend auf Interpretationen und Wertungen)
<i>Interview [Fw]:</i> Ja, dann weiß ich einfach, ja ich dürfte es [Schlagen] ja nicht, oder? Es ist wirklich besser, es nicht zu machen und so. Ich überlege mir das dann schon, und dann weiß ich einfach, was wichtig ist (...) <i>[TM/Fw (155–156)]</i> .
<i>Coachingsequenz [TB/Xw (457–465)]: Coachee:</i> (...) Du hast ein Riesenglück, hast du ein Kind, das ist dein Schutzengel, das ist das Einzige, was mich zurückhält, dort hinzugehen und mit ihr Klartext zu sprechen. Und mir ist klar, sie würde kämpfen wollen. Das Problem ist nur, jeder weiß, die hat keine Kraft, aber alle wissen [ich-]
<i>Coach:</i> [Ich möchte jetzt – also Gewalt das bringt nichts.]
<i>Coachee:</i> Ich weiß, aber ich habe oftmals ein Problem, ich bin jähzornig. Und wenn ich dann mal rot [sehe und explodierte (...), dann habe ich mich nicht mehr unter Kontrolle.

C) Statement zu problematischem Verhalten der Coachee (Feedback bzgl. problematischer Entscheidungen)

Interview Coachee [Aw]: Er hat einfach immer seine Meinung geäußert, aber meine Meinung ist ihm immer mehr wert gewesen (...), und das hat mir so eine gewisse Sicherheit gegeben [TM/Aw (108–110)]. (...). Aber dann sagt er mir auch ehrlich: »Du hör zu, (...) so, jetzt ist fertig, sind wir ehrlich miteinander tägg tägg tägg«, und dann bin ich dort gestanden, so, doch, doch ist gut. Und dann habe ich mich entschieden, dass ich es [eine psychologische Beratung in Anspruch nehmen, SPM] mache [TM/Aw (246–249)].

Coachingsequenz [TB/Zm (339–424)]: Coach: Und (...) mir ist es wichtig (...), also sozusagen, du sollst dir von niemandem (reinschwätzen) lassen und letztlich auch nicht von mir, oder? (...) [TB/Zm=Coach (396–398)]. (...). Ich möchte einfach, dass du für dich selber schaust, (...), dass du das gut machen kannst und dass es nicht wie bisher so belastend ist, oder? (...) Und sonst bleibe ich in dem Sinne bei meiner Empfehlung, weil ich das weiß. – *Coachee:* Ja!

Mit dem *eigenen Standort* (B/C) benennt der Coach, womit er nicht einverstanden ist, ohne appellartig mitzuteilen, was die Jugendlichen jetzt zu tun hätten. Diese Form von Beharrlichkeit führt bei den Jugendlichen zur Einsicht, dass an dem Einwand des Coachs etwas dran sein könnte, und sie weckt die Bereitschaft, auf mögliche Lösungsangebote einzusteigen. Das heißt: Über die Markierung der eigenen Position, die durchaus vom Verhalten des Jugendlichen abweicht und eine Verhaltenskritik impliziert, wird eine Spannung über differente Haltungen aufgebaut, die über eine angebotene und gegenseitig akzeptierte Lösung in ein Commitment überführt werden kann. Mit dem *Commitment* am Ende des Coaching-Gesprächs verbinden die Jugendlichen die Perspektive, dass etwas weitergeht und dass sie auf diesem Weg nicht alleine sind. Sie nehmen die Verbindlichkeit der Absprachen ernst und schätzen das Interesse des Coachs an ihrer Situation und am weiteren Verlauf. Es ist so weit klar, worin ihre weiteren Aktivitäten bestehen und was ihr Handeln orientiert und fokussiert. Das gibt den Jugendlichen Sicherheit.

Zusammenfassung

Die Hypothese von Greif (2008), dass durch Coaching eine *ergebnisorientierte Problem- und Selbstreflexion* aktiviert wird (S. 279), trifft mit Blick auf die Ergebnisse unserer Studie auch auf das Coaching von Jugendlichen in Berufsfachschulen zu. Dabei kommt der Klärung der Coaching-Situation

im Sinne der Fokussierung der Jugendlichen auf das »im Moment Wichtige« neben der ressourcenorientierten Handlungsaktivierung und -anregung, die durch Ratschläge und Tipps erfolgt, große Bedeutung zu. Veränderungen werden über verschiedene diskursive Praktiken der Coachs eingeleitet: Neben dem aktiven und passiven Zuhören wurde die Wichtigkeit des Statusunterschieds zwischen jugendlicher und erwachsener Person mehrfach als Qualität benannt, ebenso die Beharrlichkeit der Coachs, über die Markierung ihres *eigenen Standorts* ihre Problemsicht darzulegen. In den Kategorien von Geißler (2009) gesprochen, werden die Unterschiede zum Coaching mit Erwachsenen in den Kategorien »Selbstoffenbarung« (Coachs geben ihren Standpunkt und ihre Emotionen zu erkennen), »Erklären« (Coachs interpretieren, bieten Prognosen, Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten) und »Planen« (Coachs reflektieren und vereinbaren Vorgehensweisen) qualitativ deutlich.

Literatur

- Geißler, Harald (2009): Die inhaltsanalytische »Vermessung« von Coachingprozessen. In: Bernd R. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen: Denn sie wissen nicht, was sie tun?* (S. 93–125). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Graf, Eva-Maria, Aksu, Yasmin, & Rettinger, Sabine (2010). Qualitativ-diskursanalytische Erforschung von Coaching-Gesprächen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, 17(2), 133–149.
- Graf, Eva-Maria (2012). Wirksamkeitsforschung und authentische Coaching-Gesprächsdaten: Ist »Veränderung« im Coaching mittels diskursanalytischer Methoden analysierbar? In: Eva-Maria Graf, Yasmin Aksu, Ina Pick & Sabine Rettinger (Hrsg.), *Beratung, Coaching, Supervision: Multidisziplinäre Perspektiven vernetzt* (S. 133–148). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Greif, Siegfried (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Göttingen: Hogrefe.
- Hess, Tatjana, & Roth, Wolfgang, L. (2001). *Professionelles Coaching. Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung*. Heidelberg: Asanger.
- Künzli, Hansjörg (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, 16(4), 4–18.
- Pool Maag, Silvia (2008). *Förderorientiertes Coaching von Jugendlichen im Übergang Schule–Beruf. Berufsintegration unter sonderpädagogischer Perspektive*. Saarbrücken: SVH.
- Pool Maag, Silvia (2011). Die Tragfähigkeit der EBA-Grundbildung und die Rolle der fachkundigen individuellen Begleitung (FiB). *Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik*, 17(3), 9–15.
- Pool Maag, Silvia, & Baumhoer-Marti, Ursula (2012). Lerncoaching von Jugendlichen an Berufsfachschulen. Ergebnisse einer mikroprozessorientierten Analyse von Coachinggesprächen mit Jugendlichen in zweijährigen Grundbildungen. *Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik*, 18(10) (im Druck).
- Schmidt, Frank, & Thamm, André (2008). *Wirkungen und Wirkfaktoren im Coaching. Verringerung von Prokrastination und Optimierung des Lernverhaltens bei Studierenden*. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Universität Osnabrück.
- Schreyögg, A. (2003). *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (6. Auflage). Frankfurt am Main: Campus.

Anschrift der Verfasserinnen

Silvia Pool Maag, Dr. phil.

E-Mail: spool@ife.uzh.ch.

Ursula Bauhmhoer-Marti, M. A.

E-Mail: Ursula.Baumhoer@bl.ch

Gesundheitscoaching

Health & Wellness Coaching for Sustainable Change

The Growth-Promoting Relationship	137
Self-Motivation	140
Confidence	142
Process of Change	143
Further Research Questions	144

* *Margaret Moore* (Coach Meg) is a 17-year veteran of the biotechnology industry in the UK, Canada, US, and France. She served in executive roles at three companies that later joined SanofiAventis, and she was CEO and COO of two biotech companies. In 2000, she shifted to prevention and well-being and founded Wellcoaches Corporation – strategic partner of the American College of Sports Medicine, now a standard-bearer for professional coaches in healthcare and wellness having trained more than 6,000 health professionals as health and wellness coaches in 47 countries.

Margaret is co-founder and co-director of the Institute of Coaching at McLean Hospital, an affiliate of Harvard Medical School (www.instituteofcoaching.org), and co-director of the annual Coaching in Leadership & Healthcare conference offered by Harvard Medical School. She is co-leader of the National Consortium for Credentialing of Health & Wellness Coaches (www.ncchwc.org), a consortium of 73 organizations that is developing a national certification, training and education standards, and a collaborative coaching research agenda. She is the lead author of the first coaching textbook in healthcare, the *Coaching Psychology Manual* published by Lippincott, Williams & Wilkins, and co-authored a Harvard Health Book titled *Organize Your Mind, Organize Your Life*, translating the neuroscience of brain organization into self-coaching tools, published by Harlequin.

This article is based upon a transcript of a presentation to the Coaching Research-Congress »Coaching meets Research« in Basel in June 2012, with the addition of some references and resources. The topic is an overview of coaching in healthcare and wellness based upon developments in the USA.

There is a large body of scientific literature that shows that various health-care interventions help people successfully change health behaviors in the short term. They lose weight. They eat better. They exercise. They take their medicines. However, typically, two years later their habits and biometrics tend to drift back down close to the baseline, only around 5 % sustain new habits.

When I deliver coaching workshops for health professionals including dietitians, health educators, and personal trainers, I ask them: »What proportion of your clients make lasting change?« They estimate that they are successful with around 10 % of their clients. So, we have a long way to go to deliver sustainable change. My guess is that the first generation of well-trained health and wellness coaches are getting close to helping 50 % of clients be successful in making sustainable change. The very best coaches are probably closer to 60 %–80 %. No health and wellness coach is successful 100 % of the time. Then, how do we dramatically improve our success rates in helping people change their lifestyles in ways that last?

Today I'm going to give you a quick tour of four potential mechanisms of action of coaching, and start by introducing you to my heroes, the important scientists who have created a body of literature over the last few decades that forms the base coaches stand upon. Even if we don't yet have enough evidence for coaching as a health intervention, coaching competencies stand on a firm scientific foundation. I have distilled the most important coaching skills that enable lasting change into coaching mechanisms of action.

My first heroes are psychologists Ed Deci and Rich Ryan. When Maslow died he regretted that his theory of motivation, a hierarchy of needs, had no supporting data. Deci and Ryan are highly respected for having developed a well-grounded theory of human motivation, a theory that describes what drives us to do what we do.

My heroes in self-efficacy, or confidence, include Al Bandura and his social cognitive theory, and the body of work by James Prochaska on what enables the capacity to change. In the last 20 years, Barbara Fredrickson has discovered the biology of positive emotions and why they are essential for

our capacity to change. The ratio of positive to negative emotions is a main variable that predicts resilience to setbacks on the journey of change.

Bill Miller and Stephen Rolnick assembled a nice package of skills they call motivational interviewing, relational skills and tools that coaches use liberally. Last is Bob Kegan at Harvard. I think Kegan is the most brilliant psychologist working in the field of adult development and he has taught us that we construct our own reality, our beliefs. If we decide that personal health is not a priority because we think our work performance will suffer, that's a belief system that we have made up, which means that it can be deconstructed and reconstructed in new ways. Kegan explains that you can't get lasting change unless you outgrow your old mindset, unless you get to a place where you say: »I cannot imagine thinking the way I used to think.«

That's lasting change. When you have truly outgrown the old brain road-map or brain wiring, leaning reliably on new wiring built over time.

Medicine is designed beautifully for acute care. We are wonderfully able to take someone who had a car accident or heart attack, hold her hands through the medical system and perform a successful job. However, the healthcare system wasn't designed for chronic care, how to help people to actively engaged in self-care 24/7. We don't have the systems and the tools to do that. Most people are also not good at self-regulation and self-control, finding it hard to change habits. We're asking them to do something that they are not good at. Not only did we not design the system to help people, changing habits is a really tough thing to do. Adopting new health habits is among the most challenging areas in life.

So how do we get there? To quote Albert Einstein: »We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them.« Which means we need to think differently. If I distill coaching down to its simplest ingredient, each coaching conversation generates insight, a small change in mind: »Maybe I do have time to exercise, maybe I could experiment.« Which leads to action, which leads to insight: »My gosh I felt great and got a lot more good work done.« Which leads to new action and experience: »My goodness, my stress levels went down. I want to exercise more.« It's an iterative process, over time changing our minds, practicing a new behavior, changing our minds, that leads to an upward spiral toward a change in both mindset and behavior that is sustainable. In each coaching conversation we want to create the conditions to enable people to experience a small shift, an Ah-Ha moment: »Oh my goodness, I never thought about it that way. I didn't realize that was possible.« We now know that our brains can change, right up until our last breath. Change occurs through new connections being made among neurons in the brain. That process has biological limits, it can

only go so quickly. We can't change our minds in a transformational way in a few days or weeks. It's more like a few months to a year and beyond to get a significant change

Coaches help people build a new neuronal network in their brains. The more robust that network, the more insights, the more experience, the more people have unpacked their experiences and really learned from them thoroughly, the more redundancy there is in the network, the more backup strategies they have, the more likely they'll be able to sustain a new behavior.

Here's a definition of health and wellness coaching: we facilitate a partnership and change process that enables clients to change their mindsets and develop and sustain behaviors that have been proven to improve health and wellness. Our clients go beyond what they have been able to do alone. When you put together two sets of working memory, two creative brains, you get more insights and the collaboration speeds up the process. Coaches also have a unique spirit, we see the butterfly in the chrysalis. Coaches see possibility and potential that others might not, combined with a great toolbox of coaching skills and techniques.

The US leaders in training health professionals as coaches came together two years ago as the National Consortium for Credentialing Health & Wellness Coaches to set standards. We're working towards building a national certification and training and education standards. The second agenda is the wide dissemination and integration of basic coaching skills into the scope of all health professionals who are working with people who have chronic disease or are at risk. There are two models, the professional coach and then wide dissemination of basic coaching skills.

Today, coaches work in diverse places from clinical to corporate and consumer health and wellness. They're working in medical fitness centers, health clubs, cardiac rehab, physician practices, and many have private practices. Some combine yoga classes or personal training with wellness coaching. Similarly providers are learning these skills across the spectrum of mental health, occupational therapy, and physical therapy. I co-authored a CME Program at Harvard Medical School teaching physicians basic coaching skills. Wherever people are talking about lifestyle as a medicine, there's opportunity for coaching.

My vision is that putting the physician and the coach together on the health care team is the best way to help people. Even in a few minutes, physicians can be a profound catalyst. Those are precious moments to move the compass towards »I want to be and do something new«.

We need credible coaches, a solid theoretical foundation, and then the outcomes research needs to follow. There are four textbooks of coaching

theories and practice published in the past six years. We have a long list of robust theories that we build on. The Institute of Coaching got started out of a team I led that created a theory for the intuitive dance of coaching, what we considered the peak moments in coaching, when insights are generated. One of the team members was Carol Kauffman, now the Director of the Institute. This may be the only new theory that coaches have developed.

Coaching outcomes literature is small, trailing the latest in coaching techniques. Harvard physician Beth Frates and I published a paper in the *American Journal of Physical Medicine and Rehabilitation* that reviewed the literature, including 16 randomized studies, and concluded that coaching alone is affective in a number of areas – cardiovascular disease, diabetes, asthma, cancer pain, with cancer survivors, weight loss and also ADD. Coaching is beginning to be explored as an adjunct to medical and therapy interventions for mental health conditions including depression and anxiety.

What research measures of sustainable change should we look at in the future? In health care we focus on measuring numbers, we need to measure biological phenomena, whether it's weight or waist girth or hypertension or HbA1c or fasting blood glucose. Those are all indicators that someone's health is in a particular state. The challenge with those measures is that most can change quickly, and they don't predict sustainability. They're benchmarks but not enough. What drives sustainability are other things. People often need to learn new skills. They have not learned to develop a purposeful mindset, regulating their emotions and cravings for junk food. They haven't learned how to exercise in a way that fits into their schedules. Then they need to establish new habits. We have a number of metrics to measure behaviors.

The big new domain or outcomes measures involves developing the capacities and resources that predict sustainable change. If you're not mindful and self aware, if you can't observe yourself in change, you're not learning and harvesting from new experience. If you don't have an energetic drive or motivation you're not likely to sustain a new behavior. Several good indicators tell us whether someone has a good chance of changing for good. We know what that looks like. You can see it in front of you. You can tell when someone is talking a different game, their energy is different, they look different. You can imagine that this new mindset and behavioral pattern is likely to last. We're all able to make that judgment call. If we can all agree on measures that predict sustainability, we'll be better able to track sustainability.

Let's now talk about four coaching mechanisms. The first relates to designing a relationship that promotes growth and change. Our brains learn better when we are in a healthy growth-promoting relationship. The second

and third mechanisms are what I call the twin engines of change. People need to want to change, so they need to be motivated and it has to come from within. The second twin engine is confidence, they have to believe they can do it. »I want to«, and »I can«. Both need to be recharged every day to propel people forward. The last mechanism is the process itself. What goals get set? What brainstorming gets done to navigate around numerable challenges? How do people want to be accountable? How do they deal with setbacks? What happens over time? Like the way we run organizations where we have projects and goals and plans. People work well in structured projects.

The Growth-Promoting Relationship

I'm going to touch on four elements around the design of a growth-promoting relationship, incomplete but a good start: mindfulness, self-empathy, autonomy, and generation of insights.

The first principle in my co-authored Harvard Health book *Organize Your Mind, Organize Your Life*, based on neuroscience, is that most of have negative frenzy in our brains much of the time. It could be sadness, anxiety, anger, frustration, impatience, or any other kind of emotional stress. It can be low level static and noise, or it can be very loud, caused by a major worry. This frenzy impairs the function of our prefrontal cortex (CEO of the brain). We can't focus well, think straight, access our memory, and be creative and strategic. If we want a client to get more focused and get clear on where they're going, we need to help him tame his frenzy. Coaches first create an oasis that's calm and unfrenzied, which means we have to first calm ourselves first.

A 2011 study of physician empathy concludes: »Patients whose physicians have high empathy scores were significantly more likely to have good control of blood sugar and cholesterol levels than physicians with low empathy scores.« The ability to put yourself in another's shoes, showing compassion and acceptance is another gift we give in the coaching dynamic. Most people have a forceful inner critic, a voice who says »I can't do this«, »I'm not good enough«, »I failed«. This is a potent source of negativity that takes over our brain resources, putting us into a stuck place and making it hard to move forward. When coaches radiate warmth, patience, and empathy, clients absorb those emotional states. We radiate the calm energy we want clients to pick up. When we're with our clients we can help them let go of the past, accept themselves, and feel self-compassion. We create a dynamic that conveys that the past is the past. »How do you want to move forward?« It can be hard to be patient and empathetic when people haven't

really engaged. However that's the gift we need to give clients because little will happen if they don't loosen their grip on negative self-talk.

Deci and Ryan have shown that humans share three universal drives, innate in our genetic wiring. The first and most potent is autonomy, we want to »be the boss of me«. We see it in babies who throw their peas on the floor. We see it in our elderly parents who won't take their medicines. When people feel like they don't have control, they find ways to be autonomous. When teenagers get to age 13 they are so sick and tired of being told what to do for 13 years, they're determined to march to their own drummers. The downside is that people will do things that are not good for them, in resistance to being told what to do. As adults, we are often polite when someone tells us what to do, we smile and we say: »That's very nice. Thank you so much for that wonderful information.« We're just as likely to resist as we too value our autonomy dearly.

The good news is that while in medicine we've trained people to be passengers and followers of medical experts who own the knowledge, wisdom, and answers, people do want autonomy. It is our birthright. If coaches can dig out the drive for autonomy, this drive will move our clients forward.

The third drive that helps balance autonomy, or we'd all be hedonists acting selfishly, is that we also dearly want connection. We choose to give up our autonomy for a relationship. We'll choose a relationship over being right in order to be connected. That's how the autonomy and connection drives balance out. We need autonomy and we need connection, and we're always weighing up both needs in our relationships. How much autonomy am I willing to give up in the service of this relationship?

When you start to watch how often you resist other people, how often have you resisted what your spouse wanted you to do, often without really thinking about it, just because you felt as though you were losing your autonomy. This is a fundamental drive. Motivational interviewing researchers have taught us that triggering resistance isn't neutral. If you inadvertently trigger resistance by being a know-it-all, smarty-pants, you move people backwards in their readiness to change. Be careful to not trigger resistance, because you will lose the coaching dynamic and your ability to have an influence when this knee-jerk reaction occurs.

One of my favorite motivational interviewing trainers, Robert Rhode, has a saying: »Get out of sales and get into fishing.« Get your client to tell you why they want the things you're hoping he would do. Start with an open-minded question: »How would your life be different if you were healthier, fitter or had more energy?«

Then *listen!* My simple tip is to not think about what you're going to say next. Then you will listen to the last word of what your client has to say.

That's a big gift because we rarely give and get that kind of treatment. Most people are thinking about what they're going to say next before you've finished what you have to say.

Then reflect back what you've heard. This is where immense creativity comes in because there's so many ways to expand on people's words and breathe more life into them and make them more compelling and fun. The combination of an open question, mindful listening, without thinking of what you will say next, and reflecting back what you've heard, is the way to avoid resistance.

Let me describe a study also published in 2011 using physicians trained in motivational interviewing techniques. After one visit, the patients whose physicians used motivational interviewing techniques (collaboration, empathy, open inquiry, reflections), lost an average of 1.6 kilos three months later. The patients whose physicians were not using coaching techniques gained or maintained weight. In a few moments you can make a difference by changing the dynamic.

Given my proposal that cumulative insights over time is the mechanism for change of mindset, then our clients need to have new insights, a continuous series of ah-hah moments. It's not much help for coaches to give clients' insights. Then our clients' brains aren't changing. An old bit of wisdom: *People are generally persuaded by the reasons with which they have themselves discovered than by those which have come into the mind of others.* When you facilitate the reaction – »Oh my goodness I never thought about that before« –, then you have made a difference.

If you're going to your surgeon, you don't want to be coached about which option would be best for you. You want the best possible advice based on the latest research. But the coach approach is better suited to chronic issues that depend upon self-care. When you're the expert, you think of yourself as the authority, the educator, and you know what the agenda is. You know the ranking of the behaviors that make the most impact, and that's what you place in your client's lap.

The coach on the other hand positions himself as a partner, as a facilitator, there to explore what the client wants, what are her priorities, what agenda does she have? Experts take on the role of the boss, feeling responsible for patients' health, which leads one to feel drained and burned-out by the end of the day because you've been carrying around responsibility for everybody's health challenges and limitations.

The coaching dynamic is quite different because we don't take on this responsibility. We keep the client in the driver's seat. We don't end the day feeling drained and burned-out because we ask the client to work.

The expert is focused on solving problems, the coach is focused on fostering possibilities, a very different dynamic. When you go to your physician, she looks down the page of your lab results, eyes focused on the negative variance line. What's not going well? Physicians usually neglect to talk about the good numbers.

Coaches cultivate positive emotions because it makes clients' brains work better. The negative creates frenzy and impairs learning. Coaches want to help the client find the answers as far as possible, especially they really are the boss of their lifestyles.

The expert can sometimes interrupt to get through his checklist. The coach is interested in the whole story. When you're in the expert role, you can often feel like you're working harder than your patient or client, whereas in coaching, the coach and client are working equally hard on how best to move forward. The expert role can sometimes degenerate into wrestling, a tug of war between two people rather than a dance.

My simple tip is to move yourself into the passenger's seat. For as long as you're holding on to the steering wheel, you're driving and your client is not learning how to drive. If you can remember that simple message, move yourself into the passenger seat, imagine your client in the driver's seat and resist the urge to grab the steering wheel, and take charge. Allow them to drive, allow them to figure it out to the extent that they can.

Self-Motivation

Let's move on to one of the twin engines, to elicit self-motivation. The kind of motivation that works best comes from within. Here's a simple example to help us explore four different kinds of motivation. There are two categories, external and autonomous. Then there are two kinds of external motivation. When you have an external human being, like your boss or your mother, telling you what to do, and you don't think much about it beyond »I want to do what this person wants me to do to avoid conflict«, this is what we call external motivation or regulation. For example: »I'm exercising because my wife will get upset if I don't.« That's the extent of my reflection.

Interestingly, we often internalize the external as an inner critic, we take the billboards that say eat less and exercise more and we bring them into our minds. The inner critic says things like I should, I ought to, I'm bad if I don't, all self-critical statements. This negative stance is a form of external motivation that is unstable and does not lead to sustainable engagement.

Autonomous motivation does lead to sustainable motivation. A future orientation, when you want to be fit and strong because you want to have the energy to make a difference every day, or you don't want your children to

have to take care of you if you have a stroke, when you connect the behavior to something in the future that you want, that is the kind of motivation that has been shown to lead to sustainable weight loss. Then you have internalized your reason to do something, because it's good for your future. That's the kind of motivation that works best.

The other kind of autonomous motivation is also valuable. That's when you love to do it in the moment. You just love your yoga class. You can't wait to cook a new recipe. You can't wait to listen to music to relax. When you love to do something, you do it for its own sake. You do it because it taps into your strengths, and it's fun for you. While that's a great kind of motivation for health behaviors, often it takes a long time to find. In my case, it took me almost 20 years to find a meditation that worked for me. I only found one only a year ago. And I've been a wellness enthusiast for all these years. I share that because often it takes a long time until we find the thing that just taps into what works for us. We want to keep looking, but we can't always find it in the timeframe we need it. So then we need to rely on the future-oriented autonomous motivation.

It's also important to dig deeper to get what you might call the why behind the why. Here's a from a coach who is a dietician who had a client who wanted to lose weight, and her reason was that she wanted to fit into some of her clothes that she hadn't worn in a while. They went on and on, so why do you want to do that? Why do you want to do that? They went on to 10 whys. The answer to the 10th why was: my husband died recently and I really want to be able to wear my wedding ring again. When they hit that »why« the client felt the heartfelt yearning for losing weight that none of the other »whys« tapped into. To find this future orientation, listen for the heart, not the head. Keep going until you hear the heartfelt motivation. You can tell because a client's demeanor changes when they've hit on the real why being healthy matters to them.

Motivation and confidence depend on each other. Steer your client away from behaviors where a client's confidence or motivation is low. There are many different choices. People will have different scores of motivation and confidence across a whole different set of eating or exercise behaviors. If you can find a behavior where a client is ready to change, being successful will lift the boat, it will improve their motivation and confidence elsewhere and get them started on an upward spiral.

I look at motivation as tapping into something that is inherent and biological. It's our drive to be human. We're born to want to make a difference in the world, to use our strengths, to contribute. But our capacities usually have to be built by practice over time. Tap into a client's motivation and then help

him build capacity. When people don't think »they can« their motivation goes to sleep.

Confidence

Let's talk more about positive emotions as a means to building confidence. First, negative emotions move lightening fast. They stick like Velcro. They are designed to get our attention and make us do something to get out of danger. Positive emotions are more like butterflies. They're fleeting. They act more like Teflon.

While negative emotions impair brain function, positive emotions improve brain function. Barbara Fredrickson has shown that they allow us to be more open minded and creative. We see the big picture. We can think out of the box. Make sure you start every coaching session with a good dose of positive. »What's the best thing that happened to you in the past week? What are you enjoying most in your life right now? What's your favorite thing to do?« Be creative, find lots of ways to spark authentic positivity because when you get to the tough stuff, your client's brain will have more capacity to deal with it.

Positive emotions work over time as well. They build our intellectual resources. We're better at problem solving. We're better at learning. We're more coordinated. Our cardiovascular recovery is faster. We bond better with people. We're more optimistic.

Barbara Fredrickson's book *Positivity* lays out her entire 20 years of research beautifully. One of the most important studies is where she showed that resilience is a main driver of life satisfaction. People who are more resilient are more satisfied with their lives. What drives resilience is not the level of negative emotions because we all have plenty of those, but the level of positive emotions. People who recover quickly from stress find the positive in the negative circumstances quickly. There's a tipping point, above 3 to 1, you have the capacity to bounce back from adversity. Below, you languish. 80% of adults are below the 3 : 1 ratio.

This research is a gift to coaches, because it calls us to talk about what makes clients thrive, what makes their lives worth living, what do they enjoy doing most? How do they use their strengths in ways that are energizing? Building positivity in small and large ways builds resilience, leading to more capacity to change. Find out your ratio at PositivityRatio.com. Do the 2-minute survey several times to get an average. People are often very surprised at their low positivity ratios and interested in improving them.

The positivity ratio is new vital health sign for doctors to consider. Positive emotions reverse chronic stress, and prevent getting ill. The longevity

increase is comparable to not smoking. People with higher levels of positive emotions get fewer colds. Physical symptoms like pain are reduced. Positive mental health and positive physical health are interdependent.

One of the great ways to energize us is – the third drive in the self determination theory- to be competent. We hate being incompetent – we hate falling off our bikes. We are more competent when we use our strengths. My simplest tool to help people change when they're not good at self control, what psychologists call self-efficacy, a common phenomenon, is to line up all of their strengths. There are many strengths assessments available. VIAcharacter.org is free. Start brainstorming, how can you use your creativity strength? How can you use your love of learning? When people tap into their strengths, their mental processing comes up with solutions much faster.

Here are a few more tips on building confidence. A little is better than nothing. It's okay to do a 5-minute walk, lift a one-pound dumbbell, or meditate for three minutes. Fake it until you make it. Sometimes you really don't know if you're going to like doing something. Do it and see if you get any benefits. Stretch yourself, create goals that are engaging, but not too much of a stretch or you become anxious. Don't forget to celebrate success. Expand your experience of success to harvest its gifts fully.

I encourage clients to experiment as it usually takes a combination of several things together that deliver the impact they want. If they don't notice a benefit within two or three weeks, they are not likely to sustain the behavior. Play around with lots of different things until your client finds the combination that works, one that's simple, sustainable, which becomes a personal formula.

Process of Change

The change process is simply about what happens over time, the structure we help clients put in place, a vision, plans, goals, support from other people and the environment. Coaches have many tools to provide planning and ongoing support. Even CEOs love to be accountable to someone, to report back on their progress and lessons. Clients love to tell their coaches: here is what I did and this is how it went.

On the topic of delivering education along the way, remember that there's an ideal amount of information people are ready to absorb at any time. Give clients the choice, the autonomy to choose – what do I want to learn now? What do I need to know now? Nothing more, nothing less.

Thank you for your time – onward and upward as I say!

Further Research Questions

- 1 How well does health and wellness coaching work to generate sustainable change and health improvements in a variety of chronic medical conditions – obesity, diabetes, heart disease, chronic pain, rehabilitation?
- 2 What are the key drivers of positive outcomes of health and wellness coaching?
- 3 What does it take to deliver a high standard of coaching competency? Training, supervision, practice?

References

Recommended Books

- Deci, Edward L. (1996). *Why we do what we do. Understanding self-motivation*. New York: Penguin.
- Fredrickson, Barbara (2010). *Positivity. Groundbreaking research to release your inner optimist and thrive*. Oxford: Oneworld.
- Hammerness, Paul Graves & Moore, Margaret (2012). *Organize Your Mind, Organize Your Life. Train your brain to get more done in less time*. New York: Harlequin.
- Prochaska, James, Norcross, John, DiClemente, Carlo (2002). *Changing for Good. A revolutionary six-stage program for overcoming bad habits and moving your life positively forward*. New York: Avon Books.
- Moore, Margaret & Tschannen-Moran, Bob (2010). *Coaching Psychology Manual*. Philadelphia: Wolters Kluwer Health/Lippincott, Williams & Wilkins.

Recommended Articles

- Appel, L. J., et al. (2011). Comparative Effectiveness of Weight Loss Interventions. *New English Journal of Medicine*, 365(21), 1959–1968.
- Frates, E. P., Moore, M. A., Lopez, C. N., & McMahon, G. T. (2011). Coaching for behavior change in psychiatry. *American Journal of Physical Medicine & Rehabilitation*, 90(12), 1074–1082.
- Hojat, M., Louis, D., Markham, F. W., et al. (2011). Physicians' Empathy and Clinical Outcomes for Diabetic Patients. *Academic Medicine*, 86(3), 359–363.
- Pollak, K. I., Alexander, S. C., Coffman, C. J., et al. (2010). Physician Communication Techniques and Weight Loss in Adults. *American Journal of Preventive Medicine*, 39(4), 321–328.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Ryan, R. M., Patrick, H., Deci, E. L., & Williams, G. C. (2008). Facilitating health behaviour change and its maintenance: Interventions based on Self-Determination Theory. *European Health Psychologist*, 10, 2–5.
http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008_RyanPatrickDeciWilliams_EHP.pdf [31.1.2013].
- Wolever, R. Q., Dreusicke, M., Fikkan, J., Hawkins, T. V., Yeung, S., Wakefield, J., Duda, L., Flowers, P., Cook, C., Skinner, E. (2010). Integrative Health Coaching for

Patients with Type 2 Diabetes: A Randomized Clinical Trial. *The Diabetes Educator*, 36(4), 629–639. <http://tde.sagepub.com/content/36/4/629.full> [31.1.2013].

Website on Character Strengths Research

www.ippanetwork.org/newsletters/volume5/issue4/character_strengths_research/

Contact

Margaret Moore

E-Mail: coachmeg@coachmeg.com

Business-Health-Coaching & die Kochlegende

Fragen in die Unternehmensrealität

Was ist das typische Coaching-Menü?	147
Coachings und Wohlbefinden	148
Business-Health-Coachings	149
Business-Health-Coachings schließen einen blinden Fleck	149
Wo kommt der Business-Health-Coach ins Spiel?	150
Was muss ein Business-Health-Coach können?	152
Lohnt sich ein Business-Health-Coaching für das Unternehmen?	153
Wo sind Business-Health-Coachings in der Forschung?	154

* *Dirk Hanebuth*, Dr. phil., Diplompsychologe, CEO der sciencetransfer GmbH Zürich, Projektleiter bei der Lungenliga beider Basel.

In einem Interview wurde ein österreichischer Spitzenkoch gefragt, ob seine Küche nicht ein wenig »abgehoben« sei. Ein Nachkochen seiner Kreationen scheitere schließlich daran, dass man sich die Zutaten wohl eher selten leistet. Die Antwort der Kochlegende: »Wer sagt denn, dass Sie immer so kochen sollen? Es ist doch kurios, dass die Leute für ihr Auto das beste Motoröl kaufen, und beim Olivenöl, das sie zu sich nehmen, kaufen sie einfach das billigste oder eben das, was gerade im Supermarkt vor ihnen steht.«

Der folgende Beitrag diskutiert die Frage, wann man sich selbst ein Coaching zugesteht und aus welchen Motiven der Arbeitgeber ein Coaching unterstützt oder sogar fördert. Weiter wird beleuchtet, wo die Hindernisse für Coachings im Business-Bereich mit Fokus Gesundheit liegen (Business-Health-Coachings) und welche Chancen sich aus diesem Typ von Coaching ergeben. Eine Beschreibung der besonderen Aufgaben und Qualifikationsanforderungen eines Business-Health-Coachs und eine Beschreibung seiner systematischen Einbindung in Unternehmensprojekte anhand eines Good-Practice-Beispiels schließen den Beitrag ab.

Was ist das typische Coaching-Menü?

Unternehmen bieten Mitarbeitenden Coachings an, um diese bei bestimmten Anforderungen mit professioneller Begleitung gezielt zu unterstützen. Es geht vielfach darum, ein Problem zu lösen, eine Aufgabe schneller, besser, effizienter zu bewältigen. Es geht um Problemlösekompetenzen, Lernen, Wachsen, Weiterkommen, zum Beispiel darum, Nachwuchsführungskräfte bei der Wahrnehmung ihrer neuen Aufgaben zu coachen oder Trainees schneller »lauffähig« zu machen. Auch mit Karrierefragen kann man Coaching verbinden, das ist dann Karriere-Coaching. Für Unternehmen lohnt diese Investition in die Mitarbeitenden offenbar, denn anders lässt sich kaum erklären, dass Business-Coachings so weit verbreitet sind.

Unserer Erfahrung nach sind Business-Coachings in Unternehmen selten stigmatisiert. Im Gegenteil: Speziell im Bereich der oberen Führungsetagen gehört es wie selbstverständlich dazu, in bestimmten Situationen professionelle Unterstützung durch einen Coach in Anspruch zu nehmen. Man gönnt sich etwas, man ist sich das wert. Der Personalleiter eines unserer Kunden drückte es sogar so aus: »Bei uns ist das jetzt auch schon so. Dieses Wett-rüsten. Zeig mir deinen Coach, und ich sage dir, wer du bist.« Sind Coachings nun auch Teil des Lifestyle geworden?

Zurück zum Öl. Ist ein Business-Coaching das Motoröl für den eigenen Motor, damit die Leistung für das Unternehmen stimmt?

Coachings und Wohlbefinden

Welches Unternehmen kommuniziert nicht, an zufriedenen Mitarbeitern interessiert zu sein? Man möchte die Besten der Besten haben und diese möglichst lange im Unternehmen halten. Sie sollen lange gute Leistungen erbringen. Also sollten sie sich auch wohlfühlen. Die Wissenschaft untermauert, dass eine Verbesserung des Wohlbefinden von Mitarbeitern sinnvoll ist, denn zufriedene Mitarbeiter leisten mehr (vgl. z.B. Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). Ein weiterer unserer Kunden konkretisiert sogar im *mission statement* des Unternehmens: »We want to be the employer of choice« (Hollmann & Hanebuth, 2011).

Gehen wir davon aus, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter die Finanzierung eines Coachings durch den Arbeitgeber beantragt. Sie oder er muss diesem dann in der Regel den Zweck des Coachings und den Mehrwert für den Arbeitgeber verdeutlichen. Solange ein *Return On Investment* begründet werden kann, wird es keine Schwierigkeiten geben. In Fällen mit besonders hohen (bekannten oder vermuteten) *Returns On Investment* werden Coachings von Unternehmen sogar grundsätzlich vermittelt, zum Beispiel in Trainee-Programmen oder für *High Potentials* mit unternehmenskritischen Aufgaben oder für Expatriates, die auf längere Aufenthalte in einer anderen Kultur vorbereitet werden (vgl. z. B. Abbott, Stening, Atkins & Grant, 2006).

Wenn ein Coaching dann zur Erweiterung fachlicher, sozialer oder interkultureller Kompetenz beiträgt, wird die oder der Coachee über bessere Problemlösefähigkeiten verfügen und eine günstigere Selbstwirksamkeitserwartung haben (zu diesem Begriff vgl. Bandura, 1982). Anders ausgedrückt: Die Passung zwischen Anforderungen und Bewältigungsmöglichkeiten wird sichergestellt. Wenn Coaching dadurch zum Wohlbefinden des Coachee beiträgt, ist das ein wertvoller mittelbarer Effekt.

Was passiert, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter ein Coaching mit dem Fokus auf Gesundheit in Anspruch nehmen möchte? Ist so ein Coaching-Wunsch nicht etwas abgehoben, nur eine luxuriöse Wohlbefindenssteigerung? Ist Gesundheit nicht Privatsache? Wo liegt der *Return On Investment*? Oder noch schlimmer: Muss man sich jetzt ernsthaft Sorgen um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters machen?

Gilt auf einmal alles nicht mehr, was für »reguläre« Business-Coachings gilt?

Business-Health-Coachings

Moderne Unternehmen haben ein handlungsfähiges betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und eine sichtbare betriebliche Gesundheitsförderung (BGF). Professionelle Ansätze sind viel mehr als Arbeitsschutz und Obst in Sitzungsräumen. Modern und professionell heißt: regelmäßige Gesundheitsbefragungen und Gesundheitszirkel mit entsprechend abgeleiteten Maßnahmen, regelmäßige Gesundheits-Check-ups für alle Mitarbeitende, das BGM dockt an das Qualitätsmanagement und kontinuierliche Verbesserungsprozesse an, das Absenzenmanagement ist nicht nur Fehltageregister, sondern wichtiger Indikator für Gesundheitsentwicklungen und Input für die BGF.

Ein weiterer Aspekt zählt: Unternehmensleitungen, die sich heute noch immer nicht mit psychosomatischen Erkrankungen, Burn-out und Depression auseinandersetzen, haben definitiv den Anschluss an aktuelle Entwicklungen verpasst (vgl. beispielhaft für die Schweiz und Deutschland BFS, 2010; DAK, 2005, 2011). Professionell heißt hier: Die Unternehmensleitung hat diese Entwicklungen erkannt und steht voll hinter entsprechenden Maßnahmen.

Die generellen betrieblichen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung betreffen alle Mitarbeitenden gleichermaßen und bestehen in der Regel aus einem guten Mix aus Verhaltensprävention (die Person agiert gesundheitsförderlich) und Verhältnisprävention (die Organisation bietet gesundheitsförderliche Bedingungen). Das reicht allerdings nicht. Gesundheit ist auch eine individuelle Eigenschaft der Person. Der Umgang mit Belastungen und Anforderungen ist von Individuum zu Individuum sehr unterschiedlich. Eine Person kann sich hochgradig von etwas stressen lassen, was eine andere Person nicht mal als Stressor wahrnimmt. Wir kennen alle einfache Beispiele aus unseren Alltagsbeobachtungen: Ein Kollege stört sich nicht an den Umgebungsgeräuschen im Büro, ein anderer kann sich deshalb kaum konzentrieren.

Business-Health-Coachings schließen einen blinden Fleck

Die Passung zwischen Anforderungen und Bewältigungsmöglichkeiten ist gesundheitsrelevant. Anforderungen sind positive, bewältigbare, anregende, persönlichkeitsfördernde, interessante Eigenschaften der Arbeit. Belastungen entstehen aus Anforderungen, wenn die Person aufgrund weiterer Bedingungen, wie zum Beispiel reduzierten Bewältigungsmöglichkeiten, daran gehindert wird, den Anforderungen zu genügen, und die Folgen davon tragen muss (Moldaschl, 2010).

Diese Fähigkeiten und die Möglichkeiten zur Bewältigung von Aufgaben im Arbeitskontext können bei derselben Person selbstverständlich einmal hoch und einmal reduziert sein, sei es wegen neuer Aufgaben am Arbeitsplatz, des Ausfalls eines Kollegen, Umstrukturierungen oder aufgrund privater Gründe wie Familiennachwuchs.

Nicht zuletzt die anhaltende Diskussion über die Zunahme psychosomatischer Erkrankungen, Burn-out und Depression wirft die Frage auf, inwieweit Unternehmen ihren Blick auf die Leistungsfähigkeit von Coaching ausweiten sollten, nämlich den Fokus Gesundheit explizit mit einschließen. Wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter gesundheitlich beeinträchtigt ist und nicht über die Kompetenzen verfügt, mit arbeits- und gesundheitsbezogenen Aufgaben zurechtzukommen – reden wir dann nicht über genau die gleiche Ausgangslage wie in den genannten Beispielen zu Trainees, *High Potentials* und *Expatriates*?

Business-Health-Coach

Coach mit zusätzlicher Qualifikation in Gesundheitswissenschaften. Sie oder er ist in der Lage, gesundheitliche Themen professionell mit dem Coachee zu bearbeiten, erkennt eigene Grenzen und die des Coachee und stimmt sich bei Bedarf mit anderen Fachkräften aus den Gesundheitswissenschaften (wie zum Beispiel Ärzten, Therapeuten und Personal-Trainern) ab.

Wo kommt der Business-Health-Coach ins Spiel?

Die sciencetransfer GmbH führt eine an der ETH Zürich im Jahre 2006 begonnene Burn-out-Studie weiter (Hanebuth, Aydin & Scherf, 2012). Die Teilnehmenden sind Führungskräfte verschiedener Unternehmen in Deutschland, der Schweiz und den USA. Kern der Langzeitstudie ist ein Online-Screening zur Erfassung von vitaler Erschöpfung (Appels, 2004), Burn-out (Kristensen, Borritz, Villadsen & Christensen, 2005), Depression (Kroenke, Spitzer & Williams, 2001; Pfizer Inc., 2005), sozialer Unterstützung (Schwarzer & Leppin, 1991), Erholungsfähigkeit und -qualität (Hanebuth, et al., 2012), *effort-reward imbalance* (Siegrist et al., 2004), selbsteingeschätzter psychischer und physischer Gesundheit und daraus entstehenden Beeinträchtigungen im Arbeitskontext und im privaten Bereich (Hanebuth, et al., 2012). Gesundheitsverhalten wird zum Beispiel anhand von Fragen zu Rauchen, Alkoholkonsum, Sport und Bewegung erhoben.

Integriert ist ebenso eine klassische Mitarbeiterbefragung mit Fragen zum Arbeitskontext, Führung, kontinuierlichen Verbesserungsprozessen.

Die Unternehmen erhalten jeweils eine anonymisierte Auswertung zusammengefasster Daten als Grundlage zur Ableitung von Maßnahmen. Die Teilnehmer erhalten wenige Minuten nach der Bearbeitung des Online-Fragebogens eine ausführliche persönliche Auswertung zu allen Gesundheitsbereichen, die anonym in verschlüsselter Form heruntergeladen wird. Die Auswertung gibt wissenschaftlich fundiert, transparent und verständlich Auskunft über alle ermittelten Gesundheitsaspekte. Anhand des Beispiels Depression lässt sich die Logik und die Darstellung in der Auswertung exemplarisch erläutern:¹

Kurze Herleitung des Begriffs Depression

- Definition von Depression
- Beschreibung der Zusammenhänge mit Burn-out und weiteren Gesundheitsindikatoren
- Angabe des individuell ermittelten Depressionswertes
- Erläuterung der Bedeutung der Ausprägung des individuellen Depressionswertes
- Bei wiederholter Messung: vergleichende Darstellung und Interpretation des aktuellen Wertes mit dem Wert der vorhergehenden Messung
- Angabe von Depressionswert-spezifischen Handlungsempfehlungen

Die Auswertung ist nicht stigmatisierend, sondern motivierend und handlungsorientiert gestaltet. Sie ist verständlich und selbsterklärend.

Genau hier, nämlich an der persönlichen Auswertung, setzen Coaches mit dem Coachee erfolgreich an. Teilnehmende gehen sensibilisiert und gut informiert in ihr Coaching. Und genau das ist das Ziel – nicht, ein Gesundheits-Screening durchzuführen, sondern eine Drehscheibe für eine motivierte und lösungsorientierte Inanspruchnahme von Nachsorge zu sein.²

¹ Die Prozedur der Messung und Auswertung folgt strikt den Richtlinien im Umgang mit dem entsprechenden Diagnoseinstrument, hier dem PHQ-9 zur Erhebung von Depression (Kroenke, Spitzer, & Williams, 2001; Pfizer Inc., 2005).

² Die sciencetransfer GmbH führt Screenings in Unternehmen mit dem HealthScreeningTool® (HST) durch. Durchführungsbedingung ist die Sicherstellung einer Nachsorge vonseiten des Unternehmens für die Teilnehmenden.

Unabhängig vom Unternehmen stellt die sciencetransfer GmbH bei allen Screenings zusätzlich eine kostenlose anonyme telefonische Beratung bei hohen Depressionswerten sicher. Dies ist Vertragsbestandteil der Lizenzierung und Anwendung des PHQ-9 im HST zur Depressionsmessung (Pfizer Inc., 2005).

Die hier beschriebene Methode zur Erfassung und Rückmeldung von Gesundheitsparametern bei Führungskräften mit dem Ziel der Inanspruchnahme eines Gesundheitscoachings ist nur eine unter vielen. Entscheidend ist eine ermunternde Erkenntnis aus der langen Erfahrung damit: Die Wissenschaft hält tatsächlich genügend valide Verfahren bereit, um sich im Coaching dem Thema Gesundheit auf vielfältige Weise zu nähern. Die Kunst besteht lediglich darin, diese Verfahren für Coachs und Coachees verständlich, transparent und handlungsorientiert zu übersetzen. Der Wissenschaft selbst gelingt das höchst selten.

Was muss ein Business-Health-Coach können?

Den größten Teil der Nachsorge übernehmen Coachs, die entweder bereits erfolgreich für das Unternehmen arbeiten und damit auch das Vertrauen der Klienten genießen (»never change a winning team«) oder aber bei Bedarf durch die sciencetransfer GmbH gestellt werden. In jedem Fall sind die Coachs bereits vor einem Gesundheitsscreening im Umgang mit der Auswertung trainiert.

Interessanterweise bevorzugen die Teilnehmenden unserer Erfahrung nach das Setting Coaching vor dem ärztlichen oder therapeutischen Setting. Der Business-Health-Coach kennt die Unternehmensrealität, ist bei Bedarf spontan und flexibel ansprechbar, arbeitet handlungsorientiert, kann bei vielen Themen an andere Aktivitäten anderer Fachleute anknüpfen. Ein gut ausgebildeter Coach kann zum Beispiel hinsichtlich Sport und Bewegung beim eventuell vorhandenen Personal-Trainer anknüpfen, beim Thema Erholung und Achtsamkeit bei weiteren entsprechend ausgebildeten Trainerinnen und Trainern, beim Thema Ernährung bei der Ernährungsberaterin oder dem Ernährungsberater. In einigen Fällen aus der Beratungspraxis der sciencetransfer GmbH besitzen Coachs aus dem Coaching-Pool der Unternehmen eine geeignete Ausbildung, um nahtlos Gesundheitsthemen in ihre Arbeit aufzunehmen. Die Qualifikationsanforderungen an einen Business-Health-Coach sind sicher hoch, eine fundierte Aus- oder Weiterbildung im Bereich der Gesundheitswissenschaften ist Bedingung für eine professionelle Arbeit mit dem Coachee.

Gesundheit

Eine allgemeingültige, das heißt für alle Personen gleichermaßen passende – oder besser, von allen Personen *akzeptierte* Definition ist kaum möglich, denn Gesundheit liegt auch im Auge des Betroffenen.

So wird Nietzsche folgende Aussage zugeschrieben: »Gesundheit ist dasjenige Maß an Krankheit, das es mir noch erlaubt, meinen wesentlichen Beschäftigungen nachzugehen.«

Für unsere Zwecke ist eine Arbeitsdefinition geeignet, nämlich die bestmögliche *Annäherung* an das, was die WHO (1946) definiert:

Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity.

Ersetzt ein Coaching damit die ärztliche Beratung oder eine Therapie? – Nein, und es wäre auch fatal, das anzustreben. Eine klinische Depression oder eine ausgeprägte Erschöpfung erfordert ärztliche Betreuung. Bislang liegen auch nur sehr wenige wissenschaftliche Erfahrungen mit Coaching als Interventionsmethode bei schwerwiegenden Indikationen wie Depression oder Angst vor (Martin, Sanderson & Cocker, 2009). Eine konstruktive und abgestimmte Zusammenarbeit mit Coachs ist aber aussichtsreich, denn sie arbeiten lebensnah, intensiv und lösungsorientiert mit ihren Coachees und können mit ihrem Instrumentarium die Schritte anstoßen, die sich dem ärztlich-therapeutischen Wirkungsfeld in der Regel entziehen. Unsere Erfahrung mit Coachs im Gesundheitsbereich sind sehr gut, und damit sind nicht nur günstige Veränderungen gemeint, die sich wissenschaftlich abbilden lassen (Hanebuth et al., 2012), sondern auch die Rückmeldungen unserer Klienten, in der Regel Managerinnen und Manager mit Erschöpfungsanzeichen oder einer Depression.

Lohnt sich ein Business-Health-Coaching für das Unternehmen?

Eine Antwort an dieser Stelle kann nur falsch sein. Vielmehr stellt sich die Frage, was einem Unternehmen eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter wert ist. Im Sport darf der Fußballnationaltrainer einen Spieler auf die Bank setzen, wenn dieser verletzt ist. Kaum jemand würde Kritik äußern, denn schließlich soll dadurch die Leistungsfähigkeit erhalten und die Verletzung nicht noch verschlimmert werden. Die Ersatzbank für Mitarbeitende ist weniger greifbar.

Geben wir die Frage nach dem *Return on Investment* zurück:

- Welche Kosten entstehen genau, wenn eine Schlüsselperson mit Burn-out oder Depression ausfällt?
- Wie lange benötigt ein Unternehmen, um die Aufgaben dieser Person an andere zu übertragen? Können diese ihre eigenen Aufgaben dann noch hinreichend wahrnehmen?

- Wie viel dringend notwendiges Fachwissen nimmt die Schlüsselperson mit in ihre Abwesenheit?
- Wie hoch sind dann die genauen Verluste, die entstehen, wenn Vertreter dieses Know-how nicht haben?

Es sind im Grunde die gleichen Fragen, die sich ein Unternehmen stellen muss, wenn es einen Expatriate unvorbereitet ins Ausland schickt. Oder anders ausgedrückt: Sollen wir es riskieren, *nicht* zu coachen?

Ganz unabhängig davon stellt sich für jeden Einzelnen aber auch die Frage, ob die nächsten fünf geplanten privaten Konsumgüterinvestitionen notwendiger sind als eine Investition in die eigene Gesundheit, zum Beispiel ein Gesundheitscoaching.

Nichts anderes meinte die Kochlegende.

Wo sind Business-Health-Coachings in der Forschung?

Business-Health-Coachs bringen notwendiges Know-how aus den Gesundheitswissenschaften ein, sie arbeiten handlungsorientiert und kennen die Unternehmensrealität. Es liegt auf der Hand, dass die Forschung Business-Health-Coachings als weitere mögliche Intervention neben solchen aus dem ärztlich-therapeutischen Bereich adressieren sollte.

Insbesondere der Frage nach günstigen Wechselwirkungen von medizinischen, therapeutischen und Coaching-Methoden bei Burn-out und Depression sollte systematisch nachgegangen werden.

Systematische Forschung zu Interventionsmethoden kann Grenzen und Schnittstellen der Domänen aufzeigen und damit die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöhen.

Literatur

- Abbott, G. N., Stening, B. W., Atkins, P. W. B., & Grant, A. M. (2006). Coaching expatriate managers for success: Adding value beyond training and mentoring. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(3), 295–317.
- Appels, A. (2004). Exhaustion and coronary heart disease: the history of a scientific quest. *Patient Educ Couns*, 55(2), 223–229.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147.
- BFS (2010). *Arbeit und Gesundheit – Ergebnisse der Schweizerischen Gesundheitsbefragung 2007*. Neuenburg: Bundesamt für Statistik.
- DAK (2005). *Gesundheitsreport 2005*. Hamburg: DAK Versorgungsmanagement.
- DAK (2011). *Gesundheitsreport 2011*. Hamburg: DAK Forschung.
- Hanebuth, D., Aydin, D., & Scherf, T. (2012). Burnout and Related Conditions in Managers – A five-year Longitudinal Study. *Psychology of Everyday Activity*, 5(3), 17–50.
- Hollmann, D., & Hanebuth, D. (2011). Burnoutprävention bei Managern – Romantik oder Realität in Unternehmen? In: B. Badura, A. Ducki, H. Schröder & K. Maccos (Hrsg.), *Fehlzeitenreport – Zahlen, Daten, Analysen aus allen Bereichen der Wirtschaft* (S. 81–87). Berlin: Springer.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychol Bull*, 127(3), 376–407.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192–207.
- Kroenke, K., Spitzer, R. L., & Williams, J. B. (2001). The PHQ-9: validity of a brief depression severity measure. *J Gen Intern Med*, 16(9), 606–613.
- Martin, A., Sanderson, K., & Cocker, F. (2009). Meta-analysis of the effects of health promotion intervention in the workplace on depression and anxiety symptoms. *Scand J Work Environ Health*, 35(1), 7–18.
- Moldaschl, M. (2010). Widersprüchliche Arbeitsanforderungen. Ein nichtlinearer Ansatz zur Analyse von Belastung und Bewältigung in der Arbeit. In: G. Faller (Hrsg.), *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 82–94). Bern: Huber.
- Pfizer Inc. (2005). *Patient Health Questionnaire (PHQ-9)*. www.phqscreeners.com [1.2012].
- Schwarzer, R., & Leppin, A. (1991). Social support and health: A theoretical and empirical overview. *Journal of Social and Personal Relationships*, (8), 99–127.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., et al. (2004). The measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons. *Soc Sci Med*, 58(8), 1483–1499.
- WHO (1946). Preamble to the Constitution of the World Health Organization as adopted by the International Health Conference, New York, 19–22 June, 1946; signed on 22 July 1946 by the representatives of 61 States. In: World Health Organization (WHO) (ed.), *Official Records of the World Health Organization, Vol. 2*. New York: World Health Organization.

Anschrift des Verfassers

Dirk Hanebuth, Dr. phil.

E-Mail: dirk.hanebuth@alumni.ethz.ch

Gesundheitscoaching zwischen Äpfeln, Lebenssinn, Wissenschaft und Umsetzung im Alltag

Ist »Gesundheit« als Ziel sinnvoll?	158
»Sie sind Gesundheitscoach? Da geht's bestimmt um gesunde Ernährung und Bewegung, oder?«	159
Alter Wein in neuen Schläuchen?	162
Gesundheitsapostel? – Nein danke!	164
Quo vadis, Gesundheitscoaching?	165

* *Anke von Platen*, Diplom Oecotrophologin, Inhaberin Corporate & Personal Health Coachings, Workshops, Consulting, Hannover-Ronnenberg. Associate für die Themen Business Health Coaching, Projektmanagement und Gesundheitsseminare bei der sciencetransfer GmbH, Frankfurt und Zürich.

Gesundheit wünschen wir gerne, besonders zu Geburtstagen. Sie ist für die meisten Menschen etwas Wertvolles. Dies wird uns häufig erst dann bewusst, wenn wir uns nicht gesund fühlen. Doch können wir Gesundheit wie ein Geschenk kaufen? Und wie sieht überhaupt Gesundheit im Alltag aus? Und in Hinsicht auf ein Gesundheitscoaching: Welches Gesundheitskonzept ist hier sinnvoll?

Der folgende Beitrag gibt einen Überblick über verschiedene Definitionen von Gesundheit und definiert darauf aufbauend das Konzept des Gesundheitscoachings anhand des Modells der Salutogenese. Einsatz und Nutzen des Gesundheitscoachings in Unternehmen werden praktisch dargestellt. Nachdem die Anforderungen an einen Gesundheitscoach aufgeführt werden, schließt der Beitrag mit weiterführenden Fragen ab.

Ist »Gesundheit« als Ziel sinnvoll?

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definierte 1946 Gesundheit des Menschen als »ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen« (Buer & Schmidt-Lellek, 2008). Diese Definition ist vielzitiert und wirkt durch das Adjektiv »vollständig« absolut, Gesundheit ist damit fast unerreichbar.

Seit den 70er-Jahren kennen wir das Konzept der Gesundheitsentstehung »Salutogenese« von Aaron Antonovsky (1987). Salutogenese versteht Gesundheit dabei als aktiven Prozess. Er beschreibt die Salutogenese als tiefes »Gefühl des Vertrauens, dass die Ereignisse unseres Lebens durch Verstehbarkeit, Beeinflussbarkeit und Sinnhaftigkeit charakterisiert sind« (Fengler, 2011; Antonovsky, 1997). Sprich, wenn:

- wir verstehen und Klarheit haben, was auf uns zukommt,
- wenn wir das Gefühl haben, unser Leben beeinflussen zu können, und alle Ressourcen haben, um die anstehenden Anforderungen zu bewältigen, und
- wenn wir letztlich einen Sinn und eine lohnenswerte Anstrengung in der Bewältigung unserer Aufgaben sehen,

genau dann fühlt sich unser Leben rund, stimmig und ja, *gesund* für uns an. Wir können an der Definition von Antonovsky erkennen und nachvollziehen: Gesundheit und das Gefühl der Stimmigkeit ist so individuell, wie wir Menschen sind. Und vor allem: Gesundheit wird realistisch und erreichbar.

Für das Thema Gesundheit im Setting Coaching müssen wir zunächst die Frage stellen, was für den Coachee Gesundheit bedeutet. Klingt Gesundheit

vielleicht zu rational, medizinisch und alltagsfern? Aus der Erfahrung der Autorin kommen Kunden aus verschiedenen Anlässen ins Coaching, die sich wie folgt kategorisieren lassen:

- *Gefühlte Unstimmigkeiten im Wohlbefinden:* »Ich fühle mich schlapp und bekomme meine PS nicht auf die Straße.«
- *Absicherung und Prävention:* »Ich möchte keinen Burn-out bekommen. Mir ist eine Fremdeinschätzung wichtig und Hinweise, was ich besser machen kann.«
- *Unterstützung bei konkreten, komplexen Fragestellungen:* »Ich bin im Burn-out und auch schon in Therapie, ich suche nach einfachen Maßnahmen, was ich für mich tun kann, um schneller zu Energie zu kommen.«

Diese Aussagen verdeutlichen die Selbstwahrnehmung der Kunden in Bezug auf ihre Gesundheit. Sie sprechen jedoch häufig nicht direkt von Gesundheit, sondern eher von Energie, Wohlbefinden, Burn-out: Begriffe und Bilder, die anscheinend besser emotional und körperlich erlebbar zu sein scheinen als Gesundheit.

»Sie sind Gesundheitscoach? Da geht's bestimmt um gesunde Ernährung und Bewegung, oder?«

Gesundheitscoaching hat aus Sicht der Autorin das Ziel, den Coachee beim Aufbau seiner individuellen und nachhaltigen Gesundheitskompetenz zu unterstützen. Basierend auf dem Konzept der Salutogenese, wird Gesundheit hier als ein umfassender, dynamischer, durch Alltagsentscheidung beeinflussbarer Entwicklungsprozess verstanden. Aus diesem Grund basieren die Coachings der Autorin nicht auf dem WHO-Verständnis von Gesundheit, sondern auf dem Konzept der Salutogenese. Coaching wird als Hilfe zur Selbsthilfe mit edukativen, beratenden Elementen von gesunden Klienten aufgefasst.

Coaching ist hier verstanden als eine Einzelberatung, ein ziel- und lösungsorientierter Prozess. Gesundheitscoaching fokussiert darauf, das eigene Wohlbefinden bzw. im Sinne der Salutogenese das Gefühl der Stimmigkeit zu erhöhen und die Gesundheitskompetenz des Coachee zu stärken. Im Gegensatz dazu beschäftigt sich Psychotherapie mit der Kuration von psychischen Erkrankungen, die hier verstanden werden als stark wahrgenommenes Ungleichgewicht, die einen hohen Leidensdruck sowie eine hohe negative Beeinflussung im Alltag bewirken.

Gesundheitscoaching, basierend auf dem Modell der Salutogenese

- erhöht die Klarheit, Verstehbarkeit und Transparenz, die zum Wohlbefinden notwendig sind. Zusammenhänge werden erarbeitet und/oder vom Gesundheitscoach aufgezeigt.
- erarbeitet Einflussmöglichkeiten und Stellschrauben für die Steigerung des Wohlbefindens im Alltag des Coachee. Der Gesundheitscoach kann und sollte situativ edukativ ergänzen und beraten.
- erarbeitet die Bedeutsamkeit, Sinnhaftigkeit und Motivation zur Steigerung und Erhaltung des Wohlbefindens. Ein Gesundheitscoach unterstützt den Coachee beim Erarbeiten seiner Ziele und Motivation, er oder sie gibt keine Ziele und Sinnhaftigkeit von Gesundheit vor.

Neben körperlichen spielen vor allen Dingen mentale und (selbst-)organisatorische Aspekte des eigenen Wohlbefindens im Gesundheitscoaching eine Rolle. Gesundheitskompetenz bedeutet, im Berufsalltag Handlungsspielräume auf den verschiedenen Ebenen zu entdecken und zu nutzen. So wird ein bewusster und dadurch besserer Umgang mit den eigenen gesundheitlichen Bedürfnissen und Ressourcen in allen Lebensbereichen erzielt. Im Gesundheitscoaching werden auch klassische Coaching-Themen, wie zum Beispiel die Einarbeitung in eine neue Führungsrolle, unter den Gesichtspunkten des eigenen Energiehaushaltes und Wohlbefindens bearbeitet. Unstimmigkeiten und Spannungen im Erleben des Wohlbefindens werden aufgedeckt und gelöst, wie zum Beispiel die erlebten Spannungen zwischen Perfektionismus, Arbeitsvolumen und dem Gefühl der Überforderung, inneren Ruhe und ersten körperlichen Symptomen sowie dem schleichenden Verlust des Gefühls für sich selbst. Wann ein Kunde sich für ein Gesundheitscoaching öffnet, hängt häufig vom erlebten Leidensdruck bzw. dem Gefühl der Unstimmigkeit ab.

Folgende Aspekte werden in einem Gesundheitscoaching in Orientierung am Konzept der Salutogenese integriert und miteinander in Beziehung gesetzt (eigene Zusammenstellung, Auszug):

Dimension Klarheit und Verstehbarkeit

- Was sind meine persönlichen und beruflichen Ziele?
- Wie merke ich, dass ich auf dem richtigen Weg bin? Was ist konkret anders im Alltag?
- Welche Anforderungen stelle ich an mich persönlich?

- Kann ich mir mein momentanes Unwohlsein, meinen Energiemangel erklären?

Dimension Machbarkeit, Beeinflussbarkeit

- Habe ich genügend Energie, Leistungskraft, um meine Aufgaben zu bewältigen?
- Wo kann ich momentan gut auftanken (Schlaf, Sport, Essen)?
- Was kostet mich momentan Energie?
- Wie kann ich meinen (Arbeits-)Alltag beeinflussen?
- Wer/was kann mich unterstützen?

Dimension Sinnhaftigkeit

- Wozu möchte ich etwas für meine »Gesundheit« tun?
- Woher und wann weiß ich, dass sich mein Engagement lohnt?
- Wie belohne ich mich für meine Anstrengungen?

Bereits hier muss der Coach begleiten. Ein Visualisieren der Aspekte durch Skizzen, Symbole oder Bilder leitet den Coachee bei der Bearbeitung der Themen auf der mentalen, emotionalen und körperlichen Ebene.¹

Aus den oben aufgeführten Kernfragestellungen wird deutlich:

- Gesundheitscoaching bezieht körperliche, mentale, emotionale und organisatorische Aspekte des Wohlbefindens mit ein (von Platen, 2010).
- Gesundheitscoaching ist persönlich, es kann sich nicht ausschließlich auf das Berufsleben konzentrieren, sondern schließt das Privatleben mit ein.
- Im Gesundheitscoaching werden Fäden gesponnen und Zusammenhänge erarbeitet. Am Beispiel des Themas Essen dargestellt: Es geht nicht nur um das, »was auf den Teller kommt«, sondern vielmehr um die Organisation von Mahlzeiten, die Wiederherstellung eines Körpergefühls und darüber hinaus um die Fragen: »Wonach habe ich denn noch Hunger? Und wann bin ich satt?« Gerade das Essen ist ein emotionales und organisatorisches Thema, das im Gesundheitscoaching nicht auf die (rationalen) Diätpläne und Kalorientabellen reduziert werden sollte.
- Gesundheitscoaching unterstützt den Coachee, sein Wohlbefinden durch Alltagsentscheidungen und kleine Anpassungen aktiv zu beeinflussen.

¹ Die Autorin hat zur Visualisierung und Übersetzung des Gesundheitsbegriffes in den Alltag das STRANDKORB-PRINZIP[®] entwickelt. Der Strandkorb steht für die mit Gesundheit verbundenen Gefühle wie zum Beispiel innere Ruhe, Klarheit, innere Stabilität und Fähigkeit zum Abschalten und Auftanken. Das STRANDKORB-PRINZIP[®] basiert auf dem Konzept der Salutogenese. Es besteht aus zehn Modulen der gesunden Selbstführung, die sich jeweils hinter dem Anfangsbuchstaben des Wortes Strandkorb verbergen.

Denn die Entstehung von Wohlbefinden wird im Coaching als ein aktiver, täglicher Prozess verstanden (Lauterbach, 2008).

- Gesundheitscoaching ist Teamarbeit: Die Autorin versteht sich als Schrittmacher und Hebamme im Coachingprozess. Der Coachee ist sein eigener Gesundheitsexperte und soll von Anfang an eine »größtmögliche Expertenunabhängigkeit« erreichen (Storch & Krause, 2011).
- Der Coachee wird im Gesundheitscoaching dabei unterstützt, sein Bauchgefühl, seine Intuition wieder zu hören und die Sprache des eigenen Körpers zu verstehen und mehr und mehr wieder zu sich selbst zu kommen.

Der letzte Aspekt verdeutlicht den Nutzen von Gesundheitscoaching in der heutigen Zeit: Steigende psychische Belastungen, eine Zunahme von Erschöpfungszuständen und depressiven Erkrankungen (BPtK, 2012) sowie das Gefühl von immer mehr Menschen, fremdbestimmt und unter Zeitdruck zu sein (DGB-Index Gute Arbeit, 2012), signalisieren eine zunehmende Gefahr der Entfremdung von dem, was dem Individuum guttut (Crittin, 2010). Dabei mangelt es nicht am Wissen, was »eigentlich« gut für uns wäre, sondern vielmehr an der Vorstellungskraft, wie es im Alltag gehen könnte – es fehlt an Umsetzungskraft und Vertrauen in die eigenen Umsetzungsmöglichkeiten und -fähigkeiten.

Ein Gesundheitscoaching hat durch den umfassenden Blick über Schreibtisch, Tellerrand und Joggingschuhe hinaus neben Personal-Trainern und Ernährungsberatern eine Daseinsberechtigung. Gesundheitscoaching kann auch, das sagen die Coachees, eine sehr pragmatische und sinnvolle Ergänzung zu einer Psychotherapie (z.B. bei Depressionen) und auch zu anderen schweren medikamentösen Krankheiten (wie zum Beispiel Krebs) sein.

Eine Abstimmung aller Beteiligten (Arzt, Psychotherapeut, Gesundheitscoach, Coachee), eine Abgrenzung zwischen Therapie (Heilung) und Gesundheitscoaching (Alltagsunterstützung, Erhöhung des Stimmigkeitsgefühls im Sinne der Salutogenese) gegenüber dem Coachee ist dabei erforderlich.

Wie aber wird Gesundheitscoaching bisher im Unternehmenskontext genutzt?

Alter Wein in neuen Schläuchen?

Demografischer Wandel, Employer Branding, Zunahme psychischer Belastungen, Personalentwicklung, Talentmanagement – die Schlagworte ändern sich, die Herausforderungen bleiben die gleichen. Unternehmen streben

wirtschaftliche Kennzahlen an. Dazu benötigen sie Mitarbeiter, die einen guten Job machen. Damit Menschen gut arbeiten und sich für ein Unternehmen einsetzen, hilft es ihnen, wenn ihnen die Unternehmensziele klar sind, wenn sie das tun, was sie am besten können, wenn sie sich bei der Arbeit wertgeschätzt fühlen, als Mensch gesehen werden (Gallup, 2012) und sich erholen können. Um das Modell der Salutogenese zu aufzugreifen: Mitarbeiter benötigen Fähigkeiten, um mit den steigenden psychischen Belastungen gut umgehen zu können. Die Frage ist demnach nicht »Muss sich darum ein Unternehmen kümmern, ist das nicht Privatsache?«, sondern sollte vielmehr sein: »Wie können wir unsere Mitarbeiter dabei unterstützen, dass sie mit den Arbeitsanforderungen in ihrem Job gut und gesund umgehen?«.

Das Angebot eines Gesundheitscoachings drückt nicht nur Wertschätzung aus, sondern gibt dem Coachee die Möglichkeit, seine Fragestellungen in einem geschützten Raum zu klären. Ein Coaching-Termin ist flexibler in den Arbeitsalltag zu integrieren als ein Tagesseminar und reicht oft aus, um erste, nachhaltige Impulse zu setzen. Gerade in Kombination mit einem wissenschaftlich fundierten Online-Fragebogen (wie zum Beispiel das Health-ScreeningTool[®], sciencetransfer GmbH Zürich) wird eine kompakte Coaching-Einheit gut vor- und nachbereitet. Dazu erhält der Teilnehmer ein relevantes Benchmark und eine objektive Antwort auf die Frage: »Wie gut mache ich das denn mit dem Stressmanagement, und wie hoch ist mein Burn-out-Risiko?«.

Unternehmen, in denen das Ziel »Mitarbeiterzufriedenheit« nicht nur plakativ auf der Karrierewebsite steht, sondern im Alltag respektiert und gelebt wird, setzen das Angebot eines Gesundheitscoachings wie folgt ein:

- im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements als Angebot für Führungskräfte, insbesondere als Ergänzung zu einem Medical-Check-up;
- als Ergänzung der betrieblichen Sozial- und Gesundheitsberatung für belastete Mitarbeiter;
- als Ergänzung zu einer betrieblichen Eingliederungsmaßnahme für Burn-out-Betroffene;
- als Standard für ihre Führungskräfte und Alternative zu einem klassischen Coaching, insbesondere für Nachwuchsführungskräfte.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass sich bei Führungskräften durch ein Gesundheitscoaching nicht nur die Selbstführung, sondern auch die Führung von Teams gesundheitsorientierter gestaltet. Und manchmal ist es die Rückbe-

sinnung auf den alten Wein bzw. auf klassische Gesundheitsrezepte oder Tugenden durch das Format des Gesundheitscoachings.

Gesundheitsapostel? – Nein danke!

Teilnehmer von Gesundheitscoachings sind bisher meist Führungskräfte der mittleren bis Vorstands-Ebene, die neugierig sind, einen Sparringspartner für das persönliche Thema suchen und/oder eine gesundheitlich Fragestellung haben. So sattelfest und zielstrebig die Klienten beruflich sind, so unsicher können sie in Bezug zur eigenen Gesundheit und dem, was sie im Gesundheitscoaching erwartet, sein. Die Ängste eines Coachee – »Hoffentlich sagen Sie mir nicht, dass ich jetzt nur noch 50 Prozent arbeiten soll« oder »Ich dachte schon, ich muss jetzt viermal pro Woche Sport machen« – verdeutlichen Befürchtungen und auch Vorstellung von Gesundheit im Alltag. Es erscheint uns wichtig, dass ein Gesundheitscoach ...

- Erfahrung in der Unternehmenspraxis hat, die Sprachen von Stress und Führung kennt,
- weiß, was im Berufsalltag realistisch umsetzbar ist,
- eigene Lebenserfahrung im Umgang mit Unstimmigkeiten und Disbalancen hat,
- ressourcenorientiert und empathisch im Gesundheitscoaching arbeitet,
- ein fundiertes Verständnis von Gesundheit sowohl physiologisch als auch psychologisch mitbringt und dieses Wissen in die Sprache der Kunden übersetzen kann,
- sowohl einen Überblick über Methoden der Gesunderhaltung hat als auch Spezialgebiete anbietet,
- sich kontinuierlich wissenschaftlich und persönlich weiterentwickelt – sowohl zu gesundheitlichen als auch unternehmerischen Fragestellungen,
- nicht missionarisch sondern realistisch ist,
- individuelle Ausprägungen von Gesundheit (Konstitutionstypen, Stress-typen) erkennt und im Gesundheitscoaching unterschiedlich methodisch und inhaltlich bedienen kann,
- ein Netzwerk an Psychotherapeuten und Ärzten in seinem Umfeld kennt, sodass bei psychotherapeutischen oder medizinischen Fragestellungen der Coachee weiterempfohlen werden kann.

Ebenfalls kann eine psychotherapeutische Zusatzausbildung (z.B. Heilpraktiker für Psychotherapie) für GesundheitsCoachs sinnvoll sein, um juristisch die Grauzone »Wo hört Gesundheitscoaching auf, wo fängt Psychotherapie an?« abzusichern.

Um das Bild der Kochlegende (Hanebuth, in dieser Publikation) aufzugreifen: Gesundheitscoaching meint in diesem Kontext, zunächst, zusammen eine stimmige Kochphilosophie, eine Antwort auf die Frage »Wie will ich essen?« (bodenständig oder Molekularküche?) zu finden, eine machbare Lösung zu skizzieren, die Haltung zum Kochen zu überprüfen (Wozu will ich kochen?) und letztlich die bewusste Verantwortung für sein Essen zu übernehmen. Dann gemeinsam auf dem Markt mit dem zur Verfügung stehenden Budget (Zeit, Geld, Aufmerksamkeit) die Zutaten für die Mahlzeiten zu kaufen, eine Basisanleitung für die Verwendung der Zutaten zu geben (»Die Dosis macht das Gift!«) und dem Kunden die Angst nehmen und Zuspruch geben, dass er kochen kann. Und es dürfen auch einmal Tränen fließen – wenn wir die Zwiebelschichten schneiden. Es darf einfach sein! Und ja, es darf beim Kochen gelacht und ein Glas Wein getrunken werden. Gesundes Selbstmanagement kann nur nachhaltig erfolgreich sein, wenn es Freude bereitet.

Quo vadis, Gesundheitscoaching?

Gesundheitscoaching kann eine wichtige Präventions- und Führungsmaßnahme im Unternehmenskontext darstellen. Gesundheitscoaching unterstützt die Teilnehmer beim achtsamen und gezielten Umgang mit den eigenen Ressourcen – sowohl im Sinne der eigenen Lebensqualität als auch im Sinne der Arbeitsproduktivität und -zufriedenheit.

Neben den bereits skizzierten Forschungsfragen nach Wechselwirkungen und Schnittstellen mit zum Beispiel therapeutischen Formaten (Hanebuth, in dieser Publikation), erscheinen folgende Fragen zum Aufzeigen der Chancen von Gesundheitscoaching relevant:

- Wie sind die Auswirkungen von Gesundheitscoachings bei unterschiedlichen Zielgruppen im Unternehmenskontext (z.B. Nachwuchsführungskräfte versus Seniorführungskräfte)?
- Wie wirkt sich ein Gesundheitscoaching auf das Führungsverhalten und die Mitarbeiterzufriedenheit sowie den Umgang mit psychischen Belastungen aus?
- Wie können Unternehmenskosten (z.B. Fehlzeiten, Produktivitätsverluste) durch den Einsatz von Gesundheitscoachings reduziert bzw. positive Kennzahlen (z.B. Produktivität, Mitarbeiterzufriedenheit, Kreativität) erhöht werden?

Literatur

- Antonovsky, Aaron (1987). *Unraveling The Mystery of Health – How People manage Stress and Stay Well*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Antonovsky, Aaron (1997). *Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: dgvt.
- Buer, Ferdinand, & Schmidt-Lellek, Christoph (2008). *Life-Coaching – Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- BPtK (BundesPsychotherapeutenKammer) (2012). *BPtK-Studie zur Arbeitsunfähigkeit. Psychische Erkrankungen und Burnout*. Berlin: BPtK.
- Crittin, Jean-Pierre (2010). *Ayurvedische Psychologie. Wege zum Selbst und das Energieprinzip des Ayurveda*. Oberstorf: Windpferd.
- DGB-Index Gute Arbeit GmbH (2012). *Arbeitsheute – Arbeitsintensivierung – Entgrenzung. So beurteilen die Beschäftigten die Lage*. Berlin: DGB.
- Fengler, Jörg (2011). *Ausgebrannte Teams: Das 6-Faktoren-Präventionsmodell in Ausgebrannten Teams: Burnout-Prävention und Salutogenese*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Gallup GmbH (2012). *Engagement Index Deutschland 2011*. www.gallup.com.
- Lauterbach, Matthias (2008). *Einführung in das systemische Gesundheitscoaching*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Platen, Anke von (2010). *STRANDKORB-PRINZIP® – Einfach. Erfolgreich. Leben. Optimieren Sie Ihre persönliche Lebens- und Arbeitsweis*. Norderstedt: Books on Demand.
- Storch, Maja, & Krause, Frank (2011). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcenmodell (ZRM)* (4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Bern: Huber.

Anschrift der Verfasserin

Anke von Platen, Dipl. oec. troph.
Corporate und Personal Health
Coachings | Workshops | Consulting
Ihmer Tor 11 L
DE-30952 Hannover-Ronnenberg
Tel. (+49) 05109 690 196
Fax (+49) 05109.690 197
E-Mail: kontakt@ankevonplatten.de

Selbstsorge im Beruf

Life-Coaching als Anleitung für eine gelingende Lebensbalance

Der Begriff »Life-Coaching«	168
Der Kontext des Life-Coachings – die Situation in den Arbeitswelten	169
Der Begriff »Selbstsorge«	172
Praxis der Selbstsorge	174
Schlussbemerkung	176

* *Christoph Schmidt-Lellek*, Dr. phil., freiberufliche Tätigkeit als Psychotherapeut (HPG), Supervisor (DGSv) und Coach (DBVC) in Frankfurt am Main; Mitherausgeber und Redakteur der Zeitschrift *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)* (VS Verlag, Wiesbaden).

Unsere Arbeitswelten sind weithin durch wachsende Anforderungen an Effektivität und Effizienz von Mitarbeiter/innen in Unternehmen und Organisationen geprägt. Angesichts dieser Situation hat sich in den letzten Jahrzehnten das Beratungsformat Coaching entwickelt, in der Regel mit dem vorrangigen Ziel einer »Optimierung« der Arbeitsleistung. Dies allein reicht aber nicht aus, um den Risiken für Arbeitszufriedenheit und psychische Gesundheit der Berufstätigen und damit auch für eine nachhaltige Arbeitsqualität entgegenzuwirken (vgl. Haubl & Voß, 2011). Das Konzept des Life-Coachings soll eine erweiterte Perspektive eröffnen: Eine reflektierte Selbstsorge und eine gelingende Lebensbalance sind eine Bedingung, diesen Risiken begegnen zu können.

Der Begriff »Life-Coaching«

Das Konzept des Life-Coachings gehört in den Kontext des berufsbezogenen Coachings, wie es vom DBVC (⁴2012) definiert wurde. Life-Coaching nimmt darin neben den Arbeitsfunktionen *die Person als ganze* in den Blick. Dies ist allein durch die Tatsache gefordert, dass ein wesentliches »Instrument« des Handelns von Fach- und Führungskräften die eigene Person ist – mit den individuellen Neigungen und Abneigungen, lebensgeschichtlich erworbenen Erfahrungen und Kompetenzen, Stärken und Schwächen. Dieses »Instrument« zu pflegen und zu schützen, dient also nicht nur dem individuellen Wohlergehen, so wichtig dieses auch ist, sondern auch der Qualität beruflichen Handelns (Buer & Schmidt-Lellek, 2008; Schmidt-Lellek & Buer, 2011). Life-Coaching soll also nicht als eine allgemeine Lebensberatung verstanden werden, sondern als eine Ausweitung des Horizonts im Business-Coaching, und zwar in zwei Richtungen:

- *horizontal*: Life-Coaching richtet sich auf den gesamten Lebenszusammenhang eines Menschen. Die berufsbezogenen Fragestellungen werden also nicht für sich allein betrachtet, sondern im Kontext der ganzen Lebensumstände und der Lebensplanung des Coachee.
- *vertikal*: Life-Coaching richtet sich auf den ganzen Menschen in allen seinen Dimensionen, mit Körper, Seele und Geist. Life-Coaching bemüht sich demnach nicht allein um die beruflichen Funktionen eines Menschen, um Erfolg, Effektivität und Effizienz seiner Arbeit (Wirkung nach außen), sondern auch um die emotionalen Aspekte, wie die berufliche Arbeit erlebt und verarbeitet wird (Wirkung nach innen).

Man kann nach Schreyögg zwei Funktionen des Coachings unterscheiden: (1) Personalentwicklung und (2) Unterstützung bei Freud und Leid im Beruf. Beides zielt auf eine Förderung der beruflichen Selbstgestaltungspoten-

ziale, also des Selbstmanagements und der Selbstsorge (Schreyögg, 2012, S. 21). Personalentwicklung ist nicht loszulösen von Persönlichkeitsentwicklung, das heißt, berufliche Rolle und Person sind aufeinander bezogen und können mit dieser Wechselwirkung im Life-Coaching reflektiert werden.

Der Kontext des Life-Coachings – die Situation in den Arbeitswelten

Der Kontext des Coachings sind die sich verändernden Arbeitswelten mit ihren Auswirkungen auf die Menschen in den Organisationen und den Unternehmen. Man kann hierzu einige allgemeinen Trends beschreiben, die vielfach anzutreffen sind:

- *Komplexität*, auf der fachlich-inhaltlichen, der organisatorischen und der persönlichen Ebene, »Verdichtung der Arbeit«, Intensivierung der Arbeitsleistung.
- *Flexibilität*: Bereitschaft und Fähigkeit, sich auf neue Inhalte, andere Aufgaben und Rollen und auf organisatorische Innovationen einzustellen (z. B. Matrixorganisation, Projektmanagement), bis hin zu größerer Mobilität (z. B. Auslandseinsätze).
- *Risiko*: Traditionelle Rollenmuster in den Arbeitswelten verlieren ihre Verbindlichkeit (Beck, 1986). Auch in den Führungsrollen zeigt sich häufig eine Verunsicherung, allein wegen der vielfältigen, flexiblen Rollenanforderungen. So muss jeder sich sein persönliches Führungskonzept mehr oder weniger selbst gestalten.
- *Entgrenzung der Arbeit*, im Hinblick auf den zeitlichen Umfang der Arbeit und auf die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben: Berufstätige werden von der Arbeitswelt zeitlich (rund um die Uhr erreichbar) oder räumlich (Heimarbeit per Computervernetzung) so umfassend vereinnahmt, dass ihre sonstigen Daseinsmöglichkeiten immer mehr an Bedeutung verlieren oder gar nicht mehr zum Tragen kommen.
- *Individualisierung*: Ulrich Beck (1986) spricht von der Individualisierung der Berufsbiografien, die sich immer weniger nach festen Schemata gestalten. Der »Arbeitskraftunternehmer« muss alleine für sich entscheiden, wo er sich wie viel einbringt. Eine kurzfristige Zugehörigkeit zu einem Team verlangt eine schnelle Anpassungsfähigkeit, sodass die Beziehungen meistens eher oberflächlich bleiben. Durch häufigere Ortswechsel drohen soziale Beziehungsnetze, instabiler zu werden und eine geringere Verbindlichkeit zu erhalten. – Eine Folge dieser Individualisierung ist auch eine sich verschärfende *Selbstwert-Problematik*: Unser Identitätsgefühl wird sehr stark durch unsere berufliche Rolle geprägt, und ein Großteil des Erlebens, ein wertvoller Mensch zu sein und einen anerkannten Platz in der Gesellschaft innezuhaben, soll durch berufliche Ar-

beit gewährleistet werden. Wenn nun die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Beruf mit den jeweiligen Werten und Rollenmustern nicht mehr stabil ist, kann damit auch eine bedeutsame Quelle des Selbstwertgefühls unsicher werden oder verloren gehen. Umso dramatischer ist oft ein »Anerkennungsdefizit«, wenn der Wunsch nach Anerkennung in den Unternehmen nicht oder nicht hinreichend erfüllt wird – ganz abgesehen von der Situation einer Arbeitslosigkeit.

- *Entbürokratisierung in den Organisationen:* In manchen Wirtschaftsorganisationen findet ein Abschied von herkömmlichen bürokratischen Mustern statt, sodass den Mitarbeiter/innen mehr individuelle Entscheidungskompetenz, Eigenverantwortung und Kreativität abverlangt werden. Dies bedeutet für sie einerseits ein interessanteres Arbeiten, andererseits eine höhere Belastung und größere Unsicherheit.

Die Auswirkungen solcher Veränderungen wurden in den Jahren 2008 und erneut in 2011 von einer »Forschungsgruppe Arbeit und Leben in Organisationen« in einer breit angelegten Studie untersucht (vgl. Haubl & Voß, 2011). In dieser Studie wurden 970 (2008) bzw. 893 (2011) Supervisorinnen und Supervisoren (DGSv) über ihre Wahrnehmungen der Arbeitsbedingungen in Profit- und Nonprofit-Organisationen und deren Auswirkungen auf die Beschäftigten befragt. Die Forscher/innen »konnten anfangs selbst nicht glauben, was ihnen da aus der Welt der Organisationen in Deutschland berichtet wurde« (Voß & Haubl, 2012, S. 2). Man spricht von einer »betrieblichen Klimakatastrophe« und stellt fest: »Das psychische Elend ist erschreckend.« So ist es nicht verwunderlich, dass heute Burn-out ein anhaltendes Thema in den öffentlichen Diskussionen ist. Die genannten Veränderungen bieten den Beschäftigten einerseits vielfältige Chancen für mehr Selbstverwirklichung bzw. für individuelle Entwicklungen, aber sie können auch ein großes »Risiko für ihr subjektives Wohlbefinden und mehr noch für ihre psychische Gesundheit« darstellen (ebd.).

Wie bereits angedeutet, bestehen die zunehmenden Belastungen nicht nur in wachsenden Arbeitsanforderungen, sondern mehr noch in der Notwendigkeit, mit Konflikten und Dilemmata umzugehen. Dazu einige Beispiele, die durch die Studie deutlich geworden sind:

- »Was heute als Leistung gilt, ist diffus geworden«, weshalb der Wert des eigenen Tuns für viele Mitarbeiter/innen nicht klar erlebbar ist. Auf der einen Seite werden vorgegebene Arbeitsergebnisse verlangt, die an Kennzahlen festgemacht werden. Auf der anderen Seite stehen neu hinzukommende Anforderungen wie: »Kreativität, Loyalität, Flexibilität, Teamgeist und vor allem Eigenverantwortung und Selbstregulierung«

- (a.a.O., S. 6), die sich zumeist aber nicht oder nicht unmittelbar an Kennzahlen messen lassen.
- Wenn die zu erbringende Leistung von Führungskräften wie von Mitarbeiter/innen ausschließlich an Kennzahlen festgemacht wird, dann wird möglicherweise die Aufwandsdimension einer Leistung ausgeblendet. »Wenn in der Wahrnehmung der Arbeitnehmer/innen eine Arbeitsleistung nicht adäquat bewertet wird, geht (...) das Gefühl verloren, gerecht belohnt zu werden, was kränkend und infolgedessen auch psychisch belastend sein kann« (ebd.).
 - Ein Dilemma besteht zwischen dem Streben nach Zugehörigkeit zu einer Organisation und der Identifikation mit ihr einerseits und dem »Versuch, die eigene Persönlichkeit gegenüber den Zumutungen der Organisation zu behaupten« andererseits (a.a.O., S. 3).
 - Führungskräfte erhalten ihre Position zumeist aufgrund von fachlichen Kompetenzen, während die sozialen und kommunikativen Kompetenzen oft nicht genügend berücksichtigt werden. Deswegen wird das Führungsverhalten »häufig als wenig kommunikativ und wertschätzend erlebt« (a.a.O., S. 4). Dies kann zur Folge haben, dass Veränderungen »für die Beschäftigten schwer nachvollziehbar und wenig sinnhaft« erscheinen, wenn es ihnen nicht gelingt, »ihre Teilaufgaben in einen Gesamtzusammenhang zu bringen«. Sinnverlust kann aber die Leistungsbereitschaft und auch die Leistungsfähigkeit beeinträchtigen.
 - Kollegialität und Teamfähigkeit werden als bedeutsame Erfolgsfaktoren eingefordert, und dem entspricht auch meistens das Bedürfnis von Mitarbeiter/innen nach Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft, die von wechselseitiger Wertschätzung geprägt ist. Eine gute Teamentwicklung benötigt allerdings auch die Möglichkeit, sich aufeinander einzustellen, das heißt Freiräume, die quantitativ und qualitativ mehr sind, als was zum Beispiel in einer Kaffeepause möglich ist. Eine Teamsituation kann schnell Schaden nehmen, »wenn etwa der Leistungsdruck knapp kalkulierter Projekte dazu führt, dass man im Team nach Sündenböcken für ein befürchtetes Scheitern sucht«. Mangelndes Vertrauen erschwert aber aufgrund von Angst und Ärger die Kooperation der Teammitglieder. Ein steigender Krankenstand lässt sich als Indikator für fortgesetzte »Kränkungen« der Mitarbeiter/innen verstehen.

Fazit: Individuelles, eigenverantwortliches Handeln verlangt äußere und innere Freiheit, das Eingehen von Konfliktrisiken und die Bereitschaft zu offener und kreativer Konfliktbewältigung. Dies ist insbesondere in Wandlungsprozessen erforderlich, in denen bisherige Routinen und Sicherheiten aufgegeben werden. All dies setzt aber Freiräume für die Entwicklung von

Selbstreflexivität, Kreativität und dialogischer Kompetenz voraus. Wenn diese Freiräume fehlen, können Fach- und Führungskräfte in das Dilemma geraten, autonom handeln zu müssen, ohne jedoch eine hinreichende Basis dafür zu haben, nämlich die Möglichkeit, sich und ihr Handeln kritisch zu reflektieren, statt sich nur an vorgegebenen Funktionen und Rollenmustern zu orientieren. Je weniger nun solche Freiräume in den Arbeitswelten selbst gegeben sind, desto mehr soll Coaching als neue Profession dazu dienen, offene Reflexionsräume zu schaffen und damit Wandlungsprozesse zu unterstützen.

Angesichts dieser Entwicklungen sprechen die Autoren der genannten Studie von der Notwendigkeit einer kompetenten »Selbstfürsorge«, um keinen Schaden zu nehmen an der physischen und psychischen Gesundheit. Selbstsorge bedeutet nicht, seine eigenen Interessen rücksichtslos gegen den Rest der Welt durchzusetzen, wohl aber eine gelingende Balance zwischen Geben und Nehmen, Rollenidentifikation und Rollendistanz, Fremdbestimmung und Selbstbestimmung. Gelingt diese Balance nicht, steigt die Gefährdung durch Burn-out.

Der Begriff »Selbstsorge«

Selbstsorge ist ein »Gegenbegriff zu Burn-out« (Gussone & Schiepek, 2000, S. 107). Während eine der Ursachen für ein Burn-out in einer übermäßigen *Fremdbestimmung* zu orten ist, bedeutet Selbstsorge eine hinreichende *Selbstbestimmung*. Selbstsorge bedeutet eine ernsthafte und beharrliche Arbeit an sich, durch die sich eine Person als verantwortlich handelndes Subjekt konstituieren kann. Der Begriff der Selbstsorge ist insbesondere durch den französischen Psychologen und Philosophen Michel Foucault (1986) geprägt worden. Mit Bezug auf die Philosophie der Antike hat er die Selbstsorge als zentralen Aspekt der Lebenskunst betrachtet und wieder neu in die Diskussion gebracht. Er hob dabei hervor, dass insbesondere Menschen, die andere Menschen führen, nur dann dazu legitimiert sind, wenn sie sich auch selbst führen können, wenn sie also ein hinreichendes Maß an Selbstreflexion und Selbstbeherrschung geschaffen haben.

Eine gelingende Sorge um sich ist demnach eine Voraussetzung für eine gelingende Sorge für andere: Selbstsorge und Fremdsorge, Selbstverantwortung und Fremdverantwortung stehen in einem Wechselverhältnis. Eine Balance zwischen beidem kann nach zwei Seiten hin verloren gehen: als Egozentrik, das heißt als Überbetonung des Selbstinteresses auf Kosten der Verantwortung für andere, und als Überbetonung der Sorge für andere auf Kosten der Selbstsorge. Ersteres kann sich in einer »Ellenbogenmentalität« ausdrücken, indem alle anderen für eigene Zwecke instrumentalisiert wer-

den. Letzteres kann sich in einem Überengagement für andere oder für eine Organisation bzw. ein Unternehmen ausdrücken. Es gibt aber auch Haltungen, die sich als eine Mischung aus beidem beschreiben lassen, wenn zum Beispiel eine Nachwuchsführungskraft als *High Potential* sich für eine Firma übermäßig engagiert und dabei im Interesse einer schnellen Karriere »über Leichen geht«, um schließlich in einer Machtposition nicht nur mit sich selbst, sondern entsprechend auch mit anderen ausbeuterisch umzugehen.

Einige Anmerkungen zum Begriff des »Selbst«, der in unserer Umgangssprache nicht eindeutig verwendet und auch in der psychologischen Fachliteratur unterschiedlich aufgefasst wird. Er lässt sich – in Anlehnung an die Selbstpsychologie von Kohut (1981) – mit der Unterscheidung zwischen »Ich« und »Selbst« verdeutlichen: Die Ich-Funktionen betreffen die äußeren, zu lernenden Kompetenzen, die einem insbesondere im beruflichen Leben abverlangt werden. Das Selbst stellt demgegenüber den Bereich des inneren Lebens dar, ein grundlegendes Wertgefühl als einmalige Person in dieser Welt und damit die Möglichkeit zu vielfältigen wachen zwischenmenschlichen Beziehungen. Hier sind andere Dimensionen der Persönlichkeit gefragt, die nicht als lernbare Kompetenzen und Funktionen zu verstehen sind, sondern vielmehr durch ganzheitliche, emotionale Erfahrungen entstehen. Wenn das Selbst nicht erlebt und gelebt werden kann und wenn die erfolgreichen Ich-Funktionen nicht mit einem hinreichend stabilen Selbstgefühl bzw. Selbstwertgefühl verbunden sind, können verschiedene Gefährdungen im Hinblick auf ein gelingendes Leben entstehen:

- Die Person macht sich in unangemessener Weise vom Erfolg der äußeren, beruflichen Funktionen abhängig (»Workaholic«).
- Die Qualität der Arbeit kann in Mitleidenschaft gezogen werden, denn insbesondere bei Führungskräften mit Personalverantwortung hat neben den Fachkompetenzen auch die Beziehungsfähigkeit zu anderen Menschen (in diesem Fall zu Mitarbeiter/innen) eine große Bedeutung.

Im Coaching kann nun ein starkes Auseinanderklaffen von »Ich« und »Selbst« deutlich werden: Hinter dem Glanz einer erfolgreichen Führungspersönlichkeit – das heißt hinter starken Ich-Funktionen – verbirgt sich nicht selten eine narzisstische Problematik als eigentliche Antriebskraft für überdurchschnittliche Leistungen, das heißt ein schwaches, leicht kränkbares Selbst. Ein solches Auseinanderklaffen zwischen Ich-Funktionen und Selbst-Funktionen bzw. zwischen Außen und Innen kann die Qualität der Arbeit beeinträchtigen. Deswegen wäre eine einseitige Unterstützung der Ich-Funktionen auf lange Sicht auch in beruflicher Hinsicht nicht unbedingt Erfolg versprechend, ganz abgesehen von den Auswirkungen auf die ganze

Persönlichkeit. Eine Anleitung zur Selbstsorge im Coaching kann dann bedeuten, solche meistens verborgenen Dynamiken wahrzunehmen. Das Ziel der Selbstsorge ist die Verbundenheit der verschiedenen Persönlichkeitsanteile und der verschiedenen Lebensbereiche, eine gelingende Balance zwischen äußeren und inneren Erlebensbereichen, zwischen beruflichem Leben und Privatleben. Mit einem Wort, Selbstsorge zielt auf die Integrität der Person, die in der Lage ist, die verschiedenen Lebensbereiche und Anforderungen in sich zu integrieren.

Praxis der Selbstsorge

Nach den bisherigen Darlegungen seien nun einige Konzepte genannt, die die Selbstsorge unterstützen können. Von den Autoren der oben genannten Studie wurden aus den Umfrageergebnissen verschiedene Formen der Selbstfürsorge festgestellt, wie zum Beispiel Belastungsausgleich, reales oder mentales Aussteigen, aktiver oder passiver Widerstand. Diese Haltungen sind in der Regel habituell und wenig reflektiert (Haubl & Alsdorf, 2012, S. 5). Die folgenden Konzepte können demgegenüber für eine bewusste, reflektierte Lebensgestaltung hilfreich sein und lassen sich auch im Life-Coaching als Anleitung heranziehen (ausführlicher in Buer & Schmidt-Lellek, 2008, S. 205–225).

Salutogenese (nach Antonovsky)

Der Medizinsoziologe Aaron Antonovsky (1997) beschreibt mit seinem Konzept der »Salutogenese« Bedingungen für die Förderung und Erhaltung von Gesundheit. Stressoren bzw. »Stimuli« werden hier als Herausforderungen gesehen; wie sie bewältigt werden, ist entscheidend für das Wohlbefinden. Ein zentraler Aspekt ist dabei das *Gefühl von »Kohärenz«*, das heißt von Stimmigkeit im Hinblick auf das eigene Denken und Handeln. Dafür sind drei Komponenten bedeutsam, um mit Stressoren erfolgreich umgehen zu können:

- 1 *Verstehbarkeit*: »Sie bezieht sich auf das Ausmaß, in welchem man interne und externe Stimuli als kognitiv sinnhaft wahrnimmt, als geordnete, konsistente, strukturierte und klare Information und nicht als Rauschen – chaotisch, ungeordnet, willkürlich, zufällig und unerklärlich.«
- 2 *Handhabbarkeit*: »Das Ausmaß, in dem man wahrnimmt, dass man geeignete Ressourcen zur Verfügung hat, um den Anforderungen zu begegnen, die von den Stimuli, mit denen man konfrontiert wird, ausgehen.«
- 3 *Sinnhaftigkeit*: »Das Ausmaß, in dem man das Leben emotional als sinnvoll empfindet: dass wenigstens einige der vom Leben gestellten Probleme

me und Anforderungen es wert sind, dass man Energie in sie investiert, dass man sich für sie einsetzt und sich ihnen verpflichtet.«

Wenn im Coaching deutlich wird, dass im Erleben des Klienten eine oder mehrere dieser Komponenten unsicher sind oder fehlen, dann lassen sich auch Ansätze für eine Veränderung erarbeiten, sei es in der äußeren Arbeitssituation, sei es im Selbstverständnis und in der Haltung des Klienten. Wenn ein bestimmter Arbeitsinhalt oder eine Tätigkeit mit der eigenen Person gar nicht kompatibel ist, wäre eine Anpassung an die jeweiligen Herausforderungen nicht sinnvoll, sondern es wäre auf einen Positions- oder sogar Berufswechsel hinzuarbeiten.

Selbsttechniken (nach Foucault)

Der französische Philosoph Michel Foucault (1986) hat einige »Selbsttechniken« beschrieben, mit denen eine kultivierte Selbstsorge eingeübt werden kann:

- 1 *Askese* (griech. = »Übung«): Askese ist nicht im Sinne von Verzicht zu verstehen, vielmehr geht es darum, sich in die Lage zu versetzen, zwischen wichtigen und unwichtigen Dingen des Lebens zu unterscheiden und sich über sein alltägliches Tun Rechenschaft zu geben.
- 2 *Schreiben* als Form der Selbstreflexion, als Möglichkeit, zu sich selbst in Distanz zu treten (Notizbücher, Tagebücher) und Erfahrungen und Erkenntnisse beim Wiederlesen neu zu reflektieren.
- 3 *Traumdeutung*: Träume können als »Realitätszeichen oder Botschaften von Künftigem« verstanden werden; sie sind eine »Einladung zur Freiheit und zur Veränderung«, indem sie nicht nur schon Gewesenes, sondern auch noch Mögliches aufzeigen.
- 4 *Einteilung der Zeit*: Die Selbstsorge verlangt Freiräume, eine Auszeit aus dem alltäglichen Geschäft, um in Ruhe zu sich zu kommen.

Coaching kann in diesem Sinne einen solchen Freiraum, eine Auszeit aus dem beruflichen Alltag darstellen. Aber die genannten Übungen der Selbstsorge sollten darüber hinaus Bestandteil des Alltags werden.

Vier Tätigkeitsdimensionen (nach Seel)

Als Leitlinie für eine bewusste Gestaltung der Lebensvollzüge möchte ich schließlich ein Konzept des Frankfurter Philosophen Martin Seel vorstellen, das als Modell für eine gelingende Lebens-Balance geeignet ist. Seel (1999, S. 139 ff.) hat vier »Dimensionen gelingender menschlicher Praxis« beschrieben:

- 1 *Arbeit*: zielgerichtetes Handeln zum Erreichen äußerer Zwecke; die Behandlung eines Objekts durch ein Subjekt;
- 2 *Interaktion*: Umgang mit einem menschlichen Gegenüber; die Begegnung unter Subjekten;
- 3 *Spiel*: Tätigkeit ohne externen Zweck, ein primär vollzugsorientiertes Handeln, das seinen Zweck in sich selbst trägt;
- 4 *Betrachtung, Kontemplation*: Interaktion mit einem Gegenstand ohne ein personales Gegenüber, auch dies ist primär vollzugsorientiertes Handeln.

Gelingendes, glückliches Leben bedeutet, eine Balance zwischen diesen vier Dimensionen zu finden oder immer wieder neu zu schaffen. Diese Balance ist gefährdet, wenn einerseits eine oder mehrere Dimensionen fehlen oder unterentwickelt sind und wenn andererseits eine einzelne Dimension allzu sehr dominiert oder absolut gesetzt wird (wie zum Beispiel beim Spielsüchtigen oder beim »Workaholic«), sodass der Wechsel zu anderen Tätigkeitsdimensionen erschwert oder verunmöglicht wird. Die Gewichtung der einzelnen Dimensionen kann individuell sehr unterschiedlich sein; aber gelingendes Leben setzt nach diesem Konzept voraus, dass diese vier Dimensionen einem Menschen zugänglich sind und in irgendeiner Weise ihren Platz in seinem Lebensalltag haben.

Schlussbemerkung

Die Praxis der Selbstsorge basiert zum einen auf Gewohnheiten, die man sich im Laufe seines Lebens zu eigen gemacht hat; sie kann aber auch reflektiert und zum Beispiel mithilfe der genannten Konzepte eingeübt werden, mit dem Ziel, auf diese Weise zu neuen Gewohnheiten zu gelangen. Dieses Einüben verlangt Freiräume, um seinen beruflichen Alltag aus dem Abstand betrachten zu können und um dann mit veränderten Haltungen in ihn zurückkehren zu können. Life-Coaching kann einen solchen Freiraum bieten und damit ein gelingendes Handeln im Beruf unterstützen.

