

Freie wissenschaftliche Arbeit
zur Erlangung des Grades eines Masters in Sozialmanagement
an der Alice Salomon Hochschule Berlin

Masterthesis

**Optimierte Führungsqualitäten durch Coaching –
Überlegung zur Führungskräfteentwicklung im Bereich
sozialer Dienstleistungen**

eingereicht bei

Erstgutachter: Herr Prof. Dr. Hans-Dieter Bamberg

Zweitgutachter: Herr Dr. Lothar Becker

von: Esther Weingärtner

Helkenstraße 20
29690 Lindwedel

Matrikel-Nr. 081222068

Lindwedel, 29. Januar 2013

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	II
Abkürzungsverzeichnis.....	IV
Verzeichnis von Tabellen, Abbildungen und Formeln	V
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Methodik und Aufbau der Masterarbeit	3
2 Führung in der Sozialen Arbeit	4
2.1 Schwierigkeiten und Notwendigkeiten des Führens im sozialarbeiterischen Kontext	4
2.2 Anforderungen an Führungskräfte	6
2.3 Instrumente der Führungskräfteentwicklung.....	7
2.3.1 Seminar und Training	7
2.3.2 Mentoring	7
2.3.3 Beratung	8
2.3.4 Mediation	8
2.3.5 Supervision	8
3 Coaching als Führungskräfteentwicklungsinstrument	10
3.1 Entwicklungsgeschichte des Coaching	10
3.1.1 Begriffsherkunft.....	10
3.1.2 Coaching im Sport.....	10
3.1.3 Coaching in der Wirtschaft	10
3.1.4 Entwicklungsphasen des Coachings	11
3.2 Begriffsbestimmung: Coaching als Instrument der Führungskräfteentwicklung	14
3.3 Vergleich von Coaching mit anderen Instrumenten der Führungskräfteentwicklung und Beratungsformaten	17
3.3.1 Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Training	17
3.3.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Beratung.....	18
3.3.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Supervision.....	19
3.3.4 Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Psychotherapie	20
3.4 Theoretischer Bezugsrahmen von Coaching.....	22
4 Die Praxis des Coachings	24
4.1 Coaching-Varianten	24
4.1.1 Art des Coachs	24
4.1.1.1 Externer Coach	24
4.1.1.2 Interner Coach.....	27

4.1.1.3	Führungskraft als Coach	30
4.2	Setting	34
4.2.1	Einzel-Coaching	34
4.2.2	Gruppen-Coaching	35
4.2.3	Team-Coaching	36
4.3	Anlässe und Zielsetzung von Coaching	38
5	Der Coach und der Beratungsprozess.....	43
5.1	Rolle des Coachs.....	43
5.1.1	Anforderungsprofil.....	43
5.1.1.1	Anforderungen an die Person.....	43
5.1.1.2	Anforderungen an die Fachlichkeit	44
5.1.1.3	Anforderungen an das Konzept	45
5.2	Der Coaching-Prozess	47
5.2.1	Grafische Darstellung der Prozessabläufe	47
5.2.1.1	Der Coaching-Prozess nach Rauen	47
5.2.1.2	Der Coaching-Prozess nach Looss	48
5.2.1.3	Der Coaching-Prozess nach Fischer-Epe.....	49
5.2.2	Beschreibung der Prozessabläufe.....	50
5.2.2.1	Vorphase.....	50
5.2.2.2	Hauptphase.....	52
5.2.2.3	Abschlussphase	55
5.2.3	Methodische Vorgehensweise im Coaching-Prozess	56
5.3	Qualitätsdiskussion	58
5.4	Der Deutsche Coaching-Markt.....	60
5.4.1	Weiterbildungsanbieter	60
5.4.2	Nutzer von Coaching.....	61
5.4.3	Coaching-Verbände	61
5.5	Auswahl von Coachs	63
6	Empirische Forschungslage zum Einsatz von Coaching.....	64
6.1	Empirische Forschungslage zur Evaluation von Coaching	64
6.2	Empirische Forschungslage zu Erfolg und Wirksamkeit von Coaching	67
7	Zusammenfassung.....	73
8	Fazit	74
	Literaturverzeichnis	VI
	Eidesstattliche Erklärung	XVI
	Tabellarischer Lebenslauf	XVII

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
ca.	zirka
d. h.	das heißt
etc.	und so weiter; lateinisch: et cetera
et al.	und andere; lateinisch: et alii (Maskulinum), et aliae (Femininum)
e. V.	eingetragener Verein
i. d. R.	in der Regel
Mio.	Million
Mrd.	Milliarden
N	Anzahl
u. a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

Verzeichnis von Tabellen, Abbildungen und Formeln

Abbildung 1:	Entwicklung des Coaching-Begriffs	12
Tabelle 1:	Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Training nach Rauen	18
Tabelle 2:	Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Beratung nach Rauen	19
Tabelle 3:	Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Supervision nach Rauen	20
Tabelle 4:	Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Psychotherapie nach Rauen.....	21
Tabelle 5:	Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen des Coachings durch einen externen Berater nach Rauen.....	27
Tabelle 6:	Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen des Coachings durch einen internen Berater nach Rauen.....	30
Tabelle 7:	Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen des Coachings durch den Vorgesetzten nach Rauen.....	33
Abbildung 2:	Potentielle Anlässe für Coaching.....	40
Abbildung 3:	Der Coaching-Prozess nach Rauen	48
Abbildung 4:	Der Coaching-Prozess nach Looss	49
Abbildung 5:	Der Coaching-Prozess nach Fischer-Epe.....	49
Abbildung 6:	Die Hauptphase im Coaching-Prozess nach Rauen.....	52
Abbildung 7:	Die Hauptphase im Coaching-Prozess nach Looss.....	53
Abbildung 8:	Die Hauptphase im Coaching-Prozess nach Fischer-Epe	54
Tabelle 8:	Überblick über Coachingverbände	63
Formel 1:	Verhältnisgleichung zur Errechnung des Return on Invest von Coaching nach McGovern et al.	65
Abbildung 9:	Die „4-Level-Evaluation“	66
Abbildung 10:	Die vier Coachfunktionen im systemischen Wirkmodell.....	69

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

In der Coaching-Literatur wird propagiert, dass sich das Beratungsformat Coaching in der Wirtschaft bereits in vielen Unternehmen etabliert hat. Es gilt als zeitgemäßes und innovatives Personalentwicklungsinstrument, das weiterhin an Bedeutung gewinnen wird. Vor allem Führungskräfte sollen durch dieses flexible und am individuellen Lernprozess orientierte Beratungsangebot unterstützt werden. Nach Schulz von Thun hat sich in den vergangenen Jahren „eine neue Qualität von Beratung und beruflicher Förderung herausgebildet, verbunden mit einer neuen Rollendefinition, die tatsächlich eine Verheißung enthält“ (Schulz von Thun 2012, S. 9). Coaching wurde aus der Praxis entwickelt und berücksichtigt sowohl die persönliche Ebene der Führungskraft als auch die organisationalen Veränderungen. Somit soll „in Zeiten schwerwiegender und verunsichernder beruflicher Herausforderungen ganz individuell wirksame Hilfe“ ermöglicht werden (Schulz von Thun 2012, S. 9).

Auf Grund der Tatsache, dass soziale Dienstleistungen überwiegend durch Non-Profit-Organisationen erbracht werden, konzentriert sich hier die Auseinandersetzung mit dem Thema Coaching auf den Sozialsektor. Unter Non-Profit-Organisationen sind Organisationen zu verstehen, die besonders durch das Merkmal der fehlenden Gewinnorientierung ausgezeichnet sind. Werden dennoch Gewinne erzielt, so unterliegen die Organisationen den „non-distribution constraint“, dem Verbot der Gewinnausschüttung an die Mitglieder der Organisation. Die Überschüsse müssen in die Organisation reinvestiert werden und somit zur Verbesserung des Sachziels dienen (vgl. Schwarz 2005, S.30). Zum „Sozialsektor“ (oder dem so genannten „Dritten Sektor“) zählen Wohlfahrtsverbände, gemeinnützige Einrichtungen im Kultur- und Freizeitbereich sowie Umweltorganisationen, Verbraucher- und Interessensverbände, Stiftungen, Genossenschaften und andere nichtstaatliche Organisationen (vgl. Fritze, Maelicke, Uebelhart 2011, S. 52). „Kennzeichen für den Dritten Sektor sind schlussfolgernd spezifische Strukturen und Rechtsformen (...), eine gemeinsame Funktionszuschreibung sowie die spezifische Handlungslogik der „Solidarität““. (Birkhölzer et al. 2005, S. 9)

Im Unterschied zu dem Wirtschaftsbereich lassen sich hier einige Besonderheiten herausarbeiten. Exemplarisch können die sich rasch ändernden gesellschaftlichen Bedingungen, eine schnelle Anpassung an neu entstandene Bedarfe wie Familienarmut, neue Medien, Massenarbeitslosigkeit und vieles mehr genannt werden. Dies wiederum

stellt neue Anforderungen an das Profil und die Qualifikationen der Führungskräfte dar. Ein weiterer wesentlicher Faktor stellt die sozialpolitische Umorientierung zu mehr Markt und Wettbewerb dar. Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln hält Einzug in die Non-Profit-Organisationen und zieht eine veränderte Professionalität nach sich, die im Laufe der Ausbildung nicht in dem Maße vermittelt wird, wie es aktuell und zukünftig nötig wäre.

Zudem darf in Non-Profit-Organisationen nicht unberücksichtigt bleiben, dass die Wirksamkeit sozialer Dienstleistungen stark von den jeweils handelnden Personen abhängt. Soziale Dienstleistungen werden mit einem hohen Maß an Beziehungsarbeit erfüllt. Infolgedessen steht diesem Anspruch an Beziehungsarbeit die Notwendigkeit nach mehr Effektivität und Effizienz widersprüchlich gegenüber. Diese Problematik wird durch den immer stärker werdenden Einsatz von Ehrenamtlichen verschärft, da deren Motivation häufig intrinsisch begründet ist. Dies hat Auswirkungen auf Leitungsebene und darf auch auf organisationaler Ebene nicht unbeachtet bleiben. Denn im Zuge des Wandels können sich beispielsweise auch Rechtsformen oder Trägerstrukturen verändern und arbeitsrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen (vgl. Decker und Decker 2002, S. 30-34; Horak und Heimerl-Wagner 2007, S. 169-170; Maelicke 2009b, S. 754-755).

Diese und noch weitere beobachtbare Veränderungen im Sozialsektor werfen folgende Fragen auf: Stellt Coaching verstärkt auch im Non-Profit-Bereich eine Möglichkeit der Führungskräfteentwicklung dar und kann dieses Instrument im Vergleich zu anderen Entwicklungsmaßnahmen die dort angesiedelten Führungskräfte auf die vielfältigen Anforderungen und Herausforderungen des Leitungsalltags adäquat vorbereiten und diese bei der Bewältigung der vielfältigen Aufgaben fachlich, vor allem aber auch in ihrer persönlichen Entwicklung und bei organisationalen Veränderungen unterstützen? Welche Variante und welches Setting wären bei der Umsetzung in die Praxis sinnvoll? Welche Rolle spielt hierbei der Coach und wie würde ein Coaching-Prozess strukturell und methodisch ablaufen?

Speziell vor dem kurz erläuterten Hintergrund der kontinuierlichen Veränderungen in der sozialwirtschaftlichen Landschaft und damit auch in Zeiten des Umbruchs und Wandels ist es unerlässlich, Führungskräfte nachhaltig in ihrer individuellen Leistungs- und Anpassungsfähigkeit zu fördern. Schließlich werden hierdurch auch die organisationale Flexibilität und die Veränderungsbereitschaft insgesamt unterstützt. Es sollte stets berücksichtigt werden, dass Umgestaltungen von Organisationen erst dann Realität werden, „wenn zu gleicher Zeit Funktionen, Strukturen, Arbeitsweisen entsprechend verändert werden und die Menschen neue Fähigkeiten erwerben und ihre Auffassungen und Gewohnheiten ändern – also auch die Organisationskultur eine neue Qualität [erhält].

Hierin liegt auch der größte Widerstand gegen ein an sich vernünftiges und erfolgreiches Vorhaben.“ (Vogelauer 2002a, S. VI)

1.2 Methodik und Aufbau der Masterarbeit

Ausgehend vom aktuellen Forschungsstand des Beratungsformats Coaching soll die vorliegende literaturanalytische Masterarbeit eine Antwort finden, ob Coaching auch im Bereich sozialer Dienstleistungen eine effektive Herangehensweise für die Entwicklung und Unterstützung von Führungskräften darstellen kann. Zur gezielten Vertiefung des Themas „Coaching“ wurden bekannte Coaches und Autoren aus der Literatur herangezogen, deren Denk- und Vorgehensweisen dargestellt werden, um diese im Anschluss kritisch zu würdigen.

Die Arbeit gliedert sich in insgesamt in acht Kapitel. Nach der Einleitung (Kapitel 1) wird umfassender auf die Schwierigkeiten, aber auch Notwendigkeiten des Führens im sozialarbeiterischen Kontext und die veränderten Anforderungen an die Führungskräfte im Sozialsektor eingegangen, um die daraus resultierende Forderung an persönliche und organisationale Entwicklung darzustellen. Hieran knüpfen die unterschiedlich existierenden Unterstützungsmaßnahmen für Führungskräfte an, die lediglich kurz ausgeführt werden (Kapitel 2).

Im nächsten Schritt wird dann die Entstehung der Beratungsform „Coaching“ erläutert, der Begriff final definiert und eine Abgrenzung zu anderen Formaten vorgenommen sowie der theoretischer Bezugsrahmen von Coaching geklärt (Kapitel 3). Im Anschluss wird die Praxis des Coachings näher betrachtet. In diesem Kapitel wird auf die unterschiedlichen Varianten, Settings, Anlässe und Zielsetzungen des Coachings eingegangen (Kapitel 4).

Der Coach und die an ihm gestellten Anforderungen sowie der Coaching-Prozess werden im nächsten Kapitel näher beleuchtet. Der Fokus richtet sich hier auf den inhaltlichen Verlauf der Beratungsprozesse unterschiedlicher aus der Literatur bekannter Coaches, um die existierende Uneinheitlichkeit im Vorgehen und in der methodischen Ausgestaltung hervorzuheben. Die daran anschließende Qualitätsdiskussion und die Darstellung eines kurzen Überblicks über den derzeitigen deutschen Coaching-Markt werden diesen Aspekt weiter vertiefen (Kapitel 5).

Die Betrachtung des aktuellen Forschungsstandes bezüglich Erfolg, Nutzen und Wirksamkeit des Coachings soll die hier bearbeitete Thematik abrunden (Kapitel 6). Das am Ende der Masterarbeit ausgeführte Fazit (Kapitel 7) soll dann eine zufrieden stellende Antwort auf die weiter oben gestellten Fragen liefern.

2 Führung in der Sozialen Arbeit

Unter „Führung“ wird die zielgerichtete Einflussnahme von Personen unter Berücksichtigung der personen- und gruppenspezifischen Prozesse im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele verstanden. Führung kann einerseits durch Strukturen, andererseits aber auch durch Personen erfolgen. Während die Führung durch Strukturen aus Organigrammen, Stellenbeschreibungen, Verfahrensvorschriften, Anreizsystemen, Statussymbolen und vieles mehr resultiert, wird der Fokus bei der Führung durch Personen auf das Verhalten des Vorgesetzten gerichtet. Hier sind Zielveranschaulichung, Mitarbeitermotivation, Aufgabenkoordination und Ergebniskontrolle zentrale Bestandteile (vgl. von Rosenstiel 2009, S. 3-4).

Im Bereich sozialer Dienstleistungen wird neben „Führung“ auch von „Leitung“ gesprochen, was dazu führt, dass die Begriffe „Führung“ und „Leitung“ in der Masterarbeit synonym verwendet werden und hier die gleiche Bedeutung gemeint ist.

Im folgenden Abschnitt soll nun ein Ausschnitt über die Schwierigkeiten von Führung im sozialarbeiterischen Kontext gegeben werden, um im Anschluss auf die Notwendigkeit des Führens auch in diesem Sektor eingehen zu können.

2.1 Schwierigkeiten und Notwendigkeiten des Führens im sozialarbeiterischen Kontext

In der Einleitung wurde erwähnt, dass soziale Dienstleistungen überwiegend durch Non-Profit-Organisationen erbracht werden. Nun sind Organisationen generell - unabhängig von ihren Akteuren - nicht handlungsfähig, sondern stellen zunächst einmal ein Abstraktum dar. Demnach benötigen Organisationen ihre handelnden Akteure, um wahrnehmbar und erkennbar zu werden und sich im nächsten Schritt gegenüber relevanter Umweltsegmente repräsentieren zu können. Innerhalb der Organisation benötigt dies bestimmte Funktionen, die ausgebaut werden müssen, um zum einen das organisationsinterne Handeln steuern zu können und zum anderen ein gewisses Maß an Stabilität und somit auch eine nach außen konsistente Gestalt präsentieren zu können. Diese Steuerungsfunktionen müssen installiert und personell mit kompetenten Führungskräften ausgefüllt werden (vgl. Merchel 2010a, S. 7-8).

Hier wird darauf hingewiesen, dass der Status einer Führungskraft stark mit einer herausgehobenen Positionierung und somit auch mit Macht und mit einem personenbezogenen Führungsverhältnis verbunden ist (vgl. Lotmar und Tondeur 2004, S.

24). Letzteres meint die Legitimation, anderen Personen Anweisungen erteilen zu dürfen und die Befolgung dieser zu verlangen.

Diese und andere Merkmale machen Leitung vor allem im sozialarbeiterischen Kontext zu einem schwierigen Thema. Nach Patak existiert eine „oft tief verwurzelte Abneigung gegen Organisation“ und gegen Hierarchien, die in der Organisationskultur begründet zu liegen scheint (Patak 1997, S. 14). Organisation und Hierarchien stellen ein „Spannungselement zur personenbezogenen Hilfeleistung“ dar, da diese „als ein strukturelles Gegenstück zur Leitorientierung der Gleichheit und der fachlichen Autonomie“ wahrgenommen werden (Merchel 2010a, S. 10). Auch Lotmar und Tondeur führen an, dass es vor allem in sozialen Berufen Widerstände gegen Führung und die, wie bereits erwähnt, resultierende Macht gibt. Durch die Identifikation mit den Hilfebedürftigen stehen sozial Engagierte jeder Form der Machtausübung eher kritisch oder negativ gegenüber (vgl. Lotmar und Tondeur 2004, S. 25-26, S. 41). Zudem weist das Thema „Leitung“ Spannungen bezüglich des tradierten Teamgedankens auf. Es muss berücksichtigt werden, dass Gruppenarbeit neben der Einzelfallhilfe und der Gemeinwesenarbeit eine klassische Methode in der Sozialen Arbeit darstellt. Die ursprüngliche Hoffnung war, dass ethische und soziale Werte in der Gruppe bearbeitet werden könnten. Gruppenarbeit ermögliche somit, ein demokratisches Bewusstsein zu schaffen (vgl. Engelfried 2005, S. 18). Leitung soll lediglich den organisatorischen Rahmen, in dem das Handeln stattfindet, so einrichten, „dass der Kern professionellen Handelns sich autonom und frei von als *'außen'* empfundenen Leitungseingriffen entfalten kann“ (Merchel 2010a, S. 11; vgl. Zauner und Simsa 2007, S. 392-393).

Nach Maelicke fordert die Wertorientierung von Non-Profit-Organisationen eine besondere Kultur der Führung und Kooperation. Führung und Zusammenarbeit sollen möglichst partizipativ vollzogen werden. Hierarchische Strukturen werden in der interdisziplinären Kooperation weitgehend abgelehnt. Mitarbeiter fordern Teamfähigkeit und wechselseitige Offenheit und Toleranz (vgl. Maelicke 2009a, S. 714; Zauner und Simsa 2007, S. 392).

Es wird auch beobachtet, dass in sozialen Organisationen personale Führungsimpulse ausbleiben oder nicht häufig genug eingesetzt werden. Resultierende Unannehmlichkeiten (Offenlegung von Konflikten, Auseinandersetzung mit informellen Autoritätspersonen, Konfrontation mit eigenen Defiziten etc.) sollen vermieden werden. Besonders die Grundführungsaufgabe des Kontrollierens wird häufig nicht ausgeführt, da diese eine Form der Machtausübung darstellt und seitens der Mitarbeiter als inadäquater Eingriff empfunden wird (vgl. Lotmar und Tondeur 2004, S. 141; Merchel 2010a, S. 46; Zauner und Simsa 2007, S. 392-393).

Die genannten Aspekte verdeutlichen einige spezifische Schwierigkeiten und die resultierende Ambivalenz hinsichtlich Führung und Leitung im sozialarbeiterischen Kontext.

Die allerdings in der Einleitung kurz angerissenen Veränderungen in der sozialwirtschaftlichen Landschaft machen Führung im allumfänglichen Sinne wie eingangs des Kapitels definiert, unabdingbar.

2.2 Anforderungen an Führungskräfte

Für Führungskräfte im Sozialbereich ergibt sich eine Vielzahl von Anforderungen, die sie erfüllen sollen. So müssen Leitungspersonen fachlich gute Hilfe gestalten und Organisationen gut steuern. Bei letztgenannter Aufgabe müssen die inhaltliche Ausrichtung und die personellen Voraussetzungen für die Organisationsziele berücksichtigt werden (vgl. Engelfried 2005, S. 13; Merchel 2010b, S. 22).

Von großer Bedeutung sind die Analyse- und Planungskompetenz, die Interaktions- und Kommunikationskompetenz sowie die Reflexions- und Evaluationskompetenz im Führungsbereich. Unter der Analyse- und Planungskompetenz wird die Analyse der Vorgänge in Organisationen und deren Umwelt verstanden. Im nächsten Schritt sollen zielorientierte Maßnahmen für die Weiterentwicklung der Organisation abgeleitet werden. Die Interaktions- und Kommunikationsfähigkeit bezieht sich auf die Kommunikation mit Mitarbeitern, Interessensträgern, Kooperationspartnern und weiteren Akteuren aus der Umwelt der Organisation (vgl. Horak und Heimerl-Wagner 2007, S. 175-176; Lotmar und Tondeur 2004, S. 29; Merchel 2010b, S. 22-23). Die letztgenannte Führungskompetenz und somit Anforderung an die Führungskraft bezieht sich auf die genannte Reflexions- und Evaluationsfähigkeit. Eine Leitungskraft sollte sowohl die Mitarbeiter methodisch gut anleiten können, als auch sich selbst reflektieren können, da die Leitungsposition eine größere Distanz zum Alltagsgeschehen mit sich bringt (vgl. Merchel 2010b, S. 22-23; Lotmar und Tondeur 2004, S. 29).

Des Weiteren sollen Führungskräfte neben der fachlichen Steuerung, die einerseits die Sachziele im Blick hat und andererseits qualitativ gute Leistungen herbeiführt, die Spannung zwischen Fachlichkeit und Ökonomie möglichst gering halten. Finanzielle Ressourcen müssen sachangemessen und wirtschaftlich eingesetzt und personelle Kapazitäten entsprechend gestaltet werden. Anforderungen relevanter Teile der Umwelt wie Politik, Hilfeempfänger, Kooperationspartner etc. müssen ebenfalls seitens der Führungskräfte wahrgenommen und bewertet werden (vgl. Finis-Siegler 2009, S. 11; Merchel 2010b, S. 23-24). Organisationsbezogene Führungsaufgaben beziehen sich „sowohl auf die Gestaltung der innerorganisatorischen Strukturen und Abläufe als auch

[auf] die reflexive Handhabung der vielfältigen informellen Mechanismen in Organisationen“ (Merchel 2010b, S. 24).

Werden die genannten Anforderungen näher betrachtet, so fällt auf, dass sich Leitungspersonen in einem Spannungsfeld verschiedener, zum Teil widersprüchlicher Erwartungen und Ansprüche unterschiedlicher Personen und/oder Gruppen befinden. Neben dieser Tatsache wird auch deutlich, dass sich Leitungspersonen in einer einsamen Position befinden und nicht die Möglichkeit des kollegialen Austausches haben. Infolgedessen werden weitere Anforderungen an die Leitungskraft gestellt. So muss diese auch Kompetenzen mitbringen, die sich auf die eigene Rollengestaltung, der Haltung zur Leitungsaufgabe und auf Spannungen und Emotionen im Zusammenhang mit der Leitungsrolle beziehen. Es muss also auch ein reflektierter Umgang mit den persönlichen Anteilen bei der Leitungsrollenausübung stattfinden (vgl. Merchel 2010b, S. 119).

Im Personalwesen existiert eine Reihe von Instrumenten, um Führungskräfte auf die vielfältigen Anforderungen vorzubereiten und weiterzuentwickeln. Die in der Literatur am Häufigsten zu findenden werden im Folgenden kurz vorgestellt, um im Anschluss unter Kapitel 3 auf das Unterstützungsinstrument Coaching detailliert einzugehen.

2.3 Instrumente der Führungskräfteentwicklung

2.3.1 Seminar und Training

Unter Seminare und Trainings werden unternehmensinterne oder auch unternehmensexterne Weiterbildungsmaßnahmen verstanden, die in erster Linie Wissen vermitteln sollen (vgl. Schreyögg 2003, S. 54). Während Seminare ausschließlich der Erweiterung des Fachwissens dienen, sollen Trainings neben der Wissensvermittlung auch einen Schwerpunkt auf bestimmte Verhaltensweisen legen, die im Rahmen der Maßnahme auf- und ausgebaut werden sollen (vgl. Rauen 2008, S. 13; Tonhäuser 2010, S. 67). Zusammenfassend handelt es sich also um pauschales Wissen, das ohne Berücksichtigung der konkreten Situation einzelner Teilnehmer vermittelt wird. So stellt sich am Ende immer die Frage, ob der Teilnehmer das erhaltene Wissen in die Praxis transferieren kann (vgl. Schiessler 2010, S. 77).

2.3.2 Mentoring

Mentoring bedeutet, dass eine erfahrene Führungskraft als Mentor einer noch unerfahrenen Person (Mentee) ihr Wissen zeitlich befristet weitergibt und diese Person

betreut. Mentoring zählt zu den Instrumenten der Personalentwicklung und Weiterbildung und wird seit Mitte der 1980er-Jahre eingesetzt. Der Mentee soll durch das Mentoring in seiner beruflichen Karriere und seiner persönlichen Entwicklung unterstützt und gefördert werden, um ihn auch langfristig an das jeweilige Unternehmen zu binden. Der Mentor ist Teil des Unternehmens und hierarchisch weiter oben angesiedelt als der Mentee (vgl. Gülpen 2004, S. 53, S. 99; Tonhäuser 2010, S. 66-67; Wahren 2005, S. 149).

2.3.3 Beratung

Im Alltag wird unter dem Begriff Beratung häufig „einen Rat geben“ verstanden. Im beruflichen Kontext ist jedoch Beratung als professionelles Handeln zu verstehen. So definiert Mutzeck Beratung „als eine besondere zwischenmenschliche Interaktionsform, die im Gegensatz zum Alltagsgespräch planvoll, fachkundig und methodisch geschult durchgeführt wird und die auf einer beidseitigen Verbindlichkeit, Verantwortung und auf einem arbeitsfördernden Vertrauensverhältnis beruht. Damit geht Beratung über eine bloße Informationsvermittlung [...] hinaus“ (Mutzeck 2008, S. 14).

Beratung ist kurzfristig angelegt und basiert auf dem Gedanken, dass einem Ratsuchenden Unterstützung zur Problembewältigung angeboten wird. In der Regel löst der Fachberater durch die Beratung das Problem des Ratsuchenden (vgl. Schwarzer und Buchwald 2006, S. 578). Beratung kann für Einzelne, für Teams und Gruppen, aber auch für komplexe Organisationen erfolgen (vgl. König und Volmer 2008, S. 54).

2.3.4 Mediation

Mediation ist ein Interventionsverfahren, das bei sozialen Konflikten, die einen hohen Eskalationsgrad erreicht haben, angewandt wird. Es gilt als strukturiertes Beratungs-, Vermittlungs- und Lösungsverfahren und findet seinen Einsatz auch bei sozialen Konflikten in Organisationen. Der Mediator fungiert als neutrale Person und unterstützt die Konfliktparteien bei der Suche nach einer einvernehmlichen und selbstbestimmten Lösung. Der Mediator trifft keine Entscheidungen, sondern bietet den Parteien Hilfe zur Selbsthilfe an (vgl. Schreyögg 2012, S. 28; Tonhäuser 2010, S. 63).

2.3.5 Supervision

Supervision wird größtenteils von Personen genutzt, die in therapeutischen, pflegerischen und erzieherischen Berufsfeldern tätig sind. Ursprünglich kommt der Begriff aus der amerikanischen Sozial- und Wohlfahrtsarbeit. Hier bezeichnete der Begriff eine

Führungsfunktion von Vorgesetzten. Mitarbeiter sollten beraten und kontrolliert werden (vgl. Schiessler 2010, S. 69; Schreyögg 2003, S. 63).

Unter den Einfluss des Balint-Ansatzes in den 1950er-Jahren wurden erstmals Gruppensettings unter der Leitung eines Experten durchgeführt. Anhand konkreter Fallbeispiele aus der praktischen Arbeit wurde das eigene Verhältnis zum Klienten reflektiert. Die Balint-Gruppenarbeit stellt bis heute eine klassische Methode in der Supervision dar (vgl. Tonhäuser 2010, S. 62). In den 1960er-Jahren wurde der Begriff dann rezipiert.

