

# Coaching und Supervision im Betrieb

## 1. Einleitung

Coaching nimmt seit Mitte der achtziger Jahre im deutschsprachigen Raum auch als Instrument der Personalentwicklung im Wirtschafts-, Industrie- und Verwaltungsbereich einen immer größeren Stellenwert ein. Dies wird nicht nur an der zunehmenden Anzahl von Artikel- und Buchveröffentlichungen deutlich; auch in der Praxis bietet fast jede Unternehmensberatung diesen immer stärker nachgefragten Service an. Dabei wird unter "Coaching" im Allgemeinen ein individueller, unterstützender Beratungsprozess verstanden, in welchem der Coach mit dem Klienten eine Beratungsbeziehung eingeht. Inhalt dieses Beratungsprozesses können sowohl beruflich wie auch privat bedingte Probleme des Gecoachten (Coachee) sein. Der Coachingbegriff wird eng mit Beratung, Training, Begleitung, Kompetenzentwicklung und Qualifizierung in Verbindung gebracht, als deren Ziele Leistungssteigerung, Problemlösekompetenz, Führungskompetenz, Hilfe zur Selbsthilfe, Krisenbewältigung, Effizienzsteigerung, Konfliktbewältigung, Vorbereitungsarbeit für neue Aufgaben, Konzeptarbeit, Potentialfindung, Potentialfreisetzung, therapeutische Hilfe bei persönlichen Problemen, persönliche Entwicklung und anderes mehr genannt werden.

Allerdings zeigt sich in der weitestgehend synonymen Verwendung weiterer - augenscheinlich verwandter - Begriffe wie Training, Mentoring oder Supervision ein zusätzlicher Hinweis darauf, dass die Bestimmung dessen, was Coaching im Detail bedeutet, im Alltag von einer äußerst diffusen und willkürlichen Sinngebung überlagert ist. Doch nicht nur inhaltlich und formal scheint sich Coaching eines genauen Definitionsversuchs zu entziehen, auch bezüglich der möglichen Ziele und Zielgruppen findet es unterschiedlichste Verwendung. Während Coaching einerseits für die Vorbereitung auf zukünftige Aufgaben steht, wird es andererseits ebenso zur Erarbeitung von Lösungen für aktuelle oder bereits länger andauernde Probleme verwendet und während diverse Autoren den Begriff lieber exklusiv dem Bereich der Berufsberatung zuschreiben würden, findet er andererseits auch in sozialen und schulischen Kontexten regen Gebrauch.

Ein weiterer Aspekt dieser Verwirrung zeigt sich seit Anfang der neunziger Jahre in einer fast unüberschaubaren Flut von immer neu auftauchenden Wortneuschöpfungen, die im deutschsprachigen Raum zunehmende Verbreitung finden wie Organisations-Coaching, Business-Coaching, Personal-Coaching, Management-Coaching, Manager-Coaching, Mitarbeiter-Coaching, Projekt-Coaching, Team-Coaching, Live-Coaching, Privat-Coaching, Single-Coaching, Sleeping-Coaching, Balance-Coaching, EDV-Coaching, Messe-Coaching, Sales-Coaching, Career-Management-Coaching, Job-Coaching, Rollen-Coaching, Individual-Coaching, Konstruktivistisches Coaching, Systemisches Coaching, Time-Coaching, Crash-Coaching, Action-Coaching, Inner-Coaching, Integral-Coaching, Present-Coaching, NLP-Coaching, Health-Coaching...

Diese Beispiele zeigen deutlich auf, dass der Begriff Coaching neben Schwerpunkten wie Berufsbegleitung, Karriereförderung und Problembewältigung ebenso einen festen Platz im Bereich von Lernen und Studium sowie im Kontext des alltäglichen Lebens für sich beanspruchen kann. Was früher unter Seminar, Schulung und Beratung angeboten wurde läuft heute zu einem erheblichen Teil unter ‚Coaching‘. In der Praxis wie in der Theorie wird Coaching manchmal als ein Containerbegriff benutzt, mit dem undifferenziert mannigfaltige begleitende Aktivitäten angedeutet werden. Mit dieser Entwicklung korrespondiert einerseits eine gewisse Vielfalt, andererseits aber auch eine Konzeptionsverwirrung, die letztendlich in ihrer Gesamtheit als Konzeptionslosigkeit bezeichnet werden kann.

Bei einer näheren Analyse des Coaching-Phänomens lassen sich spezifische Merkmale von Coaching festmachen, die einem Großteil der unterschiedlichen Coaching-Varianten gemein sind. Es geht **immer** um Zusammenhänge individueller und personenzentrierter Förderung und Beratung und um Förderung personaler und sozialer Kompetenzen. Dabei muss an dieser Stelle betont werden, dass das „Problemfeld“ Coaching, trotz der Übernahme des Begriffes aus dem angloamerikanischen Sprachraum, sich bei näherer Betrachtung im doppelten Sinne als ein gewissermaßen dem deutschen Sprachraum zugehöriges Problemfeld zeigt. Die Begriffe Coaching und Training werden gerade in Amerika grundsätzlich synonym zueinander verwendet. Auch wenn die allgemeine Tendenz besteht, unter dem Trainer, eher eine Person zu verstehen, die allgemeine Handlungsanweisungen

oder -konzepte vermittelt und demgegenüber mit dem Terminus Coach eher eine Person verbunden ist, die sich auch um die individuellen Belange kümmert, lassen sich hieraus noch keine festen Konzeptualitäten ableiten. Der Begriff des Coaching gewinnt im amerikanischen Sprachgebrauch seinen konkreten Bedeutungshintergrund immer erst im und durch das Handlungs- bzw. Praxisfeld, in dem er zur Anwendung kommt, was in deutlichem Gegensatz zu dem konzeptartigen Verständnis steht, das die meisten der deutschsprachigen Autoren<sup>1</sup> mit ihm verbinden.

Wird Coaching, wie dies in der weitaus überwiegenden Zahl der Veröffentlichungen der Fall ist, zudem vorrangig als Beratung aufgefasst, so zeigt sich auch der zweite wesentliche Unterschied insbesondere zum amerikanischen - soziokulturell bedingten - Verständnis des Begriffes. Während in Amerika die Beratung einen grundsätzlich hohen Stellenwert einnimmt und auch im Rahmen universitärer Ausbildungen große Beachtung erhält, führt sie in Deutschland nach wie vor ein wissenschaftliches Schattendasein. Im folgenden Abschnitt soll zunächst auf die Person eingegangen werden (WER coacht), anschließend werden die unterschiedlichen Coaching-Arten beleuchtet (Einzelcoaching und Gruppen-Coaching) und am Schluss geht es um das Methoden- und Theorie-Inventar (WIE wird gecoacht)

## **2. Internes und externes Coaching**

### **2. 1. Coaching durch den organisationsexternen Coach**

Grundsätzlich versteht man unter dieser Form des Coaching Maßnahmen, die von organisationsexternen Coaches (externen Experten) - in aller Regel Freiberufler oder Mitarbeiter in einer Beratungsfirma - vorgenommen werden. Der Terminus „extern“ bezeichnet hier zunächst die Herkunft des Coachs und nicht, wie immer wieder missverständlich im Zusammenhang mit „externem Coaching“ assoziiert, den Ort an dem Coaching stattfindet (also in der Firma des Coachee, außerhalb oder gegebenenfalls in der Firma des Coachs). Der externe Coach kann dabei sowohl für rein private Belange, die unter Verschwiegenheit stattfinden, als auch für interne

---

<sup>1</sup> vgl. Rauen 1999, 2000 sowie Schreyögg 1995

kompetenzfördernde Coachingmaßnahmen (die auch der Ergänzung bereits vorhandener Personalentwicklungsprogramme dienen können) engagiert werden. Dem externen Coach werden die Möglichkeiten einer hochintensiven Beratungsbeziehung zu Top-Managern zugeschrieben, da ihm, im Gegensatz zu einem internen Coach, keine Rolle innerhalb der Unternehmenshierarchie fest zugeschrieben wird.