Es bleibt zu untersuchen, ob und wie weit die Ansätze des Life-Coachings und speziell die Konzepte einer reflektierten Selbstsorge für Coaches wirksam werden können. Maßstab dafür müsste, über ein Gelingen von beruflicher Arbeit hinaus, eine zufriedenstellende allgemeine Lebensgestaltung bzw. die Wechselwirkung zwischen beidem sein. Zu den Effekten von Life-Coaching liegt bereits eine erste empirische Studie vor (Drexler, Wieser & Netzer, 2011), allerdings mit einer nur sehr kleinen Stichprobe. Des Weiteren ist die Abgrenzung zwischen Coaching und Psychotherapie immer wieder neu zu erörtern, da es in methodischer Hinsicht und besonders

beim Life-Coaching mit dem erweiterten Horizont manche Gemeinsamkeiten geben kann.

Literatur

- Antonovsky, Aaron (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung von Gesundheit*. Tübingen: dgvt.
- Beck, Ulrich (1986). *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Buer, Ferdinand, & Schmidt-Lellek, Christoph (2008). *Life-Coaching. Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Deutscher Bundesverband Coaching e. V. (DBVC) (2012). *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession* (4., erweiterte Auflage). Osnabrück: DBVC Geschäftsstelle.
- Drexler, A., Wieser, A., & Netzer, C. (2011). Effekte von »Life-Coaching« für Führungskräfte in einem Gesundheitszentrum. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, 18(2), 181–194.
- Foucault, Michel (1986). *Sexualität und Wahrheit III. Die Sorge um sich*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Gussone, Barbara, & Schiepek, Günter (2000). *Die »Sorge um sich«. Burnout-Prävention und Lebenskunst in helfenden Berufen*. Tübingen: dgvt.
- Haubl, Rolf, & Alsdorf, Nora (2012). Passen Sie gut auf sich auf. *Journal Supervision*, (2), 3–7.
- Haubl, Rolf, & Voß, G. Günter (Hrsg.) (2011). *Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen der spätmodernen Erwerbsarbeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kohut, Heinz (1981). *Die Heilung des Selbst*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Schmidt-Lellek, Christoph, & Buer, Ferdinand (Hrsg.) (2011). *Life-Coaching in der Praxis. Wie Coaches umfassend beraten*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schreyögg, Astrid (2012). *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (7., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage). Frankfurt am Main: Campus.
- Seel, Martin (1999). *Versuch über die Form des Glücks. Studien zur Ethik*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Voß, G. Günter, & Haubl, Rolf (2012). Risikofaktoren für Arbeitsqualität und psychische Gesundheit: Aktuelle Befunde und ein erstes Fazit. *Journal Supervision – Positionen*, (2). Köln: DGSv-Geschäftsstelle.

Anschrift des Verfassers

Christoph Schmidt-Lellek, Dr. phil.

Baumweg 19

DE-60316 Frankfurt am Main

Telefon: +49 (0)69 452 008

E-Mail: Kontakt@Schmidt-Lellek.de

Website: www.Schmidt-Lellek.de

Coaching in der Wissenschaft

Zwischen Exzellenz und Existenzsicherung

Aktuelle Herausforderungen im Coaching von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern

Coaching in Wissenschaft und Hochschule boomt	180
Die Etablierung von Coaching in der Wissenschaft	181
Verständnis von Coaching im Hochschulbereich sehr different	183
Qualitätskriterien für ein wirksames Coaching in der Wissenschaft ...	184
Das Umfeld: hochschulpolitische und strukturelle Einflussfaktoren ..	186
Fazit	187

* Dr. *Monika Klinkhammer*, Berlin, geb. 1964, Sozial- und Erziehungswissenschaftlerin, Diplom-Supervisorin (DGSv, DGV), Coach, Gestalttherapeutin (DVG, BAPt, ECP) und Lehrcoach und Trainerin in freier Praxis (seit 1997), Leiterin der Fortbildung zum »Coach in Professionen der Sozialen Arbeit, Bildung und Gesundheit«, seit 15 Jahren über 200 Beratungsprozesse mit Wissenschaftler/innen; Schwerpunkte: Berufungstraining, Karriereplanung und Profilierung in der Wissenschaft, Promotions- und Habilitations-Coaching, Hochschuldidaktik sowie Gendermainstreaming. Fachpublikationen, Gründungsmitglied des »Coachingnetzes Wissenschaft« (www.coachingnetz-wissenschaft.de).

** Dr. *Anja Frohnen*, Köln, geb. 1969, Soziologin, Lehrcoach (DGfC) und Trainerin. Gründerin und Geschäftsführerin von Impulsplus seit 2000. Mit ihrem Team bietet sie Trainings, Coaching und Beratung für Wissenschaftler/innen an Hochschulen und Forschungsinstituten in Deutschland und der Schweiz an: Karrierecoaching für Wissenschaftler/innen, Coaching für Professor/innen und Institutsleiter/innen, Peer-Coaching Promovierende und Betreuer/innen. Sie ist Gründungsmitglied des »Coachingnetzes Wissenschaft« (www.coachingnetz-wissenschaft.de).

Coaching in Wissenschaft und Hochschule boomt

»Kennen Sie eine/n gute/n Coach in Kassel, Münster oder Wien? Ich suche jemanden, der sich im Hochschulkontext auskennt.« Anfragen dieser Art begegnen uns immer wieder, seitdem wir im Feld Wissenschaft und Forschung als Coachs tätig sind. In letzter Zeit wird diese Frage ergänzt durch den Nachsatz: »Kennen Sie eine/n Coach ... der oder die noch Kapazitäten frei hat?« Coaching im Wissenschaftsfeld boomt.¹ Der Qualitätsanspruch ans Coaching ist gleichzeitig hoch. Deshalb: Coachs, die in den sich relativ neu etablierenden Beratungsfeldern in der Wissenschaft und Forschung spezialisiert sind, benötigen eine gute Vernetzung, den kollegialen Austausch und permanente weitere Professionalisierung. Aus diesen Gründen, aber auch, um kompetente Kolleg/innen persönlich kennenzulernen und mit gutem Wissen weiterempfehlen zu können, hat sich im Jahr 2005 das »Coachingnetz Wissenschaft« gegründet. Zunächst hatten Coachs im Wissenschaftsbereich eine Art Exotenstatus, gab es damals doch nur eine überschaubare Anzahl von spezialisierten Personen. In der Pionierphase war – zum Teil ist es heute noch so – zu Beginn von Coaching-Programmen an Universitäten und Hochschulen oftmals »Beratung über Beratung« erforderlich. So wurden und werden über die Anfrage einzelner Wissenschaftler/innen in einer Organisation grundsätzliche Fragen zur Implementierung des Coachings geklärt. Hier entstand das Bedürfnis nach einem Austausch mit Kolleg/innen, die mit vergleichbaren komplexen Herausforderungen zu kämpfen hatten.

Als Gründungsmitglieder des »Coachingnetzes Wissenschaft« ist es unser Anliegen, Besonderheiten und aktuelle Herausforderungen im Beratungsfeld Wissenschaft exemplarisch zu skizzieren.

Der Boom von Coaching in der Wissenschaft ist nicht nur durch den Trend des steigenden Bedarfs nach reflexiven Beratungsformaten generell bedingt, sondern vor allem auch in den aktuellen Veränderungen der Wissenschaftslandschaft und der Profession Wissenschaft begründet. Typische Anliegen für das Coaching mit Wissenschaftler/innen lauten in unserer Praxis wie folgt:

- »Ich bin in der Endphase meiner Habilitation, meine Finanzierung läuft in sechs Wochen aus, ich weiß nicht mehr weiter und überlege, ob ich das Projekt aufgeben soll – können Sie mir helfen?«

¹ Vgl. auch die Schwerpunkte zum Thema »Coaching in der Wissenschaft« der Zeitschrift *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* (OSC), Heft 1/2012 und Heft 2/2009, hier insbesondere Frohnen (2009), Hubrath (2009) und Klinkhammer (2009), außerdem Hubrath, Jantzen & Mehrtens (2006) und Buer (2012).

- »Ich leite seit zwei Jahren ein hoch dotiertes BMBF-finanziertes und in der Öffentlichkeit breit wahrgenommenes Forschungsprojekt. Mir gleiten gerade die Fäden aus der Hand, meine Mitarbeiter/innen machen nicht das, was ich erwarte. Eine große Konferenz steht vor der Tür, und mein Zeitbudget reicht nicht mehr aus. Ich bin zudem vor Kurzem Vater geworden und fürchte, dass meine Batterien bald leer sind. Können Sie mir helfen?«
- »Ich habe gerade einen Ruf an eine österreichische Universität erhalten, war vorher nur wissenschaftliche Mitarbeiterin. Ich ziehe in drei Wochen um. Ich benötige ein Coaching, um mich auf die neue Rolle als Professorin dort vorzubereiten – ich fühle mich hier unsicher. Hätten Sie Zeit, und können Sie mich beraten?«
- »Ich möchte mich zum ersten Mal auf eine Juniorprofessur bewerben, die Bewerbungsfrist läuft in zwei Wochen ab. Können Sie mir helfen, meine Bewerbungsunterlagen passgenau und professionell zu gestalten und mich auf das Bewerbungsprozedere vorbereiten? Ich benötige dringend die Stelle, da meine Finanzierung bald abläuft.«

Im Coaching von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sind dementsprechend eine Vielzahl unterschiedlicher Herausforderungen zu bewältigen. Diese bewegen sich auf verschiedenen Ebenen und umfassen eine thematische Bandbreite zwischen Sicherung der Exzellenz und der Existenz: Es geht um die finanzielle Situation und Existenzgrundlage, die Karriereplanung, die Gesundheit, die professionelle Identität oder die Forschungsinhalte.

Herausforderungen für Coachs ergeben sich zunächst aus dem Beratungsmarkt Hochschule und Wissenschaft selbst. Daher umreißen wir zunächst die Etablierung von Coaching in der Wissenschaft und gehen auf das dortige Verständnis von Coaching ein. Danach werden Qualitätskriterien für Coachs in der Wissenschaft skizziert, das hochschulpolitische Umfeld beleuchtet und daran anschließend die thematischen Herausforderungen zwischen Exzellenz und Existenzsicherung exemplarisch beschrieben.

Die Etablierung von Coaching in der Wissenschaft

Unsere Ergebnisse basieren auf einer durch das »Coachingnetz Wissenschaft« selbst erstellten Befragung mit 97 Coaching-Verantwortlichen an 56 Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz im Jahre 2010 sowie auf Fallbeispielen und aus der eigenen Coaching-Praxis verdichteten Erfahrungen. Ziel unserer Studie war es, das Beratungsfeld und den Beratungsmarkt Wissenschaft gemeinsam zu erkunden und unsere kollektiven

Erfahrungen als Coachs zu überprüfen (Klinkhammer, Pohl & Hubrath, 2010).² Zu folgenden Bereichen wurden Daten erhoben: zur Einschätzung der Bedeutung, zu den Rahmenbedingungen und zur Umsetzung von Coaching in der Wissenschaft sowie zu den Erwartungen der Hochschulen an Coachs im Hinblick auf die Qualifikation und Zusammenarbeit.

Prägnantes Ergebnis im Hinblick auf die Einschätzung der Bedeutung von Coaching in der Wissenschaft ist, dass Coaching in den Organisationen von 86 Prozent der Befragten eingesetzt wird. Verantwortlich für Coaching-Programme sind die Personalentwicklung, gefolgt von den Gleichstellungsbeauftragten, der Hochschuldidaktik und im geringerem Umfang anderen Stellen, wie zum Beispiel Graduiertenschulen, *Career Centers*, Mentoring-Programmen. Das Angebot und die differenzierte Nachfrage nach Coaching sind einerseits weit verbreitet und ansteigend. Andererseits ist Coaching keineswegs überall selbstverständlich und implementiert. Coachs stehen hier vor der Herausforderung, viele differenzierte Anfragen mit unterschiedlichsten Erwartungen an Coaching zu bearbeiten (von Einzelprozessen bis hin zu komplexen Organisationsentwicklungs- oder Personalentwicklungsprozessen, in die Coaching integriert ist). Auch müssen sie die Beratung über Beratung beherrschen und damit umgehen, dass sich zwar in den meisten Hochschulen und Universitäten die Organisations- und Personalentwicklung etabliert und Coaching-Ausschreibungen oder -Anfragen professionell implementiert und kontraktiert werden. Zugleich stecken einige Einrichtungen nach wie vor in den »Kinderschuhen« (Klinkhammer, 2009). Coaching-Anbieter stehen zudem vor der Herausforderung, dass zunehmend Personal für Coaching-Programme eingestellt wird, das selbst auch als Coach qualifiziert ist. Damit stellt sich die Folgefrage, wie die Implementierung von internen Coachs und Kooperation von internen und externen Coachs erfolgen kann: Wie kann die Kooperation vor Ort gestalten werden vor dem Hintergrund der strukturell bedingten häufigen Personalwechsel der Coaching-Verantwortlichen, die oftmals befristet und teilzeitbeschäftigt sind? Verstärkt wird dies durch die Tatsache, dass interne Coachs ebenfalls manchmal außerhalb ihres Arbeitsplatzes und in anderen organisatorischen Kontexten als externe Coachs auf dem Markt auftreten, die zwischen internen und externen Coachs zu einer Dynamik von guter Kooperation bis hin zur Konkurrenz führen kann.

Bei den Rahmenbedingungen und der Umsetzung von Coaching ist auffallend, dass die meisten Hochschulen Coaching-Prozesse im Umfang von drei bis zehn Sitzungen anbieten in Settings von zum Beispiel drei- bis fünf-

² Die Ergebnisse stehen zum Download unter www.coachingnetz-wissenschaft.de zur Verfügung.

mal neunzig Minuten oder sechsmal sechzig Minuten. Zudem vermitteln sie über einen Pool mehrheitlich externe, manchmal gemischt mit internen Coachs. Die ebenso vielfältigen Zielgruppen in der Wissenschaft bestehen aus Professor/innen (darunter auffällig häufig neu berufene Professor/innen, Vertretungsprofessor/innen sowie Juniorprofessor/innen), Hochschulleitungen, Führungskräften aus der Verwaltung und dem Wissenschaftsmanagement, darunter Personen mit besonderen Funktionen (wie zum Beispiel Lehrbeauftragte, Projektleitungen, Dekanatsassistenten usw.), sowie Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen zwischen Promotion und Berufung, Promovierenden und in sehr geringem Umfang Studierenden.

Bei den Erwartungen der Hochschulen an Coachs im Hinblick auf die Qualifikation und Zusammenarbeit ist das zentrale Auswahlkriterium die Feldkompetenz, gefolgt vom Nachweis einer zertifizierten Coaching-Ausbildung.

Verständnis von Coaching im Hochschulbereich sehr different

Auch im Hinblick auf das Coaching-Verständnis herrscht Vielfalt: Es reicht von einem professionellen Verständnis von Coaching als prozessorientierter, klar kontraktierter Beratung zur (Selbst-)Reflexion im beruflichen Kontext (zum Beispiel analog den Qualitätskriterien der Deutschen Gesellschaft für Supervision, des Deutschen Coachingverbandes oder des Deutschen Bundesverbandes Coaching) bis hin zu Coaching als einmaligem Event, als Fachberatung, als Weitergabe von Expertenwissen, als Training zur Leistungssteigerung, als Persönlichkeitsentwicklung, als »Life-Coaching« sowie zu Coaching anstelle von Psychotherapie. Coaching kann vieles davon beinhalten, jedoch liegt nach unserem Verständnis das Kernangebot im dem der (Selbst-)

Reflexion im beruflichen Kontext dienenden dialogischen Beratungsprozess, der maßgeblich durch die professionelle Beziehungsarbeit von Coach und Coachee gestaltet wird:

»Coaching ist ein professionelles und prozessorientiertes Beratungsverfahren, das Raum für alle mit der Berufsrolle und beruflichen Identität zusammenhängenden Themen und Fragen bietet. Genutzt werden kann es von Wissenschaftler/innen, die sich im Spannungsfeld von Person, Berufsrolle und Institution orientieren und weiterentwickeln wollen.

Coaching unterstützt Wissenschaftler/innen bei der Karriereplanung innerhalb oder außerhalb der Hochschule, zum Beispiel in einer Qualifizierungsphase auf dem Weg zu einer Professur (Pro-

motion, Juniorprofessur, Habilitation) oder beim Wechsel des wissenschaftlichen Arbeitsumfeldes (Universität, Forschungseinrichtung, Fachhochschule), die im Rahmen ihrer Tätigkeit Optimierungsbedarf sehen (zum Beispiel Projektmanagement, Zeitmanagement, Selbstmanagement), die sich mit Fragen der Zusammenarbeit am Arbeitsplatz, im Team oder im Projekt beschäftigen wollen (zum Beispiel Führungskompetenz, Teamentwicklung), die sich mit neuen Lehr- und Lernformen auseinandersetzen wollen und an der Verbesserung von Kommunikation interessiert sind, die ihre Arbeitsfähigkeit und Gesundheit erhalten wollen.»

www.coachingnetz-wissenschaft.de

Für Coachs besteht die Herausforderung in der Vielfalt des Coaching-Verständnisses darin, das eigene Coaching-Verständnis immer wieder und anfragenbezogen zu kommunizieren und zu prüfen, ob es mit den Erwartungen der Auftraggeber harmoniert und dabei gleichsam sich als Coach zu vermarkten, ohne das Beratungsformat Coaching zu »verwässern«. Wir verstehen die Arbeit in unserem Netzwerk auch als einen Beitrag dazu, seriöse Coaching-Programme zu etablieren und Coaching in diesem Sinne weiter zu professionalisieren.

Qualitätskriterien für ein wirksames Coaching in der Wissenschaft

Nach unseren Erfahrungen benötigen Coachs ein besonderes breites Kompetenzprofil, also eine auf Wissenschaft und Forschung spezifizierte Feld- und Beratungskompetenz. Erforderlich ist ein vielschichtiges Wissen über die Wissenschafts-, Hochschul- und Forschungskultur, über Wissenschaft als Profession, also ein eigenes »kulturelles Kapital« zum Umgang mit dem »Habitus des Wissenschaftlers« (Bourdieu, 1992, 1997). Coachs benötigen die Kompetenz zu adäquatem Zugang zum Feld sowie zur »Arbeit auf Augenhöhe« mit Professor/innen. Der eigene Doktorgrad, also sozusagen der Nachweis der adulten Reife im System, kann hier sehr nützlich sein. Diese kann zwar auch über Tätigkeiten im Wissenschaftsmanagement, in der Wissenschaftsverwaltung oder in der Koordination von Forschung und Wissenschaft erworben werden. Die Akzeptanz als Coach ist aus unserer Erfahrung einfacher vor dem Hintergrund eines eigenen wissenschaftlichen Profils.

Fundierte Kenntnisse über Wissenschaft als Profession sind erforderlich. Coachs sollten im Einzelnen auf Wissen über die Herausforderungen der verschiedenen Qualifizierungsstufen (von der Promotion, der Post-Doc-Phase, der weiteren thematischen Profilierung und über die Habilitation, Forschungsprojekte, Juniorprofessur bis hin zur befristeten oder unbefristeten

ten Professur) zurückgreifen können, und sie sollten deren Implikationen auf die Berufsrolle, die weitere Karriereplanung, phasenspezifische Konflikte und Belastungen usw. von Wissenschaftler/innen einschätzen und als Coach damit umgehen können. Zentral sind hier die durchgängig starke Leistungsorientierung von Wissenschaftler/innen sowie zahlreiche formelle wie informelle Bewertungs-, Prüfungs- und Selektionsrituale. Nach wie vor wird von Wissenschaftler/innen erwartet, dass sie den Karriereweg »Auf der Autobahn zur Professur« durchlaufen (Krimmer et al., 2004): Die Wissenschaftsbiografie ist ohne Umwege und lückenlos zu gestalten. Dabei sind möglichst viele Publikationen mit einem hohen Impact-Faktor nachzuweisen und viele Drittmittel für renommierte Forschungsprojekte einzuwerben. Mobilität, Internationalität und eine allzeitige Verfügbarkeit werden dabei selbstverständlich vorausgesetzt. Coachs benötigen Beratungskompetenz bei professionsinhärenten Krisen von Wissenschaftler/innen, zum Beispiel im Kontext von Berufungsverfahren, beim Management komplexer Forschungsprojekte sowie zum Umgang mit besonderen thematischen Herausforderungen (zum Beispiel dem »Hochstaplersyndrom«, der Lebens- und Karriereplanung, der Forschungsfinanzierung, Genderbedingte Konflikte, Burn-out, Life-Work-Kompetenz) (Klinkhammer & Saul-Soprun, 2009; Klinkhammer, 2011, 2012; Beaufays et al., 2012).

Coachs benötigen Wissen und Handlungskompetenz im Hinblick auf die Rollen- und Aufgabenvielfalt von Hochschullehrer/innen und Wissenschaftler/innen, die sich permanent verändern und komplexer werden (Klinkhammer, 2004, 2006). Dies impliziert einen permanenten Identitätswandel sowie berufs- und fachspezifische Ambivalenzen und Konfliktlagen. In einigen Karrierephasen und Disziplinen sind eher »Einzelkämpfer/innen« gefragt, in anderen steht die Fähigkeit zur Teamkompetenz an vorderster Stelle. Zudem verändert sich mit zunehmendem beruflichem Status die Funktion von der/dem Fachwissenschaftler/in in zum/zur Forschungsmanager/in. Ebenso nehmen Führungsfunktionen, Verwaltungsaufgaben sowie Funktionen in der akademischen Selbstverwaltung mit steigendem Status zu. Coachs benötigen zudem Wissen über die Veränderungen von Hochschulkontexten, von Hochschul- und Studienreformen. Auch sind Wissen und Kompetenz im Umgang mit Querschnittsthemen wie zum Beispiel der Gesundheitsförderung oder dem Gender Mainstreaming wesentlich.

In der Rolle des Coachs – ähnlich wie in der Rolle von Forscher/innen in qualitativen Forschungsprojekten – besteht die Herausforderung darin, eine Balance zu wahren zwischen Anpassung an das und Vertrautheit mit dem Feld bei gleichzeitiger bodenständiger professioneller Distanzierung zum sozialen System. Im unbemerkten »going native« (Amann & Hirschauer, 1997) besteht die Gefahr, sich mit dem Beratungsfeld zu sehr zu identifizie-

ren und damit letztlich mit den dort inhärenten System- und Psychodynamiken zu infizieren. Durch den Distanzverlust wird man »blind« und kann kulturelle oder psychosoziale Selbstverständlichkeiten im System nicht wahrnehmen. Dadurch verliert man die Möglichkeit, wirksam zu intervenieren. Coachs brauchen hier eine »Schwellenkompetenz«. Sie müssen bewusst an der Schwelle vor einer gänzlichen Adaption stehen bleiben, bzw. bildlich gesprochen: durch die Tür ins System hineintreten können, sich zeitweise anpassen und enkulturieren, empathisch verstehen können und gleichsam immer wieder an die Schwelle zurückkehren, um damit ausreichende Distanz zum System halten zu können, ohne den Kontakt zu den Systemmitgliedern zu verlieren. Eine wesentliche Form, professionelle Distanz wiederherzustellen, ist die kollegiale Beratung und Intervision mit feldkompetenten Kolleg/innen.

Das Umfeld: hochschulpolitische und strukturelle Einflussfaktoren

Die Hochschulpolitik hat zahlreiche Reformen auf den Weg gebracht: Die Benennung von Exzellenzhochschulen, die mit der Exzellenzinitiative verbundene Implementierung von Graduiertenschulen und Exzellenzclustern usw. Einrichtungen, die mit diesem Nimbus versehen sind, genießen in der Fachöffentlichkeit und der Politik erhöhte Aufmerksamkeit. Wissenschaftler/innen, die in solchen Einrichtungen begutachtet und aufgenommen werden, fühlen sich einerseits zu Recht als zur wissenschaftlichen (Nachwuchs-) Elite zugehörig. Andererseits lastet auf ihnen ein extremer Erfolgsdruck. Mit ihrer Aufnahme in die exzellente Einrichtung wird erwartet, dass sie wissenschaftliche Spitzenergebnisse produzieren, publizieren und die Einrichtung nach außen repräsentieren. Wissenschaftler/innen verinnerlichen diesen Erfolgsdruck. Dies wirkt oftmals zusammen mit bereits vorhandenen, manchmal deutlich überhöhten Ansprüchen an die eigene Leistung und Performance.

Diese Dynamik und das im Hochschulbereich besondere Arbeitsethos sind eingebettet in zahlreiche Veränderungen wie Arbeitsverdichtung oder Beschleunigung. Sie lassen den Druck auf die Beschäftigten in Hochschulen drastisch ansteigen. Martin Spiewak (2011) sieht die an Kennzahlen, Drittmitteln, Promotionen, Veröffentlichungen, Patenten usw. gemessenen Hochschulen »unter Druck«, der zu einer bislang nicht vorhandenen »Produktivitätsexplosion« führe. Dieter Lenzen spricht sogar von einem »organisatorischen Burnout« (zit. nach Spiewak, 2011). Auch im Hochschulbereich ha-

ben wir es mit einer »riskanten Arbeitswelt« (Haubl & Voß, 2011) zu tun, stehen »Arbeit und Gesundheit im Konflikt« miteinander.³

Durch die Exzellenzinitiative geraten die Universitäten selbst, zum Beispiel im Rahmen der »Begehung« durch die DFG-Kommission, unter öffentlichen organisationsinternen und zum Teil existenziellen Druck. Professor/innen müssen die Leistungen der Exzellenzeinrichtungen nach außen präsentieren und vermarkten. Letztlich wird so der Druck auf die Universitäten und ihrer Exzellenzeinrichtungen auch auf die Ebene des Subjekts übertragen, die aktuellen Hochschulreformen und die Exzellenzinitiative wirken so auch auf das Individuum. Coaches benötigen deshalb eine feldspezifische, fundierte Beratungskompetenz und Strategien zum Umgang mit Symptomen ihrer Kund/innen wie dem sich »sich selbst erschöpfenden Selbst« (Keupp, 2012), mit strukturell verursachten Gefühlen von Sinnentleerung – oder anders formuliert – dem/der »Prof. Dr. Depressiv« (Spiewak, 2011). Weiter sind professionsspezifische Besonderheiten im Coaching zu berücksichtigen: Insbesondere in den Naturwissenschaften und der experimentellen Forschung bedarf es eines adäquaten Umgangs mit dem Scheitern, denn diese Art vor Forschung basiert auf vielfachen Fehlversuchen und Fleißarbeit; bahnbrechende Forschungsergebnisse basieren auch auf vorangegangenen gescheiterten Experimenten, die oftmals nicht wertgeschätzt werden. Hier bedarf es einer in den Wissenschaftsorganisationen weiterzuentwickelnden »Kultur des Scheiterns«, durch die diese letztlich nicht öffentlichkeitswirksamen vermarktbarsten Leistungen wertgeschätzt werden und die die Identität als Wissenschaftler/in stärken.

Die Wissenschaftskarriere erfordert im Hinblick auf die finanziellen Rahmenbedingungen – wie kaum einer andere Profession – das Management von zeitweise finanziell exzellent ausgestatteten Beschäftigungsverhältnissen bis hin zum wissenschaftlichen Prekariat, damit also zum Umgang mit Umbrüchen und Brüchen nicht nur in der Finanzierungssituation, die teilweise auch Phasen von Arbeitslosigkeit oder Hartz-IV-Zuwendungen bedeuten können.

Fazit

Welche Herausforderungen sind im Coaching mit Wissenschaftler/innen aktuell besonders zu meistern? Wir kommen zu der Schlussfolgerung, dass Coaches sowohl auf der Ebene von Organisationen als auch auf der Ebene der Profession eine Vielzahl an Herausforderungen meistern müssen: Eine

³ Vgl. auch die Zeitschrift *supervision – Mensch Arbeit Organisation* mit dem Schwerpunktthema »Erschöpft – Arbeit und Gesundheit im Konflikt« (Heft 1/2012).

aktuell sicherlich große Herausforderung ist die implizite Erwartungshaltung, dass Coaching als relativ neues Instrument im Hochschulbereich, ähnlich wie ein Allheilmittel, alle Probleme der Kund/innen in kürzester Zeit mit wenigen Sitzungen lösen kann. Im Kontakt mit Organisationen gilt es, insbesondere mit den überhöhten und überhöhenden, vielschichtigen und komplexen Ansprüchen an Coaching seitens der Hochschulen und der Forschungseinrichtungen umgehen zu können. Hierzu gehört unter anderem auch, das Setting in Verhandlungen mit universitären Auftraggeber/innen bewusst zu kontrahieren und auf dessen Umsetzung zu achten.

Auf der Ebene der Profession Wissenschaft bedarf es der permanenten Professionalisierung der Coachs selbst, also der fortlaufenden Erweiterung des hochschulspezifischen Beratungsprofils. Es gilt, im Blick auf die strukturellen, organisatorischen und berufsrollenspezifischen Veränderungen der Profession Wissenschaft im Hinblick auf Wissen, aber auch mit Blick auf beratungsspezifische Kompetenzen »am Ball« zu bleiben (Buchinger & Klinkhammer, 2007).

Coachs arbeiten als »Vermittler« zwischen den »inneren Welten« ihrer Kund/innen, die durch eine Vielzahl von Ambivalenzen geprägt sind. Sie können zum Beispiel durch Spannungen zwischen rationalen Erfordernissen der Profession Wissenschaft und den emotionalen Befindlichkeiten oder zwischen der Identifizierung mit der (künftigen) Rolle als Professor/in und den realen Notwendigkeiten der aktuellen Karrierephase, die zum Teil durch Prekariat und Unsicherheit geprägt sind, gekennzeichnet sein.

Neben der eigenen Professionalisierung ist die Selbstreflexivität für die Rolle als Coach eine zentrale Anforderung. Es bedarf des systematischen und regelmäßigen Austausches und der Vernetzung mit Kolleg/innen, die wir als Anker in den dynamischen und leistungsorientierten Feldern der Wissenschaft und Forschung sehen.

Coachs benötigen eine klare Haltung zum Anforderungssystem Wissenschaft sowie im Hinblick auf die eigenen Kompetenzen und Grenzen. Sie müssen einerseits mit dem permanenten Leistungsdruck ihrer Kund/innen umgehen können und zugleich dafür sorgen, dass dieser Leistungsdruck sich nicht auch auf das Coaching selbst ausweitet. Hier ist eine wertschätzende Haltung im Hinblick sowohl auf Spitzenleistungen als auch auf ein phasenweises und systemimmanentes Scheitern erforderlich. Es geht nicht nur darum, Strategien im Umgang mit dem Risiko des Scheiterns zu entwickeln, sondern gerade eine durch Wertschätzung geprägte »Kultur des Scheiterns« mit aufzubauen.

Trotz der hohen Anforderungen an die Professionalität eines Coachs im Wissenschaftsbereich und den teilweise emotionalen Belastungen durch Übertragungsphänomene (zum Beispiel dem Leistungsdruck, der Existenz-

angst usw.), die diese Art von Beratung und professioneller Beziehungsarbeit impliziert, stellen wir im kollegialen Umfeld eine sehr hohe Zufriedenheit bei den Coachs selbst fest.

Literatur

- Amann, Klaus & Hirschauer, Stefan (1997). Die Befremdung der eigenen Kultur. Ein Programm. In: Klaus Amann & Stefan Hirschauer (Hrsg.), *Die Befremdung der eigenen Kultur. Zur ethnographischen Herausforderung soziologischer Empirie* (S. 7–53). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Beaufays, Sandra, Engels, Anita, & Kahlert, Heike (Hrsg.) (2012). *Einfach Spitze? Neue Geschlechterperspektiven auf Karrieren in der Wissenschaft*. Frankfurt am Main: Campus.
- Bourdieu, Pierre (1997). Die männliche Herrschaft. In: Irene Dölling & Beate Kraus (Hrsg.), *Ein alltägliches Spiel. Geschlechterkonstruktion in der sozialen Praxis* (S. 153–117). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre (1992): *Homo academicus*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Buchinger, Kurt & Klinkhammer, Monika (2007). *Beratungskompetenz. Coaching, Supervision, Organisationsberatung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Buer, Ferdinand (2012). Coaching in Hochschule und Wissenschaft. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, (1), 1–5.
- Frohnen, Anja: (2009). Promotionserfolgsteams. Mit Peer Coachingkompetenz zur individuellen Leistungssteigerung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, (2), 150–164.
- Haubl, Rolf & Voß, Günter (Hrsg.) (2011). *Risikante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmodernere Erwerbsarbeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hubrath, Margarete (2009). Coaching für neu berufene Professor/innen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, (2), 202–211.
- Hubrath, Margarete, Jantzen, Franziska, & Mehrrens, Martin (Hrsg.) (2006). *Personalentwicklung in der Wissenschaft. Aktuelle Prozesse, Rahmenbedingungen und Perspektiven*. Bielefeld: Universitätsverlag Webler.
- Keupp, Heiner (2012). Riskante Chancen: Das sich selbst erschöpfende Selbst auf dem Fitnessparcour des globalen Kapitalismus. In: Martin Bentele & Jörg Fellermann (Hrsg.), *Womit wir es in der Supervision und Coaching zu tun haben werden. Schlaglichter auf Veränderungen in Gesellschaft, Arbeit und Beratung* (S. 24–43). Kassel: university press.
- Klinkhammer, Monika (2004). *Supervision und Coaching für Wissenschaftlerinnen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klinkhammer, Monika (2006). Supervision und Coaching im Hochschul- und Forschungsbereich: Beschreibung eines Beratungsformates. *Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung (PE-OE)*, (4), 89–94.
- Klinkhammer, Monika (2009). Angebot und Nachfrage von Coaching für Wissenschaftler/innen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, (2), 122–133.
- Klinkhammer, Monika (2011). Life-Coaching von Wissenschaftler/innen in der Praxis. In: Christoph Schmidt-Lellek & Ferdinand Buer (Hrsg.), *Life-Coaching in der Praxis* (S. 251–270). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Klinkhammer, Monika (2012): Das »Hochstaplersyndrom« bei Promovierenden: Hintergründe, Auswirkungen und Gegenstrategien im Coaching. *Zeitschrift für Beratung und Studium*, (2), 59–64.
- Klinkhammer, Monika, & Saul-Soprun, Gunta (2009). Das »Hochstaplersyndrom« in der Wissenschaft. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, (2), 165–182.
- Klinkhammer, Monika, Pohl, Michael, & Hubrath, Margarete (2010). Tagungsbericht »Coach me if you can« – Zur Gestaltung von Coachingprogrammen an Hochschulen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, (4), 445–449.
- Krimmer, Holger, Stallmann, Freia, Behr, Markus, & Zimmer, Annette (2004). Karrierewege von Professor/innen an Hochschulen in Deutschland. Hrsg. vom Projekt Wissenschaftskarriere. Münster. www.wissenschaftskarriere.de.
- Spiewak, Martin (2011). Psychische Belastung Prof. Dr. Depressiv. Die Zeit, 3. November. www.zeit.de/2011/45/Professoren-Burnout [13.1.2013].

Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC), Heft 2/2009 und Heft 1/2012.
supervision – Mensch Arbeit Organisation, Heft 1/2012.

Anschrift der Verfasserinnen

Monika Klinkhammer, Dr.

E-Mail: Monika.Klinkhammer@t-online.de

Website: www.MonikaKlinkhammer.de

Anja Frohnen, Dr.

E-Mail: info@impulsplus.com

Website: www.impulsplus.com

Standardisiertes Coaching für Nachwuchswissenschaftler und Studierende

Konzeptions- und Implementierungshinweise für Peer-Coachings

Erfolgsfaktoren für wirksames Peer-Coaching an Universitäten	192
Eignungsdiagnostik, Ausbildung und Supervision als tragende Säulen des Peer-Konzepts	198
Die Implementierung von Peer-Coaching im Kontext Hochschule	199

* Katharina Ebner, Dipl.-Psych., Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, Technische Universität Braunschweig; wissenschaftliche Mitarbeiterin/Koordinatorin Graduiertenprogramm Lebenswissenschaften. Bei diesem Beitrag unterstützte sie *Thomas Lang-von Wins†*, Prof. Dr., Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität der Bundeswehr München.

Studienabbruchzahlen von mehr als 20 Prozent (Heublein et al., 2008) und die subjektiv wahrgenommenen steigenden Leistungsanforderungen im Bachelor- und Masterstudium (HIS, 2011) lassen verstehen, dass Studierende viel zu leisten haben, aber darauf nicht immer ideal vorbereitet sind. Zwar verfügen viele Studierende beim Eintritt in das Studium bereits über beeindruckende Talente, und sie erwerben im Studium anspruchsvolle neue Qualifikationen; sie erwerben aber im Hochschulstudium nicht zwingend solche Kompetenzen, die beim Selbstmanagement unterstützen, die das Lern- und Bildungssystem Universität verlangt.

Als Ort für nachhaltigen Kompetenzerwerb vermitteln Universitäten nicht nur technisches Fachwissen, sondern ermöglichen auch die persönliche Weiterentwicklung der Studierenden. Studentisches Coaching ist ein Weg, das Ideal ganzheitlicher Bildung umzusetzen, indem Studierenden die Möglichkeit gegeben wird, sich individuell mit als problematisch empfundenen Herausforderungen des Studienalltages zu befassen. Die Förderung akademischer Selbstmanagementfähigkeiten kann durch Peer-Coaching auf ökonomische und wirksame Weise unterstützt werden.

Der folgende Beitrag behandelt Implementierungsfaktoren standardisierter Coaching-Angebote und schildert eine Möglichkeit, ein fundiertes Coaching unter ökonomischen Gesichtspunkten anzubieten. Dafür werden zunächst das zugrunde liegende Verständnis von Coaching als zeitlich begrenzter Veränderungsintervention und Bausteine teilstandardisierter Coaching-Manuale beschrieben. Danach werden Aufgaben und Rollen der Projektleitung und von sogenannten Peer-Coachs beschrieben. Der Fokus liegt dabei auf den Anforderungen an (studentische) Laien-Coachs. Danach werden der Gruppenkontext als Möglichkeit, Coachings an Hochschulen ökonomisch zu gestalten, sowie Vor- und Nachteile psychologischer Interventionen im Gruppenkontext benannt und Hinweise gegeben, wie potenzielle Risiken des Gruppenkontexts durch eignungsdiagnostische Maßnahmen und Ausbildung sowie Supervision von LaienCoachs reduziert werden. Abschließend werden Schritte zur Institutionalisierung von Peer-Coaching an Hochschulen gegeben.

Erfolgsfaktoren für wirksames Peer-Coaching an Universitäten

Coaching für Studierende anzubieten kann bedeuten, dass eine sehr große Masse an potenziellen Klient/innen angesprochen wird. Eine sehr große Masse an Klient/innen zu bedienen, würde die Kapazität einzelner Coachs schnell übersteigen. Coaching an Hochschulen muss also einen Weg finden, ökonomisch zu sein, um die große Masse an Klient/innen, Anliegen und Coachs zu managen und ein dabei gleich bleibendes Qualitätsverständnis zu

gewährleisten. Eine einfache Lösung, diesen Herausforderungen zu begegnen, liegt ebenfalls in der großen Masse an potenziellen Klient/innen begründet, denn sie verbindet eines: ihr Anliegen. Der Kontext »Universität« verlangt einschlägige Bewältigungskompetenzen für die mit dem Studium verbundenen Herausforderungen.

Das studentische Peer-Coaching, das den Studierenden der Universität der Bundeswehr München vier Jahre lang angeboten wurde, um studienrelevante Kompetenzen auf- und auszubauen, wirkt nachweislich auf mehr als die Fachkompetenzen der Studierenden. Es wirkt negativen Stressverarbeitungsmechanismen entgegen, es stärkt Selbstmanagementstrategien, und es verändert sowohl den Attributionsstil bei Erfolgen wie auch den Glauben an die eigenen Fähigkeiten (Ebner, in prep.).

Dieses selbstwirksamkeitsförderliche Studierenden-Coaching weist aber vom »traditionellen« Verständnis von Coaching abweichende Merkmale zugunsten von Ökonomie und Qualitätssicherung auf: Primär (1) wird das Coaching nicht von Einzelpersonen geleitet, sondern von Studierenden moderiert – den sogenannten Peers (*peer*, engl.: der Ebenbürtige). (2) Es wird nicht im Einzelsetting durchgeführt, sondern in einer Gruppe aus Studierenden, die ein spezifisches Anliegen als für ihre persönliche Weiterentwicklung relevant bestimmt haben. Und (3) es wird von Senior-Coachs und Bildungsexpert/innen an der Hochschule konzipiert, die für Auswahl und Ausbildung der Peer-Coachs ebenso wie für die Umsetzungssicherung der vorab konzipierten Coaching-Strukturen sorgen.

Selbstreflexion und verhaltensnahe Interventionen in den Coaching-Sitzungen

Für die Konzeption war das grundlegende Verständnis von Coaching als Interaktion zwischen einem professionellen Berater und einer Einzelperson oder einer Gruppe von Personen (Schwarzer & Buchwald, 2001), die aufgrund von als problematisch erlebten Anliegen aus dem beruflichen Kontext (Greif, 2008) eine zeitlich begrenzte Beziehung eingehen (Wisseemann, 2006), die als Veränderungsintervention verstanden wird, maßgeblich. Die Coaching-Interaktion zeichnete sich durch die Fokussierung auf das Klientenanliegen aus. Die erwünschten Veränderungen wurde durch die Coachs nur katalysiert (Elbing, 2000). Ein begründetes Veränderungsmodell (Schreyögg, 2011) war die Konzeptionsgrundlage, ein intendierter Effekt das Konzeptionsziel. Motivation war, dass das Coaching als gewinnbringend vom Klienten erlebt (Kinlaw, 1997) und die Umsetzung des vom Klienten formulierten Beratungsziels verfolgt wird.

Die Konzeption der Coaching-Module folgte Theorien zur Kompetenzentwicklung und methodischen Hinweise aus der systemischen Beratung.

Die teilstandardisierten Module geben für Kompetenzentwicklung insbesondere durch Wirklichkeits- und Möglichkeitskonstruktion, aber auch Stärken- und Lösungsorientierung Raum.

Übergeordnetes Coaching-Verständnis	Spezifisches Coaching-Verständnis
Allgemeines Verständnis Zeitlich begrenzter Beratungsprozess von einer oder mehr Personen im beruflichen Kontext mit Rollenverteilung bezüglich der Kompetenzen und dem Ziel »Hilfe zur Selbsthilfe«	Kompetenzorientierte Laufbahnberatung Kompetenz = Selbstorganisationsdisposition physischen und psychischen Handelns, d.h. durch selbstorganisierte Prozesse erworbene Voraussetzungen zur Regulation einer Tätigkeit, die in komplexen Kontexten angewandt und weiterentwickelt wird (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2003) Handlungszentrierte Entität
	Systemisches Verständnis Systemische Interventionstechniken (Wirklichkeits- und Möglichkeitskonstruktion) Lösungsorientierung und Ressourcenorientierung/humanistisch-wachstumsorientiertes Menschenbild/Veränderungsoptimismus (von Schlippe & Schweitzer, 2007) Coach als Prozessmoderator (ebd.)

Tabelle 1: Coaching-Verständnis für die Konzeption teilstandardisierter Studierenden-Coachings

Handlungszentrierung und Veränderungsoptimismus prägen den Ablauf der teilstandardisierten Coaching-Strukturen. Teilstandardisierung bedeutet, dass die Coaching-Manuale zwar didaktische Hinweise zu Übungen und Reflexionsinterventionen enthalten – sowohl für den Verlauf der einzelnen Sitzungen als auch über das gesamte Modul mit insgesamt fünf Sitzungen hinweg; aber die Entscheidung über die Sinnhaftigkeit des Einsatzes einzelner Übungen und über die zeitliche Integration im Sitzungsablauf wird an die Befindlichkeiten und Bedarfe der Coachees angepasst. Bei Vollstandardisierung würde das Manual leitfadenartig und ohne die Befindlichkeiten der Coachees berücksichtigend abgearbeitet werden. Ressourcenaktivierende und bewältigungsorientierte Interventionen unterstützen neue Herangehensweise für problematische Anliegen langfristig (Grawe, 2000). Selbstmonitoring und Status-quo-Analysen, Perspektivenwechsel, reflektierender Evaluation, Selbstaffirmation und die Bilanzierung von Kompetenzen gaben bei der Konzeption der teilstandardisierten Coaching-Leitfäden Orientierung.

Ebner, Schulte, Kauffeld und Lang-von Wins (in prep.) weisen nach, dass diese Coaching-Strukturen wirksam sind und dass die selbstreflexionsförderlichen Methoden dabei eine wichtige Rolle spielen. Die Selbstreflexion vermittelt zwischen den konkreten Selbstmanagementtechniken, die aufgebaut werden, und der nachfolgenden Selbstwirksamkeitsveränderung. In einer Untersuchungsstichprobe von 204 Studierenden, die das Coaching in Anspruch genommen haben ($M = 22,4$ Jahre, $SD = 2,33$; Geschlecht zu 71,4 Prozent männlich), können im Vergleich zu einer Kontrollstichprobe ($N = 341$, Alter $M = 22,02$ Jahre, $SD = 2,08$; Geschlecht zu 87,1 Prozent männlich) signifikante Zuwächse in Stressverarbeitungskompetenzen, Selbstmanagementfähigkeiten und positiver Erfolgsattribution festgestellt werden.

Pyramidale Projektsteuerung und Kompetenzverteilung im Peer-Coaching

Die Projektleitung, die Peer-Coachs und die Coachees konstituieren die Rollen eines Peer-Coachings. Dabei verhalten sich Coaching-Expertise und Arbeitsstrukturierung gegenläufig.

Die Projektleitung verfügt über die größte Expertise und arbeitet am wenigsten strukturiert. Sie hat vorrangig Bildungs- und Konzeptionsaufgaben. Die Projektleitung bzw. die Supervisor/innen steuern das modular aufgebaute (d. h. nach Anliegen konzipierte) Coaching und bilden und supervidieren die Peer-Coachs. Ein einschlägiges Kompetenzprofil aus konzeptionellen Fähigkeiten, eignungsdiagnostischem Wissen, Supervisionserfahrung und Erfahrung als Coach bildet die Aufgaben auf Projektleitungsebene ab.

Die Peer-Coachs arbeiten teilstandardisiert. Sie werden vollstandardisiert durch die Supervisor/innen ausgebildet, im Sinne der kollegialen Fallberatung teilstandardisiert supervidiert und arbeiten mithilfe der vorstrukturierten Coaching-Konzepten (d. h. Leitfäden). Sie verfügen durch ihre Ausbildung über ein Maß an Coach-Wissen, das relativ hoch ist.

Die dritte Gruppe von Beteiligten sind die Coachees. Sie verfügen über keinerlei professionelles Wissen über Wirkfaktoren oder Methoden im Coaching und arbeiten an ihren Anliegen in hoch strukturierter Form.

Die Rolle der Peer-Coachs ist im Peer-Coaching zentral. Die Peer-Coachs arbeiten als Prozessmoderatoren (von Schlippe & Schweitzer, 2007) und auf Basis der Hypothese, dass der Einsatz professioneller Coachs nicht zwingend ein Mehr an Wirkung erzielt: Die Coaching-Forschung schuldet noch Antworten auf die Fragen, welche professionellen Coach-Kompetenzen die wirkungsreichsten sind: Alter und Lebenserfahrung, Interesse, Wertschätzung, Zurückhaltung (Heß & Roth, 2001), die Fähigkeit, eine »starke Bindung« einzugehen (Wasylyshyn, 2003), und der Interaktionsstil (Iani-

ro/Schermuly/Kauffeld, in prep.) sind in der Debatte. Die Vorteile kollegialer Coachs hingegen sind nachgewiesen: eine erhöhte Selbstöffnungsbereitschaft der Klient/innen durch die Kollegialität zum und Identifikation mit dem Peer-Coach (Parker, Hall & Kram, 2008) gehören dazu. Zeit- und Kosteneffizienz im Vergleich zu ausgebildeten Profi-Coachs macht das Konzept zusätzlich attraktiv.

Das Peer-Konzept kann aber auch Nachteile haben. Insbesondere der Klientenglaube an den »erfahrenen Coach« könnte zu einer unreflektierten Übernahme der Äußerungen des Coachs beitragen; diese Dynamik könnte Laien-Coachs nicht bekannt sein und muss deswegen in Ausbildung und Supervision vermittelt werden (Ebner, 2009). Auch verfügt ein Laien-Coach nicht über die professionellen Kompetenzen im Umgang mit (akuten) Krisen beim Klienten. Neben der Steuerung durch Expert/innen und der strukturellen Teilstandardisierung sind deswegen zusätzliche Sicherungsmechanismen empfohlen, um potenzielle Nachteile des Gruppenkontexts und mögliche Kompetenzdefizite der Laien-Coachs aufzufangen. Dazu zählen u. a. der richtige Umgang mit dem Kontext Gruppe, der diagnostische Ansatz bei Auswahl und Ausbildung der Peer-Coachs und die Konzeption von teilstandardisierten Modulen, die verhaltensbasiert aufgebaut sind und selbstreflexiv wirken.

Pro	Contra
Selbstöffnungsbereitschaft hoch durch Kollegialität zum und Identifikation mit dem Coach (Parker, Hall & Kram, 2008)	Glaube an »erfahrenen Coach« (unreflektierte Übernahme von persönlichen Erfahrungen)
Kenntnis des Kontexts und der Anliegen der Coachees ohne Beurteilungsaspekt förderlich für deren Selbstöffnungsbereitschaft	Zweifel an Professionalität/Skepsis gegenüber Studierenden-Coach
Zeit- und Kosteneffizienz/Ökonomie	Nicht alle Anforderungen durch Laien-Coach erfüllbar (z.B. akute Krisen)

Tabelle 2: Vor- und Nachteile des Einsatzes von Peer-Coachs

Der Gruppenkontext zur Sicherung der Ökonomie an der Hochschule

Für eine ökonomische Coaching-Maßnahme für Zielgruppen an der Universität bietet es sich an, in Gruppen zu coachen statt Eins-zu-eins-Beziehungen zu etablieren. Der Gruppenkontext im Coaching hat – angelehnt an die Psychotherapieforschung – diverse Vor-, aber auch Nachteile (vgl. Tabelle 2).

Vor allem persönliche Themen sind nicht mit derselben Aufmerksamkeit behandelbar wie im Ein-zu-eins-Kontext. Fundamentale Voraussetzung für Coaching im Gruppenkontext ist deswegen eine ähnlich gelagerte Problem- oder Fragestellung der Klienten (Lippmann, 2006). Der zweite Nachteil des

Gruppenkontexts ist die Dynamik, die in der Gruppe entstehen kann; es können sich Gruppennormen etablieren (George & Christiani, 1990; Goodstone & Diamante, 1998). Es ist deswegen empfehlenswert, die einzusetzenden Coaches in der Ausbildung explizit mit dem Thema Gruppendynamik vertraut zu machen, ihnen Hinweise für das Erkennen (schädlicher) Gruppendynamiken zu vermitteln und Möglichkeiten, diese Dynamiken zu unterbrechen, zu veranschaulichen.

Wie in der Psychotherapieforschung schon lang diskutiert, kann Coaching in Gruppen aber auch Vorteile haben. Der Pool an Lösungsalternativen ist durch den Austausch der Klient/innen gegenüber der Eins-zu-eins-Beziehung deutlich erhöht (Lippmann, 2006), und auch die Affirmation neuer Verhaltensweisen wird durch multiples Feedback aus der Gruppe stärker unterstützt als in der Dyade (Goodstone & Diamante, 1998). Darüber hinaus wird durch die Anwesenheit von Co-Klient/innen der Auf- und Ausbau neuer Verhaltensweisen im Sinne des *vicarious learning* (Bandura, 1977) stärker unterstützt als in der Dyade, und die Elaboration der Gesprächsinhalte ist in der Gruppe intensiver (Stebler et al., 1994). Neben Zeit- und Kosteneffizienz ist auch die Vielfalt an Methoden, die der Coach anbieten kann, attraktiv. Darüber hinaus wirkt die Gruppe häufig stark motivierend (George & Christiani, 1990), und der Glaube an die Bewältigung der als problematisch empfundenen Anliegen steigt mit der *installation of hope* (George & Dustin, 1988).

Vorteile des Gruppenkontexts	Nachteile des Gruppenkontexts
Größerer Pool an Lösungsalternativen (Lippmann, 2006) Multiple Feedbacks (Goodstone & Diamante, 1998) Förderung des Lernens durch positive Verstärkung und <i>vicarious learning</i> (Bandura, 1977) Höhere Motivation durch Anwesenheit von Kollegen (George & Christiani, 1990) Förderung der <i>installation of hope</i> (George & Dustin, 1988) Affektansteckung/Selbstaufmerksamkeitszustand wird zur Gruppen-»Norm« (Wicklund & Frey, 1993) Vertiefte Elaboration (Stebler et al., 1994) Erhöhte Methodenvielfalt Zeit- und Kosteneffizienz/Ökonomie Rekrutierung von Coaches aus dem Kreis der ehemaligen Coachees	Voraussetzung: ähnlich gelagerte Problem- oder Fragestellung (Lippmann, 2006) Kein Gruppenkontext bei akuten Krisen (George & Christiani, 1990) Eingeschränkte Selbstöffnungsbereitschaft durch Gruppenkontext (Lippmann, 2006) Eingeschränkte Thematisierung persönlicher Themen/psychische Belastungen Einzelner nicht mit derselben Aufmerksamkeit behandelbar Etablierung von Gruppennormen (George & Christiani, 1990; Goodstone & Diamante, 1998) Erhöhte Anforderungen an den Coach (George & Christiani, 1990)

Tabelle 3: Vor- und Nachteile des Gruppenkontexts im Coaching

Sicherungsmechanismen können die positiven Wirkungen des Gruppenkontexts betonen. Darunter fallen beispielsweise die Ausbildung der Peer-Coachs für Interventionen in der Gruppe, die kontinuierliche Supervision zur Weiterentwicklung dieser »Gruppenkompetenzen« und der Einsatz von mehreren Coachs pro Gruppe, die auf die Dynamiken in der Gruppe reagieren und die individualisierte Betreuung gewährleisten.

Eignungsdiagnostik, Ausbildung und Supervision als tragende Säulen des Peer-Konzepts

Der Einsatz von Peer-Coachs ist ökonomisch. Der Einsatz von Laien als Prozessmoderatoren birgt aber Herausforderungen. Zunächst sind die basalen Kompetenzen, die ein Prozessbegleiter mitbringen sollte, zu identifizieren. Gut gelingt dies über multimodale Interviews. Ein multimodales Interview ist anforderungsbezogen gestaltet und wird strukturiert durchgeführt (Schuler, 1996). Durch biografische und situative Fragen wird die Validität der diagnostischen Entscheidung im multimodalen Interview maßgeblich erhöht (Schmidt & Hunter, 1998).

Nach der auf Interviews basierenden Auswahl erhalten die angehenden Peer-Coachs Trainings, in welchen die theoretischen Grundlagen von Coa-

ching und die besonderen Herausforderungen und Inhalte der konkreten Coaching-Strukturen vermittelt und eingeübt werden, und sie erhalten eine Supervision, die aktuelle Problemstellungen aus der eigenen Coaching-Praxis behandelt. Die Trainings verlaufen vollstandardisiert; das bedeutet, dass die Trainings sowohl didaktisch als auch inhaltlich – also betreffend den Aufbau (zuerst Methoden- dann Modulschulung) und die Inhalte (Theorie, Reflexion, praktische Übungen) – einer festgelegten Struktur folgen, die aus Qualitätsgründen über alle Trimester, in denen Coachs ausgebildet werden, standardisiert ablaufen. In den Trainings werden Themen wie die Definition und Abgrenzung von Coaching, die Arbeitsphasen und Wirkfaktoren im Coaching, Theorien zu Gruppenphänomenen und einschlägige Gesprächstechniken behandelt. Die Laien-Coachs erhalten während ihres Engagements eine wöchentliche Supervision. In der Supervision werden die Erfahrungen der studentischen Coachs dokumentiert und auf Grundlage der Berichte über die Sitzungen und Wissen über professionelle Beratungsprozesse mit konkreten Übungen durch die Supervisor/innen zum zweiten Baustein der Ausbildung zum Peer-Coach gemacht.

Die Implementierung von Peer-Coaching im Kontext Hochschule

Der Implementierungsablauf des universitätsweiten Studierenden-Coachings ist in Abbildung 1 dargestellt. Die Bedarfserhebung unter den potenziellen Klient/innen, die fundierte Eignungsdiagnostik der Peer-Coachs, deren Ausbildung zu Prozessbegleitern und die Konzeption der teilstandardisierten Coachings sind für eine erfolgreiche Implementierung und Institutionalisierung empfehlenswert.

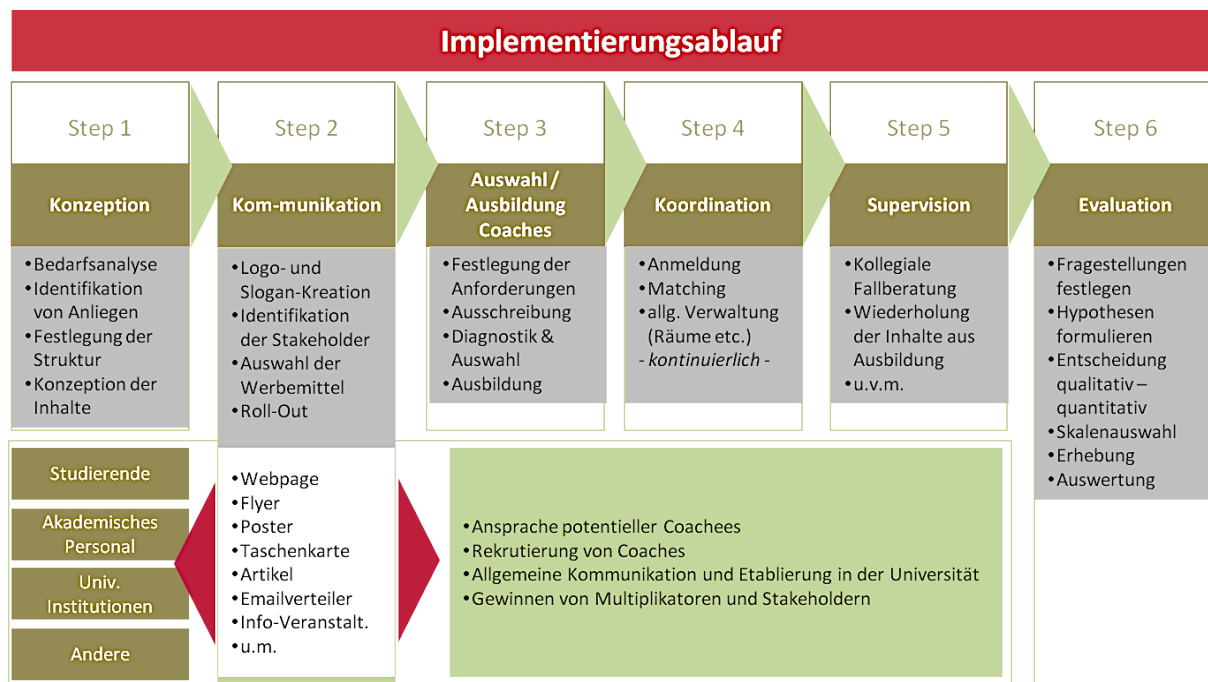


Abbildung 1: Projektablauf der Implementierung und Steuerung eines universitätsweiten Studierenden-Coachings

Das Coaching von Studierenden für Studierende der Universität der Bundeswehr ist ein auf Basis eines fundierten Coaching-Verständnisses für die speziellen Anliegen der Zielgruppe entwickeltes und ökonomisches Konzept zur Förderung von akademischen Selbstmanagementfähigkeiten. Solide konzipierte, teilstandardisierte Coachings können akademischen Zielgruppen angeboten werden, um das individuelle Selbstmanagement und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten unter Berücksichtigung der Anforderungen an die Ökonomie und Steuerbarkeit des Programms gezielt zu fördern. Mit Peer-Coaching können Hochschulen ihre Gestaltungsmöglichkeiten als Ort nachhaltigen Kompetenzerwerbs nutzen.

Weiterführende Forschungsfragen

Der Vorteil teilstandardisierter Coachings aus Perspektive der Forschung liegt in der Invarianz der Methoden, die die Wirkung des Coachings beeinflussen. Die Wirkung des dargestellten teilstandardisierten Coachings auf den Attributionsstil bei Erfolgen wie auch den Glauben an die eigenen Fähigkeiten ist belegt. Offen ist die Frage, welche Einzelmethoden oder Methodenkombinationen besonders starke Effekte auf die selbstwirksamkeitsdienlichen Überzeugungen haben. Auch der Anstieg an Selbstmanagementkompetenzen durch das teilstandardisierte Coaching ist belegt. Es ist zu

klären, ob und von welchen Pretreatment-Variablen dieser Effekt abhängt. Die Aussicht, den Einfluss eines Coachs im Gruppencoaching durch Multilevel-Analysen zu identifizieren, würde die Forschung zur Wirkung teilstandardisierter Gruppencoachings abrunden.

Literatur

- Bandura, Albert (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191–215.
- Ebner, Katharina (2009). Entwicklung der Studierfähigkeit als Aufgabe der Universität: Coaching studentischer Selbstmanagementkompetenzen. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 4(3), 37–52.
- Elbing, Eberhard (2000). Beratung. In: Gerd Wenninger (Hrsg.), *Lexikon der Psychologie in fünf Bänden* (S. 200–208). Heidelberg: Spektrum.
- Erpenbeck, John, & von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.) (2003). *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- George, Rickey L., & Christiani, Therese Stridde (1990). *Counseling. Theory and Practice* (3. Auflage). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- George, Rickey L., & Dustin, Dick (1988). *Group Counseling: Theory And Practice*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Goodstone, Michael S., & Diamante, Thomas (1998). Organizational Use of Therapeutic Change. Strengthening Multisource Feedback Systems Through Interdisciplinary Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 50(3), 153–163.
- Grawe, Klaus (2000). *Psychologische Therapie* (2., korrigierte Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Greif, Siegfried (2008). *Coaching und ergebnisorientierter Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Göttingen: Hogrefe.
- Heß, Tatjana, & Roth, Wolfgang L. (2001). *Professionelles Coaching. Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung*. Heidelberg: Asanger.
- Heublein, Ulrich, Schmelzer, Robert, & Sommer, Dieter (2008). *Die Entwicklung der Studienabbruchquote an den deutschen Hochschulen. Ergebnisse einer Berechnung des Studienabbruchs auf der Basis des Absolventenjahrgangs 2006*. Hannover: Hochschul-Informations-System.
www.bmbf.de/pubRD/his-projektbericht-studienabbruch.pdf [17.5.2012].
- HiS (Hochschul-Informations-System) (2001). 11. Studierendensurvey: Gute Studienqualität, aber steigende Leistungsanforderungen. *Hochschulnachricht* vom 22. März 2011.
www.his.de/pdf/presse/archiv_hn/ganze_pm?pm_nr=820 [27.5.2012].
- Ianiro, P., Schermuly, C., & Kauffeld, S. (in press). Why interpersonal affiliation and dominance matter: an interaction analysis of the coach-client relationship. *Coaching: An International Journal of Theory, Research & Practice*.
www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/17521882.2012.740489 [4.2.2013].
- Kinlaw, Dennis C. (1997). *Coaching: Winning strategies for individuals and teams*. Brookfield, VT: Gower.
- Lippmann, Eric (2006). *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. Berlin: Springer.
- Parker, Polly, Hall, Douglas T., & Kram, Kathy E. (2008). Peer Coaching. A Relational Process for Accelerating Career Learning. *Academy of Management Learning & Education*, 7(4), 487–503.
- Schlippe, Arist von, & Schweitzer, Jochen (2007). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung* (10. Auflage). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schmidt, Frank L., & Hunter, John E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.

- Schreyögg, Astrid (2011). Die Wissensstruktur von Coaching. In: Bernd Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen* (S. 50–62). Wiesbaden: Springer.
- Schuler, Heinz (1996). *Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Schwarzer, Christine, & Buchwald, Petra (2001). Beratung. In: Andreas Krapp & Bernd Weidenmann (Hrsg.), *Pädagogische Psychologie* (4. Auflage) (S. 565–600). Weinheim: Beltz/Psychologie Verlags Union.
- Stebler, Rita, Reusser, Kurt, & Pauli, Christine (1994). Interaktive Lehr-Lern-Umgebungen. Didaktische Arrangements im Dienste des gründlichen Verstehens. In: Kurt Reusser & Marianne Reusser-Weyeneth (Hrsg.), *Verstehen. Psychologischer Prozess und didaktische Aufgabe* (S. 227–261). Bern: Huber.
- Wasylyshyn, Karol M. (2003). Executive Coaching. An Outcome Study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(2), 94–106.
- Wicklund, Robert A., & Frey, Dieter (1993). Die Theorie der Selbstaufmerksamkeit. In: Dieter Frey & Martin Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie. Band I: Kognitive Theorien* (S. 155–173). Bern: Huber.
- Wisseemann, Mathis (2006). *Wirksames Coaching. Eine Anleitung*. Bern: Huber.

Anschrift der Verfasserin

Katharina Ebner, Dipl.-Psych.

E-Mail: k.ebner@tu-braunschweig.de

Coaching in der Politik

Mut in der Politik

Die Rolle von Coaching auf dem Weg zu Reformen

Zur Klärung der Begriffe	206
Klarheit schaffen	207
Umsetzbarkeit ermöglichen	209
Die Durchführung begleiten	211
Coaching verstärkt Mut	212
Coaching in der Politik ist besonders	213
Deshalb ist Coaching-Forschung gerade jetzt wichtig!	214

* *Regina Maria Jankowitsch*, Mag. phil., Dr. phil., M.A., Executive Coach und Kommunikationstrainerin seit 1999. Mitglied des PRVA und der degepol.

Mut in der Politik hat viele Facetten: Das reicht von »einfach seine Meinung entgegen dem Mainstream zu sagen« über die Weigerung, den politischen Gegner im Reflex herunterzumachen, bis hin zum Anstoßen von Reformen bzw. zum proaktiven Diskutieren von Reformthemen. In der aktuellen politischen Situation – Vertrauen in die Politik sinkt (vgl. die ÖGM-Studie, <http://news.orf.at/stories/2143227/> [13.9.2012]), neue Parteien entstehen,¹ Reformen stehen an – kann Coaching einen wichtigen Beitrag zur Unterstützung von Politiker/innen bei der Bewältigung ihrer Herausforderungen leisten. Dies geschieht auch wie in anderen Berufssparten auf unterschiedliche Weise, aber noch immer deutlich weniger häufig, als es angesichts der gegenwärtigen Lage wünschenswert erschiene. Die Rufe aus der Wählerschaft, von Medien und Alt-Politiker/innen nach mehr Mut angesichts nötiger Veränderungen sind nach meinen Beobachtungen hörbar – eine rezente Umfrage unter österreichischen Chefredakteur/innen zeigte große Einigkeit darüber, »dass mehr Mut nicht nur wünschenswert, sondern auch im Sinne von Political Leadership und einer höheren Qualität von Politik absolut nötig ist« (Ullmann, Jankowitsch & Pepek, 2012). Der vorliegende Artikel will daher die Möglichkeiten von Coaching im Umgang mit dem Aspekt »Mut« beschreiben.

Zur Klärung der Begriffe

Generell ist Coaching in der Quintessenz »eine interaktive, resultatorientierte Tätigkeit, die den Coachee bei der Reflexion von ihn oder sie persönlich betreffenden beruflichen Fragestellungen als Führungskraft unterstützt. Ziel ist es dabei, den eigenen Beitrag für die Veränderung einer konkreten Situation zu identifizieren, zu erarbeiten und dabei Authentizität mit Professionalität bestmöglich zu verschmelzen« (Jankowitsch, 2009, S. 286). Das hier zugrunde liegende Coaching-Verständnis kann als systemisches Coaching bezeichnet werden mit der Zusatzkomponente des Fach-Coachs für Kommunikation im Executive-Bereich. Maßgeschneiderte Trainingssequenzen mit Videoanalysen sind dabei als Weiterentwicklung der klassischen Rollenspiele wesentliche Interventionen.

Mut wiederum verstehe ich im politischen Kontext als das Setzen von Handlungen bei gleichzeitigem Inkaufnehmen bekannter oder unbekannter Risiken. Das Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung nach Bandura (1997), wonach ein Mensch daran glaubt, etwas selbst – auch in schwierigen

¹ Zum Beispiel die Piratenpartei in Deutschland, Österreich und der Schweiz, Team Stronach oder die Neos erst 2012 in Österreich.

Situationen – bewirken zu können, ist nach obiger Definition also Grundvoraussetzung für Mut.

Eine wichtige Rolle in meinem Verständnis von Coaching und Mut im politischen Kontext spielt *last but not least* das Konzept von Political Leadership der ÖGPW: »Political Leadership zeigt sich durch die Willigkeit und die Fähigkeit einer Person oder Gruppe, gesellschaftliche Veränderungen nachhaltig zu initiieren und/oder durchzuführen, wobei gilt: Einhaltung der Menschenrechte, Allgemeinwohl vor Eigennutz und Einbindung der Beteiligten vor Alleingängen« (Jankowitsch & Wineroither, 2008, S. 115).

Dies wiederum lehnt sich an Burns' Konzept des *transformational leadership* (1978) an. Burns präferiert hier eindeutig das Prinzip des aktiven Gestaltens, des professionellen Initiierens und Durchführens von gesellschaftspolitischen Veränderungen.

Vor diesem Hintergrund kann Coaching Mut in der Politik konkret dreifach unterstützen:

- um Klarheit zu schaffen,
- um die Umsetzbarkeit der Vorhaben zu unterstützen und
- um die Durchführung von Projekten zu begleiten.

Die Coachees sind entweder Amtsinhaber, die aktuell Reformen durchziehen müssen, oder Quer- bzw. Neueinsteiger, die sich ihren Platz innerhalb des politischen Kontextes erst suchen müssen.

Klarheit schaffen

Um Mut in der Politik entwickeln und einsetzen zu können, muss der Coachee sich zunächst klar werden, wofür, in welchem Ausmaß und bis zu welchen möglichen Konsequenzen sie oder er mutig sein will; oder auch, wo sie/er umgekehrt ganz sicher keinen Anlass für Mut sieht. Wichtiger Start der Coachingarbeit ist es also, einerseits die erwünschte Wirkung, andererseits das persönliche Profil der/s Politikern/in zu definieren und festzuhalten.

Klarheit über die Wirkung

»Welche Spuren wollen Sie durch Ihre politische Tätigkeit hinterlassen«? – Fragen wie diese unterstützen den Coachee dabei, sich über ihren/seinen eigenen idealen Wirkungsfaktor klarzuwerden. »Wirkungsfaktor« verweist in diesem Zusammenhang: auf die größtmöglichen gewünschten Auswirkungen der eigenen politischen Tätigkeit. Die Aufgabe für den Coachee ist es, die Wahrnehmungen anderer über die eigenen Leistungen, den eigenen Einsatz, die eigene Wirkungskraft nach Beendigung der politischen Tätig-

keit zu visualisieren. Bei dieser Betrachtungsweise werden genau jene Themen freigelegt, die der oder dem Neopolitiker/in letztlich die Motivation für ihr/sein Engagement sind. In Worten formuliert, liegt so eine Art personifiziertes *mission statement* vor: »Ich will kraft meiner politischen Tätigkeit ...«

Die politische Tätigkeit wird nur als Vehikel auf dem Weg zur Erreichung eines Ziels definiert, aber nicht als Ziel per se. Es ist die Macht der Idee über die Zukunft, die – eingebettet in die aktuellen gesellschaftspolitischen Anforderungen *und* professionell kommuniziert – hier so attraktiv auf Rezipient/innen wie Wählerschaft oder Medien wirkt. Nicht so sehr das Kritisieren der politischen Gegner (»Wählt mich, weil die anderen so schlecht sind«) noch das explizite Anstreben einer Amtsfunktion, das Eigeninteressen vor Sachinteressen stellt (»Wählt mich, denn ich will Präsident oder Kanzler werden«) inspiriert eine relevante Größe im Elektorat zur Unterstützung (Burns, 1978). Die Vision ist es, die Flügel bekommt, die auch den Coachee selbst intrinsisch motiviert und dadurch Mut emotional zugänglich macht. Barack Obamas Wahlkampf 2008 und sein Idee von »Hope« und »Change« gepaart mit dem Claim »Yes, we can« – Zuversicht angesichts bevorstehender Risiken – ist ein besonders erfolgreiches Beispiel für diesen Zugang (»Wählt mich, denn ich habe eine Idee für die Zukunft und fürchte mich nicht vor den kommenden Herausforderungen«).

Insofern ist diese Herangehensweise des Coachs zur Schaffung von Klarheit über die Wirkung in der Politik nicht ideologisch determiniert. Es ist vielmehr die Definition der Leitplanken, innerhalb deren sich *political leadership* zeigt – »Einhaltung der Menschenrechte, Allgemeinwohl vor Eigennutz und Einbindung der Beteiligten vor Alleingängen« –, die hier die Einschränkung gegenüber potenziellen Coachees vorgibt bzw. einen ethisch-moralischen Kodex für einen Politik-Coach darstellt.

Klarheit über das eigene Profil

»Wofür stehen Sie?« ist die entscheidende Frage in diesem nächsten Schritt der Coaching-Arbeit auf dem Weg zu mehr Mut und weniger Zögerlichkeit beim Anfassen heißer Eisen. Es empfiehlt sich hier, zweimal drei Begriffe als Maximum zu erarbeiten und festzulegen: zum einen drei Begriffe, die die Haltung des Coachee beschreiben bzw. die sie oder ihn ausmachen: ad personam wie etwa Zuversicht oder Verlässlichkeit, im Verhältnis zu anderen wie Kooperationsgeist oder Vertrauen und in der Art zu arbeiten wie zum Beispiel Zielorientierung oder Nachhaltigkeit; zum anderen drei Projektziele, welche die vorhin schon entwickelte Vision verdichten. Bei einer/m Umweltpolitiker/in könnten das die Forcierung des Radverkehrs, ein neues

Gesetz zur Müllvermeidung oder Pioniertum bei Alternativenenergien sein, bei einer/m Wirtschaftspolitiker/in wären hier vielleicht kreative Beschäftigungslösungen, Etablierung eines weltweit anerkannten Images für den Wirtschaftsstandort oder der Aufbau strategischer Kooperationen mit Zukunftsmärkten zu nennen. Diese Werteorientierung bzw. die Fokussierung auf konkrete Aufgaben sind zum einen wichtige Bestandteile auf dem Weg zu öffentlicher Wirkung und Sichtbarkeit, zum anderen stellen sie ethische Leitplanken und themenspezifische Prioritäten dar, innerhalb deren sich Mut entwickeln kann. Anders gesagt: In einer Welt mit zunehmender Komplexität und medialer Überreizung ist für Erfolg und Wirkung das Prinzip »Weniger ist mehr« ganz wesentlich. Mut könnte sich sonst auch verzetteln.

Umsetzbarkeit ermöglichen

Das Fundament auf dem Weg zu neuen Wegen, zu Reformen ist nun emotional im positiven Sinn gelegt, das politische Profil konzeptionell erarbeitet. Die Authentizität der Politikerin oder des Politikers ist beschrieben. Das steigert bei allen Coachees Zuversicht und Vorfreude auf kommende Aktivitäten.

Das ist aber erfahrungsgemäß noch immer nicht genug, um professionell an Reformen heranzugehen. In einer weiteren Phase des Coachings gilt es nun, proaktiv noch immer vorhandene Hemmfaktoren – wie Ängste sowie handwerkliche Defizite – zu reflektieren bzw. zu relativieren.

Ängste relativieren

In einem Kontext, in dem regelmäßig mehr Attacken aus den eigenen Kreisen als vonseiten der klassischen Gegnern kommen und wo Karriere noch immer weniger leistungsorientierten Kriterien unterliegt als den persönlichen Beziehungen innerhalb der eigenen Fraktion, beziehen sich Ängste stark nach innen.

Gleichzeitig sind Politiker/innen weit stärker der Kritik der Öffentlichkeit – von Medien wie mithilfe von Social Media zunehmend von Wähler/innen auch außerhalb der direkten Begegnungen im Wahlkampf – ausgesetzt. Es liegen beim politischen Coachee also berechnete, wenngleich auch meist diffuse Grundängste vor.

Hier können mehrere Tools verwendet werden, nacheinander oder einzeln. Zwei seien hier exemplarisch erwähnt:

- Visualisierung des Umfelds des Coachee – welche Personen oder Gruppen umgeben sie oder ihn, und woher kommen mit hoher Wahrscheinlichkeit Widerstände oder vielleicht sogar vorausseilende Einschüchte-

ungsversuche? Gleichzeitig dient diese Visualisierung aber auch dazu, mögliche Partner/innen für Allianzen zu erkennen, also realistische Mitstreiter/innen zu identifizieren. So verliert das Reformprojekt den Nimbus des Unerreichbaren, wenn der Coachee erkennt, dass es immer eine relevante Anzahl Menschen gibt, die ebenfalls bereit zu Veränderungen sind.

- Reflexion möglicher Auswirkungen sowie des *worst case*: Mithilfe unterschiedlicher Fragen werden im Pingpong zwischen Coachee und Coach die Konsequenzen aus ihrem/seinen Reformwillen antizipiert. Nicht übersehen werden dürfen dabei auch Konsequenzen für sie/ihn als Privatperson – in wenigen Berufen ist das Privatleben der Akteur/innen so stark (und zumeist negativ) beeinflusst wie in der Politik. Im Wesentlichen geht es auch hier darum, die Berechenbarkeit von Auswirkungen eigenen Verhaltens zu erhöhen. Was ich eindeutiger berechnen kann, erhöht die Sicherheit meines Urteils. Wo mein Urteil auf sichereren Füßen ruht, wo das Risiko eingrenzbar wird, kann sich mein Mut besser entwickeln.

Professionalisierung der Kompetenzen: politische Kommunikation, Bildung von Allianzen, Führen ohne formale Hierarchien und Umgang mit Gegnern und Ängsten

Veränderungsprojekte aufzusetzen und organisatorisch durchzuführen, ist eine Kompetenz, über die kaum ein/e Politiker/in von vornherein verfügt. Wie befremdlich ist es daher, wenn nicht einmal die einschlägigen Parteiorganisationen dafür sorgen, dass solches Know-how in diesen reformbedürftigen Zeiten Schritt für Schritt aufgebaut wird: Von insgesamt 15 Instituten in Deutschland, Österreich und der Schweiz bietet derzeit (Stand Sommer 2012, eigene Desk-Recherche) nur ein einziges, die Friedrich-Ebert-Stiftung in Deutschland, ein eigenes Seminar für Change Management an.

Wesentlicher Bestandteil des Change Management ist dabei die Kommunikation, die nämlich schon weit vor Start des Reformprojekts – in der Phase der Thematisierung eines Problems bzw. wenn es darum geht, Menschen über Lösungsoptionen aufzuklären oder sie von einem Weg zu überzeugen – ansetzt. Über die Jahre zeigt die empirische Praxis sogar, dass wer nicht Veränderungen zu kommunizieren weiß, selbst gute Veränderungspläne in der Schublade verschwinden lässt. Auf dem Weg zu mehr Mut für Reformen ist also professionelles Kommunizieren wesentlich. Der Coachee muss lernen, Reformgegnern zuzuhören, Nutzen zu artikulieren, Optionen darzulegen, rhetorische Angriffe zu parieren, ohne selbst übergriffig zu werden – kurz: schlicht und einfach für neue Wege Gusto zu machen. Konzeptionell gilt es dann, die Kernbotschaften rund um das Reformprojekt mitsamt plaka-

tiven Beispielen zu erarbeiten und erst danach – und nicht an erster Stelle – bestmögliche Antworten auf negative Kommentare zu geben. Im Videotraining werden klassische Settings wie die Ankündigungsrede, das bilaterale Überzeugungsgespräch, das Streitgespräch am Podium oder das interne Abstimmungsmeeting geübt.

Eine weitere Kompetenz, die auf dem Weg zu Reformen unerlässlich ist, ist die Fähigkeit zur Bildung von (auch neuen) Allianzen, zum Führen von Gruppen ohne Hierarchie. Auf Menschen, die es traditionell aus dieser Ecke nicht erwarten würden, zuzugehen und mit ihnen mögliche gemeinsame Schritte in eine bestimmte Richtung vorzuschlagen, erfordert nicht nur Mut, sondern auch ein gutes Gefühl für das Machbare in der aktuellen Situation. Früher wurden hier zwischen den Parteien und Organisationen Späher geschickt, um – wie vormals im Krieg – das Terrain zu sondieren. Heute helfen E-Mails & Co bzw. Social Events, wo man einander begegnet und ohne Weiteres direkt informelle erste Gespräche führen kann. Im Coaching bedeutet dieses Stadium der Zusammenarbeit das gemeinsame Vorbereiten und Evaluieren solcher Anknüpfungsgespräche.

Last but not least braucht es nun auch noch das Core-Team, den eigenen Stab, auf den sich der Coachee verlassen kann. Diese gute Handvoll von Personen des Vertrauens unterstützen bei der operativen Umsetzung der geplanten Veränderungen oder Reformvorhaben. Dieses Team zu haben, erhöht den Mut zum Risiko. Häufig haben Politiker/innen ein persönliches Core-Team, das aus Freunden und Vertrauten im Sinne von Meinungsmultiplikatoren besteht, und ein offizielles berufliches Core-Team mit Mitarbeiter/innen und Berater/innen. Letzteres können sich Politiker/innen nicht immer aussuchen, sodass es Teil der Coaching-Unterstützung ist, Bedenken oder Zweifel gegenüber Kolleg/innen aus dem eigenen Core-Team aufzufangen. Besonders wertvoll sind in der Initiationsphase von Reformprojekten Workshops, die – vom Coach aufgesetzt und moderiert – persönliches und offizielles Core-Team zusammenführen und in denen aufeinander abgestimmt und konzertiert die Aktivitäten der nächsten Tage und Wochen definiert werden.

Die sichtbare und nunmehr auch greifbare Unterstützung auf dem Weg zu Reformen geben dem Mut eine weitere Dimension.

Die Durchführung begleiten

Wenn die Voraussetzungen zum Kick-off eines Reformprojekts zumindest so weit gewährleistet sind, dass der Coachee das Startsignal gibt, konzentriert sich die Unterstützung im Coaching auf die laufende Begleitung während des Projekts im Sinne eines Transfer-Coachings (vgl. z.B. Greif,

2008, S. 256f.). Sind alle bisher beschriebenen Schritte innerhalb von einigen Monaten machbar, so kann die Begleitung während des eigentlichen Reformprojekts in die Jahre gehen. Auch die Frequenz der Betreuung ändert sich: War die Zusammenarbeit in den beiden Aufbauphasen zumeist kontinuierlich und durchgängig, werden die Coaching-Termine nunmehr seltener, dafür aber kurzfristiger und konkreter. Gilt es doch ab jetzt entsprechend den jeweiligen Entwicklungen zu reflektieren und zu arbeiten. Und so sehr eine regelmäßige institutionalisierte Frequenz in der Tätigkeit zwischen Coach und Coachee auch weiterhin empfehlenswert wäre, sieht es in der Praxis oft anders aus.

In der nächsten Zeit greift der Coachee auf den Coach vor allem in folgenden Momenten zurück

- Um konkrete Termine exakt vorzubereiten und zu trainieren. Häufig finden diese Termine unter Einbeziehung oder in Anwesenheit eines Teils des Core-Teams (zum Beispiel des Pressesprechers) statt – die Palette reicht vom Lobbying-Anbahnungsgespräch über die Antrittspressekonferenz, das Panel bei den Gewerkschaften bis hin zum Impulsvortrag im Rotary-Club.
- Um emotionales Backing zu erhalten. Wenn der Coachee zwischen teils körperlichen, teils mentalen Strapazen aufgerieben wird und/oder ihre/seine Haftung im Privatleben zu verlieren droht, mutiert das Büro des Coachs zu einem Refugium und einer Nährquelle für Kraft.
- Um den Soll-Zustand nicht aus den Augen zu verlieren. Die politische Gruppendynamik neigt dazu, ambitionierten Kolleg/innen ihren Reformeifer recht zügig abzugewöhnen. Die Rede ist hier nicht von aktivem Widerstand, sondern von lethargischer Apathie, in der sich persönliche Bequemlichkeit und Mutlosigkeit, jahrelange Routine im Scheitern von Reformen sowie mangelnder individueller Qualitätsanspruch paaren. Der Coach kann dann das Out-of-the-box-Thinking, das bewusst außerhalb der Konventionen und Traditionen verortete Reflektieren fördern und fungiert als Sparringpartner auf der Suche nach dem ursprünglichen Kurs mit oder ohne Adaptionen.

Coaching verstärkt Mut

Durch alle drei Phasen hindurch dient Coaching bzw. dient der Coach als Mutverstärker und hat so die Möglichkeit zu einer Rolle, die über diejenige anderer Berater/innen – der Werbeagenturen, PR-Agenturen, Pressesprecher, Meinungsforscher, Spin-Doctors, Unternehmensberater, Organisationsentwickler – hinausgeht.

Zwei Aspekte stehen dabei im Vordergrund:

Zum einen weil durch den Coach die Projekte, Themen oder Botschaften des Coachee während des gesamten Reformprozesses laufend nachgeschärft und damit qualitativ verbessert werden. Nur der Coach kann in jedem Moment seiner Tätigkeit mit dem Coachee über persönliche Aspekte reflektieren. Denn auch wenn vordergründig ein Videotraining für ein TV-Interview terminiert wird, kann der Coach im Besprechen von Botschaften und Antworten die Werte des Coachee thematisieren; auch wenn ein Strategie-Workshop am Plan steht, kann der Coach durch das Adressieren der seinerzeitigen Vision beim Coachee und bei den anderen Teilnehmer/innen indirekt für nachhaltigere Lösungsansätze sorgen. Authentizität und Professionalität werden so verbunden. Das macht Mut und verstärkt die persönliche Ausstrahlung des Coachee.

Zum anderen, weil sich Mut entwickelt. Beginnend mit der Erarbeitung der gewünschten Wirkung und des persönlichen Profils über das professionelle Umgehen mit Ängsten oder das Lernen zusätzlicher Kompetenzen bis hin zum Kick-off des Reformprojekts – jede Maßnahme im Rahmen dieses Plans wird Resonanz hervorrufen. Je besser diese Maßnahmen gesetzt werden, desto besser wird die Resonanz ausfallen, und umso mutiger wird der Coachee werden, selbst wenn es immer wieder auch Rückschläge geben wird. Ihr/sein Selbstvertrauen kann sich aliquot entwickeln, und es kann der Moment kommen, wo der Gusto auf Veränderung, auf aktive Gestaltung unserer Lebensumstände im Reflex nicht mehr wie anfangs Beklemmungen, sondern Interesse und zuversichtliche Ernsthaftigkeit hervorruft.

Kein anderer Beruf innerhalb der Politik-Berater/innen ist dem Menschen so nahe wie der des Coachs. Kein anderer Beruf versteht so viel von persönlichen Befindlichkeiten, von Emotionen im beruflichen Kontext wie der des Coachs.

Coaching in der Politik ist besonders

Wer sich als Coach mit Politiker/innen beschäftigt, wird rasch bemerken, dass diese *community* nach teilweise eigenen Spielregeln verfährt. Manches davon hat auch seine Auswirkung auf den Coach:

- Spezial-Know-how ist wichtig: Was gute Kommunikation nach außen ausmacht bzw. was Agieren im Rampenlicht bedeutet. Oder auch was Führen ohne Hierarchie und ohne Leistungsprinzipien heißt. Außerdem tut jeder Coach gut daran, sich auf eine gewisse Konkurrenz an Berater/innen um das Vertrauen des Coachee einzustellen. Nirgendwo sonst haben Spitzenvertreter/innen so viele persönliche Berater/innen wie in der Politik.

- Die persönliche Abgrenzung muss stärker sein: Eigene politische Meinungen haben in der Arbeit mit dem Coachee nichts verloren und müssen strikt vor der Tür bleiben. Und zusätzlich können Physis wie Psyche des Coachs intensiver unter Druck geraten als bei sonstigen Klienten. Nicht nur, dass Coaching mit Politiker/innen meist abends oder am Wochenende stattfindet und oft innerhalb weniger Stunden spontan einberufen wird, kann der Coach durch Parteifreunde des Coachee oder auch durch Medien, die vom Coaching erfahren haben und auf einem Interview bestehen, bedrängt werden.
- Abstand und Austausch werden noch mehr gebraucht: ob durch mehr Auszeiten, längere Supervisionen oder durch Eintauchen in andere politische Welten außerhalb des eigenen Landes –, alles ist gut, um der natürlichen Verlockung, via Coachee an der Republik mitgestalten zu wollen, zu entgehen bzw. der hohen Komplexität des politischen Wesens als solchem seriös begegnen zu können.

Deshalb ist Coaching-Forschung gerade jetzt wichtig!

Angesichts der hohen Aktualität der Coaching-Kompetenzen für die *political community* ist jede Form der Konkretisierung des Coaching-Impacts auf Politiker/innen begrüßenswert. Coaching-Forschung kann also durch Studien, Diplomarbeiten oder wissenschaftliche Diskussion nicht nur zur Weiterentwicklung des Fachs in Theorie und Praxis beitragen, sondern auch durch die zu erwartende mediale Aufmerksamkeit für derartige Beiträge die Akzeptanz von Coaching innerhalb von Parteien und Interessensvertretungen weiter erhöhen.

Im Zusammenhang mit dem Themenkomplex »Mut, Politik und Coaching« bieten sich folgende Forschungsfragen zur weiteren Bearbeitung an:

- Welche Rolle spielt dabei die Stärkung des Mutes durch Coaching bei den politischen Entscheidungsträgern?
- Welche Voraussetzungen braucht der Coach, um Mut bei seinen Klient/innen zu stärken?
- Welchen Effekt hat Coaching von Einzelpersonen und/oder Gruppen im politischen Kontext auf das Initiieren bzw. Durchführen von Reformen?
- Wo liegen die Grenzen der Stärkung des Mutes durch Coaching im politischen Reformprozess?
- Welche Rolle messen die politischen Coachees dem Coach in der Stärkung ihres Mutes bei?

- Welche sonstigen Möglichkeiten hat der Coach abseits der Stärkung des Mutes, die Initiation politischer Reformprozesse bei seinen KlientInnen zu unterstützen und gibt es hier eine Rangordnung von Interventionen?

Die Branche steht derzeit vor einem noch nie dagewesenen *window of opportunity*. Forscher, Coachs, Politiker/innen, Journalist/innen und letztlich die Wähler/innen könnten von neuen Erkenntnissen und von mehr Coaching in der Politik profitieren.

Der für das Anstoßen und Durchführen von Reformen nötige Mut fällt schließlich nicht vom Himmel, ganz im Gegenteil: Mut braucht unser aller Unterstützung.

Literatur

- Bandura, Albert (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.
- Burns, James MacGregor (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Greif, Siegfried (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- Jankowitsch, Regina Maria (2009). Chancen und Grenzen von Coaching in der politischen Führung. *Zeitschrift für Politikberatung (ZPB)*, (2), 285–295.
- Jankowitsch, Regina Maria & Wineroither, David (2008). Von Plato zu Burns – Geschichte und Philosophie von Political Leadership. In: Regina Jankowitsch & Annette Zimmer (Hrsg.), *Political Leadership* (S. 89–117). Berlin: Polisphäre Library.
- Ullmann, Iris, Jankowitsch, Regina Maria & Pepek, Bettina (2012). *Political Leadership, Professionalität und Qualität in der Politik in Österreich aus journalistischer Sicht*. Vortrag am Tag der Politikwissenschaft 2012, ÖGPW, Graz.
- »Vertrauen in Politik weiterhin auf tiefem Niveau«. <http://news.orf.at/stories/2143227/> [13.9.2012].

Anschrift der Verfasserin

Regina Maria Jankowitsch, Mag. phil., Dr. phil., M.A.

E-Mail: coaching-moderation@jankowitsch.at

Wann wird Dornröschen wachgeküsst?

Coaching in der Politik – Herausforderungen, Besonderheiten, Grenzen

Was muss ein Politik-Coach wissen und können?	217
Zur Begriffsklärung	217
Ausgangslage: Politik trifft Coaching	217
Hintergrund: Das »System Politik«	218
Erste Herausforderung: Rahmenbedingung	219
Zweite Herausforderung: Übersetzungsleistung	220
Dritte Herausforderung: Führung in der Politik	220
Fazit	222

* *Hanne Weisensee*, Dr. phil., Coach und Dozentin, Politikwissenschaftlerin, Inhaberin WeisenseePolitikcoach Berlin und Bamberg.

Was muss ein Politik-Coach wissen und können?

Coaching ist in der Politik noch keine Selbstverständlichkeit. Wer in diesem Bereich coachen will, benötigt einen langen Atem, um an der Implementierung und Etablierung von Coaching mitzuwirken. Bis es so weit ist, spielt die Feldkompetenz eine wesentliche Rolle. Als Coach muss ich Politik in all ihren Facetten kennen und mich auf sie einlassen. Trotzdem muss ich konstruktiv kritisch bleiben und eine gewisse Distanz zu politischen Themen und Haltungen bewahren. Die Nähe zur Macht darf mich nicht »verführen«. Zudem sollte ich als Coach die Bedeutung einzelner Funktionen und politischer Ebenen einschätzen können: Habe ich mehr Einfluss als Bürgermeisterin oder als Bundestagsabgeordnete? Was kommt auf einen Bundestagsabgeordneten zu, der Parlamentarischer Staatssekretär wird? Ist es attraktiver, Ausschussvorsitzende oder Arbeitsgruppensprecherin zu werden? Darüber hinaus muss ich wissen, dass Führungsfragen auf der kommunalen Ebene anders zu bearbeiten sind als auf der bundespolitischen. Und schließlich muss ich trotz vieler Vorurteile gegenüber Politik meinen Coachees und ihren Anliegen mit Wertschätzung und Interesse begegnen. Coaching im Sinne einer individuellen Beratung auf Zeit, zugeschnitten auf die jeweilige berufliche (und hier politische) Situation, außerdem lösungsorientiert, pragmatisch und auf zukünftiges Handeln und Verhalten ausgerichtet, ist eine noch viel zu wenig systematisch genutzte Ressource im politischen Raum.

Zur Begriffsklärung

Wenn ich über Politik schreibe, meine ich hier den engen Bereich der gewählten Mandatsträger und -trägerinnen – vom Stadtrat über die Bürgermeisterin bis zu den Landtags-, Bundestags- und Europaabgeordneten. Dazu zählen auch die Parteien und ihre Apparate sowie die persönlichen Mitarbeiterteams der Mandatsträger/innen und der Fraktionen. Zum Verständnis: In diesem Artikel geht es nicht um Politik-Bashing. Vielmehr geht es darum, die Besonderheiten des politischen Bereichs sichtbar und verstehbar zu machen, um zu erläutern, was ein Coach in der Politik wissen und können muss.

Ausgangslage: Politik trifft Coaching

»Erfolgreiche Politiker brauchen keine Coachs. Wer ein Coaching benötigt, kann »es« nicht. Coaching hat etwas mit Defiziten zu tun, darüber redet man nicht.« Das sind die gängigen Vorurteile über Coaching, die in der Politik immer noch existieren. Die Potenziale, die im Coaching für Einzelne,

Teams, Gruppen und Organisationen stecken, schlummern noch weitgehend im Verborgenen. Coaching zur positiven Machtgestaltung und persönlichen Entwicklung muss noch »wachgeküsst« werden. Eine Studie von Bertelsmann-Stiftung, Deutschem Städtetag und Deutschem Städte- und Gemeindebund zu Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern in Deutschland zeigt, dass vor allem Frauen in der Politik Coaching als sinnvolle Maßnahme ansehen (2008, S. 48). Weil Coaching aber eher im Versteckten abläuft, ist es schwer, es als stärkende Maßnahme zu bewerben und zu implementieren. Prominente Multiplikatoren fehlen.

Hintergrund: Das »System Politik«

Bevor ich konkret darauf eingehe, welche Herausforderungen Coaching in der Politik erwarten, ein kurzer Ausflug in das »System Politik«. Als Coach muss ich das System einschätzen können, in dem sich mein Coachee bewegt. Dazu gehören zentrale Kategorien, Abläufe und Werte. Auch die Motivationen und spezifischen Kompetenzen müssen mir bekannt sein, die politischem Denken und Handeln zugrunde liegen. Weil viele Coachs und Coaching-Methoden aus dem wirtschaftlichen Kontext stammen, bietet sich ein Vergleich zwischen Wirtschaft und Politik an, um Spezifika sichtbar zu machen: Das »System Politik« hat andere Rahmenbedingungen und Zugänge als das »System Wirtschaft«. In der Wirtschaft geht es – zugespitzt gesagt – ums Geld: Gewinn und Verlust sind die zentralen Kategorien. Wirtschaft läuft zwischen Vertragspartnern ab, beteiligt und betroffen sind wenige. Das Ziel ist es im Idealfall, einen Vorteil für die Vertragspartner zu erreichen. Entscheidungen werden in der Regel *top down* getroffen und durchgesetzt. Grundlage ist der Tausch von Waren, Dienst- und Arbeitsleistungen, Wissen und Personen. Das Risiko tragen Einzelne. Im Vergleich dazu sieht das System Politik anders aus: Hier besteht die zentrale Kategorie aus Werten, Menschen- und Gesellschaftsbildern. Im Mittelpunkt steht nach Lehrbuch das Wohl des Gemeinwesens. Es muss funktionsfähig sein, um ein gutes Zusammenleben zu garantieren. Alle sind von den Entscheidungen betroffen und durch Wahlen direkt oder indirekt beteiligt. Entscheidungen werden durch Mehrheiten gefällt und müssen immer ausgehandelt und erklärt werden, damit sie Legitimität erlangen. Die Grundlage von Politik ist der Tausch von Informationen und Argumenten. Argumente sind das zentrale Instrument. Das Risiko verteilt sich auf viele Schultern. In beiden Systemen geht es natürlich auch um Macht und Prestige – in der Politik ganz offen, in der Wirtschaft etwas verdeckter. Für politisch aktive Menschen ist es zentral, sich mit den Inhalten, Zielen und Personen, aber auch mit der Organisation zu identifizieren, für die sie sich engagieren. Etwas gestalten zu wollen

und auch zu können, ist der Hauptmotivator für politisches Engagement. Die gemeinsame politische Identität ist dabei die Grundlage der Zusammenarbeit. Zugehörigkeit, Loyalität und ein bestimmtes Gemeinschaftsgefühl durch geteilte übergeordnete Werte und Ziele sind Bedingung für das politische Engagement. Manche verlieren dies im Lauf der Zeit allerdings aus den Augen. Ich habe hier bewusst eine holzschnittartige Skizze der beiden Systeme entworfen. Selbstverständlich gibt es in der Wirtschaft Menschen, für die ethische Kategorien wichtig sind. Genauso wie es in der Politik Egoisten, Mitläufer und Karrieristen gibt, für die ihr politischer Einsatz vor allem die Möglichkeit bietet, prestigeträchtige Funktionen zu ergattern oder den sozialen Aufstieg zu schaffen.

Erste Herausforderung: Rahmenbedingung

Eine ganz konkrete Rahmenbedingung spielt meiner Erfahrung nach eine wichtige Rolle, wieso sich Coaching in der Politik nur langsam durchsetzt. Es geht schlicht um die Art und Weise, wie Coaching angeboten und finanziert wird. In Unternehmen gehört Coaching schon seit Langem zur Personalentwicklung (Freitag, 2011, S. 207 ff.). Die Förderung von *High Potentials* ist Standard. In den Verwaltungen von Kommunen, Ländern und Bund hat dieser Prozess vor Kurzem begonnen. Es werden Programme angeboten, die von Nachwuchsführungskräften genutzt werden können. Diese kommen so frühzeitig mit Coaching und dessen Mehrwert in Berührung. Ein gelungenes Beispiel ist der berufsbegleitende Master-Studiengang »Public Management« für Führungskräfte aus dem öffentlichen Sektor an der Hochschule für Verwaltung und Finanzen in Ludwigsburg. Als Lehr-Coach kann ich dort die positive Wirkung unmittelbar verfolgen. Selten jedoch muss der Coachee das Coaching aus der eigenen Tasche bezahlen. So fällt es leichter, Zugang zu bekommen. Das ist in der Politik anders: Frei gewählte Mandatsträger/innen sind ihre eigenen Chefs. Die Organisationen, in die sie eingebunden sind, sind Parteien, Fraktionen und öffentliche Ämter. Die einen finanzieren sich über Mitgliedsbeiträge, die anderen über Steuergelder. Beides wird ungern, wenn überhaupt, für die individuelle Förderung Einzelner verwendet (Osner, ²2006, S. 35 ff.). Fortbildung ist in der Politik daher stark gruppenorientiert. Coaching als persönliche und individuelle Entwicklungsmaßnahme muss somit häufig privat finanziert werden, was den Zugang erschwert.

Zweite Herausforderung: Übersetzungsleistung

Wie skizziert, tickt Politik anders als Wirtschaft. Hier schlummert ein Coaching-immanentes Problem: Viele Methoden im Coaching sind auf Unternehmenskontexte zugeschnitten. Schon die Begriffswahl macht eine Übersetzung ins Politische notwendig: Management, Zielvereinbarung und Führungskraft sind keine Begriffe, die originär für Handeln in der Politik verwendet werden. Ich muss damit rechnen, dass sie mit einem Stirnrunzeln aufgenommen werden. Politikmanagement ist ein Begriff der letzten fünfzehn Jahre und wird von den »Politikmanager/innen« selbst, also den Geschäftsstellenleitern, Referentinnen und anderen Hauptamtlichen, mit Skepsis betrachtet. Politik als Projekt zu definieren, kann in die Irre führen, weil kontextübergreifende Zusammenhänge ausgeblendet werden und politische Anliegen selten einen Endpunkt haben, sondern Langzeitprozesse sind (Lepsius, 2011). Viele Menschen in der Politik beäugen das Übertragen von ökonomischen Kategorien und Begrifflichkeiten auf die diversen Kontexte mit Misstrauen oder missbilligen es sogar. Als Coach muss ich viele Begriffe aus den Tools in eine politikkompatible Sprache übersetzen und Fragestellungen entwickeln, die auf den politischen Bereich anwendbar sind. So kann ich das Harvard-Konzept mit seiner Win-win-Strategie nur auf bestimmte Situationen in der Politik anwenden. Geht es um Konflikte im Team oder um Sachfragen in den Fachausschüssen, bleibt es ein gutes Vorgehen. Was mache ich aber bei einer Kandidatur? Hier gibt es keine Win-win-Lösung. Entweder ich gewinne oder der andere: Win-lose ist Standard. Als Coach ist es meine Aufgabe, im Coaching Strategien entwickeln zu helfen, damit mein Coachee mit dem einen oder dem anderen Szenario professionell umgeht.

Dritte Herausforderung: Führung in der Politik

Am Beispiel »Führung« ist gut zu illustrieren, an welchen Stellen Politik anders funktioniert als Wirtschaft oder Verwaltung. Es gibt fünf zentrale Aspekte, auf denen Führung in der Politik basiert: Führung erfolgt immer auf Zeit. Sie ist an die jeweilige Wahlperiode gebunden. Führung erfolgt im Fokus der Öffentlichkeit. Das Medieninteresse und die gesellschaftliche Bedeutung von politischen Entscheidungen lassen Führungsverhalten ins Scheinwerferlicht rücken. Führung muss mit flexiblen Hierarchien arbeiten. Parteimitglieder sind zuerst einmal alle gleich. Führung basiert auf Motivation. Die Mehrheit der Engagierten macht Politik ehrenamtlich, wird also nur aktiv, wenn Projekt oder Person stimmen. Oft muss Führung zudem ohne Führungskraft und aus der Mitte einer Gruppe heraus oder »von unten« funktionieren. Was bedeutet das konkret fürs Coaching? Weil Führung in

der Politik auf Zeit verliehen wird, erreicht sie im täglichen Denken und Handeln nicht den gleichen Stellenwert und nicht die gleiche Professionalität wie in einem Berufsbild, in dem Führung ein fester Bestandteil des Aufgabenportfolios ist. In Deutschland haben nur bei der SPD ausgewählte Mandatsträger/innen seit einigen Jahren die Möglichkeit, in einer Führungsakademie professionelle Führung zu lernen. »Führungskraft« ist zudem kein Begriff, den Mandatsträger/innen in der Regel mit sich und ihren Aufgaben verbinden. Man geht in die Politik, um ein Mandat mit Gestaltungsmacht zu erhalten. Man stellt sich zur Wahl, weil man etwas bewegen und verändern will. Man geht nicht in die Politik, um Führungskraft zu werden, Teams zu steuern oder Zielmargen zu erreichen. Dass mit einem Mandat dann auch Führung und damit Führungskompetenz verbunden sind, Teams im eigenen Büro, in den Fraktionen und Parteigliederungen also professionell geführt werden müssen, stellen viele Politiker und Politikerinnen erst nach einiger Zeit fest – häufig dann, wenn die eigene Machtposition gefährdet wird. Führung ist ein weitgehend untergeordneter Aspekt. Der Zugang zum Coaching funktioniert aber oft genau über diesen Aspekt. In den Wirtschaftsunternehmen hat sich Coaching anfangs über das Top-Management und Führungsfragen verbreitet und etabliert (Geißler, 2012).