Demnach dient Supervision der Reflexion des eigenen beruflichen Handelns in meist sozialen Tätigkeitsfeldern. Der Fokus der Beratung liegt auf der professionellen Gestaltung der Beziehungsarbeit im Rahmen dieser Tätigkeit. Persönliche Problemstellungen werden thematisiert und bearbeitet. Die ständige Verbesserung der beruflichen Kompetenz und Professionalität durch Selbstreflexion soll Ziel der Supervision sein und gleichzeitig der Qualitätssicherung dienen (vgl. Schiessler 2010, S. 70; Wrede 2000, S. 35-36; Rappe-Giesecke 1999, S. 30).

Wie angekündigt beschäftigt sich das folgende Kapitel im Detail mit dem Beratungsformat Coaching. Es werden die Begriffsherkunft, die Entwicklungsgeschichte und die Begriffsbestimmung von Coaching als Instrument der Führungskräfteentwicklung erläutert. In diesem Zusammenhang findet auch ein Vergleich u. a. mit den oben genannten Beratungsformaten statt, um das Instrument Coaching klar und eindeutig abgrenzen zu können.

3 Coaching als Führungskräfteentwicklungsinstrument

3.1 Entwicklungsgeschichte des Coaching

3.1.1 Begriffsherkunft

Der Begriff Coaching lässt sich linguistisch betrachtet aus dem Ungarischen herleiten. Schon im 15. Jahrhundert wurde das heute als Kutsche bezeichnete Fortbewegungsmittel als „Kotscha“ bezeichnet (vgl. Böning 1994, S. 178; Geßner 2000, S. 25; Schiessler 2010, S. 26). Das Bild der Kutsche vermittelt „einen wesentlichen Kern von Coaching: die Kutsche ist ein Hilfsmittel, ein Beförderungsmittel, um sich auf den Weg zu machen und ein Ziel zu erreichen“ (Fischer-Epe 2012, S. 16). Nach König und Volmer hat der Begriff „Coach“ die Bedeutung, jemanden sicher und schnell an sein Ziel zu lenken, bis heute erhalten (vgl. König und Volmer 2002, S. 10).

3.1.2 Coaching im Sport

In den Vereinigten Staaten hat sich der Begriff Coaching in der Mitte der 1920er-Jahre primär im Bereich des Sports ausgebreitet und wurde hier als ein fördernder Aspekt gesehen. In den 50er-Jahren wurde der Begriff dann in Verbindung mit der Profession Psychologie auf den Sportbereich übertragen (vgl. Looss 1993, S. 39-40; König und Volmer 2002, S. 10). Allerdings wurde der Begriff Coaching erst einige Jahre später durch seine zunehmende Bedeutung im Leistungssportbereich populär. Die Bezeichnung Coach im sportlichen Bereich steht für eine bestimmte Trainerrolle (vgl. Geßner 2000, S. 25). Den Coachs dort ging es nicht nur um die körperliche, sondern auch um die mentale Fitness ihrer Sportler. Hintergrund dieses Wechsels sind die Erfahrungen, dass Erfolg nicht nur von den Kompetenzen der jeweiligen Person, sondern auch von deren Einstellung abhängt. Coaching stellt hier eine Unterstützung des Sportlers dar, die nicht nur in Bezug auf dessen Fähigkeiten gesehen wird, sondern ebenso seine Einstellungen und Emotionen berücksichtigt (vgl. König und Volmer 2002, S. 10; Schiessler 2010, S. 28).

3.1.3 Coaching in der Wirtschaft

In den USA wurde Coaching lange Zeit als entwicklungsorientiertes Führen von Mitarbeitern durch den Vorgesetzten gesehen. Seinen Ursprung hat es somit im Führungskontext (vgl. Stoner, Freeman, Gilbert 1995, S. 392). Erst in den 1990er-Jahren wurde das so genannte Executive Coaching etabliert, das eine Form der Beratung,

Begleitung und Unterstützung von Führungskräften durch externe Berater darstellt. Das Coaching von Mitarbeitern durch die Führungskraft hat damals an Bedeutung verloren, da die hierarchische Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung die Neutralität in der Beratung kaum ermöglichen kann (vgl. Schreyögg 2008a, S. 91).

Seit etwa 25 Jahren verbreitet sich Coaching auch in Deutschland. In den 1980er-Jahren wurde der Begriff angenommen (vgl. Roth, Brüning, Edler 1996, S. 201; König und Volmer 2002, S. 10). Coaching entwickelte sich vor allem als personenbezogenes Personalentwicklungsinstrument. Hintergrund dieser Entwicklung war der vielfältige und sehr spezifische Beratungsbedarf von Führungskräften im Bereich des Topmanagements (vgl. Heß und Roth 2001, S. 6). Die Erkenntnis über den Beratungsbedarf der Führungskräfte konnte vor allem im Führungsalltag gewonnen werden. Es wurde offensichtlich, dass die Stelleninhaber noch nicht über die notwendigen Voraussetzungen, die aus Unternehmensperspektive zur Ausübung der Funktion wünschenswert erscheinen, verfügen.

Coaching soll somit eine individualisierte Beratungsleistung darstellen, um die Führungskraft im Umgang mit den vielfältigen Anforderungen zu unterstützen (vgl. Fischler et al. 2002, S. 159). Im weiteren Verlauf der Coachingentwicklung entschlossen sich dann auch große Unternehmen, dieses Instrument in der Führungskräfte- und Personalentwicklung zu etablieren (vgl. Böning 2005, S. 31).

3.1.4 Entwicklungsphasen des Coachings

1. Phase: Entwicklungsförderndes Führen durch den Vorgesetzten

Ende der 70er-Jahre und Anfang der 80er-Jahre sollte Coaching im amerikanischen Management dazu dienen, Mitarbeiter in ihrem beruflichen Kontext unter Berücksichtigung ihrer jeweiligen fachlichen und persönlichen Reife zu entwickeln. Die damals stark auf Fachlichkeit bezogene Führung wurde durch persönlichkeits- und motivationsbezogene Aspekte erweitert (vgl. Böning 2005, S. 28, S. 30).

2. Phase: Mentorentätigkeit für Nachwuchsführungskräfte

Der Einsatz von Coaching erweiterte sich Mitte der 80er-Jahre auf die karriereorientierte Betreuung von Nachwuchsführungskräften. Hier wurde von einer Mentorentätigkeit gesprochen, da die Begriffe des Coachings und Mentorings in dieser Phase noch nicht klar voneinander abgegrenzt wurden (vgl. Böning 2005, S. 30; Tonhäuser 2010, S. 48).

3. Phase: Einzelberatung durch externen Coach

In Deutschland konzentrierte sich Coaching zum größten Teil auf das Top-Management. Somit wurde aus dem ursprünglichen Coaching durch den Vorgesetzten die Beratung von

1. Phase	2. Phase	3. Phase	4. Phase	5. Phase	6. Phase	7. Phase
	<p>entwicklungsorientiertes Führen durch den Vorgesetzten</p>	<p>karrierebezogene Beratung</p>	<p>interne Beratung von mittleren und unteren Führungskräften</p>	<p>entwicklungsorientiertes Führen durch den Vorgesetzten</p>	<p>interne Beratung von mittleren und unteren Führungskräften</p>	
	<p>karrierebezogene Beratung</p>	<p>Einzelbetreuung von Top-Managern durch externe Beratung</p>	<p>interne Beratung von mittleren und unteren Führungskräften</p>	<p>Entwicklungsorientiertes Führen durch den Vorgesetzten</p>	<p>interne Beratung von mittleren und unteren Führungskräften</p>	
	<p>karrierebezogene Beratung</p>	<p>Einzelbetreuung von Top-Managern durch externe Beratung</p>	<p>interne Beratung von mittleren und unteren Führungskräften</p>	<p>Entwicklungsorientiertes Führen durch den Vorgesetzten</p>	<p>interne Beratung von mittleren und unteren Führungskräften</p>	
	<p>karrierebezogene Beratung</p>	<p>Einzelbetreuung von Top-Managern durch externe Beratung</p>	<p>interne Beratung von mittleren und unteren Führungskräften</p>	<p>Entwicklungsorientiertes Führen durch den Vorgesetzten</p>	<p>interne Beratung von mittleren und unteren Führungskräften</p>	
	<p>karrierebezogene Beratung</p>	<p>Einzelbetreuung von Top-Managern durch externe Beratung</p>	<p>interne Beratung von mittleren und unteren Führungskräften</p>	<p>Entwicklungsorientiertes Führen durch den Vorgesetzten</p>	<p>interne Beratung von mittleren und unteren Führungskräften</p>	
	<p>karrierebezogene Beratung</p>	<p>Einzelbetreuung von Top-Managern durch externe Beratung</p>	<p>interne Beratung von mittleren und unteren Führungskräften</p>	<p>Entwicklungsorientiertes Führen durch den Vorgesetzten</p>	<p>interne Beratung von mittleren und unteren Führungskräften</p>	
	<p>karrierebezogene Beratung</p>	<p>Einzelbetreuung von Top-Managern durch externe Beratung</p>	<p>interne Beratung von mittleren und unteren Führungskräften</p>	<p>Entwicklungsorientiertes Führen durch den Vorgesetzten</p>	<p>interne Beratung von mittleren und unteren Führungskräften</p>	

Abbildung 1: Entwicklung des Coaching-Begriffs (vgl. Rauen 2005, S. 29)

Spitzenmanagern durch externe Berater. Ein inhaltlicher Schwerpunkt dieser Gespräche war auch die arbeitsbezogene Selbstreflexion, die für eine Führungskraft, die auf Grund ihrer Position keine direkte Rückmeldung erhält, von großer Bedeutung sein kann (vgl. Böning 2005, S. 30-31; Tonhäuser 2010, S. 48).

4. Phase: Systematische Personalentwicklung

Ende der 1980er-Jahre haben deutsche Unternehmen neben dem Einzel-Coaching für Topmanager auch organisationsinternes Einzel-Coaching im Rahmen der Personalentwicklung nachgefragt und angeboten. Mitte der 1990er-Jahre wurde Coaching dann als Instrument der Personalentwicklung sukzessive eingesetzt, um Führungskräfte konstruktiv begleiten zu können. Diese Begleitung und Unterstützung wurde durch interne oder/und externe Coachs durchgeführt (vgl. Tonhäuser 2010, S. 49; Schulz von Thun 2012, S. 9).

5. Phase: Zunehmender Differenzierungsprozess

Coaching fand zu dieser Zeit mittlerweile in verschiedenen Settings statt. Auch die Bedeutungen, die Inhalte und Abläufe nahmen stark zu. Infolgedessen entwickelten sich neben dem klassischen Einzel-Coaching weitere Varianten wie Gruppen-Coaching, Team-Coaching, Business-Coaching und andere (vgl. Tonhäuser 2010, S. 49).

Phase 6: Populismus

Mitte bis Ende der 1990er-Jahre wurde der Begriff Coaching sehr inflationär verwendet. Jede Form von Beratung, Begleitung und Unterstützung wurde als Coaching bezeichnet. Böning sprach hier von einer „Begriffsbenutzungs-Springflut“ (Böning 1994, S. 172).

Phase 7: Qualitätsentwicklung und Professionalisierung

Diese Phase hält derzeit noch an. Die Bemühungen bezüglich der Einführung von Qualitätsstandards und eine stärkere Professionalisierung der Coaching-Leistungen haben in den vergangenen Jahren enorm zugenommen. Verschiedene Coaching-Verbände und Ausbildungsanbieter sind bemüht, an diesem Anliegen zu arbeiten. Insgesamt kann in der Coaching-Branche beobachtet werden, dass sich die Bemühungen um eine höhere Transparenz sowohl in den Markt der Ausbildungsanbieter als auch in die Dienstleistung (Konzept, Ansatz, Methode) intensivieren. Die wissenschaftliche Erforschung des Themenkomplexes nimmt ebenfalls zu. Das Problem der Begriffsabnutzung besteht allerdings nach wie vor, da jede Art von Beratung als „Coaching“ deklariert werden kann (vgl. Tonhäuser 2010, S. 50).

Aus Sicht der Verfasserin ist, gerade vor dem Hintergrund des letztgenannten Aspektes, der Versuch einer eindeutigen und klaren Begriffsbestimmung sowie die Abgrenzung zu anderen Instrumenten von großer Bedeutung.

3.2 Begriffsbestimmung: Coaching als Instrument der Führungskräfteentwicklung

Mit Blick auf den aktuellen Stand des Diskurses um einen einheitlichen Begriff fällt auf, dass es höchst diffuse Begriffsbestimmungen gibt. Aus diesem Grund ist notwendig, einen Einblick in die unterschiedlichen Begriffsbestimmungen von Coaching zu geben und darzulegen, dass es noch keine hinreichende, einheitliche Definition von Coaching gibt, die „zumindest einen eindeutigen und klar umrissenen heuristischen Rahmen festlegt, an dem sich sowohl Theoretiker als auch Praktiker in ihren jeweiligen Funktionen und Aufgabenbereichen orientieren können“ (Birgmeier 2006, S. 35).

Selbst wenn es noch keine einheitliche Definition von Coaching geben mag, muss schon wegen des Anspruchs an die Professionalität von Coaching versucht werden, Qualitätsstandards und Definitionskriterien zu extrahieren, so Birgmeier (vgl. Birgmeier 2006, S.36).

Im Folgenden werden illustrativ eine Reihe verschiedener Begriffsbestimmungen von Autoren aus der Coachingszene aufgeführt. Hieran wird ersichtlich, wie heterogen und divergent die Ansätze sind und vor welchem Hintergrund die Begriffsbestimmungen einzuordnen sind. Es soll dann die Festlegung auf eine Begriffsdefinition erfolgen, die im weiteren Verlauf der Arbeit verwendet wird.

Schreyögg sieht Coaching als Unterstützungsform von „Management, Sozialmanagement oder dem Sich-Managen von Freiberuflern“ an (Schreyögg 2003, S. 21). Demnach stellt Coaching für sie eine professionelle Form der Managementberatung dar, die einerseits als Maßnahme der Personalentwicklung und andererseits als Möglichkeit, sich über Freud und Leid im Beruf mitzuteilen, dient (vgl. Schreyögg 2008, S. 21).

Böning gibt an, dass es „das Coaching“ nicht gibt, da sich hinter dem Begriff viele unterschiedliche Ansätze, Methoden und Konzepte verbergen. Seiner Meinung nach speist sich Coaching als Personalentwicklungsinstrument besonders für Führungskräfte aus fünf Quellen: a) Coaching dient als Vorbereitung auf bestimmte neue Aufgaben, b) als eine Begleitung von Hochleistungssportlern, c) als Begleiten von Personen und/oder Gruppen, d) als supervisionsähnliches Reflektieren von beruflichen Tätigkeiten und e) als

personennahe Spielvariante der klassischen Consulting-Tätigkeit (vgl. Böning 2000, S. 10).

Rauen versteht unter Coaching eine Kombination aus individueller, fördernder Problembewältigung und Beratung auf Prozessebene für berufliche und private Anliegen. Es geht um Hilfe zur Selbsthilfe sowie Förderung der Selbstverantwortung. Die Optimierung der Wahrnehmung, des Erlebens und des Verhaltens stehen somit im Vordergrund (vgl. Rauen 2005, S. 112).

König konstatiert, dass der gegenwärtige Status des Coachings noch kein einheitliches Konzept und keine einheitliche Methode erkennen lässt. Es gibt wohl so viele Konzepte, wie es Personen gibt (vgl. König 1993, S. 424). Diese Aussage traf König bereits vor knapp 20 Jahren – an Aktualität scheint sie nicht verloren zu haben.

Nach Dehner und Dehner ist Coaching die effektivste Form der Mitarbeiterentwicklung. Im Coaching stellt sich die Führungskraft gezielt auf den Mitarbeiter und dessen individuelle Situation ein (vgl. Dehner und Dehner 2004, S. 11). Coaching soll den Mitarbeiter zu selbstständigem Handeln befähigen (vgl. Dehner und Dehner 2004, S. 19).

Für Kostka geht es im Coaching vor allem um ein Ziel – mit Hilfe geeigneter Methoden bestehende Blockaden in der Wahrnehmung des Regelsystems und Rollenverhaltens zu lösen und Prozesse der Selbstorganisation zu entwickeln. Dies kann sowohl in einem Einzel- oder Gruppenberatungsprozess geschehen (vgl. Kostka 2002, S. 25).

Von Schlippe und Schweitzer gehen davon aus, dass Führungsqualität und persönliche Entwicklung zunehmend als untrennbar miteinander verbunden erlebt werden. Inhaltlich geht es ihnen deshalb darum, „institutionelle Konfliktsituationen auf eigene Anteile und eigene Möglichkeiten hin zu reflektieren“ (von Schlippe und Schweitzer 2007, S. 234).

Die Mitglieder des Deutschen Bundesverbandes Coaching e. V. (DBVC) definieren die Beratungsform folgendermaßen: „Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen und von Experten in Organisationen. Coaching richtet sich auch auf die entsprechenden sozialen Gruppen und organisationalen Systeme. Sowohl im Einzel- wie im Mehrpersonen-Coaching wird dieser soziale und organisationale Kontext immer berücksichtigt.“ (Dietz, Holetz, Schreyögg 2012, S. 20)

Zielsetzung von Coaching ist „die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen. Dies kann präventiv, Entwicklung fördernd, Orientierung gebend und/oder Problem lösend sein“ (Dietz, Holetz, Schreyögg 2012, S. 20).

„Als ergebnisorientierter Prozess dient Coaching der Stärkung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit, der Förderung von Selbstführung und gesunder „Work-Life-Balance“, wie es im heutigen Sprachgebrauch heißt. Als ein auf individuelle Bedürfnisse abgestimmter Beratungsprozess unterstützt der Coach seinen Klienten bei der Verbesserung der beruflichen Situation und dem Gestalten von Rollen unter anspruchsvollen Bedingungen. Durch die Aktivierung der menschlichen Potenziale soll die wertschöpfende und zukunftsgerichtete Entwicklung des Unternehmens / der Organisation gefördert werden.“ (Dietz, Holetz, Schreyögg 2012, S. 20)

Inhaltlich ist Coaching „eine Kombination aus individueller Unterstützung zur Bewältigung verschiedener Anliegen und persönlicher Beratung. In einer solchen Beratung wird der Klient angeregt, eigene Lösungen zu entwickeln. Coaching ermöglicht das Erkennen von Problemursachen und verhilft daher zur Klärung und Lösung der zum Problem führenden Prozesse. Der Klient lernt so im Idealfall, seine Probleme eigenständig zu lösen, sein Verhalten / seine Einstellungen weiterzuentwickeln und effektive Ergebnisse zu erreichen. Ein grundsätzliches Merkmal des professionellen Coachings ist die Förderung der Selbstreflexion und –wahrnehmung und die selbstgesteuerte Erweiterung bzw. Verbesserung der Möglichkeiten des Klienten bzgl. Wahrnehmung, Erleben und Verhalten.“ (Dietz, Holetz, Schreyögg 2012, S. 20)

Die Liste der Begriffsbestimmungen kann schier endlos weiter geführt werden. Deutlich wird, dass für den Begriff Coaching keine eindeutigen und begrifflichen Konturen existieren. Letztendlich sind immer die Optimierung der individuellen beruflichen Leistungsfähigkeit und somit auch die organisationale Verbesserung intendiert.

Die Definition des Deutschen Bundesverbandes für Coaching e. V. stellt jedoch für die Verfasserin die umfassendste Begriffsdefinition dar und enthält aus deren Sicht inhaltlich die wichtigsten Elemente des Coachings. Vor allem der Aspekt der Hilfe zur Selbsthilfe unter stetiger Berücksichtigung des sozialen und organisationalen Kontextes wird hier deutlich.

Eine weitere Schärfung des Begriffs kann auch über die Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten vorgenommen werden. Infolgedessen werden die Relevantesten tabellarisch in einem Vergleich gegenüber gestellt, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu verdeutlichen.

3.3 Vergleich von Coaching mit anderen Instrumenten der Führungskräfteentwicklung und Beratungsformaten

3.3.1 Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Training

Gemeinsamkeiten	
<ul style="list-style-type: none"> • Wird durch organisationsexterne und –interne Personen durchgeführt • Im Vordergrund steht die berufliche Rolle bzw. damit zusammenhängende Angelegenheiten des Klienten • Die Selbstmanagementfähigkeiten müssen funktionstüchtig sein • Meist geringe emotionale Tiefe der thematisierten Probleme • Beinhaltet Übungssequenzen • Zielorientierte Bearbeitung von Defiziten, Erreichen eines Soll-Zustandes • Kann sehr hohe Kosten verursachen • Verhaltenserweiterung bzw. -flexibilisierung beim Klienten¹ • Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Klienten als Ziel 	
Unterschiede	
Coaching	Training
<ul style="list-style-type: none"> • Verwendung psychotherapeutischer Methoden und Interventionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Anleitung, i. d. R. keine psychotherapeutischen Methoden und Interventionen
<ul style="list-style-type: none"> • (betriebs-)wirtschaftliche Fachkompetenz und Unternehmenserfahrung des Beraters ist notwendig 	<ul style="list-style-type: none"> • Technisch-fachliche Kompetenz des Trainers steht im Vordergrund
<ul style="list-style-type: none"> • Themen, wie „Macht“ und „Hierarchien“, werden eher akzeptiert als kritisiert. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ist für ein Training i. d. R. irrelevant
<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Wahrnehmung der Aufgaben und der Gestaltung der Rolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse konkreter Verhaltensdefizite
<ul style="list-style-type: none"> • Auch rein (betriebs-) wirtschaftliche Leistungsziele werden verfolgt 	<ul style="list-style-type: none"> • Gewünschtes Verhalten wird auf- und ausgebaut
<ul style="list-style-type: none"> • Die Rolle des Beraters als Zuhörer und Gesprächspartner 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Rolle des Trainers als Anleiter und Moderator
<ul style="list-style-type: none"> • Oft relativ hohe Kosten durch externen Coach 	<ul style="list-style-type: none"> • Meist kostengünstiger als Coaching
<ul style="list-style-type: none"> • Reflektierendes Verfahren 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Anleitung
<ul style="list-style-type: none"> • Kann auch die persönliche Entwicklung betreffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Betrifft i. d. R. fachlich-berufliche Verhaltensweisen
<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppe sind i. d. R. Personen mit Management Aufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine vorbestimmter Zielgruppe

¹ Der Begriff „Klient“ meint im Rahmen der vorliegenden Arbeit den Zuberatenden.

<ul style="list-style-type: none"> • Coach und Coachee² bestimmen zusammen Inhalt und Ablauf; Coachee behält die Verantwortung für sein Handeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Trainer bestimmt den Inhalt und den Ablauf der Übungen und leitet den Klienten gezielt an
<ul style="list-style-type: none"> • Kein Beziehungsgefälle beim externen Coach 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Trainer ist als Fachexperte in seinem Fachgebiet klar überlegen
<ul style="list-style-type: none"> • Dient neben dem Aufbau überfachlicher Kompetenz (Selbstreflexionsfähigkeit) auch dem Aufbau von Fachkompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Dient dem Aufbau- und Ausbau von meist fachspezifischen Fähigkeiten und Verhaltensweisen
<ul style="list-style-type: none"> • Der Coach als Prozessberater qualifiziert und verfügt über eine Methodenvielfalt 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Trainer verfügt über spezifisches Fachwissen
<ul style="list-style-type: none"> • Hilfe zur Selbsthilfe als Ziel 	<ul style="list-style-type: none"> • Anleitung zum Auf- und Ausbau spezifischer Verhaltensweisen

Tabelle 1: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Training nach Rauen (vgl. Rauen 2008, S. 14-15)

3.3.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Beratung

Gemeinsamkeiten	
<ul style="list-style-type: none"> • Wird durch organisationsexterne und –interne Berater durchgeführt • Im Vordergrund stehen die berufliche Rolle bzw. damit zusammenhängende Angelegenheiten des Klienten. • Die Selbstmanagementfähigkeiten müssen funktionstüchtig sein • Meist geringe emotionale Tiefe der thematisierten Probleme • Für schwerwiegende psychische Probleme ungeeignet • (Beriebs-)Wirtschaftliche Fachkompetenz und Unternehmenserfahrung des Beraters ist notwendig • Zielorientierte Bearbeitung von Problemen, Erreichen eines Soll-Zustandes • Themen wie „Macht“ und „Hierarchien“ werden eher akzeptiert als kritisiert • Kann hohe Kosten verursachen • Auch rein (betriebs-)wirtschaftliche Leistungsziele werden verfolgt • Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Klienten als Ziel 	
Unterschiede	
Coaching	Beratung
<ul style="list-style-type: none"> • Verwendung psychotherapeutischer Methoden und Techniken 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Belehrungen, i. d. R. keine psychotherapeutischen Methoden und Techniken
<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Wahrnehmung der Aufgaben und der Gestaltung der Rolle und Funktion 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Arbeitsaufgaben
<ul style="list-style-type: none"> • Rolle des Prozessberaters als Zuhörer und Gesprächspartner 	<ul style="list-style-type: none"> • Rolle des Fachberaters als Zuhörer und Ratgeber
<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigung mit den Erlebnissen des Coachees 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigung mit rein fachlichen Fragen des Klienten
<ul style="list-style-type: none"> • Reflektierendes Verfahren 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Unterweisung
<ul style="list-style-type: none"> • Ist beziehungsorientiert, hat die 	<ul style="list-style-type: none"> • Ist sachorientiert, eine

² Der Begriff „Coachee“ meint im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Person, die sich coachen lässt.

Beziehungsaufnahme und –gestaltung als Ziel	Beziehungsaufnahme ist bestenfalls ein „Nebenprodukt“
<ul style="list-style-type: none"> • Verhaltenserweiterung bzw. –flexibilisierung beim Coachee 	<ul style="list-style-type: none"> • Technischer/Fachlicher Wissenszugewinn
<ul style="list-style-type: none"> • Kann auch die persönliche Entwicklung betreffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Betrifft i. d. R. rein fachlich-berufliche Anliegen
<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppen sind i. d. R. Personen mit Management-Aufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine vorbestimmte Zielgruppe
<ul style="list-style-type: none"> • Coach und Coachee bestimmen zusammen Inhalt und Ablauf; der Gecoachte behält die Verantwortung für sein Handeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Berater bestimmt den Inhalt und Ablauf und nimmt ggf. dem Klienten die Verantwortung ab
<ul style="list-style-type: none"> • Kein Beziehungsgefälle beim externen Coach 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Berater ist als Fachexperte in seinem Fachgebiet klar überlegen
<ul style="list-style-type: none"> • Dient neben dem Aufbau überfachlicher Kompetenz (Selbstreflexionsfähigkeit) auch dem Aufbau von Fachkompetenz (z. B. Präsentationsfähigkeit) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dient bestenfalls dem Aufbau fachlicher Kompetenz
<ul style="list-style-type: none"> • Der Coach ist als Prozessberater qualifiziert und verfügt über eine Methodenvielfalt 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Berater verfügt über spezifisches Fachwissen
<ul style="list-style-type: none"> • Freiwilligkeit als Voraussetzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Oft äußere – z. B. juristische, finanzielle, betriebswirtschaftliche – Sachzwänge
<ul style="list-style-type: none"> • Hilfe zur Selbsthilfe als Ziel 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung als Berater und Spezialist für den Klienten

Tabelle 2: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Beratung nach Rauen (Rauen 2008, S. 11-12)

3.3.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Supervision

Gemeinsamkeiten	
<ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Wahrnehmung der Aufgaben und der Gestaltung der Rolle • Die Rolle des Beraters als prozessberatender Zuhörer und Gesprächspartner • Sehr ähnliche Settings (Einzel-, Gruppen- und Team-Coaching/Supervision) • Beschäftigung mit und in dem Praxisfeld des Klienten • Abgrenzung von der Psychotherapie • Die Selbstmanagementfähigkeiten des Klienten müssen funktionstüchtig sein • Stark reflektierende Verfahren werden eingesetzt • Beziehungsaufnahme und –gestaltung als Ziel der Maßnahmen • Wenig hierarchische Beziehungen zwischen externen Berater und Klient • Wird u. a. durch externe Berater praktiziert 	
Unterschiede	
Coaching	Supervision
<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppe sind i. d. R. Personen mit Management-Aufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Traditionelle Zielgruppe sind Therapeuten und Beziehungsarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> • Wurde im Leistungs- und Profit-Bereich entwickelt und wird dort hauptsächlich angewendet 	<ul style="list-style-type: none"> • Wurde im Non-Profit-Bereich entwickelt, wird im Profit-Bereich erst langsam eingesetzt

<ul style="list-style-type: none"> • Wurde für den Kontext von Management und Unternehmung konzipiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Ist im Kontext von Management und Unternehmung meist immer noch nicht anschlussfähig
<ul style="list-style-type: none"> • Auch rein (betriebs-)wirtschaftliche Leistungsziele werden verfolgt 	<ul style="list-style-type: none"> • I. d. R. gibt es keine Beschränkung auf rein (betriebs-)wirtschaftliche Ziele
<ul style="list-style-type: none"> • Findet oftmals im direkten Arbeitsumfeld des Coachees statt 	<ul style="list-style-type: none"> • Der „klassische“ Supervisor hält mehr Abstand zum Arbeitsfeld des Klienten
<ul style="list-style-type: none"> • Themen, wie „Macht“ und „Hierarchien“, werden eher akzeptiert als kritisiert. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilweise immer noch kritischer Umgang mit Themen, wie „Macht“ und „Hierarchien“
<ul style="list-style-type: none"> • Oft relativ hohe Kosten bei den Varianten mit externen Coach 	<ul style="list-style-type: none"> • Im Vergleich zum Coaching meist kostengünstiger
<ul style="list-style-type: none"> • Dient auch der persönlichen Leistungsverbesserung 	<ul style="list-style-type: none"> • Wird zunehmend als Qualitätssicherungsinstrument eingesetzt
<ul style="list-style-type: none"> • (Betriebs-)wirtschaftliche Fachkompetenz und Unternehmenserfahrung des Beraters ist notwendig 	<ul style="list-style-type: none"> • Management-Fachwissen und betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind i. d. R. nicht notwendig
<ul style="list-style-type: none"> • Dient neben dem Aufbau überfachlicher Kompetenz (Selbstreflexionsfähigkeit) auch dem Aufbau von Fachkompetenz (z. B. Präsentationsfähigkeit) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestenfalls Aufbau überfachlicher, sozialer Kompetenzen beim Klienten
<ul style="list-style-type: none"> • Dient auch dem Training spezifischer Fähigkeiten und Verhaltensweisen 	<ul style="list-style-type: none"> • Spezifische Fähigkeiten werden nicht trainiert

Tabelle 3: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Supervision nach Rauen (Rauen 2008, S. 8-9)

In der Literatur wird deutlich, dass Coaching als Beratungsinstrument eine Vielzahl von psychotherapeutisch basierter Methoden und Interventionen beinhaltet, wie auch in den bisherigen Vergleichen deutlich wird. Aus diesem Grund wird anschließend auch eine Gegenüberstellung des Coachings zur Psychotherapie vorgenommen, um auch hier die Gemeinsamkeiten und Unterschiede klar darzustellen. Dadurch soll dem Begriff Coaching eine zusätzliche Trennschärfe verliehen werden.