Ein weiterer Vorteil des externen Coach liegt vor allem in Situationen der Geheimhaltung und Intimität oder wenn es darum geht, Neuerungen im Unternehmen durchzusetzen beziehungsweise zu integrieren, die innerhalb der bestehenden Unternehmensstrukturen nicht ohne weiteres möglich oder vorstellbar wären. Zudem stehen dem externen Coach viele verschiedene Möglichkeiten der Umsetzung offen (während der interne Coach meist stärkeren Beschränkungen unterliegt). Nicht nur die meisten Settings vom Einzel-Coaching bis zu den verschiedensten Varianten von Gruppen-Coaching oder auch die verschiedensten Mischformen sind für ihn umsetzbar, auch hat er bezüglich des Festlegens seiner Inhalte und Vorgehensweisen im Coaching meist große Freiheiten, solange er zusagen kann, die angestrebten Ziele im Sinne des Unternehmens zu erreichen. Auch wenn externe Coaches sich immer wieder auf spezifische Settings und Themen spezialisieren und auf diese Weise ihren Tätigkeitsbereich einschränken, sieht Rauen<sup>2</sup> dies als Spezialisierung, die letztlich eine verbesserte Beratungsqualität hinsichtlich der Anforderungen und Zielerreichungsvorstellungen des Kunden zur Folge hat.

Ein externer Coach ist eher in der Lage, von außen neue Perspektiven in die unterschiedlichen „(Problem-) Zusammenhänge“ einzubringen. Da diese oft eng mit den gegebenen Strukturen zusammenhängen, weisen die in der Firma selbst beschäftigten Manager derartigen Zusammenhängen gegenüber oft eine gewisse „Betriebsblindheit“ auf, die durch einen externen Coach aufgedeckt werden kann. Dadurch können in der Beratung die Bereiche beleuchtet werden, die der Klient bis dato nur teilweise, einseitig oder gar nicht selbst wahrnehmen konnte (seine „blinden Flecken“), wodurch ihm neue Einsichten und Erkenntnisse möglich werden.

---

<sup>2</sup> vgl. Rauen 1999

So können durch den externen Coach nicht nur andere Sichtweisen, sondern auch neue Ideen, die im Rahmen des Coachings herausgearbeitet werden können, ins Unternehmen und ebenso ins private Lebensumfeld des Klienten mit einfließen.

Ein weiterer positiver Aspekt des externen Coachings wird in der Neutralität des Coachs gesehen, der als externer Berater, der außerhalb der Firmenhierarchie steht, eher in der Lage ist, seine Neutralität zu wahren. Seine erste Verpflichtung wird in der Regel das Anliegen seines Klienten sein, auch wenn er gegebenenfalls vom Unternehmen bezahlt wird. Wird dem Klienten die neutrale Haltung des Coachs ersichtlich, so kann dies dazu beitragen, ein vertrauensvolles Verhältnis entstehen zu lassen, in dem sich der Klient dem Coach gegenüber in hohem Maße öffnen kann, wodurch eine umfassende und tiefgehende Beratung erst möglich wird.

Der Coach ist bei der Beurteilung der Situationsbeschreibungen seines Klienten wesentlich auf seine Fähigkeit zu schlussfolgerndem und vernetztem Denken, sowie wie auf seine empathischen und intuitiven Fähigkeiten angewiesen. Die dargestellten Vorteile des Coaching durch den externen Coach führten und führen bis heute immer noch zu Diskussionen darüber, ob sinnvolles Coaching grundsätzlich nur von externen Coachs umgesetzt werden kann oder sollte. Häufig genannte Aspekte hierfür lauten „Unabhängigkeit, Diskretion und Vertrauen“. Vor diesem Hintergrund kann die prinzipielle Möglichkeit, dass interne Berater als Coachs fungieren können, nicht einfach grundsätzlich negiert werden. Die Entscheidung hinsichtlich der Wahl eines externen oder internen Coachs, richtet sich in der Regel nach den jeweils gegebenen Ausgangssituationen, sowie den angestrebten Zielsetzungen. Organisationen mit größerem Beratungsumfang wählen zunehmend beide Coaching-Varianten, um sich die Vorteile und Stärken beider Beratungsformen verfügbar zu machen.

## **2 .2. Coaching durch den organisationsinternen Coach**

Bezüglich der Tätigkeit des organisationsinternen Coachs lassen sich zwei vorherrschende Varianten in Abhängigkeit von der Art bzw. Stellung des Coachs voneinander unterscheiden:

Zum einen existiert Coaching durch den (direkten und damit Linien-) Vorgesetzten als Bestandteil seiner Führungsaufgabe und zum anderen Coaching durch einen fest angestellten internen Coach (Stabs-Coach), dessen Haupttätigkeit darin besteht, komplexere Coaching Prozesse zu begleiten.

Wie im organisationsexternen Coaching lässt auch beim organisationsinternen Coaching durch den Stabs-Coach das formale Setting unterschiedliche Formen von Einzel- und Gruppen-Coaching zu, weshalb der Stabs-Coach flexibler und vielseitiger agieren kann als der seine Mitarbeiter coachende Linien-Vorgesetzte. In diesem Zusammenhang darf nicht vergessen werden, dass hinsichtlich der Frage eines Coachings durch den Vorgesetzten immer auch die Frage der Qualifikation des Coachs verbunden sein muss. Ob und aufgrund welcher Kompetenzen ein Vorgesetzter in der Lage sein soll, seinem Mitarbeiter gegenüber als Coach zu fungieren, kann dabei jedoch nur beantwortet werden, wenn klargestellt ist, was im jeweiligen Fall in der jeweiligen Firma unter Coaching verstanden werden soll. Wie weiter oben problematisierend festgestellt wurde, sind die Definitionen von ‚Coaching‘ nicht allgemeingültig. Die gesellschaftliche und wirtschaftliche Realität zeigt, dass prinzipiell nicht nur jede Firma, sondern in vielen Fällen auch der einzelne Vorgesetzte das eigene (Alltags-) Verständnis zum Maßstab der durchgeführten Maßnahmen werden lässt.

Im Folgenden soll nun zunächst näher auf einzelne Aspekte der Konstellationen eingegangen werden mit denen sich der Vorgesetzte meist konfrontiert sieht, um anschließend die Situation des Stabs-Coachs differenzierter in Augenschein zu nehmen. Unter anderem soll hier auf das Spezifische beider Varianten eingegangen und dabei der Bereich der Zielgruppe, der Aufgaben, Inhalte sowie Vor- und Nachteile geklärt werden, um einen besseren Überblick zu gewinnen.

### **2. 3. Coaching durch den Vorgesetzten**

Coaching durch den Vorgesetzten ist die ursprüngliche und heute noch im angloamerikanischen Raum vorwiegend verwendete Bedeutung des Coachingbegriffes im Management. Die Führung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten wird nach dieser Auffassung zu einer Form des Coachings, indem der Vorgesetzte der Förderung seines Mitarbeiters einen besonderen Stellenwert einräumt, seine Führungstätigkeit also mit einer (individuell auf den Mitarbeiter

bezogenen) Förderungstätigkeit verbindet. Coaching zählt in diesem Zusammenhang zu den zielgerichteten und entwicklungsorientierten Führungs-, Förderungs- und Unterstützungsaufgaben des (meist direkten und damit Linien-) Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern, die im Rahmen eines Personalentwicklungskonzeptes umgesetzt werden. Der Vorgesetzte hat diese Aufgaben prinzipiell durchgehend, also zeitlich unbegrenzt inne, auch wenn in vielen Fällen eine konsequente Umsetzung tatsächlich nur bei neuen Mitarbeitern (meist „Nachwuchs-Führungskräfte“) in der Einarbeitungsphase stattfindet. Zielgruppe des Coaching durch den Vorgesetzten sind auf diese Weise grundsätzlich ihm unterstellte Mitarbeiter der Organisation, was sich auf Grund des Beziehungsgefälles jedoch im Regelfall lediglich auf mittlere bis untere Führungskräfte, Mitarbeiter und neu eingestellte „Unternehmensneulinge“ bezieht.