Führung in der Politik ist gleichzeitig immer öffentlich. Politikerinnen und Politiker stehen immer unter Beobachtung. Auch ihr interner Führungsstil wird zum Politikum. Als der deutsche Finanzminister Wolfgang Schäuble seinen Pressesprecher 2010 auf offener Bühne abkanzelte, waren die Zeitungen voll davon: »Frau Weisensee, was sagen Sie als Politikcoach zu dem Führungsstil des Ministers?« (Meier, Roth & xjor, 2010). In der Wirtschaft wäre Ähnliches kaum vorstellbar, außer vielleicht beim Top-Management eines DAX-Konzerns oder einer mächtigen Bank (Jakobs, 2012; Meck, 2012). In der Politik kommt gerade bei Konflikten sehr schnell der Faktor Öffentlichkeit ins Spiel. Ein Konflikt zwischen beispielsweise einem Bürgermeister, seinem Gemeinderat und der Verwaltungsspitze bleibt nicht intern. Die örtliche Presse berichtet ausführlich darüber, und die Menschen vor Ort sammeln sich hinter der einen oder anderen Seite. Es wird zügig mit Begriffen wie »Sieger«, »Verlierer«, »Streit« und »Eskalation« hantiert. Damit gelangen Konflikte in der Politik sehr schnell auf eine höhere Eskalationsstufe, weil sie von öffentlichem Interesse sind. Jüngstes Beispiel ist die Klage von sechs Bürgermeistern einer Verwaltungsgemeinschaft gegen ihren Amtskollegen in Villingen-Schwenningen (Deininger, 2012). Eine Konfliktbearbeitung mit Coaching oder Mediation ist kaum möglich. Denn bei solchen Konflikten ist in der Regel eine der Seiten mit einem öffentlichen Gesichtsverlust konfrontiert. Ein öffentliches Einlenken unter dem Motto »Ich habe hier einen Fehler gemacht« kann sich in unserer politi-

schen Kultur kaum ein Politiker leisten, ohne damit seine politische Karriere aufs Spiel zu setzen. Kopfschütteln oder Mitleid sind die Regel, Hochachtung vor einer solchen Bekundung ist selten. Das müssen alle wissen, die politisch arbeiten. Gerade als Coach muss ich diese Zusammenhänge kennen. Und ich muss wissen, dass in der Politik auch eine gewisse »Lust am Konflikt« vorhanden sein muss. Das Ringen um die besseren Argumente erfordert auch einmal Schärfe, Witz und Ironie. Mir muss es Spaß machen, den politischen Mitbewerber von Zeit zu Zeit zu provozieren, möglichst ohne ihn persönlich zu diffamieren. Wer die besseren Argumente hat, wer sie scharfsinnig und zugespitzt präsentiert, scharft die Mehrheit hinter sich und »gewinnt«. Das ist weder verwerflich noch schädlich. Es befördert den politischen Meinungsbildungsprozess. Habe ich als Coach hierfür kein Verständnis oder fehlt mir das Wissen über solche Mechanismen, kann ich meinen Coachee nicht angemessen unterstützen.

Fazit

Es gibt also eine Menge Herausforderungen für die Profession der Coaches in der Politik. Für mich ist eine wesentliche, dem Coachee und dessen Arbeitswelt Wertschätzung entgegenzubringen. Sie ist Grundlage für jedes Coaching. Gerade der Politikbetrieb, Politikerinnen und Politiker müssen sich jedoch gegen viele Klischees und Vorurteile behaupten: »Ein schmutziges Geschäft. Jeder sucht nur seinen Vorteil. Parteien sind eh alle gleich. Politikerinnen und Politiker werden von der Lobby gesteuert.« Selbstverständlich ist auch in der Politik nicht alles Gold, was glänzt. Dennoch kann ein Coach nur glaubwürdig in der Politik arbeiten, wenn er sich diese Stereotype nicht aneignet – und wenn der Coach nicht insgeheim glaubt, Politik besser machen zu können als sein Coachee. Gefährlich wird es dann, wenn der Coach denkt, über seinen Coachee Politik direkt beeinflussen zu können.

Mir muss als Coach klar sein, welchen Stellenwert Loyalität, Moral und Vorbildsein im politischen Kontext haben. Ich muss auch hier den Faktor Öffentlichkeit immer als Verstärker mitdenken und unter Umständen als Frühwarnsystem für meinen Coachee fungieren. Dafür benötige ich aber selbst ein gewisses politisches Gespür, vielleicht sogar eine moralische Haltung. Als Coach benötige ich des Weiteren ein Grundverständnis von Politik, politischen Prozessen, Strategien und Logik – besonders, weil Politik oft reaktiv und selten proaktiv abläuft. Das punktuelle Reagieren auf aktuelle Problemlagen verdrängt in unserer beschleunigten Zeit oftmals ein strategisch durchdachtes Vorgehen. Ein bisschen politisch zu »ticken«, dazu vielleicht selbst Erfahrungen im politischen oder ehrenamtlichen Engagement zu besitzen, kann nur helfen. Ein Coach in der Politik muss häufig zwischen

seiner Coach-Rolle und der des Beraters oder der Beraterin wechseln. Im Kandidaten-Coaching beispielsweise wird neben der individuellen Entwicklung von Profil, Agenda und Vision gleichzeitig erwartet, dass ich als Coach auch Tipps zu konkreten Wahlkampfinstrumenten geben kann oder die aktuellen politischen und personalen Konstellationen im Wahlkreis kenne, um darauf bezogen strategisch Rat zu geben. Zudem müssen sich die Coaching-Formate an Sitzungskalendern, knappen Zeitbudgets und schneller Ergebniserzielung ausrichten. Coaching in Reinform und nach Lehrbuch wird hier nicht funktionieren.

Zum Abschluss noch ein Aspekt, über den man streiten kann, den ich aber für zentral halte: Arbeitet man als Coach im Kernbereich der Politik, muss man sich bewusst sein, dass man Gefahr laufen kann, unglaublich zu werden, wenn man gleichermaßen Mandatsträger/innen aller politischen Richtungen beraten will – vor allem, wenn es um den konkreten Mandatsaufbau geht. Ein CDU-Politiker wird misstrauisch, wenn der Coach zuvor eine prominente SPD-Frau erfolgreich gecoacht hat und umgekehrt. Mit dem Coachen von Mandatsträger/innen stärkt man (ungewollt) immer auch eine politische Richtung und damit deren Weltsicht, Wertesystem und Machtposition. Man handelt somit ebenfalls ein Stück weit politisch. Als Coach reflektiere ich daher regelmäßig folgende Fragen: Bin ich selbst politisch? Bin ich parteipolitisch? Wenn ja, bin ich zu stark involviert? Kann ich (noch) neutral bleiben? Coache ich alle zu allen Themen, oder spezialisiere ich mich: parteipolitisch, auf eine politische Ebene oder bestimmte Funktionsträgerinnen und Funktionsträger? Und nehme ich in Kauf, mich damit vielleicht ökonomisch zu beschränken? Denn manchmal muss ich zu einem Coaching auch Nein sagen können. Völlige Neutralität gibt es auch für einen Politik-Coach nicht. Falls er oder sie das behauptet, ist das eine unpolitische Haltung.

Bis Coaching in der Politik zur Normalität bei der beruflichen, politischen und persönlichen Weiterentwicklung zählt, sehen sich Coachs in der Politik vielschichtigen Herausforderungen gegenüber. Nachdem die meisten Coachs im politischen Bereich ihre Coachings nicht explizit als Politik-Coaching und sich selbst auch nicht als Politik-Coachs verstehen, da sie bereichsübergreifend arbeiten, fehlt noch ein Konzept, was Politik-Coaching konkret beinhaltet und wo Besonderheiten und Grenzen liegen. Das bedeutet gleichzeitig, dass es weder spezifische Literatur noch Forschungsansätze hierzu gibt. Dieser Artikel soll ein Impuls dazu sein, dass sich Praxis und Forschung gemeinsam daran machen, diese Lücke zu schließen.

Literatur

- Bertelsmann Stiftung, Deutscher Städtetag und Deutscher Städte- und Gemeindebund (Hrsg.) (2008). *Beruf Bürgermeister/in. Eine Bestandsaufnahme für Deutschland*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Deininger, Roman (2012). Die Grenzen des Miteinanders«. *Süddeutsche Zeitung*, 16.3.2012.
- Freitag, Thomas (2011). Coaching in der Schweiz. Ein Praxisforschungs-Beitrag zur Marktsituation. In: R. Wegener, A. Fritze & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog* (S. 200–215). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Geißler, Harald (2012). Das virtuelle Coaching schließt eine strategische PE-Lücke (Auszug). *HR Today*, (1&2). www.coaching-meets-research.ch/medien/s.-42-43.pdf [10.1.2013].
- Jakobs, Hans-Jürgen (2012). Da geht's zu wie in der Politik«. *Süddeutsche Zeitung*, 17.3.2012.
- Lepsius, Oliver (2011). Niemand traut sich an heikle Zukunftsfragen. Interview. *Der Tagesspiegel*, 14. August. www.tagesspiegel.de/politik/oliver-lepsius-niemand-traut-sich-an-heikle-zukunftsfragen/4493604.html [10.1.2013].
- Meck, Georg (2012). Deutsche Bank: Neues Führungsduo stolpert aus Startblöcken«. *faz.net*, 16.3.2012.
www.faz.net/aktuell/wirtschaft/deutsche-bank-neues-fuehrungsduo-stolpert-aus-startbloecken-11679621.html [10.1.2013].
- Meier, Jutta, Roth, Eva & xjor (2010). Eine Frage des Stils. *Berliner Zeitung*, 10.11.2010.
www.berliner-zeitung.de/archiv/eine-frage-des-stils,10810590,10753642.html [15.1.2013].
- Osner, Andreas (Hrsg.) (2006). *Personalentwicklung in der Politik. Kommunale Mandatsträger qualifizieren – politischen Nachwuchs fördern*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Anschrift der Verfasserin

Hanne Weisensee, Dr. phil.

E-mail: weisensee@politikcoach.de

Coaching in der beruflichen Integration

Wirksamkeit von Multi-Level-Coaching in der Praxis

Evaluationsstudie eines Coaching-Programms mit nachhaltiger Wirkung auf die seelische Gesundheit

Ziele und Inhalt	227
Coaching im Programm	228
Evaluation	230
Die wichtigsten Ergebnisse zur Veränderung der seelischen Gesundheit	232
Gesamtbilanz des Programms »Bridges«	236
Fazit	236

* Dr. rer. nat. *Matthias Schmidt* studierte Psychologie, Medizin, Kommunikation und Management. Er unterrichtet und forscht an der Hochschule für Polizei und am Institut für Allgemeine Psychologie, Biopsychologie und Methoden der Psychologie an der Technischen Universität Dresden. Als Referent, Berater, Trainer und Coach ist er auch für Unternehmen und Institutionen unterwegs. Sein Arbeitsschwerpunkt liegt in Forschung und Lehre in der angewandten Psychologie.

Der folgende Beitrag präsentiert die Ergebnisse einer Studie zu den Auswirkungen eines Arbeitsintegrationsprogramms auf die Vermittlung in einen neuen Job und auf die seelische Gesundheit der Teilnehmenden. Besonders augenfällig an diesem Programm ist, dass es durch selbst ehemals Erwerbslose und speziell zu Coachs ausgebildeten Personen betreut wird. Der Erfolg des Programms, in Bezug auf die Verbesserung der seelischen Gesundheit wie auch auf die Arbeitsintegration (Integrationsquote: 56 Prozent!), ist erkennbar sowohl in Bezug auf ein damit verglichenes Standardinterventionsprogramm (Ein-Euro-Job) wie auch auf eine Gruppe von jungen Erwerbslosen, die von keiner Maßnahme langfristig profitieren konnten.

Ziele und Inhalt

Coaching wirkt – das ist nichts Neues! Aber wie wirksam ist Coaching? »Studien zur Wirksamkeit von Coaching jenseits von reinen Zufriedenheitsabfragen sind selten. Zudem wird in den meisten Studien bisher nur die Perspektive der Coachs berücksichtigt« (Dehn, 2008, S. 178). Empirische Kontrollgruppenstudien mit Messwiederholung sind außerdem kaum möglich, da Coaching eher in der individuellen Auseinandersetzung erfolgt. Ohne empirische und methodisch zuverlässige Wirksamkeitsstudien muss sich der Coaching-Sektor häufig Kritik gefallen lassen. Kühl (2005) nennt dies das »Scharlatanerieproblem« (20–23), und Pichler (2006) konstatiert: »Coaching ist ein stumpfes Schwert« und kann »weder einzelne Menschen ändern noch die Funktionsweise von Organisationen verbessern« (S. 47). Viele Coachs setzen Methoden und Techniken ein, die auch im therapeutischen Setting in der klinischen Anwendung zweifelsfrei in ihrer Wirkung belegt sind. Andere Autoren kritisieren das Professionalisierungsproblem in einer quasitherapeutischen Situation (Schwertfeger, 2006). In der vorliegenden Studie wurde ein Projekt für junge Langzeitarbeitslose realisiert, dessen Wirkung wohl nur durch die individuelle Anpassung und Reflexion im Coaching gelungen ist. Einige der Teilnehmer (30 %) hatten behandlungsbedürftige Depressionssymptome, ohne dass sie in einer Therapie waren (Schmidt, 2011).

Ziel des Programms »Bridges – Brücken in Arbeit« war es, für junge Arbeitslose Trainingsmodule zu entwickeln, die den Teilnehmern Gelegenheiten zum Lernen im Prozess der Arbeit unter intensiver Betreuung durch Senior-Coachs ermöglichen. Beratung, Coaching, Training, Kompetenzentwicklung innerhalb vollständiger Handlungen durch Projektarbeit und Vermittlung wurden in einem neuen, theoriegeleiteten Programm vernetzt. Besonders an der Erhöhung von Selbstwirksamkeitserwartung und internaler Kontrollüberzeugung sowie Leistungsmotivation wurde gezielt unter Berücksichtigung der Ziele, Probleme, Bedürfnisse und auch Kompetenzen der

Teilnehmer gearbeitet. Es mussten nicht alle Phasen des Programms durchlaufen werden, wenn sich im Coaching wenig Qualifikationsbedarf, dafür eher Bedarf an Unterstützung im Bewerbungsprozess herausgestellt hatte.

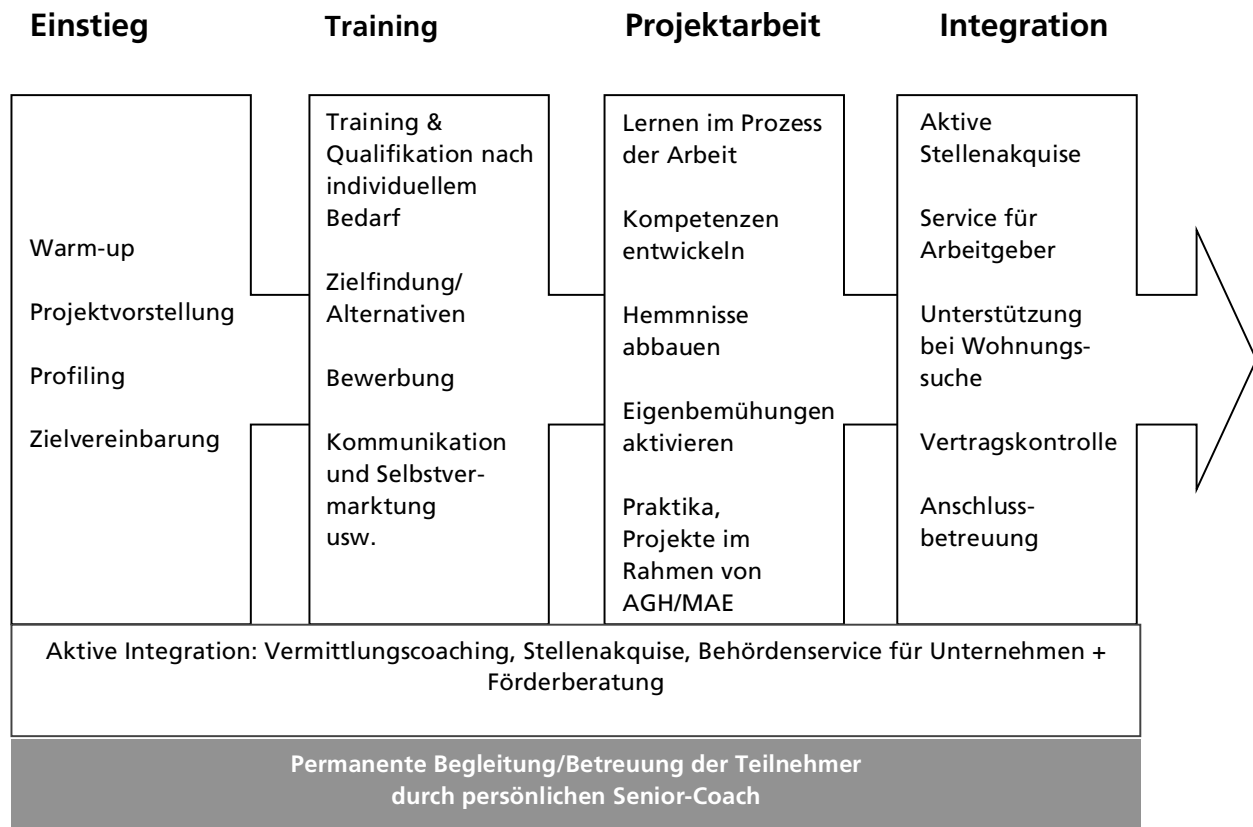


Abbildung 3: Programm »Bridges« in den vier Phasen mit einer dauerhaften individuellen Betreuung durch Senior-Coachs (Schmidt, 2010)

Zur Darstellung des Programms soll im Folgenden die Rolle der Coachs erläutert werden, da sie alle Phasen des Programms begleiteten.

Coaching im Programm

Dem individuellen Coaching durch »Senior-Coachs« kam bei »Bridges« eine besondere Bedeutung zu, da alle weiteren Interventionen durch den Coach begleitet und die Qualifikations- und Interventionsziele mit dem Programmteilnehmer gemeinsam erarbeitet wurden. »Coaching ist eine professionelle berufs- bzw. managementbezogene Beratung vor allem von Einzelpersonen, aber auch Gruppen oder Organisationseinheiten. Ziel ist Hilfe zur Selbsthilfe durch systematisch angeleitete Selbstreflexion und so geförderte Problemlösefähigkeit« (Geißler, 2010, S. 57).

Dabei wurde der Fokus nicht nur auf den Einzelnen gelegt: In Anlehnung an das Konzept vom Multi-Level-Coaching wurden Interventionen nicht nur beim Individuum (Ebene 1) angesetzt, sondern auch auf der Ebene der Gruppe/Organisation (Ebene 2) und auf der Ebene des Lebensumfeldes (Ebene 3) (Greif, 2008). Dies hat unmittelbare Auswirkungen auf den Coaching-Prozess in allen vier Phasen des Modells. Da auch die Trainingsbausteine und Praxisteile im Coaching reflektiert werden, konnten die eigenen Entwicklungsziele der Gruppe ebenfalls erarbeitet werden. Dazu wurde die Methode des aufgabenorientierten Informationsaustauschs (AI, Neubert & Toczyk, 1986) verwendet. AI wurde als Methode zum gelungenen Wissensmanagement konzipiert, mit der immer wieder Erkenntnisse und Arbeitsergebnisse in die Gruppe gegeben werden. Durch diese permanente Rückkopplung ist ein Lernen im Prozess möglich.

Den Part der Coachs übernahmen acht Betreuer im Alter von 43 bis 58 Jahren. Die Senior-Coachs durchliefen eine Ausbildung, um folgende Aufgaben zu bewältigen:

- regelmäßige persönliche Gespräche mit den jungen Arbeitslosen (Kontrolle der vereinbarten Ziele, neuen Aufgabenstellungen, Motivation);
- Betreuung der jungen Arbeitslosen in Maßnahmen (Qualifizierung, Arbeitsgelegenheiten usw.),
- Beratung der jungen Arbeitslosen bei Problemen und gegebenenfalls Herstellung von Kontakten zu professionellen Hilfseinrichtungen (Suchtberatung, Schuldnerberatung usw.),
- Akquisetätigkeit bei regionalen Unternehmen (Ausbildungs- und Arbeitsplätze),
- Kontaktpflege mit den zuständigen Vermittlern/Fallmanagern der Arbeitsverwaltung,
- regelmäßiger Austausch im Team der Senior-Coachs und im Rahmen der Regieagenturen.

Der Einsatz von ehemaligen, besonders geeigneten Arbeitslosen zur Betreuung und Begleitung der jungen Arbeitslosen als Betreuer wurde bereits in anderen europäischen Ländern erfolgreich getestet (Vuori, 2005). Während der Tätigkeit entwickelten sich die »Senior-Coachs« zu wichtigen Beratern für die jungen Arbeitslosen. Wesentlich war dabei die Orientierung an einer gemeinsamen, für beide Seiten zufriedenstellenden Lösung: »jenseits perfekter Lösungen allerdings auf dem Weg zu einem gelingenden Alltag« (Nestmann & Engel, 1998, S. 73). Auch selbst gesteuerte Bewältigungsstrategien wurden in die Einzelberatung einbezogen, da es in der Arbeitswelt keine sicheren und dauerhaften Arbeitsplätze mehr geben wird.

Das individuelle Coaching hatte folgende Aspekte im Fokus:

- zum einen Ziel- und Wertklärung in Bezug auf die berufliche Entwicklung und auf die Lebenssituation (lebensweltliche Perspektive);
- zum anderen ein ressourcenorientiertes Vorgehen bei der Erhebung von Fähigkeiten, Interessen und Fertigkeiten. Dabei sollten alle Lebensbereiche des Betroffenen einbezogen werden (z.B. Hobbys usw. – überall, wo Kompetenzen vorhanden sind).

Nach einer individuellen Bedarfserhebung bei den jungen Arbeitslosen konnten sie verschiedene Trainings modular auswählen und besuchen. Jeder Strategiewechsel erforderte eine Änderung der Ziele, entsprechend wurden auch die Zielvereinbarung angepasst. Probleme, die einer professionellen Hilfe bedurften, wurden an entsprechende Fachleute vermittelt (Schulden- oder Drogenberatung u. Ä.). Auch im Prozess der Zielverfolgung, beispielsweise während der Weiterbildung oder Bewerbung, standen die Senior-Coachs den jungen Erwachsenen zur Seite.

Evaluation

Für einen Nachweis der Wirkung des Programms »Bridges« wurde es mit dem herkömmlichen Standardprogramm »Ein-Euro-Job ...¹ und mit einer Kontrollgruppe junger Arbeitsloser, die an keinem Programm teilnahmen, verglichen.

Das Programm wurde summativ mit dem Vier-Ebenen-Modell von Kirkpatrick/Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006) evaluiert. In einem quasiexperimentellen Untersuchungsdesign mit drei Messzeitpunkten wurde das Programm »Bridges« mit den beiden Kontrollgruppen verglichen. Als

¹ Der Begriff »Ein-Euro-Job« ist die landläufige Bezeichnung für ein Interventionsprogramm der Behörden (ähnlich wie das Wort »Handy« für Mobiltelefon, was im Rest der Welt von keinem verstanden, im eigenen Land jedoch wie selbstverständlich verwendet wird.) Der »Ein-Euro-Job« ist eine Arbeitsgelegenheit mit Mehrkostenaufwandsentschädigung. Die Idee war, dass Langzeitarbeitslose (länger als ein Jahr ohne Arbeit) die Gelegenheit zur ehrenamtlichen Tätigkeit bekommen, um sich an Tagesstruktur zu gewöhnen, Sozialkontakte zu haben und das Gefühl zu erleben, dass sie gebraucht werden. Diese Arbeitstätigkeiten wurden auch von Seminaren und Weiterbildungen begleitet (Bewerbungstrainings usw.). Da die Teilnehmer an so einer AGH neben ihrer Grundsicherung (aktuell 382,- Euro plus Mietkosten, Heizkosten, Krankenversicherung usw.) noch zusätzlich 150,- Euro im Monat als Aufwandsentschädigung für mögliche Mehrkosten (Busfahrt zur Arbeit) bekamen, entstand der Eindruck, dass einen ganzen Monat für 150,- Euro gearbeitet werden solle. Bei einer Regelarbeitszeit von 30 Stunden pro Woche, in vier Wochen pro Monat, würde sich bei 120 Arbeitsstunden ein Stundenlohn von 1,25 EUR ergeben. So ist der Begriff »Ein-Euro-Job« entstanden.

Indikator für einen gelungenen Transfer des Programms wurde die Verbesserung der seelischen Gesundheit genutzt. Welchen weit reichenden Einfluss Depressionssymptome in den Anfängen des Erwerbslebens auf die zukünftige Entwicklung der Betroffenen haben, konnten die Befunde von Hammarström und Janlert (2002) zeigen. Sie konnten noch nach vierzehn Jahren Beeinträchtigungen des sozioökonomischen Status aufgrund von früheren Gesundheitsbeeinträchtigungen feststellen. Winefield, Tiggemann und Winefield (1991) haben gezeigt, dass junge erwerbslose Menschen einen Zugewinn an psychischer Stabilität durch die Integration in positiv gestaltete Erwerbsarbeit erreichen. Demnach bedingen sich das Erlangen einer erfüllenden, geeigneten Tätigkeit für junge Arbeitslose und seelische Gesundheit gegenseitig. Ohne Verringerung der Depressionssymptome ist die Chance auf Arbeit geringer, ohne eine passende Arbeit ist die Reduktion von Depressionssymptomen weniger wahrscheinlich. Viele Interventionsprogramme stützen sich nur auf eine Facette – mit dem Resultat, dass Erfolge nur kurzfristig sind und schon gar keine Auswirkung auf das die gesamte Lebenslage der Betroffenen haben.

Neben der Integration in Arbeit lautete eine wesentliche Untersuchungsfrage deshalb: Gelingt den Teilnehmern am »Bridges«-Programm eine (langfristige) Verbesserung ihrer seelischen Gesundheit?

Es wurden standardisierte Erhebungsinstrumente zur Erfassung von seelischer Gesundheit und Depressionssymptomen verwendet. Für die Beschreibung der seelischen Gesundheit der Teilnehmer wurde der *General Health Questionnaire* (GHQ-12) in der deutschen Version eingesetzt, der Symptome seelischer Belastung erfasst (Nitsche & Richter, 2003). Da bei Arbeitslosen häufig Depressionssymptome festzustellen sind, wurden diese mithilfe der deutschen Kurzform des *Beck-Depressions-Inventars* (Schmitt & Maes, 2000) erfasst. Um Vergleichbarkeit zu gewährleisten, wurde die Datenerhebung in den einzelnen Untersuchungsgruppen synchronisiert. Der erste Messzeitpunkt (T1) bei den zwei untersuchten Programmen lag zu Beginn des jeweiligen Programms. Der zweite Messzeitpunkt (T2) lag sechs Monate nach dem ersten und der dritte Messzeitpunkt (T3) weitere zwölf Monate nach dem zweiten Messzeitpunkt. In der Gruppe ohne Intervention fanden die Erhebungen zu vergleichbaren Zeitpunkten statt. Durch ein Interventions-Kontrollgruppen-Design werden Störvariablen wie geänderte Bedingungen am Arbeitsmarkt kontrolliert (Bortz & Döring, 2006, S. 531). Das Design ermöglicht es, Wirkungen des Programms »Bridges« sowie von Ein-Euro-Jobs festzustellen und, falls sie existieren, das Ausmaß dieser Wirkungen zu vergleichen. Die Akquise der Untersuchungsteilnehmer für das Programm »Bridges – Brücken in Arbeit« erfolgte direkt beim Programmträger Lausitz Matrix e. V., der das Programm implementiert hat. Die

relativ gute Teilnahmequote (T2 = 72,4 % und T3 = 37,1 %) bei den Wiederholungsmessungen wurde durch einen sehr hohen organisatorischen Aufwand in Form von Einzelbesuchen, persönlichen Telefonaten mit den Untersuchungsteilnehmern und einer mehrfachen Versendung von Fragebögen realisiert. Die soziodemografischen Merkmale der Untersuchungsgruppen können Tabelle 1 entnommen werden.

Arbeitslos (U 25) zum dritten Messpunkt nach 18 Monaten (Follow-up)			
Variable	Bridges	Ein- Euro-Job	ohne Programm
Anzahl n	40	32	35
Alter (Jahre)	22.13 (+ / – 1.93)	21.37 (+ / – 1.97)	22.03 (+ / – 1.48)
Geschlecht m / w	16 / 24	15 / 17	17 / 18
Schulbildung			
– weniger als 8 Klassen	1 (2.5 %)	2 (6.3 %)	2 (5.7 %)
– Hauptschule	13 (32.5 %)	14 (43.8 %)	13 (37.1 %)
– Realschule	23 (57.5 %)	12 (37.5 %)	18 (51.4 %)
– Abitur	1 (2.5 %)	4 (12.5 %)	2 (5.7 %)
Qualifikation			
– ohne Beruf	4 (10.0 %)	6 (18.8 %)	4 (11.5 %)
– Fachkraft	12 (30.0 %)	11 (34.5 %)	10 (28.5 %)
– Facharbeiter	24 (60.0 %)	15 (46.7 %)	21 (60.0 %)

Tabelle 1: Soziodemografische Merkmale aller Untersuchungsgruppen zum dritten Messzeitpunkt (18 Monate nach Erstmessung)

Eine Untersuchung der Personen, die eine Befragung ablehnten, ergab, dass sie sich hinsichtlich soziodemografischer Merkmale nicht von den Untersuchungsteilnehmern unterschieden.

Die wichtigsten Ergebnisse zur Veränderung der seelischen Gesundheit

Die Mittelwerte für die erlebte seelische Gesundheit (Tabelle 2) lagen zum ersten Messzeitpunkt bei einigen Gruppen im kritischen Bereich bei einem Skalenwert von 12 und höher (Schmitz, Kruse & Tress, 1999, S. 464). Bei den Depressionssymptomen lagen die Mittelwerte unterhalb des von Schmitt et al. (2006) veröffentlichten Grenzwertes von 36 des BDI-V. Die Beschwerden verringerten sich bei den Bridges-Teilnehmern zum zweiten und dritten Messzeitpunkt. Beim Belastungserleben »seelischer Gesundheit«

unterschritten ihre Werte im Durchschnitt ebenfalls den von Schmitz et al. (1999) angegebenen kritischen Wert.

Variable		Mittelwerte / Standardabweichung		
		TN-Bridges	TN-Ein-Euro-Job	TN ohne Maßnahme
Seelische Gesundheit	T1	12,31 / 6,33	11,20 / 6,97	11,45 / 7,66
	T2	10,15 / 5,61	11,96 / 6,27	12,91 / 7,14
	T3	10,71 / 6,53	13,75 / 5,94	11,95 / 7,06
GHQ12 Symptome				
Grenzwert kritischer Bereich ≥ 11				
Depressionssymptome	T1	30,05 / 15,80	27,71 / 17,22	26,55 / 18,65
	T2	23,94 / 15,52	26,25 / 14,31	27,16 / 21,17
	T3	26,02 / 18,66	29,22 / 14,51	30,19 / 20,59

Tabelle 2: Die gesundheitliche Entwicklung der Teilnehmer im Programm »Bridges«, in »Ein-Euro-Jobs« und ohne Maßnahme.; BDI-V Symptome: Grenzwert für klinisch relevante Ausprägungen von Depressionssymptomen ≥ 36

Bei den Teilnehmern am Coaching-Programm »Bridges« war die Verbesserung ihrer seelischen Gesundheit zwischen dem ersten und dem zweiten Messzeitpunkt deutlicher als bei den Teilnehmern am Programm »Ein-Euro-Job«. Für die statistische Prüfung gingen beide Parameter (GHQ und BDI-V) gemeinsam in die Berechnung ein. Der Interventionseffekt, das heißt die Verbesserung im »Bridges«-Programm gegenüber der Kontrollgruppe zwischen Vor- und Nachmessung, ist signifikant, und die Effektstärke (η^2) liegt bei .052, was einem kleinen Effekt entspricht.

Statistischer Effekt	Pillai-Spur	F	df1	df2	p	η^2
Haupteffekt Zeit	.018	1.304	2	143	.275	.018
Haupteffekt Gruppe	.010	.737	2	143	.480	.010
Messzeitpunkt x Gruppe	.052	3.913*	2	143	.022	.052

Tabelle 3: Ergebnisse der zweifaktoriellen multivariaten Varianzanalyse mit Messwiederholung zur Prüfung von Unterschieden im Kriterium »seelische Gesundheit« (GHQ-12) und bei den Depressionssymptomen (BDI-V) zwischen den Gruppen »Bridges« und »Ein-Euro-Job« zwischen dem ersten und zweiten Messzeitpunkt; df1: Freiheitsgrade Messzeitpunkt x Gruppe; *: signifikant auf dem 5 %-Niveau; df2: Freiheitsgrade Fehler

Zwischen dem ersten und dem dritten Messzeitpunkt konnte auch eine positive Langzeitentwicklung der Gesundheit nachgewiesen werden ($F: 3.198$; $p: .047$). Die Effektstärke (η^2) liegt bei $.090$, was einem mittleren Effekt entspricht.

Werden die Teilnehmer am Programm »Bridges« mit Teilnehmern ohne Programm verglichen, können ebenfalls deutliche Verbesserungen ihrer seelischen Gesundheit ($F = 9.103$, $p = .001$) festgestellt werden. Mit einer Effektstärke von $\eta^2 = .120$ kann hier sogar von einem mittleren Interventionseffekt gesprochen werden.

Statistischer Effekt	Pillai-Spur	F	df1	df2	p	η^2
<i>Haupteffekt Zeit</i>	.001	.092	2	134	.912	.001
<i>Haupteffekt Gruppe</i>	.040	2.782	2	134	.085	.040
<i>Messzeitpunkt x Gruppe</i>	.120	9.103*	2	134	.001	.120

Tabelle 4: Ergebnisse der zweifaktoriellen multivariaten Varianzanalyse mit Messwiederholung zur Prüfung von Unterschieden im Kriterium seelische Gesundheit (GHQ-12) und Depressionssymptome (BDI-V) zwischen den Gruppen »Bridges« und der Gruppe ohne Programm) zwischen dem ersten und zweiten Messzeitpunkt; df1: Freiheitsgrade Messzeitpunkt x Gruppe; *: signifikant auf dem 5 %-Niveau; df2: Freiheitsgrade Fehler

Auch die Langzeitwirkung von 18 Monaten zwischen dem ersten und dem dritten Messzeitpunkt ist beachtlich. Mit einer Effektstärke von $\eta^2 = .124$ (12.4 % Varianzaufklärung) kann hier von einem mittelgroßen Interventionseffekt gesprochen werden ($F=8.198$, $p=.020$).

In Abbildung 2 werden die Ausprägungen der kritischen Werte über dem Grenzwert von 11 und darunter für die seelische Gesundheit (GHQ-12) in den untersuchten Gruppen »Bridges«, »Ein-Euro-Job« und ohne Programm zu allen drei Messzeitpunkten dargestellt. Abbildung 3 zeigt die Ausprägungen der Werte für Depressionssymptome der Untersuchungsteilnehmer aus den Programmen »Bridges«, »Ein-Euro-Job« und ohne Programm, zu allen drei Messzeitpunkten.

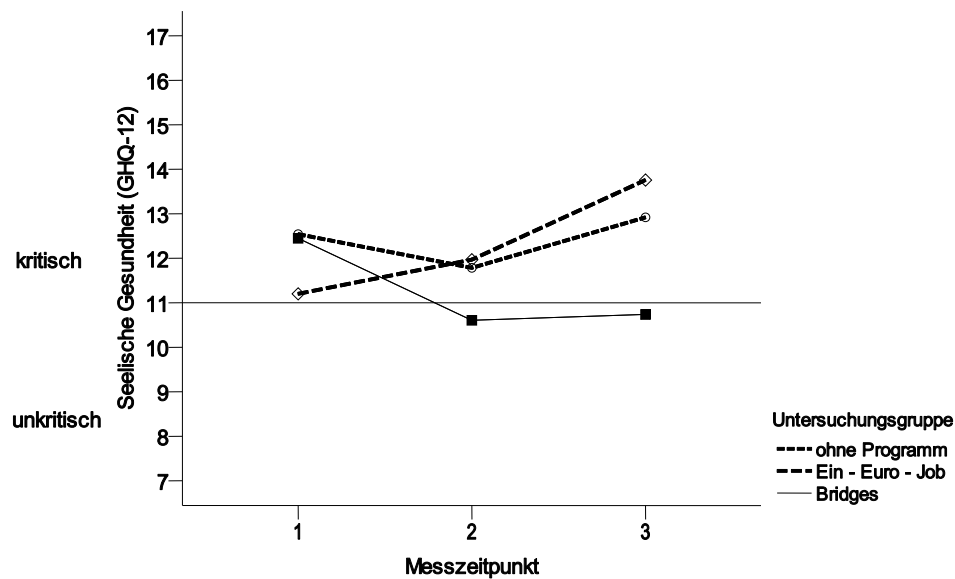


Abbildung 2: Ausprägung der Werte für die seelische Gesundheit (GHQ-12) der untersuchten Gruppen »Bridges«, »Ein-Euro-Job« und ohne Programm zu allen drei Messzeitpunkten. Die horizontale Linie markiert den Grenzwert von 11 für die Trennung in kritischen und unkritischen Bereich.

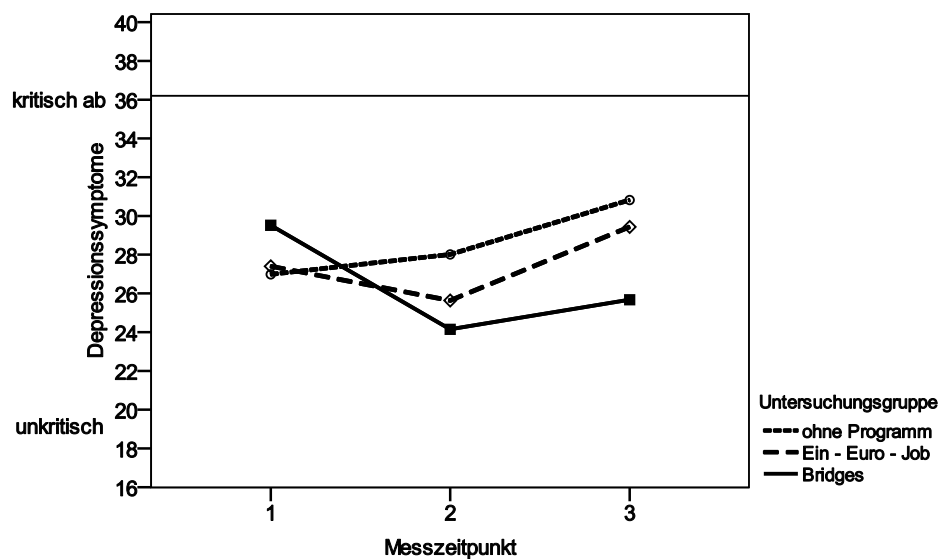


Abbildung 3: Ausprägung der Werte für Depressionssymptome (BDI-V) der untersuchten Gruppen »Bridges«, »Ein-Euro-Job« und der Untersuchungsteilnehmer ohne Programm zu allen drei Messzeitpunkten. Die horizontale Linie markiert den Grenzwert von 36, ab dem klinisch relevante Ausprägungen von Depressionssymptomen vorliegen.

Jungen Arbeitslosen, die am Programm »Bridges« teilnehmen, gelingt es demnach, ihre seelische Gesundheit zu verbessern. Diese Tatsache stellt einen bedeutenden Befund dar, denn die seelische Gesundheit ist eine wichtige Komponente der Beschäftigungsfähigkeit.

Gesamtbilanz des Programms »Bridges«

Insgesamt nahmen 484 junge Arbeitslose am Programm teil. Bezogen auf die Gesamtteilnehmerzahl, entsprechen die 272 Integrationen in Arbeit oder Ausbildung einer Erfolgsquote von 56,2 Prozent. Dieser sehr hohe Vermittlungsanteil ist darauf zurückzuführen, dass der Programmträger und die Senior-Coachs sehr viel Zeit in die Akquise von verdeckten Stellen investiert hatten und somit zahlreiche regionale Arbeitgeber gewinnen konnten. Besonders hoch ist der Anteil der regionalen Integrationen in eine Ausbildung (95 %). Aber selbst bei den reinen Integrationen in den ersten Arbeitsmarkt wird ein Wert von 70 % regionaler Vermittlungen verzeichnet. Die gesamte Vermittlungsquote von 56,2 Prozent (Kontrollgruppen: Ein-Euro-Job 12 Prozent, ohne Programm 15,3 Prozent) ist im Vergleich zu den bisherigen international als erfolgreich publizierten Programmen mit 20 bis 30 Prozent Vermittlungsquote beachtlich (Kieselbach et al., 1998). Dabei sind achtzig Teilnehmer nicht berücksichtigt, die durch die Einstellung der Finanzierung nicht weiter im Programm »Bridges« lernen konnten.

Derzeit (im Jahr 2013) wird eine letzte Datenerhebungswelle durchgeführt, um mögliche Langzeiteffekte des Coaching auf den aktuellen Beschäftigungsstatus und der sozioökonomischen Lebenssituation auch nach sechs Jahren zu bilanzieren.

Fazit

Coaching wirkt! Die Verbesserung der erlebten seelischen Gesundheit bei den Teilnehmern am Coaching-Programm »Bridges« konnte nachgewiesen werden. Junge erwerbslose Menschen, die einen Zugewinn an psychischer Stabilität haben, erlangen besser eine Arbeitsstelle. Winefield, Tiggemann und Winefield (1991) behaupten das Gegenteil. Richtig ist, dass eine Unterstützung bei der Jobsuche, die Entwicklung eines positiven Selbstbildes und Erfolgserlebnisse bei der Jobsuche sich gegenseitig beeinflussen und bedingen. Da durch das Coaching die Person mit ihren Wünschen, Bedürfnissen und Ängsten als Ganzes wahrgenommen wird, hat die Coaching-Intervention auf allen Ebenen großen Erfolg.

Literatur

- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation* (4. Auflage). Berlin: Springer.
- Dehn, C. (2008). Erst sprechen, dann handeln? Wie narrativ-behaviorales Neurocoaching die individuelle Handlungsfähigkeit erhöhen kann. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)* 15(2), 169–182.
- Geißler, H. (2010). Coaching. In: R. Arnold, S. Nolda & E. Nuissl, E. (Hrsg.), *Wörterbuch Erwachsenenbildung* (2., überarbeitete Auflage). Bad Heilbrunn: Klinkhardt (UTB).
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- Hammarström, U., & Janlert, U. (2002). Early unemployment can contribute to adult health problems: results from a longitudinal study of school leavers. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 56, 624–630.
- Kieselbach, T., Klink, F., Scharf, G., & Schulz, S. (1998). *Ich wäre sonst ja nie wieder an Arbeit rangekommen! Evaluation einer Reintegrationsmaßnahme für Langzeiterwerbslose. Psychologie sozialer Ungleichheit*. Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating Training Programs* (3. Auflage). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Kühl, S. (2005). *Das Scharlatanerieproblem – Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühung*. Köln: Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V.
- Nestmann, F., & Engel, F. (1998) Beratung. In: S. Grubitzsch & K. Weber (Hrsg.), *Psychologische Grundbegriffe: Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Neubert, J., & Tomczyk, R. (1986). *Gruppenverfahren der Arbeitsanalyse und Arbeitsgestaltung*. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Nitsche, I., & Richter, P. (2003). Tätigkeiten außerhalb der Erwerbsarbeit. *Evaluation des TAURIS-Projektes* (Bd. 6). Münster: LIT.
- Pichler, M. (2006). Studie: Coaching nur ein Placebo? *Wirtschaft + Weiterbildung*, 15(1), 47–52.
- Schmidt, M. (2010). *Training zur Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit. Evaluation eines innovativen Programms zur Unterstützung junger Arbeitsloser*. Legerich: Pabst.
- Schmidt, M. (2011). *Gesundheit bei jungen Hartz-IV-Empfängern. Studie zur Veränderbarkeit von erlebter Gesundheit und gesundheitsriskantem Verhalten in Abhängigkeit vom Erwerbsstatus*. Berlin: Logos.
- Schmitt, M., Altstötter-Gleich, C., Hinz, A., Maes, J., & Brähler, E. (2006). Normwerte für das vereinfachte Beck-Depressions-Inventar (BDI-V) in der Allgemeinbevölkerung. *Diagnostica*, 52, 51–59.
- Schmitt, M., & Maes, J. (2000). Vorschlag zur Vereinfachung des Beck-Depressions-Inventars (BDI). *Diagnostica*, 46, 38–46.
- Schmitz, N., Kruse, J., & Tress, W. (1999). Psychometric properties of the general health questionnaire (GHQ-12) in a German primary care-sample. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 100, 462–468.
- Schwertfeger, B. (2006). Drahtseilakt Coaching. *Die Welt*, 1. April.
- Vuori, J. (2005). The benefits of a preventive job search program on re-employment and mental health at 2-year follow-up. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 78, 43–52.

Winefield, A. H., Tiggemann, M., & Winefield, H. R. (1991). The psychological impact of unemployment and unsatisfactory employment in young men and women: Longitudinal and cross-sectional data. *British Journal of Psychology*, 82(4), 473–486.

Anschrift des Verfassers

Matthias Schmidt, Dr. rer. nat., M.A. Human Communication
Diplompsychologe, Diplomkommunikationspsychologe
Hochschule der Sächsischen Polizei
Friedensstraße 120
DE-02929 Rothenburg

Postfach 1129
DE-02927 Rothenburg/O.L.
Tel.: +49 35891 46-2101
Fax: +49 35891 46-2825
E-Mail: mail@kommunikationsbistro.com

Coaching mit Jugendlichen beim Übergang von der Schule in die Ausbildung

Wirkfaktoren bei der Begleitung Jugendlicher

Forschungsdesign	240
Wirkfaktoren von Übergangs-Coaching mit Jugendlichen	241
Fazit und Ausblick	244

* *Christoph Wiethoff*, Dipl. Päd., Dr. phil., Lehrkraft für besondere Aufgaben am Institut für Erziehungswissenschaft, Universität Paderborn.

Coaching mit Jugendlichen ist ein bislang sowohl theoretisch als auch empirisch wenig beachtetes Feld. Erst in den letzten Jahren finden sich einzelne Veröffentlichungen zu diesem Thema (z. B. Birgmeier, 2006, 2010; Pool Maag, 2008). Künftig wird allerdings die Nutzung von Coaching im Zusammenhang mit der Begleitung Jugendlicher beim Übergang von der Schule in die Ausbildung voraussichtlich einen höheren Stellenwert bekommen. Aktuell ist die individuelle Begleitung Jugendlicher bei der Suche nach Ausbildungsstellen als eine zentrale Unterstützungsmaßnahme in der Diskussion (vgl. z. B. Bührmann & Wiethoff, 2013).

Ausgangslage für die Jugendlichen ist die Bewältigung eines *kritischen Übergangs* von der Schule in eine Ausbildungsmaßnahme, eine weiterführende Schule, das Studium usw. – »kritisch« deshalb, weil Übergänge im Allgemeinen schon eine unsichere Situation darstellen und die Jugendlichen zudem mit vielfältigen Entwicklungsaufgaben konfrontiert sind, die zeitgleich zum Übergang bewältigt werden müssen (vgl. z. B. Thielen, 2011).

Coaching mit der Zielgruppe der Jugendlichen wird im Folgenden verstanden als »eine Sonderform von Beratung, die dadurch gekennzeichnet ist, dass sie bei beruflichen und schulischen Themenbereichen, Frage- und Problemstellungen von Jugendlichen zum Einsatz kommt« (Wiethoff, 2011, S. 25). Dabei wird Beratung als ein »vom Berater nach methodischen Gesichtspunkten gestaltete[r] Problemlöseprozess« (Häcker & Stapf, 2004, S. 122) definiert.

Forschungsdesign

Anknüpfend an diese Überlegungen, wurde in einer empirischen Untersuchung die Frage untersucht, welches die relevanten Wirkfaktoren¹ beim sogenannten Übergangs-Coaching mit Jugendlichen sind (vgl. Wiethoff 2011). »Wirkfaktoren« eines solchen Coachings können, aus verschiedenen Perspektiven betrachtet, sehr unterschiedliche sein. Bei der Studie, auf die im Folgenden Bezug genommen wird, handelt es sich um eine idiografische Vorgehensweise (Künzli & Stulz, 2009, S. 159), mit der die Wirkfaktoren aus Sicht einzelner gecoachter Schülerinnen und Schüler erfasst wurden. Dazu wurden insgesamt 32 jugendliche Coachees mithilfe von qualitativen Leitfadeninterviews befragt. Die Interviewpartner entstammten einem Projekt, das in Ostwestfalen-Lippe durchgeführt wurde (»Erfolgreich in Ausbildung«, vgl. Prager, 2005). In diesem Projekt wurden Hauptschülerinnen und

¹ Die Begriffe »Wirkfaktor«, »Erfolgsfaktor« sowie »Gelingensfaktor« werden hier synonym verwendet. Zur Diskussion dieser Begrifflichkeiten und ihrer Bedeutung für das Forschungsdesign vgl. Wiethoff 2011, S. 27.

Hauptschüler von Coaches bei der Gestaltung ihres Übergangs von der Hauptschule in eine Ausbildung oder eine weiterführende Schule begleitet. Die Teilnahme der Jugendlichen am Coaching war freiwillig.

Die Schülerinnen und Schüler befanden sich zum Zeitpunkt der Interviews (im Jahr 2007) gerade im Coaching-Prozess. Teils hatten sie bereits einen Ausbildungsplatz, teils waren sie noch auf der Suche. Auch die bereits »versorgten« Jugendlichen wurden also weiterhin gecoacht.

Die erfassten Wirkfaktoren wurden vom Verfasser im Blick auf ein Übergangsmodell hin interpretiert und in praktische Konsequenzen übersetzt (Wiethoff, 2011, S. 101 ff.). Im Folgenden werden nur die zentralen erfassten Wirkfaktoren vorgestellt.

Wirkfaktoren von Übergangs-Coaching mit Jugendlichen

Die beschriebenen Wirkfaktoren lassen sich den Kategorien *Expertenberatung*, *Rolle des Coachs*, *Haltung des Coachs*, *Social Support* sowie *Kontakt zu Ausbildungsbetrieben* zuordnen. Die Reihenfolge der Darstellung sagt nichts über die Gewichtung einzelner Wirkfaktoren aus. Illustriert werden die Wirkfaktoren durch Originalaussagen der befragten Schülerinnen und Schüler.

Expertenberatung

Expertenberatung ist im Anschluss an Schein (1969, S. 4 ff.; 2003, S. 21 ff.) dadurch gekennzeichnet, dass dem Klienten Rat- und Vorschläge gemacht werden, wie sich sein Problem lösen lässt (vgl. König & Volmer, 2008, S. 57). Von den Schülerinnen und Schülern wurden einige rein inhaltliche Unterstützungsangebote als Erfolgsfaktoren genannt. Diese Angebote hatten verschiedene inhaltliche Schwerpunkte wie etwa das Erstellen von Bewerbungsunterlagen (*»[Besonders geholfen hat] das »Bewerbungschreiben«; dass man die halt jederzeit einschicken konnte«*). Als besondere Stärke dieser Hilfe wurde von einem jugendlichen Befragten herausgestellt, dass die Bewerbungen mit dem Übergangcoach individuell gestaltet werden konnten: *»Ich finde es perfekt [...], dass die Bewerbungen auch nicht so alles die gleichen sind, sondern jeder hat seine individuelle Bewerbung [...] man konnte sich selbst einbringen.«* Es geht hier also nicht darum, »für die Jugendlichen eine Bewerbung zu schreiben«, sondern darum, die Schülerin bzw. den Schüler bei der Erstellung der eigenen, individuellen Unterlagen zu unterstützen. Ebenso hilfreich wurde von den Jugendlichen das Trainieren von Bewerbungsgesprächen (*»Dieses Bewerbungsgesprächetraining [...] hat auch sehr geholfen«*) sowie das gemeinsame Profiling (Scheller,

2008, S. 310) der Schülerinnen und Schüler zusammen mit dem Übergang-coach (*»[Dann haben wir] den Kompetenzcheck gemacht [...], dann konnte man nachher sehen, wo man am besten reinpasst, und da gab es eine individuelle Beratung nachher, in welchen Beruf man am besten geht«*) eingeschätzt.

Rolle des Coachs als externer Berater

In der einschlägigen Literatur werden die Vor- und Nachteile interner gegenüber externer Berater diskutiert: Interne Berater – auch wenn sie professionell ausgebildet sind – unterliegen bestimmten Limitationen wie beispielsweise fehlender Neutralität oder Akzeptanzproblemen (vgl. z. B. König & Volmer, 2002, S. 23; Lippmann, 2006, S. 56 ff.).

Gerade bei der Beratung mit Kindern und Jugendlichen wird darauf hingewiesen, dass eine »interne Beratung«, also die Beratung der Schülerinnen und Schüler etwa durch die Lehrpersonen, eher unvorteilhaft ist (vgl. Helmken, 2007, S. 123 f.).

Entsprechend diesen Ausführungen wird von den Befragten als Gelingensfaktor des Übergangs-Coachings genannt, dass eine externe Person als Übergangs-Coach eingesetzt wird – dass also die Unterstützung der Schülerinnen und Schüler nicht durch die eigenen Lehrpersonen durchgeführt wird. Beim externen Coach können die Jugendlichen offener reden: *»Der Coach ist auch besser als der Klassenlehrer.«*

Haltung des Übergangs-Coachs

Als weiterer wesentlicher Gelingensfaktor wird die Haltung des Übergangs-Coachs dem Coachee gegenüber genannt.

Gerade in der Arbeit mit Jugendlichen ist die Haltung des Coachs ein wesentlicher Aspekt (vgl. z. B. Melzer & Methner, 2012, S. 22 ff.; Steinebach & Steinebach, 2006, S. 363; von der Haar, 2004, S. 8 f.). Die positive Haltung dem Coachee gegenüber, die in der Coaching-Literatur als grundsätzliche und wesentliche Voraussetzung beschrieben wird, wird auch von den Schülerinnen und Schülern als Gelingensfaktor des Übergangs-Coachings genannt: Die Jugendlichen schätzen es, ernst genommen zu werden und sich angenommen zu fühlen, und vertrauen den Coachs: *»[Die Übergangs-Coachs müssen] offen sein [...], wie Frau Meier, weil man dann auch gerne hingehet, und auch dass sie so etwas gerne macht, jemandem hilft bei solchen Sachen und nicht denkt, ja, das ist mein Job, und fertig aus«* – *»Viele Schüler vertrauen dem Coach auch viel an, vom Privaten, weil man einen guten Eindruck von ihm hat; er ist immer nett und freundlich und dadurch baut man auch Vertrauen auf.«*

Übergangskoaching als Social Support

In der Literatur finden sich unterschiedlichste Konzepte und Definitionen von sozialer Unterstützung (Buchwald, 1996, S. 39 ff.; Schwarzer & Leppin, 1989, S. 12). Wir schließen uns der Definition nach Schwarzer an: »Interaktion zwischen zwei oder mehr Menschen, bei der es darum geht, einen Problemzustand, der bei einem Betroffenen Leid erzeugt, zu verändern oder zumindest das Ertragen dieses Zustands zu erleichtern« (Schwarzer, 2000, S. 52). Auf die Wichtigkeit von sozialer Unterstützung gerade im Zusammenhang mit Beratung bei Übergängen weist zum Beispiel Pearson (1997) hin: In »bedeutsamen Lebensübergängen [...] erleben unsere KlientInnen Unterstützungsdefizite. [...] [Somit ist] soziale Unterstützung ein wichtiges Element in der Problembewältigung der KlientInnen« (Pearson, 1997, S. 38 ff.).

In diesem Sinne ist auch aus Sicht der Befragten ein wichtiger »Nebeneffekt« des Coachings von Jugendlichen die wahrgenommene soziale Unterstützung: Gerade Aspekte der emotionalen und der interpretativ-rückmeldenden Unterstützung² werden von den Befragten genannt.

Social Support als emotionale Unterstützung

Emotionale Unterstützung macht sich in der ermutigenden und motivierenden Funktion und auch Wirkung des Übergangs-Coachings bemerkbar: »Also ich fand das ganz gut, [...] weil die haben einen auch aufgebaut, dass man sich weiter bewerben soll und nicht die Flinte ins Korn wirft.« – »[...] dass einen immer Mut gemacht worden ist, dass man nie aufgeben soll und immer weitermachen soll.«

Weiterhin hat den Jugendlichen das Gefühl geholfen, dass der Übergangs-Coach immer für sie da ist respektive dass sie jederzeit zu ihm gehen können und sich der Übergangs-Coach Zeit für sie nimmt: »[...] dass sie sich immer viel Zeit genommen [hat], das sollte man auch, sich Zeit nehmen.« – »Besonders gut war, dass sie immer da war, wenn man irgendwelche Fragen hatte.«

Ein weiterer Ertrag des Übergangs-Coachings ist ein Effekt der Entlastung, der sich bei den Jugendlichen einstellt und von den Befragten verbalisiert wird: »Ich bin so ein Mensch, der ist da ein bisschen unsicher in solchen Sachen, und wenn ich dann noch was darüber höre, fühle ich mich [...] sehr sicher bei der ganzen Sache.« – »Da wusste ich schon, was auf mich zu

² Zu den verschiedenen Arten sozialer Unterstützung vgl. z.B. Buchwald, 1996, S. 55; Nestmann, 2008, S. 265.

kommt, und dann war man halt nicht so aufgeregt, war's auch ein bisschen leichter.«

Social Support als interpretativ-rückmeldende Unterstützung

Eine Form der interpretativ-rückmeldenden Unterstützung nennen die jugendlichen Befragten in Gestalt eines Beobachtens und Nachhakens seitens des Übergangs-Coachs (in der Literatur als »Monitoring« bezeichnet; vgl. z. B. Lex, 2006, S. 55; Wendt, 2005, S. 7). Die Schülerinnen und Schüler erleben es positiv, dass jemand da ist, der darauf achtet, dass sie die Suche nach Ausbildungsplätzen oder das Schreiben von Bewerbungen nicht »schleifen« lassen, und der entsprechende Rückmeldungen formuliert – auch wenn es beispielsweise zunächst Absagen auf Bewerbungen hin gibt: *»dass sie halt [...] hinterhergehakt hat die ganze Zeit.«* – *»[Besonders gut war], dass sie nachgebohrt hat, also dass sie es nicht so hängen lassen hat.«*

Kontakt des Übergangs-Coachs zu den Ausbildungsbetrieben

Für die jugendlichen Befragten ist der enge Kontakt des Übergangs-Coachs zu regionalen Unternehmen und Ausbildungsbetrieben ein Gelingensfaktor des Coachings. Durch diesen Kontakt steht den Übergangs-Coachs ein »Frühwarnsystem« (Schöpfner, 2006) zur Verfügung. Sie bekommen frühzeitig von den Ansprechpartnern in den Unternehmen Informationen, wenn freie Ausbildungsplätze zur Verfügung stehen, und können diese dann an die Coachees weitergeben (*»sie [kannte] die gut persönlich [...], und dann wusste sie, dass da eine Stelle frei ist.«*).

Weiterhin stellt der Übergangs-Coach den Kontakt zwischen Coachee und Unternehmen her: *»[Ich] hätte [...] den Kontakt zur Firma nicht gehabt.«* Hier hat der Coach eine klare »Türöffnerfunktion«, das heißt, durch das Übergangs-Coaching »können den Jugendlichen betriebliche Zugänge eröffnet [...] werden« (Balz et al., 2002, S. 117).

Fazit und Ausblick

Wenn man diese Wirkfaktoren betrachtet und Rückbezüge zu den theoretischen Grundlagen von Coaching und zur Forschung über Wirkfaktoren von Coaching (zumeist mit Erwachsenen; vgl. z. B. Greif, 2011; Künzli, 2009) herstellt, wird manche Auffälligkeit deutlich. Offensichtlich überschneiden sich zwar einzelne Wirkfaktoren im Coaching mit Erwachsenen mit denen des Übergangs-Coachings mit Jugendlichen (wie z. B. die Haltung des Coachs, vgl. Wiethoff, 2011, S. 109 ff.). Allerdings gibt es offenbar auch einige Wirkfaktoren aus Sicht der jugendlichen Coachees, die sowohl in den

allgemeinen theoretischen Grundlagen von Coaching als auch in der Coaching-Forschung keine Rolle spielen. Dabei fallen besonders drei zentrale Wirkfaktoren ins Auge: die Expertenberatung, der Social Support und der Kontakt des Übergangs-Coachs zu den Ausbildungsbetrieben.³

Ein zentrales zukünftiges Forschungsdesiderat in diesem Zusammenhang ist die Frage nach dem Einbezug zum Beispiel von Übergangsphasen in das Coaching von Jugendlichen (vgl. Wiethoff, S. 45 ff.): Muss allenfalls zu bestimmten Zeitpunkten unterschiedlich mit dem Jugendlichen gearbeitet werden? Oder sind die genannten Wirkfaktoren statisch und für jeden Zeitpunkt im Coaching gleich bedeutend?

³ Für eine ausführliche Diskussion vgl. Wiethoff, 2011, S. 120 ff.

Literaturverzeichnis

- Balz, Hans Jürgen et al. (2002). Systemisch-lösungsorientierte Jugendsozialarbeit im Übergang Schule – Beruf. Der Beratungsansatz im Modellprojekt Pro Beruf in Hannover. *Unsere Jugend*, (3), 108–118.
- Birgmeier, Bernd R. (2006). *Coaching für Jugendliche. Jugendhilfe*, 44(4), 198–208.
- Birgmeier, Bernd R. (2010). Coaching für jugendliche Berufseinsteiger – Funktion und Relevanz professioneller Begleitung in altersspezifischen Transitionsphasen. In: Michael Köck & Margit Stein (Hrsg.), *Übergänge von der Schule in Ausbildung, Studium und Beruf. Voraussetzungen und Hilfestellungen* (S. 205–225). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Buchwald, Petra (1996). *Social Support und Kompetenzerwartung im Alter*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Bührmann, Thorsten, & Wiethoff, Christoph (2013). *Erfolgreiche Berufsorientierung für Jugendliche. Forschungsergebnisse und Handlungsempfehlungen für die schulische und sozialpädagogische Praxis*. Paderborn: InVIA Verlag (in Vorbereitung).
- Greif, Siegfried (2011). Grundlagentheorien und praktische Beobachtungen zum Coachingprozess. In: Bernd Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen* (2. Auflage) (S. 131–146). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Haar, Elke von der (2004). *Jugendberatung*. München/Unterschleißheim: Luchterhand.
- Häcker, Hartmut O., & Stapf, Kurt-Hermann (2004). Beratung. In: Hartmut O. Häcker, & Kurt-Hermann Stapf (Hrsg.), *Dorsch – Psychologisches Wörterbuch* (14. Auflage) (S. 122–124). Bern: Huber.
- Helmken, Klaus (2007). Die Bedeutung niederschwelliger Beratung im »Offenen Ohr« aus Sicht von Schülerinnen und Schülern der Sekundarstufe II. Eine qualitative Studie. In: Renate Haack-Wegner (Hrsg.), »Das Offene Ohr« – Niederschwellige Beratung in der Schule – eine Studie zu einem psychosozialen Gesprächsangebot für Schülerinnen und Schüler. Bremer Beiträge zur Praxisforschung, (1), 111–153. www.aap.uni-bremen.de/ccm/cms-service/stream/asset/?asset_id=103162 [29.9.2012].
- König, Eckard, & Volmer, Gerda (2008). *Handbuch Systemische Organisationsberatung*. Weinheim: Beltz.
- König, Eckard, & Volmer, Gerda (2002). *Systemisches Coaching*. Weinheim: Beltz.
- Künzli, Hansjörg (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, (1), 4–18.
- Künzli, Hansjörg, & Stulz, Niklaus (2009). Individuumsorientierte Coaching-Forschung. In: Bernd Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht was sie tun?* (S. 159–169) Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lex, Tilly (2006). Case Management für benachteiligte Jugendliche im Übergang Schule – Beruf. In: Tilly Lex et al. (Hrsg.), *Übergangsmanagement: Jugendliche von der Schule ins Arbeitsleben lotsen* (S. 45–60). München: Verlag Deutsches Jugendinstitut.
- Lippmann, Eric D. (2006). *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. Heidelberg: Springer.
- Melzer, Conny, & Methner, Andreas (2012). *Gespräche führen mit Kindern und Jugendlichen. Methoden schulischer Beratung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Nestmann, Frank (2008). Soziale Unterstützung. In: Andreas Weber & Georg Hörmann (Hrsg.), *Psychosoziale Gesundheit im Beruf. Mensch – Arbeitswelt – Gesellschaft* (S. 265–274). Stuttgart: Gentner.
- Pearson, Richard E. (1997). *Beratung und soziale Netzwerke*. Weinheim: Beltz.

- Pool Maag, Silvia (2008). *Förderorientiertes Coaching Jugendlicher im Übergang Schule-Beruf. Berufsintegration unter sonderpädagogischer Perspektive*. Saarbrücken: Südwestdeutscher Verlag für Hochschulschriften.
- Prager, Anja (2005). Erfolgreich in Ausbildung. Systematisches Übergangsmanagement Schule-Beruf in OWL. *Informationen der Landesberatungsgesellschaft G.I.B.*, (4), 99–121.
- Schein, Edgar H. (1969). *Process Consultation: its role in organization development*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Schein, Edgar H. (2003). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung* (2. Auflage). Bergisch Gladbach: EHP.
- Scheller, Christian (2008). Arbeitsvermittlung, Profiling und Matching. In: Franz Egle, & Michael Nagy (Hrsg.): *Arbeitsmarktintegration* (2. Auflage) (S. 259–353). Wiesbaden: Gabler.
- Schöpfner, Anne Kathrin (2006). *Frühwarnsysteme im strategischen Management*. Saarbrücken: AV Akademikerverlag.
- Schwarzer, Ralf & Leppin, Anja (1989). *Sozialer Rückhalt und Gesundheit: Eine Meta-Analyse*. Göttingen: Hogrefe.
- Schwarzer, Ralf (2000). *Stress, Angst und Handlungsregulation* (4. Auflage). Stuttgart et al.: Kohlhammer.
- Steinebach, Ursula, & Steinebach, Christoph (2006). Jugendberatung. In: Christoph Steinebach (Hrsg.), *Handbuch Psychologische Beratung* (S. 355–373). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Thielen, Marc (2011). Pädagogik am Übergang. Einleitende Gedanken zu Übergängen, Übergangsgestaltung und Übergangsforschung. In: Marc Thielen (Hrsg.), *Pädagogik am Übergang. Arbeitsweltvorbereitung in der allgemeinbildenden Schule* (S. 8–18). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Wendt, Wolf Rainer (2005). Case Management: ein Konzept, viele Anwendungen. *Managed Care* (2), 7–9.
- Wiethoff, Christoph (2011). *Übergangskoaching mit Jugendlichen. Wirkfaktoren aus Sicht der Coachingnehmer beim Übergang von der Schule in die Ausbildung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Anschrift des Verfassers

Christoph Wiethoff, Dipl. Päd., Dr. phil.

E-Mail: christoph.wiethoff@upb.de

Systemisches Coaching unterstützt Arbeitsintegration für junge Menschen

Sechs Prozent ohne Anschlusslösung	249
Warum?	249
Stiftung <i>work4you</i> – Arbeitstraining	250
Systemisches Coaching	251
Verhältnis zwischen systemischem Coaching und sozial pädagogischer Begleitung	251
Hoffnung als Grundhaltung	252
Die systemische Coaching-Fachfrau lernt	253
Die ganze Organisation lernt	254
Wirkung des Coachings	255
Den Forschungs-Fokus wechseln!	256

* *Karl Flückiger*, Pfr., lic. theol., Lehrer, Ms. Sc. in *organisational development*, systemischer Coach und Organisationsberater. Fachstelle Gemeindeaufbau und Gemeindeberatung in der evangelisch-reformierten Landeskirche des Kantons Zürich. Präsident der Stiftung *work4you*.

Sechs Prozent ohne Anschlusslösung

Junge Menschen im besten Alter leben ohne Arbeitserfahrung und Tagesstrukturen. Sie haben sich an Pünktlichkeit, Durchhaltevermögen und akzeptablem Benehmen auch noch das wenige abgewöhnt, das während der obligatorischen Schulzeit antrainiert wurde. Ihr Bildungsstand ist ebenso gesunken. Sie sind nicht gewillt, irgendwo anzupacken, Geld fehlt, Schulden häufen sich, und das Interesse liegt gerade noch darin, am Internet beim »Gamen« eine Spur weiterzukommen. Pro Jahrgang sind es in der Schweiz etwa sechs Prozent der Jugendlichen, die nach der Schule keine Anschlusslösung haben.

Eine Lehre etwa 62 Prozent der Jugendlichen, eine Mittelschule rund 6 Prozent, und ca. 26 Prozent besuchen Brückenangebote (Stutz-Delmore, 2006). Diese Brückenangebote sind vielfältig: Berufswahl- oder integrationsorientierte, öffentliche oder private Berufsvorbereitungsjahre, Attest-Lehren-Förderung, Motivationssemester, Sprachaufenthalte, Praktika, Sozialjahr. Ein Viertel aller Jugendlichen pro Jahrgang also werden durch diese Brückenangebote aufgefangen und weitergeführt. Aber jedes Jahr bleibt nach dem Austritt aus der obligatorischen Schule rund 2000 bis 2500 Personen der Einstieg in eine Ausbildung der Sekundarstufe II oder ins vorläufige oder dauerhafte Erwerbsleben verwehrt. Diese Jugendlichen weisen ein hohes Risikopotenzial auf, dauerhaft auf Unterstützungsleistungen der sozialen Sicherungssysteme angewiesen zu sein (BBT, 2007).

Brückenangebote sind gute Netze, doch warum werden 2000 junge Menschen nicht aufgefangen?

Warum?

Es gibt Faktoren bei den Jugendlichen und ihrem Umfeld selbst, die dazu führen, dass sie keine Anschlusslösung finden. Und es gibt strukturelle Faktoren bei den Brückenangeboten.

Obwohl die Mehrheit der sechs Prozent Jugendlichen ohne Anschlusslösung entgegen den Erwartungen Schweizer sind – je nach Alter sind nur zwischen 45 und 35 Prozent Ausländer –, dürfte auch bei vielen mit dem Schweizer Pass der Migrationshintergrund eine Rolle spielen: schlechte Bildung der Eltern, als Doppelverdiener wenig Zeit für die Kinder, trotzdem in finanziell prekären Verhältnissen und daher ohne Möglichkeiten (und Interesse) für Musikunterricht oder Schachklub, Sprachferien oder privaten Stützunterricht. Als Schüler erleben sie sich oft von der Grundstufe an stigmatisiert und entwickeln einen Lebensstil, der aufs Überleben ausgerichtet ist, wendig, glitschig, widerständig. Lehrpersonen sind vor dieser Ausgangs-

lage oft überfordert, diese Schüler und Schülerinnen auf der Sekundarstufe I erfolgreich auf die nachobligatorische Ausbildung vorzubereiten. Dass mit gezielter Förderung bei einigen Jugendlichen mit solch schlechten Voraussetzungen ein Lernschub in Gang gesetzt werden kann, zeigt das Projekt ChagALL der Evangelischen Schule Untersträß (ChagALL, o. J.).

In den Brückenangeboten wird die Selektion meist noch stärker angewandt als in der Volksschule. Brückenangebote als private Institutionen oder kommunale oder kantonale Projekte stehen unter politischer Beobachtung: Erfolg ist erforderlich, damit eine nächste Tranche von Unterstützungsgeldern freigegeben wird. Ein guter Output erfordert Zulassungsschwellen bei der Rekrutierung. Die Qualität der Angebote wird laufend verbessert, die Anforderungen an die Mitarbeiter und die Jugendlichen steigen – das ist ein normaler Vorgang bei der Institutionalisierung von Pilotprojekten. Die Professionalisierung zwingt zu Spezialisierung, das Angebot wird exklusiv und »un-ganzheitlich«. In einer Studie über Brückenangebote wurden Mitarbeiter und Lehrkräfte über ihre Zielgruppen befragt. »Laut den Lehrkräften wenden sich alle Zwischenjahre zusammengenommen primär an Jugendliche, die keinen Ausbildungsplatz gefunden haben, beruflich noch unentschieden sind oder schulische Lücken schließen müssen. Auch Jugendliche, die sich sprachlich und/oder kulturell integrieren müssen, werden vergleichsweise häufig als primäre Zielgruppe genannt, was sich vor allem aus den Antworten der Lehrkräfte der Integrationskurse ergibt. Praktisch keine Rolle dagegen spielen Jugendliche, die schulmüde, demotiviert, eher manuell begabt oder aber sozial gefährdet sind: diese 3 Gruppen werden nur vereinzelt als explizite Zielgruppen von Zwischenjahren genannt« (Gertsch, Gerlings & Modetta, 1999, S. 13).

Eines dieser wenigen Angebote, die sich jenen sechs Prozent Jugendlichen widmen, die bisher durch alle Maschen gefallen sind, ist das Arbeitstraining der Stiftung *work4you*.

Stiftung *work4you* – Arbeitstraining

Die Stiftung *work4you* (www.work4you.li) wurde 2005 gegründet. Ein Jahr darauf nahm das Arbeitstraining die operative Tätigkeit auf. Im Kontrakt mit dem Sozialamt der Stadt Zürich wird die Zuweisung geregelt.

Die Werkstatt bietet ein Beschäftigungs- und Trainingsprogramm mit einem breiten Spektrum einfacher und anspruchsvoller handwerklicher Tätigkeiten. Hergestellt werden in erster Linie professionelle Musikinstrumente (Cajon aus Holz und das Gemshorn). Daneben werden Schmuckstücke aus geschliffenem Horn gefertigt sowie Auftragsarbeiten im Schreinereibereich erledigt. Bewerbungs-Coaching und Bildungssequenzen (Deutsch, Mathe-

matik, Allgemeinbildung), systemisches Einzelcoaching sowie monatliche Erlebnispädagogik und die freiwillige Sternstunde (Ethik, Religion, Philosophie) ergänzen den Arbeitsbereich. Das systemische Einzelcoaching wurde seit dem 1. Januar 2009 zusätzlich eingeführt und zeigte bis heute eine große Akzeptanz bei den Teilnehmenden – genannt *workees*.

Systemisches Coaching

Das systemische Einzelcoaching kombiniert den lösungsorientierten Beratungsansatz, das systemische Denken (unter Einbezug des familiären und weiteren Umfeldes der *workees*) mit dem »Prinzip Hoffnung« und fördert so langfristige Haltungsänderung in den jungen Menschen, die sich oft als unwert geachtet und aufgegeben erleben.

Das systemische Denken ist interdisziplinär und kombiniert Fakten und verschiedene Konzepte:

- Studien und Forschung über Situation und Maßnahmen bei Erwerbslosigkeit junger Menschen (vgl. Wettstein & Grigo, 2003)
- Ökonomie: Erwerbslosenstatistik, Sozialwesen und Bruttosozialprodukt
- Soziologie: Bildungssystem und Migration
- Psychologie: Entwicklungspsychologie, Selbstwert, Wechselwirkung von Lebens- und Tagesstruktur
- Theologie: menschliche Würde als sozialethische Herausforderung, strukturelle Ungerechtigkeit

Verhältnis von systemischem Coaching und sozialpädagogischer Begleitung

Das systemische Einzelcoaching unterstützt prozessorientiert die erwerbslosen Jugendlichen in ihrer persönlichen Lerngeschichte auf ein zukünftiges berufliches Umfeld hin. Trotz Methodenähnlichkeiten mit der Psychotherapie (Strategien der Problemlösung, Bewältigung, Entwicklung) werden keine Krankheitssymptome behandelt. Jedoch ist auch im Coaching eine intensive, auch emotionale Auseinandersetzung mit der eigenen Person möglich. Die berufliche Zukunft steht jedoch im Vordergrund.

Die sozialpädagogische Begleitung schafft durch eine Arbeitsgruppe ein anregendes Umfeld, in dem aus Alltagssituationen gemeinsam gelernt wird. Rücksichtnahme, Hilfsbereitschaft, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit werden im Hinblick auf eine in der Werkstatt gemeinsam zu erreichende Qualität und entsprechenden Erlös aus dem Verkauf von Produkten trainiert.

Hoffnung als Grundhaltung

Das systemische Coaching beruft sich auf die Erfahrungen von Sibylle Tobler, die in ihrer Dissertation beschrieben sind: Arbeitslose beraten unter Perspektiven der Hoffnung (Tobler, 2004).

Hoffnungsvolle Zukunft ist für die Identitätsentwicklung gerade für Jugendliche bedeutend. Menschen konstruieren Sinn in einem Zeitrahmen, erst wenn sich einzelne Ereignisse zu einem Ganzen fügen, entsteht Sicherheit. Dabei sind wir gebunden: Vergangenes kann nicht rückgängig gemacht, Gegenwärtiges nicht festgehalten und Zukünftiges nicht vermieden werden. Aber wir sind auch frei, weil wir Haltungen entwickeln und ändern, weil wir von Einstellungen befreit, weil Schmerz und Verlust und Missachtung geheilt werden können.

Dabei geht es nicht um gut gemeinten Zuspruch wie: »Ein wenig Hoffnung, und schon sieht das Leben anders aus!« Nicht um: »Du musst einfach positiv denken!« Denn die Hoffnungslosigkeit ist nicht durch eine einzelne Enttäuschung entstanden und wurzelt tief im Wesen der *workees*:

- Einschneidende Veränderungen bewirkten den Verlust von Zukunftsgeschichten.
- Dadurch verharren *workees* in der Vergangenheit oder noch mehr in der Gegenwart
- und binden sich so sehr an kurzfristig Faktisches (ein Auto, Geld für Auslandsferien), dass für die Entwicklung wirkungsvollere Möglichkeiten nicht wahrgenommen werden.
- Aus Mangel an transfiniter Hoffnung werden so kleine, finite, enttäuschbare Hoffnungen geschmiedet,
- aber Leere und Sinnlosigkeit kann mit finiter Hoffnung nicht überwunden werden.
- Im Hintergrund wirkt mit, dass ein negatives Gottesbild (uninteressiert, gleichgültig oder wütend, rachgierig, außer Kontrolle, ambivalent) verhindert, sich eine Gegenwart oder Zukunft mit diesem Gott vorzustellen, und keine Hoffnung bildet.

Transfinite Hoffnung – wie sie die christliche Weltanschauung vertritt – geht paradoxerweise von illusionär gewordener Hoffnung aus, dem Zusammenbruch des Lebenskampfes, von einem Warten ins Leere hinein, in dem der Kontakt zur eigenen Lebens- und Selbstwirksamkeit abgebrochen ist und nicht selbst hergestellt werden kann – auch nicht durch Flucht oder Zerstreuung, auch nicht durch täuschende psychologische Substrate aus Vorstellungen und Motivation. »Die Seele ist nur durch die Hoffnung; die Hoffnung ist vielleicht gar der Stoff, aus dem unsere Seele gemacht ist« (Marcel,

1949, S. 87). Denn transfinite christliche Hoffnung vertagt weisende, auf-richtende und kritische Ereignisse nicht auf den »jüngsten Tag«, sondern weckt Leidenschaft für das Mögliche im Unmöglichen, statt zu verschleiern und zur Weltflucht zu führen. Hoffnung nicht als ein Opiat, um die Realität zu verleugnen. Im Gegenteil: Hoffnung gibt den Mut, das Leben so zu sehen, wie chaotisch und verletzend es bisher auch war. Solche Hoffnung ist nicht erzwingbar und immer mit Gunst und Gnade verbunden. Dysfunktionale Zukunftsgeschichten werden im Licht der Ostergeschichten dekonstruiert und zu funktionalen Zukunftsgeschichten rekonstruiert. Zukunftsmöglichkeit und -mächtigkeit bezieht sich auf Jesus als Gekreuzigten und Auferstandenen und seine Zukunft – und bildet in der Gegenwart ein dialektisches Spannungsfeld, in dem Hoffnung ihre Kraft beweisen muss: Operativ, praktisch wirksam und verändernd bewährt sie sich in der Wirklichkeit – gerade dort, wo sie wie im Passionsgeschehen an dieser Wirklichkeit zerbricht.

Den Mitarbeitern bei *work4you* gelingt es immer wieder, aus diesen tieferen Quellen der noch unfertigen Wirklichkeit zu schöpfen – gerade auch dort, wo scheinbar alles schiefgelaufen ist und keine Perspektiven sichtbar sind. Gerade auch dort, wo *workees* sich selbst aufgegeben haben und auch nicht die Kraft haben, aus eigenem Willen etwas zu ändern – *work4you* vermittelt Hoffnung wider alle Hoffnung.

Die systemische Coaching-Fachfrau lernt

Abholen. *»Ich kann nicht so zielorientiert vorgehen wie in anderen Beratungen, muss Geduld üben, in kleinen Schritten arbeiten, oft einfach ein Gegenüber sein, dass ernst nimmt und die Ressourcen anspricht, nicht nur die Probleme. Ich bin dabei zu lernen, Ausreden von Tatsachen zu unterscheiden. Ich versuchte, die workees stimmungsmäßig dort abzuholen, wo sie gerade standen, und sie dort zu einem nächsten (kleinen) Schritt zu motivieren. Ein Mann, bei dem auf die meisten Fragen einfach eine ›Kassette‹ ablief, öffnete sich und konnte über tiefer liegende Erlebnisse erzählen, weil ich freundlich, aber beharrlich auf die wesentlichen Dinge des Lebens zu sprechen kam. Abholen – bei mir kein übertragener Begriff: Ich hole manchmal workees am Arbeitsplatz, aber auch zu Hause ab, wenn sie sich in ihrer Welt eingeklinkt haben«,* sagt die Coaching-Fachfrau.

Ansprechbarkeit. Einige *workees* scheuen die Gesprächssituation im »Sprechzimmer«. Die Coaching-Fachfrau spricht sie in der Werkstatt an, wo sie offener reagieren. Auch bei der Begleitung zu Terminen, durch eine SMS oder ein Telefon, bei einem Besuch zu Hause oder während des vorübergehenden Klinikaufenthalts entstehen gute Gesprächsmöglichkeiten, die einigen hilft, Vertrauen zu gewinnen.

Unkonventionelle Methoden. Die Coaching-Fachfrau schafft es – manchmal mit Methoden, die nicht dem Lehrbuch entstammen –, einen Fortschritt zu bewirken.

So hat sie J. einen Radiowecker geschenkt. Er sagte: Meine Mutter weckt mich zu spät, darum bin ich nicht pünktlich. Nun wurde er dank dem Gerät pünktlicher – zugleich wurde seine extreme Abhängigkeit von der Mutter etwas gelockert.

Ein überforderter junger Mann nahm Telefone von den Mitarbeitern nicht mehr ab. Aber die Coaching-Fachfrau konnte den Kontakt via SMS mit ihm aufrechterhalten, bis er wieder zugänglich wurde.

Eine junge Frau kam drei Tage in die Werkstatt, dann zwei Monate trotz fast täglichen Telefonaten nicht mehr. Die Coaching-Fachfrau hat die junge Frau dann zu Hause aufgesucht – sie stand am nächsten Tag in der Werkstatt.

Netzwerken. Bei jüngeren *workees* sind Eltern da, aber der Kontakt muss beharrlich aufgebaut werden; bei älteren ist der Kontakt oft abgebrochen, dafür gibt es Wohnungskollegen oder Freundinnen. Meist kann nicht natürlicherweise auf tragfähige Netze gebaut werden. Damit die vorhandenen Beziehungen tragfähiger werden, braucht es Interventionen. Das Team hat sich überlegt, wie es besser gelingt, die Netze zu stärken oder zu ergänzen. Die Mitarbeiter empfangen Eltern, Angehörige oder Freunde gerne in der ersten Woche nach Eintritt.

Bei J. ließen sich die Eltern und sogar deren unterstützende Nachbarn auf ein Coaching ein, was auf lange Sicht enormen Fortschritt bei J. bewirkte. Dieses Coaching zur Stärkung der Präsenz (vgl. von Schlippe & Omer, 2011) wird von der Coaching-Fachfrau geführt, die Eltern zahlen nichts dafür, aber verpflichteten sich, für *work4you* etwas zu spenden.

Die ganze Organisation lernt

Indem die Coaching-Fachfrau an den Teamsitzungen teilnimmt, erhalten die Mitarbeiter im Arbeitsbereich Feedback aus dem etwas außerhalb des Arbeitsalltags gelegenen Einzelcoaching, aber lernen auch generell systemische Sichtweisen in der Analyse von Situationen. Der Kernauftrag – *workees* ins Arbeitsleben zu begleiten – kann konzentrierter verfolgt werden. Die Grenze zwischen sozialpädagogischem Begleiten und Therapie wird klarer gesehen und kann fallweise auch so als Auftrag an die ermittelnde Sozialstelle zurückgemeldet werden.

Es lässt sich feststellen, dass die gemeinsame Anstrengung in der Werkstatt, in der Bildung und im systemischen Coaching, verbunden mit den zu-

ständigen Sozialstellen die *workees* im besten Sinne »diszipliniert«, sie fühlen sich wertgeschätzt, entdecken langsam ihre Ressourcen und handeln entsprechend zuverlässiger.

Das systemische Denken beeinflusst zunehmend auch die Weiterbildungs- und Bewerbungstrainingseinheiten und das gemeinsame Handeln – das Team wird zu einer lernenden Organisation.

Wirkung des Coachings

Halbjährlich wird mit Fragebogen bei den *workees* evaluiert, Teamgespräche und Rückmeldungen von zuweisenden Stellen ergänzen die Stellungnahmen – also 360-Grad-Feedback. Die so erhobene Wirkung wird als gut beurteilt und beruht auf verschiedenen Faktoren:

- Die manchmal unkonventionelle aber wirkungsvolle Kontaktpflege der Coaching-Fachfrau mit den *workees*,
- ihre unabhängige Stellung im Mitarbeiterteam,
- dass sie wo nötig das Arbeitstraining mit privatem Umfeld und Sozialstellen von Teilnehmenden vernetzt;
- dass sie Selbstwertgefühl und Ressourcen stärkt und es den *workees* ermöglicht, selbständiger zu werden.

Originalton von *workees*:

- *»Hier können wir über das reden, was uns beschäftigt.«*
- *»Ich werde noch an später an die Hilfsbereitschaft denken, die ich hier erlebt habe.«*
- *»Habe aufgehört zu kiffen.«*
- *»Ich gebe nicht mehr auf und denke positiv.«*

Ein Beispiel: F. litt unter ihrer schlechten Schulbildung. Die Coaching-Fachfrau ermutigte sie, bei einer Psychiaterin einen Test zur Lernfähigkeit zu machen. Dieser attestierte ihr: Du bist fähig zu lernen und in einigen Bereichen sogar überdurchschnittlich. Bei der Coaching-Fachfrau übte sie aufgrund ihrer visuellen Begabung neue Lernmethoden ein – und neue Selbstachtungssätze. Weil F.s Selbstachtung gestiegen ist, konnte sie nun eine Stunde statt wie bisher nur eine Viertelstunde konzentriert an der Arbeit bleiben. F. absolvierte nach *work4you* ein Arbeitsprogramm mit höherem Niveau und hat letzten Herbst ihr Traumziel erreicht: Die Lastwagenprüfung ist bestanden.

Den Forschungs-Fokus wechseln!

Trotz des positiven Berichts über das systemische Coaching bei *work4you* kann ich nicht in den allgemeinen Enthusiasmus einstimmen, der sagt, Coaching sei gut, nützlich, hilfreich und effektiv.

Ich habe vielmehr grundlegende Fragen. Was ist es denn, was in der gegenwärtig angestregten Forschung über die Wirksamkeit von Coaching im Blick ist? Meist wird dazu nur eine kleine, eng begrenzte Fragestellung untersucht, zum Beispiel wie sich ein Vorgesetzter in einer bestimmten Situation entscheiden kann. Aber sind das die wesentlichen Fragen? Täuschen wir uns an der Oberfläche?

Warum ist die Coaching-Forschung vorwiegend auf Kaderleute ausgerichtet? Ist das nicht Forschung im Elfenbeinturm? Wer forscht denn mit ebenso viel Verve und Finanzen bei jenen Menschen, die Begleitung ins Leben am dringendsten benötigen? Müssten nicht gerade hier die Fachhochschulen – interdisziplinär – bedeutende Forschungsprogramme in die Wege leiten?

Wie im Artikel beschrieben, wird die Wirkung beim systemischen Coaching mit erwerbslosen jungen Menschen nicht mit einigen erlernten Coaching-Tools und lösungsorientierter Gesprächsführung erzeugt. Es braucht umfassende, interdisziplinäre Strategien, um den massiven Beziehungswiderständen gerecht zu werden. Es braucht eine Haltung, die dem offensichtlichen Trotz trotzt, eine Haltung der transfiniten Hoffnung. Und darum frage ich: Sollten, wenn Coaching erforscht wird, nicht noch viel mehr die spirituellen Themen und die religiöse Befindlichkeit mit ins Blickfeld geraten? Einerseits weil Spiritualität als wirkungsmächtige Dimension zum bio-psycho-sozialen Menschsein gehört. Andererseits weil in der religiösen Haltung Ressourcen stecken, offensichtlich oder verborgen, die geweckt werden können – und das nicht nur auf der Ebene der Klienten.

Literatur

- BBT (2007). *Vertiefungsstudie Bildungsangebote im Übergang von der obligatorischen in die Berufsbildung*. Bern: Bundesamt für Berufsbildung und Technologie. [1.8.2012].
- ChagAll (o. J.). *Chance für jugendliche Migrant/innen*.
www.unterstrass.edu/projekte/chagall [1.8.2012].
- Gertsch, Marianne, Gerlings, Alexander, & Modetta, Caterina (1999). *Der Lehrstellenbeschluss. Evaluation. Studie über Brückenangebote*. Universität Bern, Zentrum für universitäre Weiterbildung.
- Marcel, Gabriel (1949). *Entwurf einer Phänomenologie und einer Metaphysik der Hoffnung. Homo Viator*. Düsseldorf.
- Schlippe, Arist von & Omer, Haim (2011). *Autorität ohne Gewalt. Coaching für Eltern von Kindern mit Verhaltensproblemen. »Elterliche Präsenz« als systemisches Konzept*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Stutz-Delmore, Sandra (2006). *Schul- und Berufswahl 2000–2005*. Zürich: Statistisches Amt des Kantons Zürich (statistik.info 2/06).
www.bista.zh.ch/pub/downloads/statistik_info_SBW_2000-2005.pdf [29.1.2013].
- Tobler, Sibylle (2004). *Arbeitslose beraten unter Perspektiven der Hoffnung. Lösungsorientierte Kurzberatung in beruflichen Übergangsprozessen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Wettstein, Emil, & Grigo, Jacqueline (2003). *Jugendliche ohne Lösung und ohne Wille, eine Lösung zu finden*. Bülach.
www.bbprojekte.ch/files/taetigkeit/verschiedenes/3127Bericht.pdf [1.8.2012].

Anschrift des Verfassers

Karl Flückiger, Pfr., lic. theol., Ms Sc in organisational development
karl.flueckiger@gmail.com

Praxisfeldübergreifende Coaching-Themen

Coaching mit modernen Medien

Produktdiversifizierung und Erschließung neuer Marktsegmente

durch Coaching mit modernen Medien

Vorüberlegungen – generische und spezifische Produktmerkmale von Coaching	262
Coaching als fundamentale Produktinnovation	265
Marktexpansion durch inkrementale Produktdiversifizierung	266
Nutzung der modernen Medien als fundamentale Produktinnovation	267
Ausblick	269

* *Harald Geißler* wurde 1950 geboren, studierte Erziehungswissenschaft, promovierte 1976, habilitierte sich 1985 und wurde im selben Jahr an die Helmut-Schmidt-Universität Hamburg für das Fach Erziehungswissenschaft, insbesondere Berufs- und Betriebspädagogik, berufen. Er leitet dort am Management Development Center das Competence Center Coaching mit den beiden Schwerpunkten Coaching-Gutachten und virtuelles Coaching. Im Zusammenhang mit seinen Forschungsschwerpunkten Organisationslernen und Coaching betreute er eine Vielzahl an Projekten der Führungskräfte- und Organisationsentwicklung. Er ist Autor des Lehrbuchs *Organisationspädagogik* (Vahlen, München 2000) und (Mit-)Herausgeber der Sammelbände *E-Coaching* (Schneider-Verlag Hohengehren, Baltmannsweiler 2008) und *E-Coaching und Online-Beratung* (Springer VS, Wiesbaden 2012). Er betreibt die Internetplattformen www.coaching-gutachten.de und www.virtuelles-coaching.com.

Der deutschsprachige Coaching-Markt scheint langsam eine gewisse Sättigung zu erreichen. Darauf weist die Studie hin, die 2011 von der *International Coaching Federation* (ICF) in Auftrag gegeben und 2012 von PricewaterhouseCoopers (PWC) publiziert wurde. Sie erfasst den Coaching-Markt weltweit und unterscheidet acht Weltregionen. Dabei wird deutlich, dass drei Viertel des Weltmarktes sich auf Westeuropa und Nordamerika konzentriert (ICF, 2012, S. 9) und dass das Marktwachstum – gemessen an der Anzahl der Klienten und Sitzungen sowie der Höhe der Honorarsätze und Umsätze – in Westeuropa im Vergleich mit allen anderen Weltregionen am kleinsten ist (a. a. O., S. 11). Diese Zahlen zeigen, dass der Coaching-Markt in Westeuropa seine Startphase abgeschlossen hat und sich in einer Phase mit deutlich abgesenkten Wachstumsraten und steigendem Verdrängungswettbewerb befindet.

Mit Blick auf die nächsten Jahre stellt sich die Frage, ob sich dieser Trend im deutschsprachigen Coaching-Markt fortsetzen wird oder ob neue Entwicklungsimpulse zu erwarten bzw. möglich sind. Sie könnten vor allem von zwei Seiten kommen, nämlich zum einen durch die Gewinnung von Zielgruppen, die trotz ihres hohen Umsatzpotenzials bisher nur wenig erschlossen sind – wie zum Beispiel in Deutschland der KMU-Bereich, d. h. die kleinen und mittleren Unternehmen –, und zum anderen durch innovative Produktdiversifizierungen. Mit Blick auf diese beiden Möglichkeiten stellt sich unter anderem die Frage, wie Coaching die Möglichkeiten der modernen Medien so nutzen kann, dass neue Produkte mit einem hohen Marktpotenzial nicht zuletzt auch mit Blick auf den KMU-Bereich entstehen. Ein besonders wichtiger Erfolgsfaktor könnte dabei der Wirtschaftlichkeitsaspekt, d. h. das Nutzen-Kosten-Verhältnis von Coaching sein.

Diesem Aspekt wird im Folgenden nachgegangen,

- indem ein Blick zum einen auf die grundlegenden und zum anderen auf die veränderbaren und deshalb für die Diversifizierung von Coaching nutzbaren Produktmerkmale von Coaching geworfen wird,
- um auf dieser Grundlage zunächst die Erfindung von Coaching als eine fundamentale Produktinnovation zu würdigen,
- dann die breite Palette inkrementaler Produktdiversifizierungen auszu-leuchten und dabei auch einen ersten Blick auf die Nutzung der modernen Medien zu werfen.

Im letzten Abschnitt wird eine aktuelle – erneut fundamentale – Produktinnovation vorgestellt, die die modernen Medien sehr erfolgswirksam und kostengünstig nutzt und deshalb geeignet erscheint, dem Coaching-Markt wertvolle Wachstumsimpulse zu geben.

Vorüberlegungen – generische und spezifische Produktmerkmale von Coaching

Voraussetzung für die Diversifizierung von gegenständlichen und dienstleistungsgebundenen Produkten ist, dass sie auf der Grundlage eines nicht variierbaren *produktkonstitutiven* Kerns in mehreren Dimensionen alternative Erscheinungsformen für die Generierung *spezifizierende* Produktmerkmale anbieten (Kotler & Bliemel, 1992, S. 20 f.). Für das Produkt »Auto« bedeutet das zum Beispiel, dass sein generisches Merkmal die Ermöglichung individueller räumlicher Mobilität ist, und zwar als nicht variierbare Grundlage für eine Vielzahl spezifizierende Produktmerkmale wie Kaufpreis, Motorstärke, Raumvolumen, Fahrsicherheit, Lackfarbe usw.

Die Frage nach den konstitutiven Merkmalen von Coaching ist alles andere als trivial. Denn bereits ein oberflächlicher Blick auf die Entwicklung des Coaching-Marktes zeigt die Tendenz, traditionelle Weiterbildungs- bzw. Personalentwicklungsformate wie Trainings, Workshops oder auch Mitarbeiterbesprechungen als Coachings umzubenennen. Die Diskussion über Produktdiversifizierung von Coaching bzw. über innovative Coaching-Formate muss deshalb mit der Frage beginnen, was für Coaching konstitutiv ist und als nicht variierbarer Produktkern gelten muss.

Auf einer relativ abstrakten Ebene scheint es leicht zu sein, diese Frage mit Verweis auf die Konsensformel der »Hilfe zur Selbsthilfe« (Rauen, 2005, S. 112) zu beantworten. Was aber bedeutet das konkret, das heißt, woran kann man das produktkonstitutive Merkmal der »Hilfe zur Selbsthilfe« überprüfbar erkennen? Diese Frage lenkt den Blick auf empirische Untersuchungen, die Anlass zu der Auffassung geben, dass für Coaching folgende Merkmale konstitutiv sind und dass diese eine bestimmte Ausprägungsintensität – ausgedrückt in »Grenzwerten« – nicht unter- oder überschreiten dürfen (Geißler, 2009, S. 110 ff.).

- Der *Sprechanteil* des Klienten – gemessen in Sprechhandlungen – ist höher als derjenige des Coachs.
- Ein erheblicher Teil der Kommunikation ist *Metakommunikation*, die der wechselseitigen Abstimmung des Coachingprozesses dient (vorgeschlagener Grenzwert: mindestens zwanzig Prozent aller Sprechhandlungen des Coachs und Klienten).
- Der nicht metakommunikative Bereich, in dem es um die Bearbeitung der Coaching-Thematik des Klienten geht, zeichnet sich dadurch aus, dass der Coach

- vorwiegend *facilitative Sprechhandlungen* vollzieht (vorgeschlagener Grenzwert: mindestens achtzig Prozent aller Sprechhandlungen des Coachs);
- vorwiegend den *Klienten als Handlungssubjekt* thematisiert (vorgeschlagener Grenzwert: mindestens sechzig Prozent aller Sprechhandlungen des Coachs);
- vorwiegend *Fragen* formuliert und Beiträge des Klienten *spiegelt* (vorgeschlagener Grenzwert: zusammen mindestens vierzig Prozent aller Sprechhandlungen des Coachs);
- *wenig Selbstoffenbarungen* vornimmt (vorgeschlagener Grenzwert: höchstens zehn Prozent aller Sprechhandlungen des Coachs)
- und *wenig fallspezifisches und allgemein gültiges Wissen vermittelt* (vorgeschlagener Grenzwert: jeweils höchstens zehn Prozent aller Sprechhandlungen des Coachs).

Auf dieser Grundlage lässt sich die gegen Ende der 1990er-Jahre verstärkt einsetzende und bis heute anhaltende Diversifizierung von Coaching mit Hilfe folgender dreizehn Dimensionen rekonstruieren:

- 1 *Anzahl der Klienten:* Hier bieten sich idealtypisch fünf Diversifizierungsmöglichkeiten an. Denn Coaching kann sich an
 - Einzelklienten,
 - Kliententandems mit einer gemeinsamen, wechselseitig aufeinander bezogenen Coaching-Thematik (also zum Beispiel zwei Abteilungsleiter, die eng miteinander kooperieren müssen),
 - organisationale Teams (mit und ohne den jeweiligen Vorgesetzten),
 - Gruppen von Personen, die ansonsten nicht zusammenarbeiten, aber eine identische Coaching-Thematik haben,
 - oder an Organisationseinheiten wenden.
- 2 *Anzahl der Coachs:* Bedingt durch die Anzahl der Klienten, kann das Coaching
 - von einem Coach
 - oder von mehreren Coachs durchgeführt werden.
- 3 *Einkauf/Bezahlung:* Es gibt die Möglichkeit,
 - dass der Klient sein Coaching privat einkauft und bezahlt,
 - dass der Klient in seiner Organisation über ein Budget verfügt, das er für eigenes Coaching nutzen kann, ohne dabei die Personalentwicklungsabteilung einbeziehen zu müssen,
 - dass die Organisation, die in der Regel durch die Personalentwicklung vertreten wird, Coaching für ihre Organisationsmitglieder einkauft

- oder dass das Coaching der Organisationsmitglieder nicht ausdrücklich eingekauft werden muss, sondern dass Coaching zu den Dienstpflichten zum Beispiel aller Vorgesetzten gehört.
- 4 *Professionalisierungsgrad und organisationale Position des Coachs:* Bei Coachings, die die Organisation für ihre Mitglieder einkauft, bieten sich die Alternativen an, dass der Coach
 - als Professional nicht Mitglied der Organisation ist, in der er coacht (organisationsexterner Coach),
 - Mitglied der betreffenden Organisation ist (also organisationsinterner Coach)
 - oder der Vorgesetzte des Klienten ist.
- 5 *Zeitlicher Umfang der Coachingsitzungen:* Hier lassen sich drei Gruppen rekonstruieren, nämlich:
 - Sitzungen mit mehr als zwei Stunden,
 - ein- bis zweistündige Sitzungen
 - und Sitzungen, die weniger als eine Stunde dauern.
- 6 *Berufliche Zielgruppen:* In dieser Dimension bieten sich so viele Zielgruppen an, wie es Berufe gibt.
- 7 *Organisationale Hierarchieebenen:* In dieser Dimension bietet sich die Zielgruppe
 - des Topmanagements und der oberen Führungskräfte,
 - der mittleren Führungskräfte,
 - der unteren Führungskräfte
 - und der Fachkräfte an.
- 8 *Coachingthemen:* Diese hängen eng mit den Arbeitsaufgaben der betreffenden beruflichen Zielgruppe bzw. organisationalen Hierarchieebene zusammen und lassen sich idealtypisch in drei Gruppen gliedern:
 - Themen der Organisationsführung,
 - Themen der Mitarbeiterführung und des Performance Improvements
 - und Non-Business-Themen.
- 9 *Vertraulichkeit:* Hier stellt sich die Alternative
 - strikter Vertraulichkeit
 - oder »relativer« Vertraulichkeit (die zum Beispiel bei Gruppencoaching dadurch bedingt ist, dass alles, was eine Einzelperson dem Coach mitteilt, von allen Gruppenmitgliedern gehört wird).
- 10 *Realitätsstatus des Coachs:* Hier gibt es die Möglichkeit,
 - dass der Coach mit dem Klienten persönlich interagiert
 - oder dass er das Coaching mithilfe eines Programms (also z.B. schriftlich fixierter Coaching-Fragen) virtuell steuert.

- 11 *Kommunikationsmedium*: Wenn der Coach mit dem Klienten persönlich interagiert, kann er als Kommunikationsmedium
 - Präsenzkommunikation,
 - Video-Chat,
 - Voice-Chat (Telefon-Coaching)
 - oder synchronen oder asynchronen Text-Chat wählen.
- 12 *Prozesssteuerung*: In dieser Dimension bieten sich idealtypisch drei Diversifizierungsmöglichkeiten an, nämlich:
 - offene Prozesssteuerung mit situationssensiblen Einsatz von Coaching-Tools,
 - methodische Teilstrukturierung einer ansonsten offenen Prozesssteuerung mit situationssensiblen Einsatz von Coaching-Tools
 - und curriculare, d. h. methodische und inhaltliche Teilstrukturierung einer ansonsten offenen Prozesssteuerung mit situationssensiblen Einsatz von Coaching-Tools.
- 13 *Interventionsparadigma*: In dieser Dimension bieten sich idealtypisch drei Möglichkeiten an, nämlich:
 - Prozessberatung mit Anreicherung von Expertenberatung,
 - Weiterbildung als Expertenberatung mit Anreicherung von Prozessberatung
 - und Kognitions- und Verhaltenstraining.

Coaching als fundamentale Produktinnovation

Die Erfindung von Coaching Ende der 1980er-Jahre (Looss, 1991) war für die betriebliche Personalentwicklung bzw. Weiterbildung, die sich bis dahin auf Schulungen und Trainings beschränkt hatte, eine fundamentale Produktinnovation. Denn während Schulungen und Trainings *standardisierte Programmsteuerungen* nutzen, um den organisationalen Bedarf wünschenswerter *Qualifikationen* zu ermitteln und diese dann (teil)standardisiert in Seminaren und Trainings, d. h. im Gruppenformat zu vermitteln, beruht Coaching auf einer *individuellen Kontraktsteuerung*, die auf *fallspezifische Problemlösungen* ausgerichtet ist, deren Erarbeitung und Umsetzung nur implizit mit korrespondierenden Qualifizierungsprozessen einhergeht. Auf diese Weise kann Coaching die Coaching-Bedarfe des Einzelnen umfassend berücksichtigen, und zwar nicht nur vor der Coaching-Maßnahme, sondern auch im Zuge der Anwendung bzw. Erprobung der im Coaching erarbeiteten Problemlösungen, d. h. im laufenden Coaching-Prozess. Trainings und vor allem Schulungen müssen sich demgegenüber auf sehr viel enger gefasste und vor Beginn der Maßnahme festgeschriebene Bedarfe konzentrieren und die so fixierten Qualifikationen mittels (teil)standardisierter Gruppenprozes-

se vermitteln. Diese können den Besonderheiten der Teilnehmenden nicht so viel Aufmerksamkeit widmen und ihren Problemen des anschließenden Praxistransfers nur ansatzweise – zum Beispiel in Follow-up-Seminaren – Rechnung tragen.