3.3.4 Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Psychotherapie

Gemeinsamkeiten
<ul style="list-style-type: none"> • Verwendung psychotherapeutisch basierter Methoden und Interventionen • Analyse der Wahrnehmung der Aufgaben und der Gestaltung der Rolle • Die Rolle des Beraters als Zuhörer und Gesprächspartner • Beschäftigung mit den Erlebnissen des Klienten • Reflektierende Verfahren werden eingesetzt • Beziehungsaufnahme und –gestaltung als Ziel • Wird praktiziert durch externe Berater • Verhaltenserweiterung bzw. –flexibilisierung beim Klienten

Unterschiede	
Coaching	Psychotherapie
<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppe sind i. d. R. Personen mit Management-Aufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine vorbestimmte Zielgruppe
<ul style="list-style-type: none"> • Wurde im Profit-Bereich entwickelt und wird dort hauptsächlich angewendet 	<ul style="list-style-type: none"> • Non-Profit-Bereich als Anwendungsgebiet
<ul style="list-style-type: none"> • Im Vordergrund steht die berufliche Rolle bzw. damit zusammenhängende Anliegen des Coachees (Schwerpunkte Leistung und Führung). Ein konkreter Bezug zur Unternehmensrealität ist vorhanden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bearbeitung tiefgehender privater und persönlicher (psychischer) Schwierigkeiten unter Berücksichtigung der individuellen Lebensgeschichte; die thematisierten Probleme können auch weiter zurück liegen.
<ul style="list-style-type: none"> • Die Selbstmanagementfähigkeiten des Gecoachten müssen funktionstüchtig sein. 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Mangel an diesen Fähigkeiten macht i. d. R. eine Psychotherapie notwendig.
<ul style="list-style-type: none"> • Meist geringe emotionale Tiefe der thematisierten Probleme 	<ul style="list-style-type: none"> • Oftmals werden tiefgehende emotionale Probleme thematisiert.
<ul style="list-style-type: none"> • Für schwerwiegende psychische Probleme ungeeignet 	<ul style="list-style-type: none"> • Explizite Ausrichtung auch auf schwere psychische Probleme
<ul style="list-style-type: none"> • Auch rein (betriebs-)wirtschaftliche Leistungsziele werden verfolgt 	<ul style="list-style-type: none"> • Wiederherstellung der psychischen Gesundheit des Individuums auf ein funktional angemessenes bzw. mögliches Niveau
<ul style="list-style-type: none"> • (Betriebs-)wirtschaftliche Fachkompetenz und Unternehmenserfahrung des Coachs sind notwendig 	<ul style="list-style-type: none"> • I. d. R. hat der Psychotherapeut keine entsprechende Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> • Coach und Coachee bestimmen zusammen Inhalt und Ablauf. Der Coachee behält die Verantwortung für sein Handeln. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oftmals Übernahme der Verantwortung durch den Therapeuten, der auch Inhalt und Ablauf bestimmt
<ul style="list-style-type: none"> • Zielorientiertes Analysieren von Problemen, Erreichen eines Sollzustandes 	<ul style="list-style-type: none"> • Oftmals Ursachenorientiertes Analysieren von Problemen (nicht ausschließlich)
<ul style="list-style-type: none"> • Themen, wie „Macht“ und „Hierarchien“, werden eher akzeptiert als kritisiert. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kritischer Umgang mit Themen, wie „Macht“ und „Hierarchien“
<ul style="list-style-type: none"> • Meist sehr hohe Kosten bei den Varianten mit externen Coach 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten werden i. d. R. durch Versicherungsträgern übernommen
<ul style="list-style-type: none"> • I. d. R. kurz- bis mittelfristige Maßnahme 	<ul style="list-style-type: none"> • Oftmals lange Dauer
<ul style="list-style-type: none"> • Kann an verschiedenen Orten stattfinden 	<ul style="list-style-type: none"> • Findet meist in psychotherapeutischer Praxis statt

Tabelle 4: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Psychotherapie nach Rauen (Rauen 2008, S. 6-7)

Die Gegenüberstellungen und Vergleiche machen deutlich, dass Coaching in der Führungskräfteentwicklung eine eigenständige Position einnimmt. Nach näherer Betrachtung fällt auf, dass Coaching weder mit Mentoring, Beratung im klassischen Sinne, Supervision oder Seminare und Trainings gleichgesetzt werden kann. Coaching stellt demnach ein selbstständiges Beratungsformat dar, das die Fachkompetenzen und die

Persönlichkeit der Führungskräfte fördert und darüber hinaus auch zur organisationalen Entwicklung beiträgt. Letztgenannter Aspekt ist unter den eingangs erörterten Veränderungen in der sozialwirtschaftlichen Landschaft von immenser Bedeutung.

Zudem wird deutlich, dass Aspekte wie „Macht“ und „Hierarchien“ im Coaching thematisiert werden. Diese Themen werden häufig auf Grund der Anzahl der Teilnehmer nicht in der Intensität bearbeitet. Doch gerade diese Aspekte sind beispielsweise auch bei der Weiterentwicklung sozialer Organisationen auf qualitativer Ebene wichtig.

Auch der Vergleich mit Supervision macht deutlich, dass in diesem Beratungsformat vor allem die Ausgestaltung der Beziehung zum Klienten (Zubetreuenden) im Fokus steht. Führungskräfte im Sozialbereich sind aber meist nicht mehr an der Basis in der direkten Zusammenarbeit mit dem Klienten tätig und somit rückt dieser Aspekt für die Verfasserin bezogen auf die Führungskräfte eher in den Hintergrund.

3.4 Theoretischer Bezugsrahmen von Coaching

In der Coaching-Literatur existiert eine Vielzahl von Publikationen, die für die Coaching-Praxis entstanden sind. Inhaltlich beziehen sich diese meist auf einzelne Verfahrensschritte und Verfahrensmöglichkeiten, jedoch ohne eine theoretische Begründung zu liefern. Die Interessen der publizierenden Praktiker konzentrieren sich darauf, das eigene Coaching-Konzept populär zu machen, sich von anderen Konzepten abzugrenzen und besonders neue Kunden zu akquirieren. Die verschiedenen Konzepte bedienen sich aus den Bereichen der Psychotherapie und der Organisations- und Unternehmensberatung entwickelter Methoden und Verfahren (vgl. Tonhäuser 2010, S. 57).

Auch Roth und Heß sind der Meinung, dass sich theoriegeleitete Coaching-Konzepte nur selten in der Literatur finden lassen (vgl. Roth und Heß 2001, S. 6).

Die Methoden verschiedener Therapierichtungen werden für die Praxis vernetzt und unterschiedlich eingesetzt, was zu unterschiedlichen Vorgehensweisen und Designs im Coaching führt (vgl. Tonhäuser 2010, S. 58; Schiessler 2010, S. 200).

Coaching ist eine Form der Beratung, von daher können theoretische Ansätze von Beratung herangezogen werden. Doch auch hier existiert keine „konsistente, hinreichend umfassende, aber auch detaillierte, eindeutig formulierte, erklärungs- und begründungsstarke sowie handlungsanleitende Beratungstheorie“ (Gerstenmaier und Nestmann 1984, S. 21). Mutzeck ist der Meinung, dass es wenig Sinn mache, *die* Beratungstheorie zu entwickeln. Vielmehr sei die Entwicklung einer Konzeption unterschiedlicher Ansätze, die dann eine zielgerichtete Auswahl ermögliche, von

Bedeutung (vgl. Mutzeck 2008, S. 34). „Die jeweilige Theorie sollte in ihren wissenschaftstheoretischen und in ihren methodischen Teilen in sich und zueinander stimmig und anwendungsbezogen (praxisrelevant) sein.“ (Mutzeck 2008, S. 34)

Folgende theoretische Ansätze liegen Beratungen zugrunde: psychoanalytischer Ansatz, individualpsychologischer Ansatz, gesprächstherapeutischer Ansatz, verhaltenstherapeutischer Ansatz, gestalttherapeutischer Ansatz, transaktionsanalytischer Ansatz, systemischer Ansatz, organisationspsychologischer Ansatz etc.³ (vgl. Mutzeck 2008, S. 35).

Eine Beratungstheorie kann demnach als eine Metatheorie verstanden werden. Das Fundament bildet die Menschenbildannahme. Der darüber liegende Bezugsrahmen beinhaltet die Gegenstandskonzeption und schlussendlich bildet sich die Beratungskonzeption heraus, die Struktur und Methoden der Beratung umfasst (vgl. Mutzeck 2008, S. 36-37).

Empirisch belegte theoretische Modelle, die die Wirkungsweise der eingesetzten Methoden und Verfahren, welche die Abgrenzung von Coaching und anderen verschiedenen Konzepten und die Wirksamkeit eines Coaching-Ansatzes oder – Konzeptes nachweisen, sind nur in sehr begrenztem Rahmen vorhanden. Gründe für das Fehlen der empirischen Belege können u. a. die damit verbundenen Kosten, methodische Probleme beispielsweise bei der Messung von Verhaltensänderungen und das hohe Diskretionsbedürfnis der Coachees sein (vgl. Tonhäuser 2010, S. 58). Hierauf wird im Kapitel 6 näher eingegangen.

Das folgende Kapitel soll einen Einblick in die Praxis des Coachings vermitteln. Beginnend mit der Ausführung der unterschiedlichen Arten von Coachs, die durch eine Gegenüberstellung von Stärken und Schwächen kritisch beleuchtet werden, wird im Anschluss auf die Settings sowie mögliche Anlässe und Zielsetzungen des Coachings eingegangen.

³ Einen Überblick gibt „Das Handbuch der Beratung“ von Nestmann, Engel und Sickendiek aus dem Jahr 2004.

4 Die Praxis des Coachings

Im Coaching wird zwischen zwei Typen von Coachs unterschieden. Demnach kommen als Coachs sowohl externe Personen, wie beispielsweise freiberufliche Coachs oder Berater einer Unternehmensberatung, als auch Mitarbeiter aus der eigenen Personal- bzw. Personalentwicklungsabteilung in Frage (vgl. Heß und Roth 2001, S. 16-17; Schreyögg 2003, S. 198; Schwaemmle und Staehelin 2002, S. 110).

Eine weitere Variante stellt das Vorgesetzten-Coaching dar. Hier findet das Coaching durch die Führungskraft statt und gehört somit zum organisationsinternen Coaching (vgl. Fischer-Epe 2012, S. 24).

Im Folgenden werden die Varianten näher ausgeführt, um im Anschluss den präferierten Ansatz der Verfasserin darzulegen.

4.1 Coaching-Varianten

4.1.1 Art des Coachs

4.1.1.1 Externer Coach

Die bekannteste und am weitesten verbreitete Coaching-Form stellt das Einzel-Coaching durch einen externen Berater dar (vgl. Schreyögg 2003, S. 199).

Das externe Coaching wird von einem Coach durchgeführt, der die Organisation nicht näher kennt, selbstständig tätig bzw. in einer Unternehmensberatung angestellt ist. Somit werden externe Coachs in der Regel im Rahmen der Personalentwicklung von einer Organisation oder von einer Privatperson engagiert. Letzteres wird dann auch privat finanziert (vgl. Rauen 2005a, S. 117-118).

Der organisationsexterne Coach gilt als unvoreingenommen, unparteiisch und der Organisationskultur eher neutral gegenüberstehend (vgl. Schwaemmle und Staehelin 2002, S. 111; Looss und Rauen 2005, S. 156, S. 159; Fischer-Epe 2012, S. 25).

Nach Looss und Rauen ist der externe Coach „als unabhängiger und neutraler Berater [...] nicht in unternehmenspolitische Interessen eingebunden und [kann] daher von einer nicht vorbelasteten Rolle profitieren [...]. Genau diese Neutralität [...] gilt es stets zu bewahren, der Coach ist daher auch weder Freund noch Gegner des Klienten. Vielmehr ist der Coach den gemeinsamen, erst im Beratungsprozess mit dem Klienten erarbeiteten Zielen verpflichtet. So ist es möglich, die notwendige Kombination aus beraterischem Engagement und reflektierender Neutralität sinnvoll umzusetzen“ (Looss und Rauen 2005, S. 159).

Auch Schwaemmle und Staehelin konstatieren, dass der externe Coach nicht in das System der Coachees eingebunden ist und somit mit größerer Wahrscheinlichkeit in der Lage ist, eine neue und unbefangene Sicht auf die Problemlage zu bieten (vgl. Schwaemmle und Staehelin 2002, S. 111).

Dem Coach gelingt es, neue Perspektiven einzunehmen und ggf. über „spezielle Expertisen“ zu verfügen (Fischer-Epe 2012, S. 26). Durch die größere Distanz zur Organisation und auf Grund der Unabhängigkeit und Neutralität ist eher die Möglichkeit gegeben, Dysfunktionen des Systems zu erkennen (vgl. Roth, Brüning, Edler 1996, S. 205-206; Schwaemmle und Staehelin 2002, S. 110). Zudem kann ein externer Coach unbefangener neue Deutungs- und Handlungsmuster mit dem Coachee generieren (vgl. Heß und Roth 2001, S. 17; Rauen 2005a, S. 118; Schreyögg 2003, S. 201; Schwaemmle und Staehelin 2002, S. 111).

Schreyögg stellt hierzu Folgendes fest: „Mit einem externen Berater als Dialogpartner konstelliert sich für Klienten immer eine neuartige Welt. In dieser gelingt es ihnen leichter, festgefahrene Verhaltensmuster über Bord zu werfen. Hier sind sie auch schneller bereit, mit für sie fremden Materialien oder Handlungsformen zu experimentieren. So ergeben sich in solchem Rahmen vielfältigere Möglichkeiten von Rekonstruktionen und gezielter Veränderungsbereitschaft“. (Schreyögg 2003, S. 201)

Daneben bringt Schreyögg noch ein, dass bei der Unterstützung und Klärung von individuellen Krisensituationen ein externer Coach vom beruflichen Alltag weit weg ist und somit sich „Bloßstellungsängste“ stark reduzieren (vgl. Schreyögg 2003, S. 199).

Auch fällt es in einer „Atmosphäre der Diskretion und Verschwiegenheit“ leichter, „offen zu reden, ohne um Ansehen und Position bangen zu müssen“ (Roth, Brüning, Edler 1996, S. 205; vgl. Fischer-Epe 2012, S. 26; Heß und Roth 2001, S. 17; Rauen 2005a, S. 118). Schreyögg bezeichnet dies als „Vertrauensvorschuss“, den der Coachee einem externen Berater entgegenbringt (vgl. Schreyögg 2003, S. 199).

Auch Heß und Roth sind der Meinung, dass sich ein externer Coach auf Grund seiner Position außerhalb der Organisation „als Klärungshelfer für innere Verstrickungen, als sozialer Spiegel für Verhaltensweisen, Einstellungen, Gefühle und Gedanken des Klienten, als Diskussionspartner und nicht zuletzt als Sparringspartner für die Erprobung neu gelernter Verhaltensweisen“ eignet (Heß und Roth 2001, S. 17).

Bei organisationalen Veränderungen wie beispielsweise Unternehmenszusammenschlüssen kann ein externer Coach deshalb sinnvoll sein, da

strukturelle Veränderungen in Organisationen dann unverankert bleiben, wenn diese nicht mit neuen Führungsmustern gefüllt werden. Die heute notwendigen strukturellen Innovationen, die auch mehr Autonomie von den Mitarbeitern erwarten, müssen durch externe Berater gestützt werden. Diese sind nicht in die Kultur integriert und somit auch nicht von ihr infiltriert. Hier erhält Coaching vor allem die Funktion, soziale und konzeptionelle Managementaufgaben der Führungskräfte zu fördern (vgl. Schreyögg 2003, S. 203).

Es muss jedoch auch erwähnt werden, dass sich ein organisationsexterner Coach erst einen Überblick über die internen Abläufe und Gegebenheiten verschaffen muss und somit erst einmal einen Einblick in die Charakteristika der Organisation erhalten muss (vgl. Roth, Brüning, Edler 1996, S. 206). Zudem kann einem externen Berater die nötige „Fach- und Feldkompetenz“ fehlen (vgl. Fischer-Epe 2012, S. 26). Die Argumente können allerdings relativiert werden, in dem darauf hingewiesen wird, dass Coaching ein Prozess ist, der durch die Wahrnehmung des Coachees seinen entscheidenden Ansatz hat (vgl. Roth, Brüning, Edler 1996, S. 206).

Im Folgenden werden die Stärken und Schwächen des Coachings durch einen externen Berater in tabellarischer Form vorgenommen.

Coaching durch externen Berater	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau einer tragfähigen Beratungsbeziehung zu ranghohen Führungskräften • keine Rollenvorbelastung des Coachs und somit kein Beziehungsgefälle zwischen Coach und Gecoachtem • umfassendes Know-how aus anderen Organisationen wird mitgebracht (u. a. Personalentwicklungsmaßnahmen und –prozesse) • niedrighschwellige Verfügbarkeit einer personenzentrierten Beratungsdienstleistung • Vertrauensbonus für den Coach, insbesondere, wenn dem Gecoachtem Diskretion wichtig ist • kann ohne Wissen anderer Personen stattfinden • wenig Gefahr, auf Grund der Beratung stigmatisiert zu werden („Gesichtsverlust“) • keine Betriebsblindheit in Bezug auf die Organisation des Gecoachten • auch rein (betriebs)wirtschaftliche Leistungsziele werden verfolgt • führt möglicherweise zu Ergebnissen, die organisationsintern neu sind 	<ul style="list-style-type: none"> • bleibt meist von Sichtweisen aus zweiter Hand abhängig (von Schilderungen des Gecoachten) • Kenntnisse über organisationsinterne Abläufe und Gegebenheiten müssen erst gewonnen werden • Die Qualifikation des Coachs bleibt unter Umständen unklar, da es keinen allgemein akzeptierten Ausbildungsweg gibt. • Ein für bestimmte Anliegen qualifizierter Coach ist teilweise schwer zu finden. • Terminabsprachen sind oft kompliziert, da Coach und Gecoachter meist stark ausgelastet sind. • Kosten sind teilweise hoch

<ul style="list-style-type: none"> • keine Abhängigkeit vom Gecoachten und somit größere Objektivität • hat (im Vergleich zum coachenden Vorgesetzten) keine Kontroll- und Beurteilungsfunktion • kann auch die persönliche Entwicklung betreffen • richtet sich speziell an Personen mit Management-Aufgaben • kann in Form von Einzel-Coaching, als Gruppen-Coaching (samt dessen Unterformen) und in Mischformen stattfinden • dient neben dem Aufbau überfachlicher Kompetenz (Selbstreflexionsfähigkeit) auch dem Aufbau eher fachlicher Kompetenz (z. B. Präsentationsfähigkeit) • beinhaltet i. d. R. eine große Methodenvielfalt • Spezialisierung auf ganz bestimmte Themen • gibt als Prozessberatung Hilfe zur Selbsthilfe und macht sich überflüssig 	
---	--

Tabelle 5: Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen des Coachings durch einen externen Berater nach Rauen (vgl. Rauen 2008, S. 27)

4.1.1.2 Interner Coach

Im Gegensatz zu einem externen Coach ist der interne Coach selbst Mitglied der Organisation. Diese Variante des Coachings wird meist in größeren und innovativ ausgerichteten Unternehmen durchgeführt (vgl. Rauen 2008, S. 29).

Der interne Coach ist hauptberuflich und ggf. auch im Rahmen anderer Personalentwicklungsmaßnahmen in der Organisation tätig und organisatorisch einer Stabsabteilung der Personalabteilung bzw. der Personalentwicklungsabteilung zugeordnet (vgl. Heß und Roth 2001, S. 17; Rauen 2005a, S. 114; Schwaemmle und Staehelin 2002, S. 113).

Der interne Coach hat eine Doppelrolle inne. Zum einen ist er in der Rolle des internen Beraters und zum anderen als Mitglied der Organisation tätig. Auf Grund dieser Doppelfunktion verfügt der interne Coach über ein umfangreiches Wissen bezüglich der Organisation und somit über das Umfeld des Coachees. Dies kann bei der Klärung und Bearbeitung von Problemen sehr hilfreich sein (vgl. Fischer-Epe 2012, S. 26; Rauen 2005a, S. 119).

Schwaemmle und Staehelin gehen davon aus, dass ein interner Coach bereits eigene Erfahrungen in der Organisation sammeln konnte, über umfangreiche Informationen verfügt und mit der Unternehmensstrategie und –kultur sowie mit der Geschichte und Tradition und der Organisationsstruktur vertraut ist. Darüber hinaus besitzt er Kenntnisse

hinsichtlich des informellen Beziehungsgeflechts (vgl. Schwaemmle und Staehelin 2002, S. 111).

Nach Schreyögg wird Coaching durch einen internen Berater besonders dann als vorteilhaft betrachtet, wenn beispielsweise „Newcomer“ durch Führungskräfte eingeführt werden sollen oder Mitarbeiter vor ihrem Ruhestand durch Führungskräfte begleitet werden sollen (vgl. Schreyögg 2003, S. 210-212).

Die Einbindung des Coachs in die Organisation kann aus vielfacher Hinsicht aber auch kritisch gesehen werden. Von Sassen und Vogelauer kommen zu folgender Erkenntnis: „In der Praxis wird der Zusammenhang des Coach mit dem zu Coachenden (Coachee) in weiteren, über die Coaching-Beziehung hinausführenden Beziehungen unterschätzt. Im Alltag spielen diese oft im Hintergrund befindlichen Beziehungsstrukturen eine wichtige bis entscheidende Rolle. Aus der eigenen Erfahrung im Coaching sowie der Arbeit in der Organisations- und Personalentwicklung zeigt sich, dass verschiedentlich „Doppel- oder Mehrfachrollen“ bis zur Unvereinbarkeit mit der Coaching-Arbeit führen, Probleme bei der Umsetzung bzw. der Akzeptanz sind immer wieder darauf zurückzuführen.“ (von Sassen und Vogelauer 2002, S. 13)

Dieser Erkenntnis folgend können Berater, die einerseits eine Beziehung zu ihrem Coachee aufbauen und der gleichen Organisation angehören, relativ bald in eine schwierige Situation geraten (vgl. Looss 2006, S. 162).

„Immer dann, wenn in ihrer Beratungsarbeit der Interessengegensatz zwischen den Absichten des Unternehmens und denen der beratenen Führungskraft auftaucht, erwächst ihnen ein Loyalitätsproblem.

Der interne Berater ist also in Thematik, Reichweite und Intensität seiner Arbeit durch seine organisatorische Einbindung begrenzt, und er tut gut daran, diese Grenzen zu respektieren [...]. Er kann nur solche Beratungen durchführen, bei denen auch vom Klienten akzeptiert wird, dass sie eindeutig im Sinne des unternehmensorientierten Verwertungsinteresses auf die Wiederherstellung oder Steigerung der Leistungsfähigkeit und Qualifikation angelegt sind. Für Fragen, die den Konflikt zwischen Führungskraft und Unternehmen problematisieren, ist der „Interne“ nicht der richtige Partner, weil die entstehenden Parteilichkeitskonflikte ihm seine Handlungsmöglichkeit und Unabhängigkeit begrenzen.“ (Looss 2006, S. 162-163)

Dies erklärt auch, warum interne Berater überwiegend in mittleren und unteren Hierarchieebenen tätig sind. Die Statushöhe des Coachs wird hier als nicht ausreichend bewertet, um Mitarbeiter des höheren Managements kompetent beraten zu können (vgl. Looss 2006, S. 163).

Rauen sieht in der Doppelrolle - einerseits der Organisation und andererseits dem Coachee verpflichtet zu sein - ein wesentliches Konfliktpotential. Die Beraterische Neutralität kann hier gefährdet sein. Infolgedessen müsste dies nach Rauen mit dem Mitarbeiter offen thematisiert werden und die Ziele müssten so eingegrenzt werden, dass sie im Interesse der Organisation als auch im Interesse des Coachees liegen (vgl. Rauen 2005a, S. 124; Heß und Roth 2001, S. 17).

Es wird aber auch darauf hingewiesen, dass beim internen Coaching die Ziele der Organisation im Vordergrund stehen und der Coach somit nur bedingt eine andere Sichtweise als die der Organisation einnehmen kann. Infolgedessen können Neutralität und Objektivität eingeschränkt sein und die Gefahr der „Betriebsblindheit“ entstehen (vgl. Fischer-Epe 2012, S. 26; Schwaemmle und Staehelin 2002, S. 112).

Darüber hinaus können auch Zweifel an der Diskretion, mögliche Bloßstellungsängste sowie Misstrauen seitens des Coachees auftreten (vgl. Rauen 2005a, S. 119; Roth, Brüning, Edler 1996, S. 206). Ist der Coach organisatorisch der Personalabteilung zugeordnet, scheint diese Gefahr besonders groß zu sein. Nach Rauen besteht bei dieser Konstellation die Gefährdung, dass Mitarbeiter die Tätigkeit des Coachs missverstehen und dessen Aufgabenbereich in der verdeckten Personalauswahl und –beurteilung sehen (vgl. Rauen 2005a, S. 124; Roth, Brüning, Edler 1996, S. 206). Infolgedessen wäre idealerweise die Schaffung einer neuen Position (d. h. eine Stabsabteilung) von großem Vorteil, da diese Unabhängigkeit demonstrieren würde (vgl. Rauen 2005a, S. 124).

Dies wäre auch vor dem Hintergrund etwaiger Rollenkonflikte wichtig. Unterliegt der Coach beispielsweise einer Berichtspflicht gegenüber der Personalabteilung kann davon ausgegangen werden, dass die Neutralität und Unabhängigkeit, die für einen unbefangenen Coaching-Prozess wichtig sind, beeinträchtigt sind.

Auch bei dieser Variante werden im Anschluss die Stärken und Schwächen in Form einer Tabelle gegenübergestellt, um einen Überblick erhalten zu können.

Coaching durch internen Berater	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau einer tragfähigen Beratungsbeziehung zu mittleren und unteren Führungskräften • ist nicht von Sichtweisen aus zweiter Hand abhängig (den Schilderungen des Gecoachten), sondern kennt die organisationsinternen Abläufe und Gegebenheiten • Die Qualifikation des Coaches kann von der Personalabteilung koordiniert werden, der Ausbildungsweg wird überprüfbar. 	<ul style="list-style-type: none"> • wird von hohen Führungskräften nicht akzeptiert, weil der interne Coach nicht ranghoch genug ist und ein Beziehungsgefälle wahrgenommen wird • kann als Teil der Organisation nur bedingt eine andere Sichtweise einnehmen. Gefahr der Betriebsblindheit in Bezug auf die

<ul style="list-style-type: none"> • niedrighschwellige Verfügbarkeit einer personenzentrierten Beratungsdienstleistung bei richtiger Platzierung des Coaches • Kosten sind relativ genau berechenbar • Auch rein (betriebs-) wirtschaftliche Leistungsziele werden verfolgt • keine direkte Abhängigkeit vom Gecoachten und somit größere Objektivität • hat (im Vergleich zum coachenden Vorgesetzten) keine Kontroll- und Beurteilungsfunktion • Erweiterung der internen Personalentwicklung; kann auch die persönliche Entwicklung fördern • richtet sich speziell an Personen mit Management-Aufgaben • kann freiwillig begonnen und beendet werden • kann in Form von Einzel-Coaching, als Gruppen-Coaching (samt dessen Unterformen) und in Mischformen stattfinden • dient neben dem Aufbau überfachlicher Kompetenz (Selbstreflexionsfähigkeit) auch dem Aufbau eher fachlicher Kompetenz (z. B. Präsentationsfähigkeit) • beinhaltet i. d. R. eine große Methodenvielfalt • Spezialisierung auf ganz bestimmte Themen • gibt als Prozessberatung Hilfe zur Selbsthilfe und macht sich überflüssig 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation des Gecoachten umfassendes und aktuelles Know-how aus anderen Organisationen fehlt • ist als interner Berater bekannt, eine Rollenvorbelastung droht immer • lohnt sich nur, wenn der interne Beratungsbedarf sehr hoch und langfristig ist • Ein interner Coach ist nicht für alle Anliegen geeignet. Für spezifische Anliegen muss ggf. noch ein externer Coach engagiert werden. • Zweifel an der Diskretion, insbesondere, wenn darauf besonderen Wert gelegt wird • findet faktisch fast nie ohne Wissen anderer Personen statt • Bei einer entsprechenden Organisationskultur besteht die Gefahr, auf Grund der Beratung stigmatisiert zu werden („Gesichtsverlust“). • ermöglicht eher selten Ergebnisse, die organisationsintern neu sind
---	---

Tabelle 6: Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen des Coachings durch einen internen Berater nach Rauen (vgl. Rauen 2008, S. 30)

In der Literatur wird auch von der Führungskraft als Coach gesprochen. Folglich wird diese Variante hier ebenfalls aufgeführt und im Anschluss deren Stärken und Schwächen dargestellt.