Die planvolle Unterstützung und Förderung durch den Vorgesetzten ist mit dem Begriff des Mentoring assoziiert, wobei es sich bei einem betriebsinternen Mentor zwar fast immer um einen Vorgesetzten, nur selten aber um den direkten Linienvorgesetzten handeln wird, um eventuelle Interessenskonflikte und unnötige Hemmschwellen bereits im Vorfeld zu minimieren.

*Inhaltlich* unterliegt das Coaching durch den Vorgesetzten, aufgrund der hierarchischen Strukturen eines Unternehmens, starken Beschränkungen. So beziehen sich die *Aufgaben* des Vorgesetzten darauf, seine Mitarbeiter für bestimmte Aufgaben zu qualifizieren und fachlich zu betreuen, sie also unter anderem anzuleiten, zu motivieren und zu unterstützen. Im Gegenzug erhält der Vorgesetzte seitens des Mitarbeiters Rückmeldung über die erzielten Ergebnisse. Bei diesem Vorgehen werden jedoch tiefer liegende persönliche Probleme weitestgehend oder sogar grundsätzlich ausgeklammert bleiben müssen, da der Mitarbeiter immer bemüht sein wird, ein karriereförderliches Bild bei seinem Vorgesetzten abzugeben.

Der entscheidende Vorteil dieser Coaching-Variante ist das **unterstützende Eingreifen** des Vorgesetzten, dass bei einem coachenden Führungsstil zur Selbstverständlichkeit wird. Die Voraussetzung ist ein stabiles und von gegenseitiger Anerkennung getragenes Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem. Das Problem des Führungsanspruchs des Vorgesetzten zeigt sich bei näherer

Betrachtung jedoch wesentlich komplexer, weshalb das Coaching durch den Vorgesetzten bis heute kritisch diskutiert wird, auch wenn in dieser Variante der „Ausgangspunkt für die weitere Entwicklung des Coaching im deutschsprachigen Bereich“ begründet liegt.

Im Gegensatz zum deutschsprachigen Raum erstreckt sich in den USA die Arbeitsbeziehung zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern wesentlich weiter in persönliche Angelegenheiten hinein, als es in Deutschland vorstellbar, möglich oder unter Umständen vielleicht auch wünschenswert wäre. Es handelt sich hier also um ein generell anderes Arbeitsverhältnis, das nicht ohne weiteres auf andere Kulturen übertragbar sein kann.

Ein Ausgangspunkt der Probleme im Coaching durch den Vorgesetzten wird im allgemeinen durch den **Rollenkonflikt** der Führungskraft zwischen der Verpflichtung der Organisation gegenüber und den persönlichen Beziehungen und Verpflichtungen seinen Mitarbeiter gegenüber gebildet. Die Verschränkung der organisatorischen, fachlichen und beziehungs- Ebenen können diverse Probleme und Unstimmigkeiten hervorrufen. Ein weiterer Aspekt betrifft die Frage der *Freiwilligkeit*. Aufgrund der strikten Rollenverteilung innerhalb von Unternehmen, ergeben sich Zwänge die die Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und seinem Mitarbeiter innerhalb des Coaching ad absurdum führen können. Auch wenn es noch als akzeptabel angesehen werden kann, wenn der Vorgesetzte seinem Mitarbeiter ein Coaching „verordnet“, so scheint es doch zweifelhaft, dass der Mitarbeiter ohne Konsequenzen fürchten zu müssen das Coaching zu einem von ihm selbst gewählten Zeitpunkt beenden kann.

Andererseits bleibt eine rein fachliche Beratung hinsichtlich ihrer Effektivität fragwürdig, da wichtige Bereiche dabei von vorneherein ausgeklammert werden. Selbst wenn sich eine Beratung ausschließlich um fachliche Probleme dreht, dies nicht in jedem Fall ohne problematische Konsequenzen bleiben muss, da es immer auch die Aufgabe des Vorgesetzten sein wird, seine Mitarbeiter zu beurteilen und zu kontrollieren.

Eine Rollen- und Aufgabenkonfusion des Vorgesetzten bei den Mitarbeitern kann unter Umständen dazu führen, dass die für den Beratungsprozess notwendige

*Offenheit* und das damit verbundene *Vertrauen* erst gar nicht erst entstehen können. Ein Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis kann so dadurch belastet werden, dass sich die Mitarbeiter „unter dem ‚Deckmantel‘ der Beratung zusätzlich kontrolliert fühlen“.

Im Einzelfall bleibt es der Kompetenz des coachenden Vorgesetzten und den konkreten organisationalen Rahmenbedingungen überlassen, ob von einem Coaching gesprochen werden kann.

#### **2. 4. Coaching durch den Stabs-Coach**

Seit geraumer Zeit wird neben dem Coaching durch den (Linien-) Vorgesetzten, vor allem in großen innovativen Organisationen, Coaching durch den organisationsinternen Coach zunehmend zur gängigen Praxis. Dieses Coaching, auch Stabs-Coaching genannt, wird entweder von einem oder mehreren Coachs umgesetzt. In der Regel stehen sie als *Festangestellte*, *interne Spezialisten* und damit als *Prozessberater*, der Organisation ausschließlich für diese Coaching-Aufgaben zur Verfügung.

Das Coaching durch den organisationsinternen Coach kann sich dabei nicht nur auf *Einzelpersonen* beziehen, sondern auch alle Varianten des *Gruppen-Coachings* annehmen. Bezüglich der *Aufgaben* eines internen Coachs zeigen sich aufgrund der breiten Spannweite an Möglichkeiten, kaum bedeutsame Unterschiede zu denen eines externen Coachs. Der interne Coach rekrutiert seine *Zielgruppe* in der Regel aus dem *mittleren* und *unteren Management*, da er innerhalb der Firmenhierarchie meist nicht über den notwendigen Status verfügt, um auch hochrangige Manager coachen zu können.

Rauen<sup>3</sup> sieht im Vergleich zum organisationsexternen Coaching und dem Coaching durch den Vorgesetzten diverse Vorteile im organisationsinternen Coaching, die im folgenden zusammenfassend dargestellt werden sollen:

- Ist der Bedarf an Beratung relativ groß und anhaltend, so sind die durch die Stabsstelle verursachten *Kosten i.d.R. geringer* als z.B. sämtliche

---

<sup>3</sup> vgl. Rauen 1999

Coaching-Maßnahmen durch externe Spezialisten durchführen zu lassen.

- Durch die hauptberufliche Konzentration auf das Coaching steht dem Stabs-Coach genügend *Zeit* für seine Aufgaben zur Verfügung.
- Idealerweise ist der Stabs-Coach als *Prozessberater und professioneller „Beziehungsarbeiter“* ausgebildet.
- Die Aktivitäten des Stabs-Coachs erweitern das vorhandene Personalentwicklungsangebot um die Komponente der *individuellen Beratung*.
- Die speziellen *Kenntnisse von den spezifischen Gegebenheiten* und Zusammenhängen in der Organisation („Insiderwissen“) können den Einstieg in ein Coaching, die Problemdiagnose und die Entwicklung von Lösungen vereinfachen.
- Das Coaching kann i.d.R. *freiwillig* in Anspruch genommen werden. Bei mehreren internen Coachs kann zudem zwischen den Beratern ausgewählt werden.
- Das Coaching kann vom Coachee relativ *problemlos beendet* werden, ohne direkte Folgen befürchten zu müssen. Dadurch werden Hemmschwellen reduziert.
- Im Gegensatz zum coachenden Vorgesetzten hat der Stabs-Coach *keine Kontroll- und Bewertungsfunktion*.