In dieser Ausrichtung präsentierte sich Coaching in seiner Startphase als ein Format, das sich unter Bezugnahme auf die oben aufgezeigten diversifizierungsrelevanten dreizehn Dimensionen durch folgende Merkmale auszeichnete: Coaching wurde im Wesentlichen von einzelnen Mitgliedern des Topmanagements – ohne Einbindung der Personalentwicklungsabteilung – eingekauft, und zwar als meist mehrstündiges Face-to-Face-Gespräch mit organisationsexternen Coaches. Die Gespräche waren strikt vertraulich und bezogen sich auf Fragen der Organisationsführung. Die wichtigste Aufgabe der Coaches bestand darin, auf der Grundlage einer offenen Prozesssteuerung bedarfsgerecht und situationssensibel Expertenwissen zu vermitteln und passende Coaching-Tools der Prozessberatung einzusetzen.

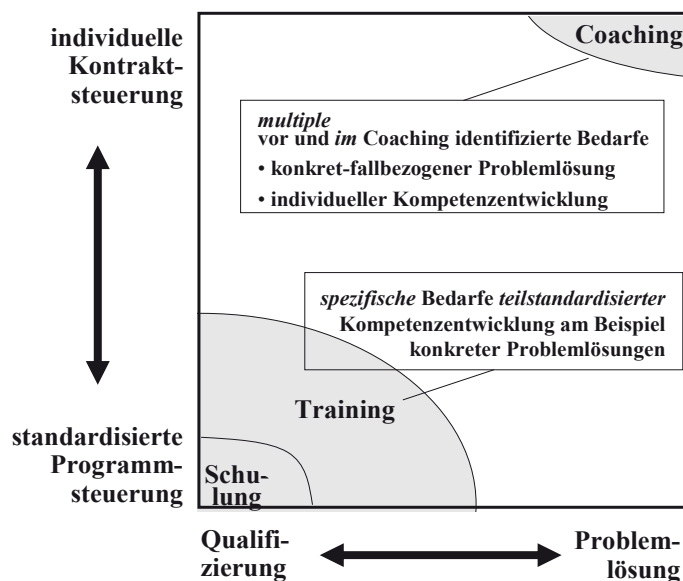


Abbildung 1: Coaching und Training/Schulung als komplementäre Formate

Marktexpansion durch inkrementale Produktdiversifizierung

Der Erfolg der Startphase stimulierte Ende der 1990er-Jahre eine Vielzahl inkrementaler Produktinnovationen, mit denen es Coaching in der bis heute anhaltenden Diversifizierungsphase gelang, zu einem etablierten Format der betrieblichen und außerbetrieblichen Weiterbildung zu werden. Diese Entwicklung, die ihre Höhepunkte gegen Ende des ersten Jahrzehnts des neuen Jahrhunderts hatte, vollzog sich zunächst als ein innerorganisationaler Ex-

pansionsprozess, dessen Dynamik jedoch bald auch den Nonprofit-Bereich erfasste. In ihrem Mittelpunkt stand die erfolgreiche Erschließung neuer organisationaler und beruflicher Zielgruppen und Themen. So dauerte es nicht lange, bis Coaching von der betrieblichen Personalentwicklung entdeckt und nicht nur oberen, sondern auch mittleren und unteren Führungskräften sowie ausgewählten Fachkräften angeboten wurde und nicht nur Einzelcoaching, sondern auch Coaching für Tandems, Gruppen, Teams und Organisationseinheiten angeboten wurde. Diese Expansion führte zu einem Kostendruck, der zum Anlass wurde, auch mit kleineren Zeiteinheiten zu arbeiten und zu prüfen, ob bzw. wie Vorgesetzte als Coach fungieren können.

Diese Entwicklungsdynamik erfasste bald auch im *Non-Business-Bereich* höchst unterschiedliche berufliche und nichtberufliche Zielgruppen mit ihren jeweils spezifischen Themen. So ist es heute normal, dass Coaching nicht nur Künstlern, Politikern, Lehrern, Ärzten und vielen anderen Berufsgruppen, sondern auch Paaren, Eltern, Menschen mit bestimmten Krankheiten oder Krankheitsgefährdungen usw. angeboten wird.

Im Zuge dieser Marktexpansion wird auch versucht, das Medium der Präsenzkommunikation durch asynchronen Text-Chat zu substituieren (Knatz, 2012; Koch, 2012; Reindl, Hergenreider & Hünninger, 2012), und zwar mit Blick auf entsprechende Initiativen und eindrucksvolle Erfolge in der psychosozialen Beratung (Schellack, 2012). Das dabei angeführte Nutzenargument, dass auf diese Weise Coaching raum- und zeitunabhängig wird und so den gestiegenen Mobilitäts- und Flexibilitätsanforderungen des modernen Lebens Rechnung trägt, konnte sich bisher jedoch nicht durchsetzen. Denn offensichtlich empfindet ein Großteil der Coaching-Klient/innen Kommunikation qua asynchronen Text-Chat als zu wenig persönlich und lehnt die Verschriftlichung ab.

Sehr viel unproblematischer hingegen verläuft gegenwärtig die – mit einer tendenziellen Verkürzung der Coaching-Sitzungen auf Zeiteinheiten unter einer Stunde verbundene – partielle Substitution von Präsenzkommunikation durch Voice-Chat (d. h. Telefonieren) oder Video-Kommunikation. Diese Substitution wird im Topmanagement und bei oberen Führungskräften zunehmend akzeptiert – aber nur als Notlösung wegen der chronisch knappen Zeitressourcen.

Nutzung der modernen Medien als fundamentale Produktinnovation

Wenn wir auf die Merkmale blicken, die Coaching in seiner Startphase zu einer fundamentalen Produktinnovation gemacht haben (vgl. Abb. 1), nämlich Fokussierung auf Problemlösung (statt Qualifizierung) in Verbindung

mit individueller Kontraktsteuerung (statt standardisierter Programmsteuerung), wird eine Lücke erkennbar zwischen den bisher vorliegenden (oben umrissenen) Coaching-Formaten und den traditionellen Formaten der Personalentwicklung bzw. Weiterbildung, nämlich Training und Schulung. Diese Lücke gilt es zu schließen. Die treibenden Kräfte hierfür sind der *hohe und noch weiter steigende organisationale und gesellschaftliche Coaching-Bedarf* in Verbindung mit der damit einhergehenden *Kostenproblematik* (Geißler, 2012a). Wie im Folgenden zu zeigen sein wird, lässt sich dieser Bedarf mit der Entwicklung und Nutzung *hybrider Formate* decken, die individuelle Kontraktsteuerung mit teilstandardisierter Programmsteuerung verbindet und dabei nicht nur auf die Entwicklung individueller Problemlösungen, sondern auch auf die Vermittlung allgemeiner Qualifikationen zielen. Im Mittelpunkt des sich so begründenden »Virtuellen Coachings« (VC) steht der Anspruch, *qualitativ hochwertige Einzelcoachings wirtschaftlicher zu machen* (Geißler, 2008; Geißler, 2012a).

»Virtuelles Coaching (VC)« zeichnet sich durch eine Prozessualität aus, die gleichermaßen durch individuelle Kontrakte zwischen Coach und Klient wie auch durch standardisierte Programme gesteuert wird. Diese Ausbalancierung lässt sich dadurch erreichen, dass die vorliegenden organisationalen bzw. gesellschaftlichen *Coaching-Bedarfe typisierend* erfasst werden und dass für jeden Bedarfstypus eine *curriculare Programmstruktur* entwickelt wird. Diese präsentiert sich in vorformulierten Coaching-Fragen, die das Selbstcoaching der Klient/innen und die Interaktion zwischen Coach und Klient/innen anleiten, ihnen dabei aber hinreichend Raum für eine individuelle Kontraktsteuerung lassen. Die so gestaltete Ausbalancierung curriculärer Programmstruktur mit individueller Kontraktsteuerung orientiert sich an einem doppelten Ziel, nämlich zum einen die Klient/innen – und indirekt auch den Coaches – bei der einzelfallspezifischen Entwicklung und Umsetzung zielführender Problemlösungen zu unterstützen und zum anderen im Medium dieser Problemlösungsprozesse allgemeine Qualifikationen zu vermitteln.

Dieser Ansatz legt es nahe, die Möglichkeiten der *modernen Medien* zu nutzen. Denn es bietet sich an, die curriculare Programmstruktur über eine Internetplattform zu vermitteln. Sie hat erstens die Funktion, in konzeptioneller Nähe zum *E-Learning* die Klient/innen zu einem *Selbstcoaching* anzuleiten, mit dem sie ihre Coaching-Sitzungen vor- und nachbereiten. Das heißt: Die Klient/innen setzen sich vor und nach der Sitzung mit den im Internetprogramm vorgegebenen Coaching-Fragen auseinander und beantworten sie schriftlich, und zwar so, dass der Coach die Antworten online lesen kann. In diesem Sinne kommunizieren Klient/innen und Coach per asynchronem Text-Chat. Die zweite Funktion der modernen Medien im

»Virtuellen Coaching (VC)« bezieht sich auf die Coaching-Sitzung, in der Coachs und Klient/innen per Voice-Chat oder Video-Übertragung sich mit den vorformulierten Coaching-Fragen der Internetplattform auseinandersetzen und die Klient/innen ihre schriftlichen Eintragungen vornehmen, die der Coach zeitgleich lesen kann.

Die Struktur des so begründeten Coaching-Formats lässt sich exemplarisch am Beispiel des »Virtuellen Transfercoachings« (VTC) illustrieren (Geißler, 2011; Geißler, 2012b, S. 150 f.) Es handelt sich um eine curriculare Programmstruktur für den Coaching-Bedarf, die Wirksamkeit von Trainings durch nachbetreuende Einzelcoachings zu verbessern. Zu diesem Zweck führen die Trainees nach dem Training ein internetbasiertes Selbstcoaching durch, das sie zur Beantwortung von zehn Coaching-Fragen auffordert. Diese unterstützen sie dabei, ihr individuelles Lerntransferziel zu identifizieren, es hinsichtlich seiner Wichtigkeit und Umsetzungsschwierigkeit einzuschätzen und erste zielführende Schritte verbindlich festzulegen. Erste empirische Untersuchungen konnten zeigen, dass mithilfe dieses Coaching-Formats die Nachhaltigkeit von Trainings deutlich gesteigert werden kann (Held, Korsten & Reckert, 2012). Einer der wichtigsten Gründe dafür scheint zu sein, dass die Trainees bzw. Klienten sich bei der Nachbetreuung durch den Coach beobachtet fühlen und dass die Terminierung nachbetreuender Coachings einen positiven Druck auf sie ausübt, das auch wirklich umzusetzen, was sie sich persönlich vorgenommen haben.

Ausblick

Es erscheint lohnend, in den nächsten Jahren die Entwicklungen des internationalen Coaching-Marktes zu beobachten und dabei insbesondere die Nutzungsintensität der modernen Kommunikationsmedien im Blick zu haben. Erste aktuelle Einschätzungen liegen hier für den amerikanischen Bereich mit dem *Sherpa Coaching Survey* (2012) vor, der berichtet, dass nur 41 Prozent der Coachings *face-to-face* und 59 Prozent als Distance-Coaching durchgeführt werden. Diese 59 Prozent gliedern sich in 31 Prozent Telefon-Coaching, 14 Prozent Webcam-Coaching 11 Prozent textbasiertes Coaching und 3 Prozent High-Definition-Video-Coaching. Es wird zu klären sein, wie weitgehend dieser Trend auch den europäischen und insbesondere den deutschsprachigen Markt erfasst hat und wie umfangreich dabei E-Coaching-Tools wie zum Beispiel das oben angesprochene »Virtuelle Transfercoaching« (VTC) genutzt werden.

Literatur

- Geißler, Harald (2008). E-Coaching – eine konzeptionelle Grundlegung. In: ders. (Hrsg.), *E-Coaching* (S. 3–23). Baltmannsweiler: Schneider-Verlag Hohengehren.
- Geißler, Harald (2009). Die inhaltsanalytische »Vermessung« von Coachingprozessen. In: Bernd Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?* (S. 93–125). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Geißler, Harald (2011). Coaching meets Training – zur Lösung des Transferproblems durch »virtuelles Transfercoaching (VTC)«. In: Robert Wegener, Agnès Fritze & Michael Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog* (S. 123–134). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Geißler, Harald (2012a). Das virtuelle Coaching schließt eine strategische PE-Lücke. *HR Today – das Schweizer Human Resource Management-Journal*, (1&2), 42–43.
- Geißler, Harald (2012b). Virtuelles Coaching – programmgeleitetes Telefoncoaching mit Internet-Support. In: ders. & Maren Metz (Hrsg.), *E-Coaching und Online-Beratung* (S. 137–164). Wiesbaden: Springer VS.
- Held, Martina, Korsten, Harald, & Reckert, Horst-W. (2012). Der Einsatz Virtuellen Transfercoachings in einem Baumarktunternehmen und in einer Bank. In: Harald Geißler & Maren Metz (Hrsg.), *E-Coaching und Online-Beratung* (S. 209–223). Wiesbaden: Springer VS.
- ICF (2012). *Global Coaching Study – Executive Summary*. www.coachfederation.org/includes/media/docs/2012icfglobalcoachingstudy-executivesummary.pdf [28.1.2013].
- Knatz, Birgit (2012). Coaching per Internet – wie es geht und wie es wirkt. In: Harald Geißler & Maren Metz (Hrsg.), *E-Coaching und Online-Beratung* (S. 71–86). Wiesbaden: Springer VS.
- Koch, Brigitte (2012). »onlineCoaching«: ein geschriebener Dialog unabhängig von Zeit und Raum. In: Harald Geißler & Maren Metz (Hrsg.), *E-Coaching und Online-Beratung* (S. 87–100). Wiesbaden: Springer VS.
- Kotler, Philip, & Bliemel, Friedhelm (1992). *Marketing-Management* (7. Auflage). Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Looss, Wolfgang (1991). *Coaching für Manager. Problembewältigung unter vier Augen*. Landsberg: Verlag Moderne Industrie.
- Rauen, Christopher (2005). Varianten des Coachings im Personalentwicklungsbereich. In: ders. (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (3. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Reindl, Richard, Hergenreider, Marina & Hünninger, Julia (2012). Schriftlichkeit in virtuellen Beratungssettings. In: Harald Geißler & Maren Metz (Hrsg.), *E-Coaching und Online-Beratung* (S. 339–357). Wiesbaden: Springer VS.
- Schellack, Kirsten (2012). Online-Beratung in der verbandlichen Caritas. In: Harald Geißler & Maren Metz (Hrsg.), *E-Coaching und Online-Beratung* (S. 61–69). Wiesbaden: Springer VS.
- Sherpa Executive Coaching Survey 2012. www.sherpacoaching.com [28.1.2013].

Anschrift des Verfassers

Harald Geißler, Univ.-Prof. Dr.
Helmut-Schmidt-Universität Hamburg
Holstenhofweg 85
DE-22043 Hamburg
Tel.: 040-65412840 oder 040-6785331
E-Mail: Harald.Geissler@hsu-hh.de

Coaching-Marktforschung

Praxisfelder im Coaching

Ergebnisse der 2012 ICF Global Coaching Study

Durchführung der Studie	274
Daten zum Coaching-Markt	276
Profil der Coachs	277
Ausbildung und Zertifizierung/Akkreditierung	278
Klient/innen	278
Die Interaktion zwischen Coach und Klient	279
Zentrale Themen und Trends im Coaching	279
Ausblick und weitere Forschungsfragen	280

* Dr. Michael Fritsch ist seit 2000 selbständiger Coach und Führungskräfteentwickler. Er studierte Beratungswissenschaft an der Universität Heidelberg sowie Betriebs- und Volkswirtschaftslehre in Ludwigshafen und Bonn. 1984 Promotion zum Dr. rer. pol. über Führungskräfteentwicklung. Er war Partner und Geschäftsführender Gesellschafter von drei führenden Beratungsgesellschaften (davon zehn Jahre bei der KPMG). Von 2008 bis Ende 2012 war er Vorstand und ist jetzt wissenschaftlicher Berater der ICF Deutschland (*International Coach Federation*). Seit 2008 ist er Mitglied des Roundtable der Coaching-Verbände.

In dem Feld Coaching gibt es bisher wenige, sich teilweise widersprechende bzw. ergänzende empirische Befunde zum globalen Coaching-Markt. Dies lässt sich einerseits mit der Unübersichtlichkeit von Angebot und Nachfrage sowie der Vielfalt der mit dem Begriff Coaching verbundenen Formate erklären. Andererseits hat diese »emerging industry« offensichtlich noch keine eigene professionelle Identität herausgebildet (vgl. Fietze, 2011, S. 24) und damit das Feld noch nicht ausreichend abgegrenzt. Zusätzlich sind die bisher verfügbaren Studien selten aufeinander abgestimmt. Da auch der Begriff »Beratungsmarkt« nicht eindeutig ist, kann festgestellt werden, »dass das systematische, mit wissenschaftlichen Verfahren gewonnene Wissen zu diesem Beratungsmarkt von Supervision und Coaching immer noch nur eingeschränkt vorhanden ist« (Fellermann, 2011, S. 8). Bei den bisher verfügbaren empirischen Studien kann zudem kritisch hinterfragt werden, aus welcher Perspektive die Untersuchung angelegt ist, denn »im Gegensatz zur Untersuchung der Angebotsseite wird die Nachfrageseite des Beratungsmarktes im Segment Supervision und Coaching noch relativ wenig beachtet« (Fellermann, 2011, S. 8). Auch die *ICF Global Coaching Study* ist eher der angebotsorientierten Perspektive zuzuordnen.

Die bisherigen empirischen Studien zur Coaching-Landschaft zeigen aus einem »vor-wissenschaftlichen« Bereich Befunde auf und haben »explorativen Charakter, das heißt, sie spiegeln interessante Entwicklungen und bringen weiterführende Hypothesen zutage. Die Resultate können aber nicht verallgemeinert werden, da die Fallzahlen zu gering sind« (Wegener, 2011, S. 236). So wurde mit Bezug auf die erste ICF-Studie im Jahre 2006 sowie auf eine Studie der *American Management Association* (AMA, 2008) kritisiert, dass »diese in ihren Ergebnissen nicht ausreichend nach Land und Region« differenzieren (Bresser, 2011, S. 190). Diese Kritik wird mit der zweiten ICF-Studie relativiert, da sie mit 12 133 Teilnehmern aus 117 Ländern einen breiteren Einblick zu den Praxisfeldern des Coachings auf globaler Ebene ermöglicht.

Durchführung der Studie

Die *ICF Global Coaching Study* wurde in der zweiten Hälfte 2011 von der *International Coach Federation* (ICF)¹ bei PricewaterhouseCoopers (PwC) – wie bereits die Studie von 2006 – in Auftrag gegeben und im Frühjahr 2012 veröffentlicht. Mit der Studie wurden folgende Ziele verfolgt:

¹ Die *International Coach Federation* (ICF) wurde 1995 gegründet und ist mit fast 20 000 Mitgliedern der weltweit größte Berufs- und Interessenverband für professionelle Coaches.

- Erhebung demografischer Daten der Coaching-Branche (z. B. Standort, Geschlecht, Alter, Ausbildung, Coach-spezifisches Training und Zertifizierungen);
- besseres Verständnis für die unterschiedlichen Arten von Coaching,²
- Schätzungen der Honorarumsätze im Coaching, differenziert nach Art des Coachings und geografischer Region;
- Identifikation von Treibern und Gründen für den Einsatz von Coachs;
- Identifizierung von Trends und den Umgang der Coachs mit verschiedenen Herausforderungen.

Der Fragebogen wurde entsprechend in vier Hauptbereiche konzipiert und baut auf der ersten Studie aus dem Jahr 2006 auf, wurde aber um einige Themen und Aspekte erweitert (z.B. Mitgliedschaft in Coaching-Verbänden, Zertifizierungen usw.). Dafür wurden andere Fragen aus der ersten ICF-Studie nicht mehr aufgegriffen, was die Vergleichbarkeit der beiden Studien etwas einschränkt. Nach einem Pilotprojekt im Mai 2011 wurde die weltweite Online-Umfrage im Juni 2011 in neun Sprachen angeboten und war so konzipiert, dass sie auch mit verschiedenen mobilen Geräten (Smartphones usw.) durchgeführt werden konnte. ICF-Mitglieder wurden gebeten, einen Link zur Umfrage in ihren jeweiligen Netzwerken weiterzuleiten, um einen »Schneeballeffekt« zu erreichen und auch Nicht-ICF-Mitglieder für die Befragung zu gewinnen. Zusätzliche Begleitmaßnahmen haben dazu beigetragen, dass mit 12 133³ gültigen Rückläufen ein umfassender Einblick zu den Praxisfeldern des Coachings auf globaler Ebene möglich wurde. Die Ergebnisse stammen von Coachs⁴ aus 117 Ländern (wovon 31 Länder jeweils mehr als 100 Teilnehmer hatten). Mehr als ein Drittel der Befragten (ca. 4400) sind nicht Mitglied der ICF (wobei ca. 1400 Teilnehmer jeweils aus Nordamerika oder Westeuropa kommen). Von den ca. 7700 ICF-Mitgliedern, die sich an der Studie beteiligt haben (die ICF hat derzeit weltweit fast 20 000 Mitglieder), repräsentieren ca. 52 Prozent die Region Nordamerika, ca. 25 Prozent (d. h. ca. 2000 Mitglieder) Westeuropa.

² Die *International Coach Federation* (ICF) definiert Coaching als »partnering with clients in a thought-provoking and creative process that inspires them to maximize their personal and professional potential« und verwendet daher einen eher weiten Coaching-Begriff, der sowohl Life- als auch Business-Coaching einschließt.

³ Es haben insgesamt 15 266 Personen an der Befragung teilgenommen. Verwertet wurden nur die Antworten, in denen der Teilnehmer bestätigt hat, dass er/sie ein professioneller Coach ist und den Fragebogen vollständig bzw. mindestens zu 50 Prozent ausgefüllt hat.

⁴ Die Befragten gaben am Anfang des Fragebogen an, ob sie sich als »professional coach« bezeichnen. Eine weitere Überprüfung, wer sich als Coach bezeichnet und warum, fand nicht statt.

Daten zum Coaching-Markt

Ein wesentliches Ziel der Studie war es, Schätzungen zum Umsatz nach Art des Coachings, Region und weltweit insgesamt zu erhalten. Aus den verfügbaren Daten wurde geschätzt, dass es derzeit ca. 47 500 professionelle Coachs weltweit gibt, wobei die Zahl auf 41 300 »aktive« Coachs reduziert wurde. Da es keine anerkannte, weltweit umfassende Liste von Coachs geben kann, konnte die Zahl der Coachs nur geschätzt werden. Hierbei wurde eine »modified membership ratio method«⁵ angewendet (vgl. den »Technical Appendix« der *2012 ICF Global Coaching Study*, S. 139 ff.). Andere Studien kommen zu ähnlichen Zahlen. So wird zum Beispiel in der Studie von Bresser von weltweit mindestens 43 000 bis 50 000 Business-Coachs (mit einer westlichen Dominanz: Europa, Nordamerika und Australien) – zusammen um die achtzig Prozent aller Business-Coachs (Bresser, 2009; Bresser, 2011, S. 192) – ausgegangen. In einer weiteren Studie (vgl. Stephan, Gross & Hildebrandt, 2010, S. 26, mit Bezug auf Rauen, 2008) werden 35 000 Coachs (darunter 5000 »ernst zu nehmende Anbieter«) alleine im deutschen Markt genannt. Auf Basis anderer Berechnungsarten wird hier von einer Grundgesamtheit von 8000 Coachs in Deutschland ausgegangen (vgl. Stephan, Gross & Hildebrandt, 2010, S. 28).

Das Gesamtvolumen des Coaching-Marktes wird, auf der Basis der Annahmen, von der ICF-Studie auf ca. 2 Milliarden Dollar (ca. 1,56 Milliarden Euro) geschätzt. Hierbei konzentrieren sich die Aktivitäten auf Regionen mit hohem Einkommen (Nordamerika, Westeuropa und Ozeanien), die zusammen drei Viertel der Coachs weltweit ausmachen, obwohl sie nur einen Anteil von 11 Prozent an der Gesamtbevölkerung haben. Gleichzeitig zeigt die Studie ein schnelleres Wachstum in den aufstrebenden (»emerging«) Märkten.

Es lassen sich innerhalb der Coaching-Landschaft deutliche Unterschiede bezüglich Einkommenshöhe, Honorar pro Coaching-Stunde, Anzahl der Coachings und Klienten beobachten. Dies spiegelt teilweise die Vielfalt im Coaching wieder. Das durchschnittliche Honorarvolumen durch Coaching wird auf \$ 47,900 (€ 37 700) geschätzt.⁶ Im Vergleich hierzu hatte die Mar-

⁵ Zur Schätzung der Gesamtzahl der Coachs verwendet die Studie ein mehrstufiges Verfahren (»modified membership ratio method«), indem die Relationen einzelner Verbände (Mitglieder/Nichtmitglieder) verglichen, mit der Rücklaufquote in Beziehung gesetzt und ein Korrekturfaktor für Überschneidungen (Doppelmitgliedschaften usw.) errechnet wird. Als Referenzgruppe wurde die damalige Mitgliederzahl des ICF (18 660) verwendet.

⁶ Average \$ 47,900/Median \$ 25,000: »Globally, median annual revenues in 2011 were \$ 25,000 (i.e. one half of coaches earned less than that amount from coaching and the remaining half earned in excess of \$ 25,000), vgl. ICF International Coach Federation (2012), S. 17. Da 94 Prozent der Befragten angaben, dass sie neben Coaching noch andere Dienstleistungen

burger Coaching-Studie für 2010 einen durchschnittlichen Honorarumsatz pro Coach von € 41 238,33 errechnet (vgl. DBVC & Philipps Universität Marburg, 2011).

Profil der Coachs

Die Erkenntnisse⁷ bezüglich Alter und Geschlecht der Coachs⁸ unterscheiden sich nicht wesentlich von der ersten ICF-Studie. Zwei von drei Coachs sind weiblich, wobei sich das Verhältnis durch einen Zuwachs an männlichen Coachs in Asien und Lateinamerika verschieben wird. Weltweit sind die meisten Coachs 46 Jahre und älter (63 %). Lediglich in Osteuropa und Asien sind die Coachs jünger. Mehr als die Hälfte der Coachs verfügt über einen höheren Bildungsabschluss (z. B. Master oder Promotion – von 53 Prozent im Jahr 2006 auf 60 Prozent im Jahr 2011). Die Zahl der Coachs mit (langjähriger) Erfahrung nimmt zu. Fast jeder fünfte Coach hat mindestens zehn Jahre Erfahrung, der Anteil der Coachs, mit mehr als zehn Jahren Erfahrung ist von 14 Prozent in 2006 auf 19 Prozent in 2011 gestiegen. Der Anteil der Coachs mit mehr als fünf Jahren Berufserfahrung ist in den einkommensstärkeren Ländern (Nordamerika, Westeuropa, Ozeanien) am höchsten.

Es wird ein starker Zusammenhang zwischen der Erfahrung als Coach und dem durchschnittlichen Honorarvolumen konstatiert. Ähnlich wie in der Studie von 2006 sind auch diesmal die Praxisfelder im Businesskontext die am häufigsten genannten Felder im Coaching, wobei hier offensichtlich erfahrene (und männliche) Coachs sich besser positionieren können. Fast alle Coachs (94 %) bieten mindestens eine weitere Dienstleistung zusätzlich zum Coaching an.⁹ Die Erfahrung des Coachs hat den stärksten Einfluss auf die Einkommenshöhe. Coachs mit Spezialisierungen im Businesskontext haben tendenziell höhere Einkommen bzw. höhere Stundensätze.

anbieten, kann davon ausgegangen werden, dass die errechneten Durchschnittswerte nicht mit 100 Prozent der Arbeitszeit/-leistung gleichgesetzt werden können.

⁷ Die Auswertungen der ICF-Studie beziehen sich auf die 12 133 »valid responses«.

⁸ In der Studie wird der Begriff »professional coach« verwendet und wie folgt beschrieben: »someone who provides an ongoing partnership designed to help clients produce fulfilling results in their personal and professional lives. The coach's job is to provide support to enhance the skills, resources and creativity that the client already has« (ICF International Coach Federation, 2012, S. 134.) Damit wird von einem anderen Professionsverständnis ausgegangen, als es zum Beispiel in Deutschland üblich ist. Zum Professionsbegriff im Coaching vgl. Fritsch, 2010, S. 9 ff.

⁹ Am häufigsten werden als weitere Tätigkeitsfelder von Coachs genannt: Consulting (62 %) und Training (60 %), vgl. ICF International Coach Federation, 2012, S. 55.

Ausbildung und Zertifizierung/Akkreditierung

Nach den Ergebnissen der ICF-Studie geht eine große Mehrheit der Coachs davon aus, dass ihre Klienten bzw. Coachees erwarten, dass man als Coach zertifiziert oder akkreditiert ist. Es wird erwartet, dass Coachs über eine »Coach-spezifische« Ausbildung verfügen. Fast alle Befragten (98 %) haben angegeben, dass sie eine solche Ausbildung absolviert haben. Diese Befunde spiegeln die angebotsorientierte Perspektive des Verbandes wieder. In einer anderen Studie konnte die ICF aufzeigen, dass auch Menschen, die keinen Coaching-Verband kennen und/oder keinen Bezug zum Coaching haben, hier einen Bedarf für Zertifizierungen nennen (vgl. ICF Global Consumer Awareness Study, 2010).

Die Art der Ausbildung variiert entsprechend zu demografischen und regionalen Aspekten. Mehr als die Hälfte (51 %) aller Befragten verfügen über eine Zertifizierung einer professionellen Coaching-Vereinigung. Die Wahrscheinlichkeit, über eine oder mehrere Zertifizierungen zu verfügen, ist bei Mitgliedern der Verbände, bei weiblichen Coachs, bei erfahrenen Coachs (mehr als fünf Jahre) und bei Coachs mit Spezialisierung im Businesskontext höher. Es gibt deutliche Unterschiede in den Regionen, wobei der Anteil der zertifizierten Coachs im Mittleren Osten/Afrika (57 %), in Nordamerika (55 %) und in Westeuropa (52 %) am höchsten ist. Speziell Coachs im Businesskontext und erfahrene Coachs geben an, dass sie aufgrund ihrer Zertifizierung höhere Honorare im Vergleich zu nicht zertifizierten Kollegen erzielen.

Klient/innen

Die Mehrheit der Klient/innen ist weiblich (54 %). Etwa ein Drittel der Kund/innen sind 46 Jahre und älter. Die Klient/innen in den aufstrebenden Regionen Asien und Lateinamerika sind tendenziell jünger. Die erfahrenen Coachs und solche mit dem Fokus auf den Businesskontext haben es im Coaching überwiegend mit Führungskräften zu tun. Weniger erfahrene Coachs sind eher auf private Klient/innen in ihrer beruflichen Praxis fokussiert. Die Klient/innen teilen sich in zwei etwa gleich große Gruppen auf: solche, die für ihr Coaching selbst zahlen (»primary clients«), und solche, deren Coaching durch einen Dritten (»sponsored clients«) gezahlt wird. Die Schwerpunkte/Themen des Coachings sind abhängig von der Position des Coachee. Die durchschnittliche Dauer eines typischen Coachings variiert nach Region und Position des Coachee. Längere Engagements wurden häufiger von den erfahrenen Coachs und solchen mit Business-Fokus berichtet.

Es gibt einen deutlichen Zusammenhang zwischen Honorarhöhe und Position des Coachee in der Organisation.

Die Interaktion zwischen Coach und Klient

Bei der Frage, was bei den Klient/innen für die Auswahl eines Coachs wichtig ist, ergab die Befragung einen deutlichen Konsens bezüglich der Wirksamkeit des Coaching-Prozesses, der persönlichen Beziehung zum Klienten, der Reputation des Coachs und der Transparenz über den Coaching-Prozess. Weniger Konsens und offensichtlich deutliche regionale Unterschiede gab es bei anderen Aspekten, wie zum Beispiel Erfahrung, Ausbildung, Zertifizierung und Coaching-Stil. Die meisten Coachs arbeiten *face-to-face* mit ihren Klient/innen (66 %), wobei es hier ebenfalls regional deutliche Unterschiede gibt. So arbeiten zum Beispiel in Nordamerika lediglich 41 Prozent der Coachs *face-to-face*. Die Präferenz liegt hier deutlich beim Telefon-Coaching.

Auf die Frage, auf welche theoretischen Modelle sich die Coachs beziehen, zitieren 58 Prozent ein Leadership-Modell, ein Drittel bezieht sich auf die Organisationsentwicklung (35 %) bzw. Organisationspsychologie (28 %). Nur 13 Prozent gaben an, sich auf keinerlei theoretische Modelle zu beziehen. Viele Coachs setzen einen Mix verschiedener Methoden ein. Am häufigsten verwenden Coachs Self-Assessments (76 %), die Dokumentation von Coaching-Zielen/Fortschritten (65 %) und Feedback-Gespräche (50 %). Der Methoden-Mix variiert je nach Spezialisierung des Coachs, der Position des Klienten, Erfahrungen des Coachs und der Region. Es wird ein positiver Zusammenhang zwischen Honorarumsatz und -höhe und dem Einsatz von Evaluationsinstrumenten konstatiert. Dies unterstreicht die Notwendigkeit für Coachs, den Coaching-Prozess zu erklären und darzustellen, wie der Nutzen (ROI) festgestellt werden soll.

Zentrale Themen und Trends im Coaching

Die Mehrheit der Befragten definiert Coaching als Profession (69 %), und weniger als ein Kompetenzbündel (26 %) oder eine Industrie/Branche (5 %). Deutsche Coachs sind mit dem Begriff »Profession« im internationalen Vergleich deutlich zurückhaltender, was einerseits mit sprachlichen Unterschieden, aber auch mit einem anderen Verständnis von Profession bzw. Beruf zu tun hat (vgl. Fritsch, 2010, S. 9 ff.).

Auf die Frage, welche Änderungen – wenn überhaupt – die Coachs an ihrem Geschäftsmodell vornehmen, geben 86 Prozent an, mindestens eine Veränderung vorgenommen zu haben. Am häufigsten wurde hierbei ge-

nannt, dass sie verstärkt mit anderen Kollegen kooperieren (47 %) oder eine zusätzliche Leistung anbieten (41 %). Insgesamt glaubt etwas mehr als die Hälfte der befragten Coachs (53 %), dass Coaching reguliert werden sollte, wobei aber ein weiteres Viertel (24 %) unsicher war, die restlichen 23 Prozent der Befragten widersprachen. Auch hier gibt es regional deutliche Unterschiede. Während sich in Nordamerika lediglich 42 Prozent für eine Regulierung aussprachen, waren es in Westeuropa 62 Prozent (in Deutschland jedoch 48 Prozent dafür und 31,3 Prozent dagegen). Bei denjenigen, die für eine Regulierung waren, glaubte die überwiegende Mehrheit (84 %), dass professionelle Coaching-Verbände am besten geeignet sind, Coaching zu regulieren.

Als größte Herausforderung wurden von 43 Prozent der Befragten Personen genannt, die sich Coach nennen, hierfür aber keine ausreichende Ausbildung haben, gefolgt von Unsicherheiten über den Nutzen von Coaching (30 %). Als größte Chance für Coaching in den nächsten zwölf Monaten wurden ein erhöhtes Bewusstsein für den Nutzen von Coaching (36 %) und glaubwürdige Daten bezüglich des Return on Investment (ROI)/Return on Erwartungen (ROE) von Coaching (28 %) identifiziert. Die Befragten blicken überwiegend zuversichtlich in die Zukunft und erwarten eine steigende Nachfrage.

Ausblick und weitere Forschungsfragen

Die *ICF Global Coaching Study* leistet einen wertvollen Beitrag zur Erhebung demografischer Daten im Feld Coaching. Ein Abgleich mit vergleichbaren Studien auf globaler Ebene wurde leider nicht durchgeführt. Hier könnte eine Zusammenstellung aller verfügbaren Studien und der jeweils verwendeten Methoden hilfreich sein, um valide Daten zum globalen Coaching-Markt zu erhalten. Dem Anspruch, ein besseres Verständnis für die unterschiedlichen Arten von Coaching zu erreichen, kann die Studie nur teilweise gerecht werden. Ein Einbezug der Nachfrageseite, wie es für den deutschen Markt zum Beispiel die Studie der Universität Marburg (vgl. Stephan, Gross & Hildebrandt 2010) versucht hatte, könnte auf internationaler Ebene zu mehr Transparenz beitragen, zum Beispiel auch bezüglich der Anlässe, Formate, Trends und Herausforderungen für Coaching. Die Daten zum Gesamtvolumen des Coaching-Marktes (z.B. sind es ca. 40 000 Coachs in Deutschland oder weltweit?) und zentrale Kennzahlen (wie z.B. Honorare, Einkommen der Coachs) erscheinen noch sehr widersprüchlich und eher grob geschätzt. Trotzdem gibt die Studie viele Einblicke in unterschiedliche Facetten der Coaching-Landschaft, die als Inspiration für weitere Untersuchungen dienen können.

Es bedarf eines weiteren »empathischen Dialogs« (vgl. Fritsch, 2012) sowie gemeinsamer Vorgehensweisen der beteiligten Akteure, um weitere Daten über die Coaching-Landschaft zu erhalten. Um ein solches Forschungsverständnis (»Branchenforschung«) zu verwirklichen, »müssten die Coaching-Verbände, Wissenschaftler/innen, Praktiker/innen, Kundinnen und Kunden im Sinne der kooperativen Wissensbildung den Bedarf sowie Vorgehensweisen, um ein solches Vorhaben umzusetzen, gemeinsam diskutieren« (Wegener, 2011, S. 236).

Zitierte und weiterführende Literatur

- AMA (American Management Association) (2008). *Coaching – A Global Study of Successful Practices*.
www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/i4cp-coaching.pdf
 [24.9.2012].
- BCO (Büro für Coaching und Organisationsberatung) & DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching e.V.) (Hrsg.) (2011). *Coaching-Umfrage Deutschland 2010. Teilnehmer-Ergebnisbericht. Befragungszeitraum 24. November 2010 bis 15. Februar 2011*. [www.coaching-umfrage.de/PDF/Ergeb %20Coaching-Umfrage %202010.pdf](http://www.coaching-umfrage.de/PDF/Ergeb%20Coaching-Umfrage%202010.pdf)
 [23.9.2012].
- Bresser, Frank (2009). *The state of coaching across the globe – Results of the Global Coaching Survey 2008/2009*.
www.frank-bresser-consulting.com/globalcoachingsurvey09-report.pdf [24.9.2012].
- Bresser, Frank (2011). Tendenzen in der Coaching-Praxis und -Forschung weltweit. In: Robert Wegener, Agnès Fritze & Michael Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog* (2. Auflage) (S. 189–199). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- DBVC & Philipps Universität Marburg (2011). *2. Marburger Coachingstudie 2011*. www.dbvc.de/fileadmin/user_upload/dokumente/Coaching-Marktanalyse/DBVC_Coaching-Marktanalyse_2011.pdf [24.9.2012].
- Fellermann, Jörg (2011). Einführende Überlegungen zur Durchführung einer Marktstudie im Bereich Supervision und Coaching. In: ders. (Hrsg.), *Supervision und Coaching auf dem Beratungsmarkt. Eine explorative Studie als Beitrag zur Marktforschung* (S. 7–13). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Fietze, Beate (2011). Chancen und Risiken der Coachingforschung – eine professionssoziologische Perspektive. In: Robert Wegener, Agnès Fritze & Michael Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog* (2. Auflage) (S. 24–33). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Freitag, Thomas (2011). Coaching in der Schweiz. Ein Praxisforschungs-Beitrag zur Marktsituation. In: Robert Wegener, Agnès Fritze & Michael Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog* (2. Auflage) (S. 200–215). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Fritsch, Michael (2010). *Professionalität im Coaching. Beiträge der Coachingverbände zur Professionsbildung und Professionalisierung in Deutschland*. Münster: MV-Wissenschaft.
- Fritsch, Michael (2012). Bewegungen in der Coachinglandschaft. *Weiterbildung*, (5), 34–37.

- ICF Global Consumer Awareness Study* (2010).
www.coachfederation.org/includes/media/docs/ICF-Presentation-Oct-2010-Global-Results.pdf [25.9.2012].
- ICF International Coach Federation (2012). *2012 Global Coaching Study*.
<http://coachfederation.org/coachingstudy2012/> [21.9.2012].
- Rauen, Christopher (2008). Coaching-Umfrage Deutschland 2007. *Coaching-Magazin*, (1), 4.
- Stephan, Michael, Gross, Peter-Paul, & Hildebrandt, Norbert (2010). *Management von Coaching. Organisation und Marketing innovativer Personalentwicklungsdienstleistungen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Stephan, Michael, & Gross, Peter-Paul (2011). *Organisation und Marketing Von Coaching: Aktueller Stand in Forschung und Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Tonhäuser, Cornelia (2010). *Implementierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen*. Frankfurt am Main: Lang.
- Vogelauer, Werner, & Ruijs, Hans (2011). Coaching im Dreiländervergleich Deutschland, Österreich und der Schweiz. In: Robert Wegener, Agnès Fritze & Michael Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog* (2. Auflage) (S. 216–230). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wegener, Robert (2011). Zusammenfassende Erkenntnisse. In: Robert Wegener, Agnès Fritze & Michael Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog* (2. Auflage) (S. 231–237). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Anschrift des Verfassers

Michael Fritsch, Dr. rer. pol.

E-Mail: michael.fritsch@coachfederation.de

Praxisfelder im Coaching: Beratung ohne Grenzen?

Ergebnisse einer Marktumfrage unter Coachs in der Schweiz

Stichprobe: Die Coachs	284
Dimensionen eines Praxisfelds	285
Das Pferd von hinten aufzäumen: Was ist Coaching – und wo liegen seine Grenzen?	286
Fach- oder Prozessberatung: Was passiert im Coaching tatsächlich? .	291
Fazit und Zusammenfassung	292

* Dr. phil. *Christine Pascale Seiger*, Dipl.-Psych., ist Koordinatorin Forschung und Entwicklung im Departement Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (<http://www.psychologie.zhaw.ch>) und daneben auch in Forschung, Lehre sowie Beratung und Psychotherapie tätig.

Prof. *Hansjörg Künzli* leitet den Forschungsschwerpunkt Beratung, Training & Führung und trägt die Fachverantwortung Forschungsmethoden am Departement Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Was sind eigentlich »Praxisfelder im Coaching« aus der Sicht praktizierender Coachs? Diese Frage ist ebenso schwierig zu beantworten wie diejenige nach dem Verhältnis von »Praxisfeld« und der Definition von Coaching. Gemeinhin wird man davon ausgehen, dass das Praxisfeld aus einer Coaching-Definition abgeleitet werden müsste. Oft wird es aber auch umgekehrt sein, und die praktische Tätigkeit bestimmt die Definition. Noch wahrscheinlicher ist aber, dass sich Definition und praktische Tätigkeit im Feld laufend gegenseitig beeinflussen. Aus gegebenem Anlass lag der Fokus für uns auf dem Praxisfeld, darum schien es uns am sinnvollsten, die Coachs zunächst zu fragen, in welchen »Praxisfeldern« sie tätig sind. In einem zweiten Schritt fragten wir die Coachs nach ihrem Verständnis der Inhalte und Grenzen von Coaching. Für beide Kernfragen nach den Bestimmungsmerkmalen des Praxisfeldes und der Definition von Coaching wählten wir qualitative und quantitative Zugänge.

Die hier dargestellten Ergebnisse sind diesjähriger Schwerpunkt der *Marktumfrage Coaching*¹ des Departements Angewandte Psychologie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften zum Coaching-Markt in der Schweiz, die 2012 zum dritten Mal durchgeführt wurde.

Stichprobe: Die Coachs

Im Frühling 2012 wurden 240 Coachs, davon 62 Prozent Frauen, online auf Deutsch oder Englisch zum Jahr 2011 befragt. Da nicht alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer durchgängig alle Fragen bearbeiteten, schwankt die Stichprobengröße pro Frage (n). Die Coachs sind zwischen 31 und 70 Jahre alt ($M^2 = 48.83$; $SD = 7.88$) und haben zwischen 0 und 30 Jahre Berufserfahrung ($M = 7.54$, $SD = 5.58$) als Coach.

¹ Herzlich für die Unterstützung danken wir für dem *Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung* (bso), dem *European Mentoring & Coaching Council Schweiz* (EMCC Schweiz), der *International Coach Federation Schweiz* (ICF Schweiz), der *Swiss Coaching Association* (SCA), der *Swiss Society for Coaching Psychology* (SSCP) sowie dem Institut für Coaching, Beratung und Sozialmanagement (ICSO) der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) und dem Institut für Angewandte Psychologie (IAP) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Ganz besonderer Dank gebührt jedoch allen Coachs, die den Fragebogen ausgefüllt haben und durch ihre Zeit und Offenheit dazu beitragen, den Coaching-Markt transparenter zu machen.

² M = Mittelwert/arithmetisches Mittel. Summe aller Werte geteilt durch die Anzahl aller Werte. SD = Standardabweichung, Maß für die Streuung.

Praxisfelder der Coachs

Um zu erfahren, was die Coachs als legitimes Praxisfeld ansehen, baten wir sie, alle »Praxisfelder« zu nennen, in denen sie als Coach tätig sind. Die meisten gaben jeweils mehr als ein »Feld« an, und alle Nennungen wurden kategorisiert. Die Coachs nannten:

- Zielgruppen, (allen voran »Führungskräfte«, daneben aber auch z. B. »Ärzte-Coaching« usw.),
- Branchen, (z. B. »Hochschulwesen«, »Architektur«, »Politik«, »Gesundheitswesen«, »Industrie«, »Ausbildung«, »öffentliche Verwaltung« usw.)
- Themen oder Anliegen im Coaching (z. B. »Führungsrolle«, »Burn-out«, »Laufbahn-Coaching«, »Karriere«, »Standortbestimmung«, »Change«, »Projektmanagement«, »Optimierung von Arbeitsprozessen«, »private Schwierigkeiten«), aber auch
- allgemeinere Ziele eines Coachings (z. B. »Persönlichkeitsentwicklung«, »Fördern von Menschen im beruflichen und familiären Bereich«, »Competency coaching – capitalising on strengths addressing important weaknesses«, »Ressourcenarbeit«), und
- eine Person spricht die eigene Rolle als Coach an, um sich der Frage zu nähern: »Sparringpartner, Hofnarr, schwierige Entscheidungen«.

Inhaltlich mit Abstand am häufigsten erwähnt werden »Führung«, »Führungsthemen«, »Führungs-Coaching«, »Leadership« oder »Management« (38 von 96 Nennungen).

Ein Coaching-»Praxisfeld« lässt sich demnach im Wesentlichen an den Eckpunkten Zielgruppe, Branche, Thema/Anliegen und Ziel aufspannen. Nur wenige Coachs stellten die Aufgabe direkt infrage: »Es ist mir nicht klar, was hier unter Praxisfelder verstanden wird« oder »Was ist jetzt hier mit Praxisfeldern gemeint?«.

Dimensionen eines Praxisfelds

In einem zweiten Schritt haben wir versucht, aus der Literatur mögliche Bestimmungsmerkmale eines Praxisfeldes abzuleiten, und diese den Coachs zur Einschätzung vorgegeben (vgl. Tabelle 1). Die höchsten Zustimmungsraten erhielten die Dimensionen Zielgruppe, Thema und Ziel der Interaktion. Das Thema/Anliegen ist sozusagen der Grund, warum jemand ein Coaching aufsucht. Das Ziel ist viel konkreter und wird meistens erst im Coaching genauer spezifiziert. Es kann sich auf eine Sitzung oder einen längeren Zeitraum beziehen, während das Thema/Anliegen »globaler« ist.

Item	M	SD
»Was sind aus Ihrer Sicht bestimmende Merkmale oder Dimensionen eines Praxisfelds?«		
1. Die Zielgruppe	5.04	1.21
2. Das Thema	4.48	1.46
3. Das Ziel der Interaktion	3.57	1.63
4. Das Setting	3.26	1.70
5. Die Rolle des/der Coach	3.20	1.77
6. Die Art der Interaktionsgestaltung	3.16	1.54
7. Das Klientenbild	3.07	1.68
8. Das Verhältnis von Prozess- und Fachberatung	3.07	1.61
9. Die Methode	2.88	1.57
10. Der Interaktionstyp	2.81	1.43
11. Die Verantwortungsübernahme der beratenden Person	2.52	1.55
12. Anderes, nämlich ...	5.00	1.07

Tabelle 1: Was ist ein Praxisfeld? Mittelwerte und Standardabweichungen bei einer Skala von 1 = »stimme gar nicht zu« bis 6 = »stimme sehr stark zu« ($n = 121$ – 123).

Als weitere, »andere« Dimensionen wurden beispielsweise genannt: »die Kultur, aus welcher der Klient/die Klientin kommt«, »Professionelle mit Ausbildung, welche in einem bestimmten Setting mit bestimmten Kompetenzen bestimmte Aufträge erledigen«, »Beratungs- und Heimatsystem« oder »Auftraggeber (der unsichtbare Dritte)«.

Das Pferd von hinten aufzäumen: Was ist Coaching – und wo liegen seine Grenzen?

Unter der Annahme, dass die Coaching-Definition eines Coachs einen Einfluss auf sein Verständnis eines Praxisfelds hat, haben wir in einem nächsten Schritt versucht, den Kern und die Grenzen von Coaching genauer abzustecken: »Was muss ein ›Beratungsangebot‹ mindestens beinhalten, damit es sich um ›Coaching‹ handelt?« Und: »Was sind die Grenzen von Coaching? Wie müsste eine Interaktion/eine Beratung gekennzeichnet sein, damit man sie aus Ihrer Sicht *nicht* mehr in Verbindung mit Coaching bringen darf?«

Was ist Coaching?

Die Antworten auf die offene Frage, was ein »Beratungsangebot« mindestens beinhalten muss, damit es sich um »Coaching« handelt, wurden kategorisiert (vgl. Abb. 1). Am häufigsten schrieben die Coaches, Coaching sei ziel- und lösungsorientiert. Ebenfalls sehr oft wurde auf notwendige Kompetenzen des Coaches eingegangen: 19 Befragte meinten, ein Coach müsse eine fundierte Ausbildung zum Coach haben, sechs gaben verschiedene Kompetenzen an, die ein Coach mitbringen muss, z. B. »Lebens- und Berufserfahrung« oder »Empathie«, zwei fanden ein explizites Beratungsverständnis notwendig. Ein bestimmtes Thema für Coaching nannten insgesamt 28 Coaches, darunter acht Reflexion und Selbstreflexion und drei eine Standortbestimmung, aber auch »Führungs-« oder »Berufswahlthemen«. Ebenfalls sehr häufig (23-mal) wurde erwähnt, Coaching sei prozessorientiert und die Lösung liege beim Klienten. Zu einem Coaching gehöre auch eine gute Auftragsklärung und/oder ein klarer Rahmen und Kontrakt (21-mal). Zu den »sonstigen« Nennungen zählten beispielsweise »Problemschilderung«, »Struktur im Angebot«, »Coaching ist mehr als Training/Übung, aber weniger als Psychotherapie« oder »professionalism«.

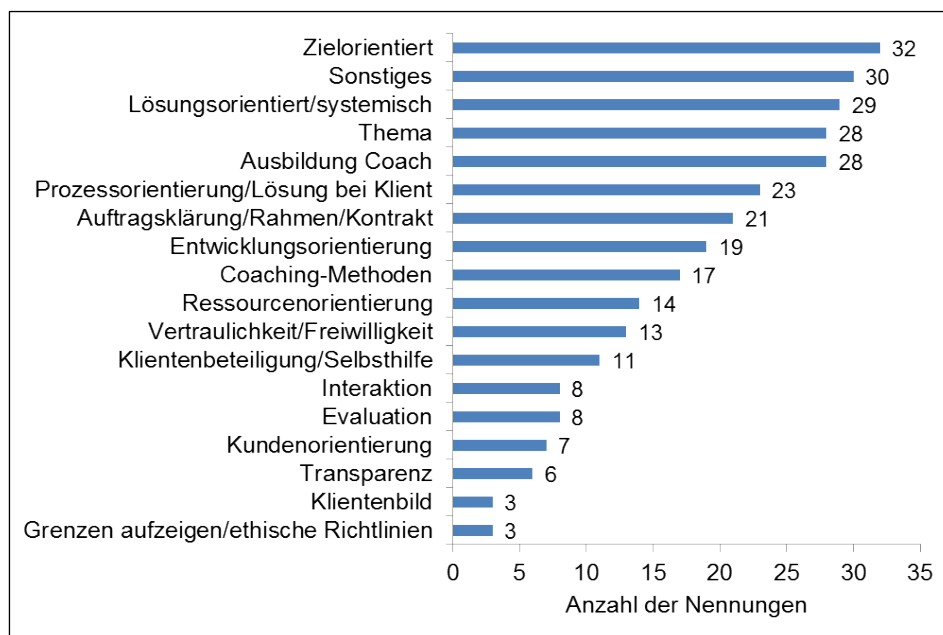


Abbildung 1: Was muss ein »Beratungsangebot« mindestens beinhalten, damit es sich um ein Coaching handelt? Häufigkeiten der Kategorien ($n = 101$ Coaches machten mindestens eine Angabe).

Grenzen von Coaching

Auch die Angaben zu den Grenzen eines »Coachings« wurden kategorisiert. Wie Abbildung 2 zeigt, nannten die Befragten mit großem Abstand am häufigsten psychische Störungen, Therapie oder gesundheitliche Probleme der Klienten als Ausschlusskriterium für ein Coaching (52-mal). Auch reine oder überwiegende Fachberatung oder Training/Instruktion rechtfertigten gemäß den Befragten nicht die Bezeichnung »Coaching« (22-mal). Daneben wurde auch problematisches Verhalten des Coachs aufgezählt, wie etwa eine mangelnde Offenheit für den Prozess, klar manipulatives und autoritäres Verhalten (14-mal) oder auch »*Fehlen von Selbstreflexion des Coachs*« oder »*ohne Verpflichtung zu ethischen Standards*«. Aufseiten des Kunden wurden vor allem mangelnde Motivation und Veränderungsbereitschaft als Grenze eines Coachings gesehen. Wenn keine ausreichende Distanz zwischen Coach und Klient besteht, der Coach befangen ist oder der Klient abhängig, so dürfe auch nicht mehr von Coaching gesprochen werden (15-mal). Die Kategorie »Setting« (10-mal) umfasst verschiedene Aspekte: einerseits, wenn die Interaktion nicht freiwillig, sondern erzwungen ist, andererseits, wenn Coaching zu Kündigungen missbraucht wird oder der Auftrag aus anderen Gründen verdeckt ist oder wenn eigentlich strukturelle Organisationsprobleme bestehen. Auch die »*explizite Beratung von persönlichen Themen*« oder »*lebensbiografische Themen*« wurden als Ausschlusskriterien genannt.

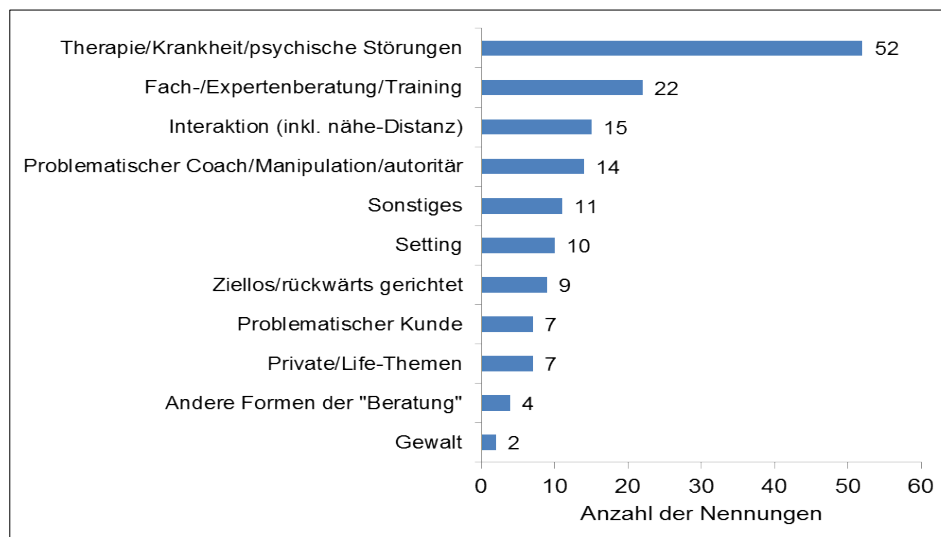


Abbildung 2: Was sind die Grenzen von Coaching? Wie müsste eine Interaktion/eine Beratung gekennzeichnet sein, damit man sie nicht mehr in Verbindung mit Coaching bringen darf? Häufigkeiten der Kategorien ($n = 96$ Coachs machten mindestens eine Angabe).

»Kernmerkmale« von Coaching

Neben den offenen Fragen zu Coaching und seinen Grenzen wurden auch Aussagen zur Abgrenzung von »Coaching« und »Beratung« sowie zur genaueren Bestimmung der »Kernmerkmale« von Coaching vorgelegt. Bei den Fragen haben wir uns im Wesentlichen an Riedel (2003), aber auch an Coaching-Definitionen von anderen Autoren orientiert. Tabelle 2 (nächste Seite) zeigt die Ergebnisse.

Die Befragten unterscheiden relativ klar zwischen »Coaching« und »Beratung« (1. und 2.). Eher abgelehnt wird der Satz, dass »Coaching« sich auf »Führungskräfte-Coaching« beschränken sollte (4.). Dies ist eher überraschend, weil doch einige Befragte dies explizit in der offenen Frage nach »Coaching« erwähnt hatten. Dagegen stimmen die Coachs stärker als bei anderen Aussagen zu, dass »Coaching« sich auf beliebig viele Zielgruppen (5.) und Themen (7.) beziehen kann. Dies könnte darauf hindeuten, dass sich »Coaching« aus Sicht der befragten Coachs auch beliebig vielen Praxisfeldern öffnen kann. Dies ist ebenfalls überraschend, weil in der offenen Frage nach »Grenzen« des Coachings einige der Meinung waren, allzu »private« oder biografische Themen hätten im Coaching nichts zu suchen. Interessant ist die gleichmäßige Verteilung über alle Antwortkategorien zur Aussage, dass Coaching auch mit nicht voll handlungs- und entscheidungsfähigen Klienten gemacht werden darf (8.). Dies steht im Widerspruch zu der recht verbreiteten Annahme, dass Coaching eine Interaktion zwischen gleichberechtigten Partnern »auf gleicher Augenhöhe« sei.

Die Meinungen darüber, ob Coaching und Coaching-Methoden und -techniken feldspezifisch sind, gehen weit auseinander (9. und 10.). Das Bild, das die Antworten zu den Fragen 13 und 14 zeichnen, ist hingegen wieder relativ deutlich. Coachs haben eher Prozess-, aber eher keine Ergebnisverantwortung.

Aus diesen Ergebnissen könnte man folgendes Coaching-Verständnis formulieren: »Coaching kann auf beliebig viele Zielgruppen bezogen werden und sich mit allen Themen befassen, die vom Kunden eingebracht werden. Coaching darf auch mit Klienten gemacht werden, die nicht voll handlungs- und entscheidungsfähig sind. Handlungsempfehlungen sind eher zu vermeiden, die Weitergabe von Fachwissen ist aber durchaus angebracht. Coachs haben die Verantwortung für den Coaching-Prozess, nicht aber für das Ergebnis.«

Item	<i>M</i>	<i>SD</i>	
I Coaching und Beratung			
1. Coaching und Beratung sind in der Praxis das Gleiche.	2.39	1.26	
2. Der Begriff »Coaching« kann für alle Formen von Beratung verwendet werden.	1.89	1.12	
3. Eine von den Berufsverbänden anerkannte Coaching-Ausbildung qualifiziert die Absolvant(inn)en für viele verschiedene Beratungsformen.	3.31	1.52	
II Zielgruppe			
4. Der Begriff »Coaching« sollte sich auf Coaching mit Führungskräften beschränken.	1.70	1.18	
5. Der Begriff »Coaching« kann auf beliebig viele Zielgruppen bezogen werden.	4.81	1.55	
III Thema			
6. Coaching sollte sich thematisch beschränken (z. B. auf berufliche Fragen).	2.51	1.84	
7. Coaching kann sich mit allen Themen befassen, die vom Kunden eingebracht werden.	4.48	1.68	
IV Klientenbild			
8. Coaching darf auch mit Klienten gemacht werden, die nicht voll handlungs- und entscheidungsfähig sind (z. B. Kinder und Jugendliche).	3.46	1.66	
V Setting			
9. Die angewendeten Coaching-Techniken/-Methoden sind in allen Praxisfeldern dieselben.	3.11	1.47	
10. Coaching ist immer das Gleiche, egal in welchem Anwendungs-/Praxisfeld (Politik, Wirtschaft, öffentliche Hand usw.).	3.48	1.64	
VI Coach-Rolle			
11. Coachs geben ihren Klient(inn)en konkrete Handlungsempfehlungen.	2.07	1.20	
12. Coachs geben ihren Klient(inn)en Fachwissen weiter.	2.66	1.24	
VII Interaktionstyp			
13. Coachs haben die volle Verantwortung für den Coaching-Prozess.	4.48	1.79	
14. Coachs haben die volle Verantwortung für die Ergebnisse des Coachings.	2.09	1.15	

Tabelle 2: Was ist Coaching? Mittelwerte, Standardabweichungen und Häufigkeitsverteilung in Prozent bei einer Skala von 1 = »stimme gar nicht zu« bis 6 = »stimme sehr stark zu« ($n = 121\text{--}123$).

Fach- oder Prozessberatung: Was passiert im Coaching tatsächlich?

Obige Antworten lassen bereits erkennen, dass die Befragten die Verantwortung für den Prozess beim Coach sehen, nicht jedoch für die Ergebnisse. Dies entspricht auch gängigen Vorstellungen und Definitionen von Coaching. Doch wird dies auch in der Praxis so »durchgehalten«? 137 Coaches stellten auf einem Regler ihre Rolle als Coach in der Praxis ein von 1 = »Experten-/Fachberater/in« bis 10 = »Prozessberater/in«, also je höher der Wert, desto eher sehen sie sich als Prozessberater/innen. Im Mittel sehen sie sich eher als Prozessberater/innen ($M = 6.79$, $SD = 2.47$), jedoch nicht so deutlich, wie dies die Theorie vermuten ließe (vgl. Abb. 3). Trotz dieser Neigung zur Prozessberatung sehen sich mit 11 Prozent recht viele Coaches als Experten/Fachberater/innen.

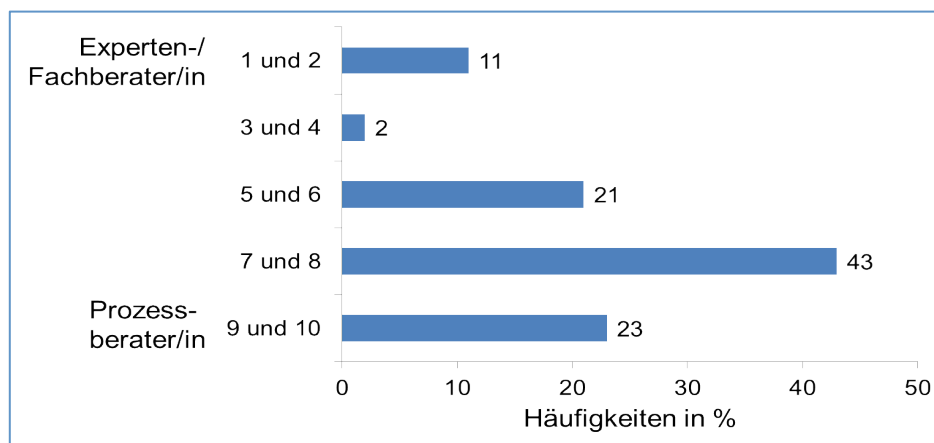


Abbildung 3: Fach- und Prozessberatung in der Praxis der befragten Coaches ($n = 137$).

Als nächsten Schritt sollten die Befragten entscheiden, ab welchem Verhältnis von Fach- zu Prozessberatung eine »Beratungsinteraktion« *nicht* mehr »Coaching« genannt werden darf, weil sie *zu viel* Fachberatung enthält. Der Regler konnte ebenfalls wieder von 1 = »Experten-/Fachberater/in« bis 10 = »Prozessberater/in« verschoben werden (vgl. Abbildung 4) – je niedriger der Wert, desto mehr Experten-/Fachberatung verträgt »Coaching«, während »10« bedeutete, dass eine Beratungsinteraktion reine Prozessberatung sein muss, damit es sich um »Coaching« handelt. Der mittlere Cut-off-Wert liegt bei $M = 3.95$ ($SD = 2.17$): Eine Interaktion darf somit etwas über ein Drittel Expertenberatung enthalten und sich trotzdem noch »Coaching« nennen.

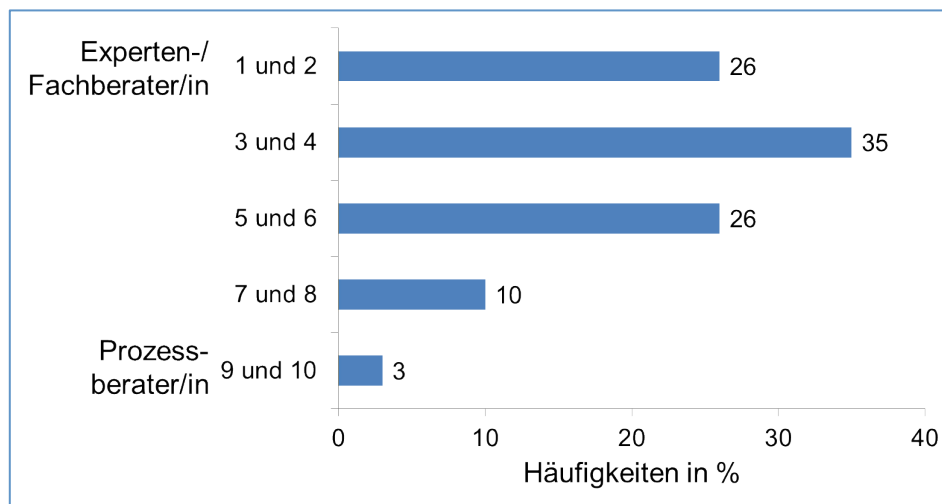


Abbildung 4: Wie viel Fachberatung verträgt Coaching? Angegeben wurde der Cut-off-Wert, ab dem die Befragten sagen, »jetzt ist die Beratungsinteraktion kein Coaching mehr, weil sie zu viel Experten-/Fachberatung enthält« ($n = 137$).

Fazit und Zusammenfassung

Der Begriff des Praxisfelds von Coaching ist natürlich abhängig davon, was unter »Coaching« verstanden wird, und so wirkt die Uneinigkeit bezüglich der einen Definition selbstverständlich auf die andere.

Die Ergebnisse der Fragen zum Praxisfeld, zeigen dennoch ein recht konsistentes Bild: Folgt man den Aussagen der Coachs, wird ein Praxisfeld durch die »Dimensionen« Ziele des Coachings, die Zielgruppe und das Thema oder Anliegen des Coachings bestimmt. So definiert sich ein Praxisfeld über diejenigen Bestimmungsstücke – fast ist man geneigt zu sagen über die »üblichen Verdächtigen« –, die in verschiedenen Kombinationen auch in den meisten Coaching-Definitionen verwendet werden. Weniger wichtig sind Methode, Interaktionstypus und die Verantwortungsübernahme.

Das Begriffsverständnis von Coaching ist heterogener als das von Praxisfeld. In den Augen der Coachs soll Coaching von der exklusiven Ausrichtung auf die Zielgruppe Führungskräfte befreit und auf beliebig viele Zielgruppen ausgeweitet werden. Dementsprechend sollen Coaching auch keine thematischen Begrenzungen auferlegt werden, sondern es könnten im Coaching alle von den Klienten eingebrachten Themen bearbeitet werden. Trotzdem soll gleichzeitig der Beliebigkeit nicht Tür und Tor geöffnet werden. Coaching soll nicht einfach ein neuer Begriff für alle Formen von Beratung sein. Der im ersten Moment auftauchende Widerspruch zur thematischen Öffnung und der Ausweitung auf beliebige Zielgruppen wird abgeschwächt durch die ausgesprochen uneinheitlichen Antworten auf die Frage, ob eine anerkannte Coaching-Ausbildung für viele Beratungsformen qualifi-

ziere. Die Streubreite der Antworten zeigt deutlich dass sich die Coachs hier uneinig sind und Diskussionsbedarf besteht. Dass Coaching durchaus Grenzen hat, kann man zudem aus den Antworten zu den Fragen nach den Grenzen von Coaching lesen. Klar ausgeschlossen werden dort u. a. die Behandlung psychischer Störungen und reine Fachberatungen.

Obwohl sich Coaching von Fachberatung abgrenzt, haben sich die Grenzen zwischen den beiden »Settings« vermutlich aufgeweicht. Die strikte Orientierung an der Idee der Prozessberatung scheint vorbei zu sein. Ein Coach kann durchaus auch mal Wissen vermitteln oder einen fachlichen Rat erteilen. Ein reiner Fachberater wird er dadurch noch lange nicht.

Weiteres Spannungspotenzial steckt in den Antworten zur Frage, ob Coaching auch für Menschen eingesetzt werden soll, die nicht voll handlungs- und entscheidungsfähig sind. Hier gibt es eine große Variation.

Obwohl Coaching in der Sichtweise der Coachs thematisch offen und für beliebige Zielgruppen anwendbar ist, ist es keineswegs ein Format ohne Grenzen. Bei einigen Aspekten herrscht noch Uneinigkeit, und es besteht Klärungsbedarf. Bei anderen sind sich die Coachs aber einig, dass es klare Grenzen gibt.

Forschungsdesiderata betreffen aus unserer Sicht vor allem das Verhältnis von Prozess- zu Fachberatungsanteilen und die Frage der Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit der Klienten als Voraussetzung für Coaching. Beide Fragen haben einen direkten Einfluss auf die Rollengestaltung von Coachs, im Sinne von veränderten Erwartungen und Zuständigkeiten. In beiden Situationen wird vom Coach verlangt, für den Klienten Entscheidungen zu übernehmen.

Literatur

Den ausführlichen Bericht zu den Coachs und ihrem Coaching-Angebot finden Sie hier: Seiger, C. P., & Künzli, H. (2012). *Schweizerischer Coachingmarkt 2011 aus der Sicht von Coachs*. ZHAW Onlinepublikation. <http://pd.zhaw.ch/hop/1271349.pdf> [29.1.2013].

Weiterführende Literatur

- Jonassen, M., Seiger, C. P., & Künzli, H. (2010). *Der Coachingmarkt in der Deutschschweiz 2009. Das sagen Coachs*. ZHAW Onlinepublikation. <http://pd.zhaw.ch/hop/924633322.pdf> [29.1.2013].
- Riedel, J. (2003). *Coaching für Führungskräfte: Erklärungsmodell und Fallstudien*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Seiger, C. P., & Künzli, H. (2011). *Der Schweizerische Coachingmarkt 2010 aus der Sicht von Coachs*. ZHAW Onlinepublikation. <http://pd.zhaw.ch/hop/544183222.pdf> [29.1.2013].

Anschrift der Verfasser

Christine Pascale Seiger, Dr.

E-Mail: seig@zhaw.ch

Hansjörg Künzli, Prof.

E-Mail: kasg@zhaw.ch

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)

Angewandte Psychologie

Merkurstraße 43

CH-8032 Zürich

Kollegiales Coaching und Selbstcoaching

Selbstcoaching-Training

Eine Evaluationsstudie

Selbstcoaching und Selbstmanagement	297
Methodenteil	300
Resultate	303
Veränderungen zum Prä- und Post-Messzeitpunkt im Vergleich zur Vergleichsgruppe	304
Diskussion	307

* *Sonja Boxler*, Arbeits- und Organisationspsychologin M.Sc., dipl. Coach SCA; Leitung Produkte/Entwicklung am Coachingzentrum Olten.

Selbstcoaching und Selbstmanagement sind in aller Munde. Doch wie effektiv sind Trainings zur Entwicklung des persönlichen Managements? Dazu liegen bislang nur wenige Studien vor, weshalb sich das Coachingzentrum Olten im Rahmen seines Angebots von zielführenden Ausbildungen für Coaches und Berater/innen für seriöse Evaluationen im Bereich von Selbstcoaching-Trainings einsetzt. Der folgende Beitrag präsentiert ein Selbstcoaching-Training, dessen Evaluation sowie kritische Diskussion.

Selbstcoaching und Selbstmanagement

Selbstcoaching dient dazu, mehr von dem zu erhalten, was einem wirklich wichtig ist. Das Selbstcoaching-Verständnis des Coachingzentrums Olten lehnt sich dabei an die Selbstmanagement-Therapie von Kanfer, Reinecker und Schmelzer (1996) an, die sich auf Selbstcoaching-Prozesse im Sinne der Bearbeitung nicht klinisch-psychologischer Themen adaptieren lässt (Klein, König & Kleinmann, 2003). Kern der Selbstmanagement-Therapie ist die »strukturierte Anleitung zur Selbststeuerung« (Kanfer et al., 1996, S. 9) mit dem Ziel, dass der Klient auch zukünftig auftretende Probleme selbstständig und eigenverantwortlich bewältigen kann. Die Interventionen sind folglich zukunfts- und ressourcenorientiert. Die Grundvoraussetzung des Selbstmanagements bildet eine vertiefte Auseinandersetzung mit den eigenen Zielen, Motiven und Werten.

Das Selbstcoaching-Verständnis der vorliegenden Studie orientiert sich also an der Selbstmanagement-Therapie von Kanfer et. al. (1996), schließt jedoch explizit die Bearbeitung klinisch relevanter Themen aus.

Selbstmanagement ist ein Begriff, zu dem es eine Vielzahl von Synonymen gibt, wie Selbstregulierung, Selbststeuerung, Selbstverwaltung, Selbstcoaching oder Selbstführung. Die *American Psychological Association* (APA) führt Selbstmanagement als anerkannten psychologischen Fachausdruck in ihrem Begriffsindex (*Thesaurus of psychological index terms*) auf und versteht darunter »self-regulated modification and/or maintenance of behavior by self-governing of behavioral consequences« (APA, 1997, S. 217). Es geht also um die Selbstregulierung, welche die Auftretenswahrscheinlichkeit eines Verhaltens verändert. Je nachdem, welche positiven oder negativen Konsequenzen auf das Verhalten folgen, wird es erneut praktiziert oder vermieden. Dieses Verständnis von Selbstmanagement ist in den älteren Selbstmanagement-Ansätzen verankert. Neuere Ansätze ergänzen diese Auffassung mit Zielsetzung, Zielhandeln, Beobachtung und Bewertung von Zielfortschritten sowie motivationalen und volitionalen Aspekten (Wiese, 2008).

Selbstcoaching-Training

Unter einem Selbstcoaching-Training wird in der vorliegenden Studie ein Gruppentraining zur Entwicklung von Selbstcoaching-Kompetenzen verstanden. Es wird also davon ausgegangen, dass die Fähigkeit, sich selber coachen zu können, zuerst trainiert werden muss, bevor das effektive Selbstcoaching greifen/beginnen kann. Dies stellt eine Erweiterung hinsichtlich anderer Selbstcoaching-Trainingsansätze dar (vgl. z. B. Offermanns, 2004).

Die Befundlage zur Wirksamkeit von Selbstcoaching-Trainings, die sich allerdings auf wenige empirische Nachweise stützt, bestätigt die positiven Effekte des Selbstcoachings auf das Individuum (Sue-Chan & Latham, 2004; Tews, 2009; Möller & Kotte, 2011; Lieser, 2012). Die Ergebnisse sind unter anderem höhere Werte in der Selbstwirksamkeit und verbesserte Zielerreichungsgrade im Vergleich zur Kontrollgruppe. Im Gegensatz zur Wirksamkeitsforschung der Selbstcoaching-Trainings kann die Evaluationsforschung von Selbstmanagement-Trainings im nichttherapeutischen Kontext auf zahlreiche Studien zurückgreifen (Latham & Frayne, 1987, 1989; Neck & Manz, 1996; König, Klein & Kleinmann, 2003; Kehr, 2004; Landmann, Pöhl & Schmitz, 2005; Pattni & Soutar, 2009). Trainingsteilnehmer zeigen unter anderem erhöhte Selbstwirksamkeit, bessere Selbstmanagementfertigkeiten sowie volitionale Kompetenz und bekunden höhere Lebenszufriedenheit sowie gesteigertes subjektives Wohlbefinden.

Das evaluierte Selbstcoaching-Training

Die Teilnehmenden des Selbstcoaching-Trainings nahmen im Zeitraum von sechs Monaten (Mai bis November 2011) an neun Sitzungen von je vier Stunden teil. Das heißt, dass die einzelnen Phasen des Selbstcoaching-Prozesses im Rahmen eines Gruppentrainings umgesetzt wurden, was eine effektive Begleitung wie auch Unterstützung bei allfälligen Herausforderungen ermöglicht. Ein Entwicklungsprozess wird in diesem Zusammenhang auf zwei Ebenen angeleitet: zum einen auf der Ebene des «Kapitels» und zum anderen auf einer persönlichen Ebene (vgl. Abb. 1).

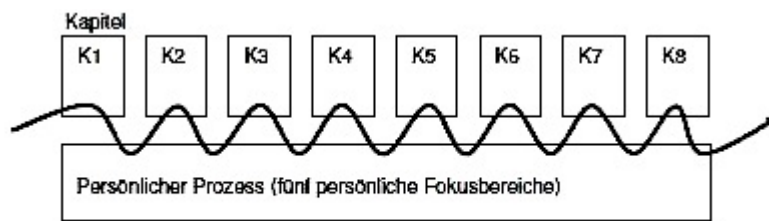


Abbildung 1: Persönlicher Entwicklungsprozess auf zwei Ebenen (Coachingzentrum Olten, 2011)

Im Rahmen der Kapitelebene werden die folgenden Themenbereiche inhaltlich bearbeitet: Selbstcoaching-Grundlagen, Werte, Wünsche und Visionen, Zielsetzung und Veränderungsphasen, Herausforderungen meistern; Lebensbereiche, Stärken und Kompetenzen, Persönlichkeit und Individualität, Integration und Transfer.

Auf der persönlichen Ebene liegt der Fokus auf der Bearbeitung der behandelten Themen in Form eines kombinierten Selbstcoaching- und Gruppencoaching-Prozesses, wobei jeder Teilnehmende seinen individuellen Anliegen Platz einräumen konnte.

Das evaluierte Training wurde parallel an drei Standorten von zwei Lehrcoachs, welche über vom Berufsverband anerkannte Weiterbildungen verfügen, durchgeführt, wobei zu bemerken ist, dass die Lehrcoachs beide maßgeblich an der Entwicklung des Trainings beteiligt waren. Betreffend die Durchführung hielten sie sich an ein standardisiertes Manual. Abbildung 2 zeigt am Beispiel des Kick-offs eine standardisierte Unterrichtsplanung.

Drehbuch: Kick-Off (Einleitung und Vorbereitung)**Ziele:**

- Die TN haben sich gegenseitig kennengelernt, gutes Arbeits- und Lernklima ist geschaffen.
- Die TN verstehen den Gesamttablauf und die Anforderungen aller Stufen, besonders der Stufe 1.
- Die TN haben ihre Erwartungen und Bedürfnisse definiert für Stufe 1.
- Die TN haben das Material erhalten und verstehen die Anwendung.

Ablauf

Dauer (min)	Schritt	Hinweise / Vorschläge	Material, div.
30	Begrüßung, Kennen lernen	z.B. gegenseitige Vermutungen über Ressourcen / Fähigkeiten der anderen aussprechen. Person bestätigen, komplett, ergänzen.	
30	Bedürfnisse und Erwartungen „narrating“	An Kurs allgemein. Zusammentragen, einzelne schon jetzt klären. Evtl. Übung „Erfahrung / Motivation“ zum Thema Coaching: Im Raum zwei Ansichten legen, jeder positioniert sich	
30	Gesamttablauf und Rollenklärung	Info zu Stufe 1-3. Detaillierter zu Stufe 1. Unsere Rollen als Lehrcoaches erklären	
15 (evtl.)	Aufwärmen zu „Selbstcoaching“	Mit TN z.B. auf Moderationskärtchen sammeln, austauschen: - Was ist Selbstcoaching? (Selbstführung, Selbstentwicklung ...) - Persönliche Erfahrungen und Erfolge damit - mögliche pers. Ziele für pers. Selbstcoaching	Moderationskärtchen, Flipwand
30 (evtl.)	Startübung mit Coaching-Kärtchen	Kärtchen-Sets verteilen. Zu zweit sich gegenseitig befragen, z.T. im Plenum zusammentragen. Verknüpfung mit Stufe 1 Inhalte aufzeigen evtl.	Coaching-Kärtchen
30	PAUSE		
30	Terminplanung		
30	Materialübergabe	Lehrmittel-Ordner, Selbstcoaching-Set, Plastikrohre etc.	→ siehe unten
15	„Einleitung und Vorbereitung“ und „Anhang“ durchgehen	„Einleitung und Vorbereitung“ gemeinsam durchgehen. Hinweise zu Prozess, Kapitelaufbau, Sitzungen, Checkliste + zeitlicher Aufwand, Zielprotokoll, Anhang 1 (Berichte) und Anhang 2 (Materialien)	
30	Grundsätzliches zu den Kapiteln Und Ausblick Kapitel 1 (Selbststudium 1, Sitzung 1)	Checkliste besprechen (detailliert). Bedeutung von Kapitel 1 (Grundlagen kennenlernen, spielerisch Methoden erkunden). Lebensrad für sich zuhause ausfüllen-mitbringen Mit Fragen arbeiten (z.B. Kärtchen) Kreativ-Ordner für sich gliedern, Notizbuch Arbeitsblätter (alle AB machen wenn möglich, jene mit Dreieck besonders zentral). Evtl. einzelne Arbeitsblätter kurz kommentieren. u.a. Aktionsplan und Reflexionsblatt. Hinweis zur „Privatheit“ der Arbeitsblätter und Sitzung (Private Arbeitsblätter bleiben privat. Coachinginhalte bleiben unter uns.)	
-	Mitbringer-Info	Bitte mitbringen auf nächste Sitzung: - Bild (Flipchart oder ähnliches) zu einer Frage, eigenem Fokus oder Kapitel → dazu wird man gemacht - Lebensrad ausgefüllt (wird gemeinsam betrachtet) - Kreativ-Ordner (wer ihn zeigen will) - Evtl. ausgefüllten Aktionsplan Kap 1 - Reflexionsblatt - Startbericht	
15	Abschluss	Evaluation, Rückmeldungen bezüglich heute, Fragen, Abschied	
(open)	Apéro in Restaurant: - 4:45h (+/- 15h Reserve)		

Material

- Lehrmittel-Ordner „Selbstcoaching“
- Selbstcoaching-Set: Kreativ-Ordner mit Block, Dokumententasche (Motivationsboard, Kärtchen, Kärtchen-Etui, Notizbuch, Kugelschreiber)
- Plastikrohre und Flipchart-Blätter, Malspille, Tragetasche
- Broschüre Lehrgang Coach OZO (falls jemand noch braucht)

Abbildung 2: Standardisierte Unterrichtsplanung (Coachingzentrum Olten, 2011)

Methodenteil**Selbstcoaching- und Vergleichsgruppe**

Die Selbstcoaching-Gruppe setzt sich aus zwanzig Teilnehmenden zusammen, welche vor (Prä) und nach (Post) der Teilnahme am Selbstcoaching-Lehrgang Fragebogen ausgefüllt haben. Das durchschnittliche Alter betrug 42 Jahre ($SD = 7.44$), wobei sich die Stichprobe zu je 50 Prozent aus weiblichen und männlichen Teilnehmenden besteht. 20 Prozent der Teilnehmenden

den haben einen Sek-II-Abschluss, 35 Prozent eine höhere Berufsbildung und 45 Prozent einen Hochschulabschluss als höchsten Bildungsabschluss vorzuweisen. Zur beruflichen Position gaben 35 Prozent der Selbstcoaching-Gruppe an, in einer leitenden Funktion tätig zu sein, 40 Prozent waren nicht leitend tätig, und 25 Prozent waren selbstständig. Die letzte Weiterbildung lag bei 15 Prozent der Studienteilnehmenden weniger als ein halbes Jahr zurück, bei 10 Prozent weniger als ein Jahr und bei 45 Prozent weniger als fünf Jahre. 25 Prozent der Teilnehmenden haben seit fünf bis zehn Jahren und 5 Prozent seit mehr als zehn Jahren keine Weiterbildung mehr besucht. 10 Prozent aller Teilnehmenden besuchten zur Zeit der Befragung noch eine andere Weiterbildung.

Um besser vergleichen zu können, ob die Veränderungen in den erhobenen Variablen (Selbstmanagementfähigkeiten, gesundheitliches Befinden, Burn-out) darauf zurückzuführen sind, dass die Teilnehmenden eine neue Weiterbildung angefangen haben, oder auf den Inhalt des Lehrgangs, wurde eine Vergleichsgruppe gesucht. Es konnten für die Vergleichsgruppe Fragebogen von elf Personen gesammelt werden, die eine andere Weiterbildung begonnen hatten. Diese Personen wurden ebenfalls zu denselben Zeitpunkten befragt (Mai 2011 und November 2011).

Wie aus Tabelle 1 entnommen werden kann, sind die beiden Gruppen vergleichbar, was das Alter betrifft. In der Selbstcoaching-Gruppe war der Anteil der Frauen etwas höher. Die Teilnehmenden in der Selbstcoaching-Gruppe scheinen etwas häufiger Zugang zu Weiterbildungen zu haben als die Teilnehmenden der Vergleichsgruppe.

	Selbstcoaching-Gruppe (N = 20)			Vergleichsgruppe (N = 11)		
	M	SD	%	M	SD	%
Geschlecht (weiblich)			50			36.4
Alter	42.15	7.44		42.91	7.62	
Bildung						
– Sek. II			20			18.2
– Höhere Berufsbildung			35			45.5
– Hochschule			45			36.4
Berufliche Position						
– leitender Angestellter			35			36.4
– nichtleitender Angestellter			40			45.5
– selbstständig			25			18.2
Letzte Weiterbildung						
– weniger als ein halbes Jahr			15			36.4
– weniger als ein Jahr			10			18.2
– weniger als 5 Jahre			45			9.1
– weniger als 10 Jahre			25			18.2
– mehr als 10 Jahre			25			18.2
Besuchen derzeit andere WB			10			9.1

Tabelle 1: Beschreibung der Selbstcoaching-Gruppe und der Vergleichsgruppe

Verwendete Instrumente

Die folgenden Fragebogen wurden den Teilnehmenden zum Prä- und Post-Messzeitpunkt zur Beantwortung gegeben.

Selbstmanagementfähigkeiten (FERUS; Jack, 2001)

Die Selbstmanagementfähigkeiten wurden mit dem Fragebogen zur Erfassung von Ressourcen und Selbstmanagementfähigkeiten (FERUS) gemessen. Von diesem Fragebogen wurden die Skalen Selbstbeobachtung, Coping, Selbstwirksamkeit, Selbstverbalisation, Hoffnung sowie die soziale Unterstützung verwendet, wobei sich die aggregierte Skala »Selbstmanagementfähigkeiten« aus den vorhergehend erwähnten ersten fünf Skalen zusammensetzt. Auf einer fünfstufigen Skala von »stimmt nicht« (1) bis »stimmt sehr« (5) schätzten sich die Teilnehmenden rückblickend auf die letzten zwei Wochen ein. So erfasste beispielsweise die Skala »Selbstbeobach-

tung«, ob sich die Teilnehmenden, wenn ein Misserfolgserlebnis eingetreten war, in der Lage fühlten, Einzelheiten zu analysieren und zu verstehen, welche zu diesem Misserfolg geführt hatten.

Entsprechend der Studie von McCraty, Barrios-Choplin, Rozman, Atkinson & Watkins, 1998 wirkt sich die Fähigkeit, sich selber besser regulieren zu können, positiv auf Stress, Burn-out und entsprechend auf die Gesundheit aus, weshalb mittels des Einsatzes der nachfolgend skizzierten Messinstrumente die Hypothese geprüft wurde, ob sich das Selbstcoaching-Training positiv auf den Bereich Gesundheit und Burn-out auswirkt.

General Health Questionnaire (GHQ; Goldberg & Williams, 1988)

Anhand von zwölf Items wurde das physische und psychische Wohlbefinden »während der letzten Wochen« erfasst. So beantworteten die Teilnehmenden beispielsweise die Frage, ob sie in den vergangenen Wochen das Gefühl gehabt hätten, weniger geschlafen zu haben, und schätzten dies auf einer vierstufigen Skala, die von »nein, gar nicht« (0) bis »viel schlechter als üblich« (3) reichte, ein.

Burn-out (MBI; Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson, 1996)

Mittels der deutschen Version des Maslach-Burnout-Inventory wurden die drei Skalen »Emotionale Erschöpfung«, »Depersonalisierung« sowie »Reduzierte Leistungsfähigkeit« auf einer sechsstufigen Skala, die von »nie« (1) bis »sehr oft« (6) reicht, erfasst. So schätzten die Teilnehmenden beispielsweise das Gefühl ein, wie häufig sie sich am Ende eines Arbeitstages verbraucht fühlen.

Resultate

Veränderungen vom Prä- zum Post-Messzeitpunkt in der Selbstcoaching-Gruppe

Insgesamt berichteten die Teilnehmenden bessere Selbstmanagementfähigkeiten nach dem Selbstcoaching-Training (erhöhte Werte zu Post). Nur in den Subskalen »Selbstwirksamkeit« und »Soziale Unterstützung« war die Verbesserung nicht statistisch signifikant ($p > .05$). Die stärksten Effekte zeigten sich für die Subskalen »Selbstbeobachtung« (Cohen's $d = .88$, starker Effekt) und Selbstverbalisation (Cohen's $d = .69$, mittelstarker Effekt).

Auch die Werte zum gesundheitlichen Befinden verbesserten sich nach der Teilnahme am Training. Die berichteten Symptome nahmen signifikant ab (Cohen's $d = -.40$, mittlerer Effekt). In Bezug auf die Werte des Burn-out (MBI) ergaben sich keine signifikante Veränderung über die Zeit ($p > .05$).

	Prä		Post		Veränderung		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>d</i>
Gesundheitliches Befinden	11.95	8.67	8.50	4.51	2.10	0.049	-0.4
FERUS							
Coping	44.45	5.49	47.40	4.76	-2.52	0.021	0.54
Selbstbeobachtung	26.90	3.77	30.20	1.88	-3.64	0.002	0.88
Selbstwirksamkeit	37.35	3.25	38.10	3.54	-.88	0.388	0.23
Selbstverbalisation	21.55	3.76	25.00	3.20	-3.97	0.001	0.92
Hoffnung	41.80	6.14	44.20	4.15	-2.11	0.048	0.39
Soziale Unterstützung	44.25	8.27	45.50	4.88	-.78	0.446	0.15
Selbstmanagementfähigkeiten	3.91	.38	4.18	.31	-3.29	0.004	0.69
MBI							
Emotionale Erschöpfung	2.44	.75	2.39	.62	.27	0.789	-0.07
Depersonalisierung	2.15	.93	1.92	.66	1.39	0.181	-0.25
Reduzierte Leistungsfähigkeit	4.33	1.03	4.49	.81	-.84	0.411	0.16

Tabelle 2: Veränderungen vor und nach dem Selbstcoaching-Training ($N = 20$).

Bemerkung: Eine signifikante Veränderung über die Zeit ist präsent, wenn $p < .05$ (19 Freiheitsgrade, df für Tests). d = Cohen's d . (Dieser Wert beschreibt ein statistisches Effektmaß für die Veränderung. Ein Wert um .20 repräsentiert einen kleinen Unterschied; .50 einen mittleren und .80 einen starken Unterschied).

Veränderungen zum Prä- und Post-Messzeitpunkt im Vergleich zur Vergleichsgruppe

In einem zweiten Schritt wurden die Fragebogenwerte der Vergleichsgruppe mit in die Analysen miteinbezogen, um sicherzustellen, dass die Veränderungen in den erhobenen Variablen nicht darauf zu reduzieren sind, dass die Teilnehmenden eine neue Weiterbildung angefangen haben.

In Tabelle 3 sind zum Vergleich die Prä- und Post-Werte der Selbstcoaching-Gruppe und der Vergleichsgruppe dargestellt. Bei Betrachtung der Mittelwerte fällt auf, dass in der Selbstcoaching-Gruppe sämtliche Selbstmanagementfähigkeiten zum Post-Zeitpunkt höher respektive besser eingeschätzt wurden. In der Vergleichsgruppe hingegen wurden zum Post-Zeitpunkt die Selbstmanagementfähigkeiten als tiefer respektive schlechter eingeschätzt.

Für die Analysen steht im Vordergrund, ob sich diese Veränderung über die Zeit (*time*) in den beiden Gruppen (*control*) auch signifikant unterschied. Dazu ist von Bedeutung, ob die statistische Interaktion *time x control* signifikant ist (vgl. Tabelle 3).

Wie bereits in den Mittelwerten ersichtlich, konnte trotz der kleinen Stichprobe für alle Subskalen des FERUS sowie für die aggregierte Skala »Selbstmanagementfähigkeiten« signifikante Unterschiede in der Veränderung der Werte zwischen der Selbstcoaching-Gruppe und der Vergleichsgruppe festgestellt werden ($p < .05$). Die größten statistischen Effekte ergaben sich für die Selbstbeobachtung ($\eta^2 = .49$) und die gesamten Selbstmanagementfähigkeiten ($\eta^2 = .47$).

In den Fragebogen zum gesundheitlichen Befinden und den Burn-out-Skalen gab es mit Ausnahme der Leistungsfähigkeit keine statistischen Unterschiede zwischen den Veränderungsmaßen in beiden Gruppen ($p > .05$).

	Selbstcoaching-Gruppe				Vergleichsgruppe			
	Prä		Post		Prä		Post	
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Gesundheitliches Befinden	11.95	8.67	8.50	4.51	12.27	5.57	12.27	3.90
FERUS								
Coping	44.45	5.49	47.40	4.76	45.27	5.52	43.55	3.62
Selbstbeobachtung	26.90	3.77	30.20	1.88	27.55	2.73	23.55	2.91
Selbstwirksamkeit	37.35	3.25	38.10	3.54	35.64	4.25	32.64	3.93
Selbstverbalisation	21.55	3.76	25.00	3.20	21.45	4.34	19.36	3.72
Hoffnung	41.80	6.14	44.20	4.15	43.82	4.38	38.55	5.18
Soziale Unterstützung	44.25	8.27	45.50	4.88	45.18	5.00	41.45	4.93
Selbstmanagementfähigkeiten	3.91	.38	4.18	.31	3.95	.38	3.61	.35
MBI								
Emotionale Erschöpfung	2.44	.75	2.39	.62	2.85	.95	2.85	.84
Depersonalisierung	2.15	.93	1.92	.66	2.18	.81	2.27	.69
Reduzierte Leistungsfähigkeit	4.33	1.03	4.49	.81	4.67	.40	4.11	.64

	<i>time*control</i>		
	<i>F</i>	<i>P</i>	<i>eta</i> ²
Gesundheitliches Befinden	1.64	0.21	0.05
FERUS			
Coping	6.59	0.016	0.19
Selbstbeobachtung	27.68	0.000	0.49
Selbstwirksamkeit	8.52	0.007	0.23
Selbstverbalisation	16.38	0.000	0.36
Hoffnung	20.03	0.000	0.41
Soziale Unterstützung	4.46	0.043	0.13
Selbstmanagementfähigkeiten	26.11	0.000	0.47
MBI			
Emotionale Erschöpfung	0.02	0.879	0.00
Depersonalisierung	1.36	0.253	0.05
Reduzierte Leistungsfähigkeit	5.53	0.026	0.16

Tabelle 3: Unterschiedliche Veränderung über die Zeit in den beiden Weiterbildungsgruppen.

Bemerkung: Die Veränderung über die Zeit war in beiden Gruppen signifikant unterschiedlich, wenn $p < .05$ ($df = 1, 29$). η^2 = Effektmaß (Werte über .14 repräsentieren große Effekte).

Tabelle 4 zeigt die Haupteffekte Zeit (*time*) und Gruppe (*control*).

	time			control		
	F	p	η^2	F	p	η^2
Gesundheitliches Befinden	1.64	0.210	0.05	1.13	0.297	0.04
FERUS						
Coping	0.45	0.507	0.02	0.86	0.361	0.03
Selbstbeobachtung	0.26	0.618	0.01	12.45	0.001	0.30
Selbstwirksamkeit	3.07	0.090	0.10	8.78	0.006	0.23
Selbstverbalisation	0.99	0.329	0.03	5.66	0.024	0.16
Hoffnung	2.81	0.105	0.09	1.13	0.296	0.04
Soziale Unterstützung	1.10	0.302	0.04	0.60	0.446	0.02
Selbstmanagementfähigkeiten	0.43	0.516	0.02	5.01	0.033	0.15
MBI						
Emotionale Erschöpfung	0.02	0.879	0.00	3.32	0.079	0.10
Depersonalisierung	0.26	0.617	0.01	0.54	0.468	0.02
Reduzierte Leistungsfähigkeit	1.66	0.208	0.05	0.00	0.957	0.00

Diskussion

Limitationen

Bei der Interpretation der Studienergebnisse sind einige Limitationen zu beachten. Erstens ist die vorhandene Stichprobe klein und sind somit die erzielten Resultate abhängig von der kleinen Anzahl der Lehrcoachs. Aussagen darüber, welcher Lehrcoach »besser ist« und welche Gruppengrößen für den Lehrgang zu bevorzugen sind, lassen sich mit der vorliegenden Stichprobe nicht treffen. Dazu wären Fragebogen von mehr Teilnehmenden des Selbstcoaching-Trainings zu sammeln. Weiter gilt es kritisch zu bedenken, ob die gewählte Vergleichsgruppe optimal gewählt wurde. Die Werte in der Selbstwirksamkeit der Selbstcoaching-Gruppe sind bereits vor dem Lehrgang höher als in der Vergleichsgruppe. Es kann deshalb nicht ausgeschlossen werden, dass ein erhöhtes Selbstwirksamkeitserleben in der Selbstcoaching-Gruppe sich bereits zu Beginn der Weiterbildung für diese Gruppe als vorteilhafter ausgewirkt hat. Die hohen Prä-Werte auf der Selbstwirksamkeitsskala könnten auch erklären, wieso sich die Werte dieser Skala nach dem Selbstcoaching-Training nicht signifikant verändert haben (Deckeneffekt). Eine weitere Limitation ist, dass jegliche Messung der Veränderung

auf Selbstauskunft (Fragebogen) beruht. Objektive Maße wie zum Beispiel Arbeitseffektivität oder Krankheitstage wären zusätzlich von Interesse für eine strengere Evaluation des Selbstcoaching-Trainings. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Veränderungen in den Fragebogen auf eine Wahrnehmungsveränderung der Teilnehmenden der Selbstcoaching-Gruppe zurückzuführen sind, die sich in der Vergleichsgruppe nicht abzeichnet, da in dieser Weiterbildung die Selbstmanagementfähigkeiten nicht per se Teil der Weiterbildung sind.

Weiterführende Fragen

Dem Coachingzentrum Olten ist es ein Anliegen, zielführende Ausbildungen für Berater/innen und Coachs anbieten zu können. In diesem Zusammenhang setzt sich die private Bildungsinstitution für eine seriöse Evaluation der einzelnen Ausbildungselemente, im vorliegenden Fall ein persönliches Selbstcoaching-Training, ein. Ob die entwickelten Fähigkeiten, sich selbst coachen zu können, und das Wissen und die persönlich bewusste Erfahrung von Veränderungsprozessen sich auf den Beratungserfolg eines Coachs auswirkt, wäre eine spannende weiterführende Frage, die in künftigen Untersuchungen mittels Follow-up-Erhebungen untersucht werden sollte.

Zum Selbstcoaching-Training wäre es spannend, mittels einer größeren Stichprobe weiterführende Erhebungen bezüglich verschiedener Variablen der Lehrcoachs zu untersuchen um herauszufinden, welche Eigenschaften eines Lehrcoachs sich besonders auf den Selbstcoaching-Training-Erfolg auswirken. Ebenfalls könnte mittels einer größeren Stichprobe untersucht werden, welche Gruppengröße mit einer besseren Wirksamkeit des Trainings zusammenhängt und welche persönlichen Eigenschaften der Teilnehmenden sich auf den späteren Coaching-Erfolg auswirken.

Abschließend ist zu erwähnen, dass die vorliegende Studie eine Pilotstudie darstellt, die erste Schritte zur Evaluierung eines Selbstcoaching-Trainings geht. Um mittels einer größeren Stichprobe differenzierte Aussagen zur Wirksamkeit des Trainings machen zu können, sind weitere Erhebungen unter Berücksichtigung der vorhergehend dargestellten Limitationen bereits geplant.

Literatur

- APA (American Psychological Association) (1997). *Thesaurus of psychological index terms* (8. Auflage). Washington, DC: APA.
- Jack, M. (2001). *FERUS – Fragebogen zur Erfassung von Ressourcen und Selbstmanagementfähigkeiten*. Göttingen: Hogrefe.
- Kanfer, F. H., Reinecker, H., & Schmelzer, D. (1996). *Selbstmanagement-Therapie. Ein Lehrbuch für die klinische Praxis*. Berlin: Springer.
- Kehr, H. M. (2004). *Motivation und Volition. Funktionsanalysen, Feldstudien mit Führungskräften und Entwicklung eines Selbstmanagement-Trainings (SMT)*. Göttingen: Hogrefe.
- Klein, S., König, C. J., & Kleinmann, M. (2003). Sind Selbstmanagement-Trainings effektiv? Zwei Trainingsansätze im Vergleich. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2(4), 157–168.
- Klein, S., König, C. J., & Kleinmann, M. (2003). Sind Selbstmanagement-Trainings effektiv? Zwei Trainingsansätze im Vergleich. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2(4), 157–168.
- Landmann, M., Pöhl, A., & Schmitz, B. (2005). Ein Selbstregulationstraining zur Steigerung der Zielerreichung bei Frauen in Situationen beruflicher Neuorientierung und Berufsrückkehr. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49, 12–26.
- Latham, G., & Frayne, C. A. (1989). Self-management training for increasing job attendance: A follow-up and a replication. *Journal of Applied Psychology*, 74, 411–416.
- Lieser, C. (2012). *Lernprozesse im Selbstcoaching: Eine qualitative Studie im Rahmen der Cahier-Methode*. Wiesbaden: Springer VS.
- McCraty, R., Barrios-Choplin, B., Rozman, D., Atkinson, M., & Watkins, A. D. (1998). The impact of a new emotional self-management program on stress, emotions, heart rate variability, DHEA and cortisol. *Integrative Physiological and Behavioral Science*, 33(2), 151–170.
- Möller, H., & Kotte, S. (2011). Die Zukunft der Coachingforschung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, 18, 445–456.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. (1996). Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 445–465.
- Offermanns, M. (2004). *Braucht Coaching einen Coach? Eine evaluative Pilotstudie*. Stuttgart: ibidem.
- Pattni, I., & Soutar, G. N. (2009). The effectiveness of self-management training in organisations from two culturally different countries. *Journal of Management Development*, 28, 633–646.
- Sue-Chan, C., & Latham, G. P. (2004). The relative effectiveness of external, peer, and self-coaches. *Applied Psychology: An international Review*, 53, 260–278.
- Tews, M. J. (2009). Helping managers help themselves: The use and utility of on-the-job interventions to improve the impact of interpersonal skills training. *Cornell Hospitality*, 50, 245–258.
- Wiese, B. (2008). Selbstmanagement im Arbeits- und Berufsleben. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 7, 153–169.

Anschrift der Verfasserin

Sonja Boxler, M. Sc., dipl. Coach SCA

E-Mail: sonja.boxler@coachingzentrum.ch

Die Modellierung des Lernprozesses im Selbstcoaching

Qualitative Studie zur wissenschaftlichen Fundierung des Selbstcoachings im
Rahmen der Cahier-Methode

Ziele der Studie	315
Selbstcoaching anhand der Cahier-Methode	315
Methodisches Vorgehen	316
Ergebnisdarstellung	317
Fazit	320

* *Caroline Lieser*, Dipl.-Päd., Dr. phil., als Coach und Trainerin seit 2004 im eigenen Unternehmen *Dr. Caroline Lieser – Seminare und Beratung* im Wirtschaftskontext tätig. Personalentwicklung und -beratung im Bereich der sozialen Kompetenzen. Lehrauftrag u. a. an der Pädagogischen Hochschule Freiburg zum Thema Schlüsselqualifikationen. Autorin von *Die Modellierung des Lernprozesses im Selbstcoaching* (VS Research, Wiesbaden).

Populärwissenschaftliche Veröffentlichungen zum Thema Selbstcoaching erobern verstärkt seit dem Jahre 2002 bis heute den Buchmarkt. Entsprechend wissenschaftlich fundierte Literatur zum Thema Selbstcoaching sucht man mit wenigen Ausnahmen vergeblich. Es drängt sich die zentrale Frage auf, worauf dieser Mangel an wissenschaftlicher Literatur zum Thema Selbstcoaching denn tatsächlich zurückzuführen ist? Steckt da etwa die Angst der Coachs dahinter, sich durch fundierte Selbstcoaching-Literatur im Coaching-Sektor überflüssig zu machen?