4.1.1.3 Führungskraft als Coach

Die ursprüngliche Idee dieses Vorgehens ist in einer „intensivierten Anleitung, Unterweisung, Beratung und Förderung der Mitarbeiter im Rahmen des gegebenen Führungs- und Arbeitszusammenhangs“ zu sehen (Looss 2006, S. 119). Die Schnittstelle zwischen Person und Funktion soll dadurch geschlossen werden, dass der Vorgesetzte eine zusätzliche Betreuungsverantwortung gegenüber seiner Mitarbeiter innehat.

Schon im Zusammenhang mit der Human-Relations-Debatte thematisierten Parker und Kleemeier (1951), dass Funktionen von Vorgesetzten wie beispielsweise Beratung von Mitarbeitern bei der Erfüllung ihrer Aufgaben, Unterstützung von Newcomer bei ihrer Integration in die Organisation und Begleitung von Mitarbeitern bei neuen

Aufgabenstellungen fachlich wie menschlich qualifiziert wahrgenommen werden sollten (vgl. Parker und Kleemeier 1951 in Schreyögg 2003, S. 206-207).

In der Literatur sind hierzu die Begriffe des „menschlich-orientierten Führungsverhaltens“ oder des „entwicklungsorientierten Führens“ zu finden (vgl. Schreyögg 2003, S. 207; Looss 2006, S. 120). Letztendlich geht es bei dieser Führungshaltung darum, dass sich Vorgesetzte aus Methoden der Gesprächspsychotherapie, der Transaktionsanalyse oder dem Neurolinguistischen Programmieren (NLP) bedienen. Diese Führungskonzepte stellen die Ressource Mensch in den Mittelpunkt und definieren den Erfolg einer Organisation nach der Qualifikation der Mitarbeiter. Infolgedessen müssen diese durch menschlich und fachlich qualifizierte Führungskräfte ausgebildet werden (vgl. Schreyögg 2003, S. 207).

Als wesentlicher Vorteil dieser Coaching-Variante kann die „Chance für die Entwicklung einer Lernpartnerschaft, die besonders bei Führungsnachwuchs“ und bei der „Einführung und Betreuung neu ins Unternehmen eingetretener Mitarbeiter“ hilfreich ist, gesehen werden (Rückle 2001, S. 73). Rauen räumt an dieser Stelle aber ein, dass die Grenze zum Mentoring hier teilweise aufgehoben sein dürfte (vgl. Rauen 2008, S. 32).

Unter dem zeitlichen Aspekt betrachtet, können die Coaching-Gespräche in den Arbeitsalltag integriert werden und im Gegensatz zu dem Coaching durch eine Stabsstelle völlig unauffällig stattfinden. Zudem kennt der Vorgesetzte die Zusammenhänge und kann Feedback geben und selbst kleine Veränderungen des Mitarbeiters wahrnehmen (vgl. Fischer-Epe 2012, S. 25).

Äußerst wichtig erscheint bei dieser Variante des Coachings die Intention des Vorgesetzten. Es muss klar sein, mit welchem Ziel der Mitarbeiter gecoacht wird, denn die an den Organisationszielen orientierte Beeinflussung des Mitarbeiters stellt kein Coaching dar (vgl. Rauen 2008, S. 33). Es besteht die Gefahr der „Rollenkonfusion“ des Vorgesetzten, da dieser sowohl der Organisation als auch dem gecoachten Mitarbeiter verpflichtet ist (vgl. Rauen 2005, S. 122). Zudem kann selbst bei rein fachlichen Themen die Offenheit der Mitarbeiter teilweise angezweifelt werden, da der Vorgesetzte den Mitarbeiter auch beurteilen und kontrollieren muss (vgl. Rauen 2008, S. 33).

Auch Looss macht deutlich, dass Coaching-Bemühungen seitens des Vorgesetzten als erhöhte Kontrollmaßnahme gesehen werden kann und die Führungsbeziehung des Vorgesetzten zusätzlich belastet wird (vgl. Looss 2006, S. 122).

Das Coaching erfordert von jedem Coach eine Neutralität, die bei dieser Variante auch vom Vorgesetzten abverlangt wird. Dadurch benötigt die Führungskraft Distanz zu sich selbst und zur Organisation, aber auch zum Mitarbeiter (vgl. Rückle 2001, S. 72; von

Sassen und Vogelauer 2002, S. 15). Daraus resultierend muss eine Führungskraft auch akzeptieren, dass sich Ziele und Werte eines Mitarbeiters ändern können und im weiteren Verlauf mit denen des Unternehmens nicht mehr konform gehen. Im Coaching würde dies bedeuten, den Mitarbeiter bei seiner Wechsel von der jetzigen Tätigkeit in eine andere zu unterstützen. Diese Rollenklarheit stellt eine enorme Herausforderung für die Führungskraft dar (vgl. Rückle 2001, S. 72).

Weitere kritische Anmerkungen zu diesem Ansatz lassen sich auch bei Schreyögg finden. Nach Schreyögg kann ein Vorgesetzter nicht als Coach im eigentlichen Sinne fungieren, da die „Interaktion zwischen Vorgesetzten und Unterstellten [...] immer einen gewissen Zwangscharakter“ aufweist und das „Prinzip der Freiwilligkeit, das für Beratung jeder Art eine grundlegende Voraussetzung darstellt“, außen vor bleibt (Schreyögg 2003, S. 208).

Coaching durch den Vorgesetzten	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau einer verbesserten Beziehung zu den Mitarbeitern • Kenntnisse über organisationsinterne Abläufe und Gegebenheiten sind vorhanden • Der Vorgesetzte kann von seiner zusätzlichen Qualifikation profitieren, z. B. bei der Beratung und dem Beziehungsaufbau zu neuen Mitarbeitern • Kosten sind vergleichsweise gering, wenn Coaching als langfristige Maßnahme geplant ist • Der Vorgesetzte kann seine Mitarbeiter „on the job“ coachen und kann den direkten Erfolg des Coachings überprüfen • Auch rein (betriebs)wirtschaftliche Leistungsziele werden verfolgt • Lernpartnerschaften können insbesondere zu jungen Führungskräften aufgebaut werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Bleibt meist von Sichtweisen aus zweiter Hand abhängig (den Schilderungen des Gecoachten) • Rollenvorbelastung des Vorgesetzten, Beziehungsgefälle zum Mitarbeiter • Die Qualifikation des Vorgesetzten muss über einen längeren Zeitraum aufgebaut werden (umfangreiche und kostenintensive Zusatzausbildung) • Umfassendes und aktuelles Know-how aus anderen Organisationen fehlt i. d. R. • Der Vorgesetzte hat neben seiner coachenden Tätigkeit noch andere Pflichten. Er kann sich nicht so stark spezialisieren wie ein hauptberuflicher Coach • Coaching endet nie, denn der Vorgesetzte hat diese Aufgabe immer; Abhängigkeit des Mitarbeiters droht • Bei einer entsprechenden Organisationskultur besteht die Gefahr, aufgrund der Beratung stigmatisiert zu werden („Gesichtsverlust“) • Überfachliche Beratung eher unwahrscheinlich • Abhängigkeit des gecoachten Mitarbeiters vom coachenden Vorgesetzten • Ermöglicht nahezu nie Ergebnisse, die organisationsintern neu sind • Gefahr der Betriebsblindheit • Objektivität des Vorgesetzten wird vom Mitarbeiter oftmals bezweifelt • Der Vorgesetzte hat gleichzeitig Kontroll- und Beurteilungsfunktion, er ist nicht neutral. Es kann zu Rollenkonflikten kommen • Betrifft i. d. R. nicht die persönliche Entwicklung. Private Anliegen werden – schon aus arbeitsrechtlichen Bestimmungen – nicht thematisiert • Wird i. d. R. nur als Einzel-Coaching praktiziert

<ul style="list-style-type: none"> • Dient primär dem Aufbau fachlicher Kompetenz • Die Führungsqualität des Vorgesetzten kann durch seine Coaching-Kompetenz stark verbessert werden • Mitarbeiter können auf fachkompetente Unterstützung zurückgreifen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beinhaltet i. d. R. keine große Methodenvielfalt • Spezialisierung auf ganz bestimmte Themen • Zusätzlicher Arbeitsaufwand für den Vorgesetzten. Überlastung ist nur vermeidbar, wenn andere Aufgaben wegfallen • Kosten für Supervision fallen zusätzlich an • Nur wenige Vorgesetzte können die Coach-Rolle adäquat umsetzen • Die Freiwilligkeit (insbesondere der freiwillige Beginn und ein sanktionsfreies Beenden) des Coachings muss bezweifelt werden – selbst wenn dies formal zugesichert wird • Möglicherweise Misstrauen gegenüber dem Vorgesetzten, insbesondere, wenn dem Gecoachten Diskretion wichtig ist
--	--

Tabelle 7: Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen des Coachings durch den Vorgesetzten nach Rauen (vgl. Rauen 2008, S. 34-35)

Rückblickend auf die drei ausgeführten Varianten des Coachings präferiert die Verfasserin das Coaching durch einen externen Coach. Diese Form lässt die größtmögliche Diskretion und Neutralität zu. Die genannte Schwäche, wie beispielsweise der Abhängigkeit von Sichtweisen aus zweiter Hand, treten in jedem Beratungsprozess auf, da der Coachee die Situationen stets aus seiner Perspektive darstellt. Auch die Vermittlung organisationsinterner Abläufe und Gegebenheiten durch den Coachee kann aus Sicht der Verfasserin positiv bewertet werden. Denn durch die Unvoreingenommenheit des Coachs können problematische interne Situationen zumindest durch den Coach relativ objektiv betrachtet werden. Es wird jedoch kritisch angemerkt, dass dadurch eventuell entscheidende Kriterien unberücksichtigt bleiben. Dies wiederum hängt auch in starkem Maße von der Reflexionsfähigkeit der zu coachenden Führungskraft ab. Werden Einflussfaktoren seitens der Führungskraft im Coaching klar benannt, kann der Coach entsprechend darauf eingehen, diese berücksichtigen und einen adäquaten Umgang gemeinsam mit dem Coachee erarbeiten.

Aus Sicht der Verfasserin können allerdings Ursachen von immer wiederkehrenden organisationsinternen Problemen von unabhängigen Coachs besser identifiziert werden.

Das Coaching durch die Führungskraft wird vor allem unter dem Aspekt der fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung als Ziel des Coachees – in diesem Fall eines Mitarbeiters - kritisch gesehen. Hier stellt sich die Frage, inwieweit eine Führungskraft Interesse an einer Karriereanalyse und –planung eines Coachees hat. Konkurrenzdenken und Angst vor Machtverlust seitens der Führungskraft können die Beziehungsdynamik zwischen Führungskraft und Coachee negativ beeinflussen.

Unter dem anschließenden Punkt werden die unterschiedlichen Settings dargestellt, um auch hier im Anschluss eine kritische Würdigung vornehmen zu können.

4.2 Setting

Im Coaching wird, abhängig von der Anzahl der Teilnehmer und deren Beziehung zueinander, zwischen Einzel- und Gruppen-Coaching unterschieden. Der Oberbegriff „Gruppen-Coaching“ subsummiert alle Coaching-Varianten, bei denen mehrere Personen gleichzeitig gecoacht werden. Hierunter fallen beispielsweise auch Team-Coachings oder das Coaching für gesamte Organisationseinheiten (vgl. Greif 2005, S. 15; Rauen 2005a, S. 127; von Sassen und Vogelauer 2002, S. 3).

Im Folgenden werden nun die Settings des Einzel-, Gruppen- und Team-Coachings und die damit einhergehenden Vor- und Nachteile näher beschrieben, da diese Coaching-Varianten in der Literatur am häufigsten zu finden sind.

4.2.1 Einzel-Coaching

Das Einzel-Coaching stellt in der Literatur die am häufigsten angewandte Form des Coachings dar (vgl. Roth, Brüning, Edler 1996, S. 207; Schreyögg 2003, S. 215). In dieser Zweier-Konstellation wird eine Person von einem Coach beraten, wobei es keinen Unterschied macht, ob der Coach intern angestellt oder als externer Berater tätig ist. Unter das Einzel-Coaching fällt auch das Coaching durch den Vorgesetzten, da auch hier eine „Face-to-Face“-Beratung stattfindet (vgl. Heß und Roth 2001, S. 16; Looss und Rauen 2005, S. 91; Rauen 2005a, S. 124; von Sassen und Vogelauer 2002, S. 3).

Das Einzel-Coaching ist im Gegensatz zu den Gruppen-Coachings wesentlich personenzentrierter und somit auf die persönliche Entwicklung des Coachees ausgerichtet. Eine Spezialisierung auf bestimmte Themen ist hier möglich (vgl. Rauen 2008, S. 36). In diesem Setting wird eher eine „individuelle, intensive und vertrauliche Arbeit“ ermöglicht und kann damit „sehr individuellen Bedürfnissen gerecht werden“ (Rauen 2008, S. 38). Zudem wird in diesem Rahmen ein Ort der Diskretion und Verschwiegenheit geboten, der einen offenen Umgang mit jedem Thema möglich macht (vgl. Heß und Roth 2001, S. 16; Looss und Rauen 2005, S. 91; Rauen 2005a, S. 124-125; Roth, Brüning, Edler 1996, S. 205).

Auch Schreyögg vertritt die Meinung, dass ein Coachee, der einen vertraulichen Ort der Auseinandersetzung mit den eigenen Anliegen sucht, das Einzel-Coaching präferieren

wird. Besonders hochrangige Führungskräfte schätzen diese Art der vertraulichen Atmosphäre (vgl. Schreyögg 2003, S. 215).

Das Einzel-Coaching durch einen externen Berater bringt aber auch Nachteile mit sich. Es muss berücksichtigt werden, dass der Coach der einzige Gesprächspartner für den Coachee bleibt und somit „nur ein bestimmter Radius von Perspektiven und Handlungsmustern“ besprochen wird, selbst wenn der Horizont des Coachs sehr breit ist (Schreyögg 2003, S. 215).

Rauen führt hier aus, dass auch der Coach in der Regel von den Schilderungen des Coachees abhängig ist und somit ebenfalls nur eine eingeschränkte Sichtweise entstehen kann. Deshalb sollten Ziele sehr konkret herausgearbeitet werden, um schon zu diesem Zeitpunkt unangemessene Vorstellungen thematisieren zu können (vgl. Rauen 2005a, S. 127). Eine weitere Gefahr kann darin bestehen, dass die Feedback-Mechanismen des Coachees durch die intensive Arbeitsform des Einzel-Coachings verkümmern. Infolgedessen sollte der Coach stets darauf bedacht sein, Hilfe zur Selbsthilfe zu geben und sich im Verlauf der Beratungen entbehrlich zu machen (vgl. Rauen 2005a, S. 126).

4.2.2 Gruppen-Coaching

In einem Gruppen-Coaching lassen sich mehrere Personen gleichzeitig coachen. Wie bereits erwähnt, werden unter dem Begriff „Gruppen-Coaching“ mehrere Varianten subsumiert. Dementsprechend sind hierunter auch Coachings für Teams, Gruppen oder andere Organisationseinheiten zu verstehen (vgl. Rauen 2005a, S. 127).

Es wird davon ausgegangen, dass die Gruppengröße 15 Teilnehmer nicht übersteigen sollte, da sonst die Gefahr der Überforderung seitens des Coachs besteht. Größere Gruppen sollten demnach entweder aufgeteilt oder unter Hinzuziehung weiterer Coachs gecoacht werden (vgl. Rauen 2005a, S. 127).

In der Literatur wird das Team-Coaching als Sonderform des Gruppen-Coachings näher thematisiert. Aus diesem Grund werden im Anschluss erst über das Gruppen-Coaching und dann über das Team-Coaching Ausführungen erfolgen.

Im Gruppen-Coaching kommen entweder „funktionsgleiche Menschen“ aus unterschiedlichen Systemen oder Personen mit derselben Funktion aus einer Organisation zusammen (vgl. Schreyögg 2003, S. 216).

Einen wesentlichen Vorteil des Gruppen-Coachings im Vergleich zum Einzel-Coaching bietet die Möglichkeit der teilnehmenden Coachees, sich gegenseitig über ihre beruflichen Erfahrungen auszutauschen und ihre Fragen und Anliegen aus unterschiedlichen

Perspektiven, Wahrnehmungen und Kenntnissen zu beleuchten. Alle Teilnehmer partizipieren somit an den Lerneffekten Einzelner (vgl. Böning 2005, S. 24; Glatz und Lamprecht 2002, S. 135; Schreyögg 2003, S. 217; Rauen 2005a, S. 128; Rückle 2001, S. 29). Rauen spricht in diesem Zusammenhang von „Synergieeffekten“ (Rauen 2005a, S. 128) und Schreyögg fügt an, dass diese Variante des Coachings eine besonders hohe Arbeitsdichte enthalten kann, da sich die Teilnehmenden gleichermaßen für die Themen interessieren (vgl. Schreyögg 2003, S. 217).

Das Setting des Gruppen-Coachings bietet jedoch selten einen Rahmen für die Bearbeitung vertraulich-persönlicher Themen, da hier eine größere Hemmschwelle als beim Einzel-Coaching existiert. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Intensität der Beratungsbeziehung nicht so groß ist wie im Einzelkontakt zu den Coachees (vgl. Rauen 2005a, S. 128).

Eine Gruppe von Menschen repräsentiert immer eine gewisse Öffentlichkeit und schränkt somit die Bereitschaft zu einer persönlichen Öffnung ein (vgl. Schreyögg 2003, S. 216). Nach Rauen sind somit auch die Interventionsmöglichkeiten beschränkter als in der Einzelberatung (vgl. Rauen 2005a, S. 128). Selbst wenn die Fragestellungen der Gruppenmitglieder ähnlich sind, sind in der konkreten Situation die persönlichen und situativen Bedingungen doch unterschiedlich (vgl. Rauen 2005a, S. 129).

Darüber hinaus muss berücksichtigt werden, dass eine charakteristische Eigenschaft des Coachings die Beziehung zwischen Coach und Coachee darstellt, die sich u. a. durch Intimität und Neutralität auszeichnet. Im schlimmsten Fall kann so eine „Einzelberatung unter Zeugen“ entstehen (Looss 2006, S. 126). „Jegliche Diskretion wäre dann in Frage gestellt, der daraus resultierende Mangel an Offenheit und Akzeptanz würde jedes Coaching sinnlos machen, da die Grundbedingungen für eine Beratung nicht mehr gegeben wären.“ (Rauen 2005a, S. 128-129)

4.2.3 Team-Coaching

Nach Rauen ist das Team-Coaching eine Sonderform des Gruppen-Coachings, da hier Personen mit einem beruflichen Funktionszusammenhang in persönlichkeits- und aufgabenbezogenen Themen beraten werden - und nicht wie im Gruppen-Coaching - eine „beliebige Gruppe von Menschen ohne fest umrissene Beziehung zueinander“ (Rauen 2005a, S. 129). Diese Menschen stehen in einem „permanenten kooperativen Zusammenhang“ (Schreyögg 2003, S. 218). Früher waren meist hochrangige Organisationseinheiten, wie Vorstände, Geschäftsführungen, Aufsichtsräte u. ä. Zielgruppe des Team-Coachings. Mittlerweile wird diese Variante des Coachings aber auch von mittleren und unteren Ebenen frequentiert (vgl. Rauen 2005a, S. 130).

Der Fokus im Team-Coaching liegt immer auf der Entwicklung des Teams als Ganzes und nicht auf der Entwicklung einzelner Personen (vgl. Rauen 2005a, S. 130; von Sassen und Vogelauer 2002, S. 8; Schreyögg 2003, S. 218). Deshalb lassen sich in diesem Rahmen individuelle Themen, wie beispielsweise Krisen, weniger gut bearbeiten. Schreyögg führt hierzu aus, dass „durch die Auseinandersetzung über persönliche Krisen“ die Teilnehmer meistens einen Gesichtsverlust vor ihren Kollegen befürchten (Schreyögg 2003, S. 218). Um diese Problemkonstellationen jedoch nicht unberücksichtigt zu lassen, kann das Team-Coaching auch mit einem Einzel-Coaching verbunden werden (vgl. Rauen 2005a, S. 130; Rückle 2001, S. 27, von Sassen 2002, S. 79).

Im Team-Coaching geht es eher um die „Bewältigung kollektiver Krisen“ oder um die „Entwicklung organisatorischer Lernfähigkeit“ (Schreyögg 2003, S. 222).

Solche Situationen können beispielsweise bei Teamneuformierungen oder bei veränderten Anforderungen aus der Umwelt entstehen. Schreyögg führt hierzu Folgendes aus: „[...] heute [ist es] in den seltensten Fällen mit einer einmaligen Korrektur von organisatorischen Mustern getan. Anlässlich veränderter Bedingungen in der Umwelt sind Systeme nämlich meistens gefordert, sich aus einer generellen Beharrlichkeit zu lösen und ein höheres Maß an organisatorischer Lernfähigkeit zu mobilisieren. Und die besondere Bedeutung des Team-Settings liegt gerade in der Förderung organisatorischer Lernfähigkeit.“ (Schreyögg 2003, S. 221)

Letztendlich geht es darum, Leistungen zu verbessern oder dauerhaft zu sichern und diese bei Veränderungen jeglicher Art zu unterstützen. Verallgemeinernd lässt sich zusammenfassen, dass diese Variante des Coachings vor allem der Beziehungs- und Konfliktklärung, der Förderung der Kommunikation, Motivation und Kooperation sowie der Neugestaltung oder Optimierung von Arbeitsabläufen dienen soll (vgl. Rauen 2005a, S. 130; Rückle 2001, S. 28, S. 31; von Sassen und Vogelauer 2002, S. 8-9).

Ähnlich wie beim Gruppen-Coaching profitieren die einzelnen Teilnehmer beim Team-Coaching durch die unterschiedlichen Sichtweisen voneinander (vgl. Rauen 2005a, S. 131), doch mit wachsender Anzahl der Teilnehmer wird die Gestaltung einer tragfähigen und vertrauensvollen Beziehung zum Coach immer schwieriger.

Es wird noch angemerkt, dass Gruppen- und Team-Coachings im Vergleich zu Einzel-Coachings wesentlich seltener durchgeführt werden, dennoch stellen sie in der Coaching-Praxis eine nicht zu vernachlässigende Größe dar (vgl. Böning 2005, S. 42-43).

Aus Sicht der Verfasserin ist das Einzel-Coaching eine sehr am Individuum orientierte Unterstützungsform. Der Coachee kann demnach sehr offen über seine Anliegen sprechen und zielgerichtet Hilfe bei der Bearbeitung seiner Themen erhalten. Besonders

Themen von Führungskräften, wie beispielsweise Rollenverständnis, Rollenklarheit und weitere, mit denen Führungskräfte konfrontiert werden, können in einer Situation der Vertrautheit angemessen bearbeitet werden.

Das Team-Coaching wird dann als effektive Entwicklungsform gesehen, wenn sich, wie bereits erwähnt, die Themen eher auf die organisationale Entwicklung konzentrieren. Hier kann der Einzelne beispielsweise von den Herangehensweisen anderer Coaching-Teilnehmer profitieren, sich aber auch über die daraus resultierenden Schwierigkeiten und Probleme entlasten.

4.3 Anlässe und Zielsetzung von Coaching

In der Literatur über Coaching wird eine Vielzahl von Anlässen und Themen genannt, warum sich eine Person, eine Gruppe oder ein Team coachen lässt. Die Themenvielfalt scheint unerschöpflich (vgl. Heß und Roth 2001, S. 24; Looss und Rauen 2005, S. 162; Schreyögg 2003, S. 107). Die dahinter liegenden Ziele sind dem Coachee zu Beginn des Beratungsprozesses häufig noch nicht bekannt und müssen erst im Verlauf der Gespräche mit dem Coach herausgearbeitet werden, um im nächsten Schritt zu untersuchen, welche Möglichkeiten der Verbesserung genutzt werden können (vgl. Rauen und Steinhübel 2005, S. 297).

Das Einsatzfeld von Coaching ist sehr weit und in der Literatur reicht das Spektrum von privaten Beziehungsproblemen, Schicksalsschlägen, persönlichen Sinnkrisen, Karriereplanung, Rollenklärung bis hin zu Themen, wie Work-Life-Balance und Zeitmanagement (vgl. Tonhäuser 2010, S. 73).

Coaching als Führungskräfteentwicklungsinstrument dagegen richtet den Fokus auf die persönliche Unterstützung und Entwicklung einer Führungsperson. Hier konzentriert sich die Entwicklung auf die berufliche Situation, wobei berücksichtigt werden muss, dass auch Themen aus dem privaten Umfeld Auswirkungen auf die berufliche Leistungsfähigkeit haben und sich Coaching somit nicht nur auf die beruflichen Themen des Coachees beschränken, sondern dieser auch als Privatperson gesehen werden muss. Letztendlich orientiert sich Coaching immer an den vom Coachee formulierten Problemstellungen (vgl. Tonhäuser 2010, S. 73).

Wie eingangs erläutert, benötigen besonders Führungskräfte zur Umsetzung ihrer Steuerungs-, Lenkungs- und Leitungsaufgaben neben ihrer Fachkompetenz weitere Schlüsselqualifikationen, wie Wissen über Kommunikation, Gruppendynamik, Motivation und Kooperation sowie die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Auf Grund der individualisierten Beratung und Unterstützung, die Coaching bietet, kann die Führungsperson und ihre Persönlichkeit gefördert werden.

Im Folgenden werden exemplarisch einige Coaching-Anlässe dargestellt, die in Literatur und Praxis vorherrschen.

Schreyögg differenziert mögliche Gründe für ein Coaching in „Krisen als Anlass für Coaching“ und „Suche nach Verbesserungen als Anlass für Coaching“, wobei sie die Krisen in individuelle und kollektive Krisen unterteilt (Schreyögg 2003, S. 76, S. 97).

Unter Krise wird hier „eine Bedrohung, eine Herausforderung, eine Belastung für die Aufmerksamkeit, eine Aufforderung zu neuen Handlungen, die den Keim einer neuen Organisation in sich tragen könnte“ verstanden (Ulich 1987 in Schreyögg 2003, S. 76).

Demnach geht es um eine Bedrohung menschlicher Identität.

„Die meisten Autoren, wie auch in obiger Definition deutlich wird [...], unterstellen krisenhaften Erscheinungen eine Katalysatorfunktion für persönliche und soziale Entwicklungen. Eingeschliffene Muster unterliegen einer Destruktion von innen oder von außen; dadurch entsteht der Zwang, neue Handlungen zu mobilisieren und damit neue Entwicklungen anzubahnen. Krisen lassen sich somit als Organisationsprinzip bezeichnen, das neue Entwicklungen geradezu provoziert. Damit erscheint „Krise als Chance“ [...] zu evolutionären Entwicklungen [...]. Und zur Unterstützung solcher Prozesse ist Coaching hervorragend geeignet.“ (Schreyögg 2003, S. 76-77)

Nach Schreyögg werden unter individuellen Krisen „akute Krisen im Beruf“ verstanden, die auf Grund persönlicher Faktoren, wie beispielsweise Tod eines Familienangehörigen, situativer Größen, wie beispielsweise Pensionierung, Arbeitsplatzwechsel etc. oder kombinierter Einflüsse entstehen. Aber auch „berufliche Deformationen“, wie Stress im Job, Burnout oder Mobbing, können eine Krise verursachen (vgl. Schreyögg 2003, S. 77-92).

Kollektive Krisen dagegen werden auf Organisationsebene ausgelöst. Hierunter subsumieren sich beispielsweise Krisen auf Grund ökonomischer Engpässe, Veränderungen in der Organisationsstruktur und -kultur, Krisen bei Fusionierungen oder politischen Veränderungen (vgl. Schreyögg 2003, S. 92-96).

Es besteht aber auch die Möglichkeit, dass der Wunsch nach einem Coaching in nicht krisenhaften Situationen auftaucht, sondern durch allgemeine Verbesserungswünsche auf individueller oder kollektiver Ebene gekennzeichnet ist. Unter dem erstgenannten Anliegen sind beispielsweise „Flexibilisierung der eigenen Bewältigungsstrategien“, „Verbesserung der Managementkompetenzen“ oder „Karriere- sowie Rollenberatung“ zu verstehen, während auf kollektiver Ebene exemplarisch die „Etablierung von Qualitätszirkeln“, die „Entwicklung neuer Angebotsstrukturen“ und die „Implementierung neuer Führungskonzepte“ angeführt werden (Schreyögg 2003, S. 105-106).

Die folgende Skizze liefert einen Überblick.

