



2. Studienarbeit

Welche Kompetenzen braucht ein Coach?

Das ideale Kompetenzprofil aus Sicht von Coaches

Claudia Kuchen

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Prisca Pedrun

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Referent: Hansjörg Künzli, lic. phil.

Jona und Adliswil, Oktober 2006

Diese Arbeit wurde im Rahmen der Ausbildung zur dipl. Psychologin FH bzw. zum dipl. Psychologen FH an der Hochschule für Angewandte Psychologie HAP verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch die HAP.

Hochschule für Angewandte Psychologie HAP, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich.

INHALTSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG.....	3
1.1. Einführung in die Thematik.....	3
1.2. Fragestellung	3
1.3. Zielsetzung und Vorgehen.....	4
1.4. Aufbau der Arbeit.....	4
1.5. Abgrenzung	5
I THEORETISCHE GRUNDLAGEN	5
2. COACHING.....	5
2.1. Coaching als professionelle Beratung	7
2.2. Coaching Varianten	9
2.2.1. Organisationsexterner Coach.....	10
2.2.2. Organisationsinterner Coach	11
2.2.3. Einzel-Coaching	13
2.2.4. Gruppen-Coaching	14
2.2.5. Team-Coaching	15
2.2.6. Projekt-Coaching.....	16
2.3. Zur Definition von Coaching in dieser Arbeit.....	16
2.4. Abgrenzungen zu verwandten Konzepten.....	18
2.4.1. Supervision.....	18
2.4.2. Training	19
2.4.3. Mentoring	19
2.4.4. Psychotherapie.....	20
3. KOMPETENZ	21
3.1. Definition.....	21
3.2. Kompetenzklassen.....	22
3.3. Kompetenzkonzept	23
4. KOMPETENZEN EINES COACHS	24
4.1. Anforderungen an Coachs	24
4.2. Selbstkompetenzen	25
4.3. Sozialkompetenzen.....	28
4.4. Methodenkompetenz	32
4.5. Fachkompetenz.....	33
II EMPIRISCHER TEIL.....	38
5. METHODENTEIL.....	38

5.1.	Fragebogen	38
5.1.1.	Gestaltung des Fragebogens	38
5.1.2.	Entwicklung der Inhalte	40
5.2.	Datenerhebung	41
5.3.	Durchführung der elektronischen Befragung	42
5.4.	Begleitschreiben	43
5.5.	Auswertungsmethoden	43
6.	ERGEBNISSE.....	43
6.1.	Soziodemographische Ergebnisse	44
6.2.	Ergebnisse Kompetenzen	45
6.2.1.	Selbstkompetenzen	46
6.2.2.	Sozialkompetenzen.....	48
6.2.3.	Methodenkompetenzen.....	50
6.2.4.	Fachkompetenzen	51
6.3.	Ergebnisse der Zusatzfragen.....	54
6.3.1.	Arbeitstätigkeit	55
6.3.2.	Ausbildungshintergrund	57
6.3.3.	Klienten	60
6.3.4.	Fragen rund um das Coaching	63
6.4.	Kompetenzprofil.....	65
7.	DISKUSSION	71
7.1.	Soziodemographische Ergebnisse	71
7.2.	Ergebnisse und Interpretation der Kompetenzen	71
7.3.	Ausblick.....	82
7.4.	Methodenkritik	83
8.	ABSTRACT	85
9.	LITERATURVERZEICHNIS	86
10.	ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	90
11.	TABELLENVERZEICHNIS	90
12.	ANHANG	91

1. Einleitung

1.1. Einführung in die Thematik

Coaching hat als personenzentrierter Beratungsansatz im deutschen Sprachraum seit Mitte der 80er Jahre zunehmend an Bedeutung gewonnen. Parallel zu dieser Entwicklung ist das Angebot immer bunter, vielfältiger und undurchsichtiger geworden. Für nahezu jedes helfende Gespräch wird der Begriff ‚Coaching‘ verwendet. Durch den beinahe inflationären Gebrauch ist der Begriff zur populären Modeerscheinung verkommen. Eine einheitliche Definition und ein homogenes Verständnis von Coaching sowie eine klare Abgrenzung zu anderen Beratungstätigkeiten konnten sich bisher nicht durchsetzen. Auch fehlen einheitliche Orientierungshilfen im Sinne von Qualitätsmerkmalen und Standards oder gar in Form eines geschützten Berufstitels. Gemäss Böning (2005) nimmt jedoch die Transparenz im Coaching-Feld erfreulicherweise zu. Durch Fachtagungen und Kongresse wird die Qualitätsdiskussion an die Öffentlichkeit gebracht. Die Branche öffnet sich und ein Erfahrungsaustausch zwischen den Praktikern findet statt. Die öffentliche Suche nach Austausch, Orientierung und gemeinsamen Impulsen wird vorangetrieben.

In dieser von der Hochschule für Angewandte Psychologie (HAP) Zürich vergebenen Auftragsarbeit wird versucht, in Zusammenarbeit mit dem Berufsverband für Supervision, Organisationsberatung und Coaching (BSO) Bern, einen weiteren Schritt in Richtung Qualitätssicherung zu gehen. Professionalisierungstendenzen, die einen Überblick über den ‚Coaching-Dschungel‘ verschaffen, sind für eine seriöse Differenzierung des Coaching-Angebots unbedingt notwendig. Der Verband setzt sich für Qualitätsstandards ein und hat für die Mitglieder einen patentrechtlich geschützten Berufstitel ‚Coach BSO‘, ein Qualitätssystem sowie einen Beratungscodex und ethische Verhaltensregeln entwickelt.

1.2. Fragestellung

Mit der vorliegenden quantitativen Studie soll die Sichtweise der Coachs zu folgender Fragestellung untersucht werden: **Über welche zentralen Kompetenzen muss ein Coach verfügen, um die an ihn gestellten Anforderungen zu erfüllen?**

1.3. Zielsetzung und Vorgehen

Ziel dieser Arbeit ist es, mittels einer Querschnittstudie ein Kompetenzprofil für Coachs aus Sicht der Coachs zu erstellen. Der BSO hat sich, wie bereits erwähnt, zur Zusammenarbeit mit der HAP entschlossen. Aus diesem Grund werden ausschliesslich Coachs, die diesem Berufsverband angehören, befragt. Sie sollen beantworten, welches die wichtigsten Anforderungen an einen Coach hinsichtlich verschiedener Kompetenzen, Erfahrungs- und Ausbildungshintergründe sind. Als Untersuchungsinstrument für die Querschnittstudie wird ein Fragebogen entwickelt und eingesetzt. Die Antworten werden deskriptiv ausgewertet und mit den zusammengetragenen Kompetenzerwartungen aus der Literatur verglichen. Die Ergebnisse bilden das anzustrebende Kompetenzprofil von Coachs aus Sicht der Coachs.

1.4. Aufbau der Arbeit

Als Einführung in die Theorie wird im **zweiten Kapitel** die geschichtliche Entwicklung des Coachings kurz erläutert. Danach geht es zunächst um die Aspekte der professionellen Beratung als Grundvoraussetzung für das Coaching. Was unter Coaching verstanden und wie es in der vorliegenden Arbeit definiert wird, ist nachfolgend beschrieben. Die Abgrenzung gegenüber Training, Supervision, Mentoring und Psychotherapie wird ebenfalls in diesem Kapitel geschildert. Das **dritte Kapitel** widmet sich den Kompetenzen. Nach einer begrifflichen Definition werden die Kompetenzklassen und das Kompetenzkonzept erläutert. Im **vierten Kapitel** werden die befragten Kompetenzen ausführlich beschrieben. Im Methodenteil, **Kapitel fünf**, werden die Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit noch einmal dargestellt. Zudem werden die Gestaltung des Fragebogens, die Entwicklung der Inhalte, die Datenerhebung, die Durchführung der empirischen Untersuchung sowie die Auswertungsmethoden dargelegt. Im **Kapitel sechs** werden die Ergebnisse der Befragung präsentiert. Im Diskussionsteil, **siebtes Kapitel**, werden die Ergebnisse aus der Befragung mit den Erkenntnissen aus der Literatur verglichen und in Bezug auf die Fragestellung erörtert. Im Ausblick werden mögliche Weiterentwicklungen diskutiert. Abschliessend wird Methodenkritik geübt.

1.5. Abgrenzung

In dieser Arbeit wird nur die Sicht der BSO-Coachs beleuchtet. In einer Parallel-Arbeit untersuchen zwei Kommilitonen dasselbe Thema aus Sicht der Unternehmungen. Damit die Arbeiten in einer Folgestudie verglichen werden können, wurde der Fragebogen gemeinsam entwickelt.

Im Zusammenhang mit der Sprachregelung in dieser Arbeit wird bewusst auf die Begriffe ‚Coachee‘ und ‚Gecoachte‘ bzw. ‚Gecoachter‘ verzichtet, da diese ein Beziehungsgefälle implizieren, in dem der Coach die aktive und direktive Rolle einnimmt (vgl. Loos, 2002). Dies entspricht jedoch nicht dem partnerschaftlichen Verständnis von Coaching in dieser Arbeit. Zum einfacheren Verständnis werden stattdessen die Begriffe ‚Klienten‘ oder ‚Kunden‘ für weibliche und männliche Personen verwendet, die ein Coaching beanspruchen. Die Begriffe ‚Coach‘ und ‚Berater‘ werden synonym verwendet und schliessen die weibliche und männliche Form ein. Ansonsten wird die neutrale Schreibform gewählt oder es werden beide Geschlechter genannt.

I Theoretische Grundlagen

2. Coaching

Mit der Metapher des Kutschers, der die Aufgabe hat, die Pferde sicher und schnell ans Ziel zu lenken, wird in der Coaching-Literatur häufig der Einstieg ins Thema geschaffen. Der Begriff ‚Coach‘ stammt ursprünglich vom Begriff ‚Kutscher‘ und die Metapher widerspiegelt ansatzweise was unter „Coaching“ verstanden wird (vgl. Lippmann, 2006a; Rauen, 2003; Schreyögg, 2003).

Der Begriff ‚Coaching‘ wurde seit Ende des 19. Jahrhunderts in England und den USA im Sportbereich verwendet. Im deutschen Sprachraum wurde die Bedeutung des Coachings durch den Spitzensport bekannt, womit die intensive Betreuung, Beratung und Motivierung von Hochleistungssportlern gemeint war (vgl. Lippmann, 2006a; Rauen, 2003). Böning (2005, S. 26ff) nennt für die betriebliche Anwendung des Coachings sieben Entwicklungsphasen, die nachfolgend kurz erläutert werden.

Phase 1: „Der Ursprung“

Mit Coaching wurde in den 70er-Jahren im amerikanischen Management ein entwicklungsorientierter Führungsstil umschrieben. Im deutschen Sprachraum ist die Verwendung des Begriffs ungefähr ab Mitte der 80er-Jahre übernommen worden.

Phase 2: „Die Erweiterung“

Nachwuchsführungskräfte wurden in dieser Phase durch hochpositionierte Manager, die nicht unbedingt deren direkte Vorgesetzte sein mussten, betreut und auf ihrem Karriereweg begleitet. Diese Variante wird heute eher als Mentoring bezeichnet. Die nähere Umschreibung dieses Begriffs sowie die Abgrenzung zum Coaching folgen in Kapitel 2.4.3.

Phase 3: „Der Kick“

Mit dem „Kick“ bezeichnet Böning die Pionierphase des Coachings Mitte der 80er-Jahre im deutschen Sprachraum. Die aus den USA importierte Variante konzentrierte sich in Deutschland von Anbeginn auf das Topmanagement und somit auf externe Coachs. Dem Coaching wurde nach und nach mehr Aufmerksamkeit in der Beratungsbranche und in der Öffentlichkeit geschenkt. Die Folge davon war, dass der Grundgedanke des Coachings populär wurde.

Phase 4: „Die systematische Personalentwicklung“

Nachdem etliche Debatten zwischen internen und externen Coachs über die „Themenführerschaft“ geführt worden waren, einigten sich die zwei Parteien auf eine „Koexistenz“. Seit Ende der 80er-Jahre hat Coaching einen festen Platz in der Personalentwicklung eingenommen. Das Einzel-Coaching hat sich zu einem wichtigen Instrument in der Entwicklung von oberen Führungskräften und dem Topmanagement etabliert.

Phase 5: „Die Differenzierung“

Verschiedene Coaching-Settings mit unterschiedlichen Inhalten und Abläufen wie zum Beispiel Gruppen- oder Team-Coachings hielten Einzug in die Personal- und Führungskräfteentwicklung. Coaching wurde zum Ausdruck einer „allgemeinen und vertieften, psychologisch ausgerichteten Beratungsmethodik“.

Phase 6: „Der Populismus“

Nachdem sich das Coaching einer breiten Akzeptanz erfreute, ist der Begriff ziemlich schnell zu einem „Containerwort“ verkommen. Sogar heute noch wird der Begriff „Coaching“ für alle möglichen Beratungstätigkeiten verwendet, auch wenn er mit dem ursprünglichen Coaching von Führungskräften nichts gemein hat.

Phase 7: „Vertiefte Professionalisierung“

Böning meint, dass in der aktuellen Phase die Tendenz zur „Professionalisierung“ und „Konsolidierung“ des Arbeitsfeldes Coaching vorangetrieben wird. Solange es keine gesetzlichen Bestimmungen zum Schutz des Begriffs „Coaching“ gibt, werden die seriösen und professionellen Anbieter sich selber, beispielsweise durch Verbandsmitgliedschaften, mit Qualitätsnachweisen zu helfen wissen müssen.

2.1. Coaching als professionelle Beratung

Gemäss Lippmann (2006a, S. 13ff) besteht eine Möglichkeit, dem oben genannten „Populismus“ entgegenzuwirken, indem Coaching als professionelle Beratung definiert wird. Aber was bedeutet „professionelle Beratung“?

Zentral für eine professionelle Beratung ist das **Kundensystem**, denn ohne dieses findet keine Beratung statt. „Kunden sind kundig und bringen das Potenzial zur Problemlösung mit“ (S. 14). Dies bedeutet, dass die Personen, die eine Beratung in Anspruch nehmen, eigenverantwortlich, entscheidungs- und handlungsfähig sind und aktiv am Beratungsprozess teilnehmen. Nicht alle Kunden können sich jedoch gleich gut auf diesen Prozess einlassen. Die Kunst des Beratenden besteht darin, die allfälligen Widerstände bei den Kunden zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren.

Eine professionelle Beratung kommt nur zustande, wenn eine bearbeitbare, **konkrete Problemstellung** vorhanden ist. Die Beratenden müssen somit bei weniger klaren und offensichtlichen Anliegen die Problemstellung schrittweise mit den Kunden herausarbeiten. Sie müssen zudem darauf achten, dass sie die Kunden zur Selbsthilfe bewegen. Die Kunden sollen sich selbst befähigt fühlen, ihre Anliegen bearbeiten zu können.

Lippmann (2006a, S.16) wie auch Rauen (2005, S. 118), Loos (1997, S. 14) und Schreyögg, (2003, S. 198) empfehlen das **Beratungssystem** beim Einzel-Coaching nach Möglichkeit vom Kundensystem zu trennen, um grösstmögliche Objektivität zu gewährleisten, Interessenskonflikte zu vermeiden und neue Einsichten durch das Aufdecken von „blinden Flecken“ zu ermöglichen. Dies bedeutet, dass vor allem externe Beratende oder Mitarbeitende einer internen Spezialabteilung das Coaching durchführen.