Die vorliegende qualitative Studie setzt sich zum Ziel, die oben beschriebene Lücke der fehlenden wissenschaftlichen Veröffentlichungen zum Thema Selbstcoaching zu verkleinern, indem sie den Forschungsgegenstand Selbstcoaching anhand einer Interventionsmethode namens *Cahier-Methode* (franz. *cahier* = Heft) untersucht. Bei der *Cahier-Methode*¹ handelt es sich um eine Schreibmethode, die nach vorab definierten Regeln und Kriterien von den Probanden durchgeführt wird (Schliper-Damrich, 2006).

Die Idee zu dieser qualitativen Studie ist aus meiner täglichen Arbeit heraus entstanden. Als Erziehungswissenschaftlerin und Coach habe ich den Anspruch, die Qualität meiner Arbeit durch Reflexion, kontinuierliche Weiterbildung und mithilfe von Forschung zu sichern und meine Arbeit und mich selbst somit ständig weiterzuentwickeln. In dieser Studie verfolge ich die Absicht, einen klaren Perspektivenwechsel vorzunehmen, indem ich mich, methodisch betrachtet, noch stärker auf die Sicht und die Lernprozesse meines Gegenübers (hier: des Probanden) konzentriere.

Durch die Aufhebung des klassischen Coach-Klienten-Settings im Selbstcoaching rückt der Lernprozess des Individuums als Untersuchungsgegenstand in den Mittelpunkt dieser Studie.

Der Einsatz der *Cahier-Methode* initiierte bei den einzelnen Probanden einen selbstgesteuerten Lernprozess, der nach wissenschaftlichen Kriterien untersucht wurde. Dieser Perspektivenwechsel ermöglichte es, facettenreiche Forschungsergebnisse zu erzielen, die ausführlich in der flankierenden Publikation dargelegt und diskutiert werden (vgl. Lieser, 2012, S. 87–197). Die Diskussion dieser insgesamt zehn Kategorien wird als »Modellierung des Lernprozesses im Selbstcoaching« bezeichnet. Dabei lassen sich die Kategorien in sieben deduktive Kategorien, die bereits zu Beginn des Forschungsvorhabens dem Leitfaden des Interviews zugrunde lagen, und drei induktive Kategorien, die erst bei der Auswertung des erhobenen Datenmaterials gebildet wurden, aufteilen (Mayring, 2003, S. 53–63):

¹ Die *Cahier-Methode* ist ein markenrechtlich von der Perspektivenwechsel GmbH geschützter Begriff.

Deduktive Kategorien

(1) Selbstreflexion

Diese Kategorie untersucht die Selbstreflexionsprozesse der Probanden. Die von den Probanden reflektierten Themen konnten dabei klassifiziert werden. Beurteilt man diese Klassifikation, so können dabei tendenziell zwei unterschiedliche Lernwege mit einer komplementär gerichteten Motivation festgehalten werden: »Hin-zu-Motivation« und »Weg-von-Motivation« (vgl. Ergebnisdarstellung).

(2) Assoziation

Die Kategorie »Assoziation« beschreibt das Selbstcoaching als assoziativen Schreibprozess. Untersucht werden hier das Auftreten und der Ablauf von Assoziationsketten sowie die inhaltlichen Themen, die von den Probanden im Selbstcoaching assoziiert worden sind (vgl. Ergebnisdarstellung).

(3) Ergebnisbewertung

Die Kategorie »Ergebnisbewertung« untersucht die Wirkung. Zentrales Thema dieser Kategorie ist der persönliche Nutzen für den einzelnen Probanden, resultierend aus dem Schreibprozess. Insgesamt können zwölf Effekte herausgearbeitet werden, wie zum Beispiel der der emotionalen Entlastung (vgl. Ergebnisdarstellung).

(4) Innere und äußere Widerstände

Im Rahmen dieser Kategorie werden »innere und äußere Widerstände« untersucht. »Innere Widerstände« umfassen Widerstände gegenüber Gedanken, Inhalten und Formulierungen während des Aufschreibens. In diesem Zusammenhang wird auch auf den Begriff des inneren Zensors eingegangen. »Äußere Widerstände« hingegen umfassen einen möglichen Widerstand gegen die Selbstcoaching-Methode an sich, wie zum Beispiel das frühe Aufstehen, das tägliche Schreiben und die selbstgesteuerte Durchführung des Prozesses (Fischer-Epe & Epe, 2007, S. 15 ff.).

(5) Austausch mit der Umwelt

Die Kategorie »Austausch mit der Umwelt« bearbeitet die Frage, wie der Proband während der Durchführung des Schreibprozesses seinen Kontakt zur Umwelt gestaltet. Es wird der Frage nachgegangen, wie und ob die Probanden zum Beispiel ihren Partner instruieren, zeitgleich zu ihrem Anliegen ein Gespräch mit einem Freund suchen, oder gar mit einem Coach oder Therapeuten Kontakt aufnehmen.

(6) Umgang mit der Cahier-Methode

Anhand der Kategorie »Umgang mit der Cahier-Methode« sollen die Erfahrungen der Probanden damit generiert werden. Hierbei wird dem Probanden Freiraum gewährt, sowohl positive als auch negative Äußerungen zum eigenen Selbstcoaching-Prozess anhand der Methode zu nennen und daraus resultierende Schwierigkeiten und Erfolge zu thematisieren.

(7) Motivation

Die Kategorie »Motivation« fokussiert die Aussagen der Probanden zu ihrem Befinden, ihren Gefühlen und ihren Emotionen. Es wird das Ziel der Artikulation emotionaler Erlebnisinhalte verfolgt. Das bedeutet, dass die Probanden nicht nur deskriptiv den Ablauf der Cahier-Methode beschreiben sollen, sondern auch dazu angehalten werden, Aussagen zu ihrem emotionalen Erleben zu treffen.

Induktive Kategorien

(1) »Selbstcoaching und Coaching«

Die Kategorie »Selbstcoaching und Coaching« gibt Meinungen und Haltungen der Probanden zum Thema Selbstcoaching und Coaching in Form von subjektiven Wertungen wieder. Anhand dieser Kategorie wird untersucht, wie die Probanden das Selbstcoaching bewerten und wie sie es darüber hinaus mit ihnen bekannten Coaching-Prozessen vergleichen und abwägen.

(2) »Anliegen der Probanden«

Die Kategorie »Anliegen der Probanden« liefert inhaltlichen Einblick in die Themen, die die einzelnen Probanden im Rahmen des individuellen Selbstcoaching-Prozesses bearbeitet haben. Dabei wird unter anderem auch ein Augenmerk darauf gerichtet, ob die Probanden ihr Anliegen beibehalten oder ob sie dieses im Selbstcoaching-Prozess eigenständig umformulieren.

(3) »Bewertung der Cahier-Methode«

Die Kategorie »Bewertung der Cahier-Methode« beschreibt positive und negative Bewertungen der Cahier-Methoden durch die Probanden und daraus ableitbare Optimierungsvorschläge der Probanden zur Cahier-Methode.

Es kann festgehalten werden, dass die Studie interessante Ergebnisse zu den Effekten der Cahier-Methode liefert und somit Aufschluss über deren Wirksamkeit als selbstgesteuerte Interventionsmethode gibt. Im Rahmen dieses Artikels werden abschließend drei der insgesamt zehn Kategorien exempla-

risch vorgestellt – die Kategorien »Selbstreflexion«, »Assoziation« und »Ergebnisbewertung«.

Ziele der Studie

Die Studie verfolgt eine theoretische und eine praktische Zielsetzung. Die theoretische Zielsetzung geht dahin, den Lernprozess im Selbstcoaching anhand der Cahier-Methode in Form eines Kategoriensystems zu rekonstruieren. Die praktische Zielsetzung hingegen liefert handlungsorientierte Hinweise für die Coaching-Praxis. Es sollen Aussagen getroffen werden, wie die Interventionsmethode namens Cahier-Methode eingesetzt werden, aber auch, wie diese methodisch optimiert beziehungsweise weiterentwickelt werden kann. Somit rückt zusätzlich die Qualitätssicherung von Selbstcoaching im andragogischen Handlungsfeld zu den lerntheoretischen Aspekten in den Fokus dieser Studie.

Selbstcoaching anhand der Cahier-Methode

Bei der Cahier-Methode handelt es sich um eine schreibgestützte Selbstcoaching-Methode, der folgende Definition zugrunde liegt:

Selbstcoaching ist eine freiwillige, zeitlich begrenzte, methodengeleitete, individuelle **Intervention**, die **das Individuum** darin unterstützt, **berufliche und private Ziele** zu erreichen. Ausgenommen ist die Behandlung psychischer Störungen.

Zu dieser zunächst allgemeinen Definition von Selbstcoaching sollen im Folgenden die Spezifika der Cahier-Methode näher erläutert werden: Die historischen Wurzeln der Methode sind u. a. bei dem französischen Literaten Paul Valéry, der amerikanischen Schriftstellerin Julia Cameron und der deutsch-amerikanischen Psychoanalytikerin Karen Horney (vgl. Horney, 1995) zu orten. Diese Persönlichkeiten, auf die an dieser Stelle nur kurz verwiesen werden kann, prägen die Grundzüge der Cahier-Methode (vgl. Lieser, 2012, S. 42–53). Fasst an diese Grundzüge zusammen, so lässt sich daraus Folgendes für die Cahier-Methode ableiten:

Zu Beginn der Cahier-Methode steht der Proband mit seinem Anliegen beruflicher und/oder privater Natur. Zur Bearbeitung dieser Anliegen mit der Cahier-Methode bedarf es im ersten Schritt einer individuellen Zielformulierung der Probanden. Diese erfolgte im telefonischen Vorgespräch mit

Unterstützung eines Coachs (a. a. O., S. 66–70). Nach vorab definierten Rahmenbedingungen (a. a. O., S. 211) beginnen die Probanden in einem festgelegten Zeitrahmen von vierzehn Tagen mit ihren schriftlichen Aufzeichnungen, die hier *Cahiers* genannt werden. Diese Cahiers werden über vierzehn Tage morgens nach dem Erwachen schriftlich geführt. Dabei notiert der Proband seine spontanen Gedanken, möglichst so, wie sie ihm in den Kopf kommen. Die morgendliche Schreibdauer beträgt als Richtwert eine Stunde. Dabei führt der Klient diese Arbeit jeden Tag aus, möglichst zur selben Uhrzeit und am selben Ort.

Über die aus den historischen Wurzeln abgeleiteten Grundzüge der Cahier-Methode hinaus kommen weitere methodische Elemente beim Aufbau der Cahier-Methode hinzu: Der Proband erhält vor Durchführung der Cahier-Methode von der Forscherin per E-Mail eine Arbeitsanleitung in Form einer Checkliste (a. a. O., S. 217 f.), woraufhin er an vierzehn aufeinanderfolgenden Tagen seine Cahiers schreibt und diese einzeln kuvertiert. Anschließend ruhen die ungeöffneten Cahiers eine Woche. Innerhalb dieser Ruhewoche bekommt der Proband eine Auswertungsanleitung per E-Mail zugesandt. Nach einer Woche öffnet der Proband alle kuvertierten Cahiers und liest sie der Reihe nach durch, um sie dann selbstgesteuert entlang der Auswertungsanleitung auszuwerten (a. a. O., S. 219).

Die folgende Grafik dient der Veranschaulichung des Ablaufes der Cahier-Methode:

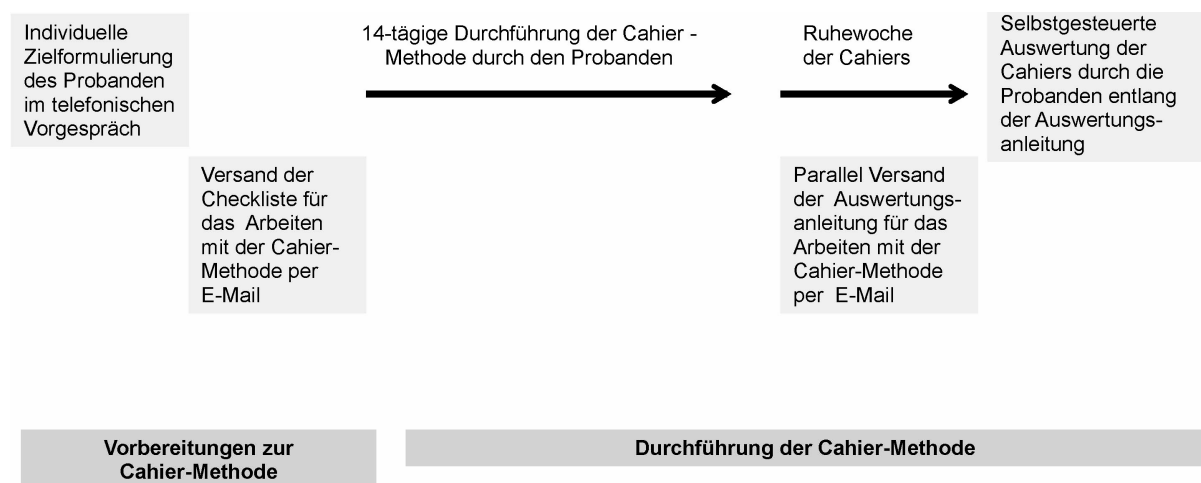


Abbildung 1: Vorbereitungen zur Cahier-Methode und Durchführung

Methodisches Vorgehen

Beim Forschungsdesign handelt es sich um eine qualitative Studie, wobei die Datenerhebung anhand leitfadengestützter offener Interviews erfolgte.

Insgesamt wurden zehn Probanden nach der Durchführung der Cahier-Methode über ihre Lernprozesse im Selbstcoaching interviewt (vgl. Abb. 1). Die Interviews erfolgten im persönlichen Gespräch und über Skype und wurden digital aufgezeichnet. Die Dauer der Interviews variierte zwischen 40 und 75 Minuten. Die Auswertung der transkribierten Daten erfolgte inhaltsanalytisch nach Mayring (vgl. Deppermann, 2008, S. 119–121; Mayring, 2003, S. 45). Dabei liegt der Datenauswertung das »Allgemeine inhaltsanalytische Ablaufmodell« nach Mayring zugrunde sowie dessen »Prozessmodell induktiver Kategorienbildung« (vgl. Mayring, 2003, S. 45, 75). Beide Modelle ermöglichen es, den Forschungsprozess von der Vorbereitung der Datenerhebung bis hin zur Kategorienbildung strukturiert darzustellen. Dies gewährleistet die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der einzelnen Arbeitsschritte, die in dieser Studie vollzogen wurden.

Die Datenauswertung liefert insgesamt zehn Kategorien, die es ermöglichen, den Lernprozess anhand der Cahier-Methode differenziert darzustellen.

Im folgenden Abschnitt werden exemplarisch drei der insgesamt zehn Kategorien vorgestellt, da diese die aufschlussreichsten Ergebnisse zur Modellierung des Lernprozesses anhand der Cahier-Methode bereitstellen – die Kategorien »Selbstreflexion«, »Assoziation« und »Ergebnisbewertung«.

Ergebnisdarstellung

Die Untersuchung der *Kategorie »Selbstreflexion«* bestätigt, dass Lernen anhand der Cahier-Methode als selbstreflexiver Lernprozess beschrieben werden kann. Entgegen der klassisch-kognitivistischen Definition von Lernen als Aufnahme und Verarbeitung von Wissen liegt dieser Arbeit das Begriffsverständnis »Lernen als Reflexion« zugrunde (Lieser, 2012, S. 88–97). Diese begriffliche Festlegung beinhaltet sowohl Reflexions- als auch Selbstreflexionsprozesse. Reflexion wird dabei definiert als »ein Prozess, bei dem eine Person ihre Aufmerksamkeit auf ein Ereignis richtet, dieses Ereignis vor dem Hintergrund eines vorher bestehenden Ziels und vorangegangener Erfahrungen bewertet, Handlungsoptionen generiert sowie die erwartbaren Auswirkungen dieser Handlungsoptionen auf die gegenwärtige Situation bezieht und Entscheidungen über zukünftige Handlungen mit dem Ziel der Problemlösung trifft« (Henninger, Mandl & Law, 2000).

Je nach persönlichem Anliegen sind von den einzelnen Probanden während der Anwendung der Cahier-Methode ganz unterschiedliche Themen reflektiert worden, wie zum Beispiel Beziehungen zu anderen Personen, Partnerschaft, Trennung, Work-Life-Balance, aktuelle berufliche und private Erlebnisse. Aus der Analyse der Kategorie »Selbstreflexion« konnte eine

Klassifikation der reflexiven Lernprozesse herausgearbeitet werden, die sich in folgende vier Bereiche aufteilt:

- Ursachendiskussion des eigenen unerwünschten Verhaltens,
- Diskussion des eigenen Wertesystems,
- Analyse von Ist-Zuständen (Weg-von-Motivation),
- Analyse angestrebter Soll-Zustände (Hin-zu-Motivation).

Beurteilt man die Klassifikation der Selbstreflexionsprozesse der Probanden, so können dabei tendenziell zwei unterschiedliche Lernwege festgehalten werden: Die Probanden, die »die Analyse des angestrebten Soll-Zustandes« thematisiert haben, sind auf ihrem Lernweg grundsätzlich zielorientierter vorgegangen als die anderen Probanden (Hin-zu-Motivation). Dabei haben diese Probanden sich während der Cahier-Arbeit ein relativ klares Ziel vor Augen geführt oder mithilfe der Cahier-Methode konstruiert.

Die Probanden, die im Rahmen der Cahier-Methode nach dem zweiten Lernweg vorgegangen sind, sind im Gegensatz dazu sehr klar in dem reflektiert, was sie *nicht* möchten. Sie erkennen das Problem und wissen, was es zu vermeiden gibt. Das bedeutet, dass ihr Lernprozess durch das Vermeiden eines Problems motiviert ist. Diese Probanden verfolgen im Verlauf ihres Lern- und Reflexionsprozesses das Ziel, bestimmte Verhaltensmuster, Ist-Zustände und überholte Wertmaßstäbe hinter sich zu lassen (Weg-von-Motivation). Die Weg-von-Motivation, das Sich-weg-Bewegen von unerwünschtem Verhalten und von unerwünschten Ist-Zuständen, hat letztendlich ebenfalls die Erreichung eines angestrebten Soll-Zustandes im Blick, allerdings mit einer völlig komplementär gerichteten Motivation (Lieser, 2012, S. 88–92).

Die Untersuchung der *Kategorie »Assoziation«* zeigte auf, dass die Definition »Lernen als Selbstreflexion« einer Erweiterung unterzogen werden muss. Die Befragung der Probanden im Abschlussinterview gab Aufschluss über die inhaltliche Qualität der einzelnen Cahiers. Die Probanden betrachten das morgendliche Schreiben als assoziativen Prozess. Der Begriff der Assoziation wird hierbei als Verknüpfung zweier oder mehrerer Erlebnisinhalte definiert. Dieser Vorgang des Assoziierens wird beschrieben als das Auftreten neuer Ideen, Vorstellungen oder Gedächtnisinhalte, die mit den ursprünglichen nach bisher nicht eindeutig bestimmbar Regeln verknüpft sein können, wie zum Beispiel nach Kriterien der Ähnlichkeit, der räumlichen oder zeitlichen Nähe (Tewes & Wildgrube, 1990). Es folgt ein Beispiel für eine Assoziationskette eines Probanden, wie er sie thematisch nacheinander in einem seiner Cahiers notiert hatte: »momentanes Empfinden«, »Arbeit«, »Familie«, »Vaterrolle«, »Rolle als Ehemann«, »Selbstakzeptanz«, »Pflichtgefühl«, »Erziehung«, »Glaubenssätze«, »Liebe«, »Partner-

schaft«, »offene Aufgaben«, »Selbstvorwürfe« und »Sorge um Bekannten«. Diese Verknüpfungen werden als assoziatives Schreiben bezeichnet.

Lernen im Selbstcoaching anhand der Cahier-Methode ist demnach nicht nur ein reflexives Lernen, sondern, differenziert betrachtet, ein assoziativ-reflexiver Lernprozess.

Der Blick auf die *Kategorie »Ergebnisbewertung«* erscheint auf den ersten Blick ernüchternd. Während ein Proband mangels Motivation das Selbstcoaching anhand der Cahier-Methode abbrach, gaben vier Probanden an, dass sie ein konkretes Ergebnis, bezogen auf ihr Anliegen, erzielt hätten. Die restlichen fünf Probanden sagten aus, dass ihr Ergebnis noch offen sei. Bei genauerer Betrachtung dieser Aussagen fällt auf, dass die Probanden die Erreichung des Ergebnisses, sprich die Zielerreichung, überwiegend an der Entwicklung und Umsetzung von Handlungsalternativen festgemacht haben. Das heißt, dass die Probanden bei gewonnenen Handlungsalternativen beziehungsweise bei der Entwicklung neuer Ideen dennoch sich der Unter-kategorie »Ergebnis offen« zuteilten. Als Coach hingegen betrachte ich die Cahier-Methode bereits dann als zielführend, wenn neue Handlungsalternativen bei den Probanden entstanden sind. Hier widerspiegelt sich der hohe Anspruch der Probanden an die Cahier-Methode. Dabei bin ich der Auffassung, dass das Abarbeiten der einzelnen Handlungsschritte in der Eigenverantwortung der einzelnen Probanden liegt und weder der Cahier-Methode noch auch keiner anderen (Selbst-)Coaching-Methode zuzuordnen ist. Eine (Selbst-)Coaching-Methode bietet ein Instrumentarium, um neue Ideen zu erschließen, Perspektiven zu wechseln, neue Handlungsimpulse und Verhaltensweisen zu generieren und Motivation für die Umsetzung zu schöpfen. Meiner Auffassung nach müssten demnach neun Probanden dahingehend eingeordnet werden, dass sie ein Ergebnis anhand der Cahier-Methode erzielt haben. Das würde auch den zunächst ernüchternden Blick auf das Ergebnis nachhaltig revidieren.

Die Untersuchung der Kategorie »Ergebnisbewertung« identifizierte zwölf Effekte, die die Wirkung der Cahier-Methode veranschaulicht. Dabei wurde der Effekt der emotionalen Entlastung am häufigsten thematisiert, nämlich von 50 Prozent der Probanden.

Wirkung der Cahier-Methode in zwölf Effekten

- 1 Neue Sichtweisen
- 2 Bündeln
- 3 Handlungsbeschleuniger
- 4 Ordnen
- 5 Auftauchen von Gedanken, Ideen und Alternativen

- 6 Erkenntnisgewinn
- 7 Verändertes Verhalten
- 8 Verfestigung
- 9 Intensivierung und Fokussierung
- 10 Klarheit
- 11 Maßnahmeplan beziehungsweise »To-do-Liste«
- 12 Emotionale Entlastung

Fazit

Die Studie zeigt, dass die Cahier-Methode sich als sinnvolle Selbstcoaching-Methode erweist, sofern der Anwender eine gewisse Selbstdisziplin und Eigenmotivation mit in das Selbstcoaching bringt. Dies bezieht sich auf die tägliche, kontinuierliche Durchführung der Cahier-Methode über einen Zeitraum von vierzehn Tagen, aber auch auf das Einhalten des vorgegebenen Zeitmanagements bezüglich Ruhephase und Durchführung der Auswertungsschritte.

Dennoch wird Selbstcoaching im Allgemeinen und auch die Anwendung der Cahier-Methode im Speziellen das klassische Coaching in Form eines Coach-Klienten-Settings nicht ersetzen oder sogar verdrängen. Auf den vorliegenden Untersuchungen basierend, hat die Forscherin festgestellt, dass viele Menschen ihre Anliegen gerne im persönlichen Gespräch klären und sich durch professionelle Coachings neue Impulse erhoffen, wenn sie das Gefühl haben, gedanklich festgefahren zu sein. Festgelegte Coaching-Termine über einen längeren Zeitraum können auch als externe Motivationsfaktoren bezeichnet werden. Sie begünstigen das Aufrechterhalten der Motivation des Klienten und fördern eine gewisse Kontinuität bei der Umsetzung der erarbeiteten Handlungsschritte. Im Selbstcoaching hingegen ist jeder für den eigenen Prozess noch stärker verantwortlich und auf sich alleine gestellt beziehungsweise auf das Feedback von Freunden und Bekannten angewiesen.

Die in der Einleitung angedeutete Gefahr, dass die Erforschung von Selbstcoaching-Prozessen das klassische Coaching überflüssig machen könnte, löst sich durch diese Erkenntnisse auf und ist demnach als provokante Eingangsthese zu bewerten, die die intellektuelle Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand fördern soll.

Aus den Erkenntnissen der Studie resultieren weiterführende Forschungsfragen. Eine davon fokussiert die Kombination von Selbstcoaching und konventionellem Coaching: Im Rahmen einer solch weiterführenden Forschung wäre es interessant herauszufinden, ob die gezielte Integration von Selbstcoaching-Modulen zwischen einzelnen Coaching-Terminen die

Selbstreflexionskompetenz und die Selbststeuerung des Klienten nicht sogar erheblich fördern könnte. Dieser weiterführenden Forschungsfrage liegt die Hypothese zugrunde, dass durch die Integration von Selbstcoaching-Modulen beim Klienten noch stärker eine Hilfe zur Selbsthilfe angeregt werden kann als im reinen Coaching (Coach-Klienten-Setting). Der Klient erlernt anhand von Selbstcoaching ein eigenes Methodenrepertoire beziehungsweise trainiert sich in selbstgesteuerter Problemlöse- und Reflexionskompetenz, welche er künftig zur eigenständigen Erarbeitung von Problemlösungen einsetzen kann.

Bei der intensiven Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand sind weitere Anknüpfungspunkte für mögliche Anschlussstudien entstanden: Während die vorliegende Studie ihren Schwerpunkt auf die Untersuchung schriftlich fixierter Cahiers legt, wäre eine Vergleichsstudie von Interesse, die zur Aufzeichnung der Cahiers ein anderes Medium wählt. Hierzu soll die Idee eines Probanden aufgegriffen werden, die täglichen Cahiers bei einem Spaziergang digital aufzunehmen. Eine vergleichende Studie könnte untersuchen, ob und wie sich der Bewegungsaspekt auf die Assoziationen und somit auf den Selbstreflexionsprozess auswirkt. Für das Forschungsprojekt wäre es im Rahmen einer Anschlussstudie sicher aufschlussreich, die auf digitalen Tonaufnahmen basierenden Cahiers mit den schriftlichen Cahiers zu vergleichen und Ähnlichkeiten sowie Unterschiede herauszuarbeiten.

Des Weiteren könnte das Forschungsprojekt durch eine Langzeitstudie zur Cahier-Methode erweitert werden. Die Probanden könnten zum Beispiel nach sechs Monaten und einem Jahr erneut befragt werden, mit dem Ziel herauszufinden, was sie bezüglich ihres Anliegens erreicht/nicht erreicht, veranlasst/nicht veranlasst und verändert/nicht verändert haben.

Auch bei der Wirksamkeit von Selbstcoaching-Methoden könnte eine breiter angelegte Studie weitere Erkenntnisse zu den Effekten unterschiedlicher Selbstcoaching-Methoden liefern. Eine Gegenüberstellung verschiedener Selbstcoaching-Methoden könnte zu einer umfassenderen Klassifizierung der Wirksamkeit dieser selbstgesteuerten Lernprozesse führen.

Grundsätzlich sind Selbstcoaching-Methoden, hier explizit auch die Cahier-Methode, in Ergänzung zu einem klassischen Coaching denkbar. Hierfür soll der Begriff des kombinierten Coachings verwendet werden. Gemeint ist der Einsatz von Selbstcoaching-Modulen zwischen den einzelnen Coachingeinheiten, die dem Klienten sozusagen als Hausaufgaben mitgegeben werden können. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie weisen darauf hin, dass die Aktivierung von Selbstreflexion, basierend auf der Cahier-Methode ein Face-to-Face-Coaching bereichern kann.

Literatur

- Deppermann, A. (2008). *Gespräche analysieren*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Fischer-Epe, M., Epe, C., & Schulz von Thun, F. (Hrsg.) (2007). *Selbstcoaching: Hintergrundwissen, Anregungen und Übungen zur persönlichen Entwicklung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Henninger, M., Mandl, H., & Law, L.-C. (2001). Training der Reflexion. In: K. J. Klauer (Hrsg.), *Handbuch kognitives Training. Training und Reflexion* (2. Auflage) (S. 236–260). Göttingen: Hogrefe.
- Horney, K. (1995). *Selbstanalyse*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Lieser, C. (2012). *Die Modellierung des Lernprozesses im Selbstcoaching. Eine qualitative Studie im Rahmen der Cahier-Methode*. Wiesbaden: VS Research.
- Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (8. Auflage). Weinheim: Beltz (UTB).
- Schlieper-Damrich, R. (2006). Cahier. In: C. Rauen (Hrsg.), *Coaching-Tools* (4. Auflage). Bonn: ManagerSeminare.
- Tewes, U., & Wildgrube, K. (1990). *Psychologie-Lexikon*. München: Oldenbourg.

Anschrift der Verfasserin

Caroline Lieser, Dipl.-Päd., Dr. phil.

Website: www.carolinelieser.de

E-Mail: info@carolinelieser.de

Coaching als Perspektivenabgleich und Relationierung von Praxisformen

Perspektivenabgleich und Relationierung von Praxisformen am Beispiel des kollegialen Coachings	324
Conclusio	328

* Prof. Dr. rer. pol. habil. *Bernd Dewe* ist seit 1992 Professor für Erwachsenenbildung und berufliche Weiterbildung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. An der Universität Osnabrück promovierte er zum Thema »Wissen und Wissensstrukturen im Handlungsfeld« und habilitierte 1987 mit der Schrift »Beratende Wissenschaft. Unmittelbare Kommunikation zwischen Sozialwissenschaftlern und Praktikern«. Im Jahre 1991 wurde er auf eine Professur für »Außerschulische Pädagogik« im Fachbereich Erziehungswissenschaften an die Universität Koblenz-Landau berufen. Bernd Dewe war mehrere Jahre im Vorstand der Sektion Erwachsenenbildung der DGfE aktiv und wirkt in der Sektion »Professionssoziologie« der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) mit. Er ist wissenschaftlicher Leiter des multidisziplinären und interuniversitären Graduiertenkollegs »Wandlungsprozesse in Industrie- und Dienstleistungsberufen und Anforderungen an moderne mediale Lernwelten in Großunternehmen und -organisationen« mit den beteiligten Universitäten Halle-Wittenberg, TU Dresden, SRH Hochschule für Wirtschaft und Medien Calw, University of Applied Sciences St. Pölten/Austria. Seine Arbeitsschwerpunkte sind die Berufs- und Professionsforschung, Analysen zu den Kommunikationsformaten Bildung, Beratung und Therapie, die Wissensverwendungsforschung, die Konstitutionsbedingungen einer Theorie der Erwachsenenbildung und die Forschung zu den wissenschaftstheoretischen Grundlagen einer Disziplin der Erwachsenenbildung.

** Dr. phil. *Martin P. Schwarz* ist seit 2009 Akad. Rat für Betriebspädagogik/Personalentwicklung im Institut für Erziehungswissenschaft an der Universität Koblenz-Landau sowie seit 2011 Habilitand an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Martin Schwarz ist zudem systemischer Organisationsberater und Partner einer Beratungsgesellschaft für Training und Coaching. Er ist wissenschaftlicher Koordinator im interuniversitären Graduiertenkolleg »Wandlungsprozesse in Industrie- und Dienstleistungsberufen und Anforderungen an moderne mediale Lernwelten in Großunternehmen und -organisationen«. Seine Arbeitsschwerpunkte sind betriebliche Weiterbildung und Weiterbildungsforschung, Beratungsforschung, Professionalisierung von personenzentrierten Dienstleistungstätigkeiten/-berufen.

Coaching stellt eine vorwiegend an Einzelakteure adressierte und berufsbezogene (Praxis-)Beratung dar, die auf den Erhalt und die Erhöhung der individuellen Handlungs-, Entscheidungs- und Problemlösefähigkeit abzielt. Hierbei steht das Empowerment des Einzelnen im Zentrum, das eine Bearbeitung von Strukturproblemen, blinden Flecken und etwaigen Nebenfolgen von beruflichem Handeln inkludiert. Auf der Basis eines nicht psychologisch-reduktionistischen und lediglich auf innerpsychische Vorgänge begrenzten, sondern strukturellen, auf die Handlungslogik von Coaching abzielenden Verständnisses ist das Interesse auf die Bedeutung von Reflexivität im professionellen Handeln gerichtet. Das dreistufige Modell kollegialen Coachings, das aus den Elementen der beruflichen Praxisberatung durch Kollegen und Kolleginnen, der Anleitung zur reflexiven Selbstbeobachtung und einer Beobachtungsform zweiter Ordnung durch externe professionelle Coaches besteht, wird anhand von Fällen aus der Lehrerfortbildung und der Arbeit mit Pflegekräften aus dem Gesundheitswesen illustriert.

Perspektivenabgleich und Relationierung von Praxisformen am Beispiel kollegialen Coachings

Gegenstand von Coaching sind individuelle Konkretionen (d.h. einmalige und individuelle Ausdrucksformen und Vergegenständlichungen) von allerdings stets überindividuell relevanten sozialtypischen Problem-, Handlungs- und Entscheidungssituationen, die nicht durch kulturell tradierte Muster bzw. Lösungsstrategien alleine ohne professionelle Hilfe bewältigt werden können (Dewe, 2002). Beispielsweise bilden soziale – und damit überindividuell geltende – Deutungsmuster das selektive Raster, mit dem emotionale Erfahrungen und Identität und der situative Zwang zur Anpassung an spezifische, praktische Handlungs- und Entscheidungsprobleme sich, so gesehen, sozialtypisch im Individuellen konkretisierend Ausdruck verschaffen. Es ist demnach in einer (Praxis-)Beratung wie dem Coaching das Typische im Individuellen zu explizieren, das im Umgang mit einer als subjektiv einmalig empfundenen Handlungs- und Entscheidungssituation faktisch wirksam ist, aber tatsächlich der allgemeinen Strukturtypik des Lehrerberufs entstammt. Der individuelle Umgang und die mit einer individuell transformierten Deutung versehene aktuelle Problemlösefähigkeit ist also einer professionellen Bearbeitung zuzuführen, da mittels Selbstreflexion allein der Betroffene sich nicht aus »seinem« Blickwinkel befreien kann. Im Übergang von den Prozessen der Deutung einer Situation zur Entscheidung über lebenspraktische und situations- und kontextgerechte Problembearbeitungen stößt jedoch jede Beratung an ihre prinzipiellen Grenzen: dass sie alternativ mögliche Handlungs- und Entscheidungsoptionen nämlich nicht verordnen,

sondern nur plausibilisieren kann (Dewe & Schwarz, 2011; Dewe, 2002; S. 128). In einer berufsbezogenen Praxisberatung, wie Coaching sie darstellt, können neue Perspektiven und alternative Handlungen – mittels stellvertretender Deutungen – in einer handlungsentlasteten Situation (»Moratorium«, vgl. Fuchs & Mahler, 2000) abgeglichen erarbeitet werden. Insofern orientiert sich eine solche Beratung vornehmlich an vorhandenen und zu entwickelnden Ressourcen des Ratsuchenden.

Ein als stellvertretende Deutung verstandenes Coaching konkretisiert sich darin, dass die aufgrund des Drucks von je individuellen, aber berufstypischen Krisen äußerst eingeschränkte Deutungskompetenz der Betroffenen situativ begrenzt ersetzt wird durch die professionelle Kompetenz des Praxisberaters. Er übernimmt damit den durchaus riskanten Versuch, aufgrund seines kontextuellen Hintergrundwissens und der in der Beratungskommunikation erhaltenen Informationen eine Deutung der Situation des Klienten zu entwerfen, die diesen zu einer verbesserten Interpretation seiner Situation befähigt (vgl. Dewe, 2001; Schaeffer & Dewe, 2006). Gegenstand eines Coaching-Prozesses als Perspektivenabgleich sind demzufolge die Begründungen für berufspraktische, durch den Klienten zu treffende und zu verantwortende Entscheidungen. Begründungen dieser folgenreichen Entscheidungen – wie sie im Ernstfall der Beratungskommunikation thematisiert werden – müssen also daran bemessen werden, ob sie den individuell biografisch verfestigten beruflich relevanten Lebenskonstruktionen ihrer Adressaten angemessene Problemlösungsstrategien ermöglichen, die zugleich in den sozialen Lebenszusammenhängen der Klienten realisierbar und anerkennungsfähig sind (vgl. Schützeichel, 2004). Dies zu betonen, ist auch deshalb wichtig, weil die Selbst- und Fremdklientelisierungsprozesse, die jedem Beginn von Beratungskommunikation vorausgehen (vgl. Bittner, 1981), einen prinzipiellen Bruch mit der (stets, wenn auch lediglich kontrafaktisch zu unterstellenden) lebenspraktischen Autonomie des Klienten beinhalten.

Diese Strukturtypik der stellvertretenden Deutung möchten wir im Folgenden skizzenhaft anhand des nicht transitiven, sondern reflexiven Formats des »kollegialen Coachings« als Form des Perspektivenabgleichs illustrieren.

Das zwei- bzw. optional dreistufige Modell kollegialen Coachings zielt auf einen Perspektivenabgleich und eine Relationierung von Praxisformen. Konkret kann dies durch die Konfrontation mit einem Beobachtungsprotokoll (vgl. Dewe & Schwarz, 2011a, S. 193–202) – zur Entscheidungsrationaltät in Bezug auf die Unterrichtsplanung und Gestaltung (Lehrer) oder zur Entscheidungsrationaltät in Bezug auf Personaldisposition und Pflegestandards (Pflegedienstleiter, PDL) – geschehen. Die Kollegengruppen (bei den Lehrern: homogene Gruppe; acht Teilnehmer; gleiches Tätigkeitsgebiet

bzw. bei den PDL: heterogene Gruppe; acht Teilnehmer; gleiches Tätigkeitsgebiet) als »Rekonstrukteure« nähern sich dem Geschehen in der Haltung, dass einem fremden Ritual beigewohnt wird und Notizen über »Merkwürdiges« angefertigt werden. Diese Beobachtung durch die Kollegengruppe ist der erste Anwendungsfall sozialwissenschaftlichen Wissens innerhalb dieser Figur (erste Stufe). Die Beobachtung (bzw. die Niederschrift) ist auf Sprache verwiesen. Mit ihr werden Begriffe/Topoi benutzt, deren Tauglichkeit zur Kommunikation sich erst im Rahmen einer (intersubjektiv geteilten) Theorie erweist. Die verwendeten Deutungsmuster dienen der Selektion von Relevanzen aus einem unendlich komplexen Geschehen (vgl. Dewe & Otto, 1980; Dewe & Ferchhoff, 1991). Die Beobachtung zielt auf Unterscheidungen, kreiert eine (soziale) Ordnung und Bewertung des Geschehens. Die Gruppe der Kollegen als »Rekonstrukteure« übersetzt in der Beobachtung/Niederschrift die gegenstandsbezogenen, wissenschaftlichen Theorien in die Alltagssprache der Beobachtung/Beschreibung von Phänomenen. Der auf den Fall orientierte, beratende Kollege bzw. die Kollegengruppe nutzt seine/ihre Alltagskompetenz, die im wissenschaftlichen Verfahren der Beobachtung aufgeht. Es geht dabei um eine gezielte Suche nach Irritation (vgl. Dewe, 2009).

Bei der Erörterung der Beobachtungen wird der Handelnde/Sprecher, indem er Begründungen (Rechtfertigungen und Rationalisierungen) für seine Handlungs- und Entscheidungsweise vorbringt, indirekt genau jede Normalität wiederherzustellen versuchen, deren Verletzung er sich überführt sieht. Dies ist der zweite Anwendungsfall (sozial-)wissenschaftlichen Wissens (zweite Stufe): Der beratende Kollege bzw. die Kollegengruppe macht sich einen Grundmechanismus kommunikativen Handelns zunutze. Indem er/sie den professionellen Alltagshandelnden (Lehrer/PDL) gezielt unter Rechtfertigungsdruck bringt, evoziert er/sie genau die Regeln/Regelhaftigkeiten, die im Normalitätsentwurf des Professionellen enthalten sind und die durchsichtig zu machen sein Ziel ist. Methodisch gewendet, bedeutet diese Einsicht, dass Beobachtungsprotokolle unter der Maxime »Was irritiert mich?« »Was fällt mir auf?« bewusst subjektiv angefertigt werden, um zuverlässig genau die Stellen in der beobachteten Handlungssequenz markieren zu können, an denen ein erhöhter Rechtfertigungsbedarf des Handelnden erwartet werden kann. In dieser Anordnung wird ersichtlich, dass im Falle des beratenden Kollegen bzw. der Kollegengruppe das (sozial-)wissenschaftliche Wissen des beratenden Kollegen bzw. der Kollegengruppe in Form einer prozesssteuernden Handlungskompetenz als Strukturdeutungen von sozialer Realität verausgabt wird. Seine Fähigkeit (oder die der Gruppe) ist konzentriert auf die Beobachtung des Ablaufs des von ihm/ihr selbst in Gang gesetzten Prozesses. Gezieltes Nachfragen und argumentative Konfrontation, die als

zentrale Elemente des Prozesses anzusehen sind, fordern von dem beteiligten Kollegen bzw. der Kollegengruppe eine sowohl metatheoretische als interaktionspraktisch verankerte Kompetenz. In einem optionalen dritten Anwendungsfall (dritte Stufe) bestünde die Möglichkeit, die zweite Stufe um eine weitere zusätzliche Beobachtung – unter Anwendung der gleichen beschriebenen Ablauflogik – durch externe Sozialwissenschaftler anzureichern (vgl. Dewe, 1991). Dies stellt eine weitere Beobachtungsform zweiter Ordnung dar, diesmal durch externe professionelle Coachs.

Durch die Evokation der Rechtfertigung und Entschuldigung werden all die Wissensbestände mobilisiert, die dem professionell Alltagshandelnden zur Verfügung stehen und von denen er glaubt, dass sie in der aktuellen Situation erfolgreich angewendet werden können und von den beratenden Kollegen akzeptiert werden. Was bisher implizit sein Handeln bestimmte, wird in den Rechtfertigungen expliziert. Für den beratenden Kollegen bzw. die Kollegengruppe ist es eine »Erhebungssituation«, für den Klienten kann es der Beginn eines Lern- und Veränderungsprozesses bilden. Als Ziel lässt sich der fallbezogene (Perspektiven-)Abgleich von professionellem (wissenschaftlichem) und alltäglichem Wissen (Was irritiert mich? Was fällt mir auf? Differenzen?) konstatieren, mit dem Fokus, das in beruflichen Handlungssituationen vorhandene, implizite Wissen in eine Explikation durch den Handelnden selbst zu überführen (vgl. Luckmann, 1986; Dewe et al., 2011).

Exemplifizierend konnte das hier in Rede stehende Format im Kontext der Lehrerfortbildung eine Relationierung von Praxisformen ermöglichen, in dem die sozialtypischen Strukturmerkmale und das in der beruflichen Handlungssituation des Lehrers vorhandene implizite Wissen in einer Strukturdeutung von sozialer Realität mittels einer Explikation durch den Handelnden selbst zugeführt wurde. Eine Einsicht in soziale Paradoxien bezüglich spezifischer beruflicher Strukturmerkmale, wie beispielsweise die begrenzte Plan- und Durchsetzbarkeit von Personenveränderung wirkte für eine Protagonistin im Lehrerberuf entlastend, in der Form, dass von einer zunächst in Anspruch genommenen psychologisch-defizitären Selbstbeziehung mit individuellen Schuld- und Inkompetenzvorwürfen Abstand genommen wurde. Dergestalt agiert das beschriebene Format im Modus von Differenz und nicht von Defizit. Dies ist deshalb als bedeutsam zu konstatieren, da gerade eine voreilige Psychologisierung – Konzentration auf innerpsychische Vorgänge – Gefahr läuft, derartige Ressourcen im Hinblick auf Handlungs-, Entscheidungs- und Problemkonstellationen zu verstellen.

Conclusio

Der Kern des zwei- oder dreistufigen Verfahrens der beruflichen Praxisberatung besteht darin, dass anhand der subjektiven Beobachtungsprotokolle zwei oder mehrere subjektive Perspektiven – die der beratenden Kollegen-Gruppe und der externen Sozialwissenschaftler – auf einer Metaebene aneinander abgearbeitet bzw. relationiert werden in einem zu diesem Zweck eingerichteten (reflexiven) Beratungs- und Kommunikationsformat, in dem die sonst im beruflichen Alltag wirksamen Mechanismen der Realitätsaufbereitung transparent gemacht werden sollen. Der geschützte und – im Sinne eines Moratoriums – der Handlung enthobene Raum ist erforderlich, weil der in Gang gesetzte Prozess hoch krisenhaft ist und im Alltag als Obszönität erscheinen müsste. Hier liegen die Grenzen der berufsförmigen Organisierbarkeit derartiger Lern- und Entwicklungsarrangements, deren Fragilität und situative Einbettung sich der Planung entzieht. Mit dem Arrangement der beruflichen Praxisberatung durch Kollegen und Kolleginnen und der Anleitung zur reflexiven Selbstbeobachtung soll der Zugang zu sonst verstellten Wissensbeständen ermöglicht werden, indem die Formen der im beruflichen Handeln wirksam werdenden Wirklichkeitsinterpretation relativiert werden, diese ihre Ausschließlichkeit und scheinbare Eindeutigkeit verlieren und denkbare andere Deutungs- bzw. Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten zur bisherigen Gestaltung der beruflichen Praxis erörtert und eröffnet werden.

Coaching ist als Relationierung unterschiedlicher Praxisformen und als »Umschlagsort« divergierender Wissensformen anzusehen, wobei die kritische Analyse von faktisch wirksamem Alltagswissen und vorgängiger Handlungspraxis der Klienten erst die Voraussetzung für Reflexions- und Selbstreflexionsprozesse schafft. Das Klientensystem wäre dabei durch das Angebot alternativer Deutungen vom bisweilen unbestimmten, jedoch perspektivenreichen Standpunkt des »Stockens«, das heißt des Nichtwissens, in einen neuen, Mehrfunktionalität versprechenden Beobachtungsmodus als Form der Perspektivenerweiterung zu überführen. Das Klientensystem soll durch das Angebot alternativer Deutungen vom mitunter unbestimmten, jedoch auch viel versprechenden Standpunkt des »Stockens«, das heißt des Nichtwissens, einen neuen, mehr Funktionalität versprechenden Beobachtungsmodus als Perspektivenerweiterung erhalten. Das professionelle »situative Können« (Oelkers, 1984) des Coachs bildet die Fähigkeit zur Relationierung dieser beiden differentiellen Wissensformen, dies stellt förmlich seine reflektierte Handlungskompetenz dar, und das Aushalten dieses Spannungsverhältnisses kennzeichnet mitunter die gelungene Form von Professionalität (vgl. Dewe & Schwarz, 2011a; Schwarz, 2011; Schwarz, 2008). Der profes-

sionell handelnde Teilnehmer an derartigen Coaching-Prozessen erscheint als die *black box* der Relationierung und Kontrastierung handlungstheoretisch ausdifferenzierter – aber gleichrangiger – Wissenstypen, als ein für die professionelle Logik typisches »Dazwischen« (Oevermann, 1996, S. 70), in das es – wie gezeigt – methodisch hineinzublicken gilt.

Literatur

- Bittner, U. (1981). Ein Klient wird gemacht. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Struktur von Erstgesprächen in einer Erziehungsberatungsstelle. In: E. v. Kardorff & E. Koenen (Hrsg.), *Psyche in schlechter Gesellschaft. Zur Krise klinisch-psychologischer Tätigkeit* (S. 103–137). München: Urban & Schwarzenberg.
- Dewe, B. (1991). *Beratende Wissenschaft: Unmittelbare Kommunikation zwischen Sozialwissenschaftlern und Praktikern*. Göttingen: Otto Schwartz.
- Dewe, B. (2001). Wissenschaftliche Beratung für professionelle Praktiker. Grundlinien einer Konzeption professionsbezogener Beratungskommunikation. *Zeitschrift für qualitative Bildungs-, Beratungs- und Sozialisationsforschung*, (2), 241–263.
- Dewe, B. (2002). Beratung. In: H. H. Krüger & W. Helsper (Hrsg.), *Einführung in Grundbegriffe und Grundfragen der Erziehungswissenschaft* (9. Auflage) (S. 119–130). Opladen: Leske + Budrich.
- Dewe, B. (2009). Reflexive Professionalität. Maßgabe für Wissenstransfer und Theorie-Praxis-Relationierung im Studium der Sozialarbeit. In: A. Riegler (Hrsg.), *Soziale Arbeit zwischen Profession und Wissenschaft: Vermittlungsmöglichkeiten* (S. 47–63). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dewe, B., & Ferchhoff, W. (1991). Deutungsmuster. In: H. Kerber & A. Schmieder (Hrsg.), *Handbuch Soziologie* (S. 76–80). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Dewe, B., Ferchhoff, W., Scherr, A., & Stüwe, G. (2011). *Professionelles soziales Handeln* (4. Auflage). Weinheim: Juventa.
- Dewe, B., & Otto, H.-U. (1980). Über den Zusammenhang von Handlungspraxis und Wissensstrukturen. Einleitende Bemerkungen zum regulativen Handlungsbezug sozialer Deutungsmuster. *Neue Praxis*, (2), 127–153.
- Dewe, B., & Schwarz, M. (2011). *Beraten als professionelle Handlung und pädagogisches Phänomen*. Hamburg: Kovac (Schriftenreihe des Graduiertenkollegs der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Band 6).
- Fuchs, P., & Mahler, E. (2000). Form und Funktion von Beratung. *Soziale Systeme*, 6(2), 349–368.
- Luckmann, T. (1986). Grundformen der gesellschaftlichen Vermittlung des Wissens: Kommunikative Gattungen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, (Sonderheft 27), 191–211.
- Oelkers, J. (1984). Intention und Wirkung. Vorüberlegungen zu einer Theorie pädagogischen Handelns. In: N. Luhmann & K. E. Schorr (Hrsg.), *Zwischen Technologie und Selbstreferenz* (S. 139–194). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Oevermann, U. (1996). Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns. In: A. Combe & W. Helsper (Hrsg.), *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns* (S. 70–182). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Schaeffer, D., & Dewe, B. (2006). Zur Interventionslogik von Beratung in Differenz zu Information, Aufklärung und Therapie. In: D. Schaeffer, D. & S. Schmidt-Kaehler (Hrsg.), *Lehrbuch Patientenberatung* (S. 127–152). Bern: Huber.

- Schützeichel, R. (2004). Skizzen zu einer Soziologie der Beratung. In: R. Schützeichel & T. Brüsemeister (Hrsg.), *Die beratene Gesellschaft* (S. 273–285). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schwarz, M. P. (2011). Betriebliche und pädagogische Handlungslogik am Fall der betrieblichen Weiterbildung und der beruflichen Fortbildung. In: B. Dewe & M. P. Schwarz (Hrsg.), *Beruf – Betrieb – Organisation* (S. 118–139). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Schwarz, M. P. (2008). *Professionalisierung von Managementberatung. Eine Studie zur Rekonstruktion der Handlungslogik von Managementberatern unter struktur- und systemtheoretischer Analyse*. Hamburg: Kovac.

Anschrift der Verfasser

Bernd Dewe, Prof. Dr.
Martin-Luther Universität Halle-Wittenberg
Institut für Pädagogik
Arbeitsbereich berufliche und arbeitsmarktbezogene
Weiterbildung und Erwachsenenbildung
Franckeplatz 1
DE-06099 Halle/Saale
E-Mail: bernd.dewe@paedagogik.uni-halle.de

Martin P. Schwarz, Dr., Akad. Rat
Universität Koblenz-Landau – Campus Landau
Institut für Erziehungswissenschaft
Abt. 5: Betriebspädagogik/Personalentwicklung
Bürgerstraße 23
DE-76829 Landau in der Pfalz
E-Mail: schwarzmp@uni-landau.de

Kollegiales Coaching bei Justiz und Polizei

Konzeption und Erfahrungen

Das Konzept des kollegialen Coachings	333
Erfahrungen mit kollegialem Coaching	334
Resümee	340

* Yvette Völschow, Prof. Dr., Dipl.-Pädagogin, Dipl.-Soz.wiss., Supervisorin, Hochschullehrerin für Sozial- und Erziehungswissenschaften und Leiterin der Arbeitsstelle für Reflexive Person- und Organisationsentwicklung der Universität Vechta.

Personalentwicklungsinstrumente wie Mentoring, Coaching und kollegiale Beratung gewinnen inzwischen auch für Führungskräfte im Tätigkeitsfeld der Verwaltung als Unterstützungs- und Klärungshilfe an Bedeutung. Dabei etablieren sich auch kollegiale Verfahren (vgl. u. a. Abdel-al, 2005; Franz, 2005). Die Definition von »kollegial« wird dabei uneinheitlich verwendet. So beschreibt Tietze (2010) kollegiale Beratung als »ein Format personenorientierter Beratung, bei dem im Gruppenmodus wechselseitig berufsbezogene Fälle der Teilnehmenden systematisch und ergebnisorientiert reflektiert werden« (a. a. O., S. 24), wohingegen Schlee (2008) mit »kollegial« »das gleichwertige Beziehungsverhältnis (...) untereinander« (a. a. O., S. 21 f.) meint und betont, dass die Personen nicht aus »demselben Beruf stammen müssen oder sich als Kolleginnen und Kollegen von einem bestimmten Arbeitsplatz her kennen sollten« (a. a. O., S. 22). Unter »kollegial« versteht Schlee vielmehr die Unterstützung »ohne direkte Anleitung durch eine Expertin oder einen Experten unter Gleichberechtigten« (ebd.).

Es folgen Betrachtungen aufgrund eines 2007 lancierten Modellprojekts, das durch das niedersächsische Innenministerium – über die ehemalige Fachhochschule für Verwaltung und Rechtspflege – und die Universität Vechta gefördert wurde. Die Adressaten des Projekts waren Führungskräfte aus Polizei und Justiz. 2011 wurde dazu eine Follow-up-Befragung durchgeführt.

Bei der Polizei handelt es sich um einen Bereich, der auch innerhalb der Verwaltung eine besondere Organisationskultur aufweist (Behr, 2006). Die Polizeikultur und die sogenannte Cop-Culture sind von Werten wie Durchsetzungsstärke und Härte, Standhaftigkeit und Konsequenz sowie von Ausdauer und Tapferkeit geprägt, die es schwer machen, trotz belastender Situationen, die den beruflichen Alltag kennzeichnen, auch Schwäche zu zeigen (Völschow, 2010). Stattdessen sind Vorsicht und Diskretion auch untereinander verbreitet (Behr, 2006), und es herrscht eine relativ schwach ausgerichtete Reflexionskultur jenseits von Dienstbesprechungen zu organisatorischen Fragen (u. a. Behr, 2006) – dies, obwohl der Bedarf an Reflexionsinstrumenten zur Entlastung hierfür bereits beschrieben wurde (u. a. Driller & Hoffmeister, 2005). Auch für die Justiz bzw. den Justizvollzug konstatieren beispielsweise Lehmann und Greve (2006) einen erhöhten Fortbildungsbedarf in den Bereichen Stress- und Belastungsverarbeitung, Handlungskompetenz in berufstypischen Situationen, Konfliktlösung und Kommunikation sowie Führungsfertigkeiten und -fähigkeiten. Bei Führungskräften kommen auch im Landesdienst Perfektionsdruck, das Managen von Sandwichposition, die sogenannte innere Vereinsamung und eine mangelnde Ausschöpfung der eigenen Ressourcen – nicht zuletzt auch mangels Möglichkeiten zu gegenseitigem konkurrenzlosem Gedankenaustausch und ak-

zeptabler Unterstützung – hinzu. Dies begründet sich durch fehlendes ehrliches und wohlwollendes Feedback und – aus Furcht vor Gesichts- und Autoritätsverlust – auch durch fehlende Offenheit in Gruppen sowie durch die Isolation der Spitze. Hierbei handelt es sich um Aspekte, die beispielsweise Rauen (2008) Führungskräften generell attestiert.

Um nicht zuletzt organisationsimmanente Aspekte im Blick zu behalten, entschied man sich im Rahmen des Modellvorhabens dafür, möglichst niedrigschwellig Reflexions-, Kommunikations- und Verarbeitungspotenziale einzubeziehen, die innerhalb hierarchischer Organisationen wie Polizei und Justiz auf der kollegialen Ebene liegen können (vgl. Blau & Scott, 1962). Ziel des Projektes war es – in Anlehnung an das für pädagogische Berufe bestehende und bereits für die Polizei übertragene Verfahren (Völschow, 2010) der kollegialen Beratung und Supervision (Schlee, 2008) –, ein kollegiales Coaching-Verfahren zu konzipieren und anschließend mithilfe einer Untersuchungsgruppe aus Führungskräften von Polizei und Justiz auf seine Brauchbarkeit hin zu evaluieren – vor allem mit Blick auf Akzeptanz, Wirksamkeit als Unterstützungsinstrument für Führungskräfte und auf Verträglichkeit des Verfahrens mit der Organisationskultur.

Das Konzept des kollegialen Coachings

Das im Fokus des Modellvorhabens stehende kollegiale Coaching versuchte, auf der Basis personenzentrierter Haltung (u. a. Rogers, 1988) und unter Berücksichtigung der Menschenbildannahmen des »Forschungsprogramms Subjektive Theorien« (Groeben et al., 1988), des gemäßigten Konstruktivismus (Kelly, 1986) und kommunikationspsychologischer Aspekte (z. B. Watzlawick et al., 1969) ein Beratungsformat zu schaffen, bei dem mithilfe eines zweistufigen Verfahrens (Völschow, 2012) Gelingensbedingungen hergestellt werden, die die Klärung beruflicher Themen auch bei Führungskräften in der Verwaltung unterstützen. Dabei sollte zudem das Feldwissen als Potenzial des »kollegialen Coachs« einbezogen werden. Das Verfahren basiert auf der ursprünglich für den pädagogischen Bereich konzipierten »Kollegialen Beratung und Supervision« (Schlee, 2008) und weist wie diese zwei Beratungsphasen auf, zwischen denen je nach Bedarf gewechselt werden kann und soll.

Zum einen gilt es insbesondere zu Beginn des Coachings, Sicherheit und Vertrauen durch aktives Zuhören aufzubauen und zu gewährleisten. Anschließend soll in einer zweiten Coaching-Phase die Chance bestehen, bisherige Sichtweisen und Handlungsoptionen kritisch zu überdenken und Handlungsalternativen zu entwickeln, die für den Coachee stimmig sind. Die zweite Coaching-Phase beinhaltet hierfür ein Repertoire von über 25 Unter-

phasen, aus denen der Coach – nach Abstimmung mit dem Coachee – eine oder mehrere passende nutzt.

Um ein angemessenes Vertrauensverhältnis aufbauen zu können und nicht gar unnötig zu belasten und um das Instrument des kollegialen Coachings auch wechselseitig anwenden zu können, wurden die Teilnehmer zuvor – unter Berücksichtigung ihrer Vorbildung – in einer achtzigstündigen Weiterbildung in die Grundhaltungen und -fertigkeiten sowie in die Anwendung der Coaching-Phasen eingeführt. Danach coachten sich die Teilnehmer selbstorganisiert und kollegial in der Dyade oder in Gruppen von etwa vier Personen. Sie arbeiteten also ohne externen Coach. Stattdessen sollte das *Coaching-Expertentum* durch die Verinnerlichung bestimmter Haltungen und Gesprächsfertigkeiten und durch die Struktur des Verfahrens gesichert werden. Das kollegiale Coaching sollte mit seiner Niedrigschwelligkeit Reflexion und Selbstreflexion mit anderen befördern, aber keine Alternative oder Konkurrenz zum Coaching durch Externe, zu Fachberatung, Therapie usw. bezwecken, sondern stattdessen eher Öffnung für Reflexion und Selbstklärung. Hieraus ergaben sich folgende Einsatzmöglichkeiten des kollegialen Coachings:

- Zwei kollegiale Coachs coachen sich je Bedarf wechselseitig.
- Mehrere kollegiale Coachs coachen sich je nach Bedarf wechselseitig in einer Gruppe von drei bis fünf Personen.
- Ein ausgebildeter kollegialer Coach coacht eine Person, die nicht im Verfahren ausgebildet ist. *Oder:*
- Eine ausgebildete kollegiale Coaching-Gruppe coacht eine Person, die nicht in kollegialem Coaching ausgebildet ist.

Mit Blick auf die Auslegung des Begriffes »kollegial« ist der Austausch von Führungskräften auf Augenhöhe gemeint, bei dem die Aufgaben von Coach und Gecoachtem je Sitzung wechseln können und die Beteiligten zwar optimalerweise in ähnlichen Berufsfeldern, aber nicht im gemeinsamen Berufsalltag miteinander agieren. »Kollegial« ist dabei zudem im Sinne eines fairen Umganges gemeint.

Erfahrungen mit kollegialem Coaching

Im Folgenden werden aus einer Erhebung mit vorexperimentellem Design ausgewählte Ergebnisse unterschiedlicher Erhebungszeitpunkte mit Blick auf die Wirksamkeit erörtert (vgl. Völschow, 2012).

An dem Modellvorhaben nahmen fünfzehn Führungskräften der niedersächsischen Polizei (zehn Teilnehmer (Tn); davon eine Frau) und der niedersächsischen Justizverwaltung (fünf Tn; davon zwei Frauen) teil. Im lau-

fenden Projekt stellte sich heraus, dass die Teilnahme entgegen dem ursprünglichen Ansinnen nicht bei allen Tn freiwillig erfolgte. Insbesondere bei den Polizeiführungskräften wurde die Anfrage von Fortbildungsbeauftragten an ausgewählte Personen als Erwartung im Zusammenhang mit der nächsten Beförderung interpretiert.

Die Führungserfahrungen der Tn lagen zwischen drei und sechzehn Jahren und bei durchschnittlich 7,4 Jahre. Die Weiterbildung erstreckte sich über achtzig Stunden Präsenzveranstaltung an zehn Tagen in vier Blöcken plus 45 Stunden Übungen und Selbststudium. Die Tn verfügten aus ihren vorangegangenen Ausbildungen über psychologische Grundlagen und hatten bereits Kommunikationstrainings durchlaufen. Im Rahmen der Weiterbildung wurden insbesondere Theorie und Praxis zwischenmenschlicher Kommunikation, personenzentrierte Gesprächsführung sowie die theoretischen Grundlagen zu Coaching vertieft. Ein besonderer Stellenwert kam dabei der Auseinandersetzung mit Menschenbildern und Coaching-Haltungen zu.

Die Tn wurden im Sinne der genannten Projektziele jeweils vor und zweimal nach der Weiterbildung mit einem halbstrukturierten Fragebogen zu ihren Erwartungen und Erfahrungen in der Anwendung des kollegialen Coachings befragt. Mit der zweiten Befragung wurden noch zwölf Tn und in der Follow-up-Befragung vier Jahre nach der Weiterbildung noch zehn Tn erreicht. Somit können, einem vorexperimentellen Design entsprechend, lediglich Tendenzen ausgemacht werden, die es in weiteren Untersuchungen zu vertiefen gilt. Die Befragungen befassten sich mit den Erwartungen an die Projektteilnahme und deren entsprechender Erfüllung, aber auch mit Aspekten der Nutzung und mit Auswirkungen auf das subjektive Belastungsempfinden der Tn. Die Befragungen bezogen sich zwar vorrangig auf Erfahrungen mit der Anwendung des Verfahrens – die bereits in der Weiterbildung startete – und nicht auf Erfahrung mit der Weiterbildung. Da das Verfahren aber insbesondere zu Beginn die einführende Weiterbildung und die Anwendung miteinander verzahnt umfasst, lassen sich die erhobenen Effekte nicht eindeutig nur der Anwendung des Verfahrens zuschreiben. Vielmehr ist davon auszugehen, dass auch die Weiterbildung Klärungseffekte bewirkte.

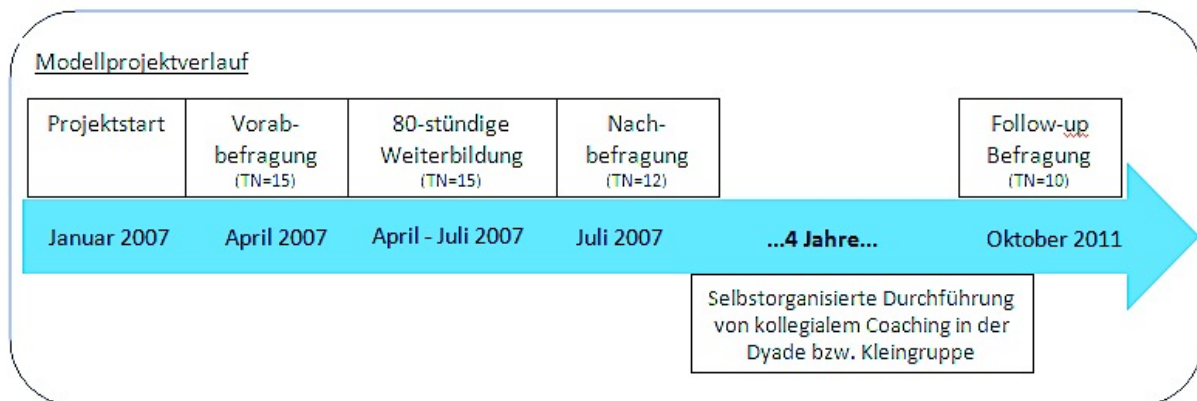


Abbildung 1: Modellprojekt im Zeitverlauf

Der organisationsübergreifende Charakter des kollegialen Coaching wurde von 60 Prozent der Befragten als positiv bewertet. Insbesondere die Tn aus dem polizeilichen Bereich fühlten sich durch die Beteiligung Justizbediensteter bereichert. Letzteres begründet sich darin, dass das Verfahren in Bezug auf die Verträglichkeit mit der Organisationskultur der Polizei – bei gleichzeitiger positiver persönlicher Bewertung – vor allem mit Blick auf die persönliche Öffnung im kollegialen Coaching bei möglicher gleichzeitiger Konkurrenz beim Karriereaufstieg skeptisch betrachtet wurde. Den kollegialen Coach nicht unbedingt aus der eigenen Organisation zu haben, entlastete daher vor allem die Polizeiführungskräfte.

Bezogen auf die eigenständige Nutzung des Verfahrens nach der Weiterbildung, gaben 93 Prozent der Teilnehmer/innen an, es mindestens bis vier Monate nach Projektende zwischen ein- bis viermal und dann allerdings vorrangig in Kleingruppen von vier Personen statt im Coaching-Tandem genutzt zu haben. Das kollegiale Coaching in der Gruppe entlastet die Einzelnen und birgt zudem mehr Beratungspotenzial. Zwei Tn aus dem Bereich Justiz nutzen das Verfahren in der Dyadenform auch noch nach vier Jahren. Zudem gebrauchten mehr als die Hälfte der Follow-up-Befragten die in der Weiterbildung erlernten Gesprächstechniken auch nach vier Jahren – zwar nicht mehr im kollegialen Coaching, aber in beruflichen und privaten Situationen.

Mit Blick auf die bearbeiteten Coaching-Themen, fanden sich alle bereits 2003 von Hausinger genannten Themenfelder wieder. Insbesondere wurden im kollegialen Coaching *Konflikte mit Mitarbeitern*, *Fragen nach beruflichen Entwicklungsperspektiven* und *Unzufriedenheiten auf der Dienststelle* thematisiert. *Partnerschafts- und Familienprobleme* wurden ebenfalls genannt; allerdings wurden sie selten und wenn, dann nur im Zweier-Setting bearbeitet.

Die zuvor geäußerten und bewerteten subjektiven Erwartungen der Tn an die Weiterbildung wurden – wie aus den folgenden Grafiken ersichtlich – in der Regel erfüllt bzw. übertroffen. Dabei zeigt sich, dass vor der Maßnahme insbesondere *fachliche Ratschläge* und die *Möglichkeit, neue Erfahrungen zu machen und den eigenen Horizont zu erweitern*, erwartet wurden. Die Stärke des Verfahrens liegt den Tn-Rückmeldungen zufolge insbesondere darin, *Ermutigung und Ansporn* statt lediglich ein *nettes Treffen* mit Gleichgesinnten zu bekommen. Dabei wurde auch die Möglichkeit, *neue Erfahrungen zu sammeln und den eigenen Hintergrund zu erweitern*, stärker eingelöst als ursprünglich erwartet.

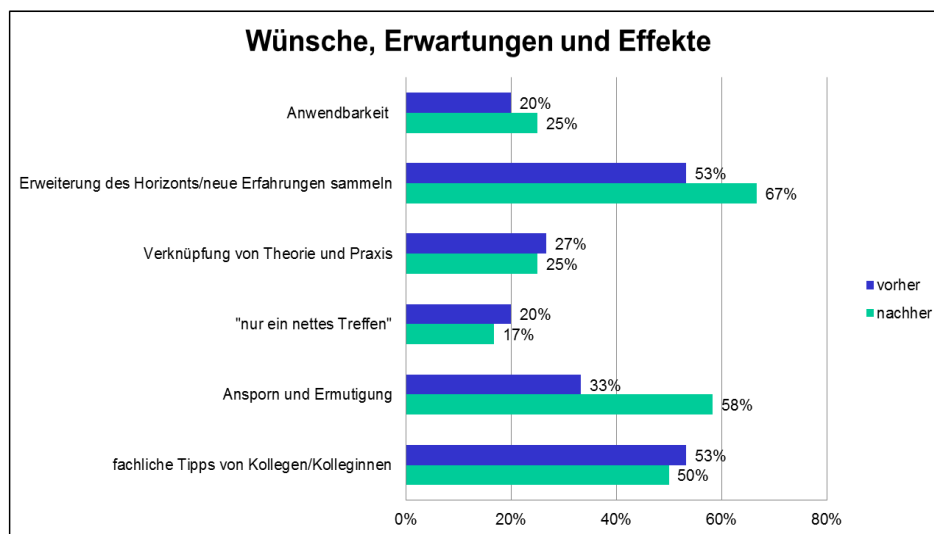


Abbildung 2: Anteil der Tn, die bestimmte Aspekte vorher erwarteten und direkt nach der Schulung eingelöst sahen (N = 15/12)

Die Befragten wurden zudem angehalten, ihre Erwartungen in Bezug auf ausgewählte Aspekte zu äußern, die Führungskräfte auch in der Verwaltung darin unterstützen können, im Umgang mit sich und anderen kompetenter umzugehen (vgl. Abb. 2). Hier zeigt sich, dass insbesondere *Selbstklärung* und *das Erlangen neuer Ideen* – noch vor der *Erweiterung des eigenen Handlungsrepertoires* – angestrebt wurden. Einlösen bzw. Übertreffen konnte die Maßnahme nahezu alle Wünsche und Erwartungen. Erstaunlich ist vor dem Hintergrund, dass es sich um ein nondirektives Verfahren handelt, insbesondere, dass die *Erweiterung des Handlungsrepertoires* eine unerwartet hohe Resonanz – noch vor der *Verbesserung der kommunikativen Fähigkeiten* – erfuhr.

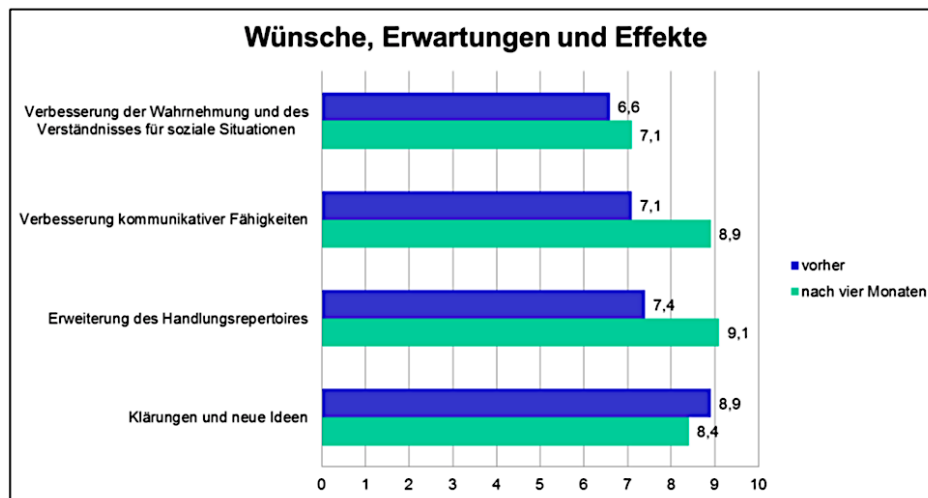


Abbildung 3: Durchschnittlicher Erwartungsgrad auf einer Zehnerskala vorher und Einlösung direkt nach der Weiterbildung (N = 15/12)

Um mögliche Relevanzveränderungen durch die Nutzung kollegialen Coachings zu erheben, wurden die Tn zu den drei Befragungszeitpunkten mit unterschiedlichen Szenarien eines belasteten Berufsalltages konfrontiert und sollten jeweils eine Bewertung für sie empfehlenswerter Bewältigungsmöglichkeiten vornehmen. Dabei zeigte sich – nicht zuletzt auch im Vergleich der Bewertungen vor der Maßnahme und im Follow-up –, dass mit Ausnahme von *Tagebuch-Schreiben*, *Einzelcoaching* und dem *Aufsuchen einer betrieblichen Beratungsstelle* alle Möglichkeiten vier Jahre nach der Maßnahme höher bewertet wurden als zuvor. Insbesondere scheint das Führen von Gesprächen an sich – unabhängig davon, ob mit dem Vorgesetzten, dem Partner, Bekannten oder Kollegen – in seiner Bedeutung zu steigen. Favorisiert wird nun vier Jahre später – neben dem Gespräch mit dem Lebenspartner, das auch vor der Maßnahme die höchste Zustimmung erhielt – auch das Gespräch mit Kollegen (vgl. Abb. 3).

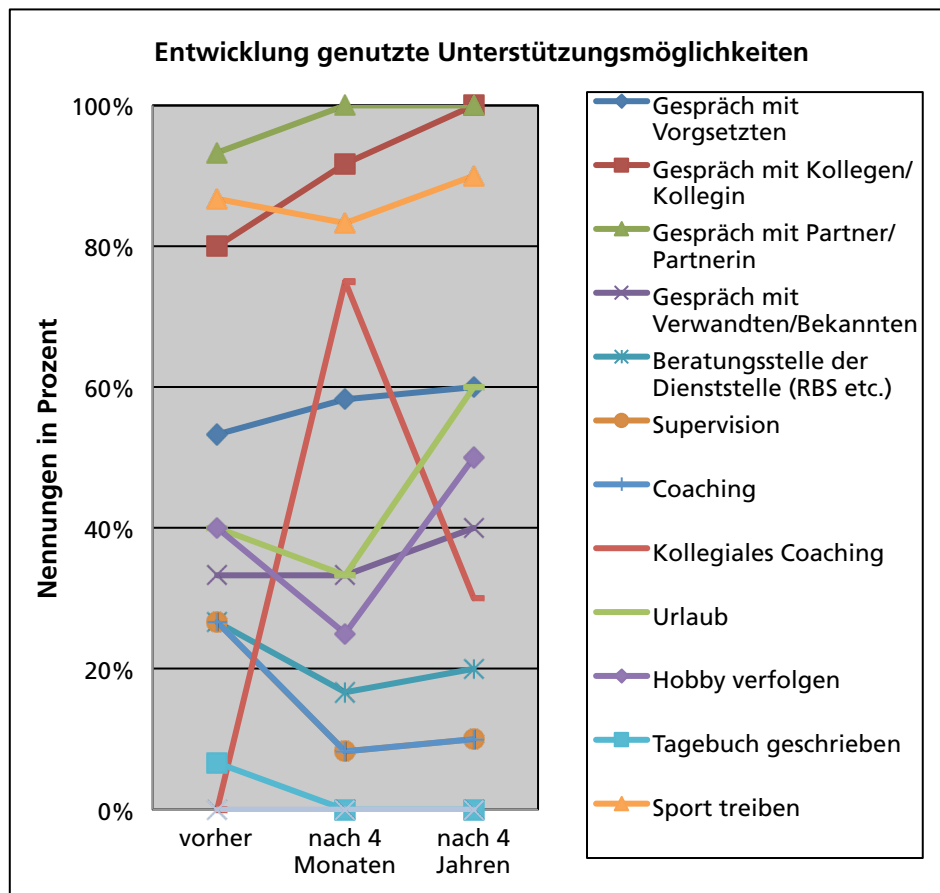


Abbildung 4: Anteil der Tn, die bestimmte Unterstützungsmöglichkeiten für Führungskräfte nutzten (vor und vier Monate bzw. vier Jahre nach der Weiterbildung, Mehrfachnennungen möglich; N vorher = 15; N nach vier Monaten = 12; N nach vier Jahren = 10).

Nicht zuletzt wurde ein zeitvergleichender Blick auf das veränderte Erleben eigener beruflicher Belastungen geworfen. Hierbei stellte sich heraus, dass insgesamt eine Entspannung zu beobachten ist, wobei lediglich das *Führen von Personalgesprächen, in denen Kritik geäußert wird, das Durchsetzen von Maßnahmen, hinter denen die Tn nicht stehen, und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf* ein wenig stärker als zu Beginn der Maßnahme als Belastung bewertet wurden. Geringe Veränderungen können sich jedoch auch mit dem Wegfallen einzelner Tn aus der Befragung ergeben und sind – wie aufgrund der kleinen Kohorte alle Ergebnisse – vorsichtig zu interpretieren.

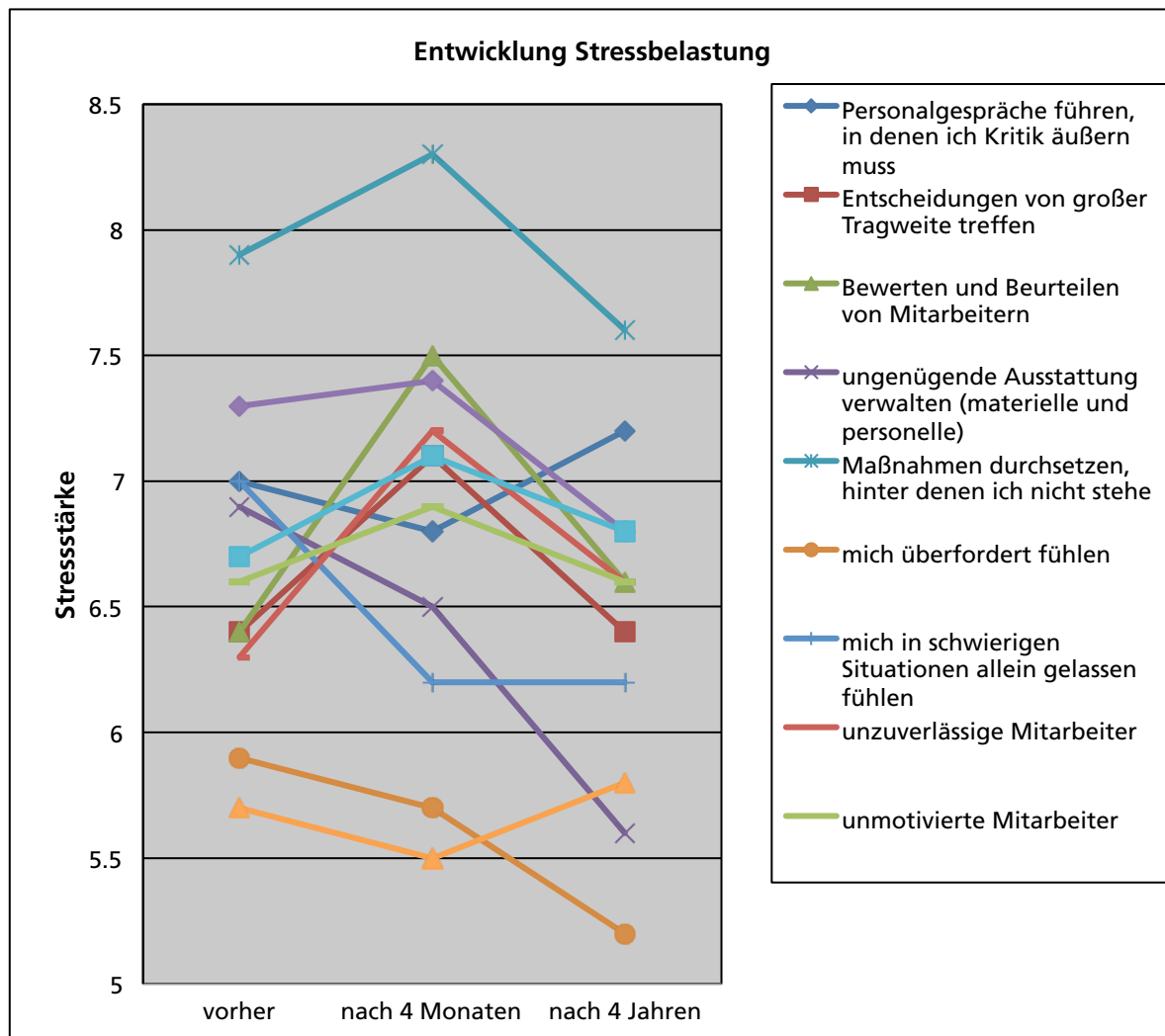


Abbildung 5: Veränderungen des Stressempfindens (vor und vier Monate bzw. Jahre nach der Weiterbildung) nach »umgepolter« Likertskala (N vorher = 15; N nach 4 Monaten = 12; N nach 4 Jahren = 10).

Resümee

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass kollegiales Coaching für Führungskräfte im Verwaltungsbereich, das sich weniger auf die Vermittlung von Feldwissen als vielmehr auf die Stärkung von Selbstklärung nach personenzentrierten Prämissen orientiert, insbesondere ein Potenzial mit Blick auf die Verfeinerung von kommunikativen Führungskompetenzen als auch zur Selbstklärung und Entlastung bei beruflichen Belastungssituationen aufweist. Hierfür könnte bereits die vorgeschaltete Weiterbildung zum Verfahren einen nicht unerheblichen Beitrag leisten. Dabei favorisieren die Tn Settings, in denen mehr als zwei Personen beteiligt sind. Insbesondere für Führungskräfte, die das Ende ihres Karriereweges noch nicht erreicht haben,

scheint in Organisationen mit entsprechendem Konkurrenzdruck jedoch weniger kollegiales Coaching mit Personen aus der eigenen Organisation als vielmehr organisationsübergreifendes kollegiales Coaching oder Coaching durch Externe geeignet zu sein.

Literatur

- Abdel-Al, T. (2005). »Guter Rat von nebenan« – Kollegiales Coaching für Führungskräfte. *Blickpunkt Personal. Zeitschrift des Personalamtes des Senats der Freien und Hansestadt Hamburg*, 9(2), 26–28.
- Blau, P. M., & Scott, R. S. (1962). *Formal Organization: a coparativ approach*. San Francisco: Chandler.
- Behr, R. (2006). *Polizeikultur: Routinen, Rituale, Reflexionen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Driller, U., & Hoffmeister, C. (2005). Gruppensupervision mit Dienstabteilungs- und Dienstschieftleitern. *Die Polizei*, (6), 168–173.
- Franz, M. (2005). Kollegiale Beratung. Effizientes Netzwerk für die Führungspraxis. *Verwaltung und Management*, 11(3), 165–167.
- Groebe, N., Wahl, D., Schlee, J., & Scheele, B. (1988). *Forschungsprogramm Subjektive Theorien. Eine Einführung in die Psychologie des reflexiven Subjekts*. Tübingen: Francke.
- Hausinger, B. (2003). *Ökonomie und Arbeit: der Kontext von Supervision*. http://kobra.bibliothek.uni-kassel.de/bitstream/urn:nbn:de:hebis:34-663/1/dis2729_04.pdf [28.1.2013].
- Kelly, G. A. (1986). *Die Psychologie der persönlichen Konstrukte*. Paderborn: Junfermann.
- Lehmann, A., & Greve, W. (2006). *Justizvollzug als neue Profession*. Baden-Baden: Nomos.
- Rauen, C. (2008). *Coaching – Praxis der Personalpsychologie* (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Rogers, C. (1988). *Die nicht-direktive Beratung*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Schlee, J. (2008). *Kollegiale Beratung und Supervision für pädagogische Berufe* (2. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Tietze, K.-O. (2010). *Wirkprozesse und personenbezogene Wirkungen von kollegialer Beratung*. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
- Völschow, Y. (2010). Implementierung und Evaluation eines organisationsfremden Beratungs- und Selbstklärungsinstrumentes. In: M. Göhlich, S. Weber, W. Seitter & T. Feld (Hrsg.), *Organisation und Beratung* (S. 301–312). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Völschow, Y. (2012). Kollegiales Coaching in der Führungskräfteentwicklung des Landesdienstes. *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 43(1), 5–23.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1969). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Huber.

Anschrift der Verfasserin

Yvette Völschow, Prof. Dr., Dipl.-Pädagogin, Dipl.-Soz.wiss.

E-Mail: yvette.voelschow@uni-vechta.de

Gesellschaftspolitische Aspekte von Coaching

Gendersensibles Coaching (nicht nur) im Berufsfeld Wissenschaft

Geschlecht und Geschlechterverhältnisse	344
Gendersensibles Coaching	348
Fazit: Individuell Erlebtes strukturell betrachten – strukturell Geprägtes individuell verstehen	350

* *Ulle Jäger*, Dr. phil., Soziologin und Supervisorin/Coach, assoziierte Forscherin am Zentrum Gender Studies der Universität Basel.

Was könnte es heutzutage heißen, gendersensibel zu coachen? Jede Antwort auf diese Frage beruht auf expliziten oder impliziten Grundannahmen darüber, was genau gemeint ist, wenn man Gender bzw. »Geschlecht« sagt. Daher beschreibe ich im ersten Teil das Verständnis von Geschlecht, das meinen Überlegungen zu dieser Frage zugrunde liegt. Darüber hinaus nenne ich die besonderen Merkmale aktueller Geschlechterverhältnisse, die ich ebenfalls im Zusammenhang mit dieser Frage für relevant halte. Der inhaltliche Schwerpunkt liegt dabei auf dem Berufsfeld Wissenschaft. Die besonderen Herausforderungen, vor denen der Anspruch eines gendersensiblen Coachings aktuell steht, lassen sich aber auch auf andere Berufsfelder übertragen. Abschließend stelle ich kurz einen methodischen Ansatz – erlebensbezogenes Concept-Coaching – vor, der sich meines Erachtens besonders dafür eignet, diesen Herausforderungen zu begegnen.

Die Skizze, die ich hier entwickle, basiert gleichermaßen auf meinen beiden Tätigkeitsfeldern, der Geschlechterforschung und dem Coaching von Wissenschaftler/innen. Mein Vorschlag ist, in Bezug auf Geschlecht und gendersensibles Coaching individuell Erlebtes strukturell zu betrachten (vgl. auch Jäger, 2011a) und dabei strukturell Geprägtes individuell zu verstehen. Ich gehe davon aus, dass es im gendersensiblen Coaching notwendig ist, Geschlecht als gleichzeitig ganz und gar strukturell und als ganz und gar individuell zu betrachten und in diesem Sinne Frauen und Männern im Coaching zu begegnen. Das erlebensbezogene Concept-Coaching ist eine Methode, die sich dafür besonders anbietet.

Geschlecht und Geschlechterverhältnisse

Geschlecht als Existenzweise

Grundlage der folgenden Ausführungen ist ein Verständnis von Geschlecht, das die Philosophin und Geschlechterforscherin Andrea Maihofer als »Existenzweise« bezeichnet (Maihofer, 1995). In der feministischen Theorie bezieht Maihofer mit diesem Begriff eine vermittelnde Position. Sie betont die Gleichzeitigkeit von zwei Eigenschaften, die oftmals als einander ausschließend behandelt werden: Zum einen ist Geschlecht etwas historisch Gewordenes, etwas gesellschaftlich-kulturell Geprägtes; es ist nicht natürlich so, wie es ist; in seiner jeweiligen konkreten Ausprägung (aktuell: zweigeschlechtlich, heterosexuell) ist Geschlecht kontingent, das heißt, es ist, wie es ist, könnte aber auch anders sein. Zum anderen verweist der Begriff der Existenzweise darauf, dass Geschlecht sich entlang der hegemonialen Vorstellungen von Weiblichkeit und Männlichkeit materialisiert. So reproduzieren sich Geschlechterverhältnisse nicht nur auf der Ebene gesellschaftlicher

Strukturen, sondern auch auf der Ebene des Individuums, »in« den Individuen (Maihofer, 2001). Geschlecht ist. Für das Individuum ist es real, und es wird als Denk-, Gefühls- und Körperpraxis gelebt. Diese Existenzweise setzt sich für jede Person zusammen aus ganz individuellen Schemata des Wahrnehmens, Denkens, Handelns und Fühlens. Geschlecht ist also gleichzeitig nicht natürlich und dennoch wirklich.

Gleichzeitigkeit von Wandel und Persistenz

»Ich weiß genau, um sechs geht die Kinderfrau, dann muss ich auf der Matte stehen.«

»Ich hatte die Situation, dass ich im europäischen Ausland sehr attraktive Angebote hatte. Und da haben wir gemeinsam entschieden, dass wir das nicht machen. Weil es für uns als Familie nicht gut ist.«

In diesen beiden Zitaten, die aus Interviews zum Thema Doppelkarrierepaare an einer Schweizer Universität stammen (Jäger, 2010), werden Probleme der Vereinbarkeit von wissenschaftlicher Karriere und Familie angesprochen – typische Frauenthemen. Beide Aussagen stammen allerdings von Männern, das erste von einem Professor Ende vierzig, das zweite von einem Wissenschaftler in der Post-Doc-Phase Ende dreißig, beide Väter von zwei Kindern. Die Beispiele illustrieren, dass etwas im Berufsfeld Wissenschaft in Bewegung geraten ist. Das Bild des Professors, dem seine Gattin privat den Rücken freihält, indem sie auf eine eigene Karriere verzichtet und sich um Haushalt und Kinder kümmert, ist nicht mehr für alle Männer gleichermaßen gültig. Hier wird ein Aspekt des Wandels in den Geschlechterverhältnissen sichtbar.

Neben diesem Wandel gibt es aber gleichzeitig eine Reihe von Persistenzen. Ein Beispiel unter vielen sind Zahlen zum Frauenanteil an den Universitäten, im Folgenden an der Universität Basel von 2010. Der Frauenanteil nimmt hier, wie an anderen Hochschulen und in anderen Berufsfeldern, ab, je weiter es auf der Karriereleiter nach oben geht. Auf der Stufe des Bachelors und Masters hat sich das Verhältnis zwischen männlichen und weiblichen Studierenden insgesamt angeglichen, Frauen sind hier sogar leicht in der Überzahl (Bachelor 57,8%, Master/Lizentiat 56,6%). Auf Doktoratsstufe stellen Frauen noch knapp die Hälfte (49,0%), auf der Stufe der Habilitation noch knapp ein Viertel (24,4%). Geht es um die Professur (Ordinariate/Extraordinariate), so finden sich allerdings nur noch 16,3 Prozent Frauen (vgl. auch BFS, 2011; Leemann & Stutz, 2010).

Phänomene des Wandels und der Persistenz existieren derzeit parallel. Maihofer spricht von der paradoxen Gleichzeitigkeit von Persistenz und Wandel als einem besonderen Merkmal aktueller Geschlechterverhältnisse (Maihofer, 2007).

Vervielfältigung der Geschlechterarrangements

Als weiteres Merkmal aktueller Geschlechterverhältnisse lässt sich eine Vervielfältigung der Geschlechterarrangements feststellen. Mit »Geschlechterarrangement« ist gemeint, wie in Paaren oder Familien Arbeit (Erwerbsarbeit, Hausarbeit und Erziehungsarbeit) geteilt wird. Neben das tradierte bürgerliche Modell mit dem Mann als Alleinverdiener und der Frau als allein für Haushalt und Kinderbetreuung zuständig treten eine Reihe von anderen Arrangements, bei denen die geschlechtstypische binäre Festlegung von Arbeitsbereichen durchbrochen wird (König, 2012).

Das trifft auch für die Schweiz zu. Maihofer et al. stellen auf der Grundlage von vierzig Interviews mit Akademikern fest, dass diese Männer in einem Spannungsfeld zwischen alter Berufsorientierung und einem neuem Ideal aktiver, präsenter Vaterschaft leben. Das trifft auch für diejenigen zu, die in einem eher tradierten Arrangement leben, die also hauptsächlich fürs Geldverdienen zuständig sind (Baumgarten et al., 2012; Maihofer et al., 2010). Bürgisser zeigt in einem Porträtband auf der Grundlage von Interviews mit vierzehn Männern aus verschiedenen Berufsfeldern, welche Probleme die »neuen Väter« mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf haben (Bürgisser, 2011a), und plädiert dafür, Vereinbarkeit auch als Thema von Männern zu verstehen (Bürgisser, 2011b).

Eine Veränderung wird auch an der zunehmenden Anzahl von Doppelkarrierepaaren deutlich. So stellen Dubach et al. (2012) in einer Erhebung an allen zehn Schweizer Universitäten fest, dass aktuell knapp die Hälfte der befragten Wissenschaftlerinnen in einer Doppelkarrierekonstellation lebt (45%). Bei den Wissenschaftlern ist es immerhin ein Drittel (32%). Insgesamt leben 38 Prozent der befragten Wissenschaftler/innen in einer DCC-Konstellation. Die Anzahl an Wissenschaftler/innen, bei denen in der Partnerschaft die berufliche Laufbahn beider als gleichwertig betrachtet wird, steigt. In solchen Partnerschaften werden Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zum Thema für beide Geschlechter (König & Jäger, 2010).

Diskriminierungsparadox für Frauen und Männer

»Bin nicht sicher. Rein statistisch sehe ich die Notwendigkeit [für Frauenförderung U.J.]. Auf der anderen Seite kenne ich in meinem

Bekanntenkreis keine Frauen, welche sich bezüglich ihrer Karrieremöglichkeiten benachteiligt fühlen.«

»Doch, wenn man sich ansieht, in welchen Positionen Frauen an der Uni arbeiten, das muss man ›Ja‹ sagen [zur Frauenförderung]. Wie viele Professorinnen es gibt und wie viele Sekretärinnen. Aber ich kann jetzt nicht sagen, dass ich persönlich von einer solchen Diskriminierung im weitesten Sinn angegriffen war.«

Last but not least zeichnen sich aktuelle Geschlechterverhältnisse durch ein Phänomen aus, das ich als Diskriminierungsparadox bezeichne (Jäger, 2009). In einer Untersuchung zu strukturellen Wirkungen einer Maßnahme zur Förderung von Frauen (Mentoring für Akademikerinnen an der Universität Basel) wurden Mentees zu ihrer Einschätzung der Notwendigkeit von Frauenförderung befragt. In ihren Antworten – oben zwei Beispiele – zeichnet sich die Ambivalenz rund um das Thema Diskriminierung ab. In einer Gruppendiskussion mit Teilnehmerinnen eines weiteren Mentoringprogramms reagierten die Mentees sogar abwehrend, wenn man sie auf die Diskriminierung von Frauen ansprach (Jäger, 2011b). Die befragten Frauen arbeiteten alle an einer Promotion, waren also sehr gut ausgebildet, die Mehrheit lebte in egalitären Beziehungen. Insofern ist es nachvollziehbar, dass sie mit dem Begriff der Diskriminierung in Bezug auf ihre eigene Lebenserfahrung nur wenig anfangen konnten, auch wenn sich, wie oben gezeigt, im späteren Verlauf ihrer wissenschaftlichen Karrieren eine Schere zwischen ihnen und ihren männlichen Kollegen auf tun würde. Auf der Stufe der Promotion konnten sie mit dem Begriff der Benachteiligung nichts anfangen.

Gleichzeitig wird in den Interviews kritisiert, Fördermaßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Wissenschaftsfeld seien lediglich auf Frauen ausgerichtet. So eine Professorin, die als Mentorin tätig war und die kritisiert, dass ihrem Partner, der zu ihren Gunsten auf seine eigene wissenschaftliche Laufbahn verzichtet hat, nicht die gleichen Wiedereinstiegsmaßnahmen nach der Kinderpause zur Verfügung stehen wie einer Frau.

»Also mich nervt das total, dass es diese Stipendien und so weiter nur für Frauen gibt, weil mein Mann hat nämlich mit seiner Habil erst mal stagniert wegen der Kinder. Und er kann sich jetzt für die Sachen [Wiedereinstiegsmaßnahmen, U. J.] nicht bewerben.«

Eine andere Professorin weist auf die zunehmende Bedeutung des Themas »Vereinbarkeit« für Männer in der Wissenschaft hin.

»Wir haben doch mehr und mehr Professoren, die sind zwischen 40 und 50, die haben nicht mehr Frauen, die die Pantoffeln bringen.

Die meisten erleben das Problem der Vereinbarkeit am eigenen Leib, und diese Professoren machen auch große Spagate.»

Das Diskriminierungsparadox besteht für Frauen darin, dass viele – auch und gerade durch Maßnahmen zur Förderung von Frauen – als diskriminiert adressiert werden, sich aber nicht diskriminiert fühlen und es auch auf bestimmte Weise nicht mehr oder noch nicht sind. Für Männer, die per se als nicht diskriminiert betrachtet werden, ist die Situation dann paradox, wenn sie mit den gleichen Problemen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf kämpfen wie Frauen, jedoch keinen Zugang zu besonderen Maßnahmen der Unterstützung rund um das Thema Vereinbarkeit haben.

Gendersensibles Coaching

Herausforderungen

Versteht man Geschlecht als Existenzweise und folgt man der Einschätzung aktueller Geschlechterverhältnisse, die ich hier entlang der drei Merkmale – paradoxe Gleichzeitigkeit von Persistenz und Wandel, Vervielfältigung der Geschlechterarrangements und Diskriminierungsparadox für Frauen und Männer – skizziert habe, so steht der Anspruch, gendersensibel zu coachen, vor einer Reihe von Herausforderungen: Erstens spielt Geschlecht für alle (fast) immer eine Rolle, aber es ist nicht mehr eindeutig, welche wann für wen. Zweitens gibt es etwas Neues in der Geschlechterordnung, es ist aber nicht klar, was wann für wen wie neu ist. Drittens ist es nicht möglich, allgemein zu bestimmen, wie man Frauen im Unterschied zu Männern und Männer im Unterschied zu Frauen coachen sollte.

Im Coaching gilt es dementsprechend, entlang des Verständnisses von Geschlecht als Existenzweise die Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsschemata eines Gegenübers zu erkennen und zu verstehen. Wie sieht mein Gegenüber sich als Frau, als Mann? Wie denkt sie oder er über das eigene Mannsein bzw. Frausein? Aber auch die Ebene der Gefühle ist wichtig: Wie fühlt es sich an?

Durch die aktuellen Veränderungen der Geschlechterverhältnisse ist Geschlecht als Existenzweise durchzogen von Paradoxien. Damit meine ich zum Beispiel Widersprüche zwischen unterschiedlichen Rollenerwartungen an mich als Frau, als Mutter, als Wissenschaftlerin, als Partnerin. Insgesamt könnte man sagen, es sei unklarer geworden, was von Frauen und Männern erwartet wird. Die binäre Zuteilung von Beruflichem und Privatem greift nicht mehr eindeutig. Rollen und die Aufteilung von Arbeit werden individuell ausgehandelt. Für eine gelungene Verbindung von Beruflichem und Privatem jenseits der binären Geschlechterordnung gibt es keine klaren

Vorbilder. Männer und Frauen müssen für sich selbst und für ihre Partnerschaft herausfinden und dann auch durchsetzen, wie sie mit den Anforderungen in den beiden Sphären des Beruflichen und des Privaten umgehen. Das stellt sie oft vor Probleme, bei deren Lösung sie Unterstützung suchen.

Diese Paradoxien und Widersprüche gilt es, spürbar und benennbar zu machen. Aus der Tatsache, dass es etwas Neues in der Geschlechterordnung gibt, dass aber nicht klar ist, was wann für wen wie neu ist, folgt, dass auf Geschlechterstereotypen verzichtet werden sollte. Stattdessen ist es wichtig, es dem Gegenüber zu ermöglichen, im Rahmen des Prozesses alte Vorbilder durch eigene »neue« Vorstellungen von Mannsein/Frausein zu ersetzen. Dabei werden Differenzen zwischen Frauen und zwischen Männern berücksichtigt, also Unterschiede, die es zwischen verschiedenen Frauen und zwischen verschiedenen Männern gibt (Maihofer, 2003).

Aus der Unmöglichkeit, allgemein zu bestimmen, wie man Frauen im Unterschied zu Männern und Männer im Unterschied zu Frauen coachen sollte, folgt für gendersensibles Coaching, dass es auf verallgemeinernde Zuschreibungen nach Geschlecht verzichtet. Frauen werden nicht als »Opfer« und Männer nicht als »Täter« adressiert. Es wird immer wieder mit jedem Gegenüber neu geklärt, wie es als Frau/als Mann lebt, denkt, fühlt, handelt. Und wie es als Frau/als Mann leben möchte, auch jenseits binärer Muster.

Erlebensbezogenes Concept Coaching – ECC

Der Philosoph und Therapeut Eugene Gendlin hat ein Verfahren entwickelt, das er »Thinking at the Edge« (TAE) nennt (Gendlin, 2004). Zu Deutsch geht es darum zu denken, wo Worte (noch) fehlen. Diese Methode weist eine Reihe von Besonderheiten auf, die sie meines Erachtens dafür empfiehlt, den genannten Herausforderungen zu begegnen. Zum einen liegt ein starker Fokus auf dem Neuen, das sich zwar schon irgendwie in einem Anliegen zeigt, aber noch nicht klar benannt werden kann. Insofern denke ich, hier Ansatzpunkte dafür zu finden, das Neue, das in den Geschlechterverhältnissen sichtbar wird, aber noch nicht ganz klar ist, zu fassen. Als weitere Besonderheit ist der starke Bezug auf das unmittelbare Erleben und damit auch auf Gefühle und assoziative Gedanken hervorzuheben, der durch Elemente des Focusing (Gendlin, 1978, 1996) ermöglicht wird. Damit wird es möglich, Geschlecht als Existenzweise im umfassenden Sinne von Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsschemata, aber eben auch Gefühlsschemata zu thematisieren.

TAE besteht aus drei Phasen mit insgesamt vierzehn Schritten. In der ersten Phase geht es darum, mit Worten mehr zu sagen, als die Worte bislang

sagen können. Es wird geklärt, was genau mit bestimmten Begriffen rund um das jeweilige Anliegen gemeint ist, aber auch, was genau nicht damit gemeint ist. In der zweiten Phase geht es darum, in beispielhaften Episoden, die etwas mit dem Anliegen zu tun haben, Muster zu finden und diese neu zu kreuzen, das heißt, das Muster eines Fallbeispiels auf ein anderes anzuwenden und so eine neue Sichtweise zu entwickeln. So wird etwas Neues sichtbar, das über die bereits vorhandenen Muster oder Lösungsmöglichkeiten hinausgeht, über die jemand verfügt. In der dritten Phase geht es darum, ein neues Konzept, man könnte auch sagen, ein neues Selbstkonzept zu finden.

Feuerstein und Deloch (2010) haben Gendlins Verfahren von der Konzeptentwicklung ins Coaching übertragen. Sie kombinieren im erlebensbezogenen Concept-Coaching (ECC) einzelne Schritte des TAE frei und wenden diese nicht streng in der von Gendlin entwickelten Reihenfolge an. Als personenzentrierter Ansatz (Rogers, 1961) versteht erlebensbezogenes Concept-Coaching die Situation jedes Menschen als einzigartig. Es richtet eine besondere Aufmerksamkeit auf den *felt sense* (Gendlin, 1978) bzw. auf den Leib (Jäger, 2004). Es lädt explizit dazu ein, Paradoxien zu formulieren und Widersprüchliches zu benennen, ohne es dabei zu bewerten. Das Neue, noch Unklare, steht im Mittelpunkt des gesamten Prozesses (Deloch, 2010). Gemeinsam werden individuelle Lösungen gesucht, die immer wieder mit Bezug auf das eigenleibliche unmittelbare Erleben überprüft und gegebenenfalls korrigiert werden.

Fazit: Individuell Erlebtes strukturell betrachten – strukturell Geprägtes individuell verstehen

Zusammenfassend könnte man sagen: Wenn ich erlebensbezogen coache und dabei darin unterstützte, ein neues (Selbst-)Konzept zu entwickeln, arbeite ich gendersensibel, indem ich mein Wissen über vergeschlechtlichte und vergeschlechtlichende Strukturen nutze (Bourdieu, 2005; Jäger, Maihofer & König, 2012). Ich weiß etwas über aktuelle Geschlechterverhältnisse in meinem Feld. In Bezug auf mein vergeschlechtlichtes Gegenüber allerdings gehe ich nicht wissend und nicht verallgemeinernd vor. Ich weiß nicht, wie die Frau oder der Mann, der mir gegenüber sitzt, als Frau oder als Mann lebt oder leben möchte. Mein Ziel ist es insofern, im Rahmen des Prozesses gemeinsam zu klären, was genau für mein Gegenüber (als Frau, Mann, Mutter, Vater, Doktorandin, Doktorand, Professorin, Professor) das Neue ist, das mit dem jeweiligen Anliegen verbunden ist – und wie dieses Neue in konkreten Lösungsansätzen als stimmig erlebt und gelebt werden kann.