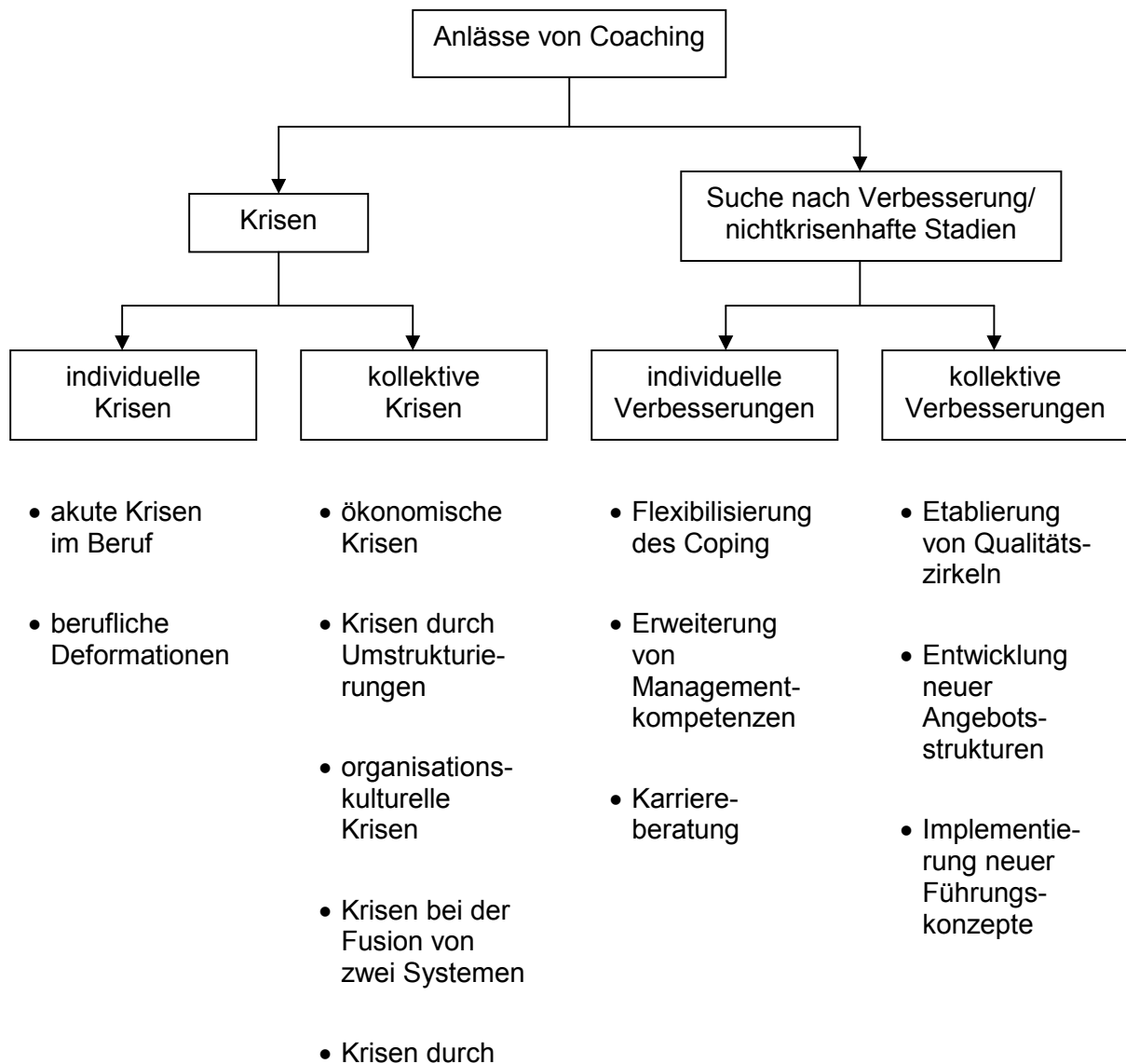


Abbildung 2: Potentielle Anlässe für Coaching (eigene Darstellung nach Schreyögg 2003, S. 76-105)

Nach Fischer-Epe liegen die meisten Anlässe für ein Coaching in veränderten Rahmenbedingungen und Rollenanforderungen, in der Bewältigung von schwierigen Situationen und Konflikten sowie in Themen der persönlichen Entwicklung (vgl. Fischer-Epe 2012, S. 21).

Zu den veränderten Rahmenbedingungen zählen beispielsweise Umstrukturierungen, Fusionen, Einführung neuer Produktionsverfahren, Beförderung etc., während zu den kritischen Situationen exemplarisch Kommunikations- und Kooperationsprobleme mit einzelnen Mitarbeitern, im Team, mit Vorgesetzten oder mehreren Hierarchien und Konflikte zählen.

Unter den Aspekt der „Fragen der persönlichen Entwicklung“ sind alle Anliegen zu verstehen, in denen der Coachee ein neues Verhalten erlernen oder seine innere Einstellung verändern möchte. Ursache hierfür können zwar beispielsweise veränderte Rahmenbedingungen oder Konflikte sein, doch der Fokus liegt von vorneherein stärker auf dem Interesse für persönliche Entwicklung. Beispielhaft können hier komplexe Entscheidungsprozesse, Laufbahnentscheidungen, berufliche Umorientierung oder seelische und/oder körperliche Beschwerden von Überforderung oder Sinn- und Motivationsverlust genannt werden (vgl. Fischer-Epe 2012, S. 23).

Nach Böning sollte Coaching im Rahmen der Führungskräfteentwicklung folgende Zielsetzungen erfüllen: Vorbereitung auf die Erfüllung neuer Aufgaben, Optimierung der Management- und Führungskompetenz, Selbstreflexion der eigenen Wirkung im sozialen Umfeld, Erweiterung der sozialen Kompetenz und des allgemeinen Verhaltensrepertoires, Verbesserung spezifischer Konfliktbeziehungen im bzw. zum Arbeitsumfeld, Entwicklung vorhandener Ressourcen und Potenziale, insbesondere bei mentalen Blockaden (vgl. Böning 2000, S. 12).

In Literatur und Praxis finden sich noch eine weitere Anlässe und Gründe für Coachings, die je nach Autor unterschiedlich systematisiert und dargestellt werden. Eine „trennscharfe und abschließende Eingrenzung“ dieses Beratungsformats ist nicht möglich (Greif 2008, S. 13). Die Anlässe und Zielsetzungen für Coaching können allerdings über die Abgrenzung von Coaching zu anderen Beratungsformen eingegrenzt werden.

Greif ist der Meinung, dass die „Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen“ so umfassend ist, dass alle leistungsbezogenen Beratungen Coaching genannt werden können (Greif 2008, S. 12-13). Aus diesem Grund warnen allerdings manche Autoren davor, Coaching als „Patentrezept“ zu verstehen (vgl. Looss und Rauen 2005, S. 162; Rückle 2001, S. 20).

Wie soeben dargestellt, kann für die Autoren Schreyögg und Fischer-Epe u. a. veränderte Rollenanforderungen Anlass für ein Coaching sein. Bezug nehmend auf die anfänglich ausgeführten Schwierigkeiten im Hinblick auf das Thema Leitung im sozialarbeiterischen Kontext kommt diesem Aspekt aus Sicht der Verfasserin eine besondere Bedeutung zu. Auch Böning sieht die Zielsetzung des Coachings in der Optimierung der Management- und Führungskompetenz, worunter auch die Aspekte des Rollenverständnisses und der Rollenklarheit fallen. Coaching kann hier ein individuelles Unterstützungs- und Entwicklungsinstrument für Führungskräfte darstellen, um diese in ihrer Rolle als Führungskraft zu stärken.

Das folgende Kapitel beschäftigt sich nun ausführlich mit den Anforderungen, die an einem Coach gestellt werden, sowie den Coaching-Prozess aus Sicht unterschiedlicher Autoren, um im Anschluss die Ausführungen kritisch zu würdigen.

5 Der Coach und der Beratungsprozess

5.1 Rolle des Coachs

5.1.1 Anforderungsprofil

Die mangelnde Existenz eines allgemein einheitlichen Anforderungsprofils macht die Darstellung der Anforderungen an einen Coach schwierig. In Literatur und Praxis kristallisieren sich dennoch einige Kompetenzbereiche heraus, über die ein Coach verfügen sollte. Diese lassen sich wie folgt in drei Kategorien ordnen.

5.1.1.1 Anforderungen an die Person

Grundsätzlich sollte der Coach über eine ansprechende Ausstrahlung und über breite Lebens- und Berufserfahrungen verfügen. Denn erst wenn der Coach selbst reichlich Lebenserfahrung nachweisen kann sowie über die Höhen und Tiefen des Berufsalltags Bescheid weiß, besteht die Chance, „dass er auf unterschiedlichste berufliche Konstellationen reagieren kann und sich im Dialog als ganzer Mensch auf sie einzustellen vermag“ (Schreyögg 2003, S. 133).

Der Coach sollte zudem neutral sein und eine unabhängige, unvoreingenommene und vorurteilsfreie Position einnehmen können (vgl. Rauen und Steinhübel 2005, S. 291; König und Volmer 2002, S. 14). Die gegenseitige Akzeptanz ist geprägt von einem hohen Maß an menschlicher Wertschätzung gegenüber dem Coachee (vgl. Roth, Brüning, Edler 1996, S. 212). Des Weiteren sollte der Coach über einen angemessenen Interaktionsstil verfügen und den Coachee durch seine Gesprächsführung Unterstützung bei der Hilfe zur Selbsthilfe geben. Schreyögg fügt an, dass es wünschenswert wäre, „dass der Interaktionsstil des Coachs zwischen angemessen rezeptiven und angemessen aktiven Haltungen variiert. Und er sollte primär symmetrisch orientiert sein. Unangemessene Interaktionsstile wären demnach solche, wo der Coach ständig doziert oder jedenfalls notorisch die Führung übernimmt. Ebenso unangemessen wäre aber auch ein Interaktionsstil, wie wir ihn bei vielen Psychotherapeuten vorfinden, wo der Coach sich betont zurückhaltend, [...] verhält“ (Schreyögg 2003, S. 134).

Weitere Anforderungskriterien sind Vertrauen als Grundlage der Beratung, ohne das keine persönliche Beziehung zum Coachee entstehen kann. Diskretion im Sinne einer absoluten Verschwiegenheit als weiteres Kriterium meint, dass die Inhalte des Coachings streng vertraulich behandelt werden müssen. Nur so kann sich der Coachee auf einen konstruktiven Prozess einlassen, in dem er sich mit seinen Anliegen dem Coach

gegenüber öffnen kann (vgl. Rauen und Steinhübel 2005, S. 296-297; Rauen 2008, S. 47-48, Roth, Brüning, Edler 1996, S. 212). Hier knüpft eine weitere Anforderung an den Coach an. Der Coach muss dafür Sorge tragen, dass im Prozess eine spannungsfreie Atmosphäre und Situation entsteht. Manipulatives Vorgehen seitens des Coachs muss vermieden werden (vgl. Rauen 2008, S. 54-55).

Des Weiteren muss der Coach über ein Maß an Konfliktbereitschaft verfügen (vgl. Rückle 2001, S. 65). Er muss demnach eine gewisse Standfestigkeit und auch eine gewisse Frustrationstoleranz mitbringen, die ihn in schwierigen komplexen Situationen unterstützen (vgl. Looss und Rauen 2005, S. 172). Eine positive Grundhaltung und Sensibilität gegenüber dem Coachee sind unabdingbar (vgl. Rückle 2001, S. 65; Fischer-Epe 2012, S. 239). Auch Empathiefähigkeit und die Kompetenz, ganzheitlich beobachten und wahrnehmen zu können, sollten im Repertoire vorhanden sein (vgl. Looss und Rauen 2005, S. 172; Roth, Brüning, Edler 1996, S. 220; Rauen und Steinhübel 2005, S. 292; Rückle 2001, S. 65). Ein gewisses Maß an Offenheit, Toleranz und Flexibilität wird ebenfalls vorausgesetzt sowie die Fähigkeit zu Selbsterfahrung, Selbstkenntnis und Selbstreflexion (vgl. Heß und Roth 2001, S. 143; Roth, Brüning, Edler 1996, S. 220; Schreyögg 2003, S. 136)

Letztgenanntes wird allgemein gefordert, da sich auch der Coach mit seinem eigenen Können auseinandersetzen muss. Der Coach muss einzelne Vorgehensweisen reflektieren und emotionale Belastungen mit einer neutralen Person bearbeiten. Er muss seine Stärken und Schwächen kennen, selbstkritisch mit sich umgehen und fähig sein, Grenzen einzuhalten (vgl. Heß und Roth 2001, S. 53, S. 158; Roth, Brüning, Edler 1996, S. 212; Rauen und Steinhübel 2005, S. 291, S. 293; Rückle 2001, S. 65).

5.1.1.2 Anforderungen an die Fachlichkeit

In der Fachliteratur herrscht allgemein Einigkeit darüber, dass ein Coach einerseits ein breites sozialwissenschaftliches Wissen mitbringen und andererseits über fundierte (betriebs-)wirtschaftliche Kenntnisse verfügen sollte (vgl. Heß und Roth 2001, S. 141, S. 157; Roth, Brüning, Edler 1996, S. 211; Schulz von Thun 2012, S. 13).

Nach Schreyögg bedeutet dies folgendes: „Ein Coach etwa, der sich nur auf psychologisches Fachwissen bezieht, schränkt die Themenvielfalt seines Klienten automatisch ein, denn er verschiebt ja dann möglicherweise alle Fragestellungen auf individuelle oder emotionale Phänomene. [...] Dem Coaching mangelt es dann an thematischer Breite. Im umgekehrten Fall, wo ein Coach über vielfältiges Managementwissen ohne psychologische Qualifikationen verfügt, bleibt die Bearbeitung beruflicher Fragestellungen oft zu oberflächlich oder gar zu platt.“ (Schreyögg 2003, S. 136)

Zusammenfassend nach Schulz von Thun heißt dies, dass der Coach „in der Seele des Menschen ebenso wie im Feld der Hierarchien und Rollen, Strukturen und Organisationen“ beheimatet sein muss (Schulz von Thun 2012, S. 13).

Auch Rauen konstatiert, dass ein Coach verschiedene Qualifikationen in den Bereichen Psychologie und Betriebswirtschaft sowie praktische Erfahrungen miteinander verknüpfen sollte (vgl. Rauen 2005a, S. 113). Die Forderung nach eigener praktischer Erfahrung ist insofern von großer Bedeutung, dass sich die Kenntnisse des Coachs nicht nur auf theoretisches Wissen beziehen, sondern dass dieser darüber hinaus auch über praktische Erfahrungen verfügt. Es wird davon ausgegangen, dass mit dem in der Praxis Erlebten eher ein Perspektivenwechsel einhergehen kann. Folglich ist der Coach mit typischen Anliegen im Coaching nicht nur als Berater, sondern auch aus anderen Perspektiven heraus vertraut und konnte entsprechende Feldkompetenz aufbauen (vgl. Rauen und Steinhübel 2005, S. 292). Es wird angemerkt, dass beim Coaching für Führungskräfte in der Regel auch Führungserfahrung des Coachs vorausgesetzt wird (vgl. Fischer-Epe 2012, S. 244). „Wer Führungskräfte berät, muss wissen, wie Führungskräfte fühlen, denken und handeln, also seine Zielgruppe intensiv kennen lernen. Eine gute Möglichkeit ist es, selbst einige Zeit als Führungskraft zu arbeiten, um die in diesem Beruf herrschenden Normen, die Grundmuster, die Verhaltenweisen, die klassischen Problemlagen und Konflikte und vor allem die Sprache kennen zu lernen.“ (Looss 2006, S. 156)

5.1.1.3 Anforderungen an das Konzept

Neben den soeben aufgezählten Anforderungen an die Person und die Fachlichkeit des Coachs, müssen auch Anforderungen an das Konzept und an die angewandten Methoden gestellt werden. Das Coaching-Konzept stellt die Basis der Beratungsleistung dar. Ein einheitliches Konzept und standardisierte konzeptionelle Anforderungskriterien an die Vorgehensweisen eines Coachs existieren weder in der Literatur noch in der Praxis. Es wird auch beobachtet, dass in vielen Veröffentlichungen die konzeptionellen Anforderungen nur teils oder gar nicht angesprochen werden (vgl. Schreyögg 2003, S. 139).

Rauen und Schreyögg vertreten einheitlich die Meinung, dass jeder professionelle Coach über ein Coaching-Konzept verfügen sollte. Dieses muss für den Coachee transparent sein und von ihm akzeptiert werden (vgl. Rauen und Steinhübel 2005, S. 298; Schreyögg 2003, S. 138). Das Coaching-Konzept dient als Gerüst und stellt somit die Basis für die Maßnahmen des Coachs dar (vgl. Rauen und Steinhübel 2005, S. 298).

Es wird festgehalten, dass Coaching ein sehr individueller Beratungsansatz ist und sich immer wieder neu an den Gegebenheiten des Coachees orientiert. Infolgedessen kann es

kein allgemeingültiges Konzept geben. Dennoch wird gefordert, dass jeder Coach ein eigenes Konzept entwickelt und sich hierbei an bestimmte Richtlinien orientiert (vgl. Rauen und Steinhübel 2005, S. 298). Des Weiteren sind die Haltung des Coachs und das zugrunde liegende Menschenbild von großer Bedeutung, die die normative Basis darstellt. Denn eine ausgezeichnete Methodenkompetenz garantiert noch keine erfolgreichen Coaching-Prozesse. Das Zusammenwirken von Können und Haltung ist das Entscheidende (vgl. Rauen und Steinhübel 2005, S. 299-300; Schreyögg 2003, S. 151).

Wichtig ist, dass ein Coach nicht alle Anforderungen ausnahmslos erfüllen muss, um somit als guter Coach bezeichnet zu werden, sondern dass er es schafft, eine Verbindung zu seinem Coachee herzustellen und diesem auf Augenhöhe begegnet (vgl. Rauen und Steinhübel 2005, S. 290; von Sassen und Vogelauer 2002, S. 6). Deshalb sollte die Auswahl eines Coachs immer situations- und personenbezogen erfolgen (vgl. Roth, Brüning, Edler 1996, S. 211; Rauen 2008, S. 47; Heß und Roth 2001, S. 147). So hängt die Auswahl eines Coachs nicht nur von rationalen Argumenten ab, sondern auch von emotionalen Faktoren, da ein gegenseitiges Vertrauen aufgebaut werden muss (vgl. Rauen 2008, S. 48).

So formuliert Schreyögg folgendes „Selbstverständlich lassen sich keine allgemeingültigen Maßstäbe für den idealen Coach formulieren. Wenn aber eine gewisse Transparenz in die Coaching-Debatte kommen soll, scheint es sinnvoll, einige wesentliche Kriterien zu benennen, die für Coachingkonsumenten vorrangig relevant sind und an denen sich auch einschlägig tätige Berater oder in Ausbildung befindliche messen können.“ (Schreyögg 2003, S. 131-132)

Die Ausführungen zeigen, dass ein Coach eine Vielzahl von Anforderungen erfüllen sollte. Für die Verfasserin ist vor allem vor dem fachlichen Hintergrund eines Coachs die Kombination aus betriebswirtschaftlichen Know-how und psychologisch/pädagogischem Wissen von großer Bedeutung. Wie unter Punkt 2.1 erläutert, zeigt Führung im sozialarbeiterischen Kontext - im -Vergleich zum Wirtschaftsbereich - einige Spezifika auf, die nicht unberücksichtigt bleiben dürfen. Hinzu kommt, dass sich seit einiger Zeit ein Wandel in der sozialwirtschaftlichen Landschaft zu mehr Professionalität und Wirtschaftlichkeit abzeichnet, auf den Führungskräfte auch auf organisationaler Ebene reagieren müssen. Daraus resultierend ist eine Auseinandersetzung mit Themen, wie Hierarchien, Strukturen und Rollen, unumgänglich. Ein Coach, der beide ausgeführten Aspekte miteinander verbindet, kann hier aus Sicht der Verfasserin sehr förderlich für die Entwicklung einer Führungskraft sein.

5.2 Der Coaching-Prozess

Allgemein wird Coaching als ein komplexer und mehrphasiger Prozess verstanden, der sich über einen klar festgelegten Zeitraum erstreckt und immer zeitlich begrenzt ist (vgl. Schiessler 2010, S. 153). Der Prozess orientiert sich grundsätzlich am individuellen Anliegen des Coachees und wird deshalb auch als „individuell maßgeschneiderte“ (von Sassen und Vogelauer 2002, S. 1) bzw. „individualspezifische Maßnahme“ (Roth, Brüning, Edler 1996, S. 202) oder als „interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess“ (Rauen 2005a, S. 113) verstanden. Die eigentlichen Anliegen des Coachees werden oft erst im Coaching-Prozess deutlich (vgl. Rauen und Steinhübel 2005, S. 297).

5.2.1 Grafische Darstellung der Prozessabläufe

Im Folgenden sollen Coaching-Abläufe bekannter Coachs aus der Literatur grafisch dargestellt werden, um im Anschluss auf die Prozessstrukturen näher einzugehen.

5.2.1.1 Der Coaching-Prozess nach Rauen

Der dargestellte Prozess bezieht sich auf den Ablauf eines Einzel-Coachings durch einen organisationsexternen Coach nach Rauen, der einen Coaching-Prozess folgendermaßen gliedert:

Auf Grund der detaillierten Darstellung wird hier nicht näher auf die nun folgende Abbildung eingegangen

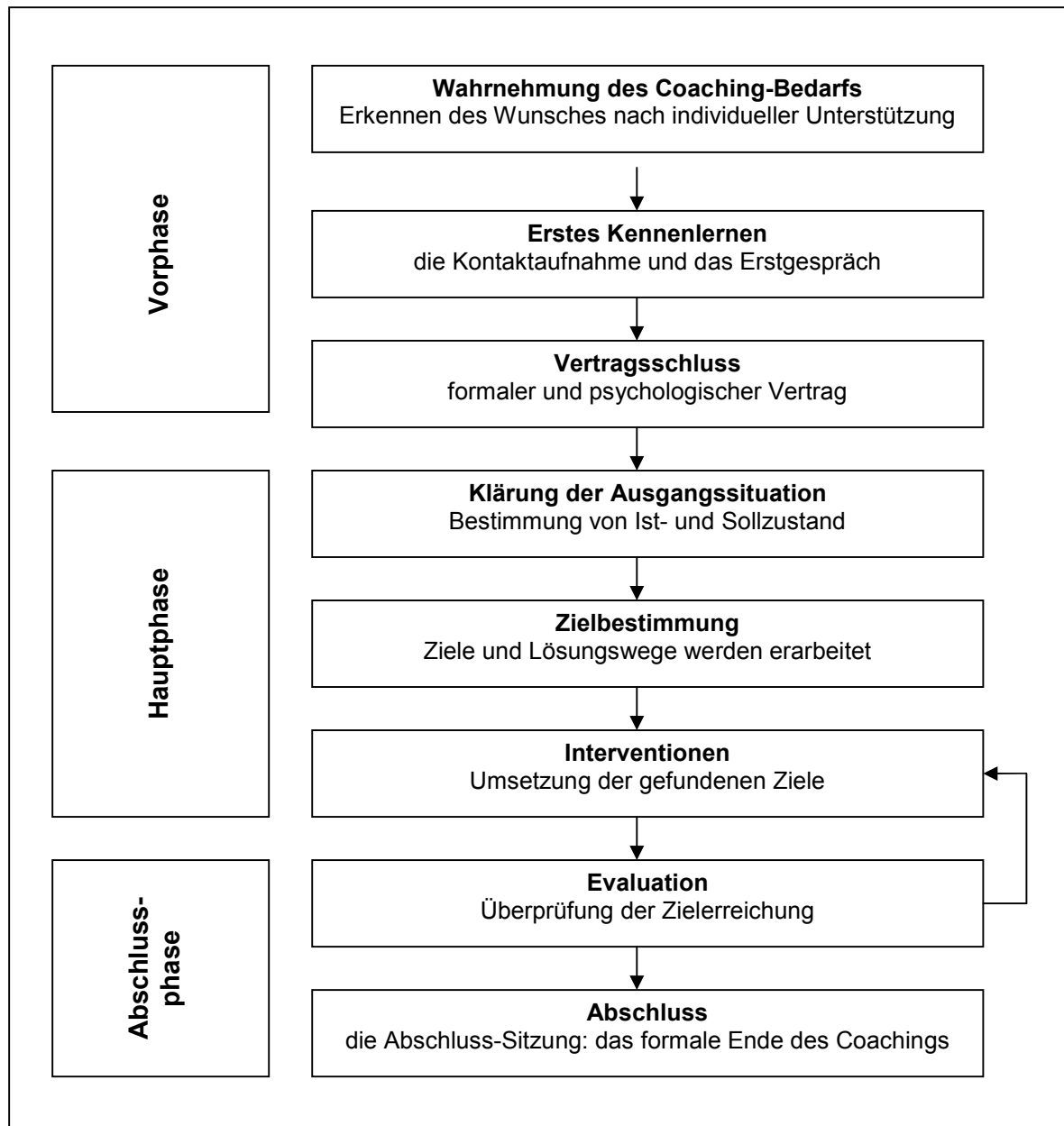


Abbildung 3: Der Coaching-Prozess nach Rauen (Rauen 2005b, S. 275)

5.2.1.2 Der Coaching-Prozess nach Looss

Nach Looss beinhaltet ein Coaching-Prozess die folgenden Elemente. Auch hier sind diese in dem kommenden Schaubild nachvollziehbar abgebildet.

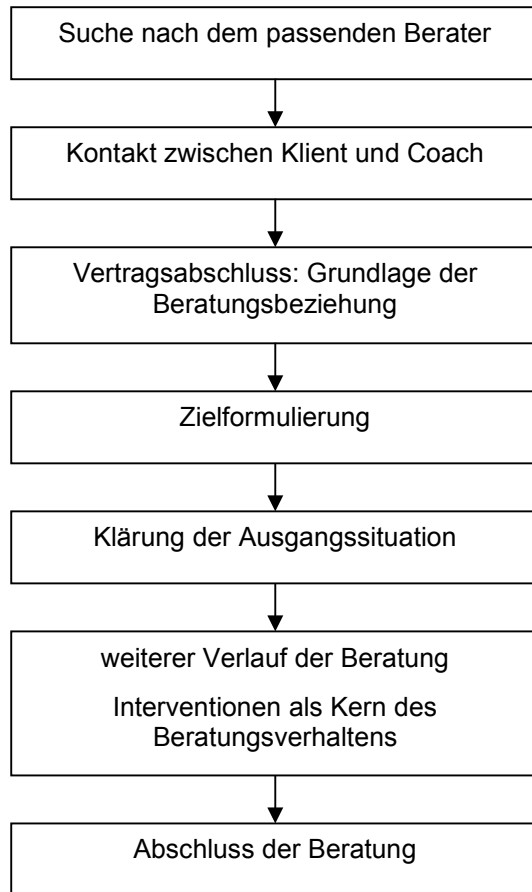


Abbildung 4: Der Coaching-Prozess nach Looss (eigene Darstellung nach Looss 2006, S. 71-105)

5.2.1.3 Der Coaching-Prozess nach Fischer-Epe

Fischer-Epe gliedert den Ablauf des Prozesses in drei Phasen, wie die folgende Grafik zeigt:

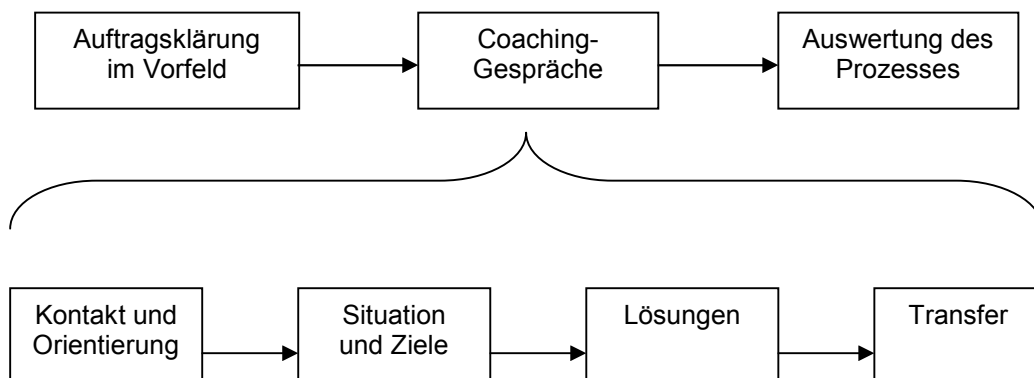


Abbildung 5: Der Coaching-Prozess nach Fischer-Epe (eigene Darstellung nach Fischer-Epe 2012, S. 27)

„Die Auftragsklärung im Vorfeld dient der ersten Überprüfung, ob die angestrebten Ziele im Rahmen eines Coachings angemessen erreicht werden können bzw. welche flankierenden Absprachen oder anderen Maßnahmen noch getroffen werden müssen. Dies gilt besonders, wenn das Coaching vom Unternehmen des Klienten finanziert wird und mit expliziten oder impliziten Aufträgen empfohlen oder verordnet wurde.“ (Fischer-Epe 2012, S. 27).

Im Anschluss starten die Coaching-Gespräche, deren gesamter Prozess immer zeitlich befristet ist. Die Gespräche orientieren sich nach oben dargestellten Phasen: Kontakt finden und Orientierung schaffen, Situation und Ziele herausarbeiten, Lösungen entwickeln, Transfer sichern (vgl. Fischer-Epe 2012, S. 27).