In der professionellen Beratung spielt die **Arbeitsbeziehung** eine wichtige Rolle. Das Beratungssystem muss eine tragfähige und vertrauensvolle Beziehung herstellen, in der das Kundensystem seine Wünsche und Bedürfnisse platzieren kann mit dem Ziel, diese im kooperativen Dialog zu bearbeiten.

Die Rollen sind klar voneinander getrennt und transparent. Es geht exklusiv um die Kundenanliegen, denn die Kunden bestimmen, was sie bearbeiten wollen und wie lange das Coaching dauern soll (Lippmann, 2006a, S. 16f).

Grundlage jeder professionellen Beratung sollte ein **Beratungs- bzw. Coaching-Konzept** (vgl. auch Rauen, 2005; S. 298ff, Schreyögg, 2003, S. 153ff) sein. Damit ist kein rigides, geschlossenes Modell zu verstehen, sondern ein adäquates, praxisorientiertes Konzept, das den Rahmen für die Beratung definiert, gleichzeitig aber flexibel und offen die unterschiedlichen Ansätze integriert. Ausgangspunkt im Coaching sind häufig Ansätze aus der therapeutischen Praxis (Lippmann, 2006a, S. 17):

- gesprächsorientierter, klientenzentrierter Ansatz
- gestalttherapeutischer Ansatz
- transaktionsanalytischer Ansatz
- systemisch-lösungsorientierter Ansatz
- rational-emotive Therapie bzw. Verhaltenstherapie

Das Rahmenkonzept basiert auf Menschenbildern. Der Inhalt des Konzeptes umfasst den Realitätsbereich, die Gestaltung der Berater-Kunden-Beziehung, die Anwendung der Methoden sowie die Evaluierung und Überprüfung der Wirkung der Beratung.

Als weiterer Bestandteil einer professionellen Beratung beschreibt Lippmann (2006a, S.18f) das **Setting**. Das Setting verleiht der Beratung den schützenden Rahmen, indem es gewisse Aspekte wie die Art der Beratung (zum Beispiel internes oder externes Coaching) oder die Systemgrenze (zum Beispiel Einzel- oder Gruppen-Coaching) meist in Verträgen festlegt. Dauer, Frequenz und Ort des Coachings, das Honorar sowie die Geheimhaltungspflicht sind weitere formale Modalitäten, die festgehalten werden. Ebenso zentral und nicht zu unterschätzen ist die Klärung der „Spielregeln“ sowie das „Abholen“ der gegenseitigen Erwartungen. Ziele, Problemstellungen, Wünsche aber auch Zweifel und Unsicherheiten sollen vom Coach erfragt werden. Auch seitens des Coachs ist Offenheit und Transparenz gefordert. Er hat die Aufgabe, die Kunden über seine Arbeitsweise und seine Methoden zu informieren und ihnen gleichzeitig die Möglichkeiten und Grenzen aufzuzeigen. All dies wird in der Fachsprache unter dem **psychologischen Vertrag** subsumiert. Dieser kann im Verlauf des Coaching-Prozesses flexibel angepasst werden. Auch die Rollenklärung des Coachs (Prozess- und/oder Fachberatung) sollte in den psychologischen Vertrag einfließen. Als **Prozessberater** steht der Coach den Kunden helfend zur Seite, die Verantwortung für den Problemlösungsprozess übernimmt jedoch das Kundensystem. So gelingt es dem

Coach, dem Anspruch „Hilfe zur Selbsthilfe“, der dem Coaching zugrunde liegt, gerecht zu werden. Bei der Expertenberatung gibt der Berater Fachinformationen, nimmt inhaltlich Stellung und arbeitet aktiv an verschiedenen Lösungsalternativen mit.

Im Coaching kommen verschiedene Vertragskonstellationen vor. Der Zweier-Vertrag wird zwischen Kunden- und Beratersystem abgeschlossen. Komplexer wird die Vertragsgestaltung wenn Dritte (Auftraggebende) oder sogar Vierte (Personalentwicklung als Vermittlung) im Coaching-Prozess involviert sind. Bei den beiden letztgenannten Konstellationen gilt es, gegenseitige implizite Erwartungen bzw. Befürchtungen transparent und offen darzulegen, damit keine Missverständnisse entstehen. Eine klare Informationsgestaltung bei der Auftrags- und Kontextklärung ist in dieser Phase unabdingbar. So kann der Auftraggeber seine Führungsaufgaben nicht an den Coach delegieren und die Kunden lästern auch nicht mit dem Coach hinter dem Rücken des Auftraggebenden.

Die oben genannten Aspekte einer professionellen Beratung bilden gewissermassen die Voraussetzungen für ein professionelles Coaching. Im nachfolgenden Kapitel wird der Begriff Coaching näher umrissen und genauer definiert.

2.2. Coaching Varianten

Rauen (2005, S. 114ff) unterscheidet etablierte Coaching-Varianten nach der Art der Coachs sowie der Anzahl und Anliegen der Klienten. Folgende Personengruppen können als Coach tätig sein:

- Organisationsexterne Coachs
- Organisationsinterne Coachs
 - In einer Organisation fest angestellte (Stabs-)Coachs.
 - Vorgesetzte, bei denen ein Teil der Tätigkeit und Führungsfunktion Coaching-Aufgaben sind.

Aufgrund der Anzahl Klienten und der Auftragsstellung lassen sich folgende Coaching-Settings unterscheiden:

- Einzel-Coaching
- Gruppen-Coaching
 - Team-Coaching
 - Projekt-Coaching

In dieser Arbeit wird von einer Coaching-Definition ausgegangen, in der das Zweier-Setting betont wird und ein Coach als organisationsexterner Berater tätig ist. Nachstehend werden diese Themen sowie die anderen Settings zum besseren Verständnis näher erläutert.

2.2.1. Organisationsexterner Coach

Der organisationsexterne Coach arbeitet selbstständig oder ist in einer Unternehmensberatung als Berater angestellt. Er arbeitet meist hauptberuflich für verschiedene Organisationen (Rauen, 2005, S. 114). Externe Coachs werden zu den unterschiedlichsten Anlässen beigezogen, da nicht alle Organisationen über interne Coachs verfügen. Steht ein interner Coach zur Verfügung, wird ein externer Coach vor allem für innovative Personalentwicklungsmassnahmen und in Krisensituationen bevorzugt, denn er hat gegenüber einem internen Berater verschiedene Vorteile (vgl. Schreyögg, 2003, S. 191ff; Rauen, 2005, S. 117ff):

- Er hat die Möglichkeit, eine sehr intensive Beratungsbeziehung zu hohen Führungskräften aufzubauen, da er mit keiner festen Rolle vorbelastet ist.
- Er genießt grosses Vertrauen, weil er vom beruflichen Alltag der Klienten weit weg ist. Insbesondere in persönlichen Krisen, wie zum Beispiel bei einer Entlassung, ist das Bedürfnis nach Geheimhaltung gross.
- Der externe Coach ist neutral gegenüber der Unternehmenskultur. Er bringt keine Muster mit und kann unbefangen neue Deutungs- und Handlungsmuster mit den Klienten erarbeiten. Die Kulturneutralität ist auch im Zusammenhang mit einer Personalentwicklung von Vorteil oder wenn es zum Beispiel um Fusionen geht.
- Durch die andere Sichtweise des Coachs bezüglich verschiedener (Problem-) Zusammenhänge gelingt es den Klienten leichter, von festgefahrenen Verhaltensmustern weg zu kommen. Sie sind schneller bereit, mit für sie fremden Handlungsformen oder Materialien wie beispielsweise malen, basteln etc. zu experimentieren.

Aufgrund dieser Vorteile organisationsexterner Coachs gab und gibt es Diskussionen, ob Coaching-Massnahmen ausschliesslich von organisationsexternen Beratern durchgeführt werden sollten (Rauen, 2005, S. 118f). Faktoren, die dafür sprechen, sind Unabhängigkeit, Vertrauen und Diskretion (z.B. Geissler & Günther, 1986; zit. nach Rauen, 2005, S. 118f). Deshalb kommt Rauen zum Schluss, dass organisationsexterne Coachs zu bevorzugen sind, wenn besonderen Wert auf Geheimhaltung und Intimität gelegt wird und wenn innovative Effekte erreicht werden sollen.

2.2.2. Organisationsinterner Coach

In einer Organisation fest angestellte (Stabs-)Coachs

Diese Coachs sind organisationsinterne, fest angestellte Berater, die interne Prozessberatung und Personalentwicklungsmassnahmen unterstützen und ergänzen. Gegenüber organisationsexternen Coachs haben die internen Berater den Vorteil, dass sie über organisationsspezifische Abläufe besser informiert sind, was bei Problemen hilfreich sein kann. Ihre Zielgruppen sind das untere und mittlere Management. Für das Topmanagement ist die Statushöhe dieser Coachs oft nicht ausreichend. (Stabs-)Coachs stehen vor allem dann im Einsatz, wenn Vorgesetzten-Coaching nicht in Frage kommt. Sie sind im Coaching-Bereich qualifiziert und können Beratung in Form von Einzel- oder Gruppen-Coaching anwenden. Deshalb sind interne Coachs vielseitiger als coachende Vorgesetzte (Hauser, 1991, S. 222ff). Trotzdem weisen (Stabs-)Coachs gegenüber organisationsexternen Beratern verschiedene Nachteile auf. Durch die Anstellung in der Organisation können sie nur beschränkt vertrauliche Beziehungen aufbauen. Oft entstehen bei den Klienten Neutralitätszweifel. Da die Beziehung zu den Klienten jedoch eine wichtige Grundlage des Coaching-Prozesses ist, liegen die Beratungsschwerpunkte überwiegend bei fachlichen Lernpartnerschaften, in denen insbesondere junge Führungskräfte betreut und gefördert werden (Rauen, 2005, S. 119f). Es gibt auch hier einige Kritiker, die organisationsinternes Coaching grundsätzlich ablehnen, weil der interne Berater, selbst ein Teil des Systems, dieses nicht in Frage stellen kann (z.B. Geissler in Hauser, 1991; zit. nach Rauen, 2005, S. 125).

Vorgesetzte mit Coaching-Aufgaben

Diese Coaching-Variante wird gemäss Rauen (2005, S. 120ff) häufig mit Vorgesetzten-Coaching bezeichnet. Sie ist die ursprüngliche Form des Coachings im Managementbereich und ist auch heute noch im angloamerikanischen Raum vorherrschend. „Der (meist direkte) Vorgesetzte fungiert als Coach aus der Linie, indem er seine Mitarbeiter im Rahmen eines klar definierten Personalentwicklungskonzeptes zielgerichtet und entwicklungsorientiert führt“ (S. 120). Ein häufiger Schwerpunkt liegt bei der Betreuung und Führung neu in die Organisation eingetretener (Nachwuchs-)Führungskräfte. Das Vorgesetzten-Coaching wird jedoch sehr kontrovers und kritisch diskutiert und zum Teil sogar grundsätzlich abgelehnt. Rückle (1992) weist darauf hin, dass coachende Vorgesetzte ihre Führungsaufgabe generell allen Mitarbeitenden gegenüber wahrzunehmen haben und diese nicht zeitlich begrenzt ist. Den Hauptvorteil sieht der Autor darin, dass die coachende

Führungskraft die Mitarbeitenden bei Problemen aktiver unterstützt. Schreyögg (2003) erklärt die Problematik folgendermassen:

So scheint es sich beim „Vorgesetzten-Coaching“ um eine besonders differenzierte Führungshaltung zu handeln, die aber nicht als Coaching im eigentlichen Sinne zu bezeichnen ist. Der Begriff Coaching sollte ja, wenn er nicht gänzlich unscharf werden soll, für individuelle Formen der Personalentwicklung oder für gesonderte Formen des Konflikt- bzw. Krisenmanagements reserviert bleiben. Und derartige Aufgaben lassen sich im Rahmen einer Vorgesetzten-Untergebenen-Interaktion nicht realisieren (S. 207f).

Lippmann (2005) weist darauf hin, dass sich Beratungsgespräche durch die Führungskraft massgeblich von einem professionellen Coaching unterscheiden. Er zählt folgende kritische Unterschiede auf:

- Kontroll- und Beurteilungsfunktionen verhindern Neutralität
- Problematik der Interessensgegensätze zwischen Mitarbeitenden und Organisation
- Gefahr der Rollenkonfusion oder Beziehungsfalle
- Beziehungsgefälle und Rollenvorbelastung
- Gefahr der Voreingenommenheit und der Betriebsblindheit
- Offenheit nur in bestimmtem Mass möglich, persönliche und private Anliegen werden weniger thematisiert
- Spezialisierung auf Coaching aufgrund vieler anderer Aufgaben gar nicht möglich
- Qualifikation als Coach meist unzureichend
- Gefahr, Ratschläge erteilen und/oder zu viel Einfluss ausüben zu wollen

Rauen (2005, S. 121) verweist auf die starke inhaltliche Beschränkung. Durch das stets vorhandene Beziehungsgefälle werden zum Beispiel komplizierte persönliche Probleme nicht thematisiert. Mitarbeitende werden von ihrem Vorgesetzten-Coach vor allem für ausgewählte Arbeiten qualifiziert, angeleitet und motiviert und zum Schluss findet eine rückmeldende Kontrolle statt. Es ist fraglich, ob ein solches Vorgehen als Coaching oder Beratung angesehen werden kann, denn ein Coaching ist eine freiwillige Angelegenheit. Zudem ist ungewiss, ob Mitarbeitende ein Vorgesetzten-Coaching ohne Folgen beenden können. Weiter ist zu bemängeln, dass die Offenheit verloren geht, weil die Beschäftigung mit Problemen im persönlichen Bereich die Arbeitsbeziehung zum Vorgesetzten belasten kann. Eine fachliche Betreuung seitens des Vorgesetzten ist problemlos möglich. Dies sollte jedoch von jeder Führungskraft erwartet werden können, ohne dass daraus ein Coaching entsteht (Looss, 2002). Rauen (2005) erklärt, dass es oft unklar ist, warum Vorgesetzte zu Beratern ihrer Mitarbeitenden werden sollen und was für ein Ziel damit verfolgt wird. Die normale und legitime am Unternehmensziel orientierte Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeitenden stellt keine Beratung bzw. kein Coaching dar. Im

Gegenteil, durch die Doppelfunktion kann es bei den Vorgesetzten zu Rollenkonfusionen kommen, weil sie sich sowohl der Unternehmung wie den Mitarbeitenden verpflichtet fühlen. Darum sind sich Rauen (2005, S. 122) und Schreyögg (2003, S. 207) einig, dass es sich beim Vorgesetzten-Coaching um eine „besonders differenzierte Führungshaltung“ handelt.

2.2.3. Einzel-Coaching

Einzel-Coaching bedeutet, dass eine Person von einem Coach beraten wird (Rauen, 2005, S. 125). Es stellt die klassische Coaching-Form dar (vgl. Lippmann, 2006a, S. 48f; Schreyögg, 2003, S. 215). Looss (2002, S. 14) versteht unter einem Coach „ein – vorzugsweise externer – Einzelberater für die personenzentrierte Arbeit mit Führungskräften“. Das Einzel-Coaching ist nach ihm die einzig wahre Coaching-Variante und sollte nach Möglichkeit von einem externen Coach durchgeführt werden (vgl. auch Hauser, 1991, S. 212). Das Zweier-Setting ist die Grundlage, um sehr persönliche Themen intensiv, lernbringend und problemklärend zu bearbeiten.