Literatur

- Baumgarten, Diana, Kassner, Karsten, Maihofer, Andrea, & Wehner, Nina (2012). Warum werden manche Männer Väter, andere nicht? Männlichkeit und Kinderwunsch. In: Heinz Walter & Andreas Eickhorst (Hrsg.), *Das Väter-Handbuch* (S. 415–443). Gießen: Psychosozialverlag.
- BFS (Bundesamt für Statistik) (2011). *Frauen und Männer an den Schweizer Hochschulen. Indikatoren zu geschlechtsspezifischen Unterschieden*. Neuenburg: Bundesamt für Statistik.
- Bourdieu, Pierre (2005). *Die männliche Herrschaft*. Frankfurt am Main: Campus.
- Bürgisser, Margret (2011a). *Beruf und Familie vereinbaren – aber wie? Väter erzählen*. Bern: hep.
- Bürgisser, Margret (2011b). *Vereinbarkeit von Beruf und Familie – auch für Männer. Herausforderungen, Probleme, Lösungsansätze*. Bern: hep.
- Deloch, Heinke (2010). Das Nicht-Sagbare als Quelle der Kreativität. E.T. Gendlins Philosophie des Impliziten und die Methode Thinking at the Edge (»TAE«). In: Stefan Tolksdorf & Holm Tetens (Hrsg.), *In Sprachspiele verstrickt. Oder: Wie man der Fliege den Ausweg zeigt. Verflechtungen von Wissen und Können* (S. 259–284). Berlin: De Gruyter.
- Dubach, Philip, Graf, Iris, Stutz, Heidi, & Gardiol, Lucien (2012). *Evaluation Bundesprogramm Chancengleichheit von Frau und Mann an den Universitäten. 3. Phase 2008–2011, Schlussbericht*. Bern: Staatssekretariat für Bildung und Forschung (SBF).
- Feuerstein, Hans Joachim & Deloch, Heinke (2010). Erlebensbezogen Denken: Neue Konzepte entwickeln in Beratungsprozessen. Anwendung und Erweiterung des Ansatzes Thinking at the Edge von E.T. Gendlin. *Gesprächspsychotherapie und Personzentrierte Beratung*, (4), 220–225.
- Gendlin, Eugene T. (1978). *Focusing*. New York: Bantam.
- Gendlin, Eugene T. (1996). *Focusing-Oriented Psychotherapie. A Manual of the Experiential Method*. New York: Guilford Press.
- Gendlin, Eugene T. (2004). Introduction to »Thinking at the Edge«. *The Folio*, 19(1), 1–8. www.focusing.org/gendlin/docs/gol_2160.html [11.1.2013].
- Jäger, Ulle (2004). *Der Körper, der Leib und die Soziologie. Entwurf einer Theorie der Inkorporierung*. Königstein: Helmer.
- Jäger, Ulle (2009). *Mentoringprogramme für Nachwuchswissenschaftlerinnen und ihre strukturellen Wirkungen an der Universität Basel*. Forschungsbericht im Auftrag des Ressorts Chancengleichheit. Basel.
- Jäger, Ulle (2010). *Wissenschaft, Partnerschaft, Elternschaft: Maßnahmen für Doppelkarrierepaare an der Universität St Gallen*. Eine Untersuchung im Auftrag der Fachstelle für die Gleichstellung von Mann und Frau der Universität St. Gallen. St. Gallen.
- Jäger, Ulle (2011a). Individuell Erlebtes strukturell betrachtet: Mentoring für Akademikerinnen an Schweizer Universitäten. *Femina Politica*, (2), 122–126.
- Jäger, Ulle (2011b). *Mentoring für Akademikerinnen. Individuelle Erfolge, strukturelle Hindernisse und aktuelle Herausforderungen nach zehn Jahren WIN*. Eine Untersuchung im Auftrag von Diversity & Inclusion der Novartis Pharma AG Basel und des Ressorts Chancengleichheit der Universität Basel. Basel.
- Jäger, Ulle, König, Tomke, & Maihofer, Andrea (2012). Pierre Bourdieu: Die Theorie männlicher Herrschaft als Schlussstein seiner Gesellschaftstheorie. In: Heike Kahler & Christine Weinbach (Hrsg.), *Zeitgenössische Gesellschaftstheorien und Gen-*

- derforschung. Einladung zum Dialog* (S. 15–35). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- König, Tomke (2012). *Familie heißt Arbeit teilen. Transformationen der symbolischen Geschlechterordnung*. Konstanz: UVK.
- König, Tomke, & Jäger, Ulle (2010). Reproduktionsarbeit in der Krise und neue Momente der Geschlechterordnung: Alle nach ihren Fähigkeiten, alle nach ihren Bedürfnissen! In: Alex Demirovic, Julia Dück, Florian Becker & Pauline Bader (Hrsg.), *Unsere Lieblingskrisen: Ursachen, Zusammenhänge und Strategien von Krisen im Kapitalismus* (S. 147–164). Hamburg: VSA.
- Leemann, Regula, & Stutz, Heidi (Hrsg.) (2010). *Forschungsförderung aus Geschlechterperspektive. Zugang, Bedeutung und Wirkung in wissenschaftlichen Laufbahnen*. Zürich: Rüegger.
- Maihofer, Andrea (1995). *Geschlecht als Existenzweise*. Königstein: Helmer.
- Maihofer, Andrea (2001). Geschlechterdifferenz – eine obsoletere Kategorie? In: Karl Hölz, Viktoria Schmidt-Linsenhoff & Herbert Uerlings (Hrsg.), *Das Subjekt und die Anderen. Interkulturalität und Geschlechterdifferenz vom 18. Jahrhundert bis zur Gegenwart* (S. 55–72). Berlin: Erich Schmidt.
- Maihofer, Andrea (2003). Von der Frauen- zur Geschlechterforschung. Modischer Trend oder bedeutsamer Perspektivenwechsel? *Widerspruch*, 44 (Feminismus, Gender, Geschlecht), 135–146.
- Maihofer, Andrea (2007). Gender in Motion: Gesellschaftliche Transformationsprozesse – Umbrüche in den Geschlechterverhältnissen? Eine Problemskizze. In: Dominique Grisard et al. (Hrsg.), *Gender in Motion: Die Konstruktion von Geschlecht in Raum und Erzählung* (S. 281–315). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Maihofer, Andrea, Baumgarten, Diana, Kassner, Karsten, & Wehner, Nina (2010): Männlichkeit und Familiengründung zwischen Persistenz und Wandel. *FamPra.ch – Die Praxis des Familienrechts*, (2), 295–314.
- Rogers, Carl (1961). *On Becoming a Person. A Therapist's View of Psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin.

Anschrift der Verfasserin

Ulle Jäger, Dr. phil.

E-Mail: ulle.jaeger@unibas.ch

Coaching-Psychologie

Professionalisierung im Coaching integrativ beurteilen – ein Qualitätsindex

Ein Index zur integrativen Qualitätsbeurteilung	355
Ethik-Guidelines für die Coaching-Praxis	357
Psychologie-Link – Anbindung an relevante Wissensgebiete	357
Beratungskompetenz – das Qualitätssiegel	359
Evidenz – das A und O der Qualität?	359
Feldkompetenz	361
Marktorientierung	362
Challenge Qualitätsentwicklung	363

* *Lisbeth Hurni*, Dr. phil., Fachpsychologin für Coaching-Psychologie FSP.

Ein Index zur integrativen Qualitätsbeurteilung

Qualitätsstandards sind ein »Must« der Professionalisierung in jedem Praxisfeld. Eine gesamtheitliche Beurteilung der Qualitätsbemühungen ist bisher im Coaching kaum vorhanden. Um dieser Zielsetzung besser gerecht werden zu können, hat die Autorin, aufbauend auf früheren Publikationen zu Qualitätsfragen im Beratungsbereich (Hurni, 2003, 2008, 2012a, 2012b), einen spezifischen Qualitätsindex für Coaching entwickelt. Der vorgeschlagene Qualitätsindex soll eine integrative Gesamtbeurteilung ermöglichen, die nebst praxisbezogenen Aspekten sowohl wirtschaftswissenschaftliche als auch psychologische Qualitätskonzepte berücksichtigt. Im vorliegenden Konzept hat die Coaching-Psychologie eine zentrale Rolle wahrzunehmen, da es sich im Coaching um Beratung für einzelne Menschen handelt: Verhalten und Erleben stehen im Fokus, doch sind auch gesellschaftliche Rahmenbedingungen mit zu berücksichtigen, die Wissen und Denkmuster aus der Soziologie, Politologie oder Ethik einbeziehen. Sie dürfen in einem umfassenden Qualitätskonzept nicht fehlen.

In der folgenden Grafik werden zwei Beispiele gezeigt, die eine forschungsnahe und eine praxisorientierte Qualitätsbeurteilung illustrieren. Das Ideal der Qualität liegt nicht in diesen oft vorhandenen Gegensätzen, sondern in einer Balance, das heißt in der ausgewogenen Entwicklung aller Dimensionen des Qualität.

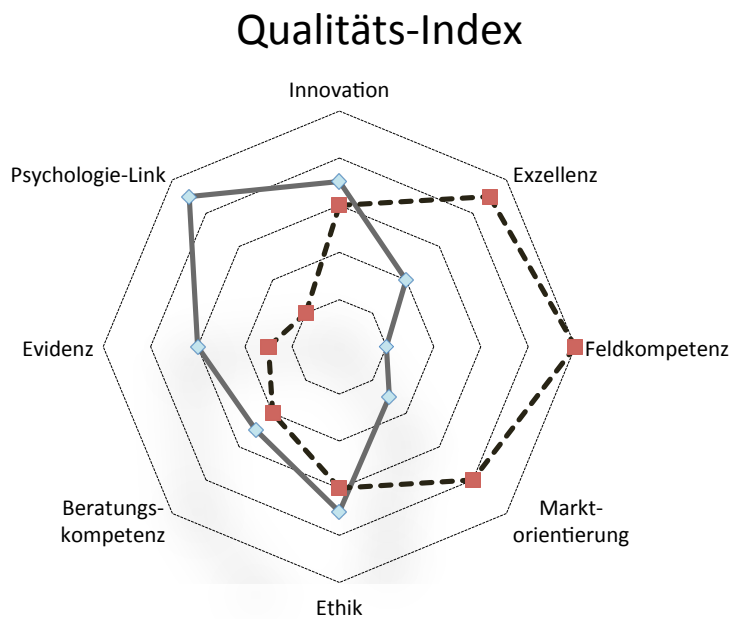


Abbildung 1: Die Grafik zum Qualitätsindex ermöglicht eine Gesamtbeurteilung der Qualität im Coaching. Alle relevanten Perspektiven werden integriert und zueinander in Beziehung gesetzt. Die linke Seite enthält Skalen, die sich an der Psychologie orientieren (Psychologie-Link, Evidenz, Beratungskompetenz). Die rechte Seite orientiert sich an Qualitätskonzepten der Wirtschaftswissenschaften (Exzellenz, Marktorientierung). In der Feldkompetenz wird die Expertise eines spezifischen Coaching-Praxisfeldes erfasst. Auf der senkrechten Achse befinden sich übergeordnete Qualitätskriterien (Innovation, Ethik), die von grundlegender Bedeutung sind.

Sich ausschließlich auf praxisorientierte Kriterien zu konzentrieren, dient der Qualitätsentwicklung ebenso wenig wie eine einseitige Orientierung auf wissenschaftsnahe Dimensionen. Ideal ist eine ausgewogene Entwicklung aller Dimensionen. Jede Dimension verkörpert einen eigenständigen Qualitätsaspekt, der definiert und gemessen werden kann. Keine Dimension ist durch eine andere ersetzbar, keine ist überflüssig.

Die spezifische Erarbeitung der Skalen zur Messung der Qualitätsdimensionen ist Aufgabe neutraler Fachgruppen, die einzelne Praxisfelder vertreten. Erfahrungsgemäß werden in Diskussionen zur Qualitätsentwicklung und Professionalisierung im Coaching einzelne Dimensionen unterschiedlich gewichtet. Häufig fehlen mehrere ganz, oder sie werden fachlich unbefriedigend thematisiert. Es versteht sich von selbst, dass in jeder Dimension Konzepte und Modelle hinzugezogen werden müssen, die den aktuellen Stand der jeweiligen Fachdisziplin verkörpern. Die folgenden Abschnitte stellen den fachlichen Diskurs vor, der ansteht.

Ethik-Guidelines für die Coaching-Praxis

Ethische Richtlinien stehen am Anfang der Etablierung von Qualität: Neutralität, Vertraulichkeit, Wohlwollen und Schutz des Individuums müssen für das Praxisfeld Coaching definiert werden. Die ethische Devise »do no harm« hat im Coaching eine besondere Relevanz. Sie verlangt eine Analyse der Interessenkonflikte, die sich zwischen mehreren beteiligten Parteien ergeben können. Dies ist speziell im Coaching wichtig, das von Unternehmen finanziert wird. Die Kunst des professionellen Contractings steht in engem Zusammenhang mit grundlegenden ethischen Fragen.

Brennan und Wildflower analysieren vorhandene Ethik-Richtlinien großer Coaching-Fachverbände und entwerfen Perspektiven zur weiteren Professionalisierung. Dem Fazit der beiden Autorinnen kann man nur beipflichten: Das Praxisfeld Coaching braucht in Zukunft eine »ethical coaching community«, die über alle Konkurrenzzwänge hinweg allgemeine ethische Standards kooperativ erarbeitet. Neben Interessen der Berufsverbände, der Individuen und der Unternehmen müssen auch die Interessen der Gesellschaft berücksichtigt werden. Brennan und Wildflower sprechen vom »social contract«, den bisher nur die »Canadian Psychological Association« (CPA) explizit thematisiert hat. Es geht um die besondere Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, die im Coaching zu beachten ist (vgl. Brennan & Wildflower, 2010, S. 377).

Coaching-Fachverbände sollten ihre ethischen Richtlinien überarbeiten. Anstelle unübersichtlicher Listen von Geboten und Verboten sollten griffige Prinzipien und Leitlinien das praktische Handeln unterstützen (vgl. »Ethics for European Psychologists«, European Federation of Psychologists Associations, EFPA, Geoff et al., 2008).

Ein weiterer wichtiger Aspekt liegt in der Verpflichtung zur wissenschaftlichen Untermauerung des praktischen Handelns. Mitglieder von Fachverbänden der Coaching-Psychologie sind verpflichtet, fachlich abgestützte Verfahren einzusetzen (vgl. International Society for Coaching Psychology, www.iscp.net, oder Schweizerische Gesellschaft für Coaching-Psychologie, www.sscp.ch). Die Anbindung an wissenschaftliche Konzepte ist von eminenter Bedeutung für die Qualitätsentwicklung. Der Coaching-Community steht hier noch viel Arbeit bevor.

Psychologie-Link – Anbindung an relevante Wissensgebiete

Coaching hat sich zuerst in großen Berufsverbänden professionalisiert. Wissenschaftliche Analysen des neuen Praxisfeldes folgten mit leichter Ver-

spätung. Dies ist kein Grund, die wissenschaftliche Anbindung zu vernachlässigen oder bewusst zu ignorieren.

In einer kritischen soziologischen Analyse zur Nutzenquantifizierung im Coaching thematisieren Giacobelli und Goldkamp (2011) das Problem der unklaren Heimatdisziplin. Sie sehen in der fehlenden fachlichen Zuordnung den Hauptgrund für unterschiedliche Konzepte und Begrifflichkeiten. Das ist nur teilweise richtig. Im Coaching geht es um die Unterstützung von Verhalten zur Erreichung von persönlichen Zielen. Damit sind zentrale Fachgebiete der Psychologie angesprochen. Die Heimatdisziplin ist somit klar.

Die Proklamierung naiv-uninformierter Modelle ohne Bezug zur aktuellen Psychologie und ihren Nachbardisziplinen führt nicht zum Ziel. Auch die Forderung nach einer Kunstlehre oder Meisterdisziplin und einem dazu passenden separaten neuen Wissensgebiet ist abzulehnen (vgl. auch die kritische Analyse von Loebbert, 2011). Es ist Aufgabe der Coaching-Psychologie, alle nützlichen fachlichen Grundlagen der Psychologie für Coaching aufzubereiten (vgl. Grant, 2007).

Auch Stober beschreibt die Probleme einer sich entwickelnden neuen Profession, die gängige Kriterien der Professionalität noch nicht erfüllt. Nach Bennett muss ein Praxisfeld auf identifizierten Wissensbeständen und Kommunikationsmöglichkeiten zum Ideenaustausch aufbauen können (Bennett, 2006, zit. in Stober, 2010, S. 406). Im Coaching gibt es eine Reihe von beruflichen Organisationen, die sich außerhalb wissenschaftlicher Fachkreise bewegen. Diese »grassroots coaching organizations« tragen wesentlich zur unübersichtlichen, chaotisch anmutenden Situation im Coaching bei. Der »tabula rasa approach« (Stober, 2010, S. 407) verdunkelt den Blick auf die vielen positiven Bestrebungen, die Coaching auf relevante akademische Fachgebiete abstützen. In die gleiche Richtung gehen Grimmer und Neukom (2011) mit der Frage, weshalb Wissen aus der Psychotherapie für Coaching nicht genutzt wird. Zu Recht sprechen die Autoren von einem problematischen Schattendasein der Psychotherapieforschung in der Coaching-Community: ein Nachteil für die Qualitätsentwicklung im Coaching.

Coaching wird oft als transdisziplinäres Feld verstanden. Dagegen ist nichts einzuwenden. Eine sorgfältige Analyse der einzelnen Fragestellungen zeigt, welche Fachbereiche das beste vorhandene Wissen bereitstellen (»best current knowledge«, Stober & Grant, 2006, S. 6). Professionalität zeigt sich in der Qualität des Psychologie-Links.

Beratungskompetenz – das Qualitätssiegel

Die beraterische Unterstützung im Coaching besteht häufig aus einem Mix von Beratungsmethoden und persönlich zugeschnittenem Training. Das gesamte Wissen und Können, das sich über rund fünfzig Jahre in der Beratungspsychologie (*counseling psychology*, vgl. Brown & Lent, 2008) angesammelt hat, bildet das Fundament zur Entwicklung passender Vorgehensweisen im Coaching: Methoden müssen abgestimmt auf Anliegen, Person und Situation eingesetzt werden. Dies erfordert Training der Beratungskompetenz und fundiertes Wissen über Verwandtschaften und Unterschiede zwischen Beratung und Psychotherapie. Beratungskompetenz besteht nicht lediglich aus einem kunstvollen Einsatz von offenen Fragen, wie das in der Coaching-Literatur den Anschein machen könnte.

Das Potenzial und die Relevanz der Beratungspsychologie kann hier nur angedeutet werden. Linley und Harrington (2007) zeigen die Bedeutung psychologischer Disziplinen auf. Viele aktuelle Denkhaltungen und Beratungsmethoden stützen sich auf eine lange Tradition innerhalb der Beratungspsychologie: Ressourcenorientierung und Lösungsfokussierung sind in diesem Kontext zu verstehen.

Coaching richtet sich an gesunde Menschen. Man darf von ihnen mehr Eigenverantwortung und Lernpotenzial erwarten, als in einer Psychotherapie erwartet werden kann (Hurni, 2012b). Dies verlangt spezifische beratungspsychologische Konzepte und eine differenzierte Beratungskompetenz, die in keiner Qualitätsbeurteilung fehlen darf.

Evidenz – das A und O der Qualität?

Stober und Grant haben im Coaching eine breite Diskussion des Evidenz-Paradigmas lanciert. Evidenzbasiertes Coaching soll sich auf das bestmögliche aktuelle Wissen abstützen, das sich sowohl aus der relevanten Forschung, Theorie und der Praxisexpertise ergibt. Damit schlagen Stober und Grant (2006, S. 6) einen breit gelagerten Evidenzbegriff vor und warnen vor einer voreiligen und unkritischen Evidenzbasierung. Sie nehmen Bezug auf die Psychotherapieforschung, in der die Evidenzproblematik seit längerer Zeit kritisch diskutiert wird. Goodheart, Kazdin und Sternberg (2006) haben im Auftrag der American Psychological Association (APA) diese Problematik bearbeitet. Nebst wissenschaftlichen muss auch gesellschaftspolitischen Fragen Rechnung getragen werden: Forderungen nach Evidenzbasierung laufen Gefahr, dass Beratungs- oder Therapiemethoden instrumentalisiert werden. Die Autorengruppe stellt fest, dass sich Evidenzbasierung zu einem

Sammelbegriff entwickelt hat, der alle Bestrebungen erfasst, wo Forschung und Praxis zusammentreffen.

In wissenschaftsnahen Fachkreisen wird gefordert, dass Evidenzstudien die Wirksamkeit von Coaching nachweisen: Kundenzufriedenheit, Grad der Zielerreichung und Verbesserungen im Wohlbefinden werden als Gradmesser zur Erfassung der Wirksamkeit beigezogen. Greif (2008, 2011) stellt den vorhandenen Forschungsstand kritisch dar. Die Befundlage zum Nachweis der Wirksamkeit ist beachtlich, wenn auch vieles in methodischer Hinsicht noch zu verbessern ist. Auch Künzli (2006) konnte in seiner Analyse der Wirksamkeitsforschung bereits zweiundzwanzig Studien identifizieren.

Der Goldstandard der Evidenzforschung sind Metaanalysen, das heißt systematische Studien, die große Zahlen von Studien mit Zufalls- und Kontrollgruppen umfassen – ein wissenschaftlicher Standard, der im Psychotherapiebereich nach rund fünfzig Jahren intensiver Forschung durchaus Sinn ergibt. Im Coaching ist dieses Ziel wohl frühestens ins zehn Jahren zu erreichen.

Das A und O der Qualitätsentwicklung liegt nicht in einer einseitigen Evidenzforcierung, sondern im optimalen Zusammenwirken aller Qualitätsdimensionen. Dabei darf Evidenz nicht fehlen.

Innovation

Ein innovatives neues Praxisfeld entsteht selten ausschließlich aufgrund von purer Anwendung etablierten Wissens. Ideen für Theorien und Modelle können ebenso im Praxisfeld wie in der Grundlagenforschung entstehen. Entscheidend für den Fortschritt des Faches ist der konstruktiv-kooperative Dialog zwischen Praxis und Wissenschaft. Damit kreative Ideen und innovative Weiterentwicklungen entstehen können, braucht es einen gewissen Freiraum im Denken. Weder Praxis noch Wissenschaft sollte sich von zensurähnlichen oder dogmatischen Denkschulen einschränken lassen.

Kreative neue Coaching-Methoden bringen das Fachgebiet weiter, wenn sie unter bestimmten Rahmenbedingungen entwickelt werden. Gewisse »Minimal Standards« sind einzuhalten: Einbezug des aktuellen Wissens der Psychologie und der verwandten Nachbardisziplinen, Berücksichtigung ethischer Leitlinien und Einhaltung minimaler Beratungskompetenz. Nur so entsteht ein Ausweg aus dem zeitweise dschungelhaft-chaotisch anmutenden Coaching-Praxisfeld.

Kreative Entwicklungen sind im Coaching am ehesten zu erwarten, wenn quantitative und qualitative Forschungsmethoden konstruktiv und kreativ miteinander kombiniert werden. Cox (2011) trägt diesem Sachverhalt zu wenig Rechnung und erwartet innovative Forschung einseitig von qualitati-

ven Methoden. Doch starres Entweder-oder bringt die Coaching-Forschung nicht voran, bremst vielmehr Fortschritt und Innovation.

Greif (2011) betont, dass Forschung keineswegs nur zur Legitimation des Praxisfeldes Coaching betrieben werden soll. Zu Recht gibt Greif zu bedenken, dass, langfristig betrachtet, die innovative Weiterentwicklung des Coachings und gute Theorien noch wichtiger sind als Nachweise der Wirksamkeit. Nur Theorien können Wirksamkeit erklären und Kennzahlen interpretieren helfen (Hurni, 2009). Gute neue Theorien sind der beste Nährboden für innovatives Handeln in der Praxis. In einer Qualitätseinschätzung darf die Dimension Innovation nicht fehlen

Best Practice oder Exzellenz?

Das Best-Practice-Modell der Qualität wurde ursprünglich in den Wirtschaftswissenschaften entwickelt und hat im Coaching viel Beachtung erhalten. Nach dem Denken dieses Qualitätsmodells dienen die besten Coachings als Maßstab zur Beurteilung von Qualität. Dieses beliebte Denkmuster hat seine Grenzen. Kritisch wird angemerkt, dass man damit das bisherige Vorgehen in seiner besten Ausprägung als Standard für die Zukunft pflegt. Dies führt zu einer konservativen, vergangenheits- statt zukunftsorientierten Perspektive. Aus diesen Gründen wird der Begriff Exzellenz vorgezogen. Hier steht die Suche nach der ausgezeichneten Dienstleistung im Zentrum: ein Ideal, das erstrebenswert ist.

Auch innerhalb der Psychologie ist dem Exzellenzgedanken viel abzugewinnen. Die Positive Psychologie legt seit zehn Jahren nahe, dass die Ausrichtung auf Positives – auf Stärken – eine wichtige Komplettierung von Wissenschaft und Praxis darstellt. Eine einseitige Fokussierung auf Defizitäres und Fehlerhaftes, das es zu überwinden gilt, ist für die Qualitätsentwicklung im Coaching nicht befriedigend. Darin dürften sich Fachkreise der Wirtschaftswissenschaften und der Psychologie einig sein.

Was konkret bedeutet Exzellenz? Wie kann sie in einer Qualitätseinschätzung erfasst werden? Darüber muss die Coaching-Community im Kontext des gesamten Indexsystems eine Diskussion starten. Innovatives Denken und Handeln sollte permanent kultiviert werden, denn das Streben nach Exzellenz ist per Definition nie abgeschlossen.

Feldkompetenz

Über die Bedeutung der Praxisexpertise gehen die Meinungen im Coaching stark auseinander. Von gewissen Gruppierungen innerhalb der Coaching-Community wird viel Wert auf Feldkompetenz gelegt (zum Beispiel eigene

Führungserfahrung, spezifische Praxisexpertise). Andere Kreise lehnen diese Forderung ab und betonen, dass Prozessunterstützung ohne spezifisches Know-how eines Praxisfeldes auskomme.

Versteht man Coaching als Mix von Beratung und individuell zugeschnittenem Training, ergibt sich von selbst, dass Kenntnisse in allen relevanten Bereichen des Praxisfeldes für die professionelle Unterstützung erforderlich sind. Grant (2007) hat diese Problematik überzeugend dargelegt. Klientinnen und Klienten haben Anrecht auf das bestmögliche Wissen, das zu einem Coaching-Anliegen vorhanden ist. Diese Verantwortung müssen Coaching-Profis im Interesse von Einzelpersonen und Gesellschaft wahrnehmen.

Ein Kompromiss zur Auflösung dieser gegensätzlichen Meinungen könnte im Ausmaß der erforderlichen Feldkompetenz liegen. Ein gutes Coaching besteht nicht ausschließlich aus guter Feldkompetenz. Ein mittleres Ausmaß an Feldkompetenz führt, wenn es zusammen mit allen anderen Dimensionen der Qualität zum Einsatz kommt, zu einer besseren Gesamtleistung im Coaching. Wissen über zu beachtende Rahmenbedingungen und der Erfahrungsschatz der Praxis sind relevant, können aber die anderen Qualitätsdimensionen niemals ersetzen.

Marktorientierung

Coaching muss sich im freien Markt der Angebote etablieren und bewähren. Eine gut überlegte Positionierung im Markt ist unumgänglich. Wie soll das gehen? Die einen vermarkten die Dienstleistung wie ein Waschmittel oder Auto. Andere üben sich in vornehmer Zurückhaltung. Gewisse Marketingabsichten ähneln einer kulthaften Selbstinszenierung: Wir sind die Besten der Besten. Das dient der Sache wenig, schadet dem Image des Coachings und demoliert Bemühungen, die Marke Coaching im Markt aufzubauen.

Welcher Stil ist zur Lancierung einer Dienstleistung wie Coaching angemessen? Die Debatte muss erst beginnen. Fachverbände müssen regulierend auf den Markt einwirken. Die Bearbeitung des Marktes kann nicht egozentrischen Einzelinteressen überlassen werden. Auch eine staatliche Regulierung (vgl. Fietze, 2011) wird die Dinge nicht richten. Daher ist in jeder Qualitätsdiskussion eine separate Dimension zur Beurteilung der Marktorientierung erforderlich.

Die Coaching-Community muss die Kriterien eigenständig und verantwortungsbewusst entwickeln: Transparenz, Verständlichkeit, Glaubwürdigkeit, Fachkompetenz sind Kriterien zur angemessenen Positionierung der Dienstleistung im unübersichtlichen Markt der Angebote. Das Auftreten von Coaching-Fachgruppen und einzelnen Fachpersonen muss im Interesse des

Coachings zur Debatte stehen. Die Qualität der Marktorientierung muss einschätzbar und diskutierbar werden. Exzellente Beispiele, die als Leitlinien für die Coaching-Community dienen könnten, müssen noch erarbeitet werden.

Challenge Qualitätsentwicklung

Bei der Beurteilung der aktuell vorhandenen Qualität im Coaching gehen die Meinungen weit auseinander. Man kann sich an der schnellen Expansion in neue Praxisfelder freuen und dies als Erfolg für diese neue Beratungsform beurteilen. Ebenso berechtigt ist die Sorge um die Qualität, die bei schnellem Wachstum einer Dienstleistung vernachlässigt werden könnte.

Die Problemlage ist genügend analysiert. Es ist Zeit, Ausschau nach Lösungen zu halten und die nächsten Schritte in der Qualitätsentwicklung ressourcenorientiert anzugehen. Skalierungen sind wirksame Coaching-Tools. Der Qualitätsindex unterstützt die Coaching-Community auf diesem anspruchsvollen Weg.

Literatur

- Brennan, Diane, & Wildflower, Leni (2010). Ethics in Coaching. In: Elaine Cox, Tatiana Bachkirova & David Clutterbuck (eds.), *The Complete Handbook of Coaching*. London: Sage.
- Brown, Steven D., & Lent, Robert W. (eds.) (2008). *Handbook of Counseling Psychology*. Hoboken: Wiley.
- Cox, Elaine (2011). Innovative Ways to Research Coaching. In: Robert Wegener, Agnes Fritze & Michael Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Fietze, Beate (2011). Chancen und Risiken der Coachingforschung – eine professionssoziologische Perspektive. In: Robert Wegener, Agnes Fritze & Michael Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Geoff, Lindsay, Koene, Casper, Ovreide, Haldor, & Lang, Fredi (2008). *Ethics for European Psychologists*. Göttingen: Hogrefe.
- Giacovelli, Sebastian, & Goldkamp, Sina (2011). Was die Verwendung von Nutzenquantifizierung für die Etablierung von Coaching als Profession bedeutet. In: Robert Wegener, Agnes Fritze & Michael Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Goodheart, Carol D., Kazdin, Alan E., & Sternberg, Robert J. (eds.) (2006). *Evidence-Based Psychotherapy. Where Practice and Research Meet*. Washington: American Psychological Association, APA.
- Grant, Anthony M. (2007). Past, present and future. The evolution of professional coaching and coaching psychology. In: Stephen Palmer & Alison Whybrow (eds.), *Handbook of Coaching Psychology. A Guide for Practitioners*. London: Routledge.
- Greif, Siegfried (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, Siegfried (2011). Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Coachingforschung für die Praxis aufbereitet. In: Robert Wegener, Agnes Fritze & Michael Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Grimmer, Bernhard, & Neukom, Marius (2011). Coaching oder Psychotherapie. Was ist das Richtige für meine Klientin oder meinen Klienten? In: Robert Wegener, Agnes Fritze & Michael Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hurni, Lisbeth (2003). Quality Standards for Quality Studies. The 5-Star-Model. In: Schweizerischer Verband für Berufsberatung (Hrsg.), *Quality Development in Vocational Counseling and Training. International IAEVG Conference, Final Report*.
- Hurni, Lisbeth (2008). Professionalität in der Laufbahnberatung. In: Damian Läge & Andreas Hirschi (Hrsg.), *Berufliche Übergänge. Psychologische Grundlagen der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung*. Zürich: Lit.
- Hurni, Lisbeth (2009). *Professional development, fostering quality*. Referat, 2nd European Coaching Psychology Conference, British Psychological Society, London.
- Hurni, Lisbeth (2012a). *Qualitätsentwicklung in neuen Praxisfeldern. Die Rolle der Coaching-Psychologie*. Referat, 2. Internationaler Coaching-Forschungskongress im deutschsprachigen Raum, Basel, 5./6. Juni 2012.
- Hurni, Lisbeth (2012b). Qualität im Coaching. Ein Praxisfeld professionalisiert sich. *Psychoscope, Zeitschrift der Föderation der Schweizer Psychologinnen und Psychologen* 33(7), 4–7.

- Künzli, Hansjürg (2006). Wirksamkeitsforschung im Führungskräftecoaching. In: Eric Lippmann (Hrsg.), *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. Heidelberg: Springer.
- Linley, P. Alex, & Harrington, Susan (2007). Integrating positive psychology and coaching psychology. Shared assumptions and aspirations? In: Stephen Palmer & Alison Whybrow (eds.), *Handbook of Coaching Psychology. A Guide for Practitioners*. London: Routledge.
- Stober, Diane R. (2010). Continuing Professional Development for Coaches. In: Elaine Cox, Tatiana Bachkikova & David Clutterbuck (eds.), *The Complete Handbook of Coaching*. London: Sage.
- Stober, Diane R., & Grant, Anthony M. (eds.) (2006). *Evidence-based coaching handbook. Putting best practices to work for your clients*. Hoboken: Wiley.

Anschrift der Verfasserin

Lisbeth Hurni, Dr. phil.

E-Mail: lisbeth.hurni@karrieremuster.ch

Coaching in Organisationen

Etablierung von Coaching in Organisationen

Etablierung von Coaching in Organisationen

Stand der Dinge und die Rolle der Wissenschaft

Die Ausgangslage	369
Das Podium	370
Diskussion mit dem Plenum	374

* *Thomas Webers*, Dipl.-Psych., Dipl.-Theol., Fachpsychologe Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie (BDP/DGPs). Chefredakteur *Coaching-Magazin*, Lehrbeauftragter der Hochschule Fresenius/Köln (Angewandte Organisationspsychologie; systemisches Coaching) sowie Coach, Trainer und Organisationsberater.

Die Ausgangslage

Zuletzt hat es die zweite Marburger Coaching-Studie (Stephan & Gross, 2011) wieder herausgearbeitet: Wenn die Coach-Verbände zu keiner Konsolidierung finden, wenn sie den Marktzugang nicht durch gemeinsame Anforderungskriterien und Qualitätsstandards regeln, wenn sie Schlechtleistung oder sogar Scharlatanerie nicht sanktionieren können, dann müssen sich die Unternehmen selbst behelfen.

Viele, vor allem große Unternehmen tun dies seit vielen Jahren. Mit der Einrichtung sogenannter Coach-Pools steuern sie nicht nur die Coach-Auswahl, sondern auch den Coach-Einsatz sowie die Coaching-Evaluation. Dr. Christine Kaul, ehemalige Leiterin des Geschäftsfelds Management-Coaching in der Volkswagen Coaching GmbH, hat schon früh dargelegt, wie man den *State of the Art* gestalten kann (Kaul, 2005, 2008a, 2008b, 2010). Hier hätten sich leicht Chancen ergeben, ein Qualitätsmanagement als Leuchtturmprojekt für die Wirtschaft aufzusetzen, das beispielsweise analog zum EFQM-Schema hätte wegweisend sein können. Leider wurden diese »Steilpässe« bislang nicht wirklich adäquat genutzt (Steinke, 2010; Schreyögg, 2011; Möller & Kotte, 2011).

Man kann davon ausgehen, dass die Coaching-Kompetenz in den Großunternehmen mit der Zeit gewachsen ist. Im Bereich der kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) sieht das noch einmal anders aus. Dort ist man nicht immer bereit, in die Kompetenz zu investieren. Dies haben inzwischen schon Dienstleister erkannt, die genau das den Unternehmen anbieten: ein Coach-Audit und den Aufbau eines Coach-Pools (Reimer, 2010a, 2010b). Ein verlockendes, aber nicht unkritisches Angebot. Denn unter der Prämisse »make or buy« lohnt es sich schon, die Frage zu beantworten, wie viel internes Know-how das Unternehmen braucht. Schließlich kommt es darauf an, »Schaden vom Unternehmen abzuwenden« (Kaul, 2008b). Wichtig ist gleichermaßen, den einmal installierten Pool zu pflegen, auch dafür wird Kompetenz im Unternehmen benötigt. Denn »nach den Mühen der Berge warten die Mühen der Ebene«, um Bert Brecht (»Wahrnehmung«, 1949) zu kolportieren.

Wenn die auf dem Markt den Unternehmen angebotene Unterstützung nicht frei von Eigeninteressen ist, bietet sich die Unterstützung eines weniger wirtschaftlich getriebenen Players an: der Wissenschaft (Webers, 2012a). An inzwischen zwanzig Hochschulen (in Deutschland, Österreich und der Schweiz) können Interessierte schon Coaching, gelegentlich auch im Verbund mit beispielsweise Organisationsentwicklung, gezielt und zum Teil mit Master-Abschluss studieren. Nicht mitgerechnet sind dabei Studiengänge, in denen Coaching, beispielsweise in Form eines Wahlpflichtfachs,

Teil eines anderslautenden Studiengangs ist – beispielsweise: Wirtschaftspsychologie (Webers, 2012c).

Bevor die einschlägig ausgebildeten Absolventen zwecks Anstellung in die Unternehmen strömen, haben sie als Praktikanten, Projektgruppenmitarbeiter oder für ihre Abschlussarbeiten Forschende schon den Kontakt mit den Unternehmen hergestellt. Kluge HR-Mitarbeiter haben sich ihrerseits des Know-hows der Studierenden bedient. Vielleicht haben die HR-Experten im Zuge der Auseinandersetzung mit dem Thema auch schon Kontakt zu den akademischen Experten an den Hochschulen hergestellt. Mancher war vielleicht sogar so neugierig, dass er sich als HR-Experte – in Zeiten des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels nicht gerade abwegig – an die Hochschulen hat einladen lassen, um dort das Unternehmen bekannt zu machen und von Fragestellungen zu berichten, die vor Ort unter den Nägeln brennen. Auf diese Weise bekämen die Praktiker auch eine bessere Einschätzung vom Kontext der Hochschulen und von den dort verfolgten Forschungsstrategien. Unternehmen und Hochschulen würden sich in der Kooperation gleichermaßen Möglichkeiten zur Synergie eröffnen.

Das Podium

Es war an der Zeit, den Stand dieser Kooperationsmöglichkeiten einmal anhand einiger Fragen zu beleuchten und zwischen Praktikern und Forschern zu diskutieren. Denn Unternehmen und Hochschulen eröffnen sich in der Kooperation gleichermaßen Möglichkeiten zur Synergie. Was weiß man voneinander? Welche Fragen hat man aneinander? Und wie kann man den Austausch etablieren und professionalisieren? Vier Coaching-Verantwortliche und ein Wissenschaftler diskutierten unter meiner Moderation auf dem zweiten internationalen Coaching-Forschungskongress »Coaching meets Research« am 5. Juni 2012 in Basel:

- Mag. Brigitte Winkelmayer-Krieg, Bank Austria – Member of UniCredit, Strategic Human Resources – Management Learning & Development, Projektleiterin »Leadership-Coaching«, Wien
- Eveline Giger Bürli, Helsana Versicherungen AG, Fachspezialistin Management Development, Verantwortliche Helsana Coach-Pool, Zürich
- Frank Fäßler, Daimler AG, Leadership Concepts & Coaching Coordination, Stuttgart
- Michael Steiner, Credit Suisse AG, Global Head Leadership & Management Development, Zürich
- Dr. Michael Loebbert, Programmleiter Coaching Studies, FHNW – Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten

Ein fünfter Teilnehmer musste leider kurzfristig absagen: Martin Tschopp, Leiter Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung beim Eidgenössischen Departement des Innern (EDI), Zürich.

Was ist der Stand in den Unternehmen?

Die Gesprächsteilnehmer stammen aus der Finanz- und Versicherungsbranche sowie der produzierenden Industrie und der Hochschule.

Bank Austria. Coaching findet hier auf mehreren Ebenen statt. Auf der Executive-Coaching-Ebene findet Cross-Border-Coaching der UniCredit-Gruppe statt. Ein interner Coach in Italien hat beispielsweise einen Klienten in Deutschland. In Österreich selbst gibt es einen externen Coaching-Pool für das Top-Management. Inzwischen wurde in der Bank Austria aber auch ein Pool an internen Coachs ausgebildet, diese machen Coaching »add-on« zu ihrem eigentlichen Job und sind international zertifiziert. Sie arbeiten auf Basis eines hauseigenen Ethikkodex. In den letzten drei bis vier Jahren wurden so rund fünfzig Prozent der Führungskräfte im Vertrieb erreicht.

Helsana Versicherungen AG. Der externe Coach-Pool wurde im Jahr 2007/2008 über ein Pilotprojekt im mittleren Kader eingeführt. Durchschnittlich laufen über alle Führungsstufen hinweg fünfzehn bis zwanzig Coaching-Prozesse im Jahr. Im externen Pool sind etwa zwanzig Coachs Mitglied. Die Verantwortliche für den Helsana-Coaching-Pool hat die Aufgabe, die Auftragsklärungen und Abläufe zu begleiten, beispielsweise auch die Schnittstelle zu internem Coaching oder Fachberatung zu managen. Ein wichtiges Feld ist auch das Karriere-Coaching sowie Retention.

Daimler AG. Führungskräfte können weltweit Coaching nutzen. Die Coaching-Felder sind Leadership-Coaching, Personal-Coaching, Transition- und International-Transition-Coaching. Im Coach-Pool sind externe und interne Coachs gelistet. Der Vermittlungsprozess erfolgt über qualifizierte Coaching-Ansprechpartner. Aufgrund der globalen Ausrichtung ist der Kontakt und Austausch mit den lokalen Coaching-Ansprechpartnern wichtig. Das Qualitätsmanagement erfolgt IT-gestützt.

Fachhochschule Nordwestschweiz. Nach vierzehn Jahren erfolgreicher Coaching-Weiterbildung hat die FHNW Coaching als Studienthemen-schwerpunkt gesetzt. Die Hochschule ist auch ein Unternehmen: Sie verkauft Aus- und Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen. Auch die FHNW unterhält einen fünfundzwanzig Personen starken Coach-Pool. Die

Coachs sind in der Lehre tätig. Lernende coachen sich aber auch gegenseitig oder Studierende anderer Studiengänge. Der Einsatz von Coaching nimmt immer noch zu. Zugleich gibt es Kooperationen mit Unternehmen, beispielsweise bei Masterarbeiten.

Credit Suisse AG. Global muss über vier Standorte hinweg Qualität sichergestellt werden, das ist die Aufgabe eines Center of Excellence. Hierzu arbeitet man mit dem Instrument Coach-Pool: außerhalb der Schweiz hauptsächlich mit externen Coachs, innerhalb sowohl mit einem internen als auch mit einem externen Coach-Pool. Die internen Coachs sind keine Linienführungskräfte, sondern ausgebildete Management-Development-Trainer. Externe Coachs kommen eher im Top-Executive-Level und bei Spezialthemen zum Einsatz.

Resümierend lässt sich sagen, dass die Arbeit mit Coaching-Verantwortlichen (gegebenenfalls mit einem Team) sowie mit externen, aber auch internen Coach-Pools in den Unternehmen inzwischen offenbar Standard ist. Dort haben sich mehrstufige Coach-Auswahlprozesse etabliert. Nicht nur Kompetenzen des Coachs spielen dabei eine Rolle, sondern auch die Passung zur Unternehmenskultur. Eveline Giger Bürli (Helsana) berichtete, dass sie regelmäßig den Pool aktualisiere, um den aktuellen Bedürfnissen des Unternehmens Rechnung zu tragen.

Die Verbandsmitgliedschaft oder gar eine Verbandszertifizierung eines Coachs ist bei der Coach-Auswahl ein – zumeist aber auch lediglich ein zusätzliches – Kriterium. Die großen Unternehmen haben schon lange eigene Kriterienkataloge und Auswahlprozesse implementiert und lassen sich diese Arbeit von Verbänden oder externen Dienstleistern nicht aus der Hand nehmen. Die Hochschule als Ausbildungsinstitution ist hier allerdings in einer prädestinierten Rolle. Sie hat die Studenten über etliche Semester hinweg kennengelernt, ehe sie die Absolventen in die Unternehmen entlässt. Nach einiger Zeit bindet sie diese wieder in die Ausbildung ein. Damit verbindet sie ein weiteres strategisches Ziel: Das eigene Qualitätsverständnis wird in der Auseinandersetzung mit den Berufstätigen immer wieder hinterfragt und geschärft. Gleichfalls tauschen sich die Unternehmensvertreter zudem in branchenübergreifenden Netzwerken aus.

Was passiert zum Thema Forschung in den Unternehmen und mit den Hochschulen zusammen?

Die Zusammenarbeit der Unternehmen mit Hochschulen verläuft bislang eher spärlich. Wenn man auch gerne auf Praktikanten oder Absolventen

zurückgreift, auch schon einmal Abschlussarbeiten (Bank Austria) betreut: Eine systematische Forschungsk Kooperation ist nirgends in Sicht – wobei oftmals auch andere, weitere Fragestellungen aus der Personalarbeit für die Unternehmen Priorität gegenüber der Coaching-Forschung haben.

Dabei erweist sich auch das Thema Evaluation (Grawe, 2005; Greif, 2008; Bischof, 2011, 2012; Kauffeld et al., 2012) nicht als Ausnahme. Es wird zwar vonseiten der Unternehmen immer wieder Bedarf signalisiert, zugleich werden aber auch Schwierigkeiten berichtet. So ist bei Evaluationsprojekten dringend darauf zu achten, so der Daimler-Tenor, dass die Anonymität der Teilnehmer gewahrt bleibt. Evaluation ist eben auch ein hoch sensibles Thema. Es sei zwar nicht einfach mit der Forschung in den Unternehmen, bestätigt Dr. Michael Loebbert aus der Hochschulperspektive, doch führe das auch zu geschickteren Akquisitionsstrategien. So würden etliche Studierende inzwischen das Stichwort »Coaching« aus dem Titel ihrer Abschlussarbeit streichen, um die Unternehmen nicht zu verschrecken. Es gehe dann eben um Leadership oder Lerntransfer. Und an die Unternehmensvertreter auf dem Podium gerichtet, gab er zu bedenken: »Vielleicht wird bei Ihnen ja mehr gemacht, als Sie wissen.«

Möglicherweise würde aber das Thema Evaluation auch bald wieder in der Aufmerksamkeit der Unternehmen steigen, mutmaßt der Hochschulvertreter. Der Blick auf den Nonprofit-Sektor, in dem Coaching inzwischen verstärkt nachgefragt werde, lehre, dass dort der Legitimationsdruck gegenüber dem politischen Auftrag- und Geldgeber deutlich zunehme. Das eröffne Chancen und verstärke Nachfragen nach Vergleichsstudien mit dem Profit-Sektor.

Das alte Vorurteil von der Defizitorientierung im Coaching sei eben noch nicht vollständig verschwunden, versucht Michael Steiner (Credit Suisse) eine gewisse Zurückhaltung der Unternehmen zu erklären. Sollte dieser Befund zutreffen, haben die Unternehmen einen eleganten Ausweg aus dem Dilemma gefunden – es könnten ja auch suboptimale Ergebnisse aufscheinen, die dann unangenehm für die Coaching-Verantwortlichen seien. Sie koppeln sich aus dem wissenschaftlichen Evaluationsdiskurs eher aus und definieren eigene Spielregeln. Mit »harten Zahlen« und bekannten Evaluationsmodellen (z.B. Kirkpatrick, 1994) zu argumentieren, empfindet man offenbar in den Unternehmen als unangemessen. »Bei Coaching geht es um Soft Facts. Das mit Zahlen zu belegen, um einen Nachweis zu erbringen, dass es diesen oder jenen Ertrag fiktiv gebracht hat, erscheint mir persönlich weit hergeholt«, erläutert Brigitte Winkelmayr-Krieg (Bank Austria) ihre Position. Die subjektive Zufriedenheit des Coaching-Klienten und die Meinung des Top-Managements zum Coaching-Programm insgesamt ist für sie der Faktor, der zählt. Eine Position, der sich Eveline Giger Bürli (Helsana)

anschließt, wobei sie ergänzt, dass in der Versicherung alle Coachings im Dreieckskontrakt ausgewertet würden. Bei der Daimler AG werden die Coaching-Klienten gebeten, Feedback mittels eines standardisierten Fragebogens zu geben. Es wird nach der persönlichen Zufriedenheit mit dem Ergebnis des Coaching-Prozesses gefragt, nach der Übertragbarkeit der Coaching-Maßnahmen in den Alltag und ob es dem Coach gelang, eine professionelle Arbeitsbeziehung zu gestalten. Ferner können freie Anmerkungen gemacht werden. Frank Fäßler führte zwei für ihn wichtige Aspekte aus: »Als Vermittler leiten wir zwei Coach-Profile an unsere Coachees weiter. Der Coachee entscheidet, mit wem er arbeiten möchte. Wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Coaching ist das Matching von Coach und Coachee.« Aussagekräftig ist für ihn auch, ob ein ehemaliger Coaching-Klient in einer neuen herausfordernden Situation wieder ein Coaching zur Unterstützung wählen würde.

Diskussion mit dem Plenum

Das Unternehmen hat eine hohe Verantwortung für die Ergebnis- und Qualitätssicherung, wurde in der Diskussion zwischen Zuhörern und Podiumsvertretern deutlich. Zugleich wurde auch Unzufriedenheit darüber geäußert, dass sich die Unternehmen nicht als »hochgerüstet« im Bereich der Evaluation gezeigt hätten. Frank Fäßler (Daimler) lenkte den Blick auf das betriebliche Dilemma, einerseits eine vertrauliche Arbeitsform gewährleisten zu wollen, andererseits aber *lessons learned* ableiten zu wollen. Dr. Michael Loebbert (FHNW) verwies auf die hohe Komplexität der Evaluationsforschung, die nicht immer mit den betrieblichen Gegebenheiten in Übereinstimmung gebracht werden könne. Dabei seien gerade die systemischen Auswirkungen von Coaching auf die Unternehmenskultur beachtenswert.

Natürlich konnte nicht alles zur Zufriedenheit aller angesprochen werden. Doch warf diese Podiumsdiskussion ein erhellendes Blitzlicht auf die derzeitige Situation – insbesondere in den großen Unternehmen. Die Diskussion um die Sache wird mit Sicherheit weitergeführt werden (Seiger & Künzli, 2012; Webers, 2012b).

Literatur

- Bischof, A. (2011). Evaluation von Coaching – Stand und notwendige Standardisierung. *Coaching-Magazin*, (4), 33–37.
- Bischof, A. (2012). Mehr Erfolg im Coaching: Kompetenzsteigerung durch standardisierte Evaluation. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, (1), 59–61.
- Grawe, K. (2005). (Wie) kann Psychotherapie durch empirische Validierung wirksamer werden? *Psychotherapeutenjournal*, (1), 4–11.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- Kauffeld, S., Lorenzo, G., & Weisweiler, S. (2012). Wann wird Weiterbildung nachhaltig? Erfolg und Erfolgsfaktoren beim Lerntransfer. *PERSONALquarterly*, (2), 10–15.
- Kaul, C. (2005). Coaching bei Volkswagen. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, (1), 29–32.
- Kaul, C. (2008a). Es läuft und läuft und läuft: zwölf Jahre Coaching bei Volkswagen. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, (2), 56–60.
- Kaul, C. (2008b). Aufbau eines Coaching-Pools – worauf Sie unbedingt achten sollten. *Coaching-Magazin*, (3), 23–26.
- Kaul, C. (2010). *Implementierung von Coaching in einem global agierenden Konzern*. Vortrag auf der Tagung »Organisation und Marketing von Coaching« am 29. Mai 2010 in Marburg.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Möller, H., & Kotte, S. (2011). Die Zukunft der Coachingforschung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, (4), 445–456.
- Reimer, H. (2010a). Wer soll in unseren Coach-Pool? Professionell Coaches auswählen. *Coaching-Magazin*, (1), 28–32.
- Reimer, H. (2010b). Coach-Assessment bei der RheinEnergie AG. Schritte zum Aufbau eines Coach-Pools. *Personalführung*, (9), 38–42.
- Schreyögg, A. (2011). Möglichkeiten der Evaluation von Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, (1), 89–96.
- Seiger, C. & Künzli, H. (2012). Tagungsbericht. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, (3), 367–370.
- Steinke, I. (2010). Modelle des Qualitätsmanagements im Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, (4), 415–438.
- Stephan, M., & Gross, P.-P. (2011). Eine ökonomische Analyse des Coaching-Marktes. Die zweite Marburger Coaching-Studie 2011. *Coaching-Magazin*, (3), 46–50.
- Webers, T. (2012a). Coaching-Forschung. *Coaching-Newsletter*, (7-8), 1–3.
- Webers, T. (2012b). Coaching meets Research 2012. *Coaching-Magazin*, (3), 7–8.
- Webers, T. (2012c). The Hitchhiker's Guide To Coaching (for Young Professionals). In M. T. Thielsch & T. Brandenburg (Hrsg.), *Praxis der Wirtschaftspsychologie II. Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung* (S. 131–148). Münster: MV.

Anschrift des Verfassers

Thomas Webers, Dipl.-Psych., Dipl.-Theol.

Website: www.thomas-webers.de

Stell dir vor, es ist Coaching, und keiner geht hin ...

»Es ist Coaching ...«	377
Coaching in militärischen Organisationen	378
Zur Akzeptanz psychologischer Unterstützung im Militär	379
»... und keiner geht hin ...«	380
Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren	382

* *Hubert Annen* ist Dozent für Militärpsychologie und Militärpädagogik sowie Chef Forschung und Lehre an der Militärakademie der ETH Zürich.

Der immer rascher werdende Wandel in der Unternehmenswelt erreichte Anfang der 90er-Jahre auch die Schweizer Armee. Zwei große Armee Reformen in den Jahren 1995 und 2004 führten zu neuen Aufträgen, Ausbildungsmodellen, Organisationsstrukturen und einer deutlichen Verkleinerung der Streitkräfte. Das militärische Berufspersonal, welches das Rückgrat der Armee darstellt, bekam die Folgen der Transformation am deutlichsten zu spüren – und zwar in Form von eingeschränkten Karriereaussichten, gekürzten Versicherungsleistungen, verschärften Spesenregelungen sowie vereinzelt sogar der Gefährdung der Arbeitsstelle. In der Folge stellte man eine geringere emotionale Bindung ans Unternehmen (Annen, 2004) und eine deutliche Zunahme an Kündigungen (Szvircsev Tresch & Merkulova, 2011) fest, und in jüngster Zeit häufen sich Berichte über Berufsmilitärs mit Burn-out.

»Es ist Coaching ...«

Als eine konkrete Maßnahme auf diese Entwicklungen wurde im Jahr 2009 das Projekt »Coaching für militärische Berufskader (CMB)« gestartet (Annen, 2011). Die Idee dahinter war, dass Berufsoffiziere und Berufsunteroffiziere, die sich zum Beispiel wegen organisatorischer Veränderungen, unbefriedigenden Karriereverlaufs oder einer ungünstigen Work-Life-Balance in einer schwierigen Situation befinden, außerhalb der Linie Unterstützung von einem erfahrenen Berufskameraden erhalten. Aus einer Gruppe erfahrener und interessierter Berufskader wurden mittels eines maßgeschneiderten Auswahlverfahrens deren zwölf selektioniert, die berufsbegleitend eine Coaching-Ausbildung absolvieren durften. Sobald diese Coachs einen ausreichenden Ausbildungsstand erreicht hatten, publizierte man im Intranet ihr Profil mit Funktion, Organisationseinheit, Berufserfahrung, Sprache und Privatadresse. Dadurch lässt sich mit den Coachs direkt und informell Kontakt aufnehmen.

Auch wenn der Coach ebenfalls Uniformträger ist, handelt es sich hierbei um ein *externes Coaching*, da er nicht in der gleichen Organisationseinheit wie der Coachee tätig ist. Nach der Kontaktaufnahme werden Zielsetzungen im Rahmen des Erstgesprächs gemeinsam geklärt, und der Coach unterstützt danach mit kritischer Außensicht und methodischem Know-how den Coachee auf dem Weg zur Zielerreichung. Für Letzteren ist es aber wichtig zu wissen, dass sein Coach mit der spezifischen Unternehmenskultur und den expliziten sowie impliziten Regeln im Arbeits- und Führungsalltag vertraut ist. Trotz offenbar guten Voraussetzungen wie einfache Kontaktaufnahme, Vertraulichkeit und guter Qualifikation der Coachs (vgl. Tonhäuser, 2010) ist die Nachfrage nach CMB jedoch deutlich geringer als angenommen.

Da eine militärische Organisation weitgehend auf der Basis von Befehl und Gehorsam zu funktionieren scheint, ist diese Zurückhaltung auf den ersten Blick nicht überraschend. Man könnte zum einfachen Schluss gelangen, dass die Kultur einer Armee (noch) gar nicht für Coaching oder Coaching-ähnliche Interventionen bereit ist. Auf den zweiten Blick erscheinen die betreffenden Voraussetzungen indes deutlich besser als angenommen. So hat man ganz allgemein erkannt, dass im Rahmen der aktuellen Aufträge einer Armee psycho-kulturelle Kompetenzen, Empathie und Verständnis unabdingbar sind, wenn es darum geht, das vorhandene Humanpotenzial zu nutzen sowie Motivation und Moral der Armeeangehörigen aufrechtzuerhalten (Scales, 2009). Diesbezüglich ausgewählte Modelle und Interventionen, die früher wohl noch abschätzig als zu »soft« bezeichnet worden wären, werden nachfolgend kurz skizziert.

Coaching in militärischen Organisationen

Die deutsche Bundeswehr kennt seit einigen Jahren die sogenannte Führungsbegleitung in militärischen Organisationen (FMO) (Scherer & Scherm, 2011). Hier kann eine größere Gruppe, beispielsweise das Kader einer militärischen Einheit, ein Coaching anfordern. Nach ersten Beratungsgesprächen und Zielvereinbarungen folgt ein Einführungs-Workshop, der vor der eigentlichen Führungsbegleitung stattfindet. Nachdem die Führungskompetenzen der Beteiligten im Rahmen eines 360-Grad-Feedbacks eingeschätzt worden sind, folgt die zweiwöchige Kernphase. In dieser ist ein Coaching-Team direkt in der zu begleitenden Organisation tätig. Den im Fokus stehenden Führungskräften werden deren Kompetenzprofile zurückgemeldet, wobei die Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdbild die Kompetenzentwicklung anregen soll. Anschließend werden die Schlüsselpersonen individuell begleitet, das heißt, ein Coach unterstützt die Umsetzung anvisierter Verhaltensänderungen im täglichen Dienstbetrieb. Einige Monate danach werden in einem Follow-up-Workshop sowohl individuelle als auch organisationale Entwicklungen erörtert. Und schließlich erhalten die begleiteten Personen ein Jahr nach der Kernphase ein zweites Mal Feedback zu den erzielten Entwicklungserfolgen. Diese kurze Beschreibung macht deutlich, dass sich die Zielsetzungen von FMO an den Gegebenheiten und Bedürfnissen der zu begleitenden Organisation orientieren. Der Ablauf des Prozesses ist aber klar vorgegeben, und unter Coaching wird hier vor allem die Anwendung von Coaching-Methoden während der eigentlichen Führungsbegleitung verstanden. Die systematische Evaluation der Wirkeffekte von FMO offenbart durchwegs positive Ergebnisse. Als wesentlicher Erfolgsfaktor wird der Einbezug aller relevanten Personen bezeichnet.

Das vor kurzer Zeit in der amerikanischen Armee institutionalisierte Comprehensive-Soldier-Fitness-Programm (Cornum, Matthews, & Seligman, 2011) ist zwar kein explizites Coaching-Projekt, enthält jedoch vergleichbare Zielsetzungen und Elemente. Im Zentrum steht ein auf den Grundlagen der Positiven Psychologie entwickeltes Resilienztraining, das von allen amerikanischen Soldaten durchlaufen werden soll. Ziel ist, die eigenen Stärken zu erkennen und mit etablierten Methoden zum Beispiel aus der Sportpsychologie zu trainieren. Angeleitet werden die Soldaten dabei von sogenannten *Master Resilience Trainers*, meist Unteroffizieren, die in den betreffenden Methoden ausgebildet worden sind. Als mögliche Effekte erwartet man eine erhöhte Widerstandsfähigkeit im Einsatz, konstruktive Handlungsstrategien im Umgang mit Stress und Konflikten, ein proaktiveres Vorgehen bei psychologischen, mentalen und sozialen Herausforderungen sowie eine Entstigmatisierung psychologischer Interventionen.

Beide oben beschriebenen Modelle zeichnen sich durch eine klare Struktur aus. Es ist definiert, welche Fähigkeiten vermittelt werden sollten, die Formen der Begleitung und des Trainings sind festgelegt, und die Effekte werden systematisch evaluiert. Man will eine Coaching-Kultur schaffen, indem man Führungskräfte in diese Richtung weiterentwickelt. Es geht um Leistungssteigerung, psychische Widerstandskraft und Führungsqualität. Diese Merkmale korrespondieren gut mit der militärischen Organisationskultur. Anders sieht es mit der *freiwilligen* Inanspruchnahme psychologischer Unterstützung aus. Praktische Erfahrungen sowie ein Blick in die Literatur machen deutlich, dass diesbezüglich immer noch mentale Hürden überwunden werden müssen.

Zur Akzeptanz psychologischer Unterstützung im Militär

Die Zurückhaltung gegenüber psychologischer Dienstleistungen zeigt sich besonders eindrücklich in einer Untersuchung mit Rückkehrern aus dem Irak- und Afghanistan-Einsatz (Hoge et al., 2004). Von jenen, die Symptome einer posttraumatischen Belastungsstörung zeigen, interessiert sich lediglich etwa die Hälfte für eine psychologische Unterstützung, und von diesen nimmt dann nochmals nur knapp die Hälfte wirklich Hilfe in Anspruch. Befragt nach den diesbezüglichen Hindernissen, geben 65 Prozent an, nicht als Schwächling angesehen werden zu wollen. Ähnlich viele befürchten, von ihren Vorgesetzten anders behandelt zu werden. Die Erwartung, dass die Kameraden weniger Vertrauen in einen haben würden, ist eine weitere große Barriere. Knapp die Hälfte gab schließlich an, dass die Vorgesetzten ihnen die Schuld für dieses Problem geben würden und sich das Ganze negativ auf die Karriere auswirken könnte. Dass solche gedanklichen Hürden immer

noch nicht überwunden sind, beweisen die oben geschilderte Zielsetzung des Comprehensive-Soldier-Fitness-Programms, psychologische Interventionen entstigmatisieren zu wollen, sowie aktuelle Studien, die sich mit mentalen Hindernissen hinsichtlich psychologischer Behandlungen beschäftigen (z.B. Kim et al., 2011; Sudom, Zamorski & Garber, 2012). Sudom et al. identifizieren aufgrund ihrer Daten die negative Einstellung gegenüber psychosozialer Unterstützung als größte Hemmschwelle. Zusätzlich heben sie die Komplexität der Zusammenhänge zwischen dem Bedürfnis nach Hilfe, den betreffenden mentalen Barrieren und dem Aufsuchen von Hilfe hervor. Die Wahrscheinlichkeit, bei psychologischen Problemen mentale Unterstützung anzufordern, beruht auf einer Kombination von *Einstellungen* und *objektiven Hindernissen*. Bestrebungen, den »intention–behavior gap« (Sheeran, 2002) zu überwinden, müssen beides berücksichtigen.

»... und keiner geht hin ...«

Beschäftigt man sich nun vor dem bisher geschilderten Hintergrund mit der Zurückhaltung gegenüber CMB, lassen sich durchaus auch objektive Faktoren aufführen. Die oben vorgestellten Modelle der deutschen Bundeswehr und der amerikanischen Armee sind klar strukturiert, ihr Ablauf und ihre Zielsetzungen sind festgelegt. Wenn in der Schweizer Armee bislang von Coaching die Rede war, verstand man darunter in erster Linie die Aufgabe eines Vorgesetzten, seine unterstellten Führungskräfte in ihrer Tätigkeit anzuleiten und dabei wo immer möglich Coaching-Methoden anzuwenden (Annen, 2006; Steiger & Annen, 1997). Demgegenüber beruht CMB auf völliger Freiwilligkeit und ist konsequent als externes Coaching angelegt. Das heißt, es ist vollumfänglich Sache des Einzelnen, das Angebot in Anspruch zu nehmen. Der Vorgesetzte kann ihn allenfalls auf diese Option hinweisen, es braucht jedoch weder sein Einverständnis, noch muss er grundsätzlich davon Kenntnis haben. Die damit einhergehende Unverbindlichkeit und das weitgehende Ausklammern beteiligter Führungskräfte könnten dieses Angebot als zu wenig fassbar erscheinen lassen.

Es ist anzunehmen, dass sich die eher ungewohnten Rahmenbedingungen von CMB auf die Einstellung der militärischen Berufskader auswirken. Um mehr Klarheit darüber zu erhalten, inwiefern dieser Faktor am Ursprung der zögerlichen Nachfrage steht, wurde eine Fragebogenuntersuchung durchgeführt (Gautschi, 2011). In Anlehnung an bekannte Studien (z.B. Hoge et al., 2004; Kim et al., 2011) wurde ein spezifischer Fragebogen entwickelt. Dessen sechzehn Items lassen sich auf vier Kategorien aufteilen:

- 1 *Fehlende Einsicht* (Beispielitem: »Ich kann meine Probleme selber lösen«)

- 2 *Organisatorische Hindernisse* (Beispielitem: »Es ist schwierig, sich für die Beratung von der Arbeit dispensieren zu lassen«)
- 3 *Befürchtung von Nachteilen* (Beispielitem: »Wenn ich ein Beratungsangebot in Anspruch nehme, hätte das einen negativen Einfluss auf meine Karriere«)
- 4 *Negative Einstellung* gegenüber Beratungsangeboten (Beispielitem: »Ich hatte in der Vergangenheit schlechte Erfahrungen mit Beratungen«).

Die Items galt es auf einer sechsstufigen Likertskala (1 = stimme gar nicht zu bis 6 = stimme völlig zu) zu bewerten. Eine aus 433 Berufsoffizieren und -unteroffizieren bestehende Stichprobe erhielt einen Online-Fragebogen zugesandt. 167 davon gaben schließlich eine Rückmeldung, was einer zufriedenstellenden Rücklaufquote von 38,6 Prozent entspricht.

Die vier postulierten Faktoren konnten mittels Faktorenanalyse bestätigt werden. Vergleicht man nun deren Mittelwerte, weist fehlende Einsicht deutlich den höchsten Mittelwert auf ($M = 4.37$, $SD = .780$). Viele Berufskader geben also an, dass sie ihre Probleme selber lösen können. Damit ist natürlich nicht klar, ob das wirklich so ist oder ob eine vorhandene Schwierigkeit mehr oder weniger bewusst negiert wird. Für Letzteres spricht die von Sudom et al., (2012) erwähnte generelle Tendenz, bei Fragebogenerhebungen die eigene psychische Gesundheit zu überschätzen und entsprechende Probleme nicht anzugeben. An zweiter Stelle folgt die negative Einstellung ($M = 3.27$, $SD = .947$), es bestehen also ungünstige Erfahrungen mit Beratungen und eine tendenziell misstrauische Haltung gegenüber Beratern. Weniger kritisch werden allfällige Nachteile ($M = 2.72$, $SD = .866$) sowie organisatorische Hindernisse ($M = 2.38$, $SD = 1.023$) bewertet. Methodisch gesehen, fehlen für eine solide Einschätzung dieser Werte etablierte Vergleichsmaße. Aus inhaltlicher Sicht korrespondiert das Ergebnis indes mit der immer noch spürbaren und besonders unter Offizieren verbreiteten Grundhaltung, Probleme in aller Regel selber lösen zu können.

Korreliert man die vier Faktoren mit dem Bekanntheitsgrad von CMB, ergeben sich signifikant negative Zusammenhänge mit der Befürchtung von Nachteilen ($r = -.175$, $p < .05$) und mit der Wahrnehmung organisatorischer Hindernisse ($r = -.240$, $p < .01$). Je besser also jemand über das betreffende Beratungsangebot Bescheid weiß, desto weniger denkt er, dass dessen Inanspruchnahme mit Nachteilen verbunden ist. Zudem weiß der gut Informierte, was er tun muss, um das Angebot wahrzunehmen, und schätzt folglich die organisatorischen Hindernisse als geringer ein.

Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren

Ausgehend vom Vergleich mit anderen militärischen Coaching-Projekten, unter Berücksichtigung wissenschaftlicher Erkenntnisse sowie eigener Evaluationsdaten, werden nun drei Aspekte beleuchtet, die für die Weiterführung von CMB von entscheidender Bedeutung sind.

Auf der Unternehmensebene kommt dem *Commitment der obersten Führungsstufe* vorrangige Bedeutung zu. So wurde beispielsweise das Comprehensive-Soldier-Fitness- (CSF-)Programm vom Stabschef der amerikanischen Armee angeordnet, und die Tatsache, dass man dafür 125 Millionen Dollar investiert, unterstreicht die Ernsthaftigkeit des Vorhabens. Wohl wissend, dass Unkenntnis zu einer abwehrenden Haltung führen kann, wurden zudem mittels strategischer Kommunikation alle Hierarchiestufen und »Stakeholders« mit einbezogen. Bei FMO verbesserten sich Nachfrage und Akzeptanz deutlich, als ein allseits anerkannter General von seinen positiven Erfahrungen mit diesem Instrument berichtete. Diese Einsichten stehen im Einklang mit Tonhäuser (2010), die eine Top-down-Strategie ebenfalls als wesentlichen Erfolgsfaktor bezeichnet.

Immer noch aus organisatorischer Sicht kristallisiert sich die Bedeutung der *personellen Ressourcen* – und zwar quantitativ als auch qualitativ – als weiterer wesentlicher Faktor heraus. Im Rahmen von CSF wird explizit darauf geachtet, dass nicht nur genügend Master-Resilience-Trainer ausgebildet werden, sondern dass sie auch emotional mit diesem Projekt verbunden sind. Ähnliches lässt sich bei den FMO-Teams der deutschen Bundeswehr beobachten, die sich voll und ganz ihrer Aufgabe widmen können. Hingegen ist die Projektleitung von CMB mit anderen Aufgaben im Bereich der Personalentwicklung ausgelastet, und die Coachs erfüllen ihre Tätigkeit auch nur im Nebenamt. CMB wurde auf der Basis der Aktionsforschungsmethode lanciert, und aus vergleichbaren, wissenschaftlich begleiteten Projekten ist bekannt, wie wichtig es ist, dass jemand das Ganze mit »couragierter Geduld« vorantreibt (Annen, 2000). Diese treibende Kraft fehlt momentan.

Auf der Stufe der Mitarbeitenden ist die *negative Einstellung* gegenüber psychologischen Unterstützungsangeboten als größte Hürde auszumachen. Die Bedenken, gegebenenfalls als Schwächling angesehen zu werden, das Vertrauen der eigenen Kameraden zu verlieren oder sich allfällige Aufstiegschancen zu verbauen, sind immer noch manifest. Diese Feststellung wird durch aktuelle Studien und eigene Evaluationsdaten gestützt.

Da die genannten Faktoren allesamt eine Bestätigung bisheriger Erkenntnisse sind, dürfen nun auch keine revolutionären Konsequenzen erwartet werden. Jedenfalls ist die Weiterführung des Projekts sicherzustellen, was angesichts der Zurückhaltung auf oberster Führungsebene schon eine be-

trächtliche Herausforderung darstellt. Des Weiteren ist das Coaching-Verständnis innerhalb der Organisation zu erweitern. Während unbestritten ist, dass Führungspersonen mitunter auch Coaching-Methoden anwenden, müssen in Erweiterung und wo nötig auch in Abgrenzung dazu die Möglichkeiten des externen Coachings noch deutlicher erkannt werden. Eine explizite Kampagne für CMB würde sich indes wohl kontraproduktiv auswirken (Tonhäuser, 2010). Vielmehr geht es darum, einen genügend »langen Atem« zu haben, die (wenigen) Coaching-Mandate auf möglichst hohem Niveau abzuwickeln und so dafür zu sorgen, dass sich der Nutzen von CMB herumspricht.

Literatur

- Annen, H. (2000). *Förderwirksame Beurteilung. Aktionsforschung in der Schweizer Armee*. Frauenfeld: Huber.
- Annen, H. (2004). *Personnel marketing in turbulent times*. Paper presented at the 46th Annual Conference of the International Military Testing Association, Brussels.
- Annen, H. (2006). Coaching – alter Wein in neuen Schläuchen. In: H. Annen & U. Zwygart (Hrsg.), *Das Ruder in der Hand. Aspekte der Führung in Armee, Wirtschaft und Politik* (S. 127–134). Frauenfeld; Stuttgart; Wien: Huber.
- Annen, H. (2011). Aktionsforschung als wissenschaftliches Rückgrat bei der Initiierung, Begleitung und Evaluation eines Coachingprojekts. In: R. Wegener, A. Fritze & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln – Forschung und Praxis im Dialog* (S. 157–169). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Cornum, R., Matthews, M. D., & Seligman, M. E. P. (2011). Comprehensive Soldier Fitness: Building Resilience in a Challenging Institutional Context. *American Psychologist*, 66(1), 4–9.
- Gautschi, C. (2011). *Coaching: Wirksamkeitsüberprüfung und Eruierung von Gründen zur zögerlichen Nachfrage*. Unveröffentlichte Masterarbeit, Philosophische Fakultät der Universität Freiburg/Schweiz.
- Hoge, C. W., Castro, C. A., Messer, S. C., McGurk, D., Cotting, D. I., & Koffman, R. L. (2004). Combat Duty in Iraq and Afghanistan, Mental Health Problems, and Barriers to Care. *New England Journal of Medicine*, (351), 13–22.
- Kim, P. Y., Britt, T. W., Klocko, R. P., Riviere, L. A., & Adler, A. B. (2011). Stigma, Negative Attitudes About Treatment, and Utilization of Mental Health Care Among Soldiers. *Military Psychology*, 23(1), 65–81.
- Scales, R. H. (2009). Clausewitz and World War IV. *Military Psychology*, 21(Suppl. 1), 23–35.
- Scherm, M., & Scherer, S. (2011). Feedbacksysteme im Coachingprozess: Forschungsergebnisse und Praxis. In: R. Wegener, A. Fritze & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln – Forschung und Praxis im Dialog* (S. 135–147). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sheeran, P. (2002). Intention-behavior relations: A conceptual and empirical review. *European Review of Social Psychology*, (12), 1–36.
- Steiger, R., & Annen, H. (1997). Zur Coachingfunktion des Einheitsinstructors. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift*, (2), 9–11.
- Sudom, K., Zamorski, M., & Garber, B. (2012). Stigma and Barriers to Mental Health Care in Deployed Canadian Forces Personnel. *Military Psychology*, (24), 414–431.
- Szvircsev Tresch, T., & Merkulova, N. (2011). *Not an attractive job anymore? Turnover of officers and NCO's in the Swiss Armed Forces*. Paper presented at the Biennial International Conference, Inter-University Seminar on Armed Forces and Society. Chicago, USA, October, 20–23, 2011.
- Tonhäuser, C. (2010). *Implementierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen*. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Anschrift des Verfassers

Hubert Annen

E-Mail: hubert.annen@milak.ethz.ch

Coaching-Pool

Wer darf im Coaching-Pool mitschwimmen?

Ein Coach appelliert an die Forschung – Ein Praxisbericht

Felderfahrungen mit Auswahlverfahren – Einsatzbereiche des Coachings	388
Die Auswahlverfahren der Unternehmen	389
Phänomene und Hindernisse	391
Hypothese und Fazit	392

* Eszter Nyuli hat zwölf Jahre Erfahrung in den Bereichen Mobility, Personalentwicklung und Coaching (davon sieben Jahre bei pwc). Sie gründete 2005 ihr eigenes Coaching- und Trainings-Unternehmen (www.coachen.ch) und ist seither als Executive-Coach, Trainerin und Assessorin in verschiedenen Industrien tätig. Sie schloss 2004 den Executive Master *in systemic-solution-focused Coaching* und 2007 den Master in Advanced Studies in Coaching an der Fachhochschule Nordwestschweiz ab.

Eszter Nyuli ist als Lehrcoach und Supervisorin an einer Fachhochschule tätig. Auf freiwilliger Basis begleitet sie Studierende an der Universität St. Gallen und ist als Assessorin bei der Schweizerischen Studienstiftung im Einsatz. Sie ist Mitglied der Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement, des Berufsverbands für Coaching, Supervision und Organisationsberatung sowie Präsidentin des *Coaching Forum Schweiz*.

Die Frage »Können Sie schwimmen?« ist einfacher zu beantworten als die Frage »Können Sie coachen?«. Genau diese Frage will ein Unternehmen jedoch beantwortet haben, bevor es in ein Coaching investiert. Bildlich gesprochen: Falls ein Unternehmen wissen möchte, ob Sie schwimmen können, zeigen Sie einfach auf den Aufnäher an Ihrer Badehose. Alternativ springen Sie bei einem Vor-Ort-Termin ins Becken und schwimmen eine Runde. Eine Gelegenheit zum Probe-Coachen wird hingegen selten eingeräumt, und ein Äquivalent zum Rettungsschwimmerausweis gibt es derzeit im Coaching-Bereich nicht! Dass sich im Laufe der Zeit viele verschiedene Interpretationen des Coaching-Begriffs auf dem Markt entwickelt haben, vom Executive-Coaching über Business-Coaching bis zum Fenster-Coach, vereinfacht die Lage nicht. Geißler (2011) spricht sogar davon, dass Coaching zu »einem Catch-all bzw. Containerbegriff verkommen ist, der in Gefahr steht auszubrennen«.

Ob sich Unternehmen nun überhaupt für Coaching entscheiden, hängt von der Größe des Unternehmens ab. Kleine Familienunternehmen zeigen weniger Neigung, während Coaching in Konzernen ein übliches Instrument ist. Treiber des Prozesses sind in der Regel deren »Eigentümer«, das heißt Personalentwicklung und Unternehmensführung. Mit welcher Akzeptanz und in welchem Umfang das Instrument eingesetzt wird, hängt auch von der Wahrnehmung der Endkunden ab. Empfindet er Coaching als ein Zeichen des Makels: »Der funktioniert nicht gut, den müssen wir mal coachen«? – Oder als ein Zeichen der Anerkennung: »Das ist eine wertvolle Führungskraft, die wir mit allen möglichen Ressourcen ausstatten wollen«?

Zentrales Thema im Hintergrund ist immer, wie Unternehmen die Qualität der eingekauften Leistung sichern, denn diese beeinflusst wiederum die Wahrnehmung. Eine Analyse des *Harvard Business Manager* hebt den Mangel an verbindlichen Auswahlkriterien im Coaching-Bereich hervor (Leitl, 2011). Für jene Unternehmen, die kein Coaching einsetzen, sind schwierige objektive Messbarkeit und fehlende Steuerungsprozesse die wichtigsten Hinderungsgründe. Unter denjenigen, die Coaching nutzen, betreiben nur 40 Prozent eine Datenbank, in der die potenziellen Coaches aufgeführt sind – einen Coaching-Pool. Solch ein Pool liefert eine Entscheidungshilfe, denn die damit verbundene Vorselektion vermittelt den Endnutzern Sicherheit und dokumentiert die Erfahrungen des Unternehmens mit der Arbeit des Coaches.

Unternehmen, die Coaches auswählen, tun dies gezwungenermaßen nach eigenen Kriterien. Sie orientieren sich dabei häufig an Best-Practice-Beispielen und wollen außerdem nachweisen, dass sie die Besonderheiten und Anforderungen des eigenen Unternehmens im Auswahlprozedere berücksichtigt haben. Größere Unternehmen verfügen heute häufig über mehr-

stufige Auswahlprozesse. Damit generieren sie, was die Entscheider (z. B. die Linie) brauchen: Vertrauen in die Fähigkeiten des Coachs. Zumindest erhoffen sie sich das. Dieser Prozess ist jedoch sehr aufwendig für die Unternehmen.

Die Situation betrifft alle: Unternehmen, Coaching-User und Coachs gleichermaßen. Ziel dieses Beitrages ist, die aktuelle »Best Practice« in Auswahlverfahren zu beleuchten. Primär geht es nicht darum, Antworten anzubieten, sondern die relevanten Fragestellungen an die Forschung zu delegieren.

Werfen wir einen Blick auf die Problematik des Matching-Prozesses zwischen diesen Beteiligten aus Sicht der Praxiserfahrung.

Felderfahrungen mit Auswahlverfahren – Einsatzbereiche des Coachings

Anfragen nach Coaching betreffen in der Praxis häufig einen der folgenden vier Bereiche:

- *Bestehende Arbeitssysteme pflegen und erhalten*

In diesem Zusammenhang geht es meist darum, soziale Kompetenzen der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern. Menschen sollen durch Coaching in ihrer persönlichen Entwicklung unterstützt werden, sodass sie ineffektive Handlungsweisen erkennen und Betriebsblindheit überwinden. Die effektivere Gestaltung von Unternehmens- und Verwaltungsabläufen kann ebenfalls ein Thema sein. Bei Führungskräften steht vor allem Feedback im Mittelpunkt, das sonst aufgrund von hierarchischen Hindernissen, mangelnder Offenheit, fehlender Zeit und/oder menschlicher Abwehrmechanismen nicht gegeben wird.

- *Begleitung bei Veränderungen im Arbeitsumfeld*

Hier helfen Coachs ihren Kunden, sich an veränderte Umweltbedingungen anzupassen, neue Organisationsstrukturen einzuführen, neue Zielsetzungen und strategische Neuausrichtungen umzusetzen oder zu begleiten.

- *Support bei beschädigten Arbeitssystemen*

Coachs werden aktiv, wenn Kommunikations- und Kooperationsprobleme in Teams, zwischen einzelnen Beschäftigten, zwischen Abteilungen oder verschiedenen Hierarchieebenen auftreten. Sie bearbeiten die Folgen von Mobbing, zerstrittenen Teams ebenso wie Stabilisierungsprozesse im Vorfeld solcher Entwicklungen. Häufig steht im Mittelpunkt dieses Ansatzes die Unterstützung von Führungskräften bei der Ausübung ihrer Arbeitsaufgaben. Coachs werden eingesetzt, wenn es darum geht, Ressourcen und Potenziale besser zu nutzen.

- *Begleitung in der persönlichen Entwicklung*

Coachs begleiten Menschen bei der Neuausrichtung, bei anstehender oder

nach erfolgter Beförderung, bei neuen Führungsaufgaben, Versetzung oder Stellenwechsel. Sie unterstützen bei Sinn- und Motivationsverlust, Überforderung und Überarbeitung. Sie geben Feedback, helfen bei der persönlichen Standortbestimmung, sie begleiten Menschen dabei, Visionen zu entwickeln, und beraten in konkreten Konfliktsituationen.

Die Bandbreite der Themen macht deutlich: Coachs arbeiten eng mit Menschen und Unternehmen zusammen. Vertrauen in ihre Integrität ist dabei ebenso zentral wie Vertrauen in ihre Fähigkeiten und Kompetenz.

Die Auswahlverfahren der Unternehmen

Unternehmen suchen qualifizierte Coachs für ihre Manager, um ihnen einen Sparringspartner zu bieten, den sie auf ihrer Ebene nicht mehr innerhalb des Unternehmens finden. Der Coach soll ihnen das Managen von komplexen Themenfeldern erleichtern. Vor allem größere Unternehmen verfügen heutzutage über ein mehrstufiges Auswahlprozedere – schriftlich, mündlich – die Abfolge kann variieren.

Auswahlelement schriftliches Verfahren – Selektion nach der Papierform

Im schriftlichen Verfahren werden – je nach Unternehmen und Vorgehensweise – unter anderem folgende Faktoren eruiert:

- Angaben zur Person, zum beruflichen Werdegang (CV), zur beruflichen Aus- und Weiterbildung,
- Angaben zu vorhandenen Coaching-Kompetenzen,
- Angaben zur beruflichen Erfahrung in verschiedenen Branchen,
- Angaben zur Coaching-Erfahrung nach Branchen,
- Angaben zu interkulturellen Erfahrungen,
- Beschreibung des angewandten Coaching-Ansatzes (»Nach welcher Methode arbeiten Sie?«),
- Themengebiete, die der Coach mit seinen Kunden bereits bearbeitet hat: beispielsweise Leadership, Business Planning, Stressbewältigung, Selbstorganisation und Zeitmanagement, Karriereentwicklung, Outplacement, Teamentwicklung, persönliche/private Herausforderungen (d. h. Begleitung auch in privat schwierigen Situationen),
- Fragen zur Selbstdarstellung, zur Coaching-Philosophie sowie Fragen nach der Einzigartigkeit oder den Alleinstellungsmerkmalen (USP).

Die geforderte Form variiert ebenfalls: von der freien Aufforderung, Unterlagen und Profile bereitzustellen, bis zum detaillierten Fragebogen, in dem

der Coach beispielsweise Elemente seines Lebenslaufs einbauen soll und Angaben über vergleichbare Projekte und Referenzen gibt. Selbst wenn Sie als Coach sehr aussagekräftige Unterlagen vorweisen können, sind Sie in diesem Zusammenhang gezwungen, viel Zeit in die immer wieder neue Aufbereitung zu stecken.

Auswahlelement persönliche Vorstellung

Die persönliche Vorstellung beinhaltet ebenfalls eine große Bandbreite an Möglichkeiten:

- Je nach räumlicher Situation kann das erste Gespräch ein persönliches Telefonat sein, bei dem der beauftragende Vorgesetzte oder Personalentwickler mit dem Coach über Fragen zu dessen Person, aber auch über erste Fragestellungen im Hinblick auf das Coaching, spricht.
- Auch Telefonkonferenzen mit mehreren Beteiligten (Personaler + Vorgesetzter + Coach) können hier eine Einstiegsvariante bilden.
- Meist erfolgt der Einstieg als ein direktes, persönlich geführtes Gespräch, oft in Form eines Interviews.
- Das Setting kann hierbei variieren. Meist ist es ein individuell vereinbartes Zweiergespräch. Es kommt jedoch auch vor, dass ein Coach zusammen mit mehreren Konkurrenten eingeladen wird, die sich dann im Rahmen eines Auswahltages vor einem kleinen Gremium aus Firmenvertretern (Personalentwickler, Geschäftsführung, HR) vorstellen.

Inhaltlich sind ebenfalls Unterschiede zu beobachten:

- Gerade in kleinen mittelständischen Unternehmen konzentriert sich das Gespräch auf eine schlichte Vorstellung, bei der die Auftraggeber einen ersten Kontakt aufnehmen und einen persönlichen Eindruck gewinnen möchten.
- In anderen Fällen wollen die mit der Auswahl beauftragten Personen einen Einblick in die Arbeit des Coachs bekommen und bieten daher eine Plattform zur freien Präsentation.
- Bei strukturierten Interviews kommt häufig die Bitte um eine »Kostprobe« und um Darstellungen an Hand von Praxisfällen.

Die für die Auswahl ausschlaggebenden Kriterien sind für den Coach meist nicht transparent. Er oder sie hat häufig keine Informationen über die *hidden agenda* des Unternehmens. Aber auch das Unternehmen selbst kann sich nicht sicher sein, ob die erwarteten bzw. abgefragten Coaching-Kompetenzen tatsächlich vorhanden sind oder ob der Coach lediglich ein geschickter Selbstdarsteller ist. Auch der User (z. B. die Linie, middle-

res/oberes Kader) wird meist nicht in den Auswahlprozess involviert, was wiederum zu erheblichen Problemen beim Matching-Prozess führen kann.

Hat der Coach die oben beschriebenen Hürden genommen, ist er im Coaching-Pool gelistet und hat das Vertrauen des beauftragenden Vorgesetzten oder Personalentwicklers gewonnen, gibt es in vielen Fällen noch ein Orientierungs- oder Erstgespräch mit dem Coachee. Dabei werden die Weichen für den Verlauf des Coachings gestellt und die Basis für eine tragfähige Coaching-Beziehung gelegt.

Phänomene und Hindernisse

Die individuellen Rahmenbedingungen und Anforderungen der Beteiligten bringen eine Reihe von Schwierigkeiten mit sich.

Der Coachee

Der Coachee, also der Endkunde, meist Führungskraft der zweiten oder dritten Ebene, kann nicht genau einschätzen, ob er/sie es mit einem professionellen Coach zu tun hat. Die Person vertraut dann auf das Auswahlverfahren des Unternehmens, da er nur seinesgleichen beurteilen kann. Darum würden manche Topmanager gemäß Harvard-Studie am liebsten mit einem Coach arbeiten, der im gleichen oder einem ähnlichen Umfeld gearbeitet und Managementenerfahrungen gesammelt hat. Dabei kann es zu Schwierigkeiten in der Akzeptanz seitens des Coachee kommen, denn selten gibt es Coachs mit genau derselben Managementenerfahrung. Andere Coachees wiederum haben über Mund-zu-Mund-Propaganda von Coachs erfahren und würden den Coach eines Bekannten bevorzugen, obwohl sich dieser nicht im Coaching-Pool des Unternehmens befindet.

Der Coach

Für den beteiligten Coach entstehen Unsicherheiten, weil er/sie nicht genau weiß, was am Ende zur Beauftragung oder zu einer Absage geführt hat. Er weiß nicht, welche Kompetenzen im Detail betrachtet wurden, wie diese Kompetenzen gewichtet wurden und was am Ende den Ausschlag für eine Aufnahme im Coaching-Pool gegeben hat. War es die Person, die überzeugte, oder die Branchenerfahrung? Oder war es eine im Gespräch erwähnte Methode? Bestenfalls genügte der Nachweis einer Ausbildung, oder die Entscheider stützten sich auf das Renommee eines Ausbildungsinstituts. Inwieweit die Entscheider die Unterschiede zwischen den Zertifizierungen kennen, inwiefern Lebenserfahrung bewertet wird, welche Bedeutung dem »Stallgeruch« zukommt, das bleibt allerdings offen.

Auch wenn ein Coach in einen Coaching-Pool aufgenommen wird, ist nicht sicher, ob er/sie beim Endkunden – also dem Manager – überhaupt ankommt und ob er gebucht wird. Manchmal schauen potenzielle Kandidaten nicht im Pool, sondern folgen direkt einer persönlichen Empfehlung. Andere wiederum schauen in den Pool, können jedoch mit der dortigen Darstellung nicht viel anfangen oder empfinden die in der Datenbank enthaltene Information als zu komplex oder bemängeln eine zu geringe Informations-tiefe. Die Standardisierung der Form macht es dem einzelnen Coach schwer, aus der Masse herauszutreten.

Der/die Personalentwickler/in

Einen Coaching-Pool aufzubauen und zu pflegen, bedeutet für die Personalentwickler der Unternehmen einen enormen Aufwand. Im ersten Schritt gilt es für die Unternehmen, einen sinnvollen Kriterienkatalog für die Coaching-Kompetenzen zu entwickeln. Außerdem ist es wichtig, Coaching so zu definieren, dass es zu den Unternehmenszielen und zur Unternehmenskultur passt. Zentrale Fragen in diesem Prozess sind:

- Worauf stützen wir uns? Auf welche Theorien und wissenschaftlichen Erkenntnissen wollen wir vertrauen?
- Wie können wir die Investition begründen? Manager möchten über den Return on Investment (ROI) im Voraus informiert werden. Welche Messinstrumente stehen uns zur Verfügung, um den Impact des Coachings zu messen und um diese Investition zu rechtfertigen?
- Wie prüfen wir die Kompatibilität des Coachs mit der Unternehmenskultur?
- Wie organisieren wir die Qualitätskontrolle?

Obwohl Unternehmen viel Engagement zeigen, um zu klären, was Coaching für sie bedeutet, so sind sie dennoch verunsichert, was ein guter Coach können muss. Sie sind zu Recht verunsichert, weil es keine verbindliche, von glaubwürdigen Einrichtungen formulierte Definition gibt.

Hypothese und Fazit

Da eine allgemeingültige, verbindliche Definition für Coaching und eine damit verbundene Beschreibung der Coaching-Kompetenzen fehlt, übernehmen einerseits die Unternehmen diese Arbeit. Andererseits erarbeiten aber auch die Verbände solche Definitionen. Parallel dazu wirken Erfahrungsberichte und Presse imagebildend.

Dieses unkoordinierte Vorgehen führt zu einer erheblichen Verwässerung des Berufsfeldes Coaching. Wir wissen bereits heute, dass Coaching als Containerbegriff genutzt wird und verschiedene Anspruchsgruppen ein unterschiedliches Verständnis davon haben.

Die Professionalisierung des Coachings sollte insbesondere auch ein Anliegen der Forschung sein, da Coaches an den Fachhochschulen ausgebildet werden. Wenn nun auch die Forschenden diese Professionalisierung weiter zu ihrem Anliegen machen, haben wir gemeinsam gute Chancen, das Ziel einer begrifflichen Klarheit und eines professionellen Einsatzes von Coaching in Unternehmen tatsächlich zu erreichen. Letztlich profitieren alle von mehr Klarheit in diesem Bereich: der Coaching-User, die Unternehmen und ihre Personalentwickler, der praktizierende Coach – und selbstverständlich diejenigen, die sich in Zukunft mit dem wissenschaftlichen Coaching-Gepäck auf den Weg in die Praxis machen, sowie die Coaching-Forschung selbst.

Konkret könnte die Forschung wichtige Grundlagen für professionelle und transparente Auswahlverfahren schaffen und Antworten auf diese Fragen geben: Auf welchen Theorien oder wissenschaftlichen Erkenntnissen basieren Verfahren? Wer entscheidet letztlich, über welche Qualitäten ein Coach verfügen muss? Und wie kommen Unternehmen überhaupt zu einer Definition dessen, was Coaching ausmacht?

Literatur

- Geißler, Harald (2011). Die inhaltsanalytische »Vermessung« von Coachingprozessen. In: Bernd Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?* (2., aktualisierte und erweiterte Auflage) (S. 95–130). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Leitl, Michael (2011). Coaching – Berater auf Augenhöhe. *Harvard Business Manager*, (3).

Anschrift der Verfasserin

Eszter Nyuli

Zollikerstraße 153

8008 Zürich

Tel.: +41 (0)44 252 37 40

Mobile: +41 (0)79 210 41 23

E-Mail: info@coachen.ch

Website: www.coachen.ch

Den Nutzen von Coaching-Pools in Unternehmen verbessern

Umfrage bei Unternehmen	395
Methodisches Vorgehen	396
Die Thesen auf dem Prüfstand	397
Das Potenzial von Coaching besser ausschöpfen	398

* *Markus Baumann*, lic. phil. I, geschäftsführender Partner der *Coaching Company*, Coach, Supervisor und Organisationsberater BSO und Psychologe FSP. Markus Baumann war nach dem Studium der Psychologie und Pädagogik während zwölf Jahren in verschiedenen Beratungs- und Leitungsfunktionen an mehreren Fachstellen im Sozial- und Gesundheitsbereich unterwegs. 2001 führte ihn seine Laufbahn in die Privatwirtschaft, wo er während zehn Jahren als Trainer für Leadership Development, Führungskräfte-Coach und zuletzt als Verantwortlicher für das Center of Competence for Coaching bei einer Großbank tätig war. Er unterrichtet als Dozent an verschiedenen höheren Fach- und Fachhochschulen Selbstkenntnis, Kommunikation, sowie Leadership- und Teamentwicklung. Weiterbildungen u. a. in Organisations- und Personalentwicklung, Supervision, systemischer Therapie und Beratung, MBSR.

Manfred Suter, Dipl. Organisator, geschäftsführender Partner der *Coaching Company*, Senior-Coach DBVC, Ausbildungen zum Prozessberater, Psychologischen Organisationsberater und Coach. Manfred Suter ist seit neun Jahren als Management-Coach und Organisationsberater selbstständig tätig, zuvor war er Senior-Berater und Coach im Management Development einer Großbank. Er verfügt über langjährige Führungs- und Projektleitererfahrung und unterrichtet ausserdem an diversen Fachhochschulen Coaching und Beratung, Führung, Change-Management, Teamentwicklung und Konfliktmanagement. Weiterbildungen u. a. in Transaktionsanalyse, Systemtheorie, MBSR.

Coach-Pools existieren mittlerweile in vielen Unternehmen. Auf Coaching setzt die Personalentwicklung, wenn es darum geht, Führungskräfte fit zu machen für neue Herausforderungen. Coaching wird manchmal als Ergänzung zur Führungsentwicklung, häufiger als Krisenintervention eingesetzt. Dass Coaches in solchen Fällen einen Mehrwert schaffen können, scheint unbestritten, auch wenn sich dieser nicht exakt beziffern lässt. Was solche Coach-Pools wirklich zu leisten imstande sind, mag allerdings niemand so genau auf den Punkt bringen. Dabei erstaunt es, dass kaum jemand danach fragt, ob und wie das volle Potenzial von Coaching-Pools ausgeschöpft werden kann.

Die Autoren sind der Meinung, dass der Coach respektive Coaching einer Unternehmung noch viel mehr bringen könnte, als das aktuell vielerorts der Fall ist. Sieben Thesen, die in der Coaching-Praxis der Autoren über die vergangenen Jahre gereift sind, wurden in einer explorativen Studie in Interviews mit Vertretern des höheren Managements, Leitern von Human Resources (HR) und Leitern der Personalentwicklung (PE) überprüft. Darauf folgend, schlagen wir vier Ansatzpunkte vor, den Nutzen von Coaching in der konkreten Unternehmensrealität zu verbessern.

Umfrage bei Unternehmen

Langjährige eigene Coaching-Praxis, die Erfahrungen als Coaches in verschiedenen Coach-Pools sowie als interner Verantwortlicher für den Coach-Pool eines Großunternehmens führten uns zu den nachfolgend aufgeführten Thesen. Diese sieben Thesen widerspiegeln unsere Erfahrungen, wie sie sich im Coaching-Alltag herausgebildet haben, und unser grundlegendes Coaching-Verständnis, das weitgehend auf demjenigen des *Deutschen Bundesverbandes Coaching* (DBVC, 2009, S. 19 f.) beruht.

Thesen zum Nutzen von Coach-Pools in Unternehmen

- 1 Führungskräfte bewältigen Veränderungsprozesse mit Coaching-Begleitung besser.
- 2 Ein gut gemanagter Coach-Pool leistet einen wichtigen Beitrag zur »lernenden Organisation«.
- 3 Richtig initiiertes Coaching steigert die Motivation der Mitarbeitenden.
- 4 Die Integration von Coaching in Personalentwicklungs-(PE-)Programme stellt für Unternehmen einen Mehrwert dar.
- 5 Die Gefahr, zu einem Wellness-Pool zu verkommen, statt zu einer Erkenntnis-Oase zu gedeihen, droht jedem schlecht gemanagten Coach-Pool.

- 6 Die Kooperation des strategischen HR mit dem Coach-Pool ist zwingend.
- 7 Die richtige Größe des Coach-Pools ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor

Eigene Erfahrungen können natürlich durchaus auch ein Zerrbild der tatsächlichen Coaching-Wirklichkeit darstellen. Aus diesem Grund wollten wir unsere Thesen unbedingt mit Expertinnen und Experten aus Organisationen prüfen. Interviews mit den einleitend bereits beschriebenen Schlüsselpersonen sollten Aufschluss bringen und das bei uns vorherrschende Bild aus deren Optik vervollständigen bzw. korrigieren helfen.

Methodisches Vorgehen

Eine schriftliche Umfrage bei den besagten Unternehmensvertretern schien uns ein zu wenig differenziertes Bild liefern zu können. Deshalb entschieden wir uns für die Form einer mündlichen Befragung. Die Interviews sollten uns einen tieferen Einblick in die aktuelle Coaching-Realität ausgewählter mittelständischer Unternehmen der deutschen Schweiz vermitteln. Unser Ziel war es, Unternehmen zu finden, die sowohl bezüglich der Größe als auch hinsichtlich der Branchenvielfalt die schweizerische KMU-Landschaft ungefähr abbildeten.

Schließlich fanden sich zwölf Unternehmen, die den Finanz- und Versicherungssektor, den Detailhandel, die Industrie, die Automobilbranche, das Gesundheitswesen und die öffentliche Verwaltung vertreten. Wir führten mit insgesamt zwölf leitenden Managern aus Geschäftsleitung, HR und PE halbstrukturierte Interviews. Die Interviews dauerten in der Regel eine Stunde, und zu jeder der sieben Thesen wurden den Interviewpartnern je nach Relevanz zwei bis drei Fragen aus einem Fragenpool gestellt. Die Aussagen der Interviewpartner wurden von uns anhand der Clustering-Methode (Reich, 2007) sinngemäß zu Stichwort-Clustern zusammengefasst.

Den Interviewpartnern wurde zugesichert, dass ihre Antworten anonymisiert wiedergegeben und am zweiten internationalen Coaching-Fachkongress »Coaching meets Research« in Basel anlässlich eines Workshops präsentiert würden. Außerdem wurde ihnen in Aussicht gestellt, dass die wesentlichen Ergebnisse anschließend in einem Fachartikel festgehalten und auch für sie verfügbar gemacht würden.

Die Thesen auf dem Prüfstand

Die Aussagen zu den einzelnen Thesen sind, in Stichwort-Clustern zusammengefasst, den einzelnen Thesen zugeordnet worden. Die Interviews mit den Unternehmensvertretern ergeben in erster Linie ein sehr heterogenes Bild, wie die nachfolgenden, sinngemäß aufgezeichneten Kommentare zeigen.

These 1: Führungskräfte bewältigen Veränderungsprozesse mit Coaching-Begleitung besser

Coachs werden in Change-Projekten kaum involviert. Da es meist um fachliche Veränderungen geht, wird die benötigte Expertise eingekauft, und Coaching ist dabei kein Thema. Erst wenn größere Probleme bei der Einführung auftauchen, wird der Beizug eines Coachs erwogen.

These 2: Ein gut gemanagter Coach-Pool leistet einen wichtigen Beitrag zur »lernenden Organisation«

Es gibt keine Erfahrung mit Coach-Pools, da nur punktuell mit Coachs zusammengearbeitet wird, zum Beispiel auf der Ebene der Geschäftsleitung. Lernen findet vor allem »on the job« und über den Erfahrungsaustausch in sogenannten »Peergroups«, manchmal unter Anleitung eines Coachs und natürlich in Kursen im Rahmen der Führungsausbildung statt.

These 3: Richtig initiiertes Coaching steigert die Motivation der Mitarbeitenden

Anfängliche Skepsis bei Führungskräften verwandelt sich nach einer konkreten Erfahrung mit Coaching meist in eine positive Einstellung. Coaching wird mehrheitlich defizitorientiert wahrgenommen, eher fallweise und nur vereinzelt zur Unterstützung von »neuen« Führungskräften systematisch genutzt. Konsequenterweise wird Coaching am ehesten im Rahmen von Outplacement-Programmen eingesetzt.

These 4: Die Integration von Coaching in PE-Programme stellt für Unternehmen einen Mehrwert dar

Vereinzelt wird Coaching im Rahmen der Führungskräfteentwicklung genutzt, in dem Coachs für Trainings beigezogen oder nach Bedarf für ein Einzelcoaching angefragt werden. Am häufigsten kommt Coaching bei Themen wie Outplacement, Neuorientierung und Potenzialentwicklung für Führungskräfte des höheren Managements oder zur Förderung von Talenten und bei Performance-Problemen zum Zug.

These 5: Die Gefahr, zu einem Wellness-Pool zu werden, anstatt zu einer Erkenntnis-Oase zu gedeihen, droht jedem schlecht gemanagten Coach-Pool

Da die befragten Unternehmen keine Erfahrung mit Coach-Pools haben, lässt sich diese These aufgrund der Interviews nicht verifizieren.

These 6: Die Kooperation des strategischen HR mit dem Coach-Pool ist zwingend

Für strategische Themen bzw. unternehmensweite Brennpunkte und Führungsthemen wird ein partnerschaftlicher Austausch mit dem Coach mehrheitlich als wünschenswert betrachtet, allerdings wird auch auf die Problematik der Vertraulichkeit hingewiesen, die damit gefährdet werden könnte.

These 7: Die richtige Größe des Coach-Pools ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor

Aus dem gleichen Grund wie bei These 6, nämlich der fehlenden Erfahrung mit Coach-Pools, kann die letzte These nur lückenhaft beantwortet werden. Zur »richtigen« Größe des Coach-Pools konnten keine Aussagen gemacht werden. Die Frage nach der geforderten Qualifikation der Coachs wird hingegen recht eindeutig beantwortet: Coachs sollen eine anerkannte und renommierte Coaching-Ausbildung vorweisen, über einen guten Werkzeugkoffer verfügen und gute fachliche Referenzen mitbringen. Empfehlungsmanagement wird großgeschrieben. Führungserfahrung ist wünschenswert, wird aber nicht zwingend erwartet.

Das Potenzial von Coaching besser ausschöpfen

Aufgrund der oben dargestellten Ergebnisse möchten wir vier mögliche Ansatzpunkte hervorheben, wie das Potenzial von Coaching, im Vergleich zu der erhobenen Praxis, besser ausgeschöpft werden könnte.

- 1 Coaching ist eine mehrheitlich akzeptierte Methode zur Problemlösung und Schadensbegrenzung. Das größte Potenzial von Coaching liegt aber in seiner prophylaktischen und antizipierenden Wirkung.
- 2 Aufgrund des deutlich höheren Transfererfolges gegenüber Führungstrainings müsste Coaching zu einem Kernelement jeder modernen Führungskräfteentwicklung werden.
- 3 Ein gezieltes Coaching der Schlüsselpersonen in Change-Projekten bereits in der Planungs- und der Realisierungsphase könnte den Umsetzungserfolg wesentlich steigern.
- 4 Der vertiefte Einblick von Coachs in die Wirkmechanismen und die Führungskultur einer Organisation liefert internen HR- bzw. PE-Vertretern

wertvolle Hinweise für die Ausgestaltung einer strategieorientierten Führungskräfteentwicklung.