Der Aspekt der richtigen Einführung von Coaching und die Notwendigkeit offener Informationspolitik gehört zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren eines internen Coachings. So sollte einer möglichen Stigmatisierung des Coachings als Maßnahme gegen Schwächen, Unfähigkeit oder Versagen des Gecoachten dadurch entgegengewirkt werden, dass vor allem die individuelle (Leistungs-) Förderung durch Coaching im Vordergrund stehen muss.

Ein Problem des internen Coach lässt sich wie beim coachenden Vorgesetzten in der Rollenkonfusion finden. Sowohl der Organisation als auch dem gecoachten Mitarbeiter verpflichtet scheint seine Neutralität immer wieder in Frage gestellt, was er unter Umständen auch mit dem gecoachten Mitarbeiter offen besprechen muss.

Coaching degradiert damit aber schnell zum Vollzugsorgan der Demütigung, Maßregelung und Bestrafung, womit das eigentliche Potential des Coachings bereits im Vorfeld Großteils zunichte gemacht wäre. Sowohl die fehlende Freiwilligkeit als auch die nicht zu leugnende Leistungskontrolle lassen jedes echte Coaching sinnlos werden und letztlich scheitern. Um dieses Scheitern des organisationsinternen Coachs zu verhindern, ist es wichtig, vor Aufnahme seiner Tätigkeit als Coach diese Problematiken anzusprechen und entsprechende Entscheidungs- und Handlungsfreiräume einzufordern. Um dieses Problem zu lösen muss der organisationsinterne Coach vor Aufnahme seiner Tätigkeit dieses dem Vorgesetzten darlegen und notwendige Entscheidungs- und Handlungsfreiräume einfordern, um nicht Gefahrzulaufen, sich gewissermaßen als Erfüllungsgehilfe für derartige Vorgehensweisen benutzen zu lassen und damit seine eigenen Maßnahmen zu sabotieren.

### **3. Einzelcoaching und Teamcoaching**

#### **3. 1. Einzel-Coaching**

Einzel-Coaching ist im deutschsprachigen Raum durch Publikationen unterschiedlichster Qualität bekannt geworden. Dieser Bekanntheitsgrad führte dazu, dass heute unter Coaching oft nur noch Einzel-Coaching und nicht mehr der Oberbegriff verstanden wird.

Im Einzel-Coaching, umfasst das formale Setting lediglich einen Klienten der persönlich gecoacht wird. In der überwiegenden Zahl der Fälle handelt es sich hierbei um einen qualifizierten organisationsexternen Coach, dem im Gegensatz zum organisationsinternen Coach wie dargestellt eine neutralere Position zugeschrieben wird. hier vor allem durch organisationsexterne Coachs durchgeführt, diese als „die einzig,wahre' Coaching-Variante" darstellen.

Es soll die Möglichkeit betont werden, auch kurzfristig Ergebnisse zu produzieren und genügend Freiraum für individuellen Gegebenheiten, Wünsche und Bedürfnisse durch ihre vielfältigen Einsatzmöglichkeiten zuzulassen. Ein Coach ist inhaltlich ein

**Prozessberater**, dessen Aufgabe es ist, insbesondere mit Fragen den Wahrnehmungsraum des Klienten zu erweitern.

Im Einzelcoaching ist eine umfassende und unter Umständen - falls erwünscht oder notwendig - auch längerfristige Bearbeitung von sowohl beruflichen als auch privaten Themen möglich, die sich oft gegenseitig durchdringen und sich nicht ohne weiteres trennen lassen.

Ziel des Coachings ist Hilfe zur Selbsthilfe, was zwingend ein transparentes Vorgehen erfordert, um nicht erwünschten Manipulationen vorzubeugen. Die Zielgruppe des Einzel-Coaching hat sich in den letzten Jahren stark vergrößert. Anfangs bildeten Top-Manager die Zielgruppe des Einzel-Coaching, während mit der Zeit sowohl die Angebote als auch die Nachfragen für mittlere und untere Führungskräfte mehr und mehr zunehmen. Heute zeigen auch Freiberufler zunehmendes Interesse an Einzel-Coaching, so dass sich keine spezielle Zielgruppe mehr festmachen lässt. Wie bei den übrigen Coaching-Varianten sind Freiwilligkeit, Diskretion und gegenseitige Akzeptanz zwischen Klient und Coach Voraussetzungen für ein Einzel-Coaching.

Wolfgang Looss<sup>4</sup> verweist auf die Problematik der „*Gleichwertigkeit*“ der Interaktionspartner, bei der durch ein „*Beziehungsgefälle*“ die gegenseitige Akzeptanz beeinträchtigt werden kann. Dies kann vor allem beim Coaching mit ranghohen Managern problematisch werden, wenn sich diese nicht von einem Coach coachen lassen wollen, dessen „Status bzw. Kompetenz sie nicht als mindestens gleichwertig empfinden.“

Ein weiteres Problem des Einzel-Coachings ist die Vernachlässigung des Umfeldes, da in den meisten Fällen ausschließlich der Perspektive und den Zielen des Klienten Beachtung geschenkt wird, was andere Perspektiven ausschließt. Die Wahrnehmung des „*verhaltensrelevanten Umfeldes*“ muss allein schon aus Gründen der Diskretion meist außen vor bleiben.

Rauen<sup>5</sup> empfiehlt dem Coach in diesem Zusammenhang die subjektive Perspektive und die damit oft verbundenen Wahrnehmungsbeschränkungen des Klienten zu beachten, um unter anderem daraus resultierende unangebrachte Zielsetzungen seitens des Klienten bereits möglichst früh zu besprechen. Auch muss verhindert werden, dass der Coachee mit der Zeit nicht mehr in der Lage ist, sich

---

<sup>4</sup> vgl. Looss 1991

<sup>5</sup> vgl. Rauen 1999

gewissermaßen selbst Feedback zu geben, um die gegebenen Situationen eigenständig beurteilen zu können.

### **3. 2. Gruppen-Coaching**

Formal bezeichnet der Begriff des Gruppen-Coaching prinzipiell alle Coaching-Varianten, an denen mehrere Personen zusammen teilnehmen, auch wenn es sich hierbei um „kleinere Teams, Abteilungen oder Projektgruppen“ handelt.

Der herausragende Nachteil des Gruppen-Coachings lässt sich im Gegensatz zum Einzel-Coaching an der Gruppengröße und den dadurch entstehenden bzw. steigenden Hemmschwellen festmachen, wodurch das Herstellen einer vertrauensvollen Coaching nicht mehr als 12 Personen betragen sollte. Größere Gruppen sollten aufgeteilt werden, um eine Überforderung des Coachs zu vermeiden und allen Gruppenmitgliedern ein erwünschtes Fortkommen zu ermöglichen.

Der wesentliche Vorteil des Gruppen-Coaching-Settings liegt in der Vielfalt der Möglichkeiten dieser Coaching-Variante für den Bereich der Personalentwicklung. So bleibt die Perspektive bezüglich des aktuellen Themas nicht wie beim Einzel-Coaching auf eine Person beschränkt, sondern kann die individuellen Kenntnisse und Erfahrungen (berufliche und private) der Teilnehmer umfassen, die zu Problemlösungen dienen können. Damit wird zudem eine einseitige und unangemessene Wahrnehmung durch eine Person und damit unter Umständen verknüpfte unangemessene Konsequenzen verringert und einseitigen Interessen vorgebeugt.

Damit geht selbstverständlich eine Verringerung der persönlichen Beziehungs- und Beratungsintensität zu den einzelnen Teilnehmern einher, was wiederum die Interventionsmöglichkeiten einschränkt.