Beratung ist in diesem Sinn die Etablierung einer Beziehung von im Management sonst ungewohnter Nähe, Intimität, Herrschaftsfreiheit, emotionaler Intensität und gleichzeitig angstreduzierender Neutralität. Diese besondere Beziehung ermöglicht eine Beratungsarbeit, die für die im Management typischerweise anzutreffenden Problemlagen im Spannungsfeld von Rolle und Person ausgesprochen hilfreich ist (Looss, 2002, S. 156).

Gemäss Huck (1989) eignet sich das Zweier-Setting für eine intensive Auseinandersetzung mit der Führungsrolle oder anderen Berufsrollen sehr gut. Wenn die Qualifikation und Position des Coachs es zulassen, können auch tiefer gehende persönliche und berufliche Angelegenheiten besprochen werden. Diese können zudem in private Belange hineinreichen. Von der zeitlichen Dauer her gesehen, sind dem Einzel-Coaching keine Grenzen gesetzt. Der Coach agiert inhaltlich vor allem als Prozessberater. Seine Aufgaben bestehen im Geben von Feedback und Erkennen und Bearbeiten von Verhaltens- und Wahrnehmungseinschränkungen.

Einzel-Coaching als Arbeitsform eines externen Beraters bietet vielfältige Einsatzmöglichkeiten, die sowohl Beratung „on the job“ wie auch intensive und vertrauliche Arbeit mit kurzfristigen Ergebnissen mit einschliessen. Durch den Einsatz unterschiedlicher Konzepte kann der Coach den individuellen Bedürfnissen gerecht werden (Böning, 1990; zit. nach Rauen, 2005, S. 126). Ein wichtiger Vorteil dieser Variante ist, dass persönliche Themen intensiv und in einem intimen Rahmen besprochen werden können. Dabei ist der Gleichwertigkeit der Position von Klient und Coach eine grosse Bedeutung zuzumessen, vor allem bei der Arbeit mit Topmanagern. Falls ein zu grosses Beziehungsgefälle vorhanden

ist, kann die gegenseitige Akzeptanz nicht zu Stande kommen. Nachteile dieses Settings sind, dass der Coach der einzige Gesprächspartner für die Klienten ist und Perspektiven und Handlungsmuster in einem bestimmten Radius verhandelt werden. Zudem besteht die Gefahr der einseitigen Zielverfolgung. Diese kann jedoch mit einer guten Auftrags- und Kontextklärung minimiert werden (Lippmann, 2006a, S. 48f; Schreyögg, 2003, S. 215). Im Bereich des Einzel-Coachings sehen verschiedene Autorinnen und Autoren einen Unterschied, ob eine Führungsperson im unteren und mittleren Management gecoacht wird oder ob es sich um ein Executive-Coaching (Topmanagement) handelt. Executive-Coaching findet auf der obersten Führungsebene eines Unternehmens statt (Böning, 2006). Der Unterschied dieser beiden Coaching-Varianten bezieht sich auf die deutlich verschiedenen Schwerpunkte bei den Coaching-Anlässen.

Beim Coaching im unteren und mittleren Management werden nach Böning (2005) Ziele erarbeitet, die sich unter anderem auf Führungsfähigkeiten, soziale Kompetenzen, Selbstsicherheit oder Konfliktmanagement beziehen. Diese werden verknüpft mit Offenheit, Authentizität, Zusammenarbeit oder Fairness. Das Coaching ist zudem stark getragen von Werten und Bedürfnissen, die mit Selbstverantwortung, Selbsterarbeiten und Selbststeuerung zu tun haben.

Im Topmanagement ist ein Rollen-, Ergebnis-, Durchsetzungs- und Konkurrenzdenken vorherrschend, das von politischen und strategischen Überlegungen geleitet wird. Werte wie Takt, Taktik und Image beeinflussen den Umgang untereinander. Beim Executive-Coaching muss deshalb der Coach noch in stärkerem Masse über persönliche und fachliche Souveränität verfügen. Er muss wirtschaftlich-strategisches Wissen besitzen und politische Spielregeln kennen. Eine neutrale Position sowie höchste Diskretion und Vertraulichkeit sind unabdingbar. Deshalb wird Executive-Coaching fast ausschliesslich von externen Einzel-Coachs durchgeführt (Böning, 2005, S. 68f). Zur weiteren Erläuterung vergleiche auch Lippmann (2006a, S. 69ff).

2.2.4. Gruppen-Coaching

Unter dem Oberbegriff Gruppen-Coaching werden alle Coaching-Varianten verstanden, bei denen mehrere Personen gleichzeitig gecoacht werden. Team- und Projekt-Coaching sind daher Unterformen des Gruppen-Coachings (Rauen, 2005, S. 125ff; Lippmann, 2006a, S. 49ff). Die Vorteile des Gruppen-Coachings gegenüber dem Einzel-Coaching sind eine grössere Methodenvielfalt und ein breiteres Spektrum an Lösungsideen. In diesem Setting findet Personalentwicklung statt, indem die Gruppenmitglieder ihre unterschiedlichen Kenntnisse und Erfahrungen einbringen können. Dies ist jedoch nur möglich,

wenn es dem Coach gelingt, eine Arbeits- und Lernatmosphäre zu schaffen, in der sich die einzelnen Mitglieder trauen, ihre Anliegen offen einzubringen. (Rauen, 2005, S. 128; Lippmann, 2006a, S. 50; Schreyögg, 2003, S. 216f). Das Gruppen-Coaching und seine Unterformen haben jedoch auch Nachteile und werden deshalb von diversen Experten sehr kritisch betrachtet oder sogar abgelehnt. Looss (2002, S. 154ff) ist einer dieser Vertreter. Für ihn kennzeichnet die ursprüngliche und individuelle Beratungssituation, sprich Einzel-Coaching, die Qualität der Beziehung zwischen Klient und Berater. Aus dieser Grundhaltung ergeben sich unter anderem folgende Nachteile für das Gruppen-Coaching:

- Vertrauliche Anliegen und persönliche Themen werden selten diskutiert, weil die Offenheit der Gruppenmitglieder oft kleiner ist als im Zweier-Setting.
- Wenn über ein Thema gesprochen wird, findet dies immer mit Wissen anderer Personen statt. Dadurch ist die Vertraulichkeit schwerer zu gewährleisten. Für die Betroffenen könnte dies ein Gesichtsverlust nach sich ziehen.
- Je nach Gruppendynamik kann der Lernprozess behindert werden, denn die Etablierung eines optimalen Lernklimas erfordert Zeit.
- Die persönliche Entwicklung der einzelnen Mitglieder ist eingeschränkter als im Einzel-Coaching. Ein Coach kann nicht immer alle Fragestellungen berücksichtigen und bearbeiten (Lippmann, 2006a, S. 51; Looss, 2002, S. 156ff).

Ausserdem wird darauf hingewiesen, dass der Unterschied des Gruppen-Coachings zu anderen gruppenbezogenen Beratungs- respektive Arbeitsmethoden wie zum Beispiel Teamsupervision, Seminar, Gruppentraining, Teamentwicklungsworkshop etc. nicht ersichtlich und somit in dieser Form und mit dieser Bezeichnung fraglich ist. Der enorme Coaching-Aufwand für jedes Gruppenmitglied widerspricht zudem einer der wichtigsten Eigenschaften des Coachings: der niedrighwelligen Verfügbarkeit einer personen-zentrierten Beratungsleistung (Rauen, 2005; Looss, 2002).

2.2.5. Team-Coaching

Das Team-Coaching ist eine Unterform des Gruppen-Coachings. Es „richtet sich an Arbeitsgruppen bzw. Teams, die als institutionalisiertes Subsystem einer Organisation dauerhaft oder für eine bestimmte Zeit (Projektteams) gemeinsame Aufgaben und Ziele verfolgen“ (Lippmann, 2006a, S. 52). Diese Form der Organisationsberatung ist allgemein bekannt unter den Begriffen „Teamsupervision“ oder „Teamentwicklung“ (Lippmann, 2006a, S. 52; Schreyögg, 2003, S. 217f; Looss 2002, S. 155). Für Rauen (2005, S. 130f) und Lippmann (2006a, S. 52f) liegen die Aufgabenschwerpunkte des Team-Coachings im

Bereich der Teamentwicklung und beim Erhalt der Selbststeuerungsfähigkeit des Teams. Kommunikation, Motivation und Kooperation werden im Team-Coaching gefördert, mit dem Ziel der Verbesserung des Führungs- und Leistungsverhaltens. Vorteile des Team-Coachings sieht Lippmann (2006a, S. 53) in der Möglichkeit, dass der Coach direkt in den Arbeitsprozess des Teams einwirken kann, dort wo die Probleme entstehen. Weitere Vor- und Nachteile dieser Coaching-Variante entsprechen denen des Gruppen-Coachings, da es sich um eine Unterform davon handelt. Rauen (2005, S. 131) betont, dass es sich beim Team-Coaching nur um eine Neuentdeckung von Teambesprechungen im Zusammenhang mit einer Coaching-Mode handelt.

2.2.6. Projekt-Coaching

Das Projekt-Coaching ist eine Unterform des Team-Coachings. Es dient der Vorbereitung, Einführung und Begleitung von Projekt-Teams. Diese bestehen meistens aus Personen, die zeitlich begrenzt für eine spezielle Aufgabe bzw. Zielsetzung zusammenarbeiten. Die Vor- und Nachteile des Projekt-Coachings entsprechen wiederum denen des Gruppen- oder Team-Coachings (Rauen, 2005, S. 131; Lippmann, 2006a, S. 53f).

Nachdem nun ein Überblick über die diversen Coaching-Varianten geschaffen wurde, wird im nächsten Abschnitt die Begriffsklärung von Coaching für diese Studienarbeit vorgenommen und näher eingegrenzt.

2.3. Zur Definition von Coaching in dieser Arbeit

In dieser Arbeit basiert die Coaching-Definition auf folgenden Grundsätzen, die zusammenfassend aus dem vorhergehenden Kapitel 2.2, Coaching-Varianten, entnommen wurden:

- Ein Coach darf nicht in die Strukturen einer Organisation verwickelt sein. Er soll mit seinen Klienten aus einer möglichst neutralen Position verhandeln können. Das heisst, dass ein Coach als organisationsexterner Berater tätig sein sollte. Ob er diese Tätigkeit auf selbstständiger Basis oder als Angestellter einer Beratungsfirma wahrnimmt, ist ihm freigestellt.
- Ein Coach arbeitet im Zweier-Setting. Obwohl auch dieses Nachteile aufweist, überwiegen die Vorteile stark.

- Ein organisationsexterner Coach arbeitet im Zweier-Setting vorwiegend mit Führungskräften aus dem mittleren, oberen und dem Topmanagement.

Aufgrund dieser Ausführungen wurde eine Coaching-Definition gesucht, die diese grundlegenden Punkte sowie weitere wichtige Prämissen mit einschliesst. In der Literatur gibt es sehr viele verschiedene Coaching-Definitionen, was auf die fehlende Begriffsklarheit zurückzuführen ist. Looss (2002) definiert Coaching kurz und prägnant als „personenbezogene Einzelberatung von Menschen in der Arbeitswelt“ (S. 13). Dadurch werden die Varianten des Gruppen-Coachings ausgeschlossen. Im weiteren Verlauf liefert der Autor eine noch etwas konkretere Auffassung von Coaching als Einzelberatung von Führungskräften: „Ein „Coach“ ist ein (externer) Einzelberater für die personenzentrierte Arbeit mit Führungskräften entlang der Frage, wie die Managerrolle von der Person bewältigt wird“ (S. 15). Damit wird nicht ausgeschlossen, dass ein Coach ausschliesslich ein externer Berater sein muss. Für Schreyögg (2003) ist die Bedeutung des Coachings sinnvoll und innovativ, wenn es als professionelle Form der Managementberatung verstanden wird. Dort „verhandeln Führungskräfte „unter vier Augen“ ... alle für sie aktuell relevanten Fragestellungen mit einem Coach“ (S. 11). Damit ist Coaching zum einen eine Form der Personalentwicklung, zum anderen eine Dialogform über „Freud und Leid“ im Beruf. Rauen (2005) liefert eine sehr differenzierte Definition. Er beschreibt den Coaching-Begriff anhand diverser Charakteristiken, die für diese Arbeit von Bedeutung sind. Zudem werden die bereits genannten Grundsätze des organisationsexternen Coachs, des Zweier-Settings und der Führungskräfte- resp. Managementberatung eingehalten. Darum haben sich die Verfasserinnen für diese Coaching-Definition als Grundlage für die Arbeit entschieden.

- Coaching ist ein interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess, der primär berufliche Anliegen umfasst (individuelle Beratung auf der Prozessebene).
- Coaching findet auf der Basis einer tragfähigen und durch gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen gekennzeichneten, freiwillig gewünschten Beratungsbeziehung statt.
- Coaching zielt immer auf eine (auch präventive) Förderung von Selbstreflexion... und -wahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung, um so Hilfe zur Selbsthilfe zu geben.
- Coaching arbeitet mit transparenten Interventionen und erlaubt keine manipulativen Techniken, da ein derartiges Vorgehen der Förderung von Bewusstsein prinzipiell entgegenstehen würde.
- Coaching setzt ein ausgearbeitetes Coaching-Konzept voraus, welches das Vorgehen des Coachs erklärt und festlegt, welche Interventionen und Methoden der Coach verwendet, wie angestrebte Prozesse ablaufen können und welche Wirkzusammenhänge zu berücksichtigen sind. Zudem sollte das Konzept dem Gecoachten soweit transparent gemacht werden, dass Manipulationen ausgeschlossen werden können.
- Coaching findet in mehreren Sitzungen statt und ist zeitlich begrenzt.

- Coaching richtet sich an eine bestimmte Person... mit Führungsverantwortung und/oder Managementaufgaben.
- Coaching wird praktiziert durch Beraterinnen und Berater mit psychologischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen sowie praktischer Erfahrungen bezüglich der Anliegen des... Klienten (um die Situation fundiert einschätzen und qualifiziert beraten zu können) (Rauen 2005, S. 113) [Hervorhebungen v. Verf.].

Der Autor weist im Anschluss an die Definition darauf hin, dass das Ziel der Coaching-Arbeit immer die (Wieder-)Herstellung und/oder Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeit der Klienten ist. Das heisst, dass der Coach sein Gegenüber in dem Sinne berät und fördert, dass er letztendlich nicht mehr gebraucht wird. Auch für Lippmann (2006a, S. 20) ist das Ziel jedes Einzel-Coachings, konkrete Anliegen herauszukristallisieren und schrittweise zu bearbeiten, so dass die Kunden sich möglichst rasch wieder kompetent fühlen, um mit ihren momentan subjektiv erlebten Fähigkeiten die gewählten Schritte zu bewältigen. Schreyögg (2003, S. 155) beschreibt zwei wesentliche Ziele. Einerseits zielt das Coaching auf eine Steigerung beruflicher Qualifikationen im Sinne von Managementkompetenzen ab, andererseits besteht es in der Förderung beruflicher Selbstgestaltungspotenziale von Führungskräften.