„Je nach Stadium im Coaching-Prozess sind die vier Phasen im Gesprächsablauf unterschiedlich gewichtet und betont.“

Nachdem die Gespräche abgeschlossen sind, verabreden Coach und Klient einen angemessenen Zeitraum, in dem die Erkenntnisse, Lösungsideen, Maßnahmen und Veränderungen im Arbeitsalltag umgesetzt und integriert werden können. Bei der Auswertung des Coaching wird dann überprüft, inwieweit die angestrebten Ziele tatsächlich erreicht werden konnten, und der persönliche Lernprozess wird gewürdigt.“ (Fischer-Epe 2012, S. 27)

Die unterschiedlich gestalteten Abläufe und Strukturen der Prozesse machen deutlich, dass es weder in der Praxis noch in der Literatur einheitliche Vorgänge gibt. Allen Prozessen ist jedoch die grobe Einteilung in *Vor-, Haupt- und Abschlussphase* gemeinsam. Um die oben dargestellten Prozessabläufe nach Rauen, Looss und Fischer-Epe innerhalb dieser drei Phasen direkt miteinander in Beziehung setzen zu können, wurde die Gliederungsstruktur des folgenden Punktes entsprechend angepasst.

5.2.2 Beschreibung der Prozessabläufe

5.2.2.1 Vorphase

Die *Vorphase* dient in allen Modellen der Kontaktaufnahme von Coach und Coachee und der Kontraktvereinbarung. Im so genannten Erstgespräch werden wesentliche Informationen über potentielle Coaching-Gespräche ausgetauscht, um von beiden Seiten eine Entscheidung darüber treffen zu können, ob das Coaching durchgeführt werden soll. Der Coachee wird aufgefordert, seine Erwartungen und Vorstellungen zu thematisieren, seine Ausgangssituation konkret zu beschreiben und seine Ziele zu benennen.

Der Coach erläutert in dieser Phase seine Arbeitsweise und Qualifikation, sein methodisches Vorgehen, sein Werteverständnis und den wesentlichen Aspekt der

Diskretion. Insbesondere Möglichkeiten und Grenzen des Coachings sollen hier erklärt werden. „Die realistische Darstellung der mit dem Coaching erreichbaren Veränderungen“ kann eventuelle „mögliche ‚Übererwartungen‘ des potentiellen Klienten“ dämpfen (Rauen 2005b, S. 277).

Zusätzlich müssen die Rahmenbedingungen wie die Anzahl und Dauer der Sitzungen, die zeitlichen Abstände der Sitzungen, den Ort und die anfallenden Kosten der Coachings geklärt werden (vgl. Vogelauer 2002b, S. 42; Fischer-Epe 2012, S. 197; König und Volmer 2002, S. 28-29).

Sind sich beide Parteien einig, dass ein Coaching-Prozess stattfinden soll, werden die besprochenen Inhalte in einem Kontrakt fixiert. Der Vertrag beinhaltet wichtige formale Aspekte (vgl. Looss 2006, S. 76; Schreyögg 2003, S. 319; Rauen 2005b, S. 278; König und Volmer 2002, S. 30; Roth, Brüning, Edler 1996, S. 208; Heß und Roth 2001, S. 37).

Aber auch soziale (vgl. Schreyögg 2003, S. 324) oder psychologische Inhalte können Bestandteil des Vertrages sein (vgl. Rauen 2005b, S. 278; Rückle 2001, S. 91; Roth, Brüning, Edler 1996, S. 208; Heß und Roth 2001, S. 37). Diese schriftlich fixierten Absprachen bilden die Grundlage der Beratungsbeziehung (vgl. Loos 2006, S. 76).

Der formale Vertrag hält somit die Rahmenbedingungen fest und stellt auch einen rechtlichen Rahmen für die Beratungsarbeit dar (vgl. Looss 2006, S. 76-77; Schreyögg 2003, S. 320; Wrede 2000, S. 147). Im sozialen oder psychologischen Vertrag klären Coach und Coachee ab, „ob und wozu, auf welche Weise und unter Beachtung welcher Spielregeln sie sich auf die gemeinsame kommunikative Klärungsarbeit einlassen wollen“ (Looss 2006, S. 78).

Es ist zu beachten, dass jeder Coaching-Prozess auf Grund der beteiligten Personen und individuellen Situationen unterschiedlich verläuft. Dementsprechend muss auch die Beziehung zum Coachee jedes Mal neu definiert werden (vgl. Rauen 2005b, S. 279; Rückle 2001, S. 91; Roth, Brüning, Edler 1996, S. 208; Heß und Roth 2001, S. 38). In der Coaching-Literatur wird der Vertrag als ein wesentliches Element der Beratungstätigkeit gesehen. Der Coach gewährleistet, dass er eine profunde Beratungsleistung bietet (vgl. Rauen 2005b, S. 278; Looss 2006, S. 76; Rückle 2001, S. 90; Roth, Brüning, Edler 1996, S. 208). Der Coachee signalisiert durch den Vertrag seine aktive Mitwirkungsbereitschaft am Coaching-Prozess (vgl. Looss 2006, S. 76).

Es wird noch angemerkt, dass die formalen Inhalte des Vertrages im Verlauf des Coaching-Prozesses nicht veränderbar sind, während die Aspekte des sozialen oder psychologischen Vertrages den im Prozess erfolgten Veränderungen angepasst werden können. So vertritt Rauen die Meinung, dass der Vertrag von beiden Parteien nachverhandelt werden kann, wenn dies für den Prozess sinnvoll ist (vgl. Rauen 2008, S. 58).

Looss konstatiert, dass es in den Sitzungen häufig Gründe gibt, „das anfängliche Bündnis zu ändern, zu erweitern, einzugrenzen oder neue Spielregeln zu vereinbaren. Solche Veränderungen markieren dann wesentliche Abschnitte im Prozess, und es ist wichtig, von ihnen bewusst und explizit Notiz zu nehmen und das Bündnis jeweils sorgfältig zu reformulieren“ (Looss 2006, S. 79).

Schreyögg dagegen ist der Meinung, dass die Definitionen von Situationen ausgehandelt werden müssen und somit einen festen Bestandteil des gesamten Coaching-Prozesses darstellen. Nach Schreyögg vollziehen sich diese vom telefonischen Erstkontakt bis zur Beendigung des Coachings (vgl. Schreyögg 2003, S. 319).

5.2.2.2 Hauptphase

In der an die Vorphase anschließenden *Hauptphase* findet dann die Phase der eigentlichen Coaching-Gespräche statt. Die Dauer dieser Phase wurde bereits mit dem Coachee in der Vorphase geklärt.

Die strukturelle Vorgehensweise von Rauen lässt erkennen, dass sich diese Phase wiederum in drei Unterphasen einteilen lässt.

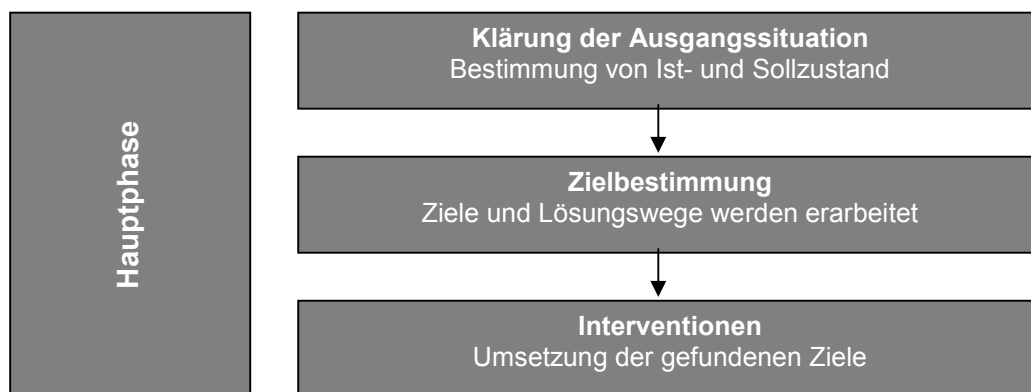


Abbildung 6: Die Hauptphase im Coaching-Prozess nach Rauen (Rauen 2005b, S. 275)

In der Klärung der Ausgangssituation geht es vor allem um das Anliegen des Coachees, dessen Stärken und Schwächen und die Rahmenbedingungen, die seine Situation beeinflussen. Hier ist es wichtig, erste Informationen zu sammeln, diese in Beziehung zu setzen und eventuelle Ursachen für das bestehende Problem zu erkennen (vgl. Rauen 2005b, 281; Rauen 2008, S. 61). Rauen weist jedoch darauf hin, dass sich der Coachee in der Klärung seiner Ausgangssituation eventuell nicht in der Lage sieht, seine Ziele und

seine Situation auf Grund seiner diffusen Gedanken klar zu beschreiben. Infolgedessen kommt dem Coaching hier eine zentrale Bedeutung zu. Der Coach sollte gemeinsam mit dem Coachee eine klare Orientierung erarbeiten (vgl. Rauen 2008, S. 60-61).

Das Erarbeiten von Zielen und Lösungswegen sollte nach Rauen die meiste Zeit dieser Phase in Anspruch nehmen, um im gemeinsamen Dialog mit dem Coachee die Ziele präzise formulieren zu können, da diese Konkretisierung oft schon Lösungen beinhaltet (vgl. Rauen 2005b, S. 282).

Die Umsetzung der gefundenen Ziele erfolgt durch entsprechende Interventionen, d. h. durch Vorgehensweisen, die für die Zielerreichung eingesetzt werden. Der Coach orientiert sich stark am Coachee und beschränkt sich auf dessen Impulse und Rückmeldungen. Der Coach läuft somit nicht Gefahr, in die Rolle des Belehrenden zu geraten. Der Coachee hat die Möglichkeit, die Angebote vom Coach anzunehmen oder abzulehnen. Letztendlich ist der Übergang von den formulierten Zielen über die Lösungen zu den Interventionen fließend (vgl. Rauen 2005b, S. 283-284).

Looss strukturiert die Hauptphase seines Coaching-Prozesses ähnlich.

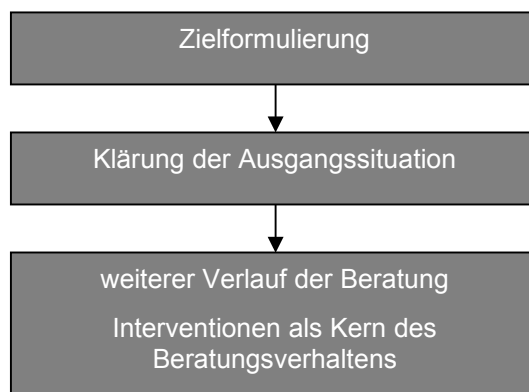


Abbildung 7: Die Hauptphase im Coaching-Prozess nach Looss (eigene Darstellung nach Looss 2006, S. 79-104)

Beginnend mit der Zielformulierung weist er jedoch darauf hin, dass eine Zieldefinition „im Widerspruch zu der divergenten und kaum prognostizierbaren Arbeitsweise personenzentrierter Beratung“ steht (Looss 2006, S. 79). Es gilt zu beachten, dass es sich bei den Problemfeldern einer Führungskraft oft um wenig operationalisierbare Dimensionen handelt und sich diese infolgedessen einer Messbarkeit entziehen (vgl. Looss 2006, S. 79). Durch diese Beeinflussung wird und muss Coaching ergebnisoffen sein, was nicht heißen soll, dass die Zielformulierung keine Rolle spielt. Es soll jedoch

bedacht werden, dass Zielorientierung ein Anspruch der Wirtschaft und den dort verankerten Denkmustern ist (vgl. Looss 2008, S. 8).

In der Klärung der Ausgangssituation geht es darum, den Coachee „seine Geschichte“ erzählen zu lassen und dem Coach ein grobes Bild über die aktuelle Situation des Coachees zu vermitteln. Der Coach soll einen Eindruck über die Wirklichkeit des Coachees erlangen. Über die Art und Weise, wie der Coachee seine Situation darstellt, erhält der Coach bereits Informationen darüber, welche Erlebensdimensionen für den Coachee leichter und welche schwerer zugänglich sind (vgl. Looss 2006, S. 85).

Im weiteren Verlauf der Coaching-Sitzung kommen dem Coach die Aufgaben der Entlastung zu schaffen, Aufzuräumen, Feedback zu geben und dem Coachee bei den Veränderungen seines Verhaltens zu unterstützen in Form von Instruktion und Training zu (vgl. Looss 2006, S. 87-96). Die im Anschluss genannten Interventionen als „Kern des Beraterverhaltens“ werden in den meisten Beratungen angewandt (Looss 2006, S. 97).

Unter Interventionen verstehen Looss und Rauen Ähnliches. Es handelt sich hierbei immer um ein „Dazwischengehen“ (Looss 2006, S. 97; vgl. Rauen 2005b, S. 283-284). Besonderer Bedeutung nimmt bei Looss der Coachee mit seinen Gedanken, Gefühlen, seinen Äußerungen und Meinungen ein. Im Sitzungsverlauf unterbricht der Coach den Erlebensprozess des Coachees immer wieder. Durch welche Interventionstechniken dies geschieht, ist abhängig von den unterschiedlichsten Faktoren, wie die professionelle Grundhaltung des Coachs, das Menschenbild des Coachs und die Wahrnehmung des Coachs und vieles mehr (vgl. Looss 2006, S. 97).

Die Hauptphase nach Fischer-Epe gestaltet sich ebenfalls ähnlich und lässt sich in vier Schritte einteilen.

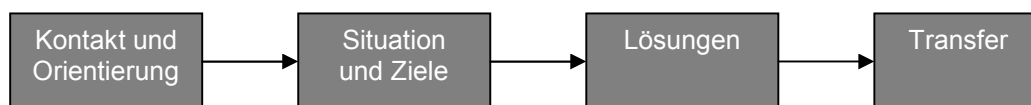


Abbildung 8: Die Hauptphase im Coaching-Prozess nach Fischer-Epe (eigene Darstellung nach Fischer-Epe 2012, S. 195)

Im ersten Schritt geht es auch hier um die Aufgaben, den Kontakt zu finden und eine Orientierung zu schaffen. Der Coach informiert den Coachee über seine Aufgaben, seine Rolle, eventuell bestehende Aufträge und Rahmenbedingungen (vgl. Fischer-Epe 2012, S. 197). Im nächsten Schritt geht es auch hier darum, die Situation des Coachees zu verstehen und konkrete Ziele herauszuarbeiten. Fischer-Epe unterscheidet in der systematischen Vorgehensweise zwischen zwei Möglichkeiten. Die Ziele werden aus

einer detaillierten Exploration formuliert oder der Coach verzichtet auf ein konkretes Bild der Ausgangssituation und vertraut stärker darauf, mit seinen Methoden die Selbstorganisation des Coachees anzuregen. Das Vorgehen wird von dem jeweiligen theoretischen Hintergrund des Coachs beeinflusst (vgl. Fischer-Epe 2012, S. 206-207).

Der anschließende Schritt beschäftigt sich mit den Problemlösungen. Es wird versucht, den Blick des Coachees für verschiedene Lösungsoptionen zu weiten und diese Optionen gemeinsam auf deren Umsetzbarkeit unter Berücksichtigung vorhandener Ressourcen zu prüfen. Die Aufgabe des Coachs ist es, hierfür geeignete methodische Interventionen anzubieten (vgl. Fischer-Epe 2012, S. 210).

Der letzte Schritt in diesem Abschnitt des Coaching-Gesprächs soll dem Coachee helfen, Verantwortung für sein geplantes Tun zu übernehmen, so dass er in der Umsetzung der erarbeiteten Inhalte auch erfolgreich sein kann (vgl. Fischer-Epe 2012, S. 218).

5.2.2.3 Abschlussphase

Die *Abschlussphase* im Coaching-Prozess dient der Beendigung und der Evaluation des Prozesses. Unter den in der Literatur stark vertretenen Coachs herrscht Einigkeit darüber, dass auch diese Phase - ebenfalls wie die zuvor durchgeführten anderen Schritte - eines professionellen Vorgehens bedürfen (vgl. Schreyögg 2003, S. 334; Looss 2006, S. 104; Rauen 2005b, S. 286-287). Auch Fischer-Epe sieht im letzten Schritt eines Coaching-Prozesses die Überprüfung der angestrebten Ziele, den weiteren Ergebnistransfer in den Alltag und die Reflexion über die Zusammenarbeit von Coach und Coachee, sowie ein Feedback des Coachees an den Coach (vgl. Fischer-Epe 2012, S. 223). Hier soll auch der persönliche Lernprozess des Coachees entsprechend gewürdigt und wertgeschätzt werden (vgl. Fischer-Epe 2012, S. 230).

Rauen dagegen unterscheidet in der Abschlussphase explizit zwei Prozessschritte. Unter Evaluation versteht er die Bewertung der Ergebnisse, die im Hinblick auf die anfänglich formulierten Ziele überprüft werden müssen. Wurden die Ziele im Prozessverlauf erfüllt, kann das Coaching beendet werden. Diesen Schritt nennt er Abschied. Sollten die Ziele nicht erreicht worden sein, werden die Ursachen hierfür eruiert und es wird weiterhin an der Zielerreichung gearbeitet (vgl. Rauen 2005b, S. 285-286). Nach Rauen sollte in der letzten Sitzung der Prozess noch einmal rekapituliert und ein Resümee über die erreichten Veränderungen gezogen werden (vgl. Rauen 2005b, S. 287).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass es zwar eine grobe Grundstruktur in den Coaching-Prozessen gibt, doch bei detaillierter Betrachtung fällt auf, dass über die erwähnten prozesstrukturellen Elemente hinaus, Uneinheitlichkeit in der Vorgehensweise besteht.

Ein Vergleich und daraus resultierend eine Bewertung der unterschiedlichen Vorgehensweisen ist aus Sicht der Verfasserin deshalb nicht möglich. Dies wird auch in der methodischen Ausgestaltung der Prozesse deutlich, die im folgenden Punkt thematisiert wird.

5.2.3 Methodische Vorgehensweise im Coaching-Prozess

Es gibt – wie mehrfach erwähnt - kein einheitliches Verständnis bezüglich der methodischen Ausgestaltung der Coaching-Prozesse. Es existiert eine Vielzahl verschiedener Methoden, die auf unterschiedlichen Theorien basieren. Je nach Coach und dessen Ausbildungs- und Erfahrungshintergrund, dem Anlass und die vom Coachee formulierte Zielsetzung kommen die verschiedenen Methoden zum Einsatz. Auf Metaebene betrachtet, existiert keine allgemein einheitliche, wissenschaftlich fundierte konzeptionelle Grundlage.

Rückblickend auf die erläuterten Phasen unter vorangegangenen Punkt wird deutlich, dass dies alle Phasen des Prozesses betrifft. Vor allem in der Hauptphase, in der die eigentlichen Coaching-Gespräche bezüglich der Situationsanalyse, der Zielsatzformulierung, der Entwicklung von Lösungsoptionen und der Unterstützung in die Praxis stattfindet, kommt dies zum Tragen.

Die vorherrschende Methodenvielfalt im Coaching wird auch damit begründet, dass Coaching als eine für den Coachee individuell zugeschnittene Beratungsleistung gesehen wird. Somit ist eine gewisse Vielfalt und auch Flexibilität an Methoden und Verfahren für den Coach sehr wichtig (vgl. Vogelauer 2002b, S. 33; Rückle 2001, S. 158; Heß und Roth 2001, S. 40).

Nach Schreyögg muss der Einsatz der Methoden unter Berücksichtigung des aktuellen Themas des Coachees, der Coachee-Persönlichkeit und der Coaching-Situation erfolgen, deshalb kann das methodische Inventar eines Coachs nicht breit genug sein (vgl. Schreyögg 2003, S. 290-291).

Rauen kommt zu dem Ergebnis, dass Coaching als eine aus der Praxis entstandene Beratungsform keinen eindeutigen theoretischen Hintergrund hat und somit auch die zum Einsatz kommenden Methoden nicht einem bestimmten Modell oder einer spezifischen Theorie zugeordnet werden können. Die meisten Coachs arbeiten mit einer Vielfalt an Methoden und sind nicht auf eine Schule festgelegt (vgl. Rauen 2003, S. 211; Rauen 2005, S. 168; Roth, Brüning, Edler 1996, S. 209; Heß und Roth 2001, S. 40).

Heß und Roth fassen zusammen, dass „die determinierenden Faktoren für die Art der Gestaltung des Coachings [...] in der spezifischen Bedarfssituation des Klienten, der Arbeitsmethode des Coach – gemäß seiner Ausbildung und Erfahrung – sowie in der

Dauer, Häufigkeit und Intensität der gemeinsamen Treffen“ liegen (Heß und Roth 2001, S. 40).

Auch Fischer-Epe ist der Meinung, dass ein Coach ein bestimmtes Repertoire an „Erklärungsmodellen, Beratungsmethoden und Interventionstechniken“ braucht, um gezielt beraten zu können (Fischer-Epe 2012, S. 32). Auch Looss verdeutlicht, dass im Coaching viele verschiedenen Verfahren und Methoden zum Einsatz kommen und diese vom jeweiligen Berater abhängig sind. Looss führt aus, dass sich viele verschiedene Beraterformen unterscheiden und dass diese auf den unterschiedlichen Ideengebäuden der verschiedenen Schule agieren (vgl. Looss 2006, S. 97). Demnach gibt es „systemisch vorgehende Berater, die sich an den Arbeitsformen der strukturellen Familientherapie orientieren. Es gibt psychologische Berater, die ihre Arbeit auf der Basis wissenschaftlich-psychologischer Konstrukte konzipieren, es gibt Berater, die „nach der Transaktionsanalyse“ vorgehen, „gestalttherapeutisch“ orientiert sind, mit dem „psychoanalytischen Modell“ arbeiten. Es gibt „neurolinguistische Programmierer“, „klientenzentrierte Rogerianer“, „Gruppendynamiker“, „Biodynamiker“, „Verhaltensmodifizierer“ und natürlich auch „erfahrene Praktiker“. Und viele Berater arbeiten mit methodischen Mischformen, was dann unter dem Begriff „Eklektizismus“ gehandelt wird“ (Looss 2006, S. 97).

Es wird angemerkt, dass auf Grund des Umfangs der vorliegenden Masterarbeit nicht auf die Methoden im Einzelnen eingegangen werden kann. Umfangreiche Ausführungen diesbezüglich lassen sich bei Rückle (2001), Schreyögg (2003) und Rauen (2005) finden. Theoretische Begründungen und Erläuterungen zu den einzelnen Methoden bietet die Standardliteratur von König und Volmer (2002) sowie Schreyögg (2003). Die beiden erstgenannten Autoren begründen ihre Schritte systemtheoretisch in Bezug auf den systemischen Ansatz nach Bateson (1981) und dessen Weiterentwicklung nach Watzlawick (1974). Schreyöggs Vorgehen (2003) hingegen ist sehr gestalttherapeutisch geprägt und bezieht sich auf den Ansatz von Pearls (1981).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es eine unüberschaubare Methodenvielfalt gibt, die je nach Coach und Coaching-Situation variiert. Es lassen sich viele unterschiedliche Ansätze und Vorgehensweisen finden, die auf unterschiedlichen Ansätzen basieren.

So kann auch Bezug nehmend auf Punkt 5.1.1.3 geschlussfolgert werden, dass auf Grund der Uneinheitlichkeit der methodischen Vorgehensweise sich weder in der Literatur noch in der Praxis ein einheitliches, fundiertes Coaching-Konzept erkennen lässt. Bereits 1996 bemängelten Roth, Brüning und Edler „das Fehlen einer einheitlichen Konzeption“

und warnen so auch vor einem Missbrauch des Coachings (Roth, Brüning, Edler 1996, S. 220). Einige Jahre später kritisierten Heß und erneut Roth, dass es auf konzeptioneller Ebene noch keine verbindliche Fundierung gibt und das Coaching deshalb für den einzelnen Coach interpretationsfähig bleibt sowie theoriegeleitete Coaching-Konzepte in der Literatur eher eine Seltenheit sind (vgl. Heß und Roth 2001, S. 6, S. 24). Argumentativ führen Heß und Roth aus, dass ein Konzept einen „unreflektierten Eklektizismus durch eine beliebige Kombination von Methoden und Theorien“ verhindert (Heß und Roth 2001, S. 41).

Looss und Rauen sind ebenfalls der Meinung, dass „die Art und Weise, mit der ein Coach die von ihm bevorzugten Methoden und Vorgehensweisen im Rahmen seines zwingend notwendigen Gesamtkonzeptes einsetzt“, für die Beratungsbeziehung entscheidend bleibt (Looss und Rauen 2005, S. 162). „Der Einsatz nahezu beliebig zusammengesuchter Techniken ohne erkennbares Gesamtkonzept kann dem qualitativen Anspruch einer ernsthaften Beratung [...] nicht gerecht werden.“ (Looss und Rauen 2005, S. 162)

Auch Dietz, Holetz und Schreyögg konstatieren, dass Coaching „prinzipiell theorie- und methodenplural [ist], damit individuelle, interaktionale und systemische Phänomene in unterschiedlichen Kontexten erfasst und bearbeitet werden können. [...] Auch das Methodeninventar sollte eine entsprechende Breite aufweisen. Neben Ansätzen aus psychotherapeutischen Schulen sollten auch Ansätze aus der Wirtschaftspsychologie und der Betriebswirtschaftslehre u. a. angewandt werden“ (Dietz, Holetz und Schreyögg 2012, S. 21).

5.3 Qualitätsdiskussion

Die Coaching-Literatur verweist darauf, dass Coaching in den letzten 20 Jahren an Bedeutung und Popularität zugenommen hat und sich diese Form der Beratungsleistung weiter ausbreiten wird. Damit einhergehend hat nach Heß und Roth auch die Diskussion um die Sicherung der Qualität von Coaching zugenommen. Ziel dieser Diskussion soll die Etablierung eines hohen Qualitätsniveaus für berufliche Standards sein (vgl. Heß und Roth 2001, S. 7-8). Derzeit kann der Begriff Coaching und die Bezeichnung Coach von jedem verwendet werden, ohne dass die Leistung überprüft wird (vgl. Tonhäuser 2010, S. 81). Es fehlt bislang an allgemein gültigen Kriterien bezüglich der Qualifikation eines Coachs und eine allgemein verpflichtende Berufsethik sowie verbindliche Qualitätsstandards hinsichtlich des professionellen Handelns. Dies hat zur Folge, dass neben seriösen Anbietern auch Coachs auf dem Markt tätig sind, die sich wenig elaborierten Methoden bedienen und an der steigenden Nachfrage teilhaben wollen. Auf Grund der niedrigen Markteintrittsbarrieren versuchen „Pseudo-Berater“ ihre Leistungen

unter der Bezeichnung Coaching zu vermarkten. In Deutschland zählt schätzungsweise jeder 10. Coach zu den wenig professionell tätigen Beratern (vgl. Werle 2007, S. 153). Folglich nehmen die Forderungen nach mehr Transparenz und die Festlegung von Qualitätskriterien und –standards für Coaching zu. Eine besondere Herausforderung stellt hierbei jedoch die sehr individualisierte Form der Beratung und Unterstützung des Coachees dar. Somit müssen standardisierte Qualitätskriterien gefunden werden, die zum einen die „Individualität und Spezialisierung des Coachings“ berücksichtigt und zum anderen keine Überregulierung nach sich zieht, da hierdurch die „Innovationskraft und Kreativität, die Coaching auszeichnet“ verloren gehen kann (vgl. Tonhäuser 2010, S. 82). Die Professionalisierungstendenzen von Coaching lassen sich daran erkennen, dass es mittlerweile hauptberuflich tätige Coaches und ein breites Angebot an Coaching-Ausbildungen gibt. Diese allerdings ohne standardisierte Ausbildungsgänge. Des Weiteren haben sich Berufs- und Interessensverbände konstituiert, die sich um verbindliche Ethik-Richtlinien bemühen. Diese fordern, mehr Qualitätssicherung und Transparenz in das Berufsfeld zu bringen (siehe auch Punkt 5.4.3).

Heß und Roth fassen auf Grundlage ihrer Studie zusammen, dass mit dem Formulieren von Qualitätsstandards ein vereinbartes Mindestmaß professionellen Handelns definiert werden muss. Die Existenz von „Ausbildungsrichtlinien, die Formulierung eines einheitlichen Anforderungsprofils, die Entwicklung eines gemeinsamen professionellen Verständnisses und die gegenseitige Qualitätssicherung sind Charakteristika einer professionellen Gemeinschaft“ (Heß und Roth 2001, S. 160). Unter den Teilnehmern der erwähnten Studie bestand „Konsens über die Notwendigkeit, Qualitätsmerkmale in der Praxis zu definieren und zu kommunizieren und auf diese Weise zu der Etablierung eines entsprechenden Professionalitätsniveaus am Coaching-Markt beizutragen“ (Heß und Roth 2001, S. 160).

Auch Looss und Rauen fassen zusammen, dass Qualität selten ist, wobei jedoch „die Sicherung der Qualität von Einzelberatungsprozessen [...] für jeden Klienten und die seriös agierenden Berater von elementarer Bedeutung [ist]. Die unüberschaubare Lage des Coaching-Markts macht hier eine Schiefelage offensichtlich, so dass den Aspekten der Qualität eine Schlüsselbedeutung für die Zukunft des Coachings zukommt. Gerade weil noch keine Qualifikations- und Ausbildungsstandards für Coaches existieren – wie dies z. B. in der Supervision der Fall ist – wird sich zeigen, welche Auswirkungen dies mittel- bis langfristig auf den Coaching-Markt haben wird“ (Looss und Rauen 2005, S. 173-174).

Nach Looss und Rauen ist zwar durch die empirische Studie von Heß und Roth schon ein erster Schritt zu mehr Professionalisierung von Coaching getan worden, doch muss die

Forschung im Bereich Coaching weiter vorangetrieben werden (vgl. Looss und Rauen 2005, S. 174).