Ein Kritikpunkt betrifft die Frage der Beziehungssituation bzw. Beziehungsqualität, die ein typisches Wesensmerkmal des Coaching ist und sich unter anderem in persönlicher Nähe und Neutralität widerspiegelt. Im Gruppen-Coaching herrscht jedoch eine komplexere Beziehungssituation vor, die alle Teilnehmer einschließt. Solange das Spezifische der Beziehung im Gruppen-Coaching nicht geklärt ist, bleibt

die Möglichkeit der Verwechslung mit anderen bereits existierenden Verfahren weiterhin bestehen.

Um die für ein Gruppen-Coaching erforderliche Vertrauensbasis zu schaffen, hält Looss allerdings eine (zeit)aufwendige Beziehungsarbeit für erforderlich und so erscheint ihm im Gruppen-Coaching einer der wichtigsten Aspekte des Coachings gefährdet, nämlich dass dem Coachee - aufgrund seines bestehenden Vertrauensverhältnisses zum Coach - eine kurzfristig und ohne lange Vorgespräche verfügbare, individuell auf ihn zugeschnittene Beratung und Förderung zuteil wird.

### **3. 3. Team-Coaching**

Als Unterform des Gruppen-Coachings ist an dieser Stelle noch das Team-Coaching, das bisweilen auch System-Coaching genannt wird, anzuführen. Im Team-Coaching werden, wie der Begriff bereits anzeigt, Teams bzw. in diesem Sinne auch Systeme gecoacht, also Gruppen, die innerhalb einer Organisationsstruktur in einem „beruflichen Funktionszusammenhang“ stehen.

*Inhaltlich* können je nach Wunsch der Organisation sowohl berufliche Themen die mit dem jeweiligen Aufgabenbereich zutun haben, als auch - wenn gewünscht - Themen, bei denen es um das Individuelle und die Persönlichkeit geht, behandelt werden.

Wird der persönliche Anteil ins Coaching mit einbezogen, findet meistens in Kombination ein zusätzliches Einzel-Coaching mit den Team-Mitgliedern statt.

Wie im Einzel-Coaching so fand auch im Team-Coaching bezüglich der Zielgruppe in der Vergangenheit eine Ausweitung statt. Während anfangs vor allem Vorstände, Geschäftsführungen, Aufsichtsräte, Betriebsleiter etc. Team-Coaching in Anspruch nahmen, wird diese Form des Coachings mittlerweile vermehrt auch auf der Ebene mittlerer und unterer Organisationseinheiten angefragt.

Ziel des Team-Coachings ist üblicherweise die Optimierung des „Führungs- und Leistungsverhaltens“, die schwerpunktmäßig an der Teamentwicklung - u.a. durch Verbesserung von Kommunikation, Kooperation und Motivation und damit auch Konfliktlösung innerhalb des Teams - ansetzt.

Alle vorgenommenen Maßnahmen werden jedoch weiterhin selbst durch das Team gesteuert und gelöst, weshalb der Coach hier lediglich als „Analytiker und

Prozessberater" fungiert. Letztlich soll der Coach insofern überflüssig werden, als das Team zukünftig selbst in der Lage sein sollte, frühestmöglich die bestehenden Problemursachen zu erkennen und aufzulösen.

Um seiner Rolle als Coach optimal gerecht werden zu können muss ihm seitens des Teams diese Rolle einschließlich der notwendigen Entscheidungsbefugnisse auch tatsächlich **zugestanden** werden, was bedeutet, dass nach einer Problemanalyse eine Zielsetzung zur Problemlösung geschaffen werden muss.

Der *Vorteil* eines Team-Coachings liegt vor allem in der Einbeziehung des realen Arbeitsumfeldes. Team-Coaching ermöglicht unter Berücksichtigung der individuellen Perspektiven und Kenntnisse der einzelnen Teammitglieder zum einen eine spezifischere Darstellung der realen Arbeitssituation als auch die gemeinsame Bearbeitung der unterschiedlichsten Aufgaben und Probleme. Indem sich im Team-Coaching Konstellationen des realen Arbeitsumfeldes widerspiegeln, kann der Coach systembedingte Probleme und Zusammenhänge feststellen.

Neben den Vorteilen existieren aber auch diverse Nachteile des Team-Coachings gegenüber dem Einzel-Coaching. So gestaltet sich das Aufbauen von Vertrauen mit steigenden Teilnehmerzahlen selbstverständlich schwieriger als im Einzel-Coaching.

Zudem wird ein Team-Coaching aufgrund der systembedingten Komplexität, die sich aus der Zusammenarbeit mehrerer Teilnehmer mit unterschiedlichen Perspektiven und Ansichten ergibt, sich grundsätzlich immer als vergleichsweise schwieriger erweisen. Ein weiteres Problem besteht in der Beobachtung des Coachs entweder durch die Organisation oder durch eigene Teammitglieder, die dadurch den Coaching- Prozess beeinflussen können. Dies kann dazu führen, dass sich das gecoachte Team seitens der Organisation und damit auch dem Coach gegenüber unter Erfolgsdruck fühlt oder, dass einzelne Teammitglieder sich beispielsweise aufgrund interner Rivalitäten weigern, sich dem Coaching zu öffnen.

Für Team-Coaching als Unterform des Gruppen-Coaching gelten im Wesentlichen dieselben Kritikpunkte die bei letzterem bereits genannt wurden. Dementsprechend wird vor allem der Umstand kritisiert, dass das, was heute als Team-Coaching

bezeichnet wird, sich nur selten von dem unterscheidet, was ursprünglich unter der Bezeichnung Teamberatung geführt wurde.

Um den Bereich des Team-Coachings abzuschließen, wäre hier der Vollständigkeit halber noch die Unterform des Team-Coachings, das Projekt-Coaching anzuführen, das zur Vorbereitung, Einführung und Betreuung von Projekt-Teams in Anspruch genommen wird. Sowohl fachliche als auch persönliche Probleme bezüglich eines Projekts werden hier von einem oder mehreren Coachs betreut. Das besondere am Projekt-Coaching ist, dass die Teammitglieder aus mehreren Hierarchieebenen für ein spezielles zeitlich begrenztes Projekt zusammenkommen, in dem in der Regel ziel- und leistungsorientiert gearbeitet wird, woraus sich schnell Probleme entwickeln können, die durch ein Coaching geklärt werden sollen.

### **3. 4. Selbst-Coaching und weitere Formen von Coaching**

Um das existierende Spektrum an Coaching-Varianten möglichst realitätsnah zu erfassen, sollen hier nun noch einige „Sonderformen“ von Coaching angesprochen werden, die der Vollständigkeit halber zur Abrundung des gesellschaftlich-wirtschaftlichen Bildes genannt werden sollten.

Der Begriff „Selbst-Coaching“ umfasst all jene Verfahrensweisen, die den Praktizierenden selbstleitend und damit ohne Zutun eines Coachs die im Coaching angestrebten Ziele (hier vor allem individuelle Kompetenzerweiterung) mittels „Selbstlernmethoden“ erreichen lassen. Im Mittelpunkt stehen dabei Methoden zur Analyse und Steigerung der Kompetenz bezüglich Beziehungs- und Verhaltensaspekten.

Whitmore<sup>6</sup> sieht im Selbst-Coaching zudem die Möglichkeit - gewissermaßen im Selbstversuch - Coaching-Methoden zu erproben, um sie später bei anderen Personen besser anwenden zu können. Der Autor hält diese Art der Selbsterfahrung für ein mögliches und auch angebrachtes Qualifikationsmerkmal für einen Coach. Damit liegt der Gedanke, Selbst-Coaching als Ergebnis eines guten Coachings zu betrachten, recht nahe.