2.4. Abgrenzungen zu verwandten Konzepten

Es gibt verschiedene andere Konzepte und Begriffe, die mit Coaching in Verbindung gebracht werden. In dieser Arbeit werden vier verwandte psychosoziale Interventionen dem Coaching gegenübergestellt: die Supervision, das Training, das Mentoring und die Psychotherapie. Es sind vor allem diese Formen, die oft mit Coaching in Zusammenhang gebracht werden und häufig für Verwechslungen sorgen.

2.4.1. Supervision

Gemäss Lippmann (2006a, S. 31ff) weist Supervision die grösste Ähnlichkeit zum Coaching auf. Der Autor erklärt, dass Supervision als Begriff vor allem im Non-Profit-Bereich verwendet wird. Coaching hat demgegenüber eine bessere Anschlussfähigkeit in der Wirtschaft. Gründe dafür könnten sein, dass Supervision im angloamerikanischen Sprachraum die kontrollierend-beratende Führungsfunktion der Vorgesetzten bezeichnet und damit besonders in Betrieben entsprechend eine kritisch-negative Bedeutung erhält. Im Non-Profit-Bereich findet Supervision zudem oft in Gruppen statt. Coaching wird hingegen vor allem als Zweier-Setting umschrieben. Auch Schreyögg (2003, S. 64) sieht zwischen den beiden Begriffen eine grosse Ähnlichkeit. Sie begründet dies vor allem im

Hinblick darauf, dass beide eine Form prozessualer Beratung darstellen und sich mit dem Klienten in seinem beruflichen Umfeld beschäftigen. In Abgrenzung zur Supervision geht das Coaching jedoch über die Entwicklung der sozialen Kompetenzen des Klienten hinaus und beschäftigt sich auch mit den fachlichen Defiziten. Looss (2002, S. 196ff) sieht die Differenzierung der beiden Begriffe insbesondere in sprachkulturellen Grenzen. Fallner und Pohl (2001; zit. nach Lippmann, 2006a, S. 33) gehen in diesem Zusammenhang auf die Wortherkunft ein. Während Supervision „Überblick verschaffen“ heisst, wird Coaching als konsequente Arbeit an den gefundenen Zielen verstanden.

2.4.2. Training

Beim Training geht es gemäss Lippmann (2006a, S. 29f) um Entwicklung von Know-how und gezielte Verbesserung von Verhaltensweisen in bestimmten Situationen. Trainings finden meistens in Gruppen statt und sind dort besonders sinnvoll, weil die Mitglieder sich gegenseitig Feedback geben können. Roth, Brüning und Edler (1995; zit. nach Jansen, Mäthner & Bachmann, 2004, S. 18) sehen im Gruppenkontext den entscheidenden Unterschied zwischen Training und Coaching, weil Coaching in der klassischen Form häufig individuell erfolgt. Trainings werden vor allem als Workshops oder Seminare abgehalten. Dort finden Informationsvermittlung und -verarbeitung in Form von Üben und Trainieren mit anschliessendem Feedback statt. In einem Coaching können Elemente eines Trainings eingesetzt werden. Die methodisch-didaktischen Möglichkeiten sind in einem Zweier-Setting jedoch beschränkter als in einem Gruppen-Setting (Lippmann, 2006a, S.29f).

2.4.3. Mentoring

Dorsch (2004) definiert Mentoring wie folgt: „eine geschützte, hierarchiefreie und ausserhalb der normalen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung bestehende Partnerschaft mit dem Ziel der Förderung von Führungsnachwuchskräften“ (S. 595). Lippmann (2006a, S.30f) bezeichnet Mentoring als „eine Art „Patenschaft“ durch ein erfahrenes, meist hierarchisch höher gestelltes Organisationsmitglied für eine Person, die neu in die Organisation oder in eine bestimmte Funktion gelangt ist“ (S. 30). Mentoring wird speziell in Einführungsphasen eingesetzt und dort vor allem für Mitarbeitende, die als „High Potentials“ eingeschätzt werden. Damit will die Unternehmung eine gut gestaltete und begleitete Einführungsphase sichern und die Fluktuationsraten möglichst gering halten. Gleichzeitig werden neue Mitarbeitende durch das Mentoring gut integriert und fühlen sich mit der Organisation verbunden. Diese hier beschriebene Patenschaft oder Mentorenrolle ist mit einem

Beziehungs- und Machtgefälle verbunden und nicht neutral, weil sie stark durch die Interessen der Unternehmung geprägt ist.

2.4.4. Psychotherapie

Lippmann (2006a, S. 33ff) sieht den Kernauftrag der Psychotherapie als Hilfe für Einzelne oder Familiensysteme im Umgang mit psychischem Leiden. Das Hauptziel einer Psychotherapie ist, Menschen von Symptomen mit Krankheitswerten zu befreien und psychische Gesundheit zu erlangen. Im Gegensatz dazu steht beim Coaching die Unterstützung eines Individuums zur optimalen Gestaltung und Übernahme seiner Rollen in einer Unternehmung im Vordergrund.

Looss (2002, S. 138ff) erkennt eine gewisse Ähnlichkeit zwischen Coaching und Psychotherapie, weil sie bezüglich der Arbeitsformen oft konzeptionell benachbart sind. Trotzdem kann ganz klar eine Grenze zwischen den beiden Interventionsformen gezogen werden. Diese erfolgt bezüglich der Zielgruppe, durch die Thematik, das zeitliche und örtliche Arrangement und durch die angestrebte Intensität und Tiefe der Arbeit selbst. Das heisst, dass ein Coach, der Einzelberatung für Führungskräfte anbietet, oft nicht ein klassischer Psychotherapeut ist. Vielmehr kommt er selber überwiegend aus dem Bereich Wirtschaft und Management und bringt aus diesem Umfeld verschiedene eigene Erfahrungen mit, die er in seine Beratung einfließen lassen kann. Bezüglich Zeit und Ort unterscheiden sich Coaching und Psychotherapie stark. Ein Coaching kann grundsätzlich überall stattfinden. Demgegenüber findet Psychotherapie in aller Regel in der Praxis des Therapeuten oder der Therapeutin statt und unterliegt auch zeitlich einem strengen Raster. Dieses ist für den Patienten wichtig und bietet ihm Sicherheit gerade in Zeiten intensiver persönlicher Verunsicherung. Der thematische Umgang unterscheidet sich dahingehend, dass sich Coaching mit Fragestellungen, Problemsituationen und Lernwünschen aus dem beruflichen Umfeld befasst, die aktuell und real veränderbar sind. In der Psychotherapie wird viel weiter auf die Erlebens- und Lerngeschichte des Klienten eingegangen. Indem die Biographie zurückverfolgt wird, kann Einsicht geschaffen werden und klärendes Nacherleben einer weit zurückliegenden schwierigen Erfahrung wird möglich. In der Psychotherapie spielt zudem das private Beziehungsnetz eine grosse Rolle, beim Coaching ist dieses nachgeordnet. Die Zielgruppen im Coaching sind wie bereits erwähnt Führungskräfte und Manager mit Rollen im beruflichen Kontext. In der Psychotherapie gibt es keine Einschränkung bezüglich der Zielgruppen (Lippmann, 2006a, S. 34).

Schreyögg (2003) sieht Coaching als „Therapie gegen berufliches Leid“ (S.67). In beruflichen Zusammenhängen gibt es eine grosse Vielfalt an Beunruhigungen, Krisen und

Deformationen, die schwere psychische und/oder physische Symptome nach sich ziehen können. Psychotherapie ergibt hier oft keine Besserung, weil Psychotherapierende vielfach gar nicht nachdem beruflichen Umfeld fragen und diesem Thema eher hilflos gegenüber stehen. Zudem ist zu beachten, dass berufliche Themen und Probleme meistens eine andere Dynamik aufweisen als private. Coaching als spezifische berufliche Beratungsform kann vielfach eine neue Entwicklung einleiten. Gleichzeitig gibt es jedoch auch Phänomene im beruflichen Kontext, die mit Coaching nicht zu bewältigen sind.

3. Kompetenz

Ähnlich wie der Begriff „Coaching“ ist auch der Begriff „Kompetenz“ in aller Munde. Globalisierung und Modernisierung schaffen eine immer vielfältigere und zunehmend vernetztere Welt. Durch lebenslanges Lernen passen sich die Menschen den stetig steigenden Anforderungen und laufenden Veränderungen an. Der „Kompetenzmensch“ muss über die vielfältigsten Kompetenzen verfügen, um mit dem rasanten Wandel Schritt zu halten (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2003, S. IX).

Beim Begriff „Kompetenz“ fällt auf, wie unterschiedlich dieser definiert und wie uneinheitlich er verwendet wird. Erpenbeck und von Rosenstiel weisen darauf hin, dass eine Vereinheitlichung des Kompetenzbegriffs schwierig sein dürfte, weil die „...Phänomene, auf die der Begriff verweist, zu komplex und die Gebiete, in denen er an Bedeutung gewinnt, zu vielfältig“ (S. IX) sind. Immerhin gibt es seit ein paar Jahren ein Bestreben nach gemeinsamen Überlegungen und Vorgehensweisen bezüglich des Konstruktes „Kompetenz“.

3.1. Definition

Unter Kompetenz verstehen wir die Möglichkeit eines Individuums, in Abhängigkeit von seinen Lebensbedingungen seine kognitiven, sozialen und verhaltensmässigen Fähigkeiten so zu organisieren und einzusetzen, dass es seine Wünsche, Ziele und Interessen verwirklichen kann. In diesem Sinne bedeutet Kompetenz nicht einfach ein bestimmtes Wissen oder die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die ein Mensch hat oder eben nicht hat. Andere Aspekte wie Ziele, Bedürfnisse, Werte und Einstellungen beeinflussen die Art und Weise, wie ein Mensch seine persönlichen Ressourcen zur Lösung von Problemen und im Umgang mit den Herausforderungen des Lebens einsetzt. Das Kompetenzniveau eines jeden Individuums hat sich auf unterschiedliche Art und unterschiedlichem Ausmass entwickelt. Grundsätzlich besteht zu jedem Zeitpunkt des Lebens die Möglichkeit, die Kompetenz weiter zu entwickeln (Frei, Hugentobler, Alioth, Duell & Ruch, 1996, S. 14).

Kompetenzen entsprechen, etwas vereinfacht ausgedrückt, dem Potenzial, in konkreten Situationen erfolgreich handeln zu können. Die konkrete Leistung, die wir sehen können, wird Performanz genannt. Weshalb eine Performanz erbracht wird und wie die Leistung zustande kommt, ist unserer Beobachtung entzogen. Kompetenzen sind demnach nicht direkt beobachtbar. Es handelt sich um ein psychologisches Konstrukt, das als Grundlage der konkreten Handlungen und Leistungen (Performanz bzw. Handlungskompetenz) dient (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2003, S. IXff). Die Autoren bezeichnen Kompetenzen als „Dispositionen selbstorganisierten Handelns“.

Nach Lang (2000, S. 35ff) beruhen Kompetenzen auf Persönlichkeitsmerkmalen und zeigen sich in bestimmten Einstellungen und Verhaltensweisen. Diese stehen im Zusammenhang mit

- dem Antriebssystem, welches hohe Leistungen ermöglicht
- dem Wertesystem, welches verantwortungsbewusst macht
- dem Orientierungssystem, welches zum Abstrahieren befähigt
- dem Lernsystem, mit welchem Begriffe neu gefasst werden
- dem Steuerungssystem, welches Interesse und Ausdauer weckt

3.2. Kompetenzklassen

In der wissenschaftlichen Diskussion wird die Unterteilung von Kompetenzen immer wieder als problematisch und unbefriedigend aufgefasst, weil sie als Performanzen nur in Mischformen vorkommen und sich inhaltlich schwer trennen lassen. Für einen besseren Überblick und eine klarere Struktur ist die Einteilung in Kompetenzklassen in der Theorie von Vorteil. Erpenbeck und von Rosenstiel (2003) unterscheiden folgende grundlegenden Kompetenzklassen.

Personale Kompetenzen:

Als die Disposition einer Person, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln, eigene Begabungen, Motivationen, Leistungsansätze zu entfalten und sich im Rahmen der Arbeit und ausserhalb kreativ zu entwickeln und zu lernen.

Sozial-kommunikative Kompetenzen:

Als die Disposition kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich mit anderen kreativ auseinandersetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten, und neue Pläne, Aufgaben und Ziele zu entwickeln.

Fachlich-methodische Kompetenzen:

Als die Disposition einer Person, bei der Lösung von sachlich-gegenständlichen Problemen geistig und physisch selbstorganisiert zu handeln, d.h. mit fachlichen und instrumentellen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten kreativ Probleme zu lösen, Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten; das schliesst Dispositionen ein, Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch selbstorganisiert zu gestalten, sowie die Methoden selbst kreativ weiterzuentwickeln.

Aktivitäts- oder umsetzungsorientierte Kompetenzen:

Als die Disposition einer Person, aktiv und gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln und dieses Handeln auf die Umsetzung von Absichten, Vorhaben und Plänen zu richten – entweder für sich selbst, oder auch für andere, mit anderen, im Team, im Unternehmen, in der Organisation. Diese Dispositionen erfassen das Vermögen, die eigenen Emotionen, Motivationen, Fähigkeiten und Erfahrungen und alle anderen Kompetenzen – personale, fachlich-methodische und sozial-kommunikative – in die eigenen Willensantriebe zu integrieren und Handlungen erfolgreich zu realisieren (S. XVI).

Ob die aktivitäts- oder umsetzungsorientierten Kompetenzen eine eigene Klasse bilden sollen oder bereits in den anderen Klassen integriert sind, wird kontrovers diskutiert.

3.3. Kompetenzkonzept

Weinert (2001; zit. nach Erpenbeck & von Rosenstiel, 2003, S. XXXI) hat in einer wichtigen Arbeit zur Klärung des Kompetenzkonzepts fünf wesentliche Schlussfolgerungen herausgearbeitet, die dieses stützen. Vier davon sind für die vorliegende Arbeit von Bedeutung und werden nachfolgend aufgeführt. Die Verweise in eckigen Klammern wurden von Erpenbeck und von Rosenstiel zur besseren Verständlichkeit angefügt.

- Das Kompetenzkonzept sollte nur in Bezug auf die erfolgreiche Bewältigung komplexer [selbstorganisiertes Handeln erfordernder] Anforderungen benutzt werden. Die psychologische Kompetenzstruktur leitet sich aus der Anforderungsstruktur ab.
- Das Kompetenzkonzept sollte nur benutzt werden, wenn zur Bewältigung dieser komplexen Anforderung sowohl kognitive [fachlich-methodische] wie motivationale, ethische [personale] willensmässige [aktivitätsbezogene] und soziale [sozial-kommunikative] Komponenten gehören.
- Das Kompetenzkonzept sollte nur benutzt werden, wenn der Komplexitätsgrad der Anforderungen wirklich hoch genug ist [also ohne Selbstorganisationsprozesse nicht zu bewältigen ist]. Darunter liegende Anforderungen können im Prinzip „automatisiert“ durch Fertigkeiten (skills) bewältigt werden. Die Grenze zwischen Fertigkeiten und Kompetenzen ist allerdings unscharf.
- Das Kompetenzkonzept sollte nur benutzt werden, wenn Lernprozesse [Kompetenzentwicklungsprozesse] zu den notwendigen Voraussetzungen gehören, um die komplexen Anforderungen zu bewältigen. Das bedeutet: Es muss vieles gelernt werden, kann aber nicht direkt gelehrt werden (grosse Bedeutung informellen Lernens, u.a. in der Arbeit, im sozialen Umfeld, im Netz) (S. XXXI).