Der Prozess der Professionalisierung ist bis heute keinesfalls abgeschlossen. Das Fehlen eines Berufsbezeichnungsschutzes, uneinheitliche Anforderungsprofile und Ausbildungswege sowie das geringe Forschen im Bereich Coaching machen dies deutlich.

5.4 Der Deutsche Coaching-Markt

5.4.1 Weiterbildungsanbieter

Die Situation der Coaching-Weiterbildungen scheint wenig transparent zu sein. So korrespondiert die Anzahl der unterschiedlichen Coaching-Konzepte mit der Anzahl der Weiterbildungskonzepte und den Voraussetzungen für die Teilnahme. Mittlerweile gibt es eine Vielzahl an Weiterbildungen zum Coach. Die Zahl an Weiterbildungsinstituten wird im Jahr 2006 auf 310 beziffert (vgl. Rauen 2006, S. 58). Das Angebot an Weiterbildungen reicht vom Wochenendkurs bis hin zu mehrjährigen Zusatzqualifikationen.

Im Jahr 2006 untersuchte Rauen den Weiterbildungsmarkt im Bereich des Coachings. Damals gab es insgesamt zirka 300 Anbieter von Coaching-Weiterbildungen. Erste Weiterbildungen zum Coach gab es bereits Ende der 1980er Jahre (vgl. Rauen 2006, S. 58). Eine größere Verbreitung der Weiterbildungen setzte seit 2000 ein, wobei der größte Anstieg der Coaching-Weiterbildungsanbieter in den Jahren 2002-2005 zu verzeichnen ist. Die Zahl der Anbieter stieg im Jahr 2002 von 177 auf 298 im Jahr 2005 (vgl. Rauen 2006, S. 62). Seit 2006 scheint sich der Coaching-Weiterbildungsmarkt mit einem Zuwachs von zirka 4 Prozent gegenüber dem Vorjahr zu konsolidieren (vgl. Rauen 2006, S. 58).

Rauen führt an, dass im Jahr 2006 ein jährlicher Umsatz innerhalb der gesamten deutschsprachigen Coaching-Weiterbildungsbranche in Höhe von zirka 25,7 Mio. Euro erzielt wurde (vgl. Rauen 2006, S. 58). In den Jahren 2002 bis 2005 bewegte sich die Zuwachsrate im Vergleich zu den Vorjahresumsätzen zwischen 13,8 Prozent und 25,9 Prozent. Im Jahr 2006 allerdings wurde lediglich eine Umsatzsteigerung von 3,6 Prozent verzeichnet. Der Umsatz des gesamten Weiterbildungsmarkts betrug im Jahr 2005 zirka 6 Mrd. Euro. Im Vergleich dazu fällt die Coaching-Weiterbildungsbranche mit einem Marktvolumen von 0,4 Prozent sehr klein aus (vgl. Rauen 2006, S. 60).

Rauen liefert zudem Ergebnisse zur Qualität der Coaching-Weiterbildungen auf dem Markt. Er ermittelte mit Hilfe einer quantitativen Befragung die für eine Coaching-Weiterbildung aus Kundensicht relevanten Qualitätsdimensionen. Die Stichprobe

umfasste N = 975 Teilnehmer von Coaching-Weiterbildungen und N = 87 Lehrcoachs, die per Fragebogen Informationen übermittelten. Insgesamt konnten von 180 Coaching-Weiterbildungsanbietern Angaben ermittelt werden - der Gesamtmarkt wird auf zirka 300 Anbietern beziffert.

Rauen kam zu dem Ergebnis, dass sich die Qualität der Weiterbildungen auf den Qualitätsdimensionen der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität abbilden lässt.

Folgende Faktoren wurden auf der Ebene der Strukturqualität ermittelt: Kompetenz der Lehrcoachs, Image des Anbieters am Markt, Marketingaktivitäten, prägnante Außendarstellung, funktionale Räume und Ausstattung.

Die Dimension der Prozessqualität wird durch folgende Faktoren bestimmt: Beziehungsqualität der Lehrcoachs zu den Teilnehmern, Beziehungsqualität in der Teilnehmergruppe, gegenseitige Erwartungs- und Zielklärung, transparente Teilnahmebedingungen, Coaching-Übungen.

Die Ergebnisqualität wird durch folgende Faktoren bestimmt: Anwendung spezieller Coaching-Methoden und Techniken, Anwendung grundlegender Techniken, Entwicklung eigenständiger Coaching-Kompetenzen, persönliche Entwicklung, Gesamtzufriedenheit mit der Coaching-Weiterbildung (vgl. Rauen 2007).

Auf der Basis dieser Ergebnisse entwickelte Rauen das „Coaching-Index-Qualitätsmodell“, das die Einfluss nehmenden Faktoren abbildet und mit dem sich die Qualität der Weiterbildungen überprüfen lässt (vgl. Rauen 2007).

5.4.2 Nutzer von Coaching

Bislang fehlen verlässliche empirische Daten hinsichtlich der Verbreitung und der Verwendung von Coaching. Die einzigen repräsentativen Daten zur Nutzung von Coaching liefert am Rande die Studie „Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland – Eckdaten zum BSW-AES 2007“ unter der 19- bis 64-jährigen Bevölkerung. Demnach haben in Deutschland 2007 nur 10 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland Supervision oder Coaching in Anspruch genommen (vgl. von Rosenbaldt und Brieger 2008).

5.4.3 Coaching-Verbände

Die nachfolgende Tabelle enthält eine Übersicht über die in der Literatur bekanntesten und größten Coaching-Verbände mit deren Gründungsjahren, Mitgliederzahlen, Sitzen, Wirkungsbereichen und Zielsetzungen gegeben.

Name	Gründung	Mitglieder	Sitz	Wirkungsbereich	Zielsetzung
Association for Coaching (AC)	2002	ca. 200	London	vorrangig Großbritannien und Irland	„To bet he leadingmembership association for professional Coaches and Organisationsinvolved in Coaching or related Training to enable individuals or businesses to develop, expand and achieve their goals.“
Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (DBVC)	2004	ca. 80	Frankfurt/Main	deutschsprachiger Raum	Förderung und Entwicklung des Coachings in der Praxis, Forschung, Lehre, Aus-, Fort- und Weiterbildung, indem Praktiker, Ausbilder, Wissenschaftler und Kunden miteinander kooperieren, um die Qualität und Professionalisierung innerhalb der Coaching-Branche voranzubringen
Deutscher Verband für Coaching und Training e.V. (DVCT)	2003	ca. 370	Hamburg	Deutschland	Versteht sich als Berufsverband der Coaches und Trainer, der sich für Qualität im Coaching einsetzt, insbesondere soll der Transfer von Wissen zwischen Trainern und Coaches gefördert werden, da beide Gruppen stark voneinander profitieren können, so der Ansatz des Verbandes
European Coaching Association e.V. (ECA)	1994	ca. 350	Düsseldorf	Europa	Berufsverband der ECA-Coaches; europaweit vernetzter Verbund professioneller Coaches; durch die Vergabe der lizenzierten Bezeichnung „ECA-Coach“ soll die Professionalisierung und Qualitätsentwicklung im Coaching gefördert werden
International Coaching Federation e.V. (ICF)	1995	ca. 14.000 weltweit	Lexington (USA)	weltweit (in 80 Ländern vertreten)	Etablierung international anerkannter Standards im Coaching; nach eigenen Angaben die weltweit größte Nonprofit-Organisation für professionelle Life- und Business-Coaches.
Arbeitsgruppe „Supervision und Coaching“, seit 2000 innerhalb des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. (BDP)	1946	ca. 13.000 (BDP)	Berlin	Deutschland	Vertretung der beruflichen Interessen der Mitglieder sowie die Förderung der wissenschaftlichen Psychologie in Theorie und Praxis. Die Arbeits- und Fachgruppe „Supervision und Coaching“ hat sich zum Ziel gesetzt, den Coaching-Begriff inhaltlich fortzuentwickeln, Einrichtung einer Online Datenbank, in der Coaches gelistet sind, die über ein abgeschlossenes Psychologiestudium und eine spezifische Ausbildung in Coaching und/oder Supervision verfügen.

Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv)	1989	ca. 3600	Köln	Deutschland	Etablierung von Qualitätsstandards in der Supervision und Schärfung des Profils als eigenständige Profession
BDVT – Berufsverband der Trainer, Berater und Coaches (vormals Berufsverband der Verkaufsförderer und Trainer e.V.)	1964	680	Köln	Deutschland	Der BDVT versteht sich als berufsständischer Vertretung für alle Trainerberufe (Trainer, Coaches, Berater, Fach- und Führungskräfte in Vertrieb, Marketing und Personalentwicklung sowie Dienstleister und Ausstatter in diesem Umfeld), d.h. alle, die sich mit systematischer Personalentwicklung, Weiterbildung, Training und Verkauf beschäftigen.
Berufsverband für Supervision, Organisationsberatung und Coaching (BSO)	1976	ca. 1300	Bern	Schweiz	Als Verbandsziele werden u. a. die Wahrung und Vertretung berufsständischer Interessen, die Schaffung eines Qualitätslabels für Beratung, die Förderung des fachlichen Austausches und der Weiterbildung unter den angeschlossenen Berater/innen genannt

Tabelle 8: Überblick über Coachingverbände (vgl. Tonhäuser, 2010, S.358-364)

5.5 Auswahl von Coachs

Unter folgenden Adressen im Internet www.coach-datenbank.de, www.coach-profile.de und www.coaching-anfragen.de sind professionelle Coachs aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zu finden.

Um eine Orientierung bei der Auswahl eines passenden Coachs zu erhalten, dient die Beantwortung folgender exemplarischer Fragen: Sind die Angebote mehrere Coachs eingeholt worden? Wurden die Referenzen des Coachs überprüft? Welche Techniken wird der Coach benutzen? Berichtet der Coach nur über Vorteile oder erwähnt er auch mögliche Risiken des Coachings? Empfiehlt der Coach Kollegen, wenn der Auftrag nicht zu seiner Themenspezialisierung passt? etc. (vgl. Fischer-Epe 2012, S. 241-243).

6 Empirische Forschungslage zum Einsatz von Coaching

In der Coaching-Literatur fällt auf, dass die Inhalte meist aus der Praxis stammen und somit Annahmen oder Spekulationen über das Thema Coaching enthalten. Einen Großteil der zur Verfügung stehenden Literatur macht die Beschreibung einzelner Coaching-Ansätze und den vielfältigen Methodeneinsatz aus, ohne dass die Vermutungen theoretisch oder empirisch begründbar sind. Wie bereits erwähnt, steht die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Coaching noch am Anfang.

Die meisten bisherigen empirischen Befunde wurden von Praktikern veröffentlicht. Es kann davon ausgegangen werden, dass diese Untersuchungen das Interesse verfolgen, den zunehmenden Stellenwert und wachsenden Bedarf nachzuweisen, um auch das eigene Tätigkeitsfeld vermarkten zu können (vgl. Tonhäuser 2010, S. 89).

Es besteht noch ein enormer Forschungsbedarf, da sich die vorhandenen empirischen Befunde meist auf zwei Schwerpunkte konzentrieren. Diese beziehen sich zum einen auf das Coaching-Angebot und die Evaluation sowie die Erforschung von Wirksamkeit und Wirkung des Coachings (vgl. Tonhäuser 2010, S. 90).

6.1 Empirische Forschungslage zur Evaluation von Coaching

Coaching soll zunehmend professionalisiert werden. In Folge dessen wird zukünftig die Zufriedenheit der Coachs und Coachees für den Nachweis der Wirksamkeit nicht mehr ausreichen.

McGovern et al. versuchten bereits im Jahr 2001 den Nutzen von Coaching durch den Return on Invest (ROI) in Zahlen zum Ausdruck zu bringen. Retrospektiv sollte dieser von den Coachees beurteilt werden. Nach McGovern et al. ergibt sich folgende Verhältnisgleichung:

$$\text{ROI (\%)} = \frac{(\text{Coaching-Ertrag}) - (\text{Coaching-Kosten})}{\text{Coaching-Kosten}} \times 100$$

Formel 1: Verhältnisgleichung zur Errechnung des Return on Invest von Coaching nach McGovern et al. (vgl. McGovern et al. 2001, S. 1-3)

Bayer hingegen stellt das Modell der „4-Level-Evaluation“ vor. Hier wird der Durchlauf einer grundsätzlichen Struktur eines Coaching-Prozesses beschrieben, der über die Erreichung kognitiver, bis hin zu affektiver und pragmatischer Lernzielen reicht. Unter kognitiven Lernzielen ist die Ausbildung des Selbstbewusstseins zu verstehen, während unter affektiven Zielen Einstellungen und letztendlich unter den pragmatischen Zielen die Handlungen und das Verhalten zusammengefasst werden. Der ausschlaggebende Schritt ist die Veränderung der Verhaltensweisen, die dann zur Verbesserung der privaten und beruflichen Situation führt. Die einzelnen Schritte müssen identifiziert werden können, um diese an die Ziele anpassen zu können. Somit stellen die Ziele eine notwendige Grundlage für die Evaluation dar. Es kann dann von einem positiven Effekt gesprochen werden, wenn der Coachee und sein Umfeld auf der Grundlage eines Vergangenheitsvergleichs differenziertere und optimierte Handlungsweisen in einer ähnlich problematischen Situation zeigen. Die auf die Verhaltensweisen bezogenen Zielformulierungen sollten von effektivem Charakter sein, d. h. die Optimierung des Verhaltens sollte in Zahlen bestimmbar sein. Die Analyse dieser Verbesserung kann im Anschluss vom Coachee oder durch Beobachtung Dritter erfolgen (vgl. Bayer 2008, S. 207-212).

Level 1 – Eigenbericht
Erhebung der Coaching-Ergebnisse durch Klienten Bericht über neue/veränderte Empfindungen, Erfahrungen etc.
Level 2 – Fremdbbericht
Befragung des Klienten-Umfeldes durch Interviews, Fragebögen etc.
Level 3 – Verhaltensbeobachtung
Verhaltensbeobachtung durch externe Coachs, Linien- oder Stabs-Coachs, Personalabteilung, Vorgesetzte und Manager mit entsprechenden Softskills; auch Assessments vor und nach dem Coaching
Level 4 – Messergebnisse
Daten, Fakten, Kennzahlen, Messgrößen geeigneter Art („Pro-Kopf-Zahlen“), die möglichst direkt dem Klienten bzw. seinem Arbeitsbereich zugeordnet werden können

Abbildung 9: Die „4-Level-Evaluation“ (vgl. Bayer 2008, S. 211)

Mit dieser Methode kann der Erfolg eines Coachings bereits im Prozessverlauf erkannt werden. Bayer spricht dann von Erfolg, wenn auf Stufe eins bis drei der „4-Level-Evaluation“ aussagekräftige Veränderungen seitens des Coachees und dessen Umfeld erfolgen. Wechselwirkungen durch weitere Einflüsse auf Coachee und Coaching-Prozess bleiben jedoch unberücksichtigt.

Nach Bayer sind Coaching- und Beratungsprozesse nichts anderes „als emotional begleitete Lernprozesse“ (Bayer 2008, S. 212). Aus diesem Grund ist eine prozessqualitative Bewertung der Realisierung der zuvor festgelegten „kognitiven, affektiven und pragmatischen Lernziele“ in genau dieser Sequenz möglich (Bayer 2008, S. 212).

Lernziele im affektiven Bereich zu bewerten, wird jedoch kritisch gesehen. Erfolge auf dieser Ebene bleiben oft verborgen, da Entscheidungen und Vorsätze zu Verhaltensänderungen meist intrinsisch ablaufen. Es ist wesentliche Aufgabe des Coachs dies zu erkennen, um die Ernsthaftigkeit von Veränderungsabsichten des Coachees einschätzen zu können.

Bezug nehmend auf das Modell der „4-Level-Evaluation“ kann nach Level drei eine Zwischenbilanz gezogen werden, um somit Wirksamkeit und Nutzen des Coachings zu beweisen.

Generell wird festgehalten, dass sich Evaluationen der Beratungsprozesse schwierig gestalten. Es muss berücksichtigt werden, dass während des gesamten Coaching-

Prozesses ein Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Coachee entsteht und Diskretion und Vertraulichkeit oberste Priorität haben. Infolgedessen sind Aufzeichnungen durch Dritte kritisch zu sehen, zumal das Bewusstsein jedweder Überprüfung bereits die Gedanken und das Verhalten der Beteiligten beeinflusst. Zudem ist Coaching ein dynamischer Prozess, der in seinen Ergebnissen nicht vorhersehbar ist. Diese Tatsache stellt eine besondere Herausforderung für die Evaluation dar. Nutzen oder Wirkung können nicht vereinheitlicht dargestellt werden, da Coaching eine am Individuum orientierte Maßnahme ist, die auch vom Veränderungspotential des einzelnen Coachees abhängt. Zudem ist durch die Uneinheitlichkeit der strukturellen und methodischen Vorgehensweisen einzelner Coachs ein Vergleich sehr schwierig.

Insgesamt ergibt sich jedoch ein positives Gesamtbild bezüglich der Wirksamkeit von Coaching. Nach Künzli wirkt Coaching, und die Wirkungen des Beratungsinstruments sind beträchtlich (vgl. Künzli 2005, S. 240). Die Studien zeigen, dass sich Coachees durch das Coaching entlastet fühlen, neue Perspektiven entwickeln und durch die Verbesserung der Reflexions-, Kommunikations- und Führungskompetenzen das eigene Handeln effektiver gestalten und somit auch den Organisationen zu mehr Erfolg verhelfen (vgl. Künzli 2005, S. 240).

Die Ausführungen müssen jedoch eingeschränkt werden. Wie bereits erwähnt, weist jeder Einzelfall eine zu hohe Spezialisierung auf, um allgemeingültige Kriterien formulieren und pauschalieren zu können. So konstatiert auch Greif, dass es sich beim Coaching um eine personenzentrierte Entwicklungsmaßnahme handelt, die stets individualorientiert ist und deren Wirkung somit nicht pauschal zusammengefasst und kategorisiert werden kann. Wichtige Informationen würden hier verloren gehen (vgl. Greif 2008, S. 61).

6.2 Empirische Forschungslage zu Erfolg und Wirksamkeit von Coaching

In der Literatur wird behauptet, dass der Bedarf des Beratungs- und Unterstützungsangebots Coaching stetig zunimmt. Hier stellt sich die Frage nach der Wirkungsweise von Coaching. Es gilt als unbestritten, dass Coaching wirkt. Jedoch gibt es hierfür - mit wenigen Ausnahmen - keine theoretischen Modelle zur Erklärung.

Riedel entwickelte im Rahmen einer ausführlichen Studie ein Modell, das die Wirkfaktoren „Zweckrationalität“ und „Wertrationalität“ betont. Zudem werden „kognitive Veränderungen“ empirisch überprüft und bewiesen (vgl. Riedel 2003, S. 228). Die Studie leistet einen wesentlichen Beitrag zu einer empirisch fundierten Basis, auf der weitere

Forschungen von Coaching-Theorien aufbauen können (vgl. Riedel 2003, S. 1-6, S. 227-231).

Offermanns und Steinhübel stellen ein ähnliches Modell vor. Der Prozess der Selbstreflexion des Coachees steht hier im Vordergrund. Im Falle positiver Effekte beschreibt das Modell eine Funktionskette, an deren Anfang das Problem steht und über Selbstreflexion alternative Möglichkeiten eruiert werden, um dem Coachee das eigene Handlungsrepertoire bewusst zu machen. Die Anwendung dieses Repertoires ruft bestimmte Effekte hervor. Im Idealfall endet die Funktionskette dann in einer emotionalen Entlastung und in einer Veränderung des Coachees. Im Falle negativer Effekte werden diese in die Funktionskette zurückgeführt und regulieren sich selbstreflexiv. Offermanns und Steinhübel beweisen durch die Definition von vier Transitionspunkten, die durch Coaching angeregt werden, die Notwendigkeit eines Coachs und den Nutzen und die Wirksamkeit des Beratungsinstruments (vgl. Offermanns und Steinhübel 2006, S. 124-126).

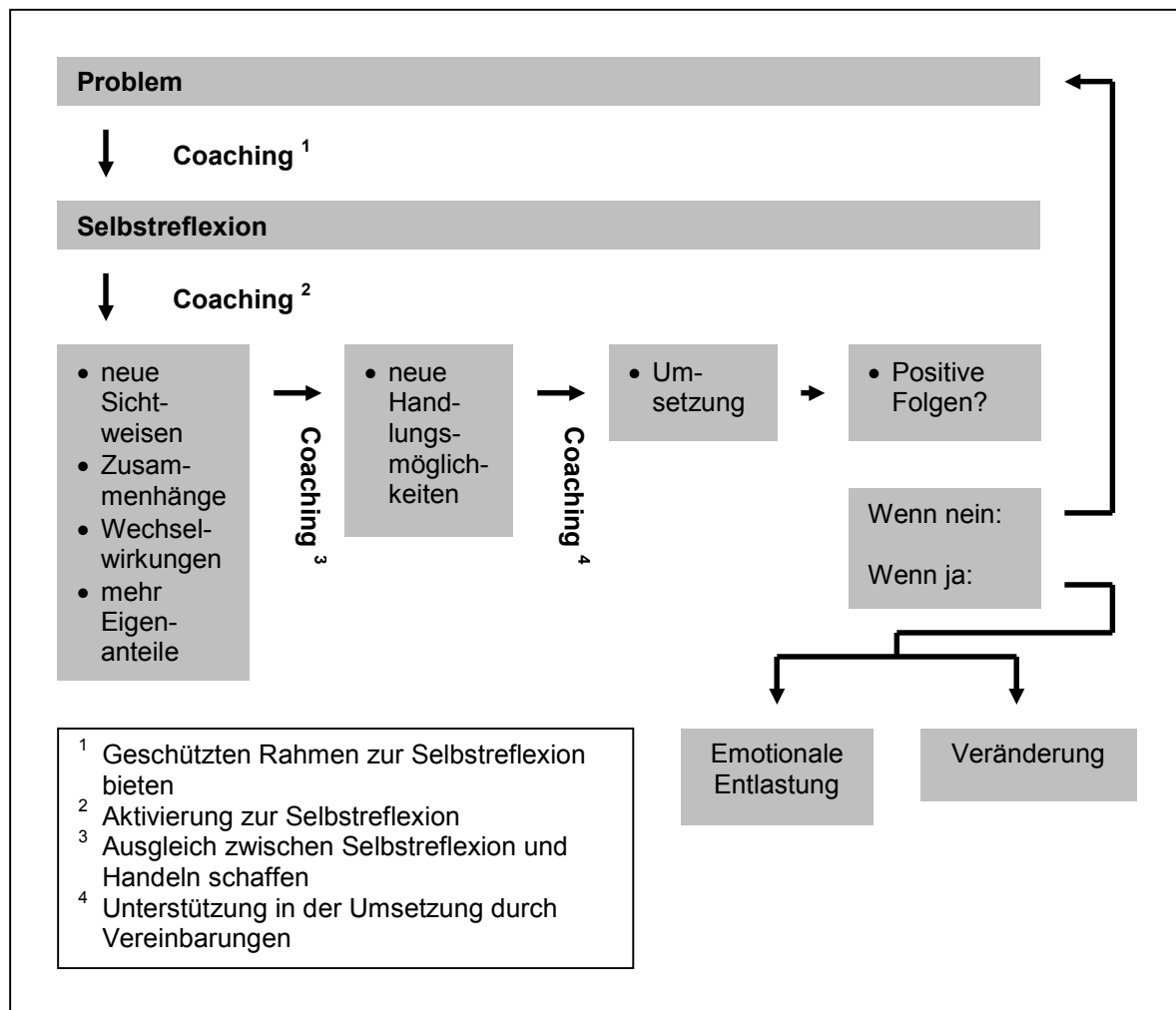


Abbildung 10: Die vier Coachfunktionen im systemischen Wirkmodell (vgl. Offermanns und Steinhübel 2006, S. 125)

Die Validität beider Studien kann jedoch kritisiert werden, da sich Riedel mit 15 und Offermanns mit 24 Coaching-Ereignissen auf eine relativ kleine Stichprobe beziehen. Generalisierungen der erforschten Aussagen sind somit nicht möglich (vgl. Riedel 2003, S. 1; Böning und Fritschle 2008, S. 291).

Im Jahr 2004 führten Jansen, Mäthner und Bachmann eine größere Stichprobe durch. Die Studie bezog sich auf das Setting des Einzel-Coachings. Es wurden ca. 74 Coachees und 89 Coachs zum Nutzen des Coachings befragt. Auf Grund der Größe der Stichprobe und der Anwendung eines mathematischen Modells ist diese Studie aussagekräftiger und wissenschaftlich fundierter. Durch Befragungen wurden verschiedene Faktoren und deren Nutzen ermittelt. Demnach beeinflussen Coaching-Maßnahmen sowohl die kognitive und emotionale als auch die verhaltensbezogene Ebene (vgl. Jansen, Mäthner, Bachmann 2004, S. 74, S. 113-115).

Böning und Fritschle schlussfolgern hieraus vier Zielgrößen, die sich auch auf die emotionale Entlastung, die Reflexion, die Ressourcenaktivierung und die Verhaltensoptimierung beim Coachee beziehen. Es wird davon ausgegangen, dass die emotionale Entlastung mehr Zufriedenheit auslöst und dass durch die Reflexion Mitmenschen und Situationen besser eingeschätzt werden können. Die Ressourcenaktivierung sorgt für ein besseres Bewusstsein für seine Stärken und Schwächen und steigert somit das Selbstvertrauen. Durch die Verhaltensoptimierung sollen völlig neue Verhaltensmuster aufgebaut werden, unerwünschtes Verhalten soll minimiert und Einstellungen und Haltungen sollen erweitert und verändert werden (vgl. Jansen, Mäthner, Bachmann 2004, S. 74, S. 113-115; Böning und Fritschle 2008, S. 292). Auch die Erhebungen aus den Studien von Riedel und Offermanns teilen diese Erkenntnisse. Jansen, Mäthner und Bachmann identifizieren jedoch die Zielgrößen deutlicher, gewichten diese und setzen sie in eine mathematische Relation in Form einer Regressionsanalyse. Emotionale Entlastung wird somit durch die Verbesserung der Beziehungen zum Umfeld erreicht. Dies erfolgt durch den Aufbau von „Vertrauen, Wertschätzung, Verständnis oder Offenheit“ und der Veränderung von Einstellungen und Haltungen (Böning und Fritschle 2008, S. 293; vgl. Jansen, Mäthner, Bachmann 2004, S. 120-130). Wie bereits Offermanns und Riedel konstatierten, wird auch hier eine Veränderung auf kognitiver Ebene des Coachees deutlich (vgl. Riedel 2003, S. 228; Offermanns 2004 in Böning und Fritschle 2008, S. 290-291). Das Verhalten wird durch die Verbesserungen der Beziehungen zum Umfeld optimiert und durch Methoden aus Kommunikations- und Verhaltenstrainings sowie Zeit- und Selbstmanagement unterstützt (vgl. Böning und Fritschle 2008, S. 292-293; Jansen, Mäthner, Bachmann 2004, S. 120-147).

Greif leitete 2008 zwei ähnliche Erfolgskriterien ab. Greif spricht von „Kriterien zur Erreichung selbstkongruenter Ziele“ und „Kriterien zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung“ (Greif 2008, S. 60-61). Auch diese lassen sich aus den von Jansen, Mäthner und Bachmann herausgearbeiteten Einflussgrößen zusammensetzen und ableiten. So bauen „selbstkongruente Ziele“ auf der Optimierung des Verhaltens, der Selbstreflexion und dem Selbstmanagement auf. Selbstentwicklung und Selbstveränderung sind mit dem Aufbau von Selbstreflexion und den Kommunikationsfähigkeiten sowie dem Erkennen und Verarbeiten von Einstellungen und Haltungen gleichgestellt (vgl. Jansen, Mäthner, Bachmann 2004, S. 142-147; Greif 2008, S. 59-62).

In der Studie von Böning-Consult wird behauptet, dass Coaching eine hohe Verwendbarkeit zeigt und einen hohen Nutzen bietet. Im Befragungsteil „Nutzen von Coaching für entwicklungsbezogene Anlässe“ und „für problembezogene Anlässe“ stellen Böning und Fritschle die Behauptung auf, dass der Nutzen von Coaching gesteigert wird, solange das Beratungsinstrument für diverse Angelegenheiten und auf heterogene Inhalte anwendbar ist. Laut den Erhebungen gaben Personalmanager und Coachs im Wesentlichen übereinstimmend an, dass der Nutzen von Coaching hinsichtlich der „Entwicklung des Führungsverhaltens“ und bei der „Unterstützung bei veränderten beruflichen Anforderungen“ sowie bei der „Suche nach Feedback/Sozialer Spiegel“ hoch ist. Eine „bessere Vernetzung von Strategie und Unternehmenskultur“ durch Coaching wird jedoch von beiden Seiten, Personalmanager und Coachs, nur mittelmäßig eingeschätzt. Den Nutzen des Coachings aus problembezogenen Gründen schätzen Coachs höher ein als Personalverantwortliche. So geben 79 Prozent der Coachs und nur 46 Prozent der Personalmanager einen hohen Nutzen bei stressbedingten Problemen an. Böning-Consult schreibt Coaching bei problembezogenen Anlässen insgesamt einen sehr hohen Nutzen zu und interpretiert somit die Ergebnisse für alle Beteiligte als Erfolg (vgl. Böning-Consult 2004, S. 23-25). Es muss jedoch erwähnt werden, dass es sich bei Böning-Consult um einen Coaching-Dienstleister handelt und die Auswertung der eigenen Studie vor diesem Hintergrund kritisch betrachtet werden muss.