Einen Vorteil des Selbst-Coachings liegt im Ausschluss möglicher Manipulation durch externe Personen. Auch ist der Anwender zeitlich nicht an einen Coach gebunden

---

<sup>6</sup> vgl. Whitmore 1994

und kann, wann immer er will, auf seine Fähigkeit zum Selbst- Coaching zurückgreifen. Ein weiterer Vorteil liegt in der breiten Zielgruppe, da Selbst-Coaching nicht nur Führungskräften vorbehalten ist, sondern auch allen anderen Angestellten zur Verfügung steht, die sich die positiven Aspekte eines Coachings zunutze machen können. Selbst-Coaching soll damit allen Mitgliedern

Beim Neurolinguistischen Programmieren (abgekürzt *NLP*) handelt es sich um ein von Richard Bandler und John Grinder seit Anfang der 70er Jahre des zwanzigsten Jahrhunderts entwickeltes psychotherapeutisches Verfahren, das dem verhaltenstherapeutischen Kontext zuzurechnen ist. Im NLP werden diverse (z.T. suggestiv-hypnotische) Techniken verwendet, um beim Klienten eine kognitive Umstrukturierung und hieraus resultierende emotionale Veränderungen zu erreichen, durch die sich die einem Symptom kausal zugrunde liegenden Probleme und Konflikte auflösen sollen, so dass auch das Symptom selbst verschwindet. Aus den dieser Therapieform zugrundeliegenden Modellen und Techniken leitet sich ein breites Spektrum unterschiedlichster Anwendungsformen ab, das unter anderem Motivations-, Erfolgs- und sonstige Trainings aller Art beinhaltet, aber auch „Selbsttherapiekonzepte“ sowie viele rezeptartige Anleitungen zum „Selbst-Coaching“ umfasst.

Selbst-Coaching wird vielfach vehement kritisiert oder sogar vollkommen abgelehnt wird. Diese Kritik erscheint in erster Linie dann als berechtigt, wenn sich hinter dem Begriff des Selbst-Coaching, wie Böning dies formuliert, lediglich „Zeit- und Stressmanagement, garniert mit etwas Selbstreflexion, persönlicher Entwicklung und autogenem Training“<sup>7</sup> versteckt.

Die Vorteile die dem Coaching unter Zuhilfenahme eines Coachs zugeschrieben werden, sind bezüglich des Selbst-Coachings natürlicherweise die Aspekte, die fehlen und als Nachteile festzuhalten sind. Problematisch an diesem Ansatz ist, das Selbst- Coaching in der subjektiven Wahrnehmung und Analysefähigkeit des Praktizierenden verbleibt. So können verschiedene Methoden dem Praktizierenden zwar helfen, die subjektive Perspektive zu erweitern, dennoch bleiben im Selbst-Coaching die spezifischen Fähigkeiten, Erfahrungen und Sichtweisen eines Coachs

---

<sup>7</sup> Böning 2000: 171

als zentrales Hilfsmittel zur Perspektivenerweiterung verschlossen. So können „blinde Flecken“ nicht entdeckt und bearbeitet werden.

### **3. 5. Kombinationen verschiedener Coaching-Formen**

Kombinationen der internen und externen Coaching-Varianten können die jeweiligen Vorteile nutzbar zu machen. Neue Varianten dieser Form ermöglicht eine Zusammenarbeit zwischen internen und externen Coachs sowie der Personalabteilung, auch wenn dies immer zunächst ein Abstecken der Rahmenbedingungen und ein sorgfältiges aufeinander Abstimmen einzelner Maßnahmen erfordert. Voraussetzung hierfür ist ein klar strukturiertes und logisch aufgebautes Konzept, das in Zusammenarbeit von internen und externen Coachs erstellt wird. Die Aufgabenverteilung an die jeweiligen Coachs und Angestellten der Personalabteilung können individuell vorgenommen werden. Sowohl die Planung als auch der Ablauf dieser Coaching-Variante ist von den individuellen Bedingungen des jeweiligen Unternehmens abhängig, was sich unter Umständen negativ hinsichtlich des Entwicklungs- und Steuerungsaufwandes auswirken kann.

Als Anlässe dieser Coaching-Variante können Umstrukturierungsprozesse oder innovative Projekte sein. Insbesondere dann, wenn die Personalabteilung den Anforderungen der steigenden Angestelltenzahlen nicht mehr effektiv gerecht werden kann, hält Astrid Schreyögg<sup>8</sup> die Kombination von internem und externem Coaching für sinnvoll. Dabei müssen beim Coach die Neutralität und Verpflichtung dem Klienten gegenüber weiterhin gewährt bleiben. Die Maßnahmen eines externen Coachs bleiben in diesem Fall dieselben wie sonst auch und betreffen das gesamte Spektrum der Unterstützung neuer Mitarbeiter bei der Orientierung, Entwicklung und Durchführung von Förderungsmaßnahmen, Beratung entlassener Mitarbeiter, personelle Veränderungen und persönliche Probleme.

### **3. 6. Coaching mit mehreren Coachs**

Für größere Teams, oder komplexere Situationen, in den der Coach alleine nicht mehr differenziert arbeiten kann, besteht die Möglichkeit des Coachings mit

---

<sup>8</sup> Schreyögg 1995: 204 ff.

mehreren Coachs. Grundsätzlich weist ein Coaching mit mehreren Coachs dieselben Vor- und Nachteile auf, die bereits beim Gruppen- und Team-Coaching beschrieben wurden.

Damit ein Coaching mit mehreren Coachs erfolgreich durchgeführt werden kann, ist eine optimale Kooperation der Coaches notwendig, die wie bei der Kombination von Coaching-Varianten auf einem gemeinsamen getragenen Konzept gründen sollte. Auch die Klienten müssen sowohl mit jedem einzelnen Coach als auch mit den Coachs als Team einverstanden sein.

Für beide Untervarianten ist es zwingend erforderlich, dass die Coaches, zur optimalen Förderung hinsichtlich der Erstellung eines gemeinsamen Konzepts und Abstimmung der Vorgehensweisen miteinander kooperieren und sich so optimal ergänzen.

#### **4. Das Theorie-Inventar**

Neben dem dargestellten Methodeninventar des NLP geht es im Rahmen des theoretischen Hintergrundes insbesondere um Multiperspektivität.

Systemisches Coaching wird dabei als ressourcen- und lösungsorientierte Prozessberatung verstanden: Der Kunde ist Experte für seine Probleme und Lösungen, der Coach ist Experte für den Weg zum Finden der Lösung. Der Berater entwickelt im Coaching gemeinsam mit dem Kunden individuell passende Lösungen und gibt keine Lösungen vor. Systemisches Coaching ist ziel- und ergebnisorientiert und anhand konkreter, mit dem Kunden erarbeiteten Zielkriterien evaluierbar.

Systemisches Coaching betrachtet immer die Interaktion (Kommunikation und/oder Verhalten) im System d.h. von mindestens zwei (oder mehr) Personen - nicht einer ist "bad or mad".

Der Coachee analysiert seinen "Beitrag" und seine Möglichkeiten in der Interaktion. Dann entwickelt er Alternativen zum Problemverhalten bzw. reaktiviert sein Lösungsverhalten (Lösungs- und Ressourcenorientierter Ansatz). Hierbei helfen sog. zirkuläre Fragen - der Coachee antwortet und reflektiert dabei aus einer anderen Perspektive oder die sog. Wunderfrage - der Coachee imaginiert die Lösung und

analysiert die Faktoren die zur (hypothetischen) Lösung notwendig waren bzw. die Lösung bedingen. Aus diesen Erkenntnissen heraus plant der Coachee sein (neues) Verhalten.