Über welche Kompetenzen sollte nun ein Coach verfügen? Dieser Frage wird im nächsten Kapitel nachgegangen.

4. Kompetenzen eines Coachs

In diesem Kapitel nähern wir uns dem Kompetenzprofil für Coachs an. Aus der einschlägigen Literatur werden die Kompetenzerwartungen zusammengetragen. Am Schluss des Kapitels werden die Ergebnisse der Literaturrecherche in Form eines Kompetenzprofils für Coachs dargestellt, das als inhaltliche Grundlage für den Fragebogen dient.

Aus der Coaching-Literatur wurde die Einteilung in Selbst-, Sozial-, Methoden- und Fachkompetenzen übernommen. Diese Einteilung dient der Reduzierung der Komplexität und der besseren Verständlichkeit. Den Verfasserinnen ist durchaus bewusst, dass dadurch Vereinfachungen geschaffen werden, die nur teilweise der Realität entsprechen.

Verschiedene Autorinnen und Autoren, die sich mit dem Thema Coaching auseinandersetzen, schreiben auch über die Kompetenzen eines Coachs. Rauen (2003, S. 75ff) hat zehn bekannte Experten analysiert und ist zum Schluss gekommen, dass die Beschreibungen zum Teil sehr gut, teilweise jedoch eher oberflächlich oder einseitig und dementsprechend nicht vollständig sind. In der vorliegenden Arbeit werden deshalb vorwiegend Schreyögg (2003), Looss (2002), Rauen (2003, 2005), Lippmann (2006a und 2006b) und Böning (2005) zitiert, die sich vertiefter und differenzierter mit den Kompetenzen eines Coachs auseinandergesetzt haben und diese umfassend wiedergeben. Die genannten Autorinnen und Autoren finden einen generellen Konsens in den hohen Qualifikationsanforderungen an Coachs (Rauen, 2003, S. 139).

4.1. Anforderungen an Coachs

Die Anforderungen an einen Coach sind sehr umfassend. Dies dürfte bereits im zweiten Kapitel zum Ausdruck gekommen sein. Hierzu ein etwas ironisches Zitat von Baisch (1988; zit. nach Rauen, 2003, S. 147)

So verfügt der Super-Coach über das emotionale Verständnis der Ehefrau, versteht aber eine Menge vom Berufsleben, kennt als Führungskraft das Leben im Unternehmensschlingel mit seinen Spielregeln und Zwängen, besitzt therapeutische Kompetenz, ohne sich aber wie ein Psychotherapeut zu verhalten. Er besitzt die innere Einstellung eines zum Sieg entschlossenen Leistungssportlers und weiss, dass es ausser der Arbeit auch noch andere Werte gibt (S. 147).

Gemäss Rauen (S. 147ff) entsprechen viele Beratende, die sich als Coach ausgeben, aus diversen Gründen nicht den Qualitätserwartungen. Die Annahme, dass die Arbeit eines Coachs, an einem mehrtägigen Seminar erlernt werden kann, ist weit verfehlt. Zu einem guten Coach gehören viele Kompetenzen, die nicht ohne weiteres in herkömmlichen

Ausbildungen erworben werden können. Wenn allerdings die langen Listen mit Anforderungen in der gängigen Literatur betrachtet werden, entsteht der Eindruck, dass der Coach beinahe allwissend sein muss, um seinen Beruf ausüben zu können. Die Verfasserinnen dieser Arbeit haben infolgedessen eine Zusammenstellung von ausgewählten, in der Literatur mehrfach genannten Kompetenzen vorgenommen, um über die Befragung und Bewertung die Ideal-Qualifikation eines Coachs in Erfahrung zu bringen und daraus ein Kompetenzprofil zu erstellen.

Nachstehend werden diese Qualifikationen, eingeteilt in Selbst-, Sozial-, Methoden- und Fachkompetenz erläutert. Diejenigen Kompetenzen, die in den Fragebogen einfließen, werden im folgenden Text hervorgehoben. Am Schluss dieses Kapitels werden alle Kompetenzen nochmals in einer Übersicht tabellarisch aufgezeigt.

4.2. Selbstkompetenzen

Ein Coach unterscheidet sich vom klassischen Berater wie zum Beispiel dem Finanzberater, indem er nicht über eine Ansammlung einzelner berufsspezifischer Fähigkeiten verfügt, sondern eine fachliche und persönliche Kompetenz-Kombination aufweist (Rauen, 2003). Reines Fachwissen, ohne Selbstkompetenzen und Erfahrungen, disqualifizieren einen Coach. Die Selbstkompetenzen können nicht in einem herkömmlichen Ausbildungslehrgang erworben werden. Sie sind vielmehr Ausdruck der Persönlichkeit des Coachs und ermöglichen erst eine erfolgreiche Umsetzung des Coachings.

Umgang mit sich selbst

Lippmann (2006b) beschreibt in seinem Kompetenzmodell, dass ein Coach ein gutes **Selbstvertrauen** in das eigene Können benötigt. Die persönliche Ausstrahlung ist ein weiteres wichtiges Merkmal eines Coachs. Er muss mit seinen Klienten empathisch mitschwingen, gleichzeitig korrigierend einwirken und sich aber auch von ihren Stimmungslagen distanzieren können. Das gelingt ihm nur, wenn er gelernt hat, **sich selbst zu reflektieren** und sein Handeln der Situation anzupassen (vgl. auch Schreyögg, 2003, S. 133; Rauen, 2005, S. 305; 2001, S. 149). In diesem Zusammenhang weisen die Autorinnen und Autoren auf die Wichtigkeit der Supervision hin. Coachs benötigen einen Lernort für sich selbst, an dem sie ihre Erfahrungen aus der Beratungstätigkeit mit einem anderen kompetenten Kollegen professionell auswerten können. Sowohl in der Supervision

als auch in der Beratungstätigkeit soll ein Coach laufend **Feedback und Kritik** einfordern können, Konsequenzen daraus ziehen und konstruktiv damit umgehen.

Ein Coach muss eine Situation ganzheitlich betrachten, umfassend analysieren und durch **vernetztes Denken** in einem Coaching-Prozess adäquat agieren. Schreyögg (2003, S. 135) betont, dass durch die vielgestaltigen, komplexen beruflichen Situationen der Klienten hohe Anforderungen an die „Struktur- und Verstehenskapazitäten“ des Coachs gestellt werden. Das Coaching soll **zielorientiert und kreativ** sein, um dem Klienten neue Perspektiven zu eröffnen. Coachs können mit **emotionalen Belastungen und Druck-situationen** im beruflichen Kontext umgehen und das eigene Verhalten in Stress-situationen bewusst wahrnehmen und verarbeiten. Sie können unterschiedliche Erwartungshaltungen akzeptieren, berücksichtigen und in den Coaching-Prozess integrieren. Coachs erleben das **Lernen** als persönliche Bereicherung, gehen auf **veränderte Anforderungen** offen zu und reagieren darauf mit einer Erweiterung der eigenen Qualifikationen (Lippmann, 2006b).

Coaching-Haltung

Die Haltung eines Coachs bezieht sich sowohl auf die Selbst- wie auch auf die Sozialkompetenzen. Nach Lippmann (2006b) soll ein Coach **eigenverantwortlich** und selbstständig sein. In der Beratungssituation trägt er bewusst Verantwortung und kann sich damit identifizieren. Der Coach **kennt seine eigenen Grenzen**, gesteht sich Überforderungen und „blinde Flecken“ ein und versucht sich darüber hinaus weiter zu entwickeln. Nur durch ein gut funktionierendes Selbst, das heisst psychische Stabilität, gereifte Persönlichkeit und einem guten Umgang damit, kann ein Coach auf seine Klienten adäquat reagieren, intervenieren, Vorschläge unterbreiten und eine gute Coaching-Haltung vorleben. Schreyögg (2003) betont in diesem Zusammenhang einen angemessenen Interaktionsstil. Ein Coach sollte demnach zwischen rezeptiven und aktiven Haltungen variieren. Er soll weder dozieren noch ständig die Führung übernehmen und sich auch nicht zu zurückhaltend verhalten, wie das oft in einer Psychotherapie der Fall ist. Die Aufgabe eines Coachs ist, Führungskräfte zu stärken, denn nur so kann er beim Klienten Entwicklung zu mehr Selbstmanagement fördern. Nach Rauen (2005, S. 297) bildet Vertrauen die Grundlage der Beratungsbeziehung. Echtes Vertrauen wird durch die Klienten bewusst und unbewusst immer wieder auf die Bewährungsprobe gestellt. Dies steht oft im Zusammenhang mit Machtspielen und Widerständen, die vom Coach erkannt und angemessen eingeordnet respektive im Coaching-Prozess genutzt werden sollten. Glaubwürdigkeit, persönliche

Integrität und Kongruenz in der Coaching-Haltung sind ebenfalls von grundlegender Bedeutung (S. 292; vgl. auch Bayer, 1995, S. 132). Darunter ist auch zu verstehen, dass der Coach seinem Klienten **Motivation** und **Interesse** entgegenbringt, **tolerant, respektvoll** und **wertschätzend** ist. Durch **die wertschätzende Haltung** und Interaktion des Coachs werden die Selbstgestaltungspotenziale der Klienten gefördert (Schreyögg, 2003, S. 191). Eine personenzentrierte Beratung schliesst ein, dass sich der Coach von seinen Klienten und ihren Anliegen innerlich berühren lässt, damit er diese ganzheitlich erfassen kann. Voraussetzung dafür ist ein hohes Mass an innerer **Authentizität**. Dies bedeutet nicht, dass der Coach alle Gefühle und Gegenübertragungsphänomene im Coaching-Prozess zur Sprache bringt. Vielmehr ist er sich diesen bewusst und kann situativ zwischen Zurückhaltung und Offenheit entscheiden, ohne den Arbeitsfluss zu stören oder zu unterbrechen (Schreyögg, 2003, S. 194f). Zudem muss ein Coach **diskret** sein und bezüglich der Coaching-Inhalte Verschwiegenheit bewahren. Ist dies nicht der Fall, wird sich sein Klient nicht öffnen, weil er misstrauisch ist. Dies wiederum hat Konsequenzen auf den Coaching-Prozess, der so nicht unter einem konstruktiven und angstfreien Klima steht (Rauen, 2005, S. 296).

Erfahrungshintergründe

Nach Looss (2002, S. 192ff) wird die Einzelberatung von Führungskräften oft von Coachs angeboten, die sich bereits mit den Normen, Grundmustern, Verhaltensweisen, Problemen und Konflikten und vor allem mit der Sprache im Management auskennen. Der Autor unterscheidet bezüglich der Herkunft von Coachs zwei Gruppen: Die einen haben bereits als Personalberater, Trainer, in der Organisationsentwicklung oder Unternehmensberatung gearbeitet. Die anderen waren selber über Jahre im Management in der Wirtschaft tätig. Um Führungskräfte erfolgreich beraten zu können, ist es wichtig, dass ein Coach weiss, wie diese denken, fühlen und handeln. Das heisst, dass er seine Zielgruppe intensiv kennen lernen muss. Indem ein angehender Coach einige Zeit als Führungskraft arbeitet, kann er einerseits wichtige **Berufserfahrung** innerhalb einer oder mehrerer Branchen sammeln, übernimmt Führungsaufgaben und je nachdem **Beratungs-, Verkaufs- oder Projektleitungsaufgaben**.

Andererseits lernt er die Sprache und Denkweise im Management „on the job“ kennen (vgl. auch Schreyögg, 2003, S. 132ff; Lippmann, 2006a, S. 81). Viel **Selbsterfahrung** sowie eine breite **Lebens- und Berufserfahrung** sind Kompetenzen, über die ein Coach verfügen muss (Looss, 2002, S. 192ff; Schreyögg, 2003, S. 132ff; Rauen, 2005, S. 291;

Rauen, 2001, S. 149; Bayer, 1995, S. 130; Rückle, 1992, S.64ff). Unter **Selbsterfahrung** versteht Looss (2002) „die Fähigkeit und Möglichkeit, die ganz eigenen emotionalen Reaktionen und Verhaltensimpulse in der situativen Bedeutung eines gegebenen Augenblicks im Zusammenhang mit der eigenen Lerngeschichte zu verstehen und wieder zu erkennen“ (S. 194). Erst durch die Selbsterfahrung in einer aktuellen Situation ist es möglich, aus alten Verhaltensautomatismen auszusteigen und andere Möglichkeiten des Agierens zu erwägen. Diese Fähigkeit ist für eine beratende Tätigkeit unentbehrlich. Ein Coach muss sich in aktuelle Problemsituationen und ihre Erfordernisse hineinversetzen können. Er befindet sich in einer andauernden Metareflexion.

Auch in der Umfrage von Böning (2005, S. 151f) hat sich eine klare Tendenz ergeben bezüglich der wichtigsten Anforderungen an einen Coach: Ein Coach braucht Erfahrung, Erfahrung und nochmals Erfahrung. Business- und Branchen-, Coaching- und Lebenserfahrung wurden am häufigsten genannt. Vor diesem Hintergrund und den vielfältigen Qualifikationen, über die ein Coach verfügen sollte, wird das realistische Alter eines Coachs ab vierzig Jahren eingeschätzt (Rauen, 2003; Schreyögg, 2003).

4.3. Sozialkompetenzen

Um mit eher rational denkenden und argumentierenden Managern zusammenarbeiten zu können, müssen Coachs nach Böning (2005, S. 220ff) über rationale sowie emotionale Intelligenz verfügen. Zur Definition der emotionalen Intelligenz bezieht sich der Autor auf das ursprüngliche Konzept des Yale-Professors Peter Salovey, welches von David Goleman (1996, 2000; zit. nach Böning, 2005, S. 220ff) in den 90er-Jahren überarbeitet und popularisiert wurde. Emotionale Intelligenz ist „...die Fähigkeit, eigene und fremde Emotionen zur Kommunikation oder insbesondere Motivation für das Erreichen anstehender Ziele zu nutzen. Das fängt bei der eigenen Person an, funktioniert jedoch ebenso gut bei anderen Personen oder Teams“ (Böning, 2005, S. 220f).

Nach Goleman, (1996; zit. nach Böning, 2005, S. 221) zählen folgende fünf Komponenten zur emotionalen Intelligenz: **Selbstreflexion**, **Empathie**, Selbstmotivation und **Frustrverarbeitung**, Eigeninitiative und Pflege des Sozialen. Goleman und Böning verstehen unter diesen Begriffen folgendes:

Faktor	führt zu...
Selbstreflexion	<ul style="list-style-type: none"> • Selbstüberprüfung des eigenen inneren und äusseren Tuns/Verhaltens (Selbstbild-Fremdbild) • Lernen/Umsteuern
Empathie	<ul style="list-style-type: none"> • Gedanklichem und gefühlsmässigem Hineinversetzen in andere (Perspektivenwechsel) • Realistischer innerer Vorwegnahme des Verhaltens
Selbstmotivation und Frustrverarbeitung	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit, Belastungen zu ertragen und zu überwinden • Aktivität und Dynamik • (Selbst) Herbeiführen von Lösungen
Eigeninitiative	<ul style="list-style-type: none"> • Einfluss und Gestaltung • Richtigem Timing von Massnahmen und Aktionen
Pflege des Sozialen	<ul style="list-style-type: none"> • Beziehungspflege als emotionale Basis eines Netzwerkes • Netzwerken, die zur Einflussnahme bei Aktionen notwendig sind

Tabelle 1: Faktoren der emotionalen Intelligenz nach Goleman überarbeitet durch Böning (2005, S. 221)

Böning führt weiter aus, dass ein Coach soziale Phänomene und weiche Faktoren wie zum Beispiel Kommunikation oder Führung, die sich nicht auf der rationalen Ebene abspielen, nur erkennen kann, wenn er sowohl über eine rationale als auch eine hohe emotionale Intelligenz verfügt. Somit scheinen die emotionale und die soziale Kompetenz, die ähnliches, jedoch nicht dasselbe bedeuten, Kernanforderungen an den Coach zu sein. Ein Coach stellt für den Autor gewissermassen einen ergänzenden Teil zum rational agierenden Manager dar.