Nach Haberleitner, Deistler und Ungvari erfolgt durch das interne Coaching eine Fortentwicklung der Mitarbeiter. Die resultierende gesteigerte Verantwortungsübernahme und die daraus entstehende Bereitschaft zu Mehrarbeit und zur Übernahme differenzierter Aufgaben zeigen dies. So werden nicht nur individuelle Bedürfnisse und Bedürfnisse kognitiver Art tangiert, sondern auch die Selbstverwirklichung der Arbeitnehmer angesprochen. Dies wiederum beeinflusst das Leistungsvermögen einzelner Mitarbeiter und letztendlich das Leistungsvermögen der gesamten Organisation. Durch die wechselseitigen Wirkungen erhält die Führungskraft Anerkennung ihrer Leistung. Das Potential der Führungskraft wächst parallel zu dem Potential der Mitarbeiter, wenn Coaching als Unternehmenswert in die Organisation implementiert und entsprechend vermittelt wurde. Die Beziehungsebenen zwischen den Mitarbeitern untereinander und den Führungskräften sind von einem respektvollen Umgang geprägt. Die Führungskraft kann durch Erfolg und Motivation der Mitarbeiter auf Engagement und Loyalität der Mitarbeiter vertrauen. Sind die Mitarbeiter motiviert, wirkt sich dies auch auf die Umwelt der Organisation aus.

Die Mitarbeiter bringen die durch Coaching erworbenen positiven Einstellungen in den unterschiedlichen Interaktionen zum Tragen. Dies hat eine Aufwertung der Beziehungen zur Organisationsumwelt zur Folge (vgl. Haberleitner, Deistler, Ungvari 2009, S. 18-20).

Auch mit Blick auf die Qualitätsdebatte wird eine systematische Überprüfung der Wirksamkeit von Coaching notwendig sein, um das Beratungsformat weiter entwickeln zu können. Denn nur wenn empirisch gesicherte Nachweise zur Wirksamkeit erbracht werden, wird sich das Instrument weiter durchsetzen.

Am Ende stellt sich auch die Frage, ob es Misserfolge im Coaching gibt und inwieweit diese untersucht wurden.

7 Zusammenfassung

In der Masterarbeit wurden zu Beginn die Besonderheiten des Führens im sozialarbeiterischen Kontext kurz umrissen, um im nächsten Schritt auf die verschiedenen Instrumente der Führungskräfteentwicklung eingehen zu können. Das Beratungsformat Coaching wurde hierbei in den Fokus des Interesses gerückt. Die Darstellung der Entwicklungsgeschichte des Coachings sollte einen Einblick in die Entstehung des Formats vermitteln. Die daran angrenzenden verschiedenen Begriffsklärungen mehrerer Autoren zeigten die Schwierigkeit einer einheitlichen, allgemein verbindlichen Begriffsdefinition. Infolgedessen wurde versucht, durch den Vergleich mit anderen Maßnahmen den Begriff Coaching weiter zu schärfen. Auch bezüglich des theoretischen Bezugsrahmens fiel auf, dass es nicht *die* Beratungstheorie gibt, sondern dass im Coaching auf viele unterschiedliche Ansätze zurückgegriffen wird.

Um einen Einblick in die Praxis vermitteln zu können, wurde zum einen ein Schwerpunkt auf die verschiedenen Coaching-Varianten und unterschiedlichen Settings gelegt. Mögliche Anlässe für ein Coaching und die hieraus resultierenden Zielsetzungen wurden daran anschließend erörtert. Ein weiterer Schwerpunkt wurde auf die unterschiedlichen Anforderungen, die an einem Coach gestellt werden, sowie der strukturellen und methodischen Ausgestaltung der Coaching-Prozesse gelegt. Auf die aktuelle Qualitätsdiskussion und den deutschen Coaching-Markt wurde anschließend eingegangen. Schlussendlich sollte ein Ausschnitt aus der empirischen Forschungslage zum Thema Coaching die vorliegende Arbeit abrunden.

8 Fazit

Die Ausführungen zum Thema Coaching und die Idee, dieses Beratungsformat als Überlegung zur Führungskräfteentwicklung auch im sozialarbeiterischen Kontext stärker einzusetzen zeigen, dass unter Berücksichtigung bestimmter Kriterien der Einsatz des Instruments auch im Sozialsektor durchaus sinnvoll sein kann. Vor allem hinsichtlich der eingangs erläuterten Besonderheiten im sozialen Bereich auch im Umgang mit Macht, Hierarchien, Strukturen und Rollen und den sich seit Jahren abzeichnenden Veränderungen in der sozialwirtschaftlichen Landschaft scheint eine Unterstützungsform für Führungskräfte speziell für diese Themen wünschens- und lohnenswert.

Bezug nehmend auf die Definition des Deutschen Bundesverbandes für Coaching e. V. und in Abgrenzung zu weiteren existierenden Führungskräfteentwicklungsinstrumenten wurde deutlich, dass besonders im Coaching wichtige Kompetenzen, wie fachlich gute Hilfe gestalten und Organisationen steuern zu können, kritisch reflektiert und optimiert werden. Dies hängt wesentlich von der Reflexions- und Veränderungsbereitschaft der Führungskraft, aber auch von den Kompetenzen des Coachs ab. Vereinen sich beide Aspekte in einem Coaching-Prozess, so stellt dies für die Verfasserin eine große Chance für die persönliche und fachliche Entwicklung des Coachees, aber auch auf organisationaler Ebene dar. Im Vergleich zu anderen Führungskräfteentwicklungsinstrumenten zielt diese Maßnahme immer auf die individuellen Belange und Kompetenzen des Coachees ab. Hieraus resultiert für die Verfasserin auch, dass Coaching eine sehr personenzentrierte Beratungsform darstellt und somit dem Anspruch einer sehr spezifischen und persönlichen Unterstützungsform gerecht wird. Je nach Ziel und Anliegen des Coachees wird auch das Rollenverständnis der Führungskraft thematisiert und bearbeitet. Die kritische Auseinandersetzung mit diesem Thema unter Berücksichtigung der jeweiligen Organisationskultur wird Auswirkungen auf den Führungsalltag und somit auch auf den Umgang mit Mitarbeitern haben.

In Abwägung der aufgeführten Varianten des Coachings wird ein externer Coach für die Förderung und Entwicklung der Führungskräfte im Einzelsetting präferiert. Die Neutralität und Unparteilichkeit eines externen Coachs ermöglichen einen klareren Blick auf das gesamte System, da Verknüpfungen auf zwischenmenschlicher Ebene nicht gegeben sind. Dieser Aspekt ist unter Berücksichtigung der individuellen Förderung einer Führungskraft von großer Bedeutung. Es wird unterstellt, dass sich ein Coachee nur im Rahmen des größtmöglichen Vertrauens gegenüber dem Coach öffnen, reflektieren und

an sich arbeiten kann. Unglückliche Verbindungen zu Mitarbeitern oder Hierarchiehöheren würden sich eher kontraproduktiv auf den Prozess auswirken. Zumal in diesem Setting auch Anliegen wie berufliche Vorstellungen und mögliche Karrierepläne des Coachees offen thematisiert werden können, ohne negative Konsequenzen erwarten zu müssen. Das Gruppen-Coaching stellt im Vergleich zum Einzel-Coaching mit Blick auf die persönliche Entwicklung keine Alternative dar. Der Lern- und Entwicklungseffekt, der aus einem Gruppen-Coaching resultieren kann, ist aus Sicht der Verfasserin nur dann hoch, wenn sich alle Teilnehmer für das angebotene Thema interessieren. Wird das Thema allerdings vorgegeben und von Einzelnen nicht für wichtig erachtet, wird der Lerneffekt ebenfalls geringer ausfallen.

In den Coaching-Prozessen wurde strukturell und methodisch deutlich, dass hier keine Einheitlichkeit herrscht. Dies ist aber auch der sehr individualisierten Beratungsform geschuldet. Schwierig ist jedoch auf Grund dessen eine Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Prozessstrukturen. Eine Vergleichbarkeit bezüglich der Methoden ist ebenfalls nicht möglich, da jeder Coach ein eigenes Methodeninventar je nach Situation und Anliegen des Coachees anwendet. Hierfür allgemeinverbindliche Standards zu entwickeln, scheint ein schwieriges Vorhaben zu sein. Daraus resultiert jedoch ein Problem der Qualitätssicherung. So versuchen viele Verbände, diese zunehmend einzufordern.

Zudem wird davon ausgegangen, dass die zukünftige Entwicklung des Beratungsformats ebenfalls davon abhängt, inwieweit empirisch belegte Nachweise über die Wirksamkeit und den Nutzen erbracht werden können. Daneben wäre ebenfalls sinnvoll, etwaige Misserfolge und deren Ursachen im Coaching zu eruieren, um diese im nächsten Schritt vermeiden zu können.

Schlussendlich stellt Coaching dennoch aus Sicht der Verfasserin ein geeignetes Instrument - je nach Ziel und Anliegen des Coachees und in Abhängigkeit der Kompetenzen des Coachs sowie den Rahmenbedingungen während des Einsatzes - neben den bereits schon länger existierenden anderen Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen, zur individuellen und organisationalen Entwicklung auch im sozialarbeiterischen Kontext, dar. Eine Kombination aus unterschiedlichen Instrumenten wie beispielsweise dem Coaching und der gezielten Wissensvermittlung in Form von Seminaren stellt ebenfalls eine attraktive Option für Führungskräfte dar. Es wird aber auch darauf hingewiesen, dass ein verstärkter Einsatz des Instruments Coaching im Sozialsektor auf Grund der Herkunft auf Widerstand stoßen

kann. Diese Widerstände müssten dann erst durch einen geeigneten Coach bearbeitet werden.

Literaturverzeichnis

Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd: Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 3. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlag, 2009.

Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 4 Auflage, Stuttgart: Schäffer Poeschl Verlag, 2007.

Bateson, Gregory: Ökologie des Geistes. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 1981.

Bayer, Hermann: Die „4-Level-Evaluation“: Messen der Ergebnis- und Prozessqualität im Coaching. In: Organisationsberatung. Supervision. Coaching. Nr. 2 (2008), S. 207-222.

Birgmeier, Bernd: Coaching und Soziale Arbeit. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2006.

Birkhölzer, Karl; Klein, Ansgar; Priller, Eckhard; Zimmer, Annette (Hrsg.): Dritter Sektor/Drittes System. Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften, 2005.

Böning-Consult: Coaching-Studie 2004. Bestandsaufnahme und Trends. Frankfurt am Main: Böning-Consult GmbH (unveröffentlichter Auszug), 2004.

Böning, Uwe: Ist Coaching eine Modeerscheinung? In: Hofmann, Laila Maja; Regnet, Erika (Hrsg.): Innovative Weiterbildungskonzepte. Trends, Inhalte und Methode der Personalentwicklung in Unternehmen. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, 1994. S. 171-185.

Böning, Uwe: Bedarf an persönlicher Beratung wächst. In: Management und Training Nr. 4. (2000), S. 10-15.

Böning, Uwe: Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments. Eine 10-Jahres-Bilanz. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. 3. Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag, 2005. S. 21-54.

Böning, Uwe; Fritschle, Brigitte: Coaching fürs Business. Was Coachs, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen. 2. Auflage. Bonn: Manager Seminare Verlag, 2008.

Decker, Albert; Decker, Franz: Organisations- und Personalentwicklung in Sozialbetrieben. Heidelberg, Kröning: Asanger Verlag, 2002.

Dehner, Ulrich; Dehner, Renate: Coaching als Führungsinstrument. So fördern Sie Mitarbeiter in schwierigen Situationen. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2004.

Deutscher Bundesverband Coaching e. V. (Hrsg.): Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. 4. Auflage. Osnabrück: Deutscher Bundesverband Coaching e. V., 2012.

Dietz, Thomas; Holetz, Klaus; Schreyögg, Astrid: Grundlagen – Definition des Praxisfeldes Coaching. Begriffsbestimmung. In: Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. 4. Auflage. Osnabrück: Deutscher Bundesverband Coaching e. V., 2012, S. 20-21.

Engelfried, Constance: Überlegungen zur Reform sozialer Arbeit und ihrer Organisationen in der Spannung zwischen sozialpädagogischer Fachlichkeit und technokratischer Perspektive am Beispiel der Qualitätsdebatte. In: Engelfried, Constance (Hrsg.): Soziale Organisationen im Wandel. Fachlicher Anspruch, Genderperspektive und ökonomische Realität. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2005, S. 13 – 48.

Engelfried, Constance (Hrsg.): Soziale Organisationen im Wandel. Fachlicher Anspruch, Genderperspektive und ökonomische Realität. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2005.

Fatzer, Gerhard; Rappe-Giesecke, Kornelia; Looss, Wolfgang: Qualität und Leistung von Beratung. Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung. Köln: Edition Humanistische Psychologie Verlag, 1999.

Finis-Siegler, Beate: Ökonomik Sozialer Arbeit. 2. Auflage. Freiburg: Lambertus Verlag, 2009.

Fischer-Epe, Maren: Coaching: Miteinander Ziele erreichen. 2. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag, 2012.

Fischler, Helmut; Schröder, Hans-Joachim; Tonhäuser, Cornelia; Zedler, Peter: Unterrichtsskripts und Lehrerexpertise: Bedingungen ihrer Modifikation. In: Bildungsqualität von Schule. Zeitschrift für Pädagogik. Nr. 45 (2002), S. 157-172.

Fritze, Agnes; Maelicke, Bernd; Uebelhart, Beate (Hrsg.): Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit. Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft, 2011.

Gebert, Alfred; Hacker, Winfried (Hrsg.): Arbeit- und Organisationspsychologie. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag, 1993.

Gerstenmaier, Jochen; Nestmann, Frank : Alltagstheorien von Beratung. Opladen: Westdeutscher Verlag, 1984.

Geßner, Andreas: Coaching – Modelle zur Diffusion einer sozialen Innovation in der Personalentwicklung. Frankfurt am Main: Lang Verlag, 2000.

Glatz, Hans; Lamprecht, Martin: Coaching: Ein Instrument der Unternehmensentwicklung. In: Vogelaer, Werner (Hrsg.): Coaching Praxis. 4. Auflage, Neuwied, Kriftel: Luchterhand Verlag, 2002, S. 125-138.

Greif, Siegfried: Vorwort. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. 3. Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag, 2005, S. 11-18.

Greif, Siegfried: Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings (Coaching and result-oriented self-reflection. Theory, research and practice of individual and team coaching). Göttingen: Hogrefe Verlag, 2008.

Gülpen, Barbara: Mitarbeiter fördern. Programme zur Personalentwicklung. Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag, 2004.

Haberleitner, Elisabeth; Deistler, Elisabeth; Ungvari, Robert: Führen, Fördern, Coachen. So entwickeln Sie die Potentiale Ihrer Mitarbeiter. 4. Auflage. München: Piper Verlag, 2009.

Heß, Tatjana; Roth, Wolfgang: Professionelles Coaching. Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und –entwicklung. Heidelberg: Asanger Verlag, 2001.

Hofmann, Laila Maja; Regnet, Erika (Hrsg.): Innovative Weiterbildungskonzepte. Trends, Inhalte und Methode der Personalentwicklung in Unternehmen. 3. Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag, 2003.

Horak, Christian; Heimerl-Wagner, Peter: Management von NPOs – Eine Einführung. In: Badelt, Christoph; Meyer, Michael; Simsa, Ruth (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschl Verlag, 2007, S. 167-177.

Jansen, Anne; Mäthner, Eveline; Bachmann, Thomas: Erfolgreiches Coaching. Wirkfaktoren im Einzel-Coaching. Kröning: Asanger Verlag, 2004.

Jüster, Markus; Hildenbrand, Claus-Dieter; Petzold, Hilarion: Coaching in der Sicht von Führungskräften – eine empirische Untersuchung. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. 3. Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag, 2005, S. 77-98.

König, Eckard; Volmer, Gerda: Systemisches Coaching: Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer. 2. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Verlag, 2002.

König, Eckard; Volmer, Gerda: Handbuch Systemische Organisationsberatung. Weinheim, Basel: Beltz Verlag, 2008.

König, Gunther: Coaching – Ein neues Arbeitsfeld für Psychologen? ...! In: Gebert, Alfred; Hacker, Winfried (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag, 1993, S. 420-426.

Kostka, Claudia: Coachingtechniken. 7 Techniken zur Entwicklung von Führungsqualität. Die CT7. 2. Auflage. München, Wien: Hanser Fachbuch Verlag, 2002.

Künzli, Hansjörg: Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching. Nr. 3 (2005), S. 231-244.

Looss, Wolfgang: Coaching für Manager. Problembewältigung unter vier Augen. 3. Auflage. Landsberg am Lech: Moderne Industrie Verlag, 1993.

Looss, Wolfgang: Unter vier Augen: Coaching für Manager. 5. Auflage. Bergisch Gladbach: Andreas Kohlhage Verlag, 2002.

Looss, Wolfgang; Christopher, Rauen: Das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung. In: Rauen, Christopher (Hrsg.). Handbuch Coaching. 3. Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag, 2005, S. 155-182.

Looss, Wolfgang: Interview mit Dr. Wolfgang Looss - ...aus dem Job raus, ist genauso hart, wie rein zu kommen. In: Coaching-Magazin. Nr. 1 (2008), S. 6-12.

Lotmar, Paula; Tondeur, Edmond: Führen in sozialen Organisationen. 7. Auflage. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag, 2004.

Maelicke, Bernd (a): Grundlagen des Managements in der Sozialwirtschaft. In: Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 3. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlag, 2009, S. 703-717.

Maelicke, Bernd (b): Personalmanagement. In: Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd (Hrsg.) Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 3. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlag, 2009, S. 754-768.

McGovern, Joy; Lindemann, Michael; Vergara, Monica; Murphy, Stacey; Barker, Linda; Warrenfeltz, Rodney: Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment. In: The Manchester Review. Number 1 (2001), p. 1-9.

Merchel, Joachim (a): Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen. 2. Auflage. Weinheim, München: Juventa Verlag, 2010.

Merchel, Joachim (b): Leiten in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. München: Ernst Reinhardt Verlag, 2010.

Mutzeck, Wolfgang: Kooperative Beratung. 6. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Verlag, 2008.

Nestmann, Frank; Engel, Frank; Sickendiek, Ursel (Hrsg.): Das Handbuch der Beratung. Disziplinen und Zugänge. Tübingen: dgvt Verlag, 2004.

Offermanns, Martina; Steinhübel, Andreas: Coachingwissen für Personalverantwortliche. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2006.

Patak, Michael : Non-Profit-Organisationen: Die besseren Manager. In: Socialmanagement. Nr. 2 (1997), S. 13-15.

Pearls, Frederick; Hefferline, Ralph; Goodmann, Paul: Gestalt-Therapie. Lebensfreude und Persönlichkeitsentfaltung. 2. Auflage. Stuttgart: Klett Cotta Verlag, 1981.

Rappe-Giesecke, Kornelia: Supervision – Veränderung durch soziale Selbstreflexion. In: Fatzer, Gerhard; Rappe-Giesecke, Kornelia; Looss, Wolfgang: Qualität und Leistung von Beratung. Supervision. Coaching. Organisationsentwicklung. Köln: Edition Humanistische Psychologie Verlag, 1999, S. 27-104.

Rauen, Christopher: Coaching: Innovative Konzepte im Vergleich. 2. Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag, 2003.

Rauen, Christopher: Handbuch Coaching. 3. Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag, 2005.

Rauen, Christopher (a): Varianten des Coachings im Personalentwicklungsbereich. In: derselbe (Hrsg.): Handbuch Coaching. 3. Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag, 2005, S. 111-136.

Rauen, Christopher (b): Der Ablauf eines Coaching-Prozesses. In: derselbe (Hrsg.): Handbuch Coaching. 3. Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag, 2005, S. 273-288.

Rauen, Christopher; Steinhübel, Andreas: Coaching – Weiterbildung. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. 3. Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag, 2005, S. 289-310.

Rauen, Christopher: Coaching-Ausbildung. Was kommt nach dem Hype? In: Manager Seminare Nr. 104 (2006), S. 58-63.

Rauen, Christopher (2007): Qualität von Coaching-Ausbildungen. Verfügbar unter: <http://www.coaching-report.de/coaching-ausbildungen/qualitaet-von-coaching-ausbildungen.html>, Zugriff am 22.12.2012

Rauen, Christopher: Coaching. 2. Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag, 2008.

Riedel, Jens: Coaching für Führungskräfte. Erklärungsmodell und Fallstudien. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2003.

Rosenbaldt, Bernhard von; Bilger, Frauke (2008): Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland. Eckdaten zum BSW-AES 2007. München: TNS Infratest Sozialforschung im Auftrag des BMBF. Verfügbar unter: http://www.bmbf.de/pub/weiterbildungsbeteiligung_in_deutschland.pdf, Zugriff am 17.12.2012

Rosenstiel, Lutz von: Grundlagen der Führung. In: Rosenstiel, Lutz von; Regnet, Erika; Domsch, Michel (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag, 2009, S. 3 – 27.

Rosenstiel, Lutz von; Regnet, Erika; Domsch, Michel: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag, 2009.

Roth, Wolfgang; Brüning, Marietta; Edler, Joachim: Coaching – Reflexionen und empirische Daten zu einem neuen Personalentwicklungsinstrument. In: Wilker, Friedrich-Wilhelm (Hrsg.): Supervision und Coaching. 2. Auflage. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag GmbH, 1996, S. 201-224.

Rückle, Horst: Coaching: So spornen Manager sich und andere zu Spitzenleistungen an. 2. Auflage. Landsberg am Lech: Moderne Industrie Verlag, 2001.

Sassen, Hans von; Vogelauer, Werner: Coaching – ganzheitlich gesehen. Voraussetzungen – Konzepte – Praxisergebnisse. In: Vogelauer, Werner (Hrsg.): Coaching Praxis. 4. Auflage. Neuwied, Kriftel: Luchterhand Verlag, 2002, S. 1-28.

Sassen, Hans von: Coaching als Problemlösungs- und Entscheidungshilfe. In: Vogelauer, Werner (Hrsg.): Coaching Praxis. 4. Auflage. Neuwied, Kriftel: Luchterhand Verlag, 2002, S. 59-81.

Schiessler, Bettina: Coaching als Maßnahme der Personalentwicklung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2010.

Schlippe, Arist von; Schweitzer, Jochen: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. 9. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, 2003.

Schreyögg, Astrid: Coaching. 6. Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2003.

Schreyögg, Astrid (a): Coaching in den USA. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching. Nr. 1 (2008), S. 91-105.

Schreyögg, Astrid (b): Coaching für die neu ernannte Führungskraft. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2008.

Schreyögg, Astrid: Grundlagen – Definition des Praxisfeldes Coaching. Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten. In: Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. 4. Auflage. Osnabrück: Deutscher Bundesverband Coaching e. V., 2012, S. 26-29.

Schulz von Thun, Friedemann: Vorwort. In: Fischer-Epe, Maren (Hrsg.): Coaching. Miteinander Ziele erreichen. 2. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag, 2012, S. 9-13.

Schwaemmle, Ulrich; Staehelin, Philippe: Rolle, Perspektiven und Arbeitsweisen von internen und externen Coaches. In: Vogelauer, Werner (Hrsg.): Coaching Praxis. 4. Auflage. Neuwied, Kriftel: Luchterhand Verlag, 2002, S. 109-123.

Schwarz, Peter: Organisation in Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Strukturen. Bern, Stuttgart, Wien: Paul Haupt Verlag, 2005.

Schwarzer Christine; Buchwald, Petra: Beratung in Familie, Schule und Beruf. In: Weidenmann, Bernd; Krapp, Andreas (Hrsg.): Pädagogische Psychologie. 5. Auflage. München, Weinheim: Beltz Verlag, 2006, S. 575-612.

Stoner, James; Freeman, Edward; Gilbert jr., Daniel: Management. 6. Auflage. Engelwood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International, 1995.

Tönhäuser, Cornelia: Implementierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag, 2010.

Ulich, Dieter: Krise und Entwicklung. Zur Psychologie der seelischen Gesundheit. München, Weinheim: Psychologie Verlags Union, 1987.

Vogelauer, Werner (Hrsg.): Coaching Praxis. 4. Auflage. Neuwied, Kriftel: Luchterhand Verlag, 2002.

Vogelauer, Werner (a): Was bedeutet Coaching-Praxis? In: derselbe (Hrsg.): Coaching-Praxis, 4. Auflage. Neuwied, Kriftel: Luchterhand Verlag, 2002, S. V-VI.

Vogelauer, Werner (b): Der Coaching-Prozess. Die Phasen und ihre praktische Umsetzung. In: derselbe (Hrsg.): Coaching Praxis. 4. Auflage. Neuwied, Kriftel: Luchterhand Verlag, 2002, S. 29-42.

Wahren, Heinz-Kurt: Präventive Interventionen vor einem Coaching. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. 3. Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag, 2005, S. 137-152.

Walther, Petra: Grenzen der Einzelberatung: Wie weit darf Coaching gehen? In: Manager Seminare Nr. 79 (2004), S. 54-62.

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet; Jackson, Don: Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. 4. Auflage. Bern: Huber Verlag. 1974.

Weidenmann, Bernd; Krapp, Andreas (Hrsg.): Pädagogische Psychologie. 5. Auflage. München, Weinheim: Beltz Verlag, 2006.

Werle, Klaus: Coaching: Die Stunde der Scharlatane. In: Manager Magazin Nr. 3 (2007), S. 152-158.

Weßling, Matthias; Barthe, Oliver; Lubbers, Bernd-Wolfgang: Coaching von Managern: Konzepte, Praxiseinsatz, Erfahrungsberichte. Berlin: Arno Spitz Verlag, 1999.

Wilker, Friedrich-Wilhelm: Supervision und Coaching. 2. Auflage. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag GmbH, 1996.

Wrede, Britt: So finden Sie den richtigen Coach: Mit professioneller Unterstützung zu beruflichem und privatem Erfolg. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2000.

Zauner, Alfred; Simsa, Ruth: Konfliktmanagement in NPOs. In: Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschl Verlag, 2007, S. 389-400.

Eidesstattliche Erklärung

„Hiermit versichere ich gemäß § 17 Absatz 7 der ‚Prüfungsordnung für den postgradualen und weiterbildenden Fernstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin‘, dass ich diese Masterarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.“

Lindwedel, den _____

Tabellarischer Lebenslauf

Persönliche Daten

Name	Esther Weingärtner
Anschrift	Helkenstraße 20 29690 Lindwedel
Mobil	0174 – 27 28 30 6
E-Mail	E-Weingaertner@web.de
Nationalität	deutsch
Geburtsdatum	11.06.1974
Familienstand	ledig

Ausbildungen

1990 – 1995	Ausbildung zur staatlich anerkannten Erzieherin:
1990 – 1992	Vorpraktika im Elementarbereich in Volkach/Astheim
1992 – 1994	Fachakademie für Sozialpädagogik St. Hildegard in Würzburg; Erwerb der Fachhochschulreife
1994 – 1995	Berufspraktikum im Elementarbereich in Volkach/Astheim

Studien

1999 – 2004	Studium der Sozialpädagogik an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt; Schwerpunkt: Psychisch Kranke und Suchtkranke
seit 2010	Masterstudium Sozialmanagement an der Alice-Salomon-Hochschule und der Paritätischen Akademie in Berlin

Praktika / praktische Studiensemester

1993	Julius-Kardinal-Döpfner-Sprachheilschule in Schweinfurt: Schulvorbereitende Einrichtung; Tagesstätte für verhaltensauffällige Kinder
2001	Klinik und Poliklinik für Psychiatrie und Psychotherapie in Würzburg

Weiterbildungen

2007 – 2011	Weiterbildung zur systemischen Beraterin (DGSF) im Institut für systemisches Denken und Handeln in Würzburg
seit 2011	Weiterbildung zum Coach (EASC) bei der Progressio Consulting GmbH in Hannover

Beruflicher Werdegang

1995 – 1999	Erzieherin im Elementarbereich in Volkach/Astheim
2003 – 2008	Caritasverband für die Stadt und den Landkreis Schweinfurt e. V.:
2003 – 2004	Diplomandin und Angestellte im Sozialpsychiatrischen Dienst
2005 – 2008	Leitung des Fachbereichs „Betreutes Wohnen für psychisch Kranke“
2005 – 2008	Angestellte im Allgemeinen Sozialen Beratungsdienst
2004 – 2011	Freiberufliche Tätigkeit in den Bereichen:
2004 – 2011	ambulante Erziehungshilfen für das Jugendamt Schweinfurt
2007 – 2011	Verfahrensbeistandschaften für die Familiengerichte in Schweinfurt, Bad Kissingen und Neustadt a. d. Saale
2009 – 2011	ambulante Erziehungshilfen für das Jugendamt Bad Kissingen
2009 – 2011	Einzelintegration von entwicklungsretardierten Kindern im Kindergarten Volkach/Astheim

2010 – 2011

Umgangspflegschaft für das
Familiengericht in Schweinfurt
(Krisenintervention)

2012 – 2012

**Stellvertretende Geschäftsführung und
Teamleitung** in einem freien Kinder- und
Jugendhilfeträger in Neustadt am
Rübenberge

seit 2012

Dozententätigkeit in der Akademie für
Rehabilitationsberufe in Hannover

Ehrenamtliche Tätigkeiten

2002 – 2003

Betreuung von behinderten Kindern für den
Familienentlastenden Dienst in Würzburg