Im Coaching werden die Zusammenhänge der Berufswelt von Individuen oder Gruppen schwerpunkthaft verhandelt. Hierbei ist zu betrachten, in welcher Weise sich der evolutionäre Hintergrund zum Beispiel einer Arbeitsgruppe geformt hat. Vor dem Hintergrund wissenssoziologischer Überlegungen bildet ja immer der jeweilige lebensweltliche Kontext, hier der berufliche, die Horizontstruktur zur Formulierung von Themen, zu ihrer Strukturierung und ihrer spezifischen Artikulation. Im Coaching von Gruppen werden somit u.a. folgende Fragen virulent:

- Wie lange besteht die Gruppe bereits?
- Was war der Anlass zur Konstituierung der Gruppe? Welchen Auftrag hat sie?
- Was versteht die Gruppe unter „Leistung“?
- Besteht ein gemeinsamer Wille zur Reflexion, und ist man darin bereits geübt?
- Handelt es sich um eine temporäre oder eine dauerhafte Gruppe?
- Gab es zuvor Beziehungen der Gruppenmitglieder untereinander?
- Stammen die Gruppenmitglieder aus einem identischen kulturellen Erfahrungsraum oder liegen neben dem unmittelbaren Gruppenauftrag zudem Integrationsprozesse vor (wie sie sich zum Beispiel in Fusionsprojekten ergeben)?
- Hat sich die Gruppe aus der Initiative eines oder einiger Gruppenmitglieder entwickelt oder liegt eine Gruppenzusammenstellung vor, die sich durch Maßnahmen von Vorgesetzten ergeben hat?
- Gibt es in der Gruppe Probleme durch neu geordnete Kompetenzen und Aufgaben im Unternehmen?
- Drohen der Gruppe oder Teilen der Gruppenmitglieder bei fehlendem Erfolg massive Sanktionen wie Karrierestillstand, Versetzung oder Entlassung?
- In welchem Maße beschreibt sich die Gruppe als zukunftsfähig und sieht ihre Arbeit als förderlich für die Zukunftsgestaltung an?
- Ist das Engagement des Unternehmens in der Gruppenarbeit auf ein verändertes Führungsverhalten der Vorgesetzten zurückzuführen, oder welche Motive liegen ihm zugrunde?
- Auf welche Infrastruktur kann die Gruppe innerbetrieblich zurückgreifen?

- Worin bestand der Anlass zur Verpflichtung eines Coachs?
- Liegt der Schwerpunkt auf personalen, interpersonalen oder systemischen Fragestellungen?
- Sind alle Gruppenmitglieder über die Zusammenarbeit mit dem Coach informiert, und erfolgt die Zusammenarbeit auf freiwilliger Basis?

## 5. Das Methoden-Inventar

Auch die Konkretisierung des Coaching-Auftrags durch die Wahl stimmiger Methoden hängt von den Wirkungen ab, die der Coach nach seiner Strukturierung der vorgefundenen Situation gemeinsam mit seinen Klienten zu erzielen beabsichtigt. Schreyögg<sup>9</sup> macht auf Interdependenzen und Verknüpfungen in Coaching-situationen aufmerksam und führt hierzu aus dass die Ziele von Coaching nicht eindimensional angelegt sein dürfen. So kann es z.B. nicht ausschließlich um die Beseitigung von Krisenerfahrungen gehen, sondern es sollte auch die generelle Förderung selbstgestaltender Berufstätigkeit eingeschlossen sein. Es kann auch nicht um ausschließliche und individuelle Förderung des jeweiligen Klienten gehen, denn die Qualität seiner Interaktionen und seiner Einbettung in sein berufliches Umfeld bestimmen sein Wohlbefinden hochgradig mit. Ebenso wenig sollte sich Coaching in der ausschließlichen Förderung von Effizienz erschöpfen. Es ist nämlich immer zu bedenken, inwieweit berufliches Dasein auch im Sinne von mehr Humanität angereichert werden kann.

Auch die beabsichtigten Wirkungen von Coaching bzw. seine Effekte sollte ein Coach explizieren können. Dies ist schon deshalb von Belang, weil dann für den Klienten die Mitwirkung an seiner eigenen Entwicklung transparent wird und, bei dem hier zugrunde liegenden Coaching-Konzept das Ziel immer eine selbstgestaltende Veränderung und Erweiterung von Deutungs- und Handlungsmustern bei Klienten ist.

Als konzeptionelle Stilkomponente bildet der Interaktionsstil des Coaches aber auch einen Teil des gesamten Beratungskonzeptes. So sollte der Coach seine

---

<sup>9</sup> Schreyögg 1995: 23

konzeptionellen Überzeugungen für die Interaktion mit Klienten erläutern und begründen können.“

Andere methodische Fragestellungen zentrieren sich um die äußere Anordnung von Coaching. Auch sie kann in unterschiedlicher Weise gestaltet sein. Dabei bedarf es ebenfalls einer Reihe konzeptioneller Überlegungen, wenn das Selbstmanagement von Berufstätigen gestärkt werden soll. Stereotype Regelungen, die ein Coach für jeden Klienten gleichermaßen vorschlägt, wären ebenso unangebracht wie ein wahlloses Eingehen auf jeden Kundenwunsch. Berater sollten jedenfalls auch für solche Zusammenhänge über vernünftige Begründungen verfügen.

Es wird deutlich, dass die unendlich vielfältigen beruflichen Konstellationen ein flexibles Methodenrepertoire erfordern, das Differenzierungen zwischen personalen, interpersonalen und systemischen Fragestellungen zulässt. Belastungen durch Interaktionen mit Kollegen, Vorgesetzten, unterstellten Mitarbeitern müssen geeignet verhandelt werden können. Der Einfluss der Systeme, die konstruktiv-positiv, aber auch psychisch oder physisch gefährdend den Menschen beeinflussen, benötigt ihrerseits ein passendes methodisches Vorgehen. Alle angewandten Methoden sind verstärken die gesetzten anthropologischen und ‚herkunftstheoretischen‘ Prämissen. Ihnen ist gemein, dass sie im Coaching das Selbstgestaltungs-Potenzial der Klienten fördern sollen.

Dass diese Komplexität eine zu erwartende Größe im Coaching ist, bringt Schreyögg auf einen einfachen, aber plausiblen Nenner: „Einfach zu verhandelnde Anliegen könnten die Gecoachten ja auch mit ihren Freunden oder Bekannten bereden, sie brauchen dazu jedenfalls nicht unbedingt einen professionellen Gesprächspartner.“<sup>10</sup> Coaching, sowohl das Einzelcoaching als auch das Coaching von Gruppen oder das Coaching von Teams oder ganzen Organisationen, bedingt einen Spitzenanspruch an die Qualität und Professionalität des Coachs und seines Konzeptes. Es reicht daher nicht aus, die Funktion des Coachs als einfache Erweiterung des Rollenrepertoires von personalverantwortlichen Führungskräften anzusehen. Mit diesen Ausführungen sollte daher ein begründeter Anlass dafür gegeben werden, den Einsatz externer oder – wie hier beschrieben – interner, dann aber nicht in der

---

<sup>10</sup> Schreyögg 1995: 132

direkten Personalverantwortung den Klienten gegenüberstehenden Führungskräfte, zu bevorzugen - so diese denn für die Tätigkeit als Coach fundiert ausgebildet, konzeptionell, theoretisch und methodisch gerüstet und persönlich geeignet sind.

## **5.1. Coaching-Prozess**

### **1. Der Themenfindung**

- Was genau ist das Thema des Klienten?
- Woran möchte der Gecoachte arbeiten?
- Welches sind die Themenbereiche, die den Gecoachten beschäftigen?
- In welchen Bereichen möchte der Gecoachte:
  - o ein anderes Verhalten erreichen?
  - o Beziehungen anders gestalten?
  - o mehr Sicherheit erreichen?
  - o mehr Klarheit erreichen?