Kommunikationsfähigkeit und Beratungskompetenz

Damit sich ein Coach in seiner Funktion kompetent verhalten kann, ist eine ausgeprägte beraterische Kompetenz unumgänglich. Sie stellt eine intensiv ausgearbeitete Sonderform der Kommunikationsfähigkeit dar. Dazu zählen für Rauen (2005, S. 291) unter anderem folgende Kompetenzen:

- **Aktiv und unvoreingenommen zuhören können.**
- Aufmerksamkeit und Interesse an Klientenanliegen, **Sensibilität für verborgene Ursachen.**
- Konfrontationsbereitschaft und Zivilcourage, um auch Unangenehmes oder Kritik im Coaching thematisieren zu können.
- Vorurteilsfreiheit, Unabhängigkeit und Offenheit, Neutralität (auch moralisch), um als fundierter Reflexionspartner fungieren zu können.

- **Empathie**, emotionales Einfühlungsvermögen bei gleichzeitiger emotionaler Stabilität.

Eine **klare und präzise Ausdrucksweise**, fördert die **offene und transparente Kommunikation**. So werden auch **komplizierte Sachverhalte den Klienten verständlich dargestellt** (Schreyögg, 2003, S. 223ff). Gemäss Looss (2002, S. 191ff) kann die beraterische Kompetenz nicht vollumfänglich durch ein Studium erworben werden, weil es sich um eine höchst komplexe Verhaltensweise im Umgang mit anderen Menschen handelt. Die beraterischen oder therapeutischen Handlungskonzepte sind auf der Basis der wichtigsten psychotherapeutischen Schulen entstanden, in welchen die Grundlagen der Beratungskompetenz als Weiterbildung erworben werden können. Zu diesen Schulen zählt Looss unter anderem die Psychoanalyse, die Verhaltenstherapie, die klientenzentrierte Gesprächstherapie, die Gestalttherapie, die Transaktionsanalyse, die Körpertherapie, das Psychodrama, die Familientherapie und die Gruppendynamik. Heute wird in diesem Zusammenhang von personenzentrierter Beratung gesprochen. Looss weist darauf hin, dass sich ein Coach noch zusätzliche Beratungsfähigkeiten aneignen muss, denn die Welt seiner Klienten kann mit der klassischen psychotherapeutischen Beratung wenig anfangen. Das beraterische Handlungskonzept des Coachs wird somit immer wieder auf die Probe gestellt und der Coach braucht ein hohes Mass an **Frustrationstoleranz** (vgl. auch Rauen, 2005; S. 292; Lippmann, 2006b).

Beziehungsfähigkeit

Rauen (2005, S. 295f) betont, dass Coaching ein gemeinsames entwickeln von Lösungen ist. Dies bedingt, dass ein **Coach von seinem Klienten als gleichwertiger und gleichrangiger Partner** wahrgenommen wird. Ohne diese Grundvoraussetzung kann kein erfolgreiches Coaching stattfinden (vgl. auch Lippmann, 2006a, S. 90; Huck, 1989). Die Akzeptanz des Coachs ist vor allem im Zusammenhang mit hoch positionierten Führungskräften (Executives) ein ganz besonderes Qualifikationsmerkmal, weil sich diese nur von jemandem beeinflussen lassen, der sich auf gleicher Ebene oder anders gesagt auf „gleicher Augenhöhe“ (Lippmann, 2006a, S. 90) mit ihnen befindet. Daher ist diesem Punkt im Executive-Coaching besondere Beachtung zu schenken.

Damit in einem Coaching Offenheit und Transparenz herrschen kann, muss ein Coach die **Fähigkeit besitzen, Beziehungen kooperativ zu gestalten**. Indem er eine **vertrauensvolle** und spannungsfreie **Atmosphäre schafft**, hilft er dem Klienten, sich über heikle Anliegen zu äussern. **Nähe und Distanz** werden vom Coach während des gesamten

Prozesses flexibel und professionell gehandhabt. Er wertet nicht, nimmt keine Position ein und bleibt dadurch ein unabhängiger Berater. Das bedeutet, dass er auch unangenehme Fakten anspricht, keine falsche Höflichkeit walten lässt und trotzdem nicht schonungslos, sondern ermutigend auf seine Klienten eingeht. Während des ganzen Coaching-Prozesses hat der Coach eine **positive Erwartungshaltung bezüglich seiner Interventionen**, dass diese erfolgreich verlaufen und beim Klienten einen Veränderungsprozess in Gang setzen (Lippmann, 2006b).

Rollenverständnis

Vogelauer (2006, S. 233) bezeichnet das Bewusstsein für Rollen und Rollenabgrenzungen als professionelle Ethik. Der Coach muss sich seiner Rolle bewusst sein und von anderen psychosozialen Rollen abgrenzen können, denn vermischte und unklare Rollen erschweren die Zielerreichung. Auch für Lippmann (2006b) muss der Übernahme der beruflichen Rollen besondere Beachtung geschenkt werden. Coachs sollen **in mehreren beruflichen Rollen, wie zum Beispiel in der Beratung, Supervision, Training etc. sattelfest** und sich der jeweiligen Rollen bewusst sein. **Rollen müssen immer wieder so gestaltet werden, dass sie den geklärten Erwartungen entsprechen.** Das heisst, dass Coachs ihre **Rollen reflektieren** und sich eine transparente Fehlerkultur im Umgang mit den Klienten gestatten. Vom Executive-Coach wird eine noch grössere Rollenflexibilität erwartet, damit er den anspruchsvollen und vielfältigen Erwartungen des Topmanagements gerecht werden kann und somit von diesen akzeptiert wird (Böning, 2006).

Unter Selbst- und Sozialkompetenzen haben die verschiedenen Autorinnen und Autoren etliche Eigenschaften beschrieben, die einen guten Coach auszeichnen. Schreyögg (2003, S. 134f) betont jedoch, dass persönliche Eigenschaften subjektiv unterschiedlich wahrgenommen werden und dass es hier auf die Passung zwischen Klient und Coach ankommt. So gibt es zum Beispiel hinsichtlich des Geschlechts des Coachs die Auffassung, dass vor allem Präferenzen oder besondere Bedingungen in der Arbeitsumwelt einen Einfluss darauf haben, ob der Klient einen gleichgeschlechtlichen oder gegengeschlechtlichen Coach bevorzugt.

4.4. Methodenkompetenz

Der professionelle Coach verfügt über ein Coaching-Konzept (vgl. Kapitel 2.1), in dem unter anderem die Vorgehensweise und die Methoden seines Coachings erläutert werden und somit eine **transparente Informationsgestaltung** gewährleistet wird. Der Coach orientiert den Klienten über seine Interventionsmethoden und schafft damit Offenheit und Transparenz. Dadurch wird die Gefahr der Manipulation vermindert (Lippmann, 2006a, S. 326ff; Rauen, 2005, S. 298f). Schreyögg (2003, S. 138f) betont die Wichtigkeit eines Coaching-Konzeptes als Handlungsmodell für den Coach. In diesem sollten unter anderem vielfältige methodische, zielspezifische und theoretische Aspekte enthalten sein, damit der Klient einen Eindruck vom Coach erhält und diesen dementsprechend einschätzen kann. Zu den methodischen Grundprinzipien im Coaching gehört die Grundhaltung „Hilfe zur Selbsthilfe“, aus der wiederum die Art der nondirektiven bzw. klientenzentrierten Gesprächsführung resultiert. Somit bildet das Gespräch das methodische Grundgerüst im Coaching. Die Kommunikation und Interaktion mit dem Klienten wird vom kompetenten Coach analysiert und anhand von professionellen Methoden wie Feedback-Geben, Varianten des Zuhörens, Fragen stellen etc. bearbeitet. Von Executive-Coaches wird hingegen erwartet, dass sie eine effiziente Vorarbeit leisten, Vorschläge erarbeiten und den Prozess massgeblich steuern, obwohl die Executives schlussendlich selber entscheiden (Böning, 2006, S. 98).

Eine Vielzahl von methodischen Ansätzen und Interventionstechniken stammen ursprünglich von der Psychotherapie und wurden für das Coaching entsprechend adaptiert (Schreyögg, 2003, S. 237ff). Der Coach sollte über ein breites Repertoire an Methoden verfügen, um in den jeweiligen Situationen **passend und sinnvoll intervenieren** zu können. Er muss sich zudem bewusst sein, was die Interventionen beim Klienten auslösen und wie stark dieser emotional angesprochen werden kann. Darum gehört zu einem professionellen Coaching der verantwortungsvolle Umgang mit Methoden und Interventionstechniken (Lippmann, 2006a, S. 326ff). Gemäss Fischer-Epe (2002, S. 180) verlaufen Methoden, die den Klienten emotional tief berühren, „im Grenzbereich zwischen Coaching und Therapie“. Die Anwendung solcher Interventionen bedingt der Zustimmung des Kunden sowie einer adäquaten Ausbildung des Coachs. Lippmann (2006a, S. 329) betont, dass es kein „Patentrezept“ für den Einsatz von Methoden gibt. Jedes Coaching ist sehr individuell auf den Klienten abzustimmen und erfordert deshalb einen sorgfältig **geplanten und umsetzbaren Beratungsprozess**. Indem der Coach seine Erfahrungen reflektiert und

empathisch auf den Kunden eingeht, wird er auch die geeignete Methodenwahl treffen können. Rauen (2005, S. 297) bezeichnet Coaching als zweck- und **zielgebundenen Prozess**. Die Ziele werden gemeinsam im Prozess erarbeitet und leistungsorientiert verfolgt. Die Verantwortung liegt dabei nicht alleine beim Coach, der Klient muss dies ebenso wollen und sich für die Zielerreichung engagieren. Sowohl während als auch am Schluss des Coaching-Prozesses sowie einige Zeit danach sollte eine **Evaluation** vorgenommen werden, damit die beteiligten Parteien die **Wirksamkeit und Erfolge sowie den Transfererfolg und die Nachhaltigkeit der Beratung überprüfen** können. Der Coach kann dadurch sein Vorgehen reflektieren und optimieren (Lippmann, 2006a). Gemäss Künzli (2006) zählen zu den entscheidenden Coaching-Wirkfaktoren „...die Beziehung, die elaborierte Gestaltung der Zielformulierung und –annäherung, die Qualifikation, das Engagement und die Authentizität des Coachs, der zeitlich gut abgestimmte und dem Klienten angepasste Einsatz verschiedener Techniken“ (S. 291). So sind es nicht in erster Linie die Methoden, die zum Erfolg des Coachings führen. Das Topmanagement sieht sich mit komplexeren und widersprüchlicheren Aufgaben konfrontiert, die eine ganzheitliche, strategische und meist auch langfristige Planung erfordern. Folglich muss auch der Executive-Coach über ausgesprochen scharfe analytische Fähigkeiten verfügen und rhetorisch auf der Höhe des Executives sein, der Überlegenheit, Souveränität und Durchsetzungswillen ausstrahlt. Im Topmanagement stehen politische Taktik und Spiele um Macht und Erfolg, Selbstinszenierung und Image sowie Networking im Vordergrund. Auch diesen Gegebenheiten muss der Executive-Coach überzeugend gegenüberreten. Er muss die Interventionen wie auch den Kommunikationsstil darauf abstimmen. Böning (2006) bezeichnet Executive-Coaching als „...Herausforderung, hier die Balance zu finden zwischen sauberer Coachingmethodik, Verhindern von echter Abwehr oder Bequemlichkeit, notwendigem Eingehen auf schwer veränderbare Systemspielregeln, Beibehalten eigener Souveränität und Durchführung des beraterischen „Rollenspiels“ auf gleicher Augenhöhe“ (S. 98f).

4.5. Fachkompetenz

Rauen (2003, S. 150f) teilt die fachlichen Kompetenzen in psychologische und betriebswirtschaftliche Qualifikationen ein. Darunter fallen auch Feldkompetenzen, die nachfolgend kurz erläutert werden. Feldkompetenz bedeutet, dass der Coach über genügend Berufserfahrung oder Vorkenntnisse im Arbeitsfeld des Klienten verfügt. Bei der Diskus-

sion, ob dieser Erfahrungsschatz notwendig ist oder sich doch eher nachteilig auf den Coachingprozess auswirken könnte, gehen die Meinungen auseinander. Rauen (2003, S. 149) kommt zum Schluss, dass dieses Wissen für den Aufbau der Beziehung und die Akzeptanz des Coachs am Anfang des Prozesses hilfreich sein kann. Das Expertenwissen sollte jedoch nicht Überhand nehmen. Im Coaching ist der Prozessorientierung ein grosser Stellenwert beizumessen.

Die wichtigsten **psychologischen Fachkompetenzen** sind nach Rauen (2003, S. 150f, 2005, S. 290f):

- **Kenntnisse der Organisationspsychologie und der Klinischen Psychologie**, um unter anderem das Verhalten und die Prozesse in Organisationen und Gruppen analysieren zu können.
- Vermittlung eines möglichst integrierten, schulenübergreifenden **psychologischen Wissens**.
- Erfahrungen im Umgang mit **psychotherapeutischen Interventionen** möglichst mehrerer Richtungen.
- Erfahrungen mit der Anwendung **psychologischer Interventionsverfahren** und Methoden wie beispielsweise mentales Training, Problemlösetechniken, Konfliktmanagement, Kreativitätstechniken, Kommunikationstheorien etc.
- **Diagnostisches Wissen** über Auswahl- und Testverfahren im **Personalentwicklungsbereich** (z.B. Assessment-Center, Potenzialanalysen etc.) sowie über Phänomene der Klinischen Psychologie (z.B. Kenntnisse der Symptome von depressiven Erkrankungen, von Burnout oder von Abhängigkeitserkrankungen).

Zu den **wirtschaftlichen Kompetenzen** zählt Rauen (S. 151):

- Vermittlung wirtschaftlicher und organisationaler Abläufe und Gegebenheiten, insbesondere Fachverständnis von Managementprozessen, Entscheidungsabläufen und Konfliktmechanismen.
- Erfahrungen mit betriebswirtschaftlichen Instrumenten.
- Kenntnisse des betrieblichen Umfeldes und den entsprechenden Funktionsträgern bzw. Berufsrollen.
- Kenntnisse gängiger **Organisations-** und Führungskonzepte.

Bayer (1995) bezeichnet den Coach als eine Art „Generalist“, der „aufgrund seines Vernetzungshintergrundes grosse, sinnvolle Muster erkennt und strukturell denken kann“

(S. 115). Zudem muss der Coach über diagnostische Kompetenzen verfügen, um komplexe Problemursachen analysieren zu können. Schreyögg (2006) schreibt in einem aktuellen Newsletter, dass Coaching ohne psychologisches Fachwissen laienhaft wäre. Ebenso unfachmännisch wäre jedoch, Coaching ausschliesslich auf diesem Fachwissen zu gründen. Deshalb wird dringend auch Wissen ausserhalb der Psychologie benötigt. Schreyögg (2006; 2003) betont, dass der Coach über ein breites sozialwissenschaftliches Wissen verfügen sollte. Neben Managementwissen und personalwirtschaftlichen Kenntnissen sind auch das Verstehen von **Organisationsdynamiken, -entwicklungen** und -phänomenen sowie das **Erkennen von wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen** von Bedeutung (2003). Für Lippmann (2006b) sind zudem Kenntnisse im **Konfliktmanagement** sowie in der **Problembearbeitung und -lösung** erforderlich.

Executive-Coachs sollten ausgewiesene Führungserfahrung in grösseren Unternehmungen aufweisen können und dementsprechend ein fundiertes unternehmerisches Verständnis mitbringen, das strategische und politische Aspekte einschliesst. **Projekt- und Change-management** sind weitere Themen, in denen sich ein Executive-Coach auskennen sollte (Böning, 2006, S.83ff).

Ausbildung eines Coachs

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, gibt es noch keine formalen Qualifikationsstandards im Bereich Coaching. So kann sich jeder, der beratend tätig ist, „Coach“ nennen, ohne gegen rechtliche Auflagen zu verstossen (Rauen, 2003, S. 153ff). Demzufolge gibt es auch keinen festgelegten Ausbildungsweg für Coachs. Aufgrund der in den vorhergehenden Kapiteln erwähnten Kompetenzen, lassen sich jedoch Ausbildungsempfehlungen entwickeln. Rauen beschreibt einen möglichen Ausbildungsweg zum Coach, abgestützt auf die Auffassungen anderer Experten (vgl. Geissler & Günther, 1986; Wolf, 1990, S. 30; Hauser, 1991, S. 233f; zit. nach Rauen 2003, S. 154f). Als **Grundlage** nennt Rauen ein **Psychologie-Studium mit Schwerpunkten in der Arbeits- und Organisationspsychologie, Klinischen Psychologie, Sozialpsychologie und Diagnostik**. Im **Nebenfach** gibt ein **Wirtschaftsstudium** umfassenden Einblick in die betriebswirtschaftlichen Themen und Theorien einer Organisation. Durch eine **psychotherapeutische Zusatzausbildung** kann vertieftes Wissen über Verhalten, Denken, Fühlen und Handeln von Menschen sowie über die eigene Person erworben werden. Mehrjährige **berufliche Erfahrungen** mit zusätzlicher **Führungsverantwortung** sowie **Erfahrung als Berater**

runden das Profil eines idealen Coachs ab. Die Bedeutung der persönlichen Kompetenzen darf nicht vernachlässigt werden. Selbstkritische und differenzierte Reflexion von Werten, Einstellungen und Meinungen ist Teil der Selbst- und Lebenserfahrung eines professionellen Coachs, die nicht explizit in einer Aus- oder Weiterbildung vermittelt wird. Hier sei noch einmal darauf hingewiesen, dass dieser von Rauen beschriebene Ausbildungsweg eine Möglichkeit darstellt, um sich die Kernkompetenzen eines hauptberuflichen Coachs anzueignen. Diese Qualifikationen können auch anderweitig erworben werden.

Übersicht der Kompetenzen für den Fragebogen

In diesem Kapitel wurden die Kompetenzen und Anforderungen eines Coachs dargelegt. Diese bilden die Grundlage für die vorliegende Umfrage und werden in der nachfolgenden Tabelle aufgelistet.

Selbstkompetenzen			
Umgang mit sich selbst	Haltung eines Coachs	Erfahrungshintergründe eines Coachs	
<ul style="list-style-type: none"> - Selbstreflexion - Selbstvertrauen - Feedback und Kritikfähigkeit - Lern- und Veränderungsfähigkeit - Zielorientierung - Vernetztes Denken - Kreativität - Belastbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Sich der Eigenverantwortung bewusst sein - Eigene Grenzen kennen - Integrität, Vertrauenswürdigkeit - Authentizität (Echtheit, Glaubwürdigkeit) - Motivation und Interesse - Diskretion 	<ul style="list-style-type: none"> - Selbst- und Lebenserfahrung - Berufserfahrung - Branchenerfahrung - Führungserfahrung - Beratungserfahrung - Projektleitungserfahrung - Verkaufserfahrung 	
Sozialkompetenz			
Kommunikationsfähigkeit eines Coachs	Beziehungsfähigkeit eines Coachs	Haltung gegenüber Klienten	Rollenverständnis eines Coachs
<ul style="list-style-type: none"> - Sich klar und präzise ausdrücken - Aktiv und unvoreingenommen zuhören können - Offen und transparent kommunizieren - Komplizierte Sachverhalte verständlich darstellen - Feedback/Kritik anbringen können - Sensibilität für verborgene Ursachen 	<ul style="list-style-type: none"> - Fähigkeit, Beziehungen kooperativ zu gestalten - Gleichwertigkeit zwischen Coach und Klient - Nähe / Distanz flexibel handhaben - Vertrauensvolle Atmosphäre schaffen - Frustrationstoleranz - Positive Erwartungshaltung bezüglich erfolgreicher Intervention 	<ul style="list-style-type: none"> - Wertfreiheit/Neutralität - Empathie - Respektvoll sein - Tolerant sein - Wertschätzung entgegenbringen 	<ul style="list-style-type: none"> - Rollenreflexion - Rollengestaltung, um geklärten Erwartungen zu entsprechen - In mehreren beruflichen Rollen sattelfest sein (Supervision, Beratung, Training etc.)

Methodenkompetenz		
Beratungsprozess eines Coachs		
<ul style="list-style-type: none"> - Transparente Informationsgestaltung bei Auftrags- und Kontextklärung - Zielbezogenheit während Coaching-Prozess - Beratungsprozess planen und umsetzen - Geeignete Interventionen einsetzen - Erfolgsevaluation nach Abschluss des Coachings - Evaluation von Transfererfolg und Überprüfung der Nachhaltigkeit (z.B. nach 3-6 Monaten) 		
Fachkompetenz		
Wissensgebiete	Andere Wissensbereiche	Soziologische, sozialpsychologische und arbeitssoziologische Theorien
<ul style="list-style-type: none"> - Betriebswirtschaftliches Wissen - Psychologisches Wissen - Wissen über Organisationspsychologie - Wissen über Klinische Psychologie - Diagnostisches Wissen - Wissen in psychotherapeutischen Interventionsverfahren 	<ul style="list-style-type: none"> - Konfliktmanagement - Change Management - Projektmanagement - Problembearbeitung / -lösung 	<ul style="list-style-type: none"> - Kennen von Organisationskonzepten - Wissen um Organisationsdynamik - Wissen um Organisationsentwicklung - Erkennen von wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen und Wertewandel

Tabelle 2: Übersicht der Kompetenzen für den Fragebogen (eigene Darstellung)

II Empirischer Teil

5. Methodenteil

Gemäss Auftrag der HAP ist das Ziel der vorliegenden Studienarbeit herauszufinden, über welche zentralen Kompetenzen ein Coach verfügen muss, um die an ihn gestellten Anforderungen zu erfüllen.

In diesem Teil der Arbeit werden die Gestaltung des Fragebogens sowie die Entwicklung der Inhalte beschrieben. Danach folgen Informationen zur Datenerhebung, zur Durchführung der Befragung und zum Begleitschreiben. Zum Schluss werden die Auswertungsmethoden dargelegt.

5.1. Fragebogen

5.1.1. Gestaltung des Fragebogens

Als Untersuchungsmethode wurde die schriftliche Befragung gewählt. Zu diesem Zweck erfolgte zunächst eine Überprüfung bereits vorhandener Fragebogen, worauf sich herausgestellt hat, dass für die Untersuchung der vorliegenden Fragestellung keine geeigneten Instrumente vorliegen. Deshalb haben die Verfasserinnen in Zusammenarbeit mit dem Parallelteam für die Umfrage einen neuen Fragebogen entwickelt.

Der Fragebogen besteht insgesamt aus 52 Fragen. Beim Einstieg in den Fragebogen wird dem Coach für seine Unterstützung gedankt. Gleichzeitig erfolgen ein paar Hinweise zum Ausfüllen des Fragebogens. Die Fragen sind in thematisch geordneten Kategorien zusammengefasst. Daraus haben sich sieben Kapitel ergeben. Die Reihenfolge der Fragen innerhalb dieser Kapitel ist zufällig.

Der Kompetenzteil ist in Selbst- und Sozialkompetenzen sowie Methoden- und Fachkompetenzen (Oberkompetenzgruppen) unterteilt. Innerhalb der Fachkompetenzen werden auch die Ausbildungs- und Wissenskompetenzen abgefragt. Die Einteilung in die vier Oberkompetenzgruppen wurde vorgenommen, um die Komplexität zu reduzieren und verständlichere Strukturen zu schaffen. Gleichzeitig sind damit aber Vereinfachungen geschaffen worden, die der natürlichen Vielfalt nur teilweise gerecht werden.

Der Fragebogen enthält sowohl geschlossene wie auch offene Fragen. Er wurde so konzipiert, dass der grösste Teil der Fragen eine quantitative Auswertung zulässt. Offene Fragen besitzen eine niedrigere Objektivität und können sich negativ auf den Rücklauf auswirken (Bortz & Döring, 2002; Tränkle, 1983).

Wie bereits im vierten Kapitel dargestellt, muss ein Coach über viele Kompetenzen verfügen und alle sind wichtig. Deshalb wurde bei der Befragung der Kompetenzen bewusst darauf verzichtet, diese auf einer Skala zu gewichten. Es muss davon ausgegangen werden, dass wenig bis keine Differenzierung ersichtlich gewesen wäre, das heisst alle Items als wichtig bewertet worden wären. Die Kompetenzen wurden darum entweder mit einer Rangzuweisung, durch Treffen einer Auswahl oder mit einer offenen Frage untersucht. Für die Rangzuweisung konnten die Coachs je nach Frage aus drei bis acht vorgegebenen Items die drei wichtigsten Kompetenzen auswählen und diesen einen ersten, zweiten und dritten Rang zuweisen. Neben den Kompetenzen wurden Fragen zur Person, zur Coaching- und Arbeitstätigkeit, zum allgemeinen Ausbildungshintergrund und zur Coaching-Ausbildung sowie zu den Klienten gestellt. Um die Vergleichbarkeit der Untersuchungsergebnisse zu erhöhen, wurden bei einigen Fragen Antwortkategorien vorgegeben. Bei diesen bestand zum Teil die Möglichkeit, unter der Kategorie „Andere“ eigene Ergänzungen anzufügen, weil im Fragebogen nicht alle Antwortalternativen berücksichtigt werden konnten. Weitere Fragen waren offen, in Textform, zu beantworten. Bei Fragen mit mehreren Antwortalternativen waren Mehrfachnennungen möglich. Einige Fragen mussten nach ihrer Wichtigkeit mittels einer Skala von 1 (unwichtig) bis 4 (sehr wichtig) beurteilt werden. Bei der Formulierung wurde auf klare Wortwahl und verständlichen Satzbau Wert gelegt. Weiter wurde darauf geachtet, die Fragen eindeutig und sachlich zu formulieren und negativ formulierte Fragen sowie Suggestivfragen zu vermeiden.

Der Fragebogen wurde auf der webbasierten Umfrageplattform SurveyMonkey realisiert. Layout, Farben und Schriftgrösse wurden so gewählt, dass ein angenehmes Bild entstanden ist. Es wurde Wert darauf gelegt, die einzelnen Seiten nicht zu überfüllen und diese übersichtlich zu gestalten. So sind beim Ausfüllen des Fragebogens entweder nur eine Frage pro Bildschirmseite oder bei kurzen Fragen höchstens zwei bis drei pro Seite erschienen, damit die Befragten nicht mit Informationen überhäuft wurden. Der Fragebogen sollte für die Bearbeitung ca. 15 Minuten in Anspruch nehmen. Die Kompetenzfragen mussten gemäss Anleitung ausgefüllt werden, um auf die Folgeseite zu gelangen. Die Zusatzfragen

konnten übersprungen werden. Dies hat den Vorteil, dass die Befragungsteilnehmenden nicht frustriert aufhören, wenn sie eine Frage nicht beantworten wollen und den Nachteil, dass nicht alle Zusatzfragen beantwortet werden. Aus diesem Grund variiert die Stichprobengröße bei der Auswertung.

Der Fragebogen wurde mit einem Dankeschön für die Mitarbeit abgeschlossen.

Bei der Erarbeitung des Fragebogens wurden vor allem die Hinweise von Diekmann (2004, S. 410ff) berücksichtigt. Der beschriebene Fragebogen befindet sich im Anhang I (S. 92).

5.1.2. Entwicklung der Inhalte

Anhand der Literaturrecherche wurden die wichtigsten Kompetenzerwartungen und Anforderungen an Coaches herausgearbeitet. Im Kapitel 4 werden diese Kompetenzen und Anforderungen detailliert beschrieben und am Schluss des Abschnitts tabellarisch zusammengefasst. Die Grundlage dafür haben vor allem folgende Publikationen gebildet: Schreyögg (2003), Looss (1997, 2002), Rauen (2003, 2005), Lippmann (2006a, 2006b) und Böning (2005).

Nachdem die Hauptaufgaben und persönlichen Voraussetzungen der Coaches definiert worden sind, ist eine ausführliche Kompetenzliste erstellt worden. Als nächster Schritt mussten die erfassten Fähigkeiten ohne inhaltliche Verluste auf Kernkompetenzen reduziert werden. Die Kompetenzen sind einer Analyse unterzogen worden. So konnten Zusammenhänge festgestellt und Wiederholungen vermieden werden.

Innerhalb der Kompetenzfragen geht es grundsätzlich nicht um die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten, sondern um das ideale Kompetenzprofil eines Coaches. Die Coaches mussten aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen einschätzen, welche Kompetenzen und Anforderungen zentral für die Coaching-Tätigkeit sind.

Wie bereits erwähnt, ist der Fragebogen in sieben Kapitel unterteilt. Die Beschreibung der einzelnen Kompetenzen wurde bereits im theoretischen Teil, Kapitel 4, vorgenommen. Die weiteren Fragen waren vorwiegend vom Auftraggeber vorgegeben. Sie werden für eine Folgestudie benötigt.

Nachstehend wird der Inhalt der Fragen innerhalb der sieben Kapitel kurz erläutert.

- Kompetenzen eines Coaches:
 - Selbstkompetenzen: Umgang mit sich selbst, Haltung und Erfahrungshintergründe.

- Sozialkompetenzen: Kommunikationsfähigkeit, Beziehungsfähigkeit, Haltung und Rollenverständnis.
- Methodenkompetenzen: Beratungsprozess, Nennung der vier wichtigsten Interventionsmethoden in einem Coaching.
- Fachkompetenzen: Angabe von Wissensgebieten und Coaching-Bereichen, in denen sich ein Coach auskennen muss. Grundvoraussetzungen bezüglich der allgemeinen Ausbildung sowie Zusatzausbildungen. Bewerten von soziologischen, sozialpsychologischen und arbeitssoziologischen Theorien.
- Person und Coaching-Tätigkeit: demographische Daten zur Person des Coachs, zur Dauer seiner Coaching-Tätigkeit und zu seinem Arbeitsverhältnis.
- Arbeitstätigkeit: Beschäftigungsgrad, Tätigkeitsbereiche, Coaching-Arten, -Rollen, -Settings, -Konzept, Einkommen, Kosten einer Coaching-Sitzung und wirtschaftliche Situation.
- Ausbildungshintergrund: allgemeiner Ausbildungshintergrund, psychotherapeutische Ausbildung und Coaching-Ausbildung.
- Klienten: Anzahl Klienten und Anzahl Sitzungen, Dauer einer Sitzung und gesamte Dauer eines Coachings.
- Coaching-Anlässe: Angabe der häufigsten Coaching-Anlässe auf der individuellen, zwischenmenschlichen und organisationalen Ebene.
- Fragen rund um das Coaching

5.2. Datenerhebung

Wie bereits in der Einleitung und in der Einführung des Methodenteils dargelegt, ist diese Arbeit im Auftrag der HAP erfolgt. Die Stichprobe war vom Auftraggeber vorgegeben. Es handelt sich dabei um Coachs, die beim BSO als Mitglieder eingetragen sind. Zum Zeitpunkt der Umfrage waren dies ca. 1'000 Personen. Da diese Coachs mehrheitlich über Internetanschluss verfügen, war es naheliegend, den Fragebogen elektronisch aufzubereiten und via E-Mail an die Coachs zu versenden.

Für die Datenerhebung wurde eine quantitative Forschungsmethode mit einer schriftlichen Befragung mittels elektronischem Fragebogen gewählt. Die Überlegungen dazu waren die folgenden:

- Die standardisierte Form der schriftlichen Befragung hat den Vorteil einer hohen Zuverlässigkeit. Zudem kann eine grosse Stichprobe erfasst werden.
- Die Durchführungsobjektivität wird mit einer schriftlichen Befragung erhöht, weil diese identische Frageformulierungen für alle Befragungsteilnehmer impliziert.
- Die elektronische, schriftliche Befragung lässt es zu, regional verstreut lebende Personen bequem zu erreichen.
- Die Teilnehmenden können den Zeitpunkt für die Beantwortung des Fragebogens frei wählen. Dieser muss nicht am Stück ausgefüllt werden. Die Teilnehmenden konnten die Befragung unterbrechen und später an selber Stelle wieder fortfahren.
- Die Antworten liegen in Form elektronisch verarbeitbarer Daten vor.
- Durch die Zusammenarbeit mit dem BSO waren die E-Mail-Adressen der BSO-Mitglieder bereits vorhanden. Dadurch war eine gute Adressqualität gewährleistet. Gleichzeitig konnte davon ausgegangen werden, dass die Adressdaten jederzeit verfügbar sind.
- Weiter konnte davon ausgegangen werden, dass auf diesem Weg nur im Coaching-Bereich bereits ausgebildete und anerkannte Coachs angesprochen werden.

Die Erarbeitung des Fragebogens nahm die meiste Zeit in Anspruch. Es mussten verschiedene Autorinnen und Autoren für die Zusammenstellung der Kompetenzen berücksichtigt werden. Zudem war es wichtig, den Coachs aufgrund möglicher Ferienabwesenheiten den Fragebogen vor Beginn der Sommerferien zukommen zu lassen. Der Fragebogen ist mittels eines Pretests durch fünf Personen auf Verständlichkeit der Fragen und Anleitung geprüft worden. Gleichzeitig wurde ermittelt, wie viel Zeit zum Ausfüllen benötigt wird. Die konstruktiven Rückmeldungen sind in den Fragebogen eingeflossen.

5.3. Durchführung der elektronischen Befragung

Die Datenerhebung erfolgte in den Monaten Juni bis August. Der BSO hat sich bereit erklärt, den Fragebogen in seinem Juni-Newsletter zu versenden. Gleichzeitig hat der Verband einen Aufruf auf seiner Website (www.bso.ch) platziert. Bis anfangs August hatten ungefähr 60 Coachs den Fragebogen ausgefüllt. Um das vom Auftraggeber vorgegebene Ziel von 130 beantworteten Fragebogen erreichen zu können, musste nachgefasst werden. Im August-Newsletter wies der BSO erneut auf die Umfrage hin, mit dem Resultat

tat, dass per Ende August 167 Coachs den Fragebogen ausgefüllt hatten. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 16,7%.

59% der antwortenden Coachs sind Frauen, 41% Männer. Das durchschnittliche Alter liegt bei 49 Jahren. Die Befragten sind im Durchschnitt seit 8,6 Jahren als Coach tätig und vor allem selbstständig oder teils selbstständig/teils angestellt. Der durchschnittliche Beschäftigungsgrad liegt bei 80%. Die Coaching-Tätigkeit nimmt davon durchschnittlich 32% in Anspruch.

5.4. Begleitschreiben

Da es sich um eine elektronische Befragung handelt und diese via Newsletter des BSO verteilt wurde, musste auf ein langes Begleitschreiben verzichtet werden. In den Newsletters vom Juni und August sowie auf der Website hat der BSO auf den Fragebogen hingewiesen und zur Teilnahme aufgerufen. Es wurde zudem betont, dass die Umfrage anonym durchgeführt wird und somit keine Rückschlüsse auf die Person möglich sind. Im elektronischen Fragebogen ist auf der ersten Seite ein kurzes Schreiben integriert worden. Es hat über die Studie informiert und kurze Hinweise zur Beantwortung der Kompetenzfragen gegeben. Weitere Erklärungen waren direkt im Fragebogen ersichtlich. Die Bearbeitungsdauer und der Dank für die Unterstützung bildeten den Schluss dieses Schreibens. Es befindet sich im Anhang I (S. 92).

5.5. Auswertungsmethoden

Die Auswertung der Daten erfolgte mit dem Statistikprogramm SPSS, Windows-Version 12.0. und Microsoft Excel 2003. Es wurden mittels deskriptiver Statistik die Häufigkeiten und Mittelwerte der einzelnen befragten Kompetenzen ermittelt und miteinander verglichen. Zudem kamen Kreuztabellen zur Anwendung. Die offenen Fragen wurden einer Inhaltsanalyse unterzogen.

6. Ergebnisse

Die Ergebnisse werden grundsätzlich nach der gleichen Struktur dargestellt wie im Fragebogen. Einzig die soziodemographischen Daten werden zuerst genannt.

An der Umfrage nahmen insgesamt 167 Coachs teil. Da die meisten Fragen keine „Mussfragen“ waren, sondern übersprungen werden konnten, variiert die Zahl der Antwortenden pro Frage teilweise recht stark. Deshalb sind bei jeder Auswertung die Stichprobengrösse mit ‚N‘ und die fehlenden Werte in Klammern angegeben. Zudem wird die maximale Anzahl Nennungen vermerkt.

6.1. Soziodemographische Ergebnisse

Geschlecht und Alter

	Frauen	Männer	Gesamt
Geschlecht	79	55	134
Ø Alter	50 Jahre	47 Jahre	49 Jahre
Jüngster Coach	35 Jahre	27 Jahre	
Ältester Coach	70 Jahre	63 Jahre	

Tabelle 3: Geschlecht N=134 (fehlend 33), Alter N=133 (fehlend 34)

59% der antwortenden Coachs sind Frauen, 41% Männer. 33 Coachs haben diese Frage nicht beantwortet. Somit ist nicht klar, ob mehr weibliche oder männliche Teilnehmende die Umfrage beantwortet haben.

Das durchschnittliche Alter der Frauen beträgt 50 Jahre, dasjenige der Männer 47 Jahre, was einen Gesamtdurchschnitt von 49 Jahren ergibt. Der jüngste Coach ist 27 Jahre, der älteste 70 Jahre alt.

Dauer der Coaching-Tätigkeit

	Frauen	Männer	Gesamt
Ø Dauer Coaching-Tätigkeit	8 Jahre	9 Jahre	8,6 Jahre

Tabelle 4: Durchschnittliche Dauer der Coaching-Tätigkeit N=127 (fehlend 40)

Die Befragten sind durchschnittlich seit 8,6 Jahren als Coach tätig. Das Minimum an beruflicher Tätigkeit beträgt 1 Jahr, das Maximum 34 Jahre beruflicher Erfahrung. Frauen sind durchschnittlich seit 8 Jahren und Männer seit 9 Jahren im Coaching-Bereich tätig.

Arbeitsverhältnis

	Frauen	Männer	Gesamt
Selbstständig	56%	44%	52%
Angestellt	13%	10%	11%
Teils selbstständig/teils angestellt	31%	46%	37%

Tabelle 5: Arbeitsverhältnis N=132 (fehlend 35)

Die Coachs arbeiten zu 52% selbstständig und sind zu 11% angestellt. 37% sind teils selbstständig/teils angestellt.

Beschäftigungsgrad

	Frauen	Männer	Gesamt
Ø Beschäftigungsgrad insgesamt	76%	85%	80%
Ø Beschäftigungsgrad als Coach	34%	30%	32%

Tabelle 6: Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad N=122 (fehlend 45)

Ungefähr 40% der Befragten arbeiten zu einem Beschäftigungsgrad von hundert Prozent. Der Mittelwert liegt bei 80%. Knapp 60% arbeiten in einem Teilzeitpensum. Der durchschnittliche Beschäftigungsgrad der Frauen beträgt 76%, derjenige der Männer 85%. Der Mittelwert des Beschäftigungsgrads der Coaching-Tätigkeit beträgt 32%. Frauen arbeiten durchschnittlich zu 34% und Männer zu 30% als Coach.

6.2. Ergebnisse Kompetenzen

Bei einem Grossteil der Kompetenzfragen mussten die Coachs aus vorgegebenen Items die drei wichtigsten Kompetenzen auswählen und diesen einen ersten, zweiten und dritten Rang zuweisen. In den nachstehenden Diagrammen werden die Kompetenzen mit den entsprechenden Rangfolgen dargestellt. Bei diesem Teil der Umfrage ging es grundsätzlich nicht um die Einschätzung der eigenen Fähigkeiten, sondern um das ideale Kompetenzprofil eines Coachs.

6.2.1. Selbstkompetenzen

Kompetenzgruppe Umgang mit sich selbst

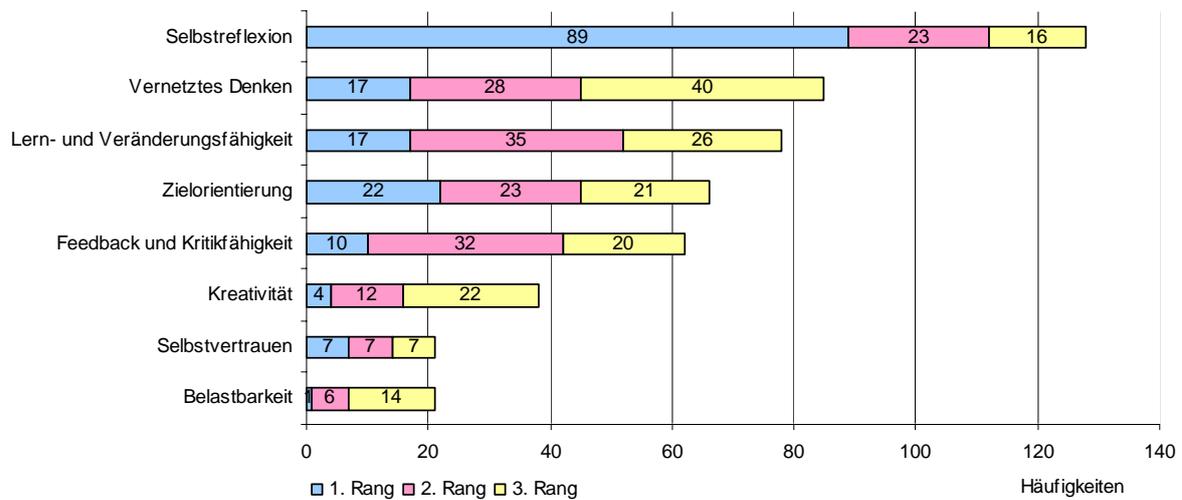


Abb. 1: Kompetenzgruppe Umgang mit sich selbst N=167 (499 Nennungen=100%)

Bei der Kompetenzgruppe Umgang mit sich selbst wird *Selbstreflexion* mit insgesamt 128 Nennungen (= 89 Nennungen + 23 Nennungen + 16 Nennungen) (26%) am häufigsten genannt. Auffallend ist, dass dieses Item bereits im ersten Rang mehr Nennungen hat als alle anderen Items. *Vernetztes Denken* liegt mit 85 Nennungen (17%) an zweiter Stelle, dicht gefolgt von der *Lern- und Veränderungsfähigkeit* an dritter Stelle mit 78 Nennungen (16%). Mit 66 (13%) respektive 62 Nennungen (12%) werden die *Zielorientierung* sowie *Feedback und Kritikfähigkeit* genannt. *Kreativität* erhält 38 Nennungen (8%), *Selbstvertrauen* und *Belastbarkeit* je 21 (4%).

Kompetenzgruppe Haltung eines Coachs

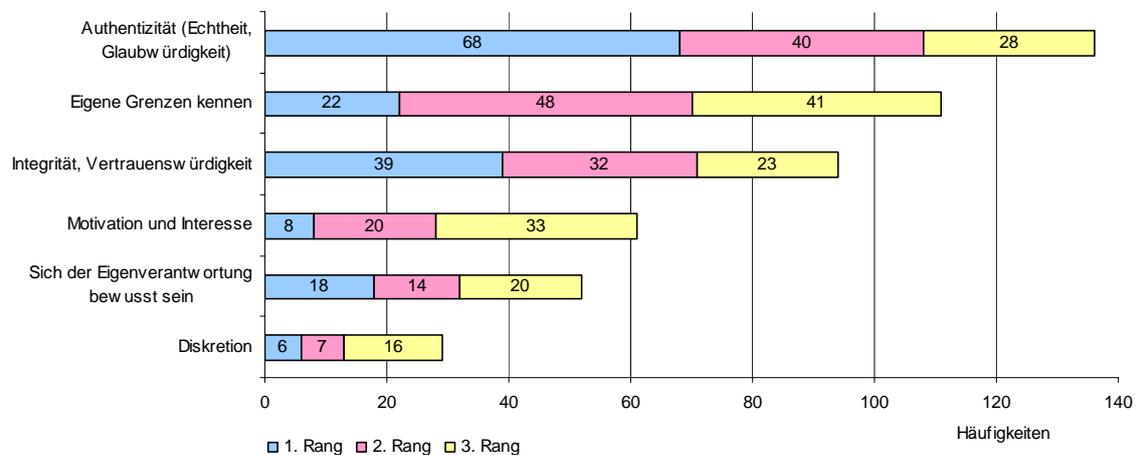


Abb. 2: Kompetenzgruppe Haltung N=161 (fehlend 6) (483 Nennungen=100%)

Bei der Kompetenzgruppe Haltung eines Coachs wird die *Authentizität* mit 136 Nennungen (28%) am häufigsten gewählt, davon sind 68 im ersten Rang. *Eigene Grenzen kennen* erhält 111 Nennungen (23%), jedoch nur 22 im ersten Rang. *Integrität und Vertrauenswürdigkeit* hat 94 Nennungen (19%), davon sind 39 im ersten Rang. *Motivation und Interesse* steht an vierter Stelle mit 61 Nennungen (13%), gefolgt von *sich der Eigenverantwortung bewusst sein* mit 52 Nennungen (11