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht, wie Coaching auf der Ebene der Führungskraft, auf Teamebene und auf der Ebene der Organisation als ein integriertes Element einer modernen Personalentwicklung in Unternehmen sowohl für personen- als auch für systemqualifizierende Zwecke eingesetzt werden könnte.

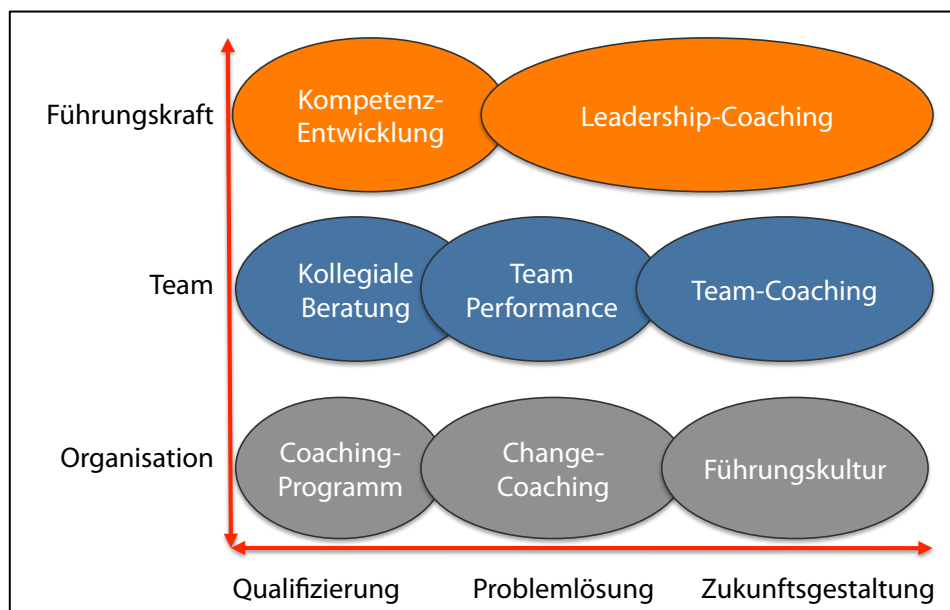


Abbildung 1: Portfolio einer modernen Personalentwicklung auf der Basis von Coaching (eigene Darstellung)

Führungskraft	Team	Organisation
<i>Kompetenzentwicklung:</i> Coaching-Kompetenzen werden gezielt weiterentwickelt und für den Führungsalltag nutzbar gemacht. <i>Leadership-Coaching:</i> In einem individuell gestalteten Coaching-Prozess werden Führungskräfte begleitet, um passende Antworten und Lösungen zu finden.	<i>Kollegiale Beratung:</i> Förderung von kollektiven Lernprozessen mittels professioneller Moderation zur Bearbeitung konkreter Führungsfragen. <i>Team-Performance:</i> Erkennen von blinden Flecken und Entwicklungsfeldern zur Steigerung der Team-Performance anhand von relevanten Dimensionen erfolgreicher Teams. <i>Team-Coaching:</i> Begleitung des Entwicklungsprozesses von (Führungs-)Teams.	<i>Coaching-Programm:</i> Coaching als integriertes Element von Leadership- und Kader-nachwuchs-Programmen oder von Beförderungsprozessen zur Transferunterstützung. <i>Change-Coaching:</i> Beratung von Verantwortlichen vor, während und nach Veränderungsprozessen. <i>Führungskultur:</i> Gemeinsam entwickelte Führungsleitsätze werden im Alltag integriert und gezielt auf den nachfolgenden Führungsebenen verankert.

Der Nutzen von Coaching scheint aus unserer Sicht bei Weitem noch nicht voll ausgeschöpft, zumindest wird dies im Rahmen dieser kleinen Studie deutlich. Allein schon der längst ausgewiesene hohe Transfererfolg gegenüber traditionellen Führungskräfte trainings und Schulungen, bei vergleichbaren Kosten, müssten Geschäftsführer und die Verantwortlichen in HR und PE eigentlich aufhören und entsprechend handeln lassen. Mit vier zugegebenermaßen subjektiven Schlussfolgerungen aus unserer Feldstudie, möchten wir dazu beitragen, dass hier in Zukunft ein Umdenken stattfindet.

1 *Mehr antizipieren – weniger reparieren!*

Coaching könnte einen viel größeren Mehrwert leisten, wenn es zum Beispiel als fester Bestandteil einer modernen PE konsequent vorausschauend eingesetzt würde. Eine Führungskraft könnte beispielsweise auf die anstehende Herausforderung optimal vorbereitet und anschließend in der Umsetzungsphase begleitet werden. Ein im Rahmen der Reorganisation neu gebildetes Team könnte mit dem Coach den konstruktiven Umgang mit Unterschieden üben sowie Normen und Spielregeln erarbeiten, was später das Risiko unproduktiver Konflikte reduzieren hilft.

2 *Höherer TransfERNutzen dank maßgeschneiderten und mit dem Führungsalltag eng verknüpften Lernprozessen!*

Coaching weist erwiesenermaßen einen deutlich höheren TransfERNutzen auf als traditionelle Trainings oder Schulungen. In Verbindung mit Coaching erreichen allerdings auch Trainings einen bis zu dreimal höheren Umsetzungserfolg. Aus diesem Grund schlagen wir vor, dass PE-Konzepte, nehmen wir exemplarisch ein Programm zur Führungsentwicklung, neben klassischen Trainingssequenzen auch um individuelle Coaching-Sitzungen erweitert werden. Das können Follow-up-, intermittierende oder integrierte Coaching-Sequenzen sein (Möller & Kotte, 2012). Im Minimum aber sollten Trainings konsequent ein Transfer-Coaching im Gruppen- oder Einzelsetting beinhalten.

3 *Die psychosoziale Dynamik von Change-Projekten reflektiert gestalten!*

Wenn dem Versäumnis entgegengewirkt werden soll, dass der externe Coach erst das Spielfeld betritt, wenn ein Projekt bereits zu scheitern droht, und er dann im besten Fall Schadensbegrenzung erreichen kann, dann müsste bereits beim Projektstart die Rolle eines Change-Coachs geschaffen werden. Mit dessen Unterstützung sollen die Auswirkungen der geplanten Veränderungsschritte und anstehenden Entscheide analysiert werden, damit frühzeitig notwendige Maßnahmen ergriffen werden können. Dem Change-Coach kommt die Rolle zu, einerseits das Change-Projekt im Sinne eines Prozessbegleiters zu betreuen und in erster Linie die Projektleitung zu coachen, darüber hinaus sollte er aber auch in wichtige Entscheidungen mit eingebunden werden, um auf den Prozess und die Projektdynamik entscheidend Einfluss nehmen zu können.

4 *Die eigene Führungskultur besser verstehen und bedarfsgerecht weiterentwickeln!*

Ein systematischer Erfahrungsaustausch zwischen HR und Coach, was von einigen Interviewpartnern übrigens durchaus als wünschenswert erachtet worden ist, würde wesentlich dazu beitragen, die aktuellen Herausforderungen und Bedürfnisse der eigenen Führungskräfte zeit- und realitätsnah zu erkennen. Das würde wiederum ermöglichen, entsprechende Entwicklungsmaßnahmen wirklich bedarfsgerecht zu planen, anstatt aufgrund von Befragungen und Mitarbeiterzufriedenheits-Erhebungen auf mehr oder weniger zutreffende Annahmen angewiesen sein zu müssen.

Literaturverzeichnis

- DBVC (Hrsg.) (2009). *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Coaching-Kompodium* (2. Auflage). Frankfurt am Main: Deutscher Bundesverband Coaching e. V.
- Möller, Heidi, & Kotte, Silja (2012). Coaching im Kontext von Führungsentwicklungsprogrammen. Vortrag auf dem 2. Internationalen Coaching-Forschungskongress im deutschsprachigen Raum. Basel.
- Reich, Kersten (Hrsg.) (2007). Clustering. Methodenpool. Universität Köln. <http://methodenpool.uni-koeln.de/download/clustering.pdf> [30.1.2013].

Anschrift der Verfasser

Markus Baumann

E-Mail: baumann@coachingcompany.ch

Manfred Suter

E-Mail: suter@coachingcompany.ch

Coaching Company

Lavaterstraße 57

CH-8002 Zürich

(In)direkte Effekte von Coaching

Doppeltes Potenzial für Organisationen

Systemanstöße durch organisationsinternes Coaching	404
Theoretische Grundlagen zur Wirksamkeit von Coaching	406
Design und Ergebnisse der Untersuchung	409
Fazit: Über Personalentwicklung hinaus	411

* *Johanna Friesenhahn*, M. A., Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Arbeitseinheit Weiterbildung und Beratung; Akademische Mitarbeiterin und Studiengangskoordinatorin des berufsbegleitenden Masterstudiengangs »Berufs- und organisationsbezogene Beratungswissenschaft«.

Viele Großunternehmen haben den Nutzen von Coaching für ihre Personalentwicklung erkannt und richten einen Coaching-Pool mit organisationsinternen Coachs ein. Dabei fungieren Kolleginnen und Kollegen – die eine entsprechende Qualifikation zum Coach nachweisen können – als Coach anderer Mitarbeiter.¹ Mit Coaching ist in diesem Beitrag die Hilfe zur Selbsthilfe gemeint, in der der Coach Experte für den Beratungsprozess ist, während der Coachee die Verantwortung für die Bearbeitung seines Anliegens behält. Bei Coaching handelt es sich also um eine persönliche Prozessberatung, die im organisationalen Kontext stattfindet.² Die Anlässe sind dabei vielfältig (Schreyögg, 2003, S. 76). Beispielsweise könnte es Unterstützung bei der Einarbeitung in eine neue Position bieten oder dazu beitragen, besser im Projektteam zusammenzuarbeiten. Die Anlässe haben allerdings einen arbeitsbezogenen Ursprung. Lippmann (2008, S. 23) verortet den Ansatzpunkt von Coaching in der Organisation bei der Rollenübernahme, also zwischen Person und Organisation. Was genau bei einem Coaching passiert, gleicht immer noch einer Black Box (Kühl & Galdynski, 2009). Daher untersuchte die auf dem zweiten internationalen Coaching-Kongress in Basel 2011 »Coaching meets research« und in diesem Beitrag beschriebene Studie die Wirkprinzipien im Coaching, die direkten Effekte von Coaching auf die Person und die indirekten Effekte auf das Umfeld der Coachees, also auf die Organisation. Als theoretische Basis fungierten hier die generischen Prinzipien nach Haken und Schiepek (2010) sowie deren Beschreibung von Kognitions-Emotions-Verhaltens-Mustern (KEV-Muster) als Effektkategorien.

Systemanstöße durch organisationsinternes Coaching

Die Untersuchung fand in einem Großunternehmen mit einem internen Coaching-Pool statt. Diese Sonderform des Coachings durch organisationsinterne Coachs (s.o.) wirft die Frage auf, inwiefern auch die Organisation durch das interne Coaching beeinflusst werden kann.

Systemtheoretisch lautet die Frage, inwiefern verschiedene Elemente eines Systems sich gegenseitig beeinflussen können. Durch die Kopplung der Systemelemente untereinander und deren rekursive Aktionen werden neue Eigenschaften geschaffen, die mehr sind als die Summe ihrer Teile (Emergenz) (Haken & Schiepek, 2010, S. 31).

¹ Welche Vor- und Nachteile entstehen, wenn interne Mitarbeiter als Coachs eingesetzt werden, wird aktuell diskutiert (vgl. Reimer, 2009, S. 42; Bollhöfer, 2009, S. 43).

² Insofern mit Coaching Business- und nicht Life-Coaching gemeint ist, wobei das Abgrenzungsproblem bereits hier erkennbar wird, da Themen der Berufswelt auch durch die Privatwelt beeinflusst werden und umgekehrt.

Übernimmt eine Person in einer Organisation eine Rolle,³ überschneiden sich Person und Organisation durch die Rollenübernahme (z. B. Teamleiter) (vgl. Abb. 1). Ist diese Überschneidung groß, kann einerseits die Person ihre Persönlichkeit in die Arbeit einbringen, andererseits erfüllt sie die Erwartungen der Organisation, und die Rolle entspricht der Strategie, Struktur und Kultur der Organisation. Hier besteht Potenzial für die Person, in ihrer Rolle aufzugehen und die eigene berufliche Entwicklung mitzugestalten (Lippmann, 2008, S. 24). Ist die Überlappung klein und die Werte der Person sind beispielsweise nicht mit der Kultur der Organisation vereinbar, so wirkt sich das negativ auf die Organisation aus, da die Rolle nur ungern und ineffektiv ausgefüllt wird. Im Idealfall sind die Erwartungen der Rollensender und -empfänger deckungsgleich (Lippmann, 2008, S. 22). Organisationsinternes Coaching kann daher als Versuch gesehen werden, das Potenzial der Person zu entdecken, zu entfalten und der Rollenausfüllung zugänglich zu machen.



Abbildung 1: Rollenübernahme der Person in der Organisation (in Anlehnung an Lippmann, 2008, S. 23)

Durch Matrixorganisationen und Projektarbeiten sind Rollendefinitionen und -erwartungen jedoch einem Prozess ständiger Aushandlung unterworfen.

³ Rolle wird definiert als »Set von Erwartungen«, das andere Organisationsmitglieder als Elemente des sozialen Systems an eine Position haben. Eine Position wird durch daran gekoppelte Kompetenzen und Status definiert. Eine Person kann in einer Organisation mehrere Rollen übernehmen, kann Rollensender, -empfänger oder auch -träger sein. (vgl. Lippmann, 2008, S. 21).

Da anzunehmen ist, dass organisationsinternes Coaching weiterhin zunehmen wird, ist es aus berufspraktischer und wissenschaftlicher Perspektive höchst relevant, welchen Einfluss Coaching auf Person und Organisation hat.

Theoretische Grundlagen zur Wirksamkeit von Coaching

Wirkprinzipien im Coaching

Bislang wurde mit unterschiedlichen Vorgehensweisen und Zielsetzungen versucht, die Wirksamkeit von Coaching wissenschaftlich zu untersuchen (Künzli, 2009). Als Bausteine der theoretischen Basis können das Strukturmodell von Coaching nach Greif (2008) und die Wirkprinzipien der Allgemeinen Psychotherapie nach Grawe (2000) angesehen werden. Das Strukturmodell betont die Bedeutung der Affektreflexion und -kalibrierung.

In der Nachbardisziplin der Psychotherapie herrscht in diesem Feld eine längere Forschungstradition. Grawe (2000) macht deutlich, dass den verschiedenen Therapieschulen gemeinsame, unspezifische Wirkprinzipien zugrunde liegen müssen. Daraus skizzierte er eine Allgemeine Psychotherapie, bei der bestimmte Perspektiven in jeder Psychotherapie zum Tragen kommen und somit beachtet werden müssen: Beziehungs-, Klärungs- und Problembewältigungsperspektive (Grawe, Donati & Bernauer, 2001, S. 750–787).⁴

Haken und Schiepek (2010) entwickelten auf Basis der Synergetik unspezifische Wirkprinzipien der Psychotherapie.⁵ Die sogenannten generischen Prinzipien schaffen Bedingungen, die Ordnungsübergänge in Systemen erleichtern. Die generischen Prinzipien liefern auf der Metaebene ein theoretisches Gerüst, durch das die Auswahl von Interventionen im Prozess begründet werden kann, es ist dabei jedoch gleichzeitig so offen, dass zur Ausgestaltung verschiedene Beratungsschulen angewendet werden können. Daher bildeten sie in dieser Untersuchung den theoretischen Kern.⁶

Schaffen von Stabilitätsbedingungen: Ordnungsübergänge sind zuvor mit kritischer Instabilität verbunden, weshalb stabile Randbedingungen in der Beratung wichtig sind (z. B. Transparenz des Vorgehens, vertrauensvolle Beziehung oder Selbstwirksamkeitserfahrungen) (a. a. O., S. 437).

⁴ Auf diese beiden Ansätze kann an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden. Interessierte seien auf Greif (2008) sowie Grawe (2000) verwiesen.

⁵ Die Perspektiven der Allgemeinen Psychotherapie nach Grawe (2000) können auch unter verschiedene generische Prinzipien nach Haken und Schiepek (2010) subsumiert werden (z. B. Beziehungsperspektive u. a. zu Stabilitätsbedingungen).

⁶ Für eine genauere Darstellung der generischen Prinzipien in der Beratung vgl. Schiersmann & Thiel, 2012.

Identifikation von Mustern des relevanten Systems: Zunächst muss festgestellt werden, auf welches (Teil-)System sich die zu fördernden Selbstorganisationsprozesse beziehen sollen (z. B. Familie, Team, Person) (a.a.O., S. 437).

Sinnbezug: Um genügend Motivation für einen anstrengenden Entwicklungsprozess aufbringen zu können, muss stets die persönliche Bedeutung der Beratung hergestellt werden (a. a. O., S. 437 f.).

Kontrollparameter identifizieren: Als Voraussetzung der Selbstorganisation des Systems muss es zunächst über individuelle Kontrollparameter aktiviert werden, um alle Elemente in Schwingung zu versetzen (z. B. über intrinsische Motivation) (a. a. O., S. 438).

Destabilisierung: Bestehende Muster werden zum Beispiel durch Perspektiverweiterungen destabilisiert. Es entstehen Inkongruenzen im psychischen Erleben, und neue Ausprägungsformen des Systemmusters werden ermöglicht (a. a. O., S. 438 f.).

Gezielte Symmetriebrechung ermöglichen: In der Phase kritischer Instabilität können kleine Anstöße über die weitere Ordnungsbildung entscheiden (a. a. O., S. 439). Interventionen können Musterentwicklungen dabei eher in Richtung des Beratungsziels lenken (z. B. durch kognitive Antizipation von Verhaltensweisen) (a. a. O., S. 440).

Re-Stabilisierung: Die neue Ordnung des Systemmusters muss durch die Integration in das bestehende Selbstkonzept und die Vernetzung mit den emotionalen Selbst-Schemata der Person restabilisiert werden (z. B. durch generalisierende Maßnahmen wie Wiederholungen oder Nutzung in unterschiedlichen Kontexten) (ebd.).

Synchronisation/»Kairos« beachten/Resonanz: Während des gesamten Coaching-Prozesses ist es notwendig, dass Coach und Coachee eine Verbindung zueinander haben, das heißt, beide Systeme miteinander angekoppelt sind. Entsprechen Interventionen beispielsweise nicht dem *state of mind* des Klienten, wird die Informationsaufnahme an dieser Stelle gehemmt. Daher muss die Vorgehensweise im Coaching ständig mit dem kognitiv-emotionalen Zustand des Klienten synchronisiert werden. Hier spielt das Zusammenspiel von Intervention mit der Beratungsphase eine bedeutende Rolle (a. a. O., S. 439). Weiterhin ist wichtig, wie es dem Coach durch seine Kommunikation gelingt, das andere System in Schwingung zu versetzen und gegebenenfalls wieder zu restabilisieren. Er benötigt ein Gefühl für das richtige Timing, die richtige Wortwahl und muss sich empathisch in sein Gegenüber hineinversetzen. Neben Wissen und rationalen Vorgehensentscheidungen sind daher auch gefühlsbezogene Elemente wichtig.

Die Anwendung von Wirkprinzipien der Psychotherapie auf Coaching scheint unproblematisch, da viele Beratungsansätze theoretisch in Psycho-

therapieschulen verwurzelt sind und Ähnlichkeiten in der Vorgehensweise aufweisen.⁷ Über die trennscharfe Unterscheidung von Psychotherapie und Coaching herrscht darüber hinaus bislang kein Konsens. Ein häufig aufgeführtes Argument sind allerdings die weniger tief greifenden, nicht pathologischen Anlässe (Schmidt-Lellek, 2003, S. 233). Somit kann angenommen werden, dass die Wirkprinzipien von Psychotherapien auch auf Coaching-Prozesse übertragen werden können.

Effekte im Coaching

Der Ursprung der Synergetik liegt jedoch nicht in der Psychologie, sondern in der Physik (vgl. Haken & Schiepek, 2010, S. 41). 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. a. a. O., S. 38). Synergetik – als die Lehre der Selbstorganisation – geht davon aus, dass sich Systeme ohne steuernden Einfluss verändern und selbst Ordnungen herstellen. Es kommt so zu Musteränderungen und Ordnungsübergängen des Systems. Im psychischen System bestehen bestimmte, unterschiedlich verfestigte Konstellationen von Emotionen, Kognitionen und Verhalten – die KEV-Muster.⁸ Effekte im Coaching sind demnach auf selbstorganisierte Änderungen der KEV-Muster im psychischen System des Coachees zurückzuführen, die ein Coach lediglich anstoßen kann. Änderungen in den Emotionen, Kognitionen und Verhalten, bezogen auf das Anliegen des Coachees, wurden somit hier als direkte Effekte im Coaching operationalisiert. Vor der systemischen Prämisse, dass Organisationen aus Elementen bestehen, die sich gegenseitig beeinflussen, wurden indirekte Effekte als solche operationalisiert, wenn sich die Veränderung der KEV-Muster der Coachees auf Personen auf deren Umfeld ausgewirkt und somit deren KEV-Muster angestoßen haben (vgl. a. a. O., S. 56–58).

⁷ Zum Beispiel hat die personenzentrierte Beratung ihren Ursprung in der Gesprächspsychotherapie nach Rogers (1973), die systemische Beratung u. a. in der Familientherapie und die kognitiv-behaviorale Beratung in der Verhaltenstherapie.

⁸ 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.

Design und Ergebnisse der Untersuchung

Forschungsdesign

Um der Komplexität des Forschungsgegenstands gerecht zu werden, wurde anhand einer kleinen Fallzahl eine detaillierte Analyse vorgenommen. Bei jedem der beiden untersuchten Fälle wurden Interviews mit Coach und Coachee sowie mit fünf Personen aus dem Umfeld des Coachees geführt.

Vor der Datenerhebung wurde zunächst geprüft, inwiefern das Coaching-Angebot in diesem Unternehmen den Qualitätsdimensionen (Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität) für Coaching nach Heß und Roth (2001) entspricht. Aspekte der Strukturqualität (z. B. fachliche Qualifikation) sowie personenbezogene Daten (z. B. Abteilung), die leicht abzufragen sind, wurden mittels Fragebögen erhoben. Der Schwerpunkt der Erhebung lag auf teilstandardisierten, problemzentrierten Interviews, um die Forschungsfragen detaillierter untersuchen zu können (vgl. Abb. 2). Die Erstellung der Interviewleitfäden erfolgte zum Teil theoriegeleitet, indem die generischen Prinzipien als Interviewleitfragen operationalisiert wurden. Diese Fragen wurden bewusst durch offene Fragen ergänzt, um die soziale Wirklichkeit ohne theoretisches Korsett untersuchen zu können (vgl. Lamnek, 2005, S. 128 ff.). Die theoretischen Vorannahmen wurden im gesamten Leitfaden durch die vermuteten Antworten, die theoretische Quelle und den Zweck der Frage transparent gemacht.

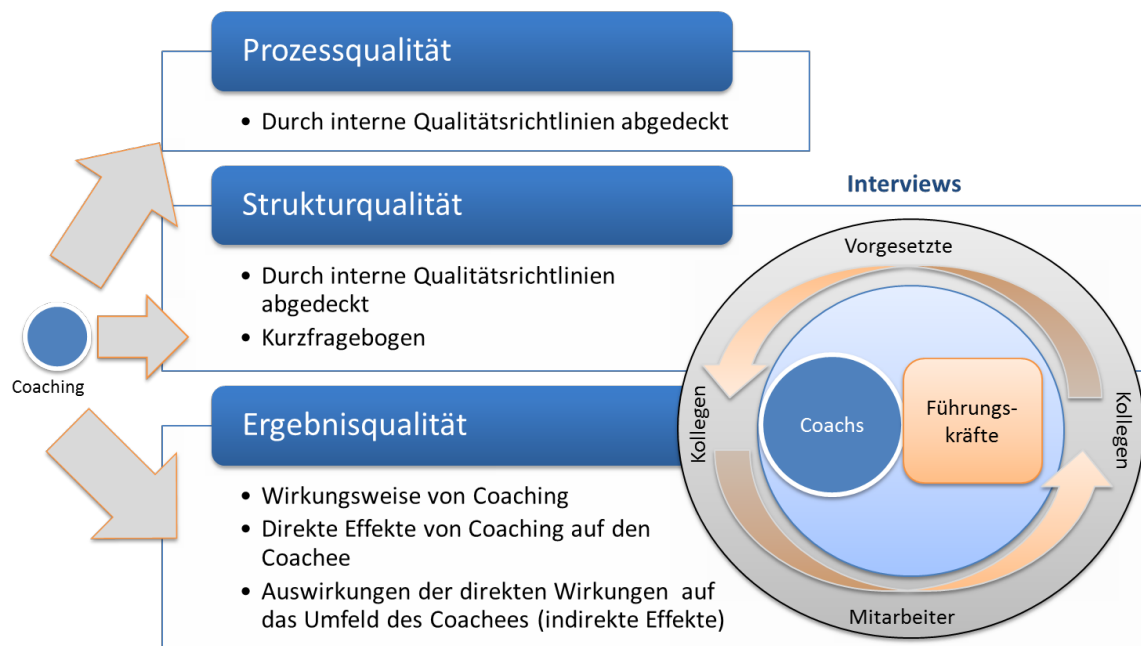


Abbildung 2: Forschungsdesign (eigene Darstellung)

Die qualitative Inhaltsanalyse der Interviews fand in Anlehnung an Mayring (2007) statt. Die Kategorienbildung erfolgte zunächst ebenfalls deduktiv, anschließend induktiv, um sowohl die theoretische Basis als auch weitere, aus den offenen Fragen entstandene Antworten kategorisieren zu können. Effekte werden dem Coaching nur zugeschrieben, wenn sich entsprechende Interviewaussagen in mindestens zwei Perspektiven decken, beispielsweise Beobachtungen von Umfeld oder Coach und Coachee.

Studienergebnisse

Generische Prinzipien als Wirkprinzipien im Coaching

Bezüglich der Forschungsfrage, inwiefern die generischen Prinzipien nach Haken und Schiepek (2010) auch als Wirkprinzipien von Coaching gelten können, wurde festgestellt, dass sie in beiden untersuchten Fällen größtenteils realisiert wurden. Da sie als allgemeine Wirkprinzipien schulenspezifisch ausgestaltet werden können, konnte so retrospektiv gezeigt werden, dass beide Coaches diese erfüllten, ohne sich dessen bewusst zu sein. Dabei lag der Schwerpunkt auf den Prinzipien der Stabilität (durch Beziehungsgestaltung gefestigt) und der Destabilisierung (durch die vielfältigen Interventionen). Dies weist darauf hin, dass es für die Wirksamkeit von Coaching essenziell ist, über dynamische Veränderungen Systemmuster zu beeinflussen. Dennoch sind die anderen generischen Prinzipien ebenso relevant für den Coaching-Prozess. Die Herstellung des Sinnbezugs, die Restabilisierung sowie die Synchronisation wurden weniger explizit realisiert. Synchronisation scheint dabei eher beiläufig und unbewusst stattzufinden – musste jedoch vorliegen, da Änderungen sonst kaum hätten angeregt werden können. Würde dieses unbewusste Handeln durch Untersuchungen auf eine bewusstere Ebene gebracht, könnten die Ergebnisse in Qualifizierungen von Coaches einfließen und so deren Professionalisierung positiv beeinflussen.

Veränderungen der KEV-Muster als direkte und indirekte Effekte

Bezüglich der Effektivität der untersuchten Coachings konnten in beiden Fällen Effekte auf emotionaler, kognitiver und behavioraler Ebene festgestellt werden. Diese analytische Einteilung wurde äquivalent zu den Teilbereichen der KEV-Muster vorgenommen, um die Untersuchungsergebnisse dezidiert analysieren zu können. Praktisch beeinflussen sich Kognitionen, Emotionen und Verhalten gegenseitig. Emotional äußerte sich dies durch gesteigertes Wohlbefinden und Zufriedenheit mit der Rollenausfüllung. Kognitiv erlangten beide Coachees neue Perspektiven, erkannten durch Selbstanalyse individuelle Muster, und ihre Selbstreflexion nahm zu. Im ersten Fall führte dies dazu, dass der Coachee direkter kommuniziert, selbst-

bewusster auftritt und eine größere Handlungs- statt Lageorientierung aufweist. Der Coachee des zweiten Falls ist ruhiger und fokussierter, setzt mehr Prioritäten und delegiert mehr an sein Team.

Darüber hinaus konnte die These bestätigt werden, dass Coaching nicht nur für eine Person – den Coachee – wirksam ist, sondern sich auf weitere Systemelemente auswirkt. Fast alle interviewten Umfeldpersonen stellten Veränderungen bei den Coachees fest, die mit großer Wahrscheinlichkeit auf das Coaching zurückgeführt werden können. Beide Teams steigerten ihre Effektivität und verbesserten ihre Zusammenarbeit durch erhöhte Delegation und klarere Kommunikation der Führungskraft. Die Berücksichtigung mehrerer Perspektiven und eine vermehrte Selbstreflexion der Coachees konnte in die tägliche Arbeit transferiert werden. Die veränderten KEV-Muster haben sich folglich auf weitere Organisationsmitglieder ausgewirkt und tragen somit indirekt zu Effekten des Coachings in der Organisation bei (Hein, 2012).

Fazit: Über Personalentwicklung hinaus

Internes Coaching verfolgt zunächst das Ziel der Personalentwicklung. Mit der Unterstützung eines internen Coachs können individuelle Karrierebegleitungen stattfinden, und durch die Vertraulichkeit können im Coaching Unsicherheiten und Ängste angesprochen werden, was in anderen Settings undenkbar wäre (Turck, Faerber & Zielke, 2007, S. 19).

In beiden untersuchten Fällen zeigen die erhobenen Effekte, dass durch die Unterstützung eines internen Coachs Bedingungen geschaffen werden konnten, die Musteränderungen des Coachees anregen. Beide Coachees konnten ihr Potenzial weiter entfalten und fühlen sich emotional wohler als vor dem Coaching. Obwohl beide Coachs methodisch unterschiedlich vorgehen, lassen sich die generischen Prinzipien in beiden Fällen als implizites Gerüst des Coaching-Prozesses nachweisen. Dies verdeutlicht deren Bedeutung als 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 (Haken & Schiepek, 2010, S. 437–441). Dies sollte sich auch in Weiterbildungen zum Coach sowie in den entsprechenden Qualitätsstandards niederschlagen, um dem »Scharlatanerieproblem« (Kühl, 2005) entgegenzuwirken.

Durch diese gezielte Personalentwicklung entsteht ein direkter und indirekter Nutzen für die Organisation. Im Coaching geänderte KEV-Muster eines Coachees können sich in der Zusammenarbeit mit anderen Organisati-

onsmitgliedern auf diese auswirken. Nach Haken und Schiepek (2010) besteht die Aufgabe einer Führungskraft auch darin, Bedingungen zu gestalten, die es einem System erlauben, selbstorganisiert Ordnungen zu erzeugen, zu erhalten und zu realisieren (Haken & Schiepek, 2010, S. 588). Daher sollten sich Führungskräfte an den generischen Prinzipien orientieren und eine »Systemkompetenz«⁹ aufbauen (a. a. O., S. 634).

Weiterführende Forschungsfragen

Die vorliegende Studie bekräftigt Wirkung und Nutzen organisationsinternen Coachings auf Basis von Selbstorganisationstheorien. Daher sollte internes Coaching gezielt in Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen eingesetzt werden.

Interessant wäre vor dem Hintergrund der Wechselwirkungen zwischen Systemelementen auch, wie weit die indirekten Wirkungen des Coachings in das organisationale Umfeld ausstrahlen. Auf diese Weise würde das Bild vervollständigt, 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.

Aus forschungstheoretischer Sicht sollten die hier gefundenen Ergebnisse an größeren Fallzahlen repliziert werden, um den Grad der Generalisierbarkeit zu erhöhen. Eine Intensivierung von Prozess-Outcome-Forschung, wie es auch in der Psychotherapie der Fall ist, wäre für den Coaching-Bereich ebenfalls wünschenswert, um die eingangs erwähnte »Black-Box« holistisch aufzuhellen. Außerdem sollten die Wirksamkeit sowie die spezifische Ausgestaltung der generischen Prinzipien im Coaching vertiefend erforscht werden, da in den hier vorliegenden Fällen nicht alle Prinzipien gleichermaßen realisiert wurden. Von besonderem Interesse sind dabei die Restabilisierung, um die Nachhaltigkeit des Coachings zu gewährleisten, sowie die Synchronisation als Basis des Coachings. Die synchrone Verbindung zwischen Coach und Coachee besteht aus einer Vielzahl sensibler Faktoren und macht die Interaktion im Coaching derart komplex, dass sie für eine detailliertere wissenschaftliche Erforschung interessant ist.

⁹ In den untersuchten Beispielen bietet die Führungskraft beispielsweise durch ein selbstbewussteres Auftreten mehr Stabilität oder lässt Freiraum zur Symmetriebrechung, indem sie Entscheidungen bewusst delegiert.

Literatur

- Bollhöfer, Gabriele (2009). Der angestellte Coach – zwischen Nähe und Distanz. *Coaching-Magazin*, (1), 43.
- Grawe, Klaus (2000). *Psychologische Therapie* (2., korrigierte Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Grawe, Klaus, Donati, Ruth, & Bernauer, Friederike (2001). *Psychotherapie im Wandel. Von der Konfession zur Profession* (5. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Greif, Siegfried (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- Haken, Hermann, & Schiepek, Günter (2010). *Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten* (2., korrigierte Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Hein, Johanna (2012). Analyse (in)direkter Effekte von Coaching anhand der generischen Prinzipien – eine empirische Fallstudie. In: Christiane Schiersmann & Heinz-Ulrich Thiel (Hrsg.), *Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen. Empirische Studien zur Beratung von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik* (S. 132–163). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Heß, Tatjana, & Roth, Wolfgang (2001). *Professionelles Coaching*. Heidelberg: Asanger.
- Kühl, Stefan (2005). *Das Scharlatanerieproblem. Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühungen*. www.dgsv.de/publikationen_downloads.php#coaching [4.1.2011].
- Kühl, Stefan, & Galdynski, Karolina (2009). *Black-Box Beratung? Empirische Studien zu Coaching und Supervision*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Künzli, Hansjörg (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, 16, 1–15.
- Lamnek, Siegfried (2005). *Qualitative Sozialforschung* (4., überarbeitete Auflage). Weinheim: Beltz.
- Lippmann, Eric (2008). Grundlagen. In: Eric Lippmann (Hrsg.), *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (S. 12–46). Heidelberg: Springer.
- Mayring, Philipp (2007). *Qualitative Inhaltsanalyse* (9. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Reimer, Heidi (2009). Coaching braucht – externe – Neutralität. *Coaching-Magazin*, (1), 42.
- Rogers, Carl R. (1973). *Die klient-bezogene Gesprächstherapie*. München: Kindler.
- Schiersmann, Christiane, & Thiel, Heinz-Ulrich (Hrsg.) (2012). *Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen. Empirische Studien zur Beratung von Personen und Organisationen auf der Basis der Synergetik*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schmidt-Lellek, Christoph J. (2003). Coaching und Psychotherapie – Differenz und Konvergenz. Zu einer Beratung zwischen arbeits- und persönlichkeitsbezogenen Fragestellungen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, (3), 227–234.
- Schreyögg, Astrid (2003). *Coaching*. Frankfurt am Main: Campus.
- Turck, Daniela, Faerber, Yvonne, & Zielke, Christian (2007). *Coaching als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung*. Stuttgart: Kohlhammer.

Anschrift der Verfasserin

Johanna Friesenhahn, M.A.

E-Mail: friesenhahn@ibw.uni-heidelberg.de

Coaching-Programme

Coaching programmes in work settings

Research on coaching in work settings	416
Who delivers coaching at work?	417
Example One: A Maternity Coaching Programme	418
Example 2: Shared service coaching programme	419
Example 3: A leadership effectiveness coaching programme	420
Other examples and discussion	421
Conclusion	424

* Dr *Alison Carter* is a Principal Associate at the Institute for Employment Studies (IES) in the UK where she leads research studies on coaching, HR and leadership effectiveness. She is a Fellow of the Chartered Institute for Personnel & Development (CIPD), has an MBA from Henley Management College and a professional doctorate. Alison was a founding director of the European Mentoring and Coaching Council (EMCC) in 2002, Co-Chair of the 2nd International Coaching Research Forum in 2009 and a regular speaker on coaching evaluation matters at Academy of Management Annual Conferences in US.

This chapter is based on the keynote address I gave to the »Coaching meets Research« conference in June 2012. I propose that the sets of corporately organised coaching relationships »coaching programmes« are extremely diverse and it is important for researchers to understand this diversity of practice in organisations. Firstly, it is difficult for coaching researchers to discuss their research with practitioners if each party has different assumptions about what coaching in work settings looks like. Secondly, as far as many UK coaching programme organisers are concerned, evidence and guidance on articulating and measuring outcomes are not readily available from researchers. Programme organisers are struggling with evaluation and how to judge the success of coaching in an organisational context.

The aim of this paper is to highlight some coaching practice issues in UK workplaces and describe some coaching programmes: the forms they take and results they claim. All the programme illustrations have been chosen because they are regarded amongst their organisational peers as best in class. Through these illustrations, I hope to demonstrate the diversity of organisational purposes and means of valuing the coaching which they organise.

Research on coaching in work settings

The study of coaching at work in Anglo-Saxon countries has drawn on a wide variety of different disciplines and has been especially fortunate in benefitting from research within both scientific and social science traditions e.g. over fifty years of psychological research on the processes that underlie work team effectiveness (e.g. Kozlowski & Ilgen, 2006; Mathieu et al., 2000) and management research on the nature of work and leadership (e.g. House & Aditya, 1997; Kirkman & Shapiro, 2001). In recent years we have seen an increase in papers about coaching at work published in scholarly journals (English, 2006) adding to knowledge about coaching outcomes for individuals (e.g. Grant, Curtayne & Burton, 2009) as well as theory and model development (e.g. Hackman and Wageman's theory of team leader as coach, 2005.).

There are many different definitions of coaching in the literature. My understanding of coaching in work settings encompasses a broad range of activities as a form of tailored work-related development which spans business, functional and personal skills. It is based on the conceptual approach to describing a range of (executive) coaching activities provided by Kilburg (1996) who, within the framework of a multi-dimensional model of systems and psychodynamic theory, also includes an emphasis on goal setting.

Despite the increase in empirical papers, there continues to be criticism of papers and gaps in the existing research, especially by those advocating a positivistic research (including Grant et al., 2010; Peterson, 2010). The review of the research by De Meuse et al. (2009) for example concluded that, although there is a great deal of perceptual evidence that individual coaching does produce improvements in individual effectiveness, fewer reported that it positively impacted on organizational improvement. Nearly all commentators mention the need for more rigorous, consistent and multi-faceted research that looks at the organizational impact of coaching. Ely et al. (2010) offer details on suggested methodologies. Research on team coaching lags even further behind the research on dyadic (one to one) coaching

There has been very little prominence in studies given to the voice of company organisers in designing and evaluating coaching »programmes« in their workplaces. Collaborative research from the IES Research Network of 50 large UK companies (Hirsh et al., 2011) found that companies perceive the evaluation of leadership interventions as an important issue but one on which evidence-based advice is not easy to find. The report authors note that the academic debate has become unhelpfully polarised between the logical positivist camp with their mechanised models (including those heavily into Return on Investment) and the post-modernist camp who propose that all reality is socially constructed so we can't deduce much at all from evaluation.

Who delivers coaching at work?

A UK survey of 250 HR specialists (CIPD, 2011) found that the most usual group delivering coaching at work is bosses/line managers (used by 32 % companies). Yet much of the coaching research continues to focus on external »professional« coaches. Not all coaching that goes on in work settings is part of a formalised »programme«, but a large proportion is with internal coaches increasingly being used to make coaching available to a wider population. According to Carter and Hawkins (2013) individual coaching has increasingly been delivered in large UK based companies by a combination of: line managers coaching their own staff; internal coaches who have undertaken some more extensive coaching training, who give a few hour every week to coaching individuals from other parts of the company (Hamlin et al., 2009); and external coaches brought in to provide specific coaching for senior executives or high potential staff.

Where team coaching is also undertaken a few organizations have created a skilled group of mostly HR or internal learning and development consultants who have been trained in team coaching, and who can work with teams

right across the organization as required. These coaches are sometimes senior managers or HR and OD specialists. Some argue that executive team coaching requires externally trained coaches who are not part of the client organization (Grant et al., 2010). This is thought to be the case particularly when it comes to coaching top leadership teams; external coaches might be perceived as more credible by the team members.

Whatever the method organizations use to resource their coaches, most coaching within organizations is conducted in a dyadic (one-to-one) format (Ward, 2008).

Example One: A Maternity Coaching Programme

Context and purpose of the coaching programme

This global bank has 200 million customer accounts and operates in 160 countries. It has won numerous awards in the UK for its diversity policies and is a current Top 10 employer in the Family Friendly Workplace awards (Liston-Smith & Jones, 2011).

»Back in 2007 coaching was widely accepted within the company for executives and talents so the diversity team decided to commission a bespoke coaching programme as one of our initiatives in support of our new wave of diversity objectives. There were two primary objectives. First, the company wanted to demonstrate it was investing in the development of its female employees at every level- not just managers. Second, the company wanted to retain talented women by supporting their transition to motherhood and so encourage more to return to work after maternity leave. The bank has not prescribed what issues can or cannot be discussed: that is up to the women and the coaches.« (Head of Diversity at the bank)

Programme structure

The programme was designed and delivered by an external specialist company and comprised:

- Group coaching in workshops before and after maternity leave was taken, at which developing an on-going peer support network was also encouraged.
- Keep-in-touch day during the maternity leave period.
- Individual coaching sessions by telephone after the maternity leave had finished.

Impact of the programme

Only recently has the company considered evaluation. The two corporate metrics of retention and engagement are currently being used to judge programme impact and this has credibility with senior managers. The data was already being collected by the organisation with pre and post programme data available for these measures.

»In 2007 the retention rate for women returning to work after maternity leave was 84.7 %. That was already good by industry standards. Two years after the coaching programme was introduced it was up to 97 %. Over the same two year period company-wide engagement surveys show that 96 % of parents (mothers and fathers) with children under five were more positive on average across the range of indicators.« (Head of Diversity)

Example 2: Shared service coaching programme

Context and purpose of the programme

The regional coaching pool is a partnership of thirteen public sector organisations within the same UK region. Individual coaching is provided via a shared service/shared cost approach. The coaching programme was runner up for a World Training Award. In its first three years over 400 employees received coaching from an internal cadre of 100 specially trained coaches.

»The coaching provided is expected to boost leadership skills through improving confidence, synergy and team relationships. It should also help managers adapt to a rapidly changing working environment. It is about better performance through personal development.« (Co-ordinator of regional coaching pool)

»Partner organisations want regular access to high quality coaching. The idea was that the coaching would be provided at cheaper cost than using external professional coaches. However since the coaches come from other partner organisations, the hope was that they would be seen as »external«.« (Partner from a local government council)

Structure of the programme

The programme comprises:

- An accredited coach training programme for selected managers run by external trainers over 6–9 months.

- Coaches operate under external supervision, each supplying a minimum of 25 hours of coaching a year.
- Four two-hour individual face to face coaching sessions over a year.
- All partnership organisations have to provide coaches for their staff to be eligible to receive coaching.

Impact of the programme

An early perceptual evaluation (see Carter & Peterson, 2010) adopted a matched triad methodology – client, coach and line manager/sponsor – and mixed methods (surveys and semi-structured telephone interviews). The coaching provided was perceived as a high quality product. Coaching clients and their line managers reported significant improvements in the client's confidence to lead change (a mean client self-report rating of 5 out of 6) and make a greater effort to find innovative approaches to solving problems (also rated 5 out of 6). At that time there was no evidence of organisational impact. More recently the partners have switched their focus and are looking at value for money:

»Using a [UK] coaching industry average of £300 per session, it would cost £4,800 to provide four managers with four two-hour coaching sessions from an external coach; considerably more than the partners annual subscription.« (Co-ordinator of coaching pool)

Example 3: A leadership effectiveness coaching programme

Context and purpose of the programme

The National Health Service (NHS) provides the vast majority of all healthcare provision in England paid for from general taxation. It employs 1.4 million staff. Several »scandals« due to failure of clinical care quality in hospitals have led to widespread criticism and a high profile parliamentary inquiry. By 2009 the spotlight had fallen on hospital boards (top leadership teams of 12-20 people) and their ability to operate effectively. The purpose of the team coaching programme in this region was explained thus:

»We are buying into a programme designed to seek improvements in patient quality, safety and experience. The specific goal is to support [chief] nurses in adopting new ways of working with their non-clinical [team] member colleagues. We need boards [top leadership teams] to achieve higher levels of understanding and engagement with clinical issues. We need to minimise the risk of failure of leadership.« (Associate Director of Nursing at the region)

Programme structure

The programme had already been designed and evaluated elsewhere by health experts at an external charitable foundation who were hired to deliver the programme across the region. It comprised:

- Real time observation of three team meetings at each organisation over six months.
- Feedback direct to all team members and team coaching over nine months.
- One to one individual coaching, networking and other personal development for chief nurses over nine months.

Impact of the programme

An ethnographic-type examination of 14 hours of transcribed team meetings (recorded pre- and post-programme) demonstrated that dialog about clinical issues changed following the first cohort of the programme (see Carter et al, 2011). Those with clinical responsibilities also spoke for longer and had more interactions with non-clinical team members. In surveys before and after the programme, nurse respondents reported greater confidence in raising items and answering questions whilst other board members reported greater receptiveness to what [chief] nurses have to say.

»Because we needed to minimise the risk of failure of leadership, evaluation research was essential. We needed to see evidence of whether or not (and to what extent) the necessary changes were actually taking place so we can plan what might be needed next.«

(Associate Director of Nursing)

Other examples and discussion

Other examples presented at the conference include:

- An international accountancy firm which targeted newly appointed partners for as many face to face individual coaching sessions as needed and delivered by in-house specialist coaches. The purpose is to facilitate transition into a new leadership role, thereby speeding up the return on investment. By 2012 there was a desire to quantify the benefit but uncertainty about how to.
- A telecoms company which sought to develop a coaching style of management and enhance the coaching skills of all its line managers. Training in six job related modules was rolled out one site at a time through classroom delivery by in-house trainers and through e-learning. Regular

climate surveys of managers and staff assess attitudinal and behavioural changes to management style.

In my presentation I suggested a number of features which might help researchers and practitioners to analyse and compare diverse programmes. The one feature which I presented related to how the coaching is delivered. Table 1 below uses the coaching programme illustrations previously described to demonstrate a broad spectrum of delivery methods used.

Table 1: Features which differentiate coaching programmes in work settings

Coaching programme illustrations	Who delivers the coaching	How is coaching delivered	Who receives the coaching
Financial services – maternity coaching	External specialist coaches	Groups in workshops and 1:1 by telephone	Small population of employees
Telecoms – coaching skills	Internal trainers	Classroom training and e-learning modules	Large population of all line managers
Healthcare – leadership effectiveness	External specialist coaches	Teams face to face in meetings and 1:1 face to face	Small population of top leadership teams
Accountants – new partners coaching	Internal specialist coaches who spend all their time coaching	1:1 face to face	Very small population of leaders
Local Government – shared service coaching programme	Leaders on top of their »day« job Coach training and accreditation delivered by external providers	1:1 face to face	Unspecified target population of employees – potentially very large

I suggest a more comprehensive list of features for researchers to use in analysing and comparing programmes. This includes:

- *Purpose and organisation intent*
 - what benefit(s) employers seek for their organisation;
 - what benefit(s) employers seek on behalf of the coachees
 - the role the coaches are expected to fulfil e.g. a critical friend, personal supporter in the face of organisational change, provider of personal development, improver of poor performance, driver of outstanding performance
- *Degree of individual customisation*
 - frequency of contact between coach and coachee;
 - Any coachee choice of coach, location or timing?
- *Design*
 - scale;
 - duration
 - budget
 - key elements of programme in addition to coaching
 - programme processes e.g. coach selection and supervision, marketing and recruiting coachees, »matching« coaches and coachees, quality assurance
- *Delivery*
 - who delivers; e.g. internal, external, peers, managers etc.,
 - How coaching delivered e.g. virtual, face to face, via telephone: in groups, teams, 1:1 etc.
 - who receives coaching and the nature and size of target population;
- *Measurement*
 - success criteria;
 - performance indicators

As comments from the conference delegates demonstrated these features lead us to question whether we would define the illustration programmes as »coaching« at all. For instance it could be argued that the telecoms example is a standard *training* programme that happens to have coaching skills as its content. The shared service coaching programme could be considered to be both a *training* programme (in coaching skills) and a *coaching* programme in the delivery of coaching to managers. This means that we may need to judge success in a variety of ways to reflect the diversity of the practice. Some organisations may need both a training evaluation model and a coaching evaluation model.

It was interesting to find that in the first programme illustration the company did not worry as much about causality as we as researchers do. They acknowledge that other factors will also have contributed to the diversity results and there is no direct cause and effect attributable to the coaching programme. They remove the weight of causality by adopting an approach to judging impact which they call »pragmatic«. The test for them is one of »reasonableness« of the chain on impact being claimed: a scientific level of »proof« is not required.

In the second coaching programme illustration the organisers had 13 partner/sponsor organisations and over 100 senior or influential internal coaches among their stakeholders. This is a useful reminder that, although coaching is usually a one to one or group process, in the workplace it takes place in a complex context with a multitude of stakeholders with different goals and expectations. Evaluation plans need to consider carefully at the outset whose needs they will meet, when and what sort of evidence could meet each need.

Conclusion

The message from this paper is that coaching programmes in work settings are diverse and highly contextualised. What companies call »coaching programmes« are not necessarily the same as a researcher's definition. Assumptions about who a coach is may also not reflect practice in work settings.

In judging the success of coaching programmes, there is a need to acknowledge that not only are we looking at a complex process which is experienced differently by different individuals but also that there is a legitimate organisational level interest which is greatly affected by environmental factors, programme design and the expectations of multiple stakeholders. The challenge for the future is for organisations is to consider (before the coaching programme begins) what the success criteria are and how they will judge success. Suitable measures can then be put in place. For researchers, whatever their research stance, the challenge is to fill the gap in the research by studying the organisational impact of coaching as well impact on individuals.

References

- Carter, A., & Hawkins, P. (2013). Team Coaching. In: J. Passmore, D. B. Peterson & T. Friere (eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring*. New York, NJ: Wiley Blackwell.
- Carter, A., & Peterson, D. B. (2010). Evaluating coaching in organisations. In: J. Passmore (ed.), *Excellence in Coaching*. London: Kogan Page.
- Carter, A., Sigala, M., Robertson-Smith G., & Hayday, S. (2011). *From clinical to financial: Conversations in NHS Boardrooms*. Brighton: Institute for Employment Studies. (IES Research report, No 478).
www.employment-studies.co.uk/pdflibrary/478.pdf [28.1.2013].
- CIPD Coaching Climate Survey (2011). London: Chartered Institute for Personnel & Development (CIPD).
http://mai-bine.ro/wp-content/uploads/CIPD-Research_Coaching-climate-2011.pdf [28.1.2013].
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research, and Practice*, 2(2), 117–134.
- Ely, K., Boyce, L., Nelson, J., Zaccaro, S., Hernez-Broome, G., & Whyman, W (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 585–599.
- English, M. (2006). *Business Print Media Coverage of Executive Coaching: A Content Analysis*. Doctoral dissertation, Capella University US.
- Grant, A., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomized controlled study. *Journal of Positive Psychology*, 4(5).
- Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M. J., & Parker, H. (2010). The state of play in coaching today: A comprehensive review of the field. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25, 125–167.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30, 269–287
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2009). Toward a profession of coaching? A definitional examination of »coaching«, »organizational development« and »human resource development«. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(1), 13–38.
- Hirsh, W., Tamkin, P., Garrow, V., & Burgoyne, J. (2011). *Evaluating Management and Leadership Development: New Ideas and Practical Approaches. Key Research Findings*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 48(2), 134–144.
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2001). The impact of team members' cultural values on productivity, co-operation and empowerment in self-managing work teams. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 32, 597–617.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest* 7(3), 77–124.
- Liston-Smith, J., & Jones, X. (2011). *The Personal Impact of Coaching through Maternity, Presentation to the Impact of coaching on workplace well-being*. IES research seminar, RIBA, London, 15 November.

- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology, 85*, 273–283
- Peterson, D. B. (2010). Executive coaching: A critical review and recommendations for advancing the practice. In: S. Zedeck (ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 2: Selecting and Developing Members of the Organization* (pp. 527–566). Washington, DC: American Psychological Association.
- Ward, G. (2008). Towards executive change: A psychodynamic group coaching model for short executive programs. *International Journal of Evidence Based Coaching and mentoring, 6*(1), 67–78.

Contact

Alison Carter, Dr, MBA

E-Mail: alisoncarterdba@aol.com

Coaching in Unternehmen systematisch und strategisch nutzen

Die neuen Coaching-Programme der zweiten Generation

Positive Rollenmodelle: Coaching-Programme der zweiten Generation	428
Derzeitige Coaching-Qualitätsdefizite in Unternehmen in der Breite	430
Lösung: Management-Tools zur erfolgreichen Nutzung von Coaching in Unternehmen	431
Schlussfolgerungen und Kernfragen für die Coaching-Praxis und -Forschung	433

* *Frank Bresser*, MBA, unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung, Implementierung und Optimierung von maßgeschneiderten Coaching-Programmen. Er erhielt für seine Arbeit auf dem Welt-HR-Kongress den Global HR Excellence Award 2011 und ist Autor des Buches »The global business guide for the successful use of coaching in organisations« sowie von mehr als dreißig weiteren Veröffentlichungen zum Thema Coaching. Bresser Consulting führte diverse Forschungsprojekte zum Thema Coaching durch, insbesondere zur Implementierung von Coaching in Unternehmen sowie zur Situation von Coaching weltweit. Frank Bresser erwarb einen MBA mit Auszeichnung in International Management an der University of East London (Thema der Dissertation: Implementation of Coaching in Business).

Auf dem zweiten internationalen Coaching-Kongress in Basel im Juni 2012 wurden verschiedene Anwendungsbereiche von Coaching vielfältig beleuchtet (u. a. in den Bereichen Wirtschaft, Politik, Sport, Bildung). Nicht zu vergessen ist aber: Die Anfänge von Coaching in seiner heutigen, modernen Form liegen im deutschsprachigen Raum in den Siebziger- und Achtzigerjahren vor allem im Business (Wilson & Bresser, 2010), und auch heute noch ist Coaching in Unternehmen ein bzw. *der* zentrale Kernanwendungsbereich von Coaching. Nicht zuletzt aufgrund der starken Strahlkraft, Vorreiterrolle und Wirkung von Coaching im Business-Kontext auf andere Coaching-Praxisfelder lohnt sich für jeden, der professionell mit Coaching zu tun hat, der Blick auf die neuesten Coaching-Entwicklungen in diesem Bereich.

Fakt ist: Coaching ist im deutschsprachigen Raum und weltweit ein weiterhin wachsendes Business-Phänomen (ICF & PWC, 2007; 2012). Es wird zunehmend in Organisationen als Business-Tool eingesetzt sowie als Prinzip in den Unternehmensalltag integriert (Bresser, 2012/2013; Bresser Consulting, 2012; Rule & Rock, 2011).

»Coaching« im Sinne dieses Beitrags umfasst alle im Business relevanten Coaching-Formen wie Einzel- und Teamcoaching, den Coaching-Führungsstil und Coaching-Kulturen. »Coaching-Programm« meint die wohl überlegte, gründlich durchdachte Nutzung und Umsetzung von Coaching im Unternehmen, sei es etwa als spezielle Einzelmaßnahme zur individuellen Führungskräfteentwicklung oder zum Beispiel im Sinn einer grundlegenden Kulturveränderung innerhalb der Organisation.

Doch wie genau steht es heute um die professionelle Entwicklung, Implementierung und Optimierung von Coaching-Programmen in Unternehmen? Und was hat es mit den neuen, strategischen »Coaching-Programmen der zweiten Generation« in Organisationen auf sich, die zunehmend in Unternehmen implementiert werden? Aus den Perspektiven von Theorie, Praxis und Forschung wollen wir diesen Fragen im Folgenden nachgehen.

Positive Rollenmodelle: Coaching-Programme der zweiten Generation

Es gibt erfreulicherweise heute im Business eine zunehmende Anzahl von Unternehmens-Erfolgsgeschichten zur effektiven Nutzung von Coaching – beispielhaft die 23 ausführlichen, sehr unterschiedlichen Unternehmensfallstudien bei Bresser (2012/2013, 2010), von denen vier zur Illustration im Folgenden kurz skizziert werden.

EOS Matrix OOD, ein führendes Schuldenverwaltungsunternehmen der EOS Group und somit der Otto-Gruppe, hat in Zeiten der Finanzkrise gezielt einen strategischen Mix von Einzelcoaching, Teamcoaching und Coaching-

Führungsstilmaßnahmen durchgeführt und dadurch auch in seiner schwersten Phase seine finanziellen Ziele erreichen können. Weitere Nutzensvorteile waren u. a.: Die Motivation der Mitarbeiter erhöhte sich signifikant, und die Organisation entwickelte insgesamt eine klarere, effektivere, von der Gesamtheit mitgetragene strategische Ausrichtung.

Softwarehersteller SAP hat in den letzten Jahren u. a. einen effektiven, internen Pool von über sechzig Coaches im Sinne einer kollegialen Hilfe zur Selbsthilfe entwickelt und so sinnvolle, unternehmenseigene Coaching-Kompetenz aufgebaut. Die internen Coaches haben ein anspruchsvolles, internes Coach-Training absolviert und geben im Rahmen eines professionellen Coaching-Prozesses anderen Mitarbeitern Unterstützung, etwa in Fragen der Führung, Rollenklarheit oder Karriere. Es gibt hier Einzelfälle, bei denen zum Beispiel der Return on Investment des Coachings eines Projektmanagers bei über 1000 Prozent lag.

Die *Nordea Bank* hat Coaching als wesentlichen Bestandteil und Enabler seiner in 2007 neu formulierten Unternehmenswerte (u. a. »It's all about people: We coach and communicate«) definiert. Um von einer guten zu einer besonders hervorragenden Bank zu werden (»from good to great through coaching«), wurde ein umfassendes Coaching-Skills-Trainingsprogramm im gesamten Unternehmen ausgerollt, an dem alle Führungskräfte teilnahmen. Das Ergebnis: Diverse Parameter wie die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit gingen nach oben. Der Bereich Corporate Banking in Estland zum Beispiel erzielte mit demselben Team zwei Jahre nach Programmbeginn den doppelten Umsatz und doppelten Profit pro Mitarbeiter. Die Coaching-Initiative wurde hier als ganz wesentlicher Mitfaktor ausgemacht.

Die *British Broadcasting Corporation (BBC)*, größte Rundfunkanstalt der Welt, war eines der ersten Unternehmen überhaupt, die Coaching systematisch und strategisch auf erfolgreiche Weise für sich genutzt haben. Die Bandbreite der Coaching-Anwendungen bei der BBC geht von der Nutzung von externem Coaching über den Aufbau und die Services eines umfangreichen internen Coach-Pools, Coaching-Skills-Trainings, die Integration von Coaching-Elementen bei umfangreichen Change- und Umstrukturierungsprojekten bis hin zur Entwicklung einer Coaching-Kultur im Unternehmen.

Warum aber gibt es immer zahlreichere und vor allem zunehmend substanziellere Erfolgsgeschichten? Weil Unternehmen heute erfahrener und reifer im Umgang mit Coaching geworden sind und begonnen haben, Coaching systematischer und strategischer als je zuvor in ihren Organisationen zu implementieren (Bresser, 2012/2013). Das heutige Business befindet sich auf der Schwelle von einfachen Ad-hoc-Coaching-Anwendungen der ersten Generation zu viel gründlicher durchdachten, maßgeschneiderten, in

die Unternehmensstrategie integrierten Coaching-Initiativen (Bresser Consulting, 2012).

Diese neue Art von Coaching-Programmen entfaltet, so ihre Zielsetzung und die bisherige Erfahrung, durch ihre erhöhte Passgenauigkeit effektiver das Potenzial und den Mehrwert von Coaching, dient besser den unternehmensspezifischen Zielen und fördert nicht zuletzt auch die Realisierung der modernen Organisation 2.0, die sich durch höhere Lernfähigkeit, Agilität und Effektivität auszeichnet. Die bestehenden Coaching-Initiativen sind nur die Anfänge dessen, was wir als »Coaching-Programme der zweiten Generation« bezeichnen.

Derzeitige Coaching-Qualitätsdefizite in Unternehmen in der Breite

So erfreulich die erwähnte, zunehmende Zahl von Erfolgsgeschichten aus Unternehmen auch ist, man darf sich zugleich mit Hinblick auf die Gesamtsituation von Coaching im Business nicht blenden lassen: Unsere Marktbeobachtung, Forschung und Analyse (Bresser, 2012/2013; Bresser Consulting, 2012) zeigen, dass die heutige, durchschnittliche Qualität von Coaching-Programmen in Unternehmen nicht hoch ist – sie ist vielmehr niedrig. Forschungsergebnisse anderer Stellen bestätigen dies in der Sache (vgl. z. B. Kalendruschat, 2012; Rule & Rock, 2011). Insbesondere sind die folgenden fünf kritischen Bereiche (Bresser Consulting, 2012) hervorzuheben:

- 1 Fehlende oder unzureichende Qualifikation derer, die in (oder für) Firmen Coaching-Programme entwickeln und implementieren
- 2 Mangel an professionell ausgearbeiteten, maßgeschneiderten Coaching-Konzepten in Unternehmen
- 3 Keine oder nur eine sehr schwache Einbindung von Coaching-Programmen in die Unternehmensstrategie
- 4 Kaum Verständnis für das wirkliche Potenzial von Coaching
- 5 Unzureichende finanzielle und personelle Ausstattung

Erschwerend wirkt, dass die bestehenden Qualitätsdefizite in Unternehmen oft gar nicht erkannt oder, wenn doch, gerne unter den Tisch gekehrt bzw. tabuisiert werden. Durch eine halbherzige, oberflächliche Nutzung von Coaching verkommen Coaching-Initiativen häufig zum stumpfen Instrument und zur Alibiveranstaltung. Die unprofessionelle Implementierung von Coaching führt mitunter gar zu ernststen Schäden in Unternehmen.

In der Breite steckt die Praxis der professionellen Entwicklung, Implementierung und Optimierung von Coaching-Programmen also noch in den

Kinderschuh. Die aufkommenden Coaching-Programme der zweiten Generation sind eindeutig die Ausnahme, nicht die Regel.

Lösung: Management-Tools zur erfolgreichen Nutzung von Coaching in Unternehmen

Wie lassen sich nun die genannten Qualitätsdefizite am besten beseitigen, bzw. wie können Unternehmen möglichst leicht und effektiv diese neuen, strategischen Coaching-Programme der zweiten Generation entwickeln? Die Lösung ist im Grunde einfach, denn sie ist bereits vorhanden, sie muss nur von Unternehmen in der Breite konsequent genutzt werden.

Ein kompletter Werkzeugkasten, bestehend aus sieben Management-Tools zur effektiven Planung und Umsetzung erfolgreicher Coaching-Programme, wurde bereits entwickelt (Bresser, 2012/2013; 2010). Spätestens mit der Veröffentlichung des *Global Business Guide* (Bresser, 2010) wurde die systematische und strategische Nutzung von Coaching in Unternehmen eine eigenständige Disziplin (Bresser, 2012/2013; 2010).

Die ersten Entwürfe dieser Management-Tools entstanden in den Jahren 2005/2006 als Ergebnis des Forschungsprojekts »Coaching Research Project 2005« (Bresser, 2009; 2006), unterstützt von der University of East London und der Rheinischen Fachhochschule Köln. Das Projekt damals umfasste die Auswertung von rund hundertfünfzig relevanten Literaturquellen, eine weltweite Umfrage, ein transatlantisches Coaching-Pilotprojekt und ausführliche Interviews mit für Coaching verantwortlichen Personalentwicklern sowie renommierten Coaches. Diese Tools hat Bresser Consulting dann auf der Basis weiterer Forschung und in der praktischen Zusammenarbeit mit zahlreichen Unternehmen bis heute kontinuierlich weiterentwickelt.

Gut recherchierte und in der Praxis bewährte, spezielle Tools für die Entwicklung, Implementierung und Optimierung von erfolgreichen Coaching-Programmen gibt es also.

Beispiel für ein solches Management-Tool

Das heute wohl bekannteste und in der Praxis in Unternehmen meisteingesetzte Tool aus dem Werkzeugkasten von Bresser Consulting ist Management-Tool 1: die *Coaching-Erfolgsfaktoren* (Bresser 2012/2013, 2010). Dieses Tool gibt einen Leitfaden und Überblick über die wichtigsten Aspekte, die bei der Planung, Durchführung und Optimierung von Coaching-Initiativen zu berücksichtigen sind. Es beinhaltet die zehn Schlüsselerfolgsfaktoren für Coaching-Programme sowie die drei sogenannten zugrunde liegenden Faktoren. Die zehn Schlüsselerfolgsfaktoren sind:

- 1 Entwicklung eines unternehmensspezifischen Verständnisses von Coaching
- 2 Systematische Herangehensweise
- 3 Wahl der angemessenen Reichweite und Form von Coaching
- 4 Einbindung der Unternehmensführung
- 5 Positionierung von Coaching als positives Entwicklungsinstrument
- 6 Optimaler Win-win-Nutzen für alle Beteiligten
- 7 Volle Konsistenz mit der Unternehmensstrategie
- 8 Umfassende Transparenz des Coaching-Konzeptes
- 9 Effektive und umsichtige Evaluation
- 10 Hohe Integrität und Qualität auf allen Ebenen

Die drei zugrunde liegenden Faktoren haben Auswirkungen auf die Anwendung aller Schlüsselerfolgskriterien und stellen auf gewisse Weise ihr Fundament dar:

- A. Angemessene Berücksichtigung der kulturellen Dimension
- B. Betrachtungsweise der Nutzung von Coaching als kontinuierlicher Lernprozess
- C. Kontinuierlicher Aufbau von Coaching-Implementierungskompetenz

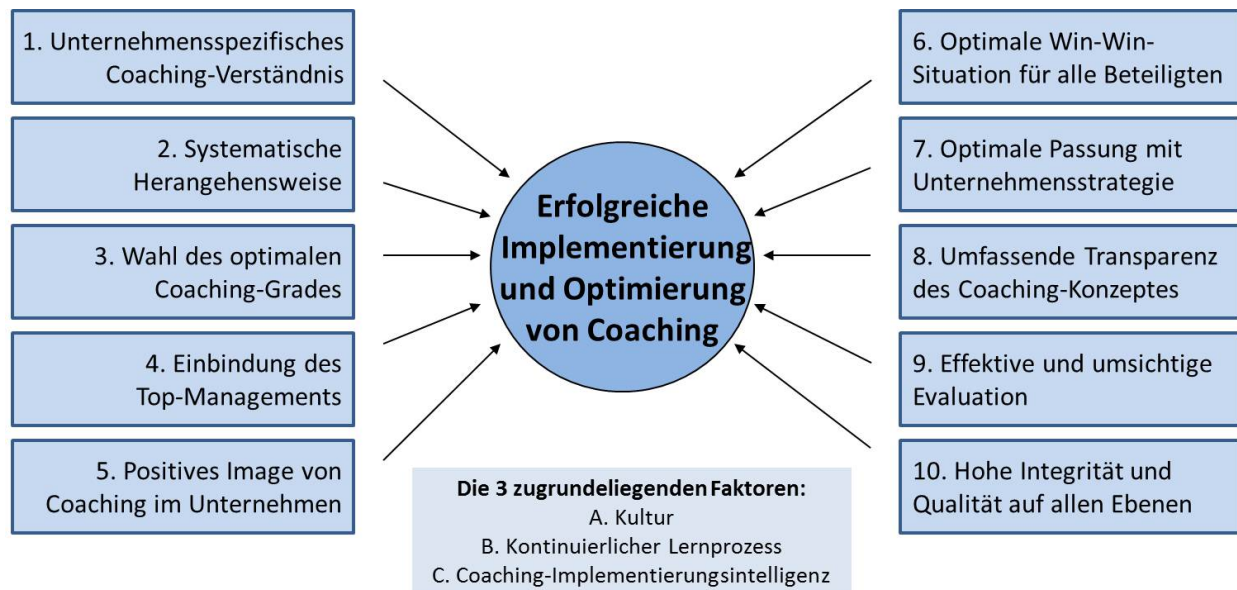


Abbildung 1: Management-Tool 1 – Die Coaching-Erfolgsfaktoren. Quelle: Bresser (2012/2013, 2010)

Dieses Tool kann separat allein für sich oder in Kombination mit anderen Elementen aus dem Werkzeugkasten verwendet werden.

Mit wachsender Erfahrung in der Anwendung der Tools und mit zunehmender Reife der Unternehmen werden immer passgenauere Coaching-Programme der zweiten Generation und damit stets bessere Ergebnisse möglich. Neue Ziele und Qualitätsstandards werden erreichbar, wenn wir etwa, wie im letzten Jahr geschehen, in einem der größten Unternehmen der Welt den gesamten Werkzeugkasten, also alle sieben Tools, in Reinform anwenden und eine umfassende, systematische, strategische Best-Practice-Lösung bezüglich Coaching für deren obere 500+ Top Executives entwickeln (zu gegebener Zeit wird es hierzu eine separate Veröffentlichung geben).

Schlussfolgerungen und Kernfragen für die Coaching-Praxis und -Forschung

Mit Hinblick auf die Coaching-Praxis können folgende Thesen und Empfehlungen formuliert werden:

Unternehmen sind gut beraten, das Thema Coaching auf möglichst systematische, strategische und unternehmensspezifische Weise anzugehen. Einen Erfolg versprechenden Ansatz bietet hier die konsequente Bewusstmachung, Aneignung und Anwendung der bereits vorhandenen Management-Tools zur Entwicklung, Implementierung und Optimierung von Coaching-Programmen. Als erste Selbsteinschätzung können folgende drei Fragen dienen:

- 1 Wo steht ein Unternehmen bezüglich der Nutzung von Coaching (insbesondere auch mit Hinblick auf Zielsetzung, Erfolg, Qualifikation, Konzept, Strategie und Tool-Kenntnis) heute?
- 2 Wo soll das Unternehmen mit Hinblick auf Coaching in ein, zwei oder fünf Jahren stehen?
- 3 Was benötigt das Unternehmen, um genau dorthin zu kommen/ dies zu erreichen (insbesondere bezüglich Tools, Kompetenzen/Skills, Konzept, Support)?

Für die Coaching-Forschung lassen sich folgende Punkte hervorheben: Die Coaching-Forschung ist eingeladen, unabhängig und neutral die von Bresser Consulting entwickelten Management-Tools zur optimalen Nutzung von Coaching in Unternehmen nach wissenschaftlichen Kriterien auf ihre Wirksamkeit und Validität hin genau zu überprüfen. Es ist im Interesse aller Beteiligten, die Tools auf möglichst breites wissenschaftliches Fundament zu stellen und die positive Wirksamkeit der Tools zu verifizieren bzw. diese, wo erforderlich, weiterzuentwickeln und zu verfeinern.

Es ist ohnehin das stete Anliegen von Bresser Consulting, die Tools ständig kritisch zu hinterfragen und weiterzuentwickeln, um sie noch besser zu machen. Als auf Coaching-Programme spezialisierte Unternehmensberatung

ist es geradezu unsere Kernaufgabe, Praxis und Forschung zum Thema Implementierung von Coaching stets auch selbst zu betreiben und zusammenzuführen.

In diesem Zusammenhang sei auf einen wichtigen Punkt hingewiesen: Im ständigen Austausch und in der engen Zusammenarbeit mit Kunden und anderen Unternehmen erhalten wir zwar tiefe Einblicke in die Coaching-Praxis in Unternehmen. Gegenüber Dritten, und dies gilt grundsätzlich auch gegenüber der unabhängigen, universitären Wissenschaft, wollen Unternehmen diese Dinge aber in der Regel als absolut vertraulich handhaben, was wiederum zu respektieren ist. Dies führt im Ergebnis dazu, dass die völlig unabhängige Forschung selten in Unternehmen wirklich hineinkommt.

Von daher wäre die folgende Fragestellung eine sehr interessante und lohnende für die universitäre Coaching-Forschung: Wie kann bei Unternehmen Vertrauen gewonnen und das Interesse erhöht werden, damit sie sich für ihre unabhängige Forschung mehr öffnen? Da Coaching besonders vertraulich sein und besonders komplexe Ursachen und Wirkungen haben kann, ist diese Frage hier wahrscheinlich noch schwieriger zu beantworten als in anderen Disziplinen. Eins ist aber klar: Die besondere Natur von Coaching erfordert letztlich auch neue, spezielle Forschungsherangehensweisen (vgl. auch Bresser, 2011).

Literaturverzeichnis

- Bresser, F. (2012/2013). *The global business guide for the successful use of coaching in organisations* (2nd edition). Norderstedt: BoD.
- Bresser, F. (2011). Tendenzen in der Coaching-Praxis und -Forschung weltweit. In: R. Wegener, A. Fritze & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog* (S. 189–199). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bresser, F. (2010). *The global business guide for the successful use of coaching in organisations*. Köln: Frank Bresser Publishing. www.bresser-consulting.com/business-guide.html [11.1.2013].
- Bresser Consulting (2009/2006). *Executive Summary – Coaching Research Project: Die 10 wichtigsten Erfolgsfaktoren zur Implementierung und Optimierung von Coaching in Unternehmen/Organisationen*. www.frank-bresser-consulting.com/coaching-researchproject2005-deutscheversion.pdf [11.1.2013].
- Bresser Consulting (2012). *Situation von Coaching-Programmen in Unternehmen heute. Bresser Consulting Marktforschung- und Coachingprogramm-Qualitätsinitiative 2011/2012*. www.frank-bresser-consulting.com/initiative2011.html [11.1.2013].
- ICF & PWC (2012). *Executive Summary of 2012 ICF Global Coaching Study*. www.coach-federation.org [11.1.2013].
- ICF & PWC (2007). *Executive Summary of ICF Global Coaching Study*. www.coach-federation.org [11.1.2013].
- Kalendruschat, P. (2012). *Business-Coaching als unterstützendes Instrument im Strategischen Management*. Frankfurt am Main Peter Lang.
- Rule, M., & Rock, D. (2011). *Global trends in the use of coaching in the workplace NeuroLeadershipGroup*. www.neuroleadership.com/global/download/8/global-trends-coaching-in-the-workplace [11.1.2013].
- Wilson, C., & Bresser F. (2010). What is coaching? In: Jonathan Passmore (Hrsg.), *Excellence in coaching: The industry guide* (2. Auflage). London: KoganPage.

Anschrift des Verfassers

Frank Bresser, MB.A

E-Mail: info@bresser-consulting.com

Website: www.bresser-consulting.com

Coaching von betrieblichen Innovations- und Change-Prozessen

Coaching meets Change Management

Ein komplexes Praxisfeld zwischen Individuum und Organisation aus arbeits- und organisationspsychologischer Perspektive reflektiert

Warum sollte Coaching im Change-Kontext positiv wirken? – Das »Job Demands–Resources«-Modell als theoretische Grundlage	439
Erkenntnisstand der Change-Forschung	440
Forschungsergebnisse zur Wirksamkeit von Coaching	442
Coaching bei Veränderungen in Organisationen	443
Anforderungen an ein Change-spezifisches Coaching	444
Empfehlungen an die Praxis – Möglichkeiten und Grenzen	446
Wissenschaftlicher Ausblick	446

* *Katrin Bickerich*, Dipl. Psychologin, ist Doktorandin in Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Heidelberg und forscht zum Thema Coaching bei Veränderungen in Organisationen. Als ausgebildete systemische Beraterin ist sie als Personalentwicklerin an einem Universitätsklinikum beschäftigt sowie als selbstständiger Coach tätig. Bereits ihre Diplomarbeit (»Transition Coaching – Evaluation eines Coachingkonzeptes zur Leistungsoptimierung von Nachwuchskräften und Führungswechslern«) bei der Daimler AG galt dem Forschungsinteresse »Coaching bei Veränderungsprozessen«.

** *Alexandra Michel*, Dr., arbeitet als Wissenschaftlerin in der Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Heidelberg. Ihre Forschungsinteressen gelten den Themenfeldern: Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen, Überprüfung der Wirksamkeit von Coaching, Gesundheitspsychologie im Arbeitskontext. Sie ist nicht nur Wissenschaftlerin, sondern als ausgebildete systemisch-lösungsorientierte Beraterin und Therapeutin verfügt sie über langjährige Erfahrungen als Personal- und Organisationsentwicklerin sowie als Coach. Sie ist Mitherausgeberin des Buches *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Recipients' Perspective* (Cambridge University Press, 2013) und zudem im Editorial Board des *Journal of Change Management* vertreten.

Erfolgreiche Organisationen in einer globalisierten Welt setzen heute Wandel und Veränderung voraus. Veränderungsprozesse können sowohl physische (zum Beispiel Ortswechsel) als auch psychologische (zum Beispiel Unsicherheit) Erfahrungen der Stakeholder einer Organisation beeinflussen. Umstrukturierungen, die Einführung neuer Prozesse, veränderte Aufgaben oder auch Standortwechsel sind Zeichen organisationaler Veränderungen, die oftmals auch mit einem Kulturwandel einhergehen. Die Gemeinsamkeit dieser Veränderungen liegt in ihrem Einfluss nicht nur auf die Organisation selber, sondern auf die Einstellungen, Emotionen und das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter (Oreg, By & Michel, 2013a). Infolge des wachsenden Konkurrenzdrucks sind Change-Projekte daher an der Tagesordnung, und kontinuierliche Veränderung im Sinne eines strategisch geplanten und systematischen Wandels ist zum Normalzustand geworden. Wirtschaftliches Handeln findet unter hoher Unsicherheit statt (Strikker & Strikker, 2011). Durch Fusionen, Neugründungen sowie strukturelle oder personelle Umstrukturierungen steigen die an die Innovationsfähigkeit von Unternehmen gestellten Herausforderungen (Herrmann, Felfe & Hardt, 2012). Somit wird der Stellenwert von Veränderungs- und Steuerungskompetenz als unternehmerischer Erfolgsfaktor immer bedeutender und hält auch verstärkt in den täglichen Aufgabenbereich von Führungskräften Einzug (Armenakis & Harris, 2009). Wenn man bedenkt, dass wirtschaftswissenschaftliche Studien zufolge schätzungsweise 70 Prozent aller Veränderungsprojekte nicht erfolgreich umgesetzt werden oder versanden (Cartwright & Hudson, 2000), erscheint es umso wichtiger, dass gerade in unsicheren Zeiten der Veränderung, Führungskräfte Visionen für den Nutzen solcher Vorhaben erschaffen und ihre Mitarbeiter dafür begeistern können (Stober, 2008). Da Coaching als individuelle, zeitintensive und vertrauensvolle Einzelberatung sowohl die fachliche als auch die persönliche Reflexion umfasst, kann dieses Format die komplexen Anforderungen von Veränderungsprozessen aufgreifen. Denn Führungskräfte auf unteren und mittleren Managementebenen sowie Projektleiter sehen sich in Change-Management-Prozessen oft unerwartet mit einem Spannungsfeld konfrontiert: Einerseits nehmen von der Unternehmensleitung gestellte Anforderungen zur Steuerung der Veränderungen und Motivation der Mitarbeiter zu (Schreyögg, 2009), andererseits wünschen diese sich in Zeiten des Wandels eine klare Orientierung sowie emotionale Unterstützung (Klaffke, 2011). Führungskräfte sind daher in Zeiten des Wandels besonders gefordert. Dies betrifft die eigene persönliche Auseinandersetzung und die angemessene Art der Führung ihrer Mitarbeiter bei Veränderungen. Erwartet werden heute Kommunikationsfähigkeit sowie emotionale Kompetenzen im sozialen Umgang mit unterschiedlichsten Mitarbeiterreaktionen (Sherman & Freas,

2004). Wie einzelne Organisationmitglieder auf geplante Veränderungen reagieren, ist abhängig von Faktoren wie zum Beispiel den Rahmenbedingungen und der Prozessgestaltung der Veränderung sowie den Persönlichkeitsmerkmalen der Mitarbeiter und Führungskräfte. Laut Studien werden Veränderungen in Organisationen positiver aufgenommen, wenn sich die Mitarbeiter informiert fühlen und sie Prozesse mitgestalten können (Michel et al., 2009). Eine mangelnde Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter wird als ein Hauptgrund für das Scheitern von Change-Projekten betrachtet (van Dijk & van Dick, 2009). Coaching als Einzelberatung für Führungskräfte kann an dieser Stelle ansetzen und eine wichtige Funktion ausüben, indem es Einzelne unterstützt, Veränderungen zu gestalten und durch gelungene Mitarbeiterführung einen Gesamteffekt für die Organisation zu erzielen (Stober, 2008). Da die Forschung zur Wirksamkeit von Change-spezifischen Coaching noch am Anfang steht, stellen wir uns die Frage, welchen Beitrag Coaching für Führungskräfte im Praxisfeld Change-Management leisten kann. Im Rahmen dieses Beitrags möchten wir zunächst einen Überblick über theoretische Grundlagen und bisherige Forschungserkenntnisse präsentieren und, basierend auf dem bisherigen Forschungsstand, Anforderungen an ein Change-spezifisches Coaching aufzeigen sowie einen Ausblick auf Fragen zukünftiger Forschung geben.

Warum sollte Coaching im Change-Kontext positiv wirken? –

Das »Job Demands–Resources«-Modell als theoretische Grundlage

Die theoretische Grundlage bildet das »Job Demands–Resources«-Modell (JD–R-Modell, vgl. Demerouti et al., 2001), welches davon ausgeht, dass Gesundheit und Wohlbefinden sowie Engagement bei der Arbeit mit zwei generellen Arbeitscharakteristiken, Arbeitsanforderungen (*job demands*) und Arbeitsressourcen (*job resources*), in Relation stehen. Arbeitsanforderungen beziehen sich auf physische, mentale und organisationale Aspekte, die den Einsatz von Energie erfordern und mit physischen und psychischen Kosten verbunden sind (zum Beispiel hoher Zeitdruck). Da auch Change-Prozesse vielfältige Anforderungen (zum Beispiel Kommunikation der Veränderungen an die Mitarbeiter, flexibler Umgang mit neuen Strukturen und Aufgaben) an Führungskräfte stellen, können diese als *job demand* eingeordnet werden. Arbeitsressourcen werden definiert als physische, soziale oder organisationale Aspekte, welche die Erreichung beruflicher Ziele funktional unterstützen sowie persönliches Wachstum stimulieren. Da Coaching Führungskräfte unterstützen soll, ihre fachlichen, sozialen und persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen weiterzuentwickeln, lässt sich Coaching im Sinne der Definition als *job resource* beschrieben. Die zentrale Annahme

des JD–R-Modells ist, dass Arbeitsanforderungen und -ressourcen zwei psychologische Prozesse hervorrufen: a) Durch überhöhte Arbeitsanforderungen kann ein Prozess der Gesundheitsbeeinträchtigung einsetzen und zu einem erhöhten Burn-out-Risiko führen. b) Die Verfügbarkeit von Arbeitsressourcen beeinflusst einen Motivationsprozess, der das Arbeitsengagement fördern kann. Weiterhin können persönliche Ressourcen (zum Beispiel Optimismus) durch Arbeitsressourcen stimuliert werden und dadurch positiv mit Engagement zusammenhängen und negative Effekte der Veränderung auf Gesundheit und Wohlbefinden puffern (Xanthopoulou et al., 2007). Übertragen auf die Wirkung von Coaching bei Veränderungsprozessen, ist unsere Hypothese, dass Coaching als Arbeitsressource die Motivation bzw. das Engagement im Change Prozess erhöht und die negativen Effekte, die mit den erhöhten Anforderungen einhergehen, puffern. In Abbildung 1 wird das postulierte Modell zur Wirkung von Change-spezifischen Coaching dargestellt.

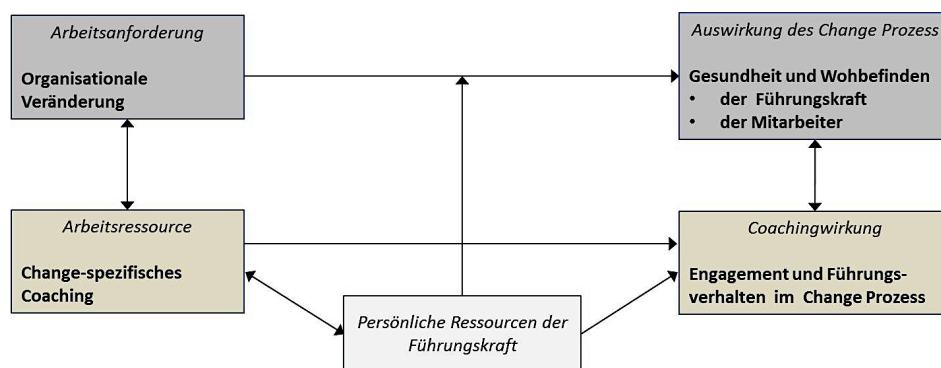


Abbildung 1: Modell zur Wirkung von Change-spezifischem Coaching

Erkenntnisstand der Change-Forschung

Eine Vielzahl von Studien beschäftigte sich im letzten Jahrzehnt mit den Auswirkungen und kritischen Bedingungen für die erfolgreiche Implementierung von Change-Prozessen in Organisationen. In der Forschungsliteratur finden sich vielfältige Mitarbeiterreaktionen (Oreg, By & Michel, 2013b; Oreg, Vakola & Armenakis, 2011). Von zentraler Bedeutung für den Erfolg einer Veränderung sind:

- Unterstützung (Michel, Stegmaier & Sonntag, 2010) wird zum Beispiel mit einer positiven Einstellung zur Veränderung, einem sogenannten hohen *Change Commitment* (Herold, Fedor & Caldwell, 2007) oder *Organizational Citizenship Behaviors* (Seppälä et al., 2012) in Zusammenhang gebracht. Diese umfassen die Anpassung an die Veränderung und die

Absicht, sich für die erfolgreiche Implementierung der Veränderung engagiert einzusetzen bzw. sich proaktiv zu verhalten.

- Widerstand (Bovey & Hede, 2001) wird in der Forschung oftmals als *Resistance to Change* (Oreg, 2003) bezeichnet und schließt drei Komponenten ein, die häufig korrespondieren, jedoch nicht miteinander übereinstimmen müssen. Die affektive Komponente bezieht sich auf Emotionen, die kognitive Komponente steht für Gedanken, und die behaviorale Komponente beschreibt Handlungen und Absichten, bezogen auf den Veränderungsprozesses.
- Als negative gesundheitliche Reaktionen, die bei Veränderungsprozessen auftreten können, beschreiben Michel und Morales-Gonzalez in ihrer Literaturübersicht (2013) u. a. Ängste, Erschöpfungssymptome und Depressionen. Diese gesundheitsbeeinträchtigenden Folgen können wiederum gesunkenes Vertrauen ins Management, niedrigere Arbeitszufriedenheit, Rückzugsverhalten, Leistungseinbußen und höheren Fehlzeiten sowie Kündigungsabsichten und letztlich einen Austritt aus der Organisation nach sich ziehen.

Sowohl Bedingungen des Change-Prozesses im Sinne organisationaler Faktoren als auch Merkmale der Person beeinflussen, wie und warum welche Reaktionen entstehen.

Organisationale Faktoren

Die Reaktionen von Organisationsmitgliedern bei Veränderungsprozessen hängen zusammen mit:

- 1 *Charakteristika der Veränderung* (Michel et al., 2009): Um welche Form und welches Ausmaß von Veränderung handelt es sich? Welcher Nutzen ist zu erwarten?
- 2 *Prozessmerkmalen* (Michel, Stegmaier & Sonntag, 2010): Ist die Möglichkeiten der Partizipation gegeben? Wie wird informiert und kommuniziert? Wird die Veränderung als gerecht und fair wahrgenommen? Wie wird während des Change-Prozesses geführt?
- 3 *Kontextmerkmalen* (Bickerich & Michel, 2012b): Finden mehrere Change-Projekte gleichzeitig statt? Ist mit der Veränderung Arbeitsplatzunsicherheit verbunden?

Individuelle Faktoren

Auf der Personenebene gibt es wiederum Merkmale, die die Bereitschaft von Mitarbeitern Führungskräften für organisationale Veränderungen beeinflussen. Neben Optimismus und Selbstwert kann »Locus of Control«

(Wanberg & Banas, 2000), das Ausmaß, in dem eine Person davon überzeugt ist, dass sich Ereignisse kontrollieren lassen, relevant sein. Weiterhin spielen folgende Change-spezifische Eigenschaften eine Rolle:

- *Readiness for change*: Wahrnehmung vom Nutzen der Veränderung sowie der Glaube, die Veränderung wirksam zu gestalten zu können (Holt et al., 2007).
- *Openness to change*: Positive Sicht und Akzeptanz von organisationaler Veränderungen (Wanberg & Banas, 2000).
- *Dispositional resistance to change*: Bevorzugen von Routinen, geringe Stresstoleranz bezogen auf Veränderungen und Eigensinnigkeit, Neuerungen abzulehnen (Oreg, 2003)

Forschungsergebnisse zur Wirksamkeit von Coaching

In den letzten Jahren hat die Forschung zu Coaching zugenommen, wenngleich die systematische Wirksamkeitsforschung noch an Anfang steht und theoretische Konzepte sich erst noch etablieren müssen. Konsistent scheint bislang der Befund, dass Coaching überwiegend positiv erlebt wird, wenngleich die Ergebnisse häufig aufgrund kleiner Stichproben und methodischer Mängel nur Tendenzen aufzeigen (Grant et al., 2010). Wesentliche Ergebnisse aus bisherigen deutschsprachigen Evaluationsstudien (Greif, 2007; Mäthner, Jansen & Bachmann, 2005; Möller & Kotte, 2011) zur Coaching-Wirkung zeigen, dass Führungskräfte

... *auf der kognitiven Ebene*

- neue Sichtweisen entwickeln (Perspektivenwechsel),
- ihre Reflexionsfähigkeit erhöhen,
- ihr Bewusstsein für eigene Fähigkeiten, Ressourcen, Kontrollmöglichkeiten und Handlungszusammenhänge steigern;

... *auf der emotionalen Ebene*

- ihr Wohlbefinden steigern,
- Stress abbauen;

... *auf der behavioralen Ebene*

- ihre Führungskompetenz verbessern,
- mit Konfliktsituationen sicherer umgehen,
- ein klares Vorgehen in Entscheidungssituationen zeigen;

... *auf der Ebene interpersonaler Beziehungen*

- selbstbewusster gegenüber Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kollegen auftreten,

- mehr Verständnis für andere Standpunkte aufbringen.

Um die Forschung auf eine fundierte Basis stellen zu können und die Qualität der Coachs und die Vergleichbarkeit ihrer Kompetenzen zu sichern, braucht es zukünftig verstärkt Kooperationen zwischen Wissenschaft und Praxis (Möller & Kotte, 2011).

Coaching bei Veränderungen in Organisationen

In den vorherigen Abschnitten, haben wir zum einen beschrieben, unter welchen Bedingungen organisationale Veränderungen negative Effekte auf die Betroffenen haben können. Zum anderen haben wir aufgezeigt, dass Coaching eine wichtige Arbeitsressource ist, die positive Wirkungen auf Führungsverhalten und Wohlbefinden der Beschäftigten haben kann. Offen bleibt noch, inwiefern Coaching auch bei Change-Prozessen förderlich sein kann.

Hält man Ausschau nach Studien zur Rolle von Coaching im Change-Management, so stellt man fest, dass sowohl im deutschsprachigen als auch im anglo-amerikanischen Raum die empirische Forschung eine Lücke aufweist und über die Wirkungen der Interventionsmethode in diesem Kontext kaum Evidenz vorliegt. Die wenigen vorhandenen Untersuchungen deuten jedoch auf positive Wirkungen hin.

Kombarakaran et al. (2008) untersuchten ein Coaching-Programm für 114 Führungskräfte einer multinationalen Gesellschaft nach einer Akquisition. Die Coaching-Ziele waren, (1) Stärken auszubauen, (2) die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zu verbessern und (3) eigene Coaching-Kompetenzen zu entwickeln. Die fünf extrahierten Faktoren aus dem selbst entwickelten Evaluationsinstrument sind: Führen von Menschen, Beziehungen zu Managern, Verbesserte Zielsetzung und Prioritäten setzen, Engagement und Produktivität sowie effizientere Kommunikation. Die Ergebnisse deuten auf die Coaching-Wirksamkeit hin, jedoch stützt sich das methodische Vorgehen auf eine querschnittliche Erhebung.

Ebenso zeigten Grant, Curtayne und Burton (2009) in einer australischen Studie mit randomisiertem Kontrollgruppendesign, dass Coaching mit lösungsorientiert kognitiv-behavioraler Ausrichtung den Umgang mit organisationaler Veränderung (Restrukturierung) verbessern kann. Neben der Steigerung von Zielerreichung, Resilienz und Wohlbefinden am Arbeitsplatz wurde der Umgang mit organisationaler Veränderung mittels qualitativer Messmethoden nachgewiesen. 23 Äußerungen in einer Gruppe von 39 Teilnehmern lassen die Interpretation zu, dass sich die Teilnehmer nach dem Coaching eher in der Lage sahen, mit organisationalen Veränderungen um-

zugehen. Die Studie fand jedoch im öffentlichen Sektor (Gesundheitsbranche) statt, und um diese Erkenntnisse auch für den privaten Wirtschaftssektor zu sichern, ist der Bedarf an weiteren Studien nach wie vor hoch.

In unserem aktuellen Forschungsprojekt (Bickerich & Michel, 2012a, 2012b) untersuchen wir, wie Change-spezifisches Coaching gestaltet sein sollte, um persönlichkeits- und gesundheitsfördernde sowie ökonomische Wirkungen zu entfalten. Im Rahmen einer qualitativen Studie im Jahr 2011 führten wir 33 Experteninterviews mit 18 Coaches (3w/15 m) und 15 Führungskräften (5w/10 m) durch, die in unterschiedlichen Branchen tätig und mit unterschiedlichen Veränderungsprozessen konfrontiert sind. Die inhaltsanalytisch ausgewerteten Ergebnisse deuten auf Coaching als nützliche Beratung im Change hin. Unabhängig von der Art des Veränderungsprozesses geben 14 der 15 interviewten Führungskräfte an, dass sie ein Coaching als hilfreich ansehen, und 9 Führungskräfte äußern konkreten Coaching-Bedarf. Bezüglich der Aspekte, die den Bedarf aufzeigen und somit Anlass für ein Einzelcoaching sein können, nennen Coaches am häufigsten 1) Agieren innerhalb der unternehmenspolitischen (Macht-)Kultur, 2) Identifikation, Werte und innere Haltung und 3) Veränderungen in der Rolle und Akzeptanz. Hingegen fokussieren Führungskräfte bei der Frage nach zentralen Coaching-Anliegen die Themen 1) Schnelllebigkeit, Zeitmangel und Informationsflut, 2) Führen und 3) Umgang mit Widerstand und Überzeugungsarbeit stärker. Beide untersuchten Gruppen sahen jedoch die Kategorie Komplexität, Veränderungskompetenz und Prozesssteuerung als bedeutsames Coaching-Thema an.

Anforderungen an ein Change-spezifisches Coaching

Change-spezifisches Coaching definieren wir als Einzelberatung und Prozessbegleitung von Führungskräften und Projektleitern bei Change-Management-Prozessen. Ziel eines Change-spezifischen Coachings ist es, Führungskräfte zu unterstützen, Veränderungsprozesse lösungs- und ressourcenorientiert persönlich zu bewältigen, Mitarbeitern in Situationen des Wandels Orientierung zu geben und Neuerungen effektiv zu gestalten. Coaching zielt auf die Eigenverantwortlichkeit des Klienten – vor dem Hintergrund seiner Persönlichkeit sowie der Unternehmenskultur und organisationaler Strukturen. Zusätzlich sollte berücksichtigt werden, dass eine besondere Herausforderung an das Coaching in Change-Prozessen die Auseinandersetzung mit emotionalen Schwankungen und Fragen der Rollengestaltung umfasst (Hausherr Fischer, 2006). Den Ergebnissen unserer Studie (Bickerich & Michel, 2012a; 2012b) zufolge, besteht bei Führungskräften im Kontext wirtschaftlichen Wandels der Bedarf an Reflexion mit einem

Coach, der Erfahrung mit der Begleitung von Veränderungsprozessen mitbringt. Allerdings setzen Coaches und Führungskräfte oftmals verschiedene Schwerpunkte, und Coaches und Führungskräfte sollten sich in mancher Hinsicht noch mehr um eine gemeinsame Sprache bemühen, um die Beratung noch effektiver zu gestalten. Insbesondere sind die Coaches hier aufgefordert, ihre Angebote stärker den aktuellen spezifischen Kundenbedürfnisse anzupassen. Entsprechend unseren eigenen Studienergebnissen und den Befunden der dargestellten Studien sehen wir folgende Anforderungen und Herausforderungen auf Führungskräfte und Coaches zukommen, die in der Rolle des Beratenden bzw. des Klienten einen Change-spezifischen Coaching-Prozess gestalten:

- *Brücke zwischen Individuum und Organisation:* Die Integration des Spannungsfeldes zwischen Individualität und Anforderungen der Organisation bzw. des Systems ist die besondere Herausforderung in Abgrenzung zu anderen Coaching-Formen (Eichler, 2011). Auf der Organisationsseite sind die unterschiedlichen Phasen während eines Change-Prozesses zu berücksichtigen. Dies fordert den Coach, sowohl die individuellen Themen aufzugreifen als auch den organisationalen Kontext stärker zu berücksichtigen als in anderen Coaching-Prozessen. Um der Führungskraft die persönliche Positionierung innerhalb eines komplexen und dynamischen Umfelds zu ermöglichen, sollten die Wechselwirkungen zwischen der individuellen und organisationalen Erlebensrealität verdeutlicht werden. Zitat eines von uns interviewten Coaches:

»...da ist auch die Komplexität mit zu bedenken und es sind persönliche Entscheidungen zu treffen, also in Bezug nicht nur auf die eigene, sondern auch auf die organisationale Entwicklung«.

- *Emotionale Klarheit und Rollenidentität:* Für die Gestaltung einer neuen Rollen- und Führungsidentität ist insbesondere der Umgang mit Emotionen von hoher Bedeutung. Groves (2006) zeigte, dass Zusammenhänge zwischen *emotional expressivity*, *visionary leadership* und *leadership performance* im Kontext von organisationalen Veränderungsprozessen bestehen. Die Ergebnisse sprechen dafür, dass Führungskräfte, die über eine höhere emotionale Kompetenz verfügen, von ihren Mitarbeiter stärker als visionäre Vorbilder gesehen wurden. Der visionäre Führungsstil für sich betrachtet, führt allerdings noch nicht direkt zu einem verbesserten organisational Wandel. Führungskräfte müssen zudem über ein hohes emotionales Commitment zu ihren Change-Vorhaben und über eine hohe Achtsamkeit gegenüber Emotionen ihrer Mitarbeiter verfügen. Zitat einer von uns interviewten Führungskraft:

»Sich der eigenen Führungsposition bewusst sein. Das ist in Veränderungsprozessen ganz wichtig, auch sich selbst zu beobachten zum Beispiel in puncto Motivation von anderen und von Mitarbeitern ...«

Empfehlungen an die Praxis – Möglichkeiten und Grenzen

Es stellt sich die Frage, welche Rahmenbedingungen in Organisationen geschaffen werden müssen, damit Change-spezifisches Coaching erfolgreich sein kann. Selbstverständlich kann Einzelcoaching in diesem Kontext lediglich als ein Baustein in Ergänzung zu anderen Maßnahmen wie zum Beispiel der Organisationsberatung betrachtet werden. Wichtig für das Gelingen eines Coaching-Prozesses ist, dass zwischen Organisation und Coach eine professionelle und umfassende Auftragsklärung stattfinden kann. Notwendige Voraussetzung hierfür ist die sorgfältige Auswahl geeigneter Coachs und die Beantwortung der Frage, wem und wann mit welchem Ziel ein Coaching angeboten wird. Zudem sollten die Vor- und Nachteile eines internen oder externen Coachs geprüft werden. Eine Abwägung zwischen der Entscheidung für oder gegen einen Coach, der gleichzeitig den Veränderungsprozess als Organisationsberater mitbegleitet oder der nicht in den Veränderungsprozess involviert ist, sollte ebenfalls nicht vernachlässigt werden.

Wissenschaftlicher Ausblick

Unsere zukünftige Forschung sieht vor, neben Fragen nach den Wirkungen von Coaching auch die Frage zu beantworten, welche Rahmenbedingungen förderlich sind und welche Qualifikation ein Coach mitbringen sollte. Ferner soll die Beziehungsgestaltung im Coaching näher untersucht werden und sollen die folgenden Fragen geklärt werden: 1) Wie Coachs ihre Angebote gezielter auf den Einzelnen und auf sein organisatorisches Umfeld abstimmen können; 2) welche Methoden, Tools und Werkzeuge geeignet sind, um Coaching in diesem Praxisfeld professionell zu etablieren.

Um Organisationen weitergehende Empfehlungen an die Hand geben zu können, sind Studien mit längsschnittlichen Kontrollgruppendesigns über mehrere Messzeitpunkte sowie multiperspektivischen Daten und validen Wirksamkeitsmessungen erforderlich und wünschenswert.

Literatur

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142.
- Bickerich, K., & Michel, A. (2012a). *Wenn's turbulent wird: Coaching bei Veränderungen in Organisationen*. Paper presented at the Coaching meets Research ... Praxisfelder im Fokus. 2. Internationaler Coaching-Forschungskongress im deutschsprachigen Raum, Basel.
- Bickerich, K., & Michel, A. (2012b). Wenn's turbulent wird – Forschungsprojekt zu Coaching bei Veränderungen in Organisationen. *Coaching Magazin*, (3), 44–49.
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534–548.
- Cartwright, S., & Hudson, S.-L. (2000). Coping with mergers and acquisitions. In: R. J. Burke & C. L. Cooper (eds.), *The organization in crisis. Downsizing, restructuring and privatization*. Oxford: Blackwell.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Dijk, R. van, & Dick, R. van (2009). Navigating organizational change: Change leaders, employee resistance and work-based identities. *Journal of Change Management*, 9(2), 143–163.
- Eichler, D. (2011). Coaching und organisationale Veränderungsprozesse – eine organisationstheoretische Betrachtung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, 18(1), 17–30.
- Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396–407.
- Grant, A. M., Passmore, J., Cavanagh, M. J., & Parker, H. M. (2010). The state of play in coaching today: A comprehensive review of the field. In: G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 25, 125–167.
- Greif, S. (2007). Advances in research on coaching outcomes. *International Coaching Psychology Review*, 2(3), 222–249.
- Groves, K. S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(7), 565–582.
- Hausherr Fischer, A. (2006). Coaching in Change-Prozessen. In: E. D. H. Lippmann (ed.), *Coaching – Agewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (S. 158–168). Heidelberg: Springer.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 942–951.
- Herrmann, D., Felfe, J., & Hardt, J. (2012). Transformationale Führung und Veränderungsbereitschaft. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 56(2), 70–86.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. doi: 10.1177/0021886306295295

- Klaffke, M. (2011). Coaching von Führungskräften in Change Management Prozessen. [Executive coaching for managing change processes]. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, 18(1), 5–16.
- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N., & Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: It works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 78–90.
- Mäthner, E., Jansen, A., & Bachmann, T. (2005). Wirksamkeit und Wirkung von Coaching. In: C. Rauen (Hrsg.), *Innovatives Management* (3., überarbeitete und erweiterte Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Michel, A., & Morales-Gonzalez, M. G. (2013). Reactions to organizational change: An integrated model of health predictors, intervening variables and outcomes. In: S. Oreg, A. Michel & R. T. By (eds.), *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Recipients' Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Michel, A., Stegmaier, R., Meiser, D., & Sonntag, K. (2009). Ausgebrannt und unzufrieden? Wie change-charakteristika und veränderungsspezifische Arbeitsplatzunsicherheit mit emotionaler Erschöpfung, arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht zusammenhängen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 53(1), 11–21.
- Michel, A., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2010). I scratch your back—you scratch mine. Do procedural justice and organizational identification matter for employees' cooperation during change? *Journal of Change Management*, 10(1), 41–59. doi: 10.1080/14697010903549432
- Möller, H., & Kotte, S. (2011). Die Zukunft der Coachingforschung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, 18(4), 445–456.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693.
- Oreg, S., By, R. T., & Michel, A. (2013a). Introduction. In: S. Oreg, R. T. By & A. Michel (eds.), *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Recipients' Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Oreg, S., By, R. T., & Michel, A. (2013b). *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Recipients' Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 20(10), 1–4.
- Schreyögg, A. (2009). Management-Coaching im Kontext organisatorischer Veränderungen. In: H. Pühl (Hrsg.), *Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung* (S. 269–281): VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Seppälä, T., Lipponen, J., Bardi, A., & Pirttil-Backman, A.-M. (2012). Change-oriented organizational citizenship behaviour: An interactive product of openness to change values, work unit identification, and sense of power. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 136–155.
- Sherman, S., & Freas, A. (2004). TheWildWest of executive coaching. *Harvard Business Review*, 82(11), 82–90.
- Stober, D. R. (2008). Making it stick: Coaching as a tool for organizational change. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1(1), 71–80.
- Strikker, H., & Strikker, F. (2011). Komplementär-Coaching: Herausforderungen an Coaching im Change und in der Krise. Eine theoretische Annäherung. In B.

- Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen* (S. 339–353): Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141.

Anschrift der Verfasserinnen

Katrin Bickerich, Dipl. Psychologin

E-Mail: Katrin.Bickerich@psychologie.uni-heidelberg.de

Alexandra Michel, Dr.

E-Mail: Alexandra.Michel@psychologie.uni-heidelberg.de

Coaching zur Stärkung der Innovations- und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen

Coaching zur Stärkung der Dynamic Capabilities	452
Methodisches Vorgehen zur Erhebung von Coaching-Anlässen	453
Coaching-Anlässe in der Unternehmenspraxis	455
Fazit	457

* *Peter-Paul Gross*, Dipl. Kfm. und Sprechwissenschaftler (DGSS), ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement an der Philipps-Universität Marburg. In seiner Dissertation hat er sich mit einer ökonomischen Analyse der wissensintensiven Dienstleistung Coaching beschäftigt. Peter-Paul Gross wurde 2010 der Deutsche Coaching-Preis in der Kategorie Wissenschaft durch den *Deutschen Bundesverband Coaching* e.V. (DBVC) verliehen.

Im Zuge der Globalisierung und des technischen Fortschritts hat der Wettbewerb über alle Branchen hinweg enorm an Dynamik gewonnen. Um langfristig erfolgreich zu sein und im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, ist es für Unternehmen überlebenswichtig geworden, Innovationen zu generieren und sich durch Wandlungsfähigkeit an ändernde Umweltbedingungen anpassen zu können. Verschiedene Ansätze ökonomischer Theorie greifen diese Problematik auf und beschäftigen sich mit den Grundlagen, Strategien und Maßnahmen, mit denen Unternehmen diesen Herausforderungen begegnen können.

Den theoretischen Rahmen für diesen Beitrag bildet ein zentrales Konstrukt des »Competence-based View of the firm« (CBV), die dynamischen Fähigkeiten (»Dynamic Capabilities«) von Unternehmen. »Dynamic Capabilities« bezeichnen die Fähigkeit eines Unternehmens zur permanenten Erneuerung und Rekombination seiner Ressourcen im engeren Sinne und (Kern-)Kompetenzen als Antwort auf sich wandelnde Markt- und Umweltbedingungen (vgl. Montgomery, 1995, S. 263; Eisenhardt & Martin, 2000, S. 1107; Teece, 2009, S. 4 ff.). Teece, Pisano und Shuen definieren sie »as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments« (Teece, Pisano & Shuen, 1997, S. 516). Ein zentraler Ansatzpunkt zur Stärkung der Lern- und Veränderungsbereitschaft sowie der Innovationsfähigkeit von Unternehmen aus Sicht des CBV sind die Mitglieder der Organisation selbst. Unter dem Sammelbegriff »Personalentwicklung« werden Maßnahmen subsumiert, welche die Stärkung der organisatorischen Lern- und Veränderungsfähigkeit auf der individuellen Ebene, das heißt durch die Stärkung bzw. Revitalisierung der Fähigkeiten und Motivationslagen der Organisationsmitglieder zum Gegenstand haben. Kernüberlegung ist, dass Veränderungen in und von Organisationen nur unter aktiver Beteiligung der in ihr arbeitenden Führungskräfte und Mitarbeiter erfolgen können.

Auf konzeptioneller Ebene wird in diesem Beitrag eine Verknüpfung der Erkenntnisse zu Coaching als Personalentwicklungsinstrument mit dem »Dynamic-Capabilities«-Ansatz und aktueller empirischer Forschung zum Einsatz von Coaching in Organisationen angestrebt. Konkret geht es um die Frage, ob Coaching genutzt wird, um die Flexibilität und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern und damit die Innovations- und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen zu stärken. Diese Frage wird im Rahmen dieses Beitrages deskriptiv beantwortet. Die empirische Basis bilden dabei Daten, welche im Rahmen der zweiten Marburger Coaching-Studie 2011 (N = 1519) erhoben wurden. Die deskriptiven Ergebnisse zu Coaching-Anlässen belegen, dass Coaching in Organisationen mit dem Ziel eingesetzt wird, die Innovations- und Wandlungsfähigkeit zu erhöhen.

Coaching zur Stärkung der Dynamic Capabilities

Coaching ist momentan das Schlagwort moderner Personalentwicklung. Glaubt man neueren Studien und Branchenexperten, so ist in Zukunft mit noch größerem Bedeutungsgewinn von Coaching als Entwicklungsinstrument zu rechnen (Gross & Stephan, 2011; Gross & Stephan, 2012).

Aus ökonomischer Sicht handelt es sich beim Coaching um eine bestimmte Form einer »personenbezogenen und zugleich wissensintensiven Dienstleistung« (Stephan, Gross & Hildebrandt, 2010, S. 85). Beim Einsatz in Organisationen wird Coaching aus systemisch-konstruktivistischer Sicht zur Prozessbegleitung eingesetzt. Coaching kann zur Unterstützung des Wandels dazu dienen,

- »die Problemlösungs- und Lernfähigkeit der Mitarbeiter/innen zu verbessern,
- gleichzeitig die individuelle Veränderungsfähigkeit zu erhöhen und schließlich
- das Spannungsfeld zwischen den persönlichen Bedürfnissen, den wachzunehmenden Aufgaben (Rolle) und den übergeordneten Unternehmenszielen auszuhalten oder auszubalancieren« (Backhausen & Thommen, 2006, S. 22).

Blieb Coaching anfänglich als »Top-Executive Coaching« den obersten Führungskräften im Unternehmen vorbehalten, so wird es heute auf allen Hierarchieebenen, in allen Unternehmensgrößen und Branchen eingesetzt (Gross & Stephan, 2011, S. 224; Stephan, Gross & Hildebrandt, 2010, S. 32 ff.).

Bereits in der Einleitung wurde deutlich, dass die Mitarbeiter und Manager als Humanressourcen einer Organisation in ihrer Zusammensetzung und durch ihr implizit und explizit erworbenes Wissen sowie ihre Arbeitsroutinen und Flexibilität einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil darstellen können (vgl. z.B. Wright, McMahan & McWilliams, 1994; Lado & Wilson, 1994). Es sind die Humanressourcen, die gewährleisten, dass eine Organisation auf allen Hierarchieebenen flexibel auf eine dynamische Umwelt reagieren und gleichzeitig Routinen entwickeln kann (Güttel, 2007; Gupta, Smith & Shalley, 2006; Benner & Tushman, 2003). Darüber hinaus stellen die Humanressourcen die einzige Ressource in Organisationen dar, die tatsächlich kreativ zur Entwicklung von Innovationen beitragen kann. Im Sinne der Erhaltung und Entwicklung dieses Wettbewerbsvorteils besteht eine Kernanforderung an Maßnahmen der auf Einzelne bezogenen Personalentwicklung darin,

- Defizite im Wissensstand sowie der Leistungs- und Anpassungsfähigkeit von Humanressourcen zu beheben,
- präventive Maßnahmen zu ergreifen, um den Wissens- und Leistungsstand zu schützen sowie
- Potenziale im Wissens- und Leistungsstand von Humanressourcen zu erschließen und zu fördern.

Eine Differenzierung in der Zielsetzung von Coaching-Maßnahmen in eine Defizit-, Präventions- und Potenzialorientierung wurde erstmals von Backhausen und Thommen (2006, S. 206) vorgestellt. Ich gehe davon aus, dass Coaching zu primär berufsbezogenen Anliegen als einzelpersonenbezogene Maßnahme der Personalentwicklung in Unternehmen mit dem Ziel eingesetzt wird, die Flexibilität und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern und Managern zu erhalten oder sogar zu steigern und damit die Innovations- und Wandlungsfähigkeit von Organisationen im Sinne der »Dynamic Capabilities« zu fördern. Um diese These zu überprüfen, ist es notwendig, die Anlässe, zu denen Coaching in Organisationen eingesetzt wird, zu untersuchen. Das Vorgehen und die Ergebnisse dieser Untersuchung werden in den folgenden Abschnitten vorgestellt. Zur Operationalisierung und Überprüfung der vorgestellten These wurden die identifizierten Coaching-Anlässe in Anlehnung an Backhausen und Thommen (2006) nach der vorgeschlagenen Dreiteilung sortiert.

Methodisches Vorgehen zur Erhebung von Coaching-Anlässen

Da das Forschungsfeld Coaching aus ökonomischer Sicht ein noch recht unbeackertes Forschungsgebiet darstellt, wurde zur Datenerhebung ein »Mixed-Methods«-Ansatz verwendet (Kelle 2008, S. 282 ff.; Kühl, Strodtz & Taffertshofer, 2005, S. 19 ff.). Dieses Forschungsdesign hat sich bei explorativen Zielsetzungen bewährt.

Der quantitativen Datenerhebung vorgeschaltet waren explorative teilstandardisierte Experteninterviews mit je zehn Coaches und zehn Personalmanagern bzw. Entscheidern in Unternehmen, welche Coaching einsetzen. Diese Interviews hatten zum Ziel, im Zuge einer qualitativen Delphi-Befragung zur Ideenaggregation relevante Themenfelder und Trends aus Sicht von Coaches und deren Kunden einzugrenzen. Nachdem in einer ersten Interviewrunde relevante Themenfelder eingegrenzt werden konnten, wurden diese Themen in einer zweiten Interviewrunde konkretisiert und Fragestellungen für die quantitative Überprüfung entwickelt. Dabei konnte das Thema Coaching-Anlässe als besonders relevant identifiziert werden.

Die quantitative Datenerhebung erfolgte mithilfe von Online-Fragebögen ebenfalls in zwei Runden. Nachdem in der ersten Marburger Coaching-Studie 2009 offene und halboffene Fragestellungen im Vordergrund standen (z. B. »Was sind Anlässe für Coaching?«), konnten nach einer qualitativen Auswertung dieser Fragen Merkmale und Kategorien gebildet werden, welche in der zweiten Marburger Coaching-Studie 2011 durch geschlossene Fragen überprüft und verifiziert wurden.

Beiden Erhebungen war ein Pretest vorgeschaltet. Am Pretest der Fragebögen zur ersten Marburger Coaching-Studie 2009 beteiligten sich für die Teilerhebung der Angebotsseite neun Coachs, auf der Nachfrageseite partizipierten neun Unternehmen bzw. Personalmanager. Am Pretest der zweiten Marburger Coaching-Studie 2011 haben sich fünfzehn Coachs und siebzehn Unternehmensvertreter beteiligt. Beide schriftlichen Befragungen wurden in Form von Online-Erhebungen durchgeführt. Die Coaching-Studie 2009 fand im Zeitraum Dezember 2008 bis März 2009 statt und erfolgte in zwei Teilerhebungen, getrennt für die Angebots- und Nachfrageseite. Der Erhebungszeitraum der zweiten Online-Befragung, die ebenfalls in zwei getrennten Teilerhebungen durchgeführt wurde, erstreckte sich über fünf Monate von Mai bis einschließlich September 2011.

Die Coaching-Anlässe, die in der ersten Marburger-Coaching Studie 2009 ermittelt und qualitativ ausgewertet wurden, wurden in der zweiten Marburger Coaching-Studie 2011 von Coachs (N = 1282) und Unternehmensvertretern (N = 236) bestätigt. Für eine Zuordnung der Coaching-Anlässe zu den drei Orientierungen *Defizit*, *Prävention* und *Potenzial* wurden die Coaching-Anlässe in Form einer Kreuztabelle zwanzig Coaching-Experten zugesandt, um eine Zuordnung vorzunehmen. Gemäß den Häufigkeiten der Expertenmarkierungen wurden die Anlässe den drei Orientierungen zugeordnet. Da die Grenzen der drei Ansatzformen, bezogen auf die Coaching-Anlässe, in der Praxis nichtsdestotrotz fließend sind (Thommen, 2007, S. 139) und Coaching-Maßnahmen gerne als rein potenzialorientiert deklariert werden, gilt auch für die nachträglich vorgenommene Einteilung durch die Experten in drei Anlassorientierungen kein Absolutheitsanspruch.

Coaching-Anlässe in der Unternehmenspraxis

Defizitorientierte Coaching-Anlässe							
Kunden n=65	Coachs n=788	sehr oft		oft		gelegentlich	
Reflexion üb. d. eig. Führungsverhalten z.B. Defizite, Feedback		27%	28%	43%	39%	27%	22%
Krit. Reflexion üb. Problemlösungsverhalten d. Coachee		7%	13%	29%	34%	32%	32%
Konfliktmanagement/Konfliktbearbeitung/Mobbing		8%	10%	20%	28%	34%	36%
Leistungs-/Motivations-/Kreativitätsblockaden auflösen		2%	11%	15%	29%	19%	33%
Reibungsverlustreduktion in Top-Down-Kommunikation		2%	10%	23%	30%	36%	31%
Optimierung des Projektmanagement		2%	5%	8%	7%	24%	24%
Präventionsorientierte Coaching-Anlässe							
Work-Life-Balance		2%	13%	9%	28%	50%	33%
Coaching mit Ratschlag (Coach als Ideengeber)		5%	11%	16%	25%	31%	38%
Hilfe bei Entscheidungsfindung		4%	15%	11%	37%	30%	33%
Einarb. neuer Führungskräfte/Job-Einführung/New-Placement		3%	16%	26%	24%	24%	26%
Gesprächsverhalten in Mitarbeitergesprächen		3%	11%	14%	31%	48%	31%
Reduktion von Komplexität/Overload		2%	6%	16%	17%	31%	29%
Burn-out Prävention und Nachsorge		4%	7%	7%	18%	36%	27%
Outplacement/Vorbereitung auf Jobwechsel/Rente		2%	7%	6%	13%	17%	16%
Expertisenausgleich durch unabhängige externe Sicht		5%	5%	16%	18%	18%	29%
Vorbereitung auf Auslandseinsatz		2%	2%	4%	3%	10%	7%
Betreuung während eines Auslandseinsatzes		2%	2%	6%	2%	0%	4%
Potentialorientierte Coaching-Anlässe							
Paradigmenwechsel/Positionswechsel/Neuorient./Change		18%	23%	25%	37%	30%	27%
Aktivierung ungenutzter Ressourcen des Coachee		7%	18%	35%	31%	16%	26%
Arbeit am persönlichen Auftreten		9%	17%	33%	33%	34%	30%
Karriere-Coaching		7%	17%	25%	35%	27%	27%
Stärken-Schwächen-Analyse des Coachee		5%	17%	27%	35%	24%	30%
Standortbestimmung/Zielklärung/Bilanzierung		3%	15%	26%	36%	36%	27%
Visionen entwickeln		0%	14%	17%	26%	22%	29%
Reflexion über Strategientwicklung		5%	6%	12%	25%	33%	31%
Unterstützung von Innovationsprozessen		6%	5%	6%	16%	31%	28%
Begleitung einer Existenzgründung		0%	6%	2%	10%	4%	23%

Defizitorientierte Coaching-Anlässe

Bei der ersten Kategorie handelt es sich um defizitorientierte Coaching-Anlässe. Die Anlässe dieser Kategorie wurden von den Experten mehrheitlich als typische Beispiele für defizitorientierte Coaching-Anlässe markiert. Die »Kritische Reflexion über das Problemlösungsverhalten des Coachee« (sehr oft 7 %/13 %; oft 29 %/34 %) setzt auf der Ebene von Routinen und Verhalten in Arbeitssituationen an. In engem Austausch können im Coaching fallbezogen die Lösungsstrategien sowie die aus systemischer Sicht konstruierten Realitäten des Coachee zusammen mit dem Coach analysiert und gegebenenfalls geändert werden. Als ebenfalls defizitorientiert lässt sich der Anlass »Leistungs-/Motivations-/Kreativitätsblockaden auflösen« (sehr oft 2 %/11 %; oft 15 %/29 %) einordnen. Zur Bearbeitung dieses Anliegens gehört es, Ursachen, Haltungen oder Muster des Coachee zu identifizieren und im Sinne der Leistungsfähigkeit des Coachee aufzulösen. Dieses Ergebnis legt den Schluss nahe, dass es unter den defizitorientierten Coaching-Anlässen durchaus Anlässe gibt, welche als Maßnahmen zur Steigerung der Flexibilität und Leistungsfähigkeit von Coachees heran gezogen werden und damit zur

Förderung der Innovations- und Wandlungsfähigkeit von Organisationen im Sinne der Dynamic Capabilities dienen können.

Präventionsorientierte Coaching-Anlässe

Die zweite Kategorie umfasst Coaching-Anlässe, welche von den Experten mehrheitlich als Beispiele für eine Präventionsorientierung markiert wurden. Zur »Hilfe bei Entscheidungsfindung« (sehr oft 4 %/15 %; oft 11 %/37 %) ist der Coach im Gegensatz zur Ratgeberfunktion in seiner Reflexionshelferfunktion gefragt. Grundsätzlich werden im Coaching keine Entscheidungen oder Verantwortlichkeiten des Coachee übernommen, jedoch werden umfänglich die Grundlagen und Zielsetzungen des Coachee eruiert, auf deren Basis dann die Entscheidung durch den Coachee getroffen wird. Auf diesem Weg wird es möglich, dass der Coachee eine Entscheidung bewusster trifft, was in vielen Fällen die Güte von Entscheidungen erhöhen kann. Die »Reduktion von Komplexität/Overload« (sehr oft 2 %/6 %; oft 16 %/17 %) kann im Coaching bearbeitet werden, um einerseits präventiv gesundheitlichen Folgen von Überlastung vorzubeugen, andererseits kann der Coachee zusammen mit dem Coach an Strategien zur Komplexitätsreduktion arbeiten, um mit den Anforderungen einer immer komplexer und schnelllebiger werdenden Umwelt zurechtzukommen. Das Ergebnis dieser Zuteilung von Coaching-Anlässen lässt vermuten, dass auch präventionsorientierte Coaching-Anlässe genutzt werden, um die Flexibilität und Leistungsfähigkeit von Coachees zu erhöhen und damit ebenfalls die Innovations- und Wandlungsfähigkeit von Organisationen zu fördern.

Potenzialorientierte Coaching-Anlässe

Bei der dritten Kategorie wurden von den Experten mehrheitlich Beispiele für potenzialorientierte Coaching-Anlässe markiert. Bei potenzialorientierten Coaching-Anlässen geht es darum, vorhandene Leistungspotenziale weiter zu optimieren und so die Performance von Coachees zu steigern. Exemplarisch steht die »Aktivierung ungenutzter Ressourcen des Coachee« (sehr oft 7 %/18 %; oft 35 %/31 %) für diese Kategorie. Einer der meistgenannten Coaching-Anlässe ist »Paradigmen-/Positionswechsel/Neuorientierung/Change« (sehr oft 18 %/23 %; oft 25 %/37 %). In einem Coaching zu diesem Anlass geht es darum, den Coachee in Übergangsphasen zu begleiten, Irritationen und Reibungsverluste zu reduzieren, um letztlich einen reibungsloseren Wandel hin zur Potenzialentfaltung zu ermöglichen. Offensichtlich kann Coaching auch der »Unterstützung von Innovationsprozessen« (sehr oft 6 %/5 %; oft 6 % bzw. 16 %) dienen. Dabei ähnelt dieser Anlass der

Begleitung von Existenzgründungen. Die Einsatzmöglichkeiten für einen Coach im Innovationsprozess sind vielfältig und reichen von einer Beraterfunktion über Aufgaben von Prozess-Promotoren bis hin zum Reflexionsshelfer für Fach-Promotoren. Es lässt sich festhalten, dass die meisten potenzialorientierten Coaching-Anlässe, und damit die potenzialorientierten Coaching-Anlässe im Besonderen, auf die Förderung, die Flexibilität und den Erhalt der Leistungsfähigkeit von Humanressourcen abzielen und aus diesem Grund von Unternehmen zur Steigerung der Innovations- und Wandlungsfähigkeit im Sinne der »Dynamic Capabilities« einer Organisation eingesetzt werden.

Fazit

Der vorliegende Beitrag argumentiert, dass Coaching als Kernbestandteil von Personalentwicklungssystemen zur Veränderungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit von Organisationen genutzt werden kann. Anhand der konkreten Coaching-Anlässe konnte gezeigt werden, dass Coaching eine Personalentwicklungsmaßnahme ist, welche defizit-, präventions- und potenzialorientiert zur Stärkung der Innovations-, Leistungs- und Veränderungsfähigkeit von Humanressourcen in Organisationen eingesetzt wird. Überraschend ist insbesondere das Ergebnis, dass auch defizit- und präventionsorientierte Coaching-Maßnahmen auf die Lern- und Veränderungsbereitschaft abzielen und damit ebenfalls zur Förderung der »Dynamic Capabilities« von Organisationen eingesetzt werden. Dieses Ergebnis wirft die Frage auf, ob eine Differenzierung in eine Defizit-, Präventions- und Potenzialorientierung von Coaching-Anlässen überhaupt sinnvoll ist, wird Coaching doch im Ergebnis in jeder Form zur Stärkung der »Dynamic Capabilities« eingesetzt. Bezogen auf die vorliegende Fragestellung und das Ergebnis dieses Beitrags, mag die dreiteilige Kategorisierung überflüssig erscheinen. Es gibt jedoch Fragestellungen, für die eine zusätzliche Kategorisierung von Coaching-Anlässen sinnvoll sein könnte. So bietet die Dreiteilung beispielsweise eine Grundlage für Fragen, die sich auf die Anschlussfähigkeit oder die erfolglose Einführung von Coaching in Organisationen beziehen. Der vorliegende Beitrag ist primär auf die Exploration von Coaching-Anlässen und Zielsetzungen gerichtet. Neben der fraglichen Dreiteilung von Coaching-Anlässen besteht ein weiteres Defizit des vorliegenden Beitrags sicherlich darin, dass keine Einsichten über die tatsächliche Performance-Wirkung von Coaching-Maßnahmen gewonnen werden konnten. Dies wird, aufbauend auf dem vorliegenden Beitrag, Gegenstand zukünftiger Analysen sein.

Literatur

- Backhausen, W., & Thommen, J.-P. (Hrsg.) (2006). Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. Wiesbaden: Gabler.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management. *Academy of Management Review*, 28, 238–256.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Gross, P.-P., & Stephan, M. (2011). Coaching – Der Boom und seine Nebenwirkungen. *Zeitschrift für Führung und Organisation (zfo)*, 81(4), 221–228.
- Gross, P.-P., & Stephan, M. (2012). Die Entwicklung des deutschen Coaching-Marktes und das Marktpotenzial von Coaching mit neuen Medien – Eine ökonomische Analyse. In: H. Geißler & M. Metz (Hrsg.), *E-Coaching und Online-Beratung* (S. 319–338), Wiesbaden: Springer VS.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The Interplay between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 49, 693–706.
- Güttel, W. H. (2007). Corporate Entrepreneurship (CE) und strategische Kompetenzentwicklung. In: J. Freiling & H. G. Gemünden (Hrsg.), *Dynamische Theorien der Kompetenzentstehung und Kompetenzverwertung im strategischen Kontext* (S. 175–201). München: Hampp.
- Kelle, U. (2008). *Die Integration qualitative und quantitative Methoden in der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kühl, S., Strodtholz, P., & Taffertshofer, A. (2005). *Quantitative Methoden der Organisationsforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19, 699–727.
- Montgomery, C. A. (1995): Of Diamonds and Rust: A New Look at Resources. In: C. A. Montgomery (Hrsg.), *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis* (S. 251–268). Boston: Kluwer.
- Stephan, M., Gross, P.-P., & Hildenbrandt, N. (2010). *Management von Coaching Organisation und Marketing innovativer Personalentwicklungsdienstleistungen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities & Strategic Management – Organizing for Innovation and Growth. Oxford: Oxford University Press.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Thommen, J.-P. (2007). Coaching als Instrument der Personalentwicklung. In: N. Thom & R. J. Zaugg (Hrsg.), *Moderne Personalentwicklung* (S. 133–156). Wiesbaden: Gabler.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301–326.

Anschrift des Verfassers

Peter-Paul Gross, Dipl. Kfm., Sprechwissenschaftler DGSS
Philipps-Universität Marburg
Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement
Am Plan 2
DE-35037 Marburg
E-Mail: peter-paul.gross@wiwi.uni-marburg.de

Coaching-Kultur

Coaching-Kultur oder Organisationskultur: Dasselbe oder anders?

Organisationskultur	462
Coaching-Kultur	464
Coaching-Kultur-Studie	465
Fazit	468

* *Stefan M. Adam*, Prof., MA, MSc, Dozent am Institut für Coaching, Beratung und Sozialmanagement der Hochschule für Soziale Arbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz. Vorstandsmitglied im *Schweizerischen Fachverband des European Mentoring and Coaching Councils* (EMCC).

Der Begriff »Coaching-Kultur« gehört mittlerweile zum Fachvokabular eines Coachs. Doch was ist konkret damit gemeint? Wie unterscheiden sich die Begriffe Organisations- und Coaching-Kultur voneinander? Ist die Unterscheidung überhaupt relevant für die Coaching-Praxis? Die folgenden Ausführungen sind für Coachs gedacht, die sich über den Stand der Diskussion zum Thema Coaching-Kultur orientieren wollen. Dementsprechend setzt sich ein erster Abschnitt mit dem Begriff »Organisationskultur« auseinander, um ihm dann in einem zweiten Abschnitt den Begriff *Coaching Culture* gegenüberstellen zu können. Ein dritter Abschnitt reflektiert die Ergebnisse einer explorativen Studie zur Coaching-Kultur sowie deren Relevanz und schließt mit einem Fazit ab.

Organisationskultur

Der Begriff »Organisationskultur« erschließt sich am besten, wenn man sich den historischen Ursprung vergegenwärtigt. Der Begriff Kultur entstammt ursprünglich aus der Ethnologie (Schreyögg, 2008, S. 363). Aufgrund der ersten ethnologischen Forschungen (vgl. Kroeber & Kluckhohn, 1952) hat sich bis in jüngste Zeit vor allem ein statisches Kulturverständnis – im Gegensatz zu den neueren dynamischen Kulturansätzen – etabliert (Barth, 2001, S. 3). Dieses statische Verständnis geht auf den Weimarer Schriftsteller und Kulturphilosophen Johann Gottfried von Herder (1744–1803) zurück und besagt, dass man Volksgruppen anhand von konstanten Werten, Normen und Denkmustern unterscheiden könne (Herder, 1994 [1774], S. 40). Dieses traditionelle Kulturverständnis wurde von der betriebswirtschaftlichen Organisationlehre aufgenommen und durch die Wortschöpfung »Organisationskultur« verbreitet (Schreyögg, 2008, S. 364). In diesem Sinn bedeutet Organisationskultur, dass die Menschen in einer Organisation eigene Wert- und Denkvorstellungen entwickeln und somit eigene Kulturgemeinschaften darstellen (Schreyögg, 2008, S. 364). Auf der Grundlage dieses Begriffsverständnisses entwickelte die Organisationslehre Ansätze, um Organisationskulturen beschreiben und analysieren zu können.

Beschreiben

Edgar H. Schein hat als einer der Ersten versucht, den inneren Aufbau einer Organisationskultur zu beschreiben. Sein »Kulturebenenmodell« ist bis heute richtungsweisend.

Kulturebene	Merkmale	Erkennbarkeit
Symbolebene	Sprache, Rituale, Kleidung, Umgangsformen, Artefakte	Sichtbar
Normen- und Werteebene	Verhaltensvorschriften, Regeln, Verbote, Richtlinien, Tabus	Teils sichtbar in Artefakten, teils unsichtbar
Paradigmenebene	Nicht hinterfragte Meinungen über Personen, Verhaltensweisen, soziale Beziehungen	Unsichtbar, meist unbewusst

Abbildung 1: Modell der Kulturebenen nach Schein (1984)

Das Modell versucht, die Organisationskultur anhand von drei Ebenen zu beschreiben. Demnach sind kulturelle Ausprägungen einer Organisation allgemeiner Art am besten auf der Symbolebene zu erkennen. Der Kern einer Organisationskultur – die Paradigmenebene – ist den Menschen selbst oftmals nicht bewusst und erschließt sich vor allem über verbale und non-verbale Ausdrucksformen.

Analysieren

Ausgehend von Scheins Modell, stellten sich die Kulturanthropologie die Frage, wie man sich den Kern einer Organisationskultur, die verinnerlichten Paradigmen einer Organisationskultur, erschließen könne. Es zeigte sich, dass dies am besten gelingt, wenn Mitglieder einer Organisation mithilfe eines »organizational web« gemeinsam über die folgende kulturellen Einzelaspekte reflektieren:

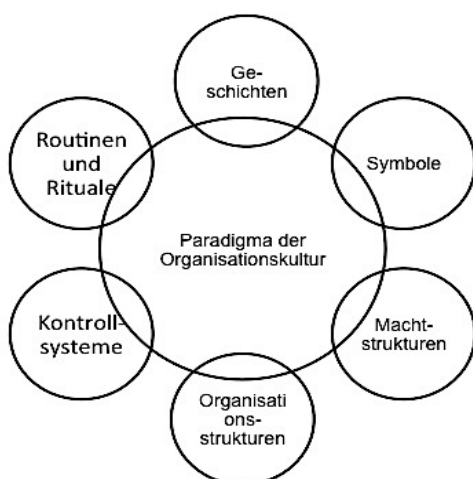


Abbildung 2: »Organizational web« nach Johnson et al. (2005)

Die Reflexion erfolgt in vier Schritten (Johnson et al., 2005, S. 203–205): In einem ersten Schritt gibt es einen strukturierten Fragenkatalog zu den einzelnen Aspekten wie zum Beispiel: Welche Geschichten erzählen andere über die Organisation? Welche Symbole, welche Vergleiche bringen den Kern der Kultur auf den Punkt? Welche formellen und informellen Machtstrukturen zeichnen die Organisationskultur aus? Und so weiter. In einem zweiten Schritt wird versucht, die Antworten in maximal vier Kernaussagen zusammenzufassen. Beim dritten Schritt werden die Kernaussagen zu einer einzigen Aussage über das dominierende Paradigma umformuliert. Schließlich soll ein letzter Schritt klären, wie die Teilnehmenden die Veränderbarkeit dieses »Organisationskulturparadigmas« einschätzen.

Verändern

Der letzte Schritt der eben beschriebenen Organisationskulturanalyse ist für die Diskussion über die Entwicklung einer Coaching-Kultur nicht unerheblich. Denn die Frage, ob eine Organisationskultur zielgerichtet verändert werden kann, wird äußerst kontrovers diskutiert (vgl. Sackmann, 2002; Keuning, 1989). Dabei können »Organisationskulturarchitekten« von den »Organisationskulturanthropologen« unterschieden werden. Die »Architekten« gehen davon aus, dass eine Organisationskultur geplant, entwickelt und gezielt verändert werden kann (vgl. Keuning, 1989). Die »Kulturanthropologen« hingegen betonen, dass Organisationskultur ein sich emergent und kontinuierlich entwickelndes Orientierungs- und Handlungssystem darstellt, das nicht linear geplant und gezielt herbeigeführt werden kann (vgl. Schein, 1985; Hatch, 1997). Zwischen den beiden dichotomen Blöcken hat sich der Ansatz der »Gemäßigten« herausgebildet (vgl. Bate, 1997). Auf der Grundlage einer Organisationskulturanalyse betonen sie eher die Einzelaspekte der Organisationskultur, die eine Korrektur benötigen.

Coaching-Kultur

Eine kritische Recherche zur internationalen Wissenschaftsliteratur über Coaching zeigt, dass eindeutige Definitionsbeschreibungen zum Begriff *Coaching Culture* bzw. Coaching-Kultur fehlen (Adam, 2011). *Coaching Culture* wird beispielsweise als ein spezielles »angstfreies« Betriebsklima verstanden (Jarvis, Lane & Fillery-Travis, 2006, S. 16). An anderer Stelle wird *Coaching Culture* umschrieben als »a culture where people coach each other all the time as a natural part of meetings, reviews and one-to-one discussions of all kinds« (Hardingham, 2004, S. 135). Andere Quellen heben hervor, dass das Vorhandensein einer Coaching-Kultur zu einer offenen

Kommunikation führe, zur bewussten Förderung von Talenten und an Vorgesetzten sichtbar sei, die sich leidenschaftlich für ihre Mitarbeitenden einsetzen (Sherman & Freas, 2004, S. 83). Schließlich werden sogar unterschiedliche Formen der Coaching-Kulturentwicklung unterschieden: Ein sehr hoch entwickelte Coaching-Kultur zeichnet sich aus durch »the predominant style of managing and working together, and where a commitment to grow the organisation is embedded in a parallel commitment to grow the people in the organisation« (Clutterbuck & Meggionson, 2005, S. 19).

Die weiteren Ergebnisse der umfassenden Literaturrecherche können wie folgt zusammengefasst werden: Erstens, der Begriff Coaching-Kultur ist relativ jung. Erst seit ca. 2000 wird er verwendet (Adam, 2011, S. 12). Dies macht, zweitens, verständlich, weshalb der Begriff noch beliebig interpretiert bzw. definiert wird. Eine eigentliche Coaching-Kultur-Forschung und -Debatte ist erst dabei, sich zu entwickeln, sodass empirische Beiträge hierzu nicht in naher Zukunft zu erwarten sind. Drittens: Betrachtet man den jährlich vom Gallup-Institut veröffentlichten internationalen Index über die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, dann fällt die hohe Unzufriedenheitsquote in den Organisationen aufgrund einer fehlenden Coaching-Kultur auf (Gallup, 2011). Aus diesem Befund kann abgeleitet werden, dass Organisationskultur und Coaching-Kultur als unterschiedliche – aber sich ergänzende – Konzepte zu verstehen sind (Peel, 2006, S. 6). Allerdings wird bis anhin, viertens, weder in der Literatur zur Organisationskultur noch in der Literatur zur Coaching-Kultur auf das jeweils andere Konzept Bezug genommen (Adam, 2011, S. 24). Schließlich unterscheidet sich die Literatur zur Coaching-Kultur – analog zur Diskussion der Organisationskultur – in der Frage der »Messbarkeit« und »Planbarkeit«. Für die einen stellt Coaching-Kultur einen nicht steuerbaren Prozess dar. Coaching-Kultur sei erst ab einem bestimmten Reifegrad am Verhalten der Mitarbeitenden erkennbar (Sherman & Freas, 2004, S. 88). Für andere ist Coaching-Kultur das Ergebnis eines plan-, steuerbaren und messbaren Prozesses (Clutterbuck & Meggionson, 2005, S. 29).

Coaching-Kultur-Studie

Aufgrund dieser Sachlage hat sich der Verfasser mit dem Konzept »Coaching-Kultur« in einer explorativen Studie auseinandergesetzt (Adam, 2011). Es wurde eine qualitativ-hermeneutische Forschungsstrategie gewählt, um Verständnisse des Begriffs Coaching-Kultur in einer Fokusgruppe mit sieben Personen erschließen zu können. Theoretische Grundlage für die Studie war das *Coaching-Culture*-Konzept von Clutterbuck und Meggionson (2005, S. 29), um die Verständnisse mittels dieses Konzept interpretieren zu

können. Das heißt, das Konzept wurde im Rahmen dieser Studie als hermeneutische Interpretationshilfe verwendet. Das Konzept ist richtungsweisend, da es auf der Grundlage empirischer Forschung erarbeitet wurde. Anhand von acht Fallstudien (britische Unternehmen) wurde mittels narrativer Interviews die Entwicklung der Coaching-Kultur in jedem einzelnen Betrieb retrospektiv nachgezeichnet. Zentrales Ergebnis: Eine Coaching-Kultur kann sich nach ihrem Verständnis nicht von selbst entwickeln, sondern muss aktiv von unterschiedlichen Akteuren gewollt, gestaltet und geplant werden (Clutterbuck & Megginson, 2005, S. 35).

Ein weiterer bedeutsamer empirischer Befund ist, dass die Entwicklung einer Coaching-Kultur – trotz unterschiedlicher Kontexte – ähnlich verläuft (a. a. O., S. 111). Diesen Entwicklungsverlauf haben sie versucht, anhand von vier Phasen zu beschreiben.

Phase 1: »Keimstadium«. Die Organisation zeigt kaum bzw. kein Interesse an der Entwicklung einer Coaching-Kultur. Es kann hier und da Coaching-Maßnahmen geben, aber sie wirken im hohen Grade inkonsistent sowohl hinsichtlich der Häufigkeit und Regelmäßigkeit als auch der Qualität. Die Vorgesetzten bzw. Personalverantwortlichen setzen Coaching meist bei »Problemfällen« ein.

Phase 2: »Einsetzendes Wachstum«. Die Organisation zeigt Interesse an der Entwicklung einer Coaching-Kultur – ohne zu wissen, was das konkret bedeutet. Die Geschäftsleitung delegiert die Verantwortlichkeit dafür an Personalverantwortliche. Vielfach werden daraufhin Personalentwicklungsinstrumente, wie zum Beispiel das 360-Grad-Feedback, und Coaching-Angebote implementiert, ohne dass konkrete Bezüge zwischen den Instrumenten und Angeboten hergestellt werden.

Phase 3: »Mittleres Wachstumsstadium«. Coaching wird als Personalentwicklungsmaßnahme anerkannt und gefördert. Ein Netz von professionellen Coachs wird aufgebaut. Der Nutzen und die Wirkung von Coaching wird durch »story telling« im Unternehmen verbreitet. Eine systematische Auswertung wird in der Regel aber aus Kostengründen vermieden.

Stufe 4: »Coaching-Kultur-Stadium«. Mitarbeitende aller Stufen nutzen Coaching. Coaching ist nicht mehr eine Maßnahme für »Problemfälle«, sondern wird als Maßnahme zur Potenzialförderung und -entfaltung angesehen. Formales und informales Coaching ist ein sichtbares Element der Organisationskultur und wird von den Mitarbeitenden als »selbstverständlich« erachtet. Es hat sich eine offene Kommunikation über »Fehler« etabliert. Das

Management anerkennt die Bedeutung von Coaching für den Betriebserfolg und überlegt mit dem Human-Ressource-Management Maßnahmen zur Pflege und zum Erhalt der Coaching-Kultur (a. a. O., S. 99–101).

Diese Entwicklungsphasen des Coaching-Culture-Konzepts von Megginson und Clutterbuck wurden als Grundlage verwendet, um die Ergebnisse der explorativen Studie des Verfassers verorten zu können. Die subjektiven Verständnisse der Fachexperten und -expertinnen zum Begriff Coaching-Kultur wurden dabei zu »Verständnisnuancen« (VN) zusammengefasst. Werden diese VN visualisiert, entsteht ein Überblick bzw. eine grundlegende Ontologie (im Sinne von Osterwalder, 2004, S. 39) mit 35 VN über das, was Coaching-Kultur im Wesentlichen ausmacht:

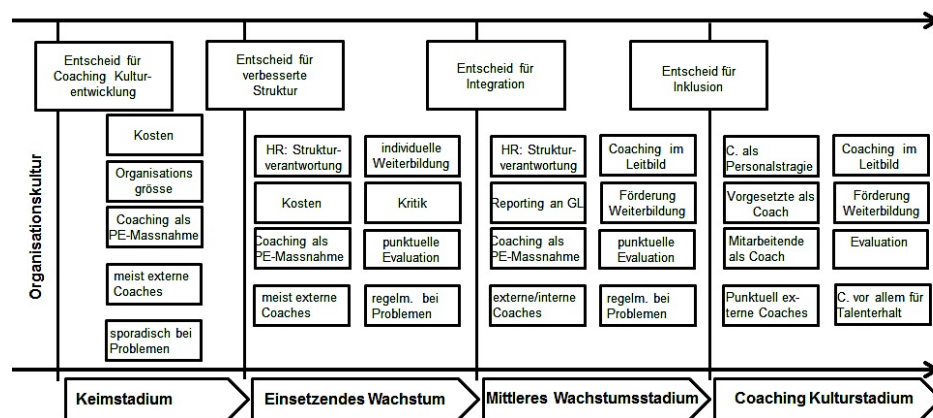


Abbildung 3: 33 Verständnisnuancen zur Coaching-Kultur (Adam, 2011)

Abbildung 3 zeigt 33 »Verständnisnuancen« der Fokusgruppe zum Begriff Coaching-Kultur. Die Grafik zeigt, dass sich eine Coaching-Kultur aus einer bestehenden Organisationskultur entwickelt. Dieser Entwicklungsprozess verläuft in vier Phasen (Keimstadium, einsetzendes Wachstum, mittleres Wachstumsstadium, Coaching-Kultur-Stadium). Auslöser für das Wachstum sind aus Sicht der befragten Experten und Expertinnen Entscheide der Geschäftsführung. Beispiel: Ein grundsätzlicher Entscheid für eine Coaching-Kultur-Entwicklung in einem Betrieb mit rund hundert Mitarbeitenden fördert die Entwicklung einer Coaching-Kultur im »Keim«. Typisch in dieser »Keimphase« ist ein Coaching-Verständnis im Sinne einer zu vermittelnden Dienstleistung und Personalentwicklungsmaßnahme (die entscheidenden VN sind hier: Vermittlung von externen Coaches, Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme, Kosten). Anderes Beispiel: Beim Entscheid für eine Inklusion der Coaching-Kultur wird die Coaching-Haltung der Vorgesetzten gegenüber den Mitarbeitenden fokussiert (die entscheidenden VN sind hier:

Coaching als umfassende Personalstrategie, regelmäßige Coaching-Evaluationen, die vorgesetzte Person versteht sich als Coach, kaum externes Coaching).

Die Abbildung zeigt zudem, dass sich die VN beim »einsetzenden Wachstum« und beim »mittleren Wachstumsstadium« nur geringfügig unterscheiden. In der Phase des »einsetzenden Wachstums« wird Coaching noch kritisch bewertet. Coaching-Weiterbildungen werden nicht systematisch betriebsintern angeboten, sondern erfolgen individuell und extern. Im mittleren Wachstumsstadium findet sich kaum noch Kritik, und Coaching wird als Führungsprinzip im Leitbild verankert.

Selbstkritisch ist zu erwähnen, dass diese »VN-Landkarte« nicht abschließend zu verstehen und nur für den Untersuchungskontext valide ist. Aber: Anhand dieser »Landkarte« könnten sich nun weitere quantitative Studien anschließen, die beispielsweise überprüfen, ob einzelne VN sich tatsächlich so in unterschiedlichen Praxiskontexten zeigen.

Fazit

Obwohl der Begriff Coaching-Kultur in der wissenschaftlichen Fachliteratur verwendet wird, finden sich kaum eindeutige Definitionen. Eine eigentliche Coaching-Kultur-Forschung gibt es so nicht. Die Fallstudie von Clutterbuck und Megginson stellte einen ersten Versuch dar, Coaching-Kultur empirisch zu fassen. Dank dem daraus entstandenen *Coaching-Culture*-Konzept ist es möglich, die Entwicklung einer Coaching-Kultur einzuschätzen und Coaching-Kultur in Abgrenzung zum Begriff Organisationskultur zu beschreiben.

Die qualitativ-explorative Studie des Verfassers dieses Beitrags hat gezeigt, dass das *Coaching-Culture*-Konzept einen brauchbaren theoretischen Interpretationsrahmen bietet, um subjektive Verständnisse zum Begriff Coaching-Kultur verorten zu können. Der Erkenntniswert liegt darin, dass bestimmte Verständnisnuancen (Codes) benutzt werden, um spezifische Aspekte im Entwicklungsprozess einer Coaching-Kultur ausdrücken bzw. hervorheben zu können. VN wie »Mitarbeitender als Coach« und »Vorgesetzte als Coach« werden als Sprachformate benutzt, um eine hoch entwickelte Coaching-Kultur zu beschreiben, während VN wie »Kosten«, »Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme« eher in Verbindung mit einer Coaching-Kultur-Entwicklung im Anfangsstadium in Verbindung gebracht werden. Die Studie zeigt zudem in Ansätzen, dass Organisationskultur und Coaching-Kultur nicht synonym verstanden werden, sondern als einander bedingend, und zwar in einer bestimmten Richtung: Coaching-Kultur entwickelt sich aus einer Organisationskultur aufgrund eines Ent-

scheides. Dies unterstreicht zudem, dass Managemententscheide (der Geschäftsführungsebene) zentral für die Entwicklung einer Coaching-Kultur sind. In einem nächsten Schritt müsste diese Erkenntnis in einer größer angelegten explorativen Studie überprüft werden: Werden ähnliche VN zur Beschreibung einer Coaching-Kultur verwendet? Zeigt sich auch in der Folgestudie, dass ähnliche Sprachformate verwendet werden, um spezifische Entwicklungsschritte hervorzuheben? Die Ergebnisse dieser weiterführenden explorativen Studie könnten dann als Grundlage für eine quantitative Untersuchung dienen. Beispielsweise könnte überprüft werden, ob bestimmte VN statistisch signifikant mit den Entwicklungsphasen des *Coaching-Culture*-Konzepts korrelieren.

Zitierte und weiterführende Literatur

- Adam, Stefan M. (2011). The coach's role in creating a coaching culture. Master Thesis an der Sheffield Hallam University, Sheffield.
- Adam, Stefan M. (2013). Coaching Culture oder Organisationskultur: So what? In: Michael Loebbert (Hrsg.), *Professional Coaching – Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder*. Stuttgart: Schäffer Pöschel.
- Barth, D. (2001). Von der Abstammung zur Wahlverwandtschaft. Entkoppelung von Region, Herkunft und Alltagspraxen im Kulturbegriff interkultureller Kulturarbeit. *Zeitschrift für internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik* 4(1), 2–5.
- Bate, P. (1997). *Cultural Change. Strategien zur Änderung der Unternehmenskultur*. München: Gerling Akademie Verlag.
- Burkhardt, Günter, & Runkel, Gunter (Hrsg.) (2004). *Luhmann und die Kulturtheorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change* (4. Auflage). Upper Saddle River: Prentice Hill.
- Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2005). *Making coaching work*. London: CIPD.
- Fietze, B. (2011). Chancen und Risiken der Coachingforschung – eine professionssoziologische Perspektive. In: R. Wegener, A. Fritze & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln – Forschung und Praxis im Dialog* (S. 24–33). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gallup (2011). *Engagement Index*.
<http://eu.gallup.com/Berlin/118645/Gallup-Engagement-Index.aspx> [20.8.2012].
- Greif, S. (2008). *Coaching and result-oriented self-reflection. Theory, research and practice of individual and team coaching*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hardingham, A. (2004). *The Coach's Coach: Personal development for personal developers*. London: CIPD.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Herder, Johann Gottfried (1994 [1774]). Auch eine Philosophie der Geschichte zur Bildung der Menschheit. In: ders., *Werke. Schriften zu Philosophie, Literatur, Kunst und Altertum 1774–1787*. Hrsg. von Jürgen Brummack und Martin Bollacher (S. 9–107). Frankfurt am Main: Deutscher Klassiker Verlag.
- Jarvis, J., Lane, D., & Fillery-Travis, A. (2006). *The Case for Coaching – Making evidence based decisions on coaching*. London: CIPD.

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy* (7. Auflage). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Keuning, D. (1989). *Management: a contemporary approach*. London: Pitman.
- Kroeber, A., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*. New York: Random House.
- Osterwalder, Alexander (2004). *The business model ontology – a proposition in a design science approach*. Diss. University of Lausanne.
- Peel, D. (2006). An analysis of the impact of SME organisational culture on coaching and mentoring. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4(1), 9–19. www.emccouncil.org/eu/en/e-journal/e-journal_library [20.3.2012].
- Sackmann, Sonja A. (2002). *Unternehmenskultur. Erkennen, entwickeln, verändern*. Neuwied: Luchterhand.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review* 25(2), 3–16.
- Schein, E. H. (1985). Organisational Culture. In: T. G. Cummings & G. Christopher (Hrsg.), *Organization Development & Change* (8. Auflage). Ohio: Thomson South-Western.
- Schreyögg, Georg (2008). *Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung* (5. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Sherman, S., & Freas, A. (2004). The Wild West of Executive Coaching. *Harvard Business Review* 82(11), 82–90.

Anschrift des Verfassers

Stefan Adam, Prof., MA, Msc

E-Mail: Stefan.Adam@fhnw.ch

Future Perfect Inc. – Coaching-Kultur 2020

Kultur-Coaching in Coaching-Kultur(en)	473
Coaching-Kultur 2020 – Handlungsfelder der Zukunft	475
Neue Rollenanforderungen für »reflexives Coaching«	481

* *Steffen Dörhöfer*, Soziologe, Dr. phil., hat zurzeit eine Vertretungsprofessur zu «Personalmanagement und Organisation» an der FH Nordhausen übernommen. Zudem ist er als externer Dozent u. a. für Wissensmanagement und Personalentwicklung an der FH Nordwestschweiz tätig. Schwerpunkte: Organisational Behaviour, Human Resource Management, Wissens-, Change- und Innovationsmanagement.

Prof. Dr. *Wolfgang J. Eberling* ist Organisationsberater und Coach, Inhaber von Dr. Eberling & Associates, International Management Consultants in Luzern, Professor an der FHNW in Basel und Olten, Hochschule für Wirtschaft, Institut für Personalmanagement und Organisation, mit den Schwerpunkten: Organizational Behaviour, Systemisches Change-Management, Innovative Prozessbegleitung und Coaching. Als Berater »konsequent lösungsfokussiert und anregend«, als Coach konstruktiver Feedbackgeber, »Ermutiger«, als Trainer methodisch-innovativ und wissenschaftlich fundiert. 25 Jahre Erfahrung in Beratung und Begleitung von Change-Prozessen in unterschiedlichen Branchen: Automobil- und Zuliefererindustrie, Flugzeugbau- und Zuliefererindustrie, Banken, Finanzdienstleister, Versicherungen, Spitäler, Kantonsverwaltungen, Maschinenbau und Medizinaltechnik, Papier- und Bürogroßhandel, Elektrogerätehersteller.

Um nachhaltig erfolgreich zu bleiben, müssen sogenannte High-Performance-Unternehmen ihre interne Komplexität kontinuierlich steigern. Vorausschauendes Management, ein reflexiver Umgang mit der Unternehmensumwelt, Kooperation über Abteilungsgrenzen hinweg, der Transfer erfolgskritischen Wissens und ein hoher Grad an Selbstorganisation seitens der Mitarbeitenden sind wichtige organisationale Voraussetzungen, Innovationen und Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen. Selbstverständlich ist die Herausbildung solcher »Kernkompetenzen« (Prahalad & Hamel, 1990) oder »dynamic capabilities« (Teece, 2009) weder durch ein vereinfachendes Organisationsverständnis noch durch ein triviales Konzept des Managementhandelns zu realisieren. Vielmehr müssen Unternehmen als komplexe soziale Systeme verstanden werden, deren Dynamik durch reflexives Management und kooperative Selbstorganisationsprozesse entsteht.

Obwohl im Folgenden die Erfolgsstory des Coachings in der »Future Perfect Inc.« im Jahre 2020 beschrieben wird, finden sich einige Ansatzpunkte bereits in gegenwärtigen High-Performance-Unternehmen. Auf diese Weise kann ein realistisches Zukunftsszenario entwickelt werden, das auf der Grundlage erfolgreicher Coaching-Praktiken ausgearbeitet wird; diese »Best Practices« werden dann zu einem ganzheitlichen Modell verbunden. Coaching wird hierbei als ziel- und lösungsorientierte Begleitung von beruflichen Anforderungssituationen verstanden. Dieses Coaching-Verständnis umfasst (1) die Gestaltung und Begleitung von Übergängen (z. B. Eintritt ins oder Austritt aus dem Unternehmen, Rollenwechsel von Führungspersonen beziehungsweise die Annahme eines neuen Verantwortungsbereiches, Change- und Innovations-Vorhaben), (2) den Umgang mit zwischenmenschlichen Konflikten, die Verbesserung von Performance (bei Leistungsabfall) und das Erbringen von Spitzenleistungen sowie (3) die Reflexion und Veränderung von Denk- und Handlungsmustern.

Werden High-Performance-Unternehmen aus der Coaching-Perspektive betrachtet, gibt es gute Gründe dafür, die individuellen und kollektiven Handlungsmuster in Organisationen mit der Kulturmetapher (Morgan, 1986) zu beobachten. Die Kulturmetapher ermöglicht es, soziale Beziehungen und geteilte Deutungsmuster in Organisationen zu analysieren, sodass auf der einen Seite der soziale Kontext von Managementkonzepten und die (mehr oder weniger) erfolgreiche Anwendung dieser Konzepte in den Blick genommen werden können. Auf der anderen Seite können mit diesem konzeptionellen Schema wichtige Problemfelder und Einsatzmöglichkeiten für Coaching aufgezeigt werden. In der »Future Perfect Inc.« hat sich das Kultur-Coaching durchgesetzt, welches die einzelnen Coaching-Maßnahmen in Beziehung zueinander setzt und innerhalb eines gemeinsamen Deutungs-

rahmens integriert. Das konsequente Kultur-Coaching führt dementsprechend zu einer performanceorientierten Coaching-Kultur in Organisationen.

Im Folgenden wird zuerst der Zusammenhang von Kultur-Coaching und Coaching-Kultur beschrieben, um auf dieser Grundlage in einem nächsten Schritt eine zukunftsorientierte Coaching-Landkarte der »Future Perfect Inc.« zu erstellen. Sie zeigt das Zusammenwirken wichtiger Coaching-Praktiken und moderner Coaching-Werkzeuge, wobei drei Coaching-Handlungsfelder der Zukunft – Führungskräfte, Teams und Projektgruppen sowie Wissenstransfer – besonders hervorgehoben werden. Daraus resultieren neue Rollenanforderungen an Coaches, die auf einem »reflexiven Coaching« basieren.

Kultur-Coaching in Coaching-Kultur(en)

Coaching kann die Kultur eines Unternehmens mit gestalten und eine Vermittlung zwischen Kultur(en) und Individuen unterstützen. Jedoch findet Coaching auch innerhalb einer Unternehmenskultur statt, die das Coaching entweder als singulären Sonderfall in ungewöhnlichen Situationen oder als selbstverständliche, kontinuierliche Unterstützung von Organisationsprozessen integriert. Wenn Letzteres der Fall ist und auf einem hohen Reflexionsniveau organisiert ist, sprechen wir von einer High-Performance-Coaching-Kultur. Von welchem Kulturbegriff wird nun ausgegangen?

Die Kultur eines Unternehmens ist als Metapher zu verstehen (vgl. Smircich, 1983; Morgan, 1986), durch deren Anwendung komplexe soziale Prozesse und Strukturen in Organisationen analysiert werden können. Eine weiterführende Ausdifferenzierung der Kulturmetapher nimmt Edgar Schein (2004) anhand seines Mehr-Ebenen- beziehungsweise Eisberg-Modells vor. Während die Artefakte die sichtbaren, auf den ersten Blick zu erkennenden Organisationsbeschreibungen, Leitbilder, Symbole, Prozesse und Rituale beschreiben, sind die beiden »tieferen« Ebenen jenseits der unmittelbaren Wahrnehmung anzusiedeln. Die Werte umfassen normative und moralische Anker, die das Verhalten der Organisations- und Gruppenmitglieder in bestimmten Situationen leiten, wobei sie sich auf das Verständnis von Richtig und Falsch, von dem, »was sein sollte« im Unterschied zu dem, »was ist«, beziehen. Den Handlungen der Organisationsmitglieder entzogen ist die Tiefenschicht der »grundlegenden Annahmen«. Diese selbstverständlichen Überzeugungen, Vorstellungen und Gefühlen sind deshalb in das Verhalten der Individuen inkorporiert, weil sie in der Vergangenheit erfolgreiche Handlungen und Deutungsmuster waren. Die Wechselwirkungen zwischen den Ebenen deuten zudem darauf hin, dass Unternehmenskultur ein kontinuierlicher Prozess der Realitätskonstruktion ist, der von den Organisations-

mitgliedern kontinuierlich verändert wird (vgl. Hawkins, 1997). Entsprechend diesem Kulturverständnis hat sich in der »Future Perfect Inc.« eine Coaching-Kultur durchgesetzt, die Coachings nicht nur als eine besondere Maßnahme einsetzt, sondern in der Coaching als selbstverständliche Praxis in unterschiedlichen Handlungsfeldern stattfindet. Somit ist Coaching in der tagtäglichen Organisations- und Arbeitspraxis fest verankert.

Damit hat sich eine grundlegende Rolle der Coachs in der High-Performance-Organisation durchgesetzt, nämlich die der dynamischen Kulturentwicklung unter der Voraussetzung, dass ein grundlegendes Verständnis der vorhandenen Kultur besteht. Coachs nehmen – ausgehend von der Unternehmensstrategie und den Leitbildern – eine Schlüsselposition beim Lesen und beim reflexiven Umgang mit Unternehmenskultur(en) ein. In Anlehnung an die Kulturtypologie von Joanne Martin (2002) können die Coaching-Aufgaben in einem ersten Schritt folgendermaßen skizziert werden:

- *Kulturelle Integration*: Unternehmen werden als eine integrierte Kultur verstanden (»strong culture«), die eine einheitliche kulturelle Klammer für alle Organisationstätigkeiten bildet. Coachs müssen diese organisationsweite Kultur erkennen und zur deren gezielter Vermittlung beitragen.
- *»Bridging Cultures«*: Hier werden Unternehmen als Zusammenhang von Subkulturen betrachtet, die sich als Abteilungskulturen, Führungskulturen, Beschäftigtenkulturen und Geschlechterkulturen etablieren können. Für Coachs ergibt sich in diesem Zusammenhang die Aufgabe, zwischen diesen Subkulturen zu vermitteln und Kooperation zu fördern.
- *Kulturentwicklung*: Kulturen sind als fragmentiert zu begreifen, das heißt, Kulturen wandeln sich stetig und verhalten sich nicht als streng voneinander getrennte (Sub-)Kultur(en). Vielmehr sind Individuen Mitglieder der integrierenden Kultur und unterschiedlichster Subkulturen, die ineinander verschachtelt sind und sich überlappen. Coachs unterstützen Führungskräfte und Beschäftigte beim reflektierten Umgang mit dieser Vieldeutigkeit.

Zugespitzt formuliert, fungiert der Coach als »Kultur-Guide« für die gesamte Organisation, für einzelne Teams und für Personen. Dabei kann der Coach die Vermittlung kultureller Werte bei der Personalrekrutierung, beim »Onboarding« neuer Organisationsmitglieder oder die Bearbeitung kulturell bedingter Konflikte übernehmen. In der Rolle der Kulturentwicklerin, des Kulturentwicklers kann der Coach das Bottom-up-Feedback aufnehmen und an das Management weiterleiten, sodass inkrementeller kultureller Wandel wieder an der Unternehmensspitze ankommt. Schließlich eröffnet sich bei der Personalentwicklung ein weiteres wichtiges Handlungsfeld, das sich

sowohl auf die Ebene der Einzelperson als auch auf die des Teamcoachings erstreckt.

Coaching-Kultur 2020 – Handlungsfelder der Zukunft

In der »Future Perfect Inc.« hat Coaching sich auf allen Handlungsebenen als selbstverständliche Praxis etabliert und eine Coaching-Kultur herausgebildet. Der Einsatz von Coaching-Leistungen ist so umfassend, dass nicht nur speziell ausgebildete Coaches, sondern auch Mitarbeitende Coaching-Kompetenzen besitzen. Die Gestaltungskraft der Coaches und der verschiedenen Coaching-Arten wird von der »Future Perfect Inc.« bewusst an Übergängen im Unternehmen wie Neueintritt ins Unternehmen (Onboarding), Beauftragung mit einer neuer Aufgabe bzw. Funktion (Führungswechsel) und beim Management von Schnittstellen eingesetzt. Diese Bereiche sind besonders geeignet, weil sich in ihnen aufgrund des hohen Maßes an Ungewissheit und damit Plastizität der Situation besondere Gestaltungsmöglichkeiten ergeben: So sollen einerseits die neuen Rolleninhaber möglichst schnell Stabilität im Sinne von gut funktionierenden Abläufen, guten Kooperationen zwischen Abteilungen und Mitarbeitenden und der Erstellung qualitativ hochwertiger Produkte und Dienstleistungen herstellen, andererseits bietet sich gerade hier die Chance, neue Impulse und Anregung zur Verbesserung bzw. Neuentwicklung von Regeln und Mustern zu geben, die sich als zu starr, zu ineffektiv oder zu wenig innovativ erweisen haben. Coaching muss diesen Gegebenheiten Rechnung tragen, wie wir nachfolgend zeigen werden. Eine idealtypisch zu verstehende Coaching-Landkarte zeigt Abbildung 1. Im Folgenden sollen drei wesentliche Handlungsfelder der Zukunft näher betrachtet werden.

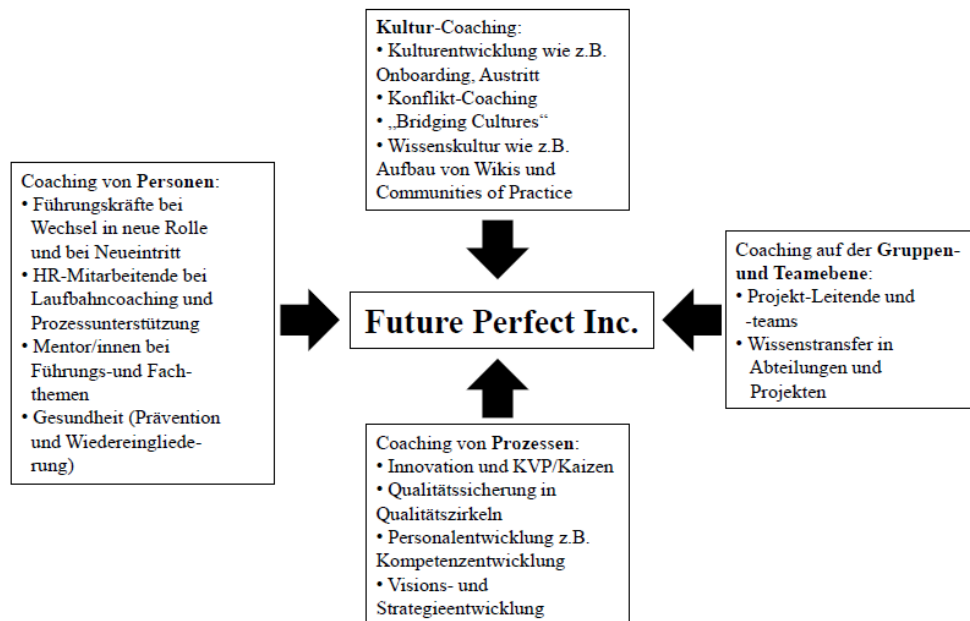


Abbildung 1: Landkarte der Coaching-Kultur 2020 (eigene Darstellung)

Führungskräfte

Rollenwechsel in Führungspositionen bzw. Führungswechsel in bestehende Führungspositionen werden bei der »Future Perfect Inc.« systematisch mit modernen Monitoring-Tools begleitet, die sicherstellen sollen, dass der Transferprozess ständig reflektiert und optimiert werden kann.

Zur Vorbereitung auf die jeweilige Führungsaufgabe wird ein speziell auf die Führungsstufe und auf den Aufgabenbereich zugeschnittenes *Führungskräfte*training durchgeführt. Hierbei wird unterschieden zwischen *erster Führungsrolle* und dem *Führungswechsel* auf höheren Führungsstufen. Dieses ist sowohl *konzeptorientiert* (z. B. *Orientierungswissen* über alle relevanten Bereiche wie Organisationstheorie, Organisationsentwicklung, betriebswirtschaftliches Wissen, Führungstheorien und Teamentwicklung und -führung, Arbeitsmethodik und Zeit- und Wissensmanagement, Change-Wissen über verschiedene Arten von Change, die sogenannten »generischen Prinzipien«, Projektmanagement, Kommunikationstheorie und lösungsorientierte Gesprächsführung, Theorien interpersonaler Konflikte u. a. m.) als auch *handlungsorientiert* (*Handlungswissen* wie zum Beispiel zum Führen von bestimmten Gesprächen wie Förder- und Konflikt- bzw. Kritikgespräch, Leiten von Team- und Gruppensitzungen, Anwendung von Selbstmanagement-Techniken u. a. m.); die Trainings arbeiten mit der Bearbeitung von Business-Cases, die Bezug zum Aufgabenbereich haben, und fördern den kollegialen Austausch über Problemlösungen. Sie vermitteln auch For-

mate, die über das Training hinaus für eine bereichsübergreifende Kooperation zwischen den Führungskräften sorgen (zum Beispiel Lernpatenschaften, kollegiales Beraten, Blogs für die Inhaber dieser Positionen).

Für den Transfer gibt es schon zwischen den Trainingsmodulen *Transfer-Coachings*, die von externen Coachs durchgeführt und an den individuellen Lernbedarf der Führungskräfte angepasst werden (wird in einem *Assessment Center* ermittelt). Als bevorzugte Coaching-Form wird hier zu einem späteren Zeitpunkt »Shadowing« eingesetzt, die Begleitung des Coachees in realen Arbeitssituationen mit Vorbereitung und nachbereitendem Feedback.

Sowohl Training als auch Coaching werden von *Prozess-Monitoring* begleitet, indem individuelle und gruppenspezifische Entwicklungsprofile über internetbasierte Fragebögen wöchentlich abgefragt und in Verlaufsgrafiken (basierend auf Zeitreihenanalysen) in allen relevanten Dimensionen dargestellt werden, dem sogenannten »Realtime-Monitoring« mit dem *Synergetic Navigation System* (SNS). Dies dient zugleich als Grundlage für das Coaching wie auch die kollegiale Beratung und erlaubt die Identifikation von Erfolgs- und Misserfolgsstrategien und -handlungen. Die Verfahren ermöglichen somit zugleich Dokumentation und Evaluation (Qualitätssicherung) und Aufbau von Wissensbeständen und sind ausgewiesen evidenzbasiert.

Nach Abschluss des initialen Trainings und Coachings bilden die Teilnehmenden aller Trainings »*Communities of Practice*« im Unternehmen, die sich sowohl mit Führungsthemen beschäftigen (Updates von Theoriekonzepten und Best-Practice-Beispielen vornehmen) als auch mit der Case-Methode eigene Anliegen behandeln und gemeinsam lösen. Per Video-Conferencing werden in einem feststehenden Turnus externe Coachs hinzugezogen (Evaluierung des Lernlevels, Diskussion der Lösungsideen, Ermittlung der Lernbedarfe, bedarfsorientierte Designs von Aufbau-Workshops bzw. weiterer individualisierter Lern- und Transfer-Coachings).

Durch das Führungskräfte-Coaching soll nicht nur sichergestellt werden, dass eine an High Performance orientierte Kultur bestehen bleibt, sondern dass sie sich möglichst schnell selbstorganisiert weiterentwickelt. Coaching ist deswegen ein wichtiger Teil des »Managements« der Bedingungen für kooperative Selbstorganisationsprozesse. Coachs wie Führungskräfte benötigen hierfür in zunehmendem Maße »*Systemkompetenz*« (Haken, Hermann & Schiepek, ²2010), die zumindest Folgendes beinhaltet:

- Navigation in unterschiedlichen Change-Prozessen und ihren jeweiligen Phasen mittels der generischen Prinzipien (zum Beispiel Planung von Change-Designs, Umgang mit Ungewissheit und Instabilitäten, Verfahren zur System- und Musteranalyse, systemische Auftragsklärung und Einbeziehung relevanter Stakeholder, Vermittlung von Vision, Sinn und Strategie, Umgang mit unterschiedlichen Motivationslagen bei Beteilig-

ten, Herstellung von Selbstwirksamkeitserleben und Ressourcen-Aktivierung, damit verbunden auch die Energetisierung des jeweiligen Systems, Nutzung von günstigen Zeitpunkten, Identifikation und Ausbau von Erfolgsstrategien, Etablierung neuer Muster und der damit verbundenen Prozesse und Praktiken).

- *Prozessmonitoring und progressives Wissensmanagement* (zum Beispiel Einsatz von Tools zur Identifizierung relevanter Veränderungsindikatoren, Verwendung von internetbasierten Prozessmonitoring-Tools wie SNS, Interaktionsmatrix, Repertory-Grid-Technik, soziale Architektur von Gruppen, Social Media, Aufbau von Wikis usw.).
- Ein *Mentoren-Pool* von erfahrenen Führungskräften (Interne und Externe) steht zudem zur Verfügung, der sowohl auf individueller wie auf Gruppenebene tätig ist.

Teams und Projektgruppen

Da Projekte die vorherrschende Arbeitsform in der »Future Perfect Inc.« sind, stellt Projekt-Coaching einen weiteren wichtigen Baustein auf der Coaching-Landkarte der »Future Perfect Inc.« dar. Auch hier wird Coaching verstanden als Management von »kritischen Übergängen«, die sich entlang dem Projektverlauf an folgenden Stellen zeigen:

- *Zu Beginn der Projektarbeit:*
 - Abstimmung mit den Linienverantwortlichen bei der Rekrutierung der Teammitglieder, Sicherstellung des »richtigen Mixes« (fachlich und sozial)
 - Klärung der Rollen- und Aufgabenverteilung im Team
 - Gestaltung der Kommunikationsformen und Entscheidungsprozesse (intern und extern)
 - Reflexion des Umgangs mit Normen, Regeln und den grundlegenden Werten (für die Zusammenarbeit und die fachliche Qualität)
- *Während der Hauptphase:*
 - Effektiver Einsatz der Kräfte und Mittel
 - Bearbeitung auftretender Konflikte
 - Förderung der Kommunikation und Motivation des Teams, Krisenmanagement
- *Zum Projektabschluss:*
 - Planung der Umsetzung von Ergebnissen
 - Reflexion des Projektverlaufs
 - Lernbilanzen auf allen Ebenen (individuell, Team und Organisation)
 - Verbesserungsplanung für zukünftige Projekte (»lessons learned«)

- Re-Integration in die Linienorganisation, Wissenstransfer in die jeweiligen Business Units

Auch im Bereich Projekt-Coaching wendet die »Future Perfect Inc.« ein ähnliches Design an wie oben beschrieben. Als Neuerung hat sie jedoch die disziplinarische Verantwortung für die Projekt-Mitarbeitenden zu 50 Prozent den Projektleitenden zukommen lassen, was zu einer gemeinsamen Mitarbeitendenbeurteilung führt.

- Transfer-Coaching erfolgt durch eine Vielzahl von Monitoring-Tools, die nach anfänglicher Unterstützung durch geschulte interne Fach-Coachs in weitgehender Eigenverantwortung der Projektleitenden bzw. ihrer Projektmitarbeitenden erfolgen wie zum Beispiel Kompetenzprofile zu den verschiedenen Fach- und Aufgabengebieten.
- Monitoring für Teams und Teilteams nach dem Modell der »sozialen Architektur von Gruppen« (SAG).
- Coaching im »Shadowing-Format« durch externe Coachs bzw. interne Coachs.
- Ein Mentoren-Pool von erfahrenen Projekt-Coachs rundet das Angebot ab.

Die Projektleitenden haben zudem diverse Blogs etabliert, in denen sie Fragen zur Teamentwicklung diskutieren und kollegial beraten (Projektleitenden-Forum). Auch hier wird nach der »Case-Methode« gearbeitet, und es ist zwischenzeitlich ein umfangreiches Wiki für Projektleitende entstanden (zum Wissenstransfer auf Mitarbeitenebene vgl. weiter unten). Projektleitende haben sich zudem in PL-Trios organisiert, um ihren Austausch selbst zu verwirklichen.

Wissenstransfer

Obwohl High-Performance-Organisationen durch funktionierende Prozesse, kollektives Lernen und flexible Strukturen gekennzeichnet sind, darf nicht vergessen werden, dass einzelne Personen oftmals wichtige Wissensressourcen »besitzen«. Ein erfolgreiches, ganzheitliches Wissensmanagement ist unverzichtbar in der »Future Perfect Inc.«, damit die Organisation nicht durch den Weggang bestimmter Wissensträger/innen zentrale Kompetenzen verliert. Im Mittelpunkt des Wissensmanagements steht aus diesem Grunde immer der Transfer von Wissen, das heißt von einer Person zu einer anderen Person und im besten Fall von der einzelnen Person hin zu Organisationswissen. Die verschiedenen Konzepte eines ganzheitlichen Wissensmanagements (exemplarisch hierfür: Probst, Raub & Romhardt, 2010; Nonaka &

Takeuchi, 1997) haben immer deutlicher die Bedeutung des Wissenstransfers herausgearbeitet. Insbesondere die Übertragung impliziten (Erfahrungs-)Wissens ist nicht als triviale Externalisierung zu verstehen, die für Wissensgeber/in unproblematisch und Wissensnehmer/in verständlich geschieht. Vielmehr wurden unterschiedliche Managementwerkzeuge entwickelt, die den Wissenstransfer als eine moderierte und strukturierte Gesprächssituation gestalten. Neben der Kompetenz und der Unterstützung des Wissensmanagements durch die Führungskräfte nehmen die Coachs in der »Future Perfect Inc.« eine Schlüsselstellung in der Organisation und Durchführung des Wissenstransfers ein. Am Beispiel der Wissensstafette zeigen sich einige Einsatzfelder für Coaching, die – ausgehend von einer grundlegenden Sensibilität für den Umgang mit Wissen – die Unterstützung sowie die Moderation des Wissenstransferprozesses beinhalten.

Die »Wissensstafette« wurde ursprünglich in der Volkswagen AG entwickelt, um den Wissenstransfer bei Führungs- und Fachwechsel sowie den Erfahrungstransfer gezielt zu unterstützen. Deshalb gilt es, drei Einsatzfelder der Wissensstafette, die unterschiedliche Anforderungen an den Prozess des Wissenstransfers stellen, zu unterscheiden (Haarmann & Burski, 2003):

- *Führungswechsel*: Der Transfer von nicht kodifizierten Erfahrungen und dem Wissen über soziale Netzwerke steht im Vordergrund, sodass der Führungswechsel problemlos und zeitnah gelingt. In der Moderation fördert der Coach ein dialogorientiertes Vorgehen.
- *Fachwechsel*: Die Übertragung komplexen Expertenwissens wird durch das moderierte Gespräch eingeleitet. Für den Coach bedeutet dies, strukturiert vorzugehen, als »neutrale« Person zu moderieren und auch die Wissenssicherung methodisch sicherzustellen.
- *Projekt-Debriefing*: Nicht nur die sichtbaren Projektergebnisse sollen als Lernergebnis der gesamten Organisation zur Verfügung stehen. Es geht auch darum, Lernerfahrungen transparent zu machen wie beispielsweise grundlegende Fehler oder Probleme, die in der Projektarbeit entstanden sind. Aufgabe des Coachs ist es wiederum, eine strukturierte und methodisch unterstützte Gesprächssituation zu schaffen, nur dass diesmal die gesamte Projektgruppe die »lessons learned« reflektiert und dafür sorgt, dass die Ergebnisse der Lernprozesse auf der Ebene der Gesamtorganisation verfügbar gemacht werden (Wikis, Communities of Practice).

Außerdem sind Coachs für die Vor- und Nachbereitung der Wissenstransferprozesse, also für den gesamten Prozess, zuständig. Dieser setzt sich aus der Auftragsklärung, der Vorbereitung beziehungsweise Einstimmung der Teilnehmenden (»Contracting«), der Organisation der Gespräche, der Implementierung der Ergebnisse und der Evaluation des Prozesses zusammen.

Im Dialog mit den Linienvorgesetzten und dem HRM schlagen die Coaches daran anschließende Personalentwicklungs- und Wissenssicherungsmaßnahmen vor.

Neue Rollenanforderungen für »reflexives Coaching«

High-Performance-Unternehmen sind lernende Organisationen, die Innovationen fördern. Produkte und Prozesse werden vor allem dadurch evolutionär entwickelt oder revolutionär verändert, dass es den Akteuren gelingt, erfolgreich über Fachgrenzen hinweg zu kooperieren. Coaching leistet einen wesentlichen Beitrag dazu, dass Kulturen in Organisationen dynamisch und miteinander vernetzt bleiben. Es ist immer als Mehrebenen-Coaching zu konzipieren und zu implementieren (Individuum, Teams, Organisationseinheit). Wie sprechen in diesem Zusammenhang von »reflexivem Coaching«, das im Wesentlichen dafür sorgt, dass die Kulturen in Unternehmen und Organisationen dynamisch bleiben und nicht »verkrusten«. Im Sinne von Scharmer und Senge (Scharmer, 2009; Senge et al., 2004) realisiert es umfassend die Prozesse von »Presencing« (wahrnehmen, anwesend werden und handeln von den höchsten Zukunftsmöglichkeiten her) und »Prototyping« (einen Mikrokosmos schaffen, in dem die Zukunft durch konkretes Handeln der Akteure schon heute erprobt wird) und ermöglicht damit eine High-Performance-Organisation und eine lernende Organisation zugleich.

Bezogen auf Coaching, ist in der »Future Perfect Inc.« ein umfangreiches Ensemble von Coach-Rollen entstanden, das idealtypisch beschrieben werden kann (in Anlehnung an Dilts, 2003):

- *Awakener*: weckt und vermittelt Sinn, Mission und Vision.
- *Sponsor*: fördert die Gesamtperson und verschafft ihr Auftrittsmöglichkeiten auf der Bühne.
- *Mentor*: ist ein (Rollen-)Modell durch sein eigenes kongruentes Verhalten, ermöglicht den Kontakt mit den eigenen Werten und Überzeugungen und hilft, ihnen Geltung zu verschaffen.
- *Trainer*: trainiert die Performance und gibt Feedback und Anleitung zur Verbesserung.
- *Guide & Caretaker*: Kennen ein Gebiet sehr gut und führen durch es bzw. bereiten angemessene Aufgaben (nach Wissen und Können) vor.
- *Sherpa*: Kennen das Gebiet der Kultur sehr gut und führen in sie ein, halten sie am Leben und sorgen dafür, dass unter der ständigen Last die Luft nicht ausgeht und dass Unternehmen und Organisation auf dem Gipfel ankommen.

Abbildung 3: Rollenanforderungen für Coaching (Quelle: Dilts, 2003; eigene Darstellung)

Literatur

- Dilts, Robert (2003). *From Coach to Awakener*. Capitola: Metapublications.
- Haarmann, Anne-Rose, & Burski, Lucie (2003). Wenn das Wissen geht – die Wissensstafette bei Volkswagen. *Wissensmanagement*, (8), 39–41.
- Haken, Hermann, & Schiepek, Günter (2010). *Synergetik in der Psychologie* (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Hawkins, Peter (1997). Organizational culture. Sailing between evangelism and complexity. *Human Relations*, 50(4), 417–440.
- Martin, Joanne (2002). *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage.
- Morgan, Gareth (1986). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage ü
- Nonaka, Ikujiro, & Takeuchi, Hirotaka (1997). *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt am Main: Campus.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). Core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Probst, Gilbert, Raub, Steffen, & Romhardt, Kai (2006). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (5. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Scharmer, Otto (2009). *Theorie U. Von der Zukunft her führen*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Schein, Edgar (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, Peter, Scharmer, Otto, Jaworski, Joseph, & Flowers, Betty Sue (2004). *Presence: Human Purpose, and the Field of the Future*. Cambridge, MA: Society for Organizational Learning.
- Smircich, Linda (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358.
- Teece, David (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford: Oxford University Press.

Anschrift der Verfasser

Steffen Dörhöfer, Dr. phil.

E-Mail: doerhoefer@fh-nordhausen.de

Wolfgang J. Eberling, Prof. Dr.

E-Mail: wolfgang.eberling@fhnw.ch

Überlegungen zu einer »Metakultur« des Coachings und Coaching als politische Praxis

Metakultur und Coachingkulturen	484
Der Status quo	485
Die das Praktische leitende Frage	486
Folgefragen und mögliche Antworten	487
Skeptische Befragung fundamentaler Annahmen – drei Beispiele	487
Coaching als politische Praxis	490
Der Horizont von Coaching bedarf der Erweiterung	491

* *Regina Mahlmann*, Dr., promovierte Soziologin und Philosophin, war bis 1990 an unterschiedlichen Universitäten tätig, wechselte zu Beginn der 1990er-Jahre zum Management Zentrum St. Gallen und ist seit Mitte der 1990er-Jahre selbstständig als Coach und Beraterin, Referentin und Gastdozentin, als Autorin zahlreicher Publikationen und als Textcoach/Ghostwriterin tätig.

Aufgrund der scheinbar beliebigen Verwendung des Begriffs und Tuns von »Coaching« und angesichts des gegenwärtigen gesellschaftlichen Durchdringungsgrads von Coaching werden erste Überlegungen angestellt, wie sich Coaching erkennbar bestimmen – und nicht nur als individuelle oder kleingruppenbezogene Begleitung betrachten lässt, sondern als kulturell und politisch wirksame Praxis. Diese soziokulturelle Perspektive ist verknüpft mit zwei weiteren Fragen: Welche definitorischen Kernelemente können für Coaching gelten? Welche Früchte könnte die Ideen, Axiome, Dogmen, Überzeugungen kritisch befragende Metakultur von Coaching hervorbringen, sowohl für mentale Orientierung und Einordnung als auch für Interventionspraktiken?

Salopp gefragt: Ist überall Coaching drinnen, wo Coaching draufsteht? Woran ist Coaching erkennbar? Gibt es Unterschiede in dem, was Coaching meint?

Die folgenden Überlegungen suchen erste Antworten zu variantenumgreifenden Bestimmungskomponenten. Die angewandten Begrifflichkeiten sind noch ungenau – was sich im Verlauf einer anschließenden Diskussion ändern möge.

Coaching ist allgegenwärtig. An der Werbetafel von Friseuren ist zu lesen »Hair-Coaching«; die *Süddeutsche Zeitung* vom 3. Dezember 2011 empfiehlt »Kinder als Coachs von Managern«; in der Esoterikszene ist der neueste Schrei die Ausbildung zum »Life Angel Coach«. Dass Lehr- und Führungskräfte »Coachs« zu sein haben, gilt heutzutage als nicht erwähnenswert. Coaching finden wir in verschiedenen sozio-kulturellen Milieus und Institutionen. Es scheint, als sei Coaching von einer Spezialfunktion zu einer Art Bewegung oder Geist, zu einem Hintergrundrauschen des Lebens geworden.

Coaching-Tätigkeit hat ein Ausmaß, einen gesellschaftlichen Durchdringungsgrad, eine Wirkungsintensität erreicht, die nahelegen, von Coaching als kulturell wirksamer politischer Praxis zu reden. Es scheint der Befragung würdig, was Coaching als Coaching, den »Geist«, »das Wesen«, »das Coaching-hafte« »an sich« auszeichnet, kulturspezifisch oder über kulturelle und ethnische Spezifika hinweg; auch das steht zur Disposition.

Metakultur und Coaching-Kulturen

»Metakultur« (Kultur der Kulturen) zielt auf eine Theorien, Modelle, Methoden, Tools und Handlungsweisen umgebende oder sie penetrierende Dimension; metaphorische Figuren können der rote Faden, der Kokon, das Rhizom sein. Kultur im Plural zielt auf Spezifika von Theorien, Modellen, Methoden, Praktiken. Metakultur abstrahiert von Konkretem; sie stellt das

Repertoire an Möglichkeiten bereit, legt den Pfad für Optionen und bestimmt maßgeblich, was ideell und praktisch angeschlossen werden kann. Coaching-Kulturen bezeichnen konkrete Items, stellen Instrumentarien bereit, malen metakulturelle Bestimmungen speziell aus.

Der Status quo

Coaching als mentale und praktische Konzeptualisierung einer Tätigkeit ist eklektisch angelegt. Coaching ist weder eine universitäre, akademische Disziplin noch – soziologisch definiert – eine Profession. Insofern gibt es ein Defizit – wenn man Wert darauf legt, Coaching wissenschaftlich oder philosophisch zu verwurzeln, ideell essenzielle Charakteristika zu bestimmen und funktional für Gesellschaft und Kultur zu verorten. Hier drängt sich eine Analogie zur jüngeren Psychologiegeschichte auf (Ash & Geuter, 1985).

In knappen Worten: Psychologie entstammt der Philosophie und wurde in Deutschland 1949 zum Diplomstudiengang. Der bereits im 19. Jahrhundert schwelende Gegenstands-, Richtungs-, Methodenstreit war auch ein ideologischer. Bis in die 1960er-Jahre entwickelte sich die Disziplin in der Funktion einer Magd und leistete Dienst im Rahmen der technisch-instrumentellen Disziplinierung und Optimierung von Arbeitskräften auf maßgeblich naturwissenschaftlicher Basis. Gemeinsam mit den neuen sozialen Bewegungen (New Age, Emanzipation, APO) betreten kritische Psychologie und kritische Psychiatrie die Landschaft, üben Ideologiekritik und fragen nach gesellschaftlicher Funktion, Legitimation und Gegenstand von Psychologie. Psychologie gabelt sich. Parallel zur akademischen Psychologie mit den Akzenten Statistik, Empirie, naturwissenschaftliche Theoriequalität und Alltagsferne antworten im »wirklichen Leben« Praktiker auf Nachfrage nach Hilfe. Die anwendungsorientierte Psychologie entwirft – weitgehend abgekoppelt von wissenschaftlicher Psychologie – divers zusammengesetzte, wissenschaftlich strittige auf Bedarfsdeckung zielende Konzepte, Modelle, Methoden, Werkzeuge, deren Fokus auf praktischer Wirksamkeit liegt. Dank der Psychologisierung des Alltagsdenkens, der Internalisierung psychologischer und psychoanalytischer Begrifflichkeiten (Mahlmann, 1991, 2012) sowie dank des Ausrufs der kritischen und praktischen Psychologie, jeder sei ein (Laien-)Psychologe, bekam die Psychologie als universitäre Disziplin ebenso Schwierigkeiten wie praktisch tätige Psychologen. Trivialisierung machte sich breit. Jeder kann Psychologie! Jeder ist Psychologe! (In ähnliche Probleme rutschte – dank Verwissenschaftlichung des Alltags – die jüngste aller Wissenschaften, die Soziologie.)

Die Analogie zu Coaching ist evident: Philosophie/Metatheorie und Modelle/Praxis entwickeln sich wenig stringent aufeinander bezogen und mit

Schlagseite zur Praxis. Die Vagheit hat ihren Preis unter anderem darin, dass gleichsam jeder einem anderen gegenüber eine Coach-Rolle einnimmt. Jeder kann Coaching! Jeder ist Coach! Wo aber keine Differenzen sind, ist: nichts oder alles.

Was Psychologie gelungen ist: Es gibt einen global geteilten Minimalkonsens, einen Kerngegenstand und gemeinsame Erkenntnisinteressen, Sprachregelungen und Themen, Professionalisierungsanforderungen und Zugangsregelungen sowie eine Art »Geheimwissen« und »Geheimcode«, die a) sicherstellen, dass eben nicht jeder Psychologie kann und Psychologe ist, und b) allen psychologischen Strömungen zu eigen, für Psychologisches charakteristisch sind.

Einen solchen Konsens, identitätswirksamen »roten Faden«, rhizomartigen Konnex oder – eine weitere Denkfigur – einen über alle Differenzen hinweg gültigen Nukleus für Coaching zu finden, trägt zur Beantwortung der Eingangsfragen und der Anliegen dieses Aufsatzes bei. Er ermöglicht, Coaching mit weithin geteilter Bedeutung zu umreißen, unterscheidbar zu machen, Affinitäten von Coaching-»Eigen-tümlichkeiten« zu definieren und folglich Coaching als Praktik zu profilieren, und er vermag, Coaching als (interdisziplinäre) Disziplin zu installieren und Coachs zu helfen, sich dort abzugrenzen, wo Coaching »draufsteht, aber nicht drinnen ist«.

Diese Denkrichtung kann unterschiedlich verfolgt werden, etwa mit dem Lernebenen-Modell von Gregory Bateson (1983), mit der Herangehensweise von Fritz B. Simon für die Psychologie und Organisationstheorie (2011, 2012) und von Roland Schleiffer für die psychiatrische Psychopathologie (2012), die mithilfe der differenztheoretischen, autopoietischen Systemtheorie versuchen, eine »Meta«- oder Fundamentaltheorie zu konstruieren, die als Paradigma dient, daher – im Falle der Psychologie und Psychiatrie – alle möglichen Fälle psychopathologischer oder psychischer Abweichungen thematisieren kann und in der Lage ist, das Spezifische der Disziplinen und deren Praxis als Fall eines Allgemeinen zu benennen.

Die das Praktische leitende Frage

Wer die erste aller Fragen auf der Suche nach einer Metakultur von Coaching als kulturell-politischer Praxis mit dem Ruf »Postmoderne« abwehrt und nach dem vermeintlichen Ende der großen Erzählungen weder philosophisch noch wissenschaftlich den »Blick aufs Ganze« nehmen möchte, der möge aus der Perspektive der praktisch-politischen Verantwortung fragen, die aktive Coachs übernehmen, jedenfalls wenn sie im Einklang mit einem westlich-individualistischen Ethos stehen und sich als Maßgebende (Frager, Katalysatoren usw.) nicht konstruktivistisch auflösen. Ein Coach

liefert vielgestaltig formulierbare Antworten, die er zu ver-antworten hat, auch dann, wenn er »nur« initiiert. Grundlegend zu fragen ist also: Will/soll Coaching bzw. wollen/sollen Coachs angesichts der Verbreitung von und der Durchdringung des Alltags mit »Coachingdenken« und dem wachsenden Bedürfnis nach Unterstützung eine politische – gesellschaftliche, kulturelle – Gestaltungsverantwortung übernehmen? Anders formuliert: Zu was für einer Lebensführung, Sozialität und Kultur wollen/sollen Coachs, will/soll Coaching beitragen?

Folgefragen und mögliche Antworten

Die erste Folgefrage ist eigentlich die erste Frage: Warum und wozu Coaching? Die Berechtigung der Frage offenbart sich in der weltanschaulich partiischen und also keinesfalls zwingenden Antwort. Als kleinster gemeinsamer Nenner aller Coaching-Aktivitäten kann in der westlichen Hemisphäre das »Ermöglichen« gelten. Das gilt für den Friseur als Hair-Coach genauso wie für den Angel Life Coach oder den professionellen Coach in Weiterbildung, Beziehungs- und Persönlichkeitsberatung. Ob diese Antwort und Kennzeichnung die letzte ist, zu der »die Coaching-Szene« (wer ist da überhaupt Mitglied?) steht, ist noch nicht ausgemacht. Lautet die Antwort »Ermöglichen«, dann kann man auch anderweitig Ausschau halten, etwa nach funktionalen Äquivalenten suchen oder nach Überlappungen, Gemeinsamkeiten, Unterschieden zu ähnlich Funktionalem (wie in der Regel zur Psychotherapie hin durchgeführt); oder man kann sich auf die Suche machen nach dem, was das Besondere, Einzigartige von Coaching gegenüber seinen Nachbarn (die noch zu bestimmen sind) ausmacht. Wie immer die Antworten ausfallen: Anschließende Fragen lauten: Wen ermöglichen? Zu was? In welchen Kontexten? Mit welchen und wessen Zielen oder Prospekten? Nach Vor- und Maßgabe welcher und wessen grundlegender Überzeugungen, Glaubensrichtungen, bewussten und nicht bewussten Traditionen usw. – kurz: welcher kulturisierenden Einflüsse?

Skeptische Befragung fundamentaler Annahmen – drei Beispiele

Coaching arbeitet mit fundamentalen Annahmen (Entscheidungen), die irrtümlicherweise als beantwortet gelten. Die folgenden Beispiele illustrieren, welche Art skeptischen Fragens zur näheren Ausmalung einer Metakultur und der Beantwortung der Eingangsfragen beiträgt.

Annahme eins und zwei: *Coaching ist »not-wendig« und hilfreich.* Dieser Entscheidung liegt die Annahme oder Intuition zugrunde, dass Menschen einander helfen können und sollen, dass es diejenigen gibt, die um Unter-

stützung bitten (bzw. aus Fremdsicht: bitten sollten, weil sie in Not sind), und diejenigen, die über »Ermöglichungskompetenz« verfügen und wirkungsvoll anbieten. Mit dieser Verknüpfung von Annahmen, der inhärenten Moralität und Kausalität, treffen Coachs Entscheidungen, die auch anders ausfallen könnten. Es gibt unterschiedliche Diskurse (zum Beispiel moralische, ethische, anthropologische, evolutionistische, psychologische, futuristische), die nicht dem Kooperativen, Sozialen, Altruistischen das Wort reden, sondern sozialspenceristische/darwinistische, rivalistische, individualistische, egozentrierte Ethik, Moral und Verhaltensweisen als wünschenswert, zieldienlich, »richtig« empfehlen. Auch gehen kulturisierende Botschaften spiritueller Philosophien, Traditionen, Rituale westlicher, östlicher, afrikanischer usw. Prägung divergierende, mindestens verschiedene Wege, um zu begründen, inwiefern der einzelne Mensch auf sich verwiesen und inwiefern er kollektiv eingebunden ist und Unterstützung zuerkannt bekommen soll.

Kurz und gut: Bereits die beiden Annahmen verweisen auf »Wurzeln« und generieren grundsätzliche Fragen, die in verschiedenen wissenschaftlichen und philosophischen Disziplinen untersucht und reflektiert werden (exemplarisch: Lüsebrink, 2012; Welsch, 2007, 2012a, 2012b).

Eine dritte Schlüsselannahme ist mit den vorgängigen verflochten: *Coaching ist nützlich*. Die Kategorie der Utilität genießt hohe Beliebtheit, zumal sie als Freibrief für konzept-, methodenvielfältiges, spontanes, flexibles Vorgehen fungiert. Utilität gilt nicht wenigen Coachs als Maßstab für Theorie-, Wert-, Interventionsentscheidungen. Nützlichkeit als Leitkategorie ist eingebettet in die Logik des Pragmatismus, oft eines normativen. Das, was nützt (funktioniert), ist das, was wir tun wollen/sollen. Spätestens seit Paul Feyerabends (auf Theorie, Mythen, Weltanschauung gemünztes) »anything goes« und dem Appell des NLP: Tue das, was nützt!, orientieren sich Coachs primär an dem, was förderlich, hilfreich, weiterbringend im (vermeintlichen) Sinn des Klienten ist. Sie erliegen dem Charme des Dispositivs von Kasuistik und Pragmatismus. Es kanalisiert Coaching auf eine Erfolgsmessung (Folgenbeurteilung), die sich am Fallweisen sowie an wahrnehmbaren Wirkungen ausrichtet; Allgemeingültiges und das, was der Fremdwahrnehmung unerschlossen ist, zählt wenig bis nichts. Gehuldigt wird einem kasuistischen Interventionismus, der punktuelle Funktionalität im Verbund mit sichtbarer Effektivität in den Vordergrund rückt. Nicht Nützlichkeit an sich, sondern ihr Stellenwert, ihre Einbettung und ihre »Messung« stehen zur Diskussion.

Weitere basale Annahmen betreffen Menschen-»Bilder« (Anthropologien), Gesellschafts-, Kultur-, Ethik- und Ethosentwürfe, Determinanten von Kulturan- und -zugehörigkeit, das Verhältnis von »Mensch und Welt«. Die inhaltliche Ausgestaltung hat unmittelbare Auswirkung auf sämtliche Unter-

scheidungen, die ein Coach trifft (Pfadabhängigkeit). Eine aktuell brisante betrifft »Kultur«: Gesucht werden Optionen für interkulturelle Verständigung. Die Antworten auf die Frage nach den Bedingungen der Möglichkeit (geschweige denn, Option) sind entschieden abhängig davon, wie Kultur terminologisch, konzeptionell, empirisch eingekreist wird; worin die Charakteristika von Trans- und Interkultur, von Kulturdiversität oder -heterogenität und damit von Verständigung(smöglichkeit) über Kulturen hinweg und zwischen ihnen gedacht werden (Welsch, 2007, 2012a, 2012b).

Diese scheinbar banalen Hinweise gewinnen ihre Legitimation dadurch, dass Stellenwert und Wirksamkeit von Grundunterscheidungen im populären Reden über Coaching (Sachliteratur, Magazine, Erfahrungsberichte usw.) vernachlässigt werden und über das simple »Alles Tun hat Voraussetzungen« oder »Alles ist kontextabhängig« selten hinauskommen – zugunsten der Flutung mit »Wie mache ich«-Fragen und »In X Schritten zu ...«-Antworten.

Axiome, Theoreme, Glaubenssätze, Überzeugungen, Einstellungen, Wert- und Normentscheidungen prägen Such-, Beobachtungs-, Deutungs- und Interventionsrichtung, Anamnese, Diagnose und Therapie. Die Praxis zeigt, dass auch dieser augenscheinlichen Trivialität nicht leicht Folge zu leisten ist. Insbesondere stolpern Praktiker dann, wenn sie sich anderem und Fremden, *in mente* und *in persona*, öffnen müssten, um gar erst ansatzweise *alter ego* verstehen (nachvollziehen) zu können – oder um zu akzeptieren, dass sie es nicht vermögen. Pointiert, schlicht und praktisch: Was tun, wenn der Klient sich dem Lösungsbegriff des Coachs entzieht? Was, wenn er sich den Interpretationen, Umdeutungsangeboten ebenso verwehrt wie Wunder oder ihn zirkulär umringenden Fragen? Etwa weil er meint: Wunder gibt es nicht. Basta! Oder: Wahr ist Wahr, Fakt ist Fakt. Punkt. Was, wenn alle Weisheiten konstruktivistischer und/oder konstruktionistischer Erkenntnistheorie an einem Klienten abprallen, weil er zum Beispiel der Abbildtheorie, dem Wahrheits-, Tatsachengehalt sinnlicher Wahrnehmung anhängt, an Schicksal und Prädetermination glaubt, sich nichts »zerreden« lassen will? Was tun, wenn keine noch so raffinierte Re- oder Neukontextualisierung gelingen mag, weil die Klientin sich dem »Umbiegen von Wirklichkeit« verweigert? Wer konstruktivistisch in Richtung »Lösung« denkt, sucht anders und anderes, wendet andere Heuristiken an als derjenige, der davon ausgeht, dass Wirklichkeit schlicht das ist, was sensorisch und emotional erfasst und beschrieben wird, oder als der, der schicksalsgläubig ist oder an die Einwirkung anderer, »höherer«, metaphysischer Mächte glaubt.

Ein letztes Beispiel: der Terminus Komplexität. Was meinen wir, wenn wir ihn benutzen? Wovon gehen wir grundsätzlich aus, wenn wir von komplexen Lagen sprechen (Schulz-Schaeffer & Weyer, 2009)? Etwa: Davon,

dass Komplexität prinzipiell begreif-, handhab-, steuerbar ist? Diese Annahme mündet erfahrungsgemäß in die Suche nach reduzierenden Optionen und Simplifizierungen, die ein Minimum an Handlungskompetenz und -sicherheit bieten, sowie nach Planungsoptionen, die Zukunftsentwicklungen mindestens bahnen können. Gehen wir hingegen davon aus, dass Komplexität grundsätzlich nicht im Erkenntnis- und Handhabungsvermögen (rational, emotiv, intuitiv, aktional) von Menschen liegt, ändern sich Such-, Beobachtungs-, Deutungsrichtung und mit ihnen Ort, Art, Modus, Praxis von Lösungen/Maßnahmen. Typischerweise bringt diese Auffassung die Suche nach Strategien der Prophylaxe, der Vermeidung, des Ausweichens oder Umgehens (Umwege), des *muddling through*, der Iteration und dergleichen hervor, seltener – aber auch – Versuche, deren Ziel das wendigere Umgehen mit Komplexität ermöglichen (inklusive Komplexität zunächst erhöhende Strategien). Hoch im Kurs stehen jedenfalls Strategien, die im Bewusstsein prinzipieller Unsicherheit, Unvorhersagbarkeit, Ungewissheit dennoch Handlungsfähigkeit in Aussicht stellen.

Coaching als politische Praxis

Die Frage nach der gesellschaftlichen Funktionalität und nach Coaching als politischer Praxis (Kultur mitgestaltende Aktivität) ist virulent. Eine Metakultur des Coachings stellt sich dieser Frage: Genügt sich Coaching als individuell bezogene Praktik, sozusagen *privatissime* und vereinzelt? Wollen Coachs, will Coaching dazu beitragen, dass die (bisherige) Kernidee des Ermöglichens sozusagen in das Mindset und den Kanon gewünschten Verhaltens der Menschen einer Gesellschaft/Kultur (und darüber hinaus?) einfließt? Kluge und öffnende Fragen in diese Richtung des Grundsätzlichen stellt zum Beispiel der Philosoph Thomas Metzinger: In was für einer Gesellschaft wollen wir leben? Welche Kompetenzen sollen Menschen realisieren, begonnen bei Fähigkeiten des Bewusstseins, dem Herbeiführen von Bewusstseinszuständen über Verständnisweisen von Identität und Selbst bis hin zu Kompetenzen in Interaktion und Sozialität (Metzinger, 2007)? Aus pädagogischer Warte befragt Roland Mugerauer (2012) Wesen und Funktion von Bildung in Gegenwart und Zukunft: Welche Bildung, welchen Begriff von Wissen, Lernen und Vernunft benötigen wir, um Gesellschaft und bestimmte Erscheinungen von Kultur zukunftsfähig zu machen? Die ideologische Parteilichkeit des Autors stört die Schärfe des Gedankengangs keineswegs und weckt auch Coachs auf, die eher einem informationell-pragmatischen als einem philosophisch problemskeptischen Bildungsbegriff folgen.

Der Horizont von Coaching bedarf der Erweiterung

Um eine Metakultur des Coachings und Coaching als politische Praxis zu diskutieren und zu praktizieren, scheint eine Horizonterweiterung unumgänglich. Bisher dominieren als Quellen und Referenzen Psychologie und Pädagogik, zuweilen Soziologie und Neurowissenschaften, oft grob geschnitzt. Aus den skizzierten Gründen und weil Angehörige unterschiedlicher Milieus, Ethnien und (Sub-)Kulturen zunehmend zu Klienten werden, bedarf es im Vorfeld der Tätigkeit einer fundamentalen Klärung und Verständigung. Dafür empfiehlt es sich, das Repertoire der Quellenreferenzen zu bereichern um kultur-, sozial-, geistes-, lebenswissenschaftliche Disziplinen, deren Strömungen und übergreifenden Dialog. Wer nicht ganz so breit schauen möchte, dem kann Hans-Jürgen Lüsebrink (2012) in beeindruckender Prägnanz Inspirationen zu einer Thematik geben. Er bezieht in die Betrachtung von interkultureller Kommunikation häufig vernachlässigte Sphären ein, etwa die Tätigkeit von Übersetzern und neben Bildungs- auch belletristische wie triviale Literatur, Film und TV, unterschiedliche Medien, Formate und Phänomene auch der Alltagsästhetik.

Eine aufgefächerte Basis liefert das Material nicht nur dafür, das persönliche Coaching-Leistungsportfolio einer Realitäts- und Leistungsprüfung zu unterziehen. Sondern es bereichert den Diskurs zur Frage von Coaching als politischer Praxis ebenso wie die Frage, inwiefern eine Metakultur des Coachings zumindest als Fragestellung bedeutsam ist und im Sinn eines Kultur-Esperantos kulturell unabhängige Komponenten ausweisen kann und sollte – oder eben nicht.

Literatur

- Ash, Mitchell, & Geuter, Ulfried (Hrsg.) (1985). *Geschichte der deutschen Psychologie im 20. Jahrhundert*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Bateson, Gregory (1983). *Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven* (6. Auflage). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Lüsebrink, Hans-Jürgen (2012). *Interkulturelle Kommunikation. Interaktion. Fremdwahrnehmung. Kulturtransfer* (3., aktualisierte und überarbeitete Auflage). Stuttgart: Metzler.
- Mahlmann, Regina (1991). *Psychologisierung des Alltagsbewusstseins*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Mahlmann, Regina (2012). *Unternehmen in der Psychofalle. Wege hinein. Wege hinaus*. Göttingen: Business Village.
- Metzinger, Thomas (2007). *Philosophie des Bewusstseins*. Auditorium Netzwerk, Mühlheim & Beitrag auf Hör-CD: Das Wunderwerk Gehirn. München: Quartino.
- Mugerauer, Roland (2012). *Kompetenzen als Bildung? Die neuere Kompetenzorientierung im Deutschen Schulwesen – eine skeptische Stellungnahme*. Marburg: Tectum.
- Schleiffer, Roland (2012). *Das System der Abweichungen. Eine systemtheoretische Neubegründung der Psychopathologie*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Schulz-Schaeffer, Ingo, & Weyer, Johannes (Hrsg.) (2009). *Management komplexer Systeme*. München: Oldenbourg.
- Simon, Fritz B. (2011). *Einführung in die systemische Organisationstheorie* (3. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer.
- Simon, Fritz B. (2012). *Die andere Seite der »Gesundheit«. Ansätze einer systemischen Krankheits- und Therapietheorie* (3. überarbeitete und aktualisierte Auflage). Heidelberg: Carl-Auer.
- Welsch, Wolfgang (2007). *Kulturphilosophie*. Sommersemester 2007. Mühlheim: auditorium Netzwerk.
- Welsch, Wolfgang (2012a). *Mensch und Welt. Eine evolutionäre Perspektive*. München: Beck.
- Welsch, Wolfgang (2012b). *Homo mundanus. Jenseits der anthropischen Denkform der Moderne*. Weilerswist: Velbrück.

Anschrift der Verfasserin

Regina Mahlmann, Dr., MA phil., Dipl. Soz.
 Corkstraße 16a
 DE-51103 Köln
 E-Mail: info@dr-mahlmann.de
 Website: www.dr-mahlmann.de