### **2. Zielfindung / Zielbestimmung**

- Welches Ziel / welchen Zielzustand will der Gecoachte im Bezug auf ein bestimmtes Thema erreichen?
- Was genau ist das Ziel?
- Was ist für den Klienten ein gutes Ergebnis?
- Woher weiß der Gecoachte, dass er sein Ziel erreicht hat?
- Woher erkennt der Coach, dass der Gecoachte sein Ziel erreicht hat?

### **3. Arbeiten an den Themen und sich ergebenden Themen**

Vor allem:

- o Fragetechniken
- o Offene Fragen (W-Fragen)
- o Geschlossene Orientierungsfragen
- o Erfragen von Lösungs- oder Vorgehensalternativen
- o Bewertung der Alternativen durch den Klienten
- Aktives Zuhören
- Feedback durch den Coach, bezogen auf:
  - o die emotionale Befindlichkeit des Klienten bzw.
  - o Wirkung, die der Klient auf den Coach macht

- o die Sachlösung

#### **4. Entscheidung / Verabredung**

- Das Bekenntnis des Klienten zu einem Lösungsweg
  - Gegencheck des Coach durch Fragen wie:
    - o Wann haben sie vor loszulegen?
    - o Was passiert, wenn... eintritt?
    - o Was könnte sie jetzt von diesem Weg wieder abbringen?
    - o Wie geht es ihnen jetzt?
- ➔ Ein Coach achtet vor allem auf die Authentizität / Kongruenz des Klienten
- ➔ Wenn der Coach die Sicherheit gewinnt, dass der Klient seinen Lösungsweg gefunden hat, oder der Prozess nicht weiter geht, ist das Coaching beendet.

## 5. 2. Coaching-Technik: Fragetechniken

### Warum Fragen und Fragetechniken:

- um Gespräche inhaltlich zu steuern (Wer fragt der führt!)
- um Gespräche zu strukturieren
- um Informationen zu bekommen (Problem einzukreisen, Ursachen erkunden, Lösungen suchen...)
- um auf den anderen Einzugehen (Interesse deutlich machen, ihn da abzuholen wo er steht, Andere in das Gespräch mit einzubinden, Coaching ...)
- um dem Gesprächspartner über eigenes Nachdenken zur Klarheit des Problems zu verhelfen und die Suche nach eigenen Lösungen anzustoßen (Coaching)

### Offene Fragen

Offene Fragen lassen dem Gesprächspartner den größten Spielraum zu antworten. Sie sind ideal um die oben genannten Ziele zu erreichen: Sie haben die größten Chancen, Ihren Gesprächspartner dazu zu bewegen, sich zu äußern. Durch diese Frageform erhalten Sie die informativ-reichsten Antworten und Sie ermöglicht einen anschließenden Dialog.

Benutzen Sie "offene", sogenannte W-Fragen:

**WER,**  
**WAS,**  
**WANN,**  
**WO,**  
**WIE,**

Und hüten Sie sich vor der WARUM-Frage. Sie bringt Ihr Gegenüber in Rechtfertigungszwang und trägt selten zur Problemlösung bei. Warum Fragen führen „tiefer in das Problem“. Dies kann hilfreich sein, um z.B. bei technischen Problemen die Ursache zu finden um diese abzustellen. Bei Führungs- oder Zwischenmenschlichen-Themen, lassen Warum-Fragen häufig eine Verhör-Atmosphäre aufkommen. Dies kann nicht zu einer kooperativen Lösung beitragen.

## **Bestimmte Formen von Offenen Fragen**

### **Fragen die zur Lösung führen**

Wie könnte es gehen?

Was könnten Sie tun?

Wo ging es schon mal gut und was waren die Erfolgsfaktoren?

Was bräuchten Sie, damit es geht?

Was müsste da sein, damit es geht?

### **Fragen die zum Ziel führen**

Was möchten Sie erreichen?

Was soll anders sein als vorher?

Wie genau soll die Lösung aussehen?

Wenn Sie sich alles wünschen könnten...?

Wenn eine Fee käme...?

Was ist dabei die Erwartung an mich/uns?

### **Fragen die ins Problem führen**

Was genau ist das Problem?

Was ist das ärgerliche daran?

Wann/Wo.... tritt es auf?

Was tun Sie wenn es passiert?

### **Fragen um ein Thema zu konkretisieren / ein Problem einzukreisen (Meta-Modell-Fragen)**

Wer genau ...?

Was genau ...?

Wie genau ...?

Immer?

Nie?

## 6. Coaching oder. Supervision?

In den letzten Jahren wird diskutiert, in welchem Verhältnis Supervision und Coaching zueinander stehen.

Manche sehen es als im Wesentlichen *gleichartige Verfahren*, wobei die Supervision im psychosozialen Bereich ("nonprofit bzw. socialprofit") angesiedelt sei und das Coaching in der Wirtschaft ("profit"). Dagegen spricht der Brauch, dass Führungskräfte im psychosozialen Bereich (so sie reine Führungskräfte sind und nicht auch in der Betreuung mitarbeiten) zur Bearbeitung ihrer Probleme, die sie aus der Führungsrolle heraus haben, oft eher "Coaching" in Anspruch nehmen. Dies scheint allerdings auch unterschiedlich zu sein, inwieweit hier Führungskräfte eher noch klientennah sind (also z.B. Teamleiter, die dann doch eher dazu zu neigen scheinen, bzgl. ihrer Führungsthemen "Supervision" zu nehmen) und Führungskräften in der mittleren bzw. oberen Ebene, die sich offensichtlich eher "coachen" lassen wollen.

Eine andere Sichtweise ist, Supervision als tätigkeitsbezogene Hilfe für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung und Coaching als tätigkeitsbezogene Hilfe für Menschen in Leitungsfunktionen zu sehen. Diese Sichtweise *unterscheidet also nicht nach dem Arbeitssektor, sondern rein nach der formellen Funktion*.

Eine weitere Möglichkeit ist folgende:

- den Fokus von Supervision in der *arbeitsbezogenen Reflexion des beruflichen Handelns* zu sehen, also auf die innerseelischen und zwischenmenschlichen Wirkfaktoren und Potenziale mehr abzustellen als auf die Lösungsorientierung. Diese arbeitsbezogene Reflexion des beruflichen Handelns kann sich sowohl auf generelle (berufsbezogene) eigene Handlungs-, Erlebens- und Denkmuster beziehen als auch auf fallbezogene. Immer ist nach dieser Sichtweise der Fokus aber eben mehr bei der Reflexion als bei der Findung konkreter (pragmatischer) Lösungen angesiedelt.

- den Fokus von Coaching im arbeitsbezogenen Finden von konkreten anlaßbezogenen (pragmatischen) Lösungen zu sehen.

Unter diesem Gesichtspunkt ist allerdings jede Supervision auch Coaching, da es im Sinne der berufsbezogenen Determinierung nicht bloß um Selbst- bzw.

Beziehungserfahrung geht, sondern immer auch um fallbezogene oder generelle, berufstätigkeitsbezogene Handlungs- und Entwicklungspotenziale. Weiters enthält unter diesem Gesichtspunkt die Supervision mehr an Coachinggesichtspunkten als dass das Coaching Supervisionsgesichtspunkte enthalten würde.

## **7. Literaturverzeichnis ,Coaching'**

- Böning, U. (2000). Ist Coaching eine Modeerscheinung? In Hoffmann, L. M. & Regnet E. (Hg.), *Innovative Weiterbildungskonzepte. Trends, Inhalte und Methoden der Personalentwicklung in Unternehmen* (S. 171-185). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Looss, W. (1991). *Coaching für Manager - Problembewältigung unter vier Augen*. Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Rauen, C. (1999). *Coaching innovative Konzepte im Vergleich*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Rauen, Christopher. (2000). *Handbuch Coaching* (2. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Schreyögg, A. (1995). *Coaching eine Einführung für Praxis und Ausbildung*. Frankfurt: Campus.
- Whitmore, J. (1994). *Coaching für die Praxis*. Frankfurt: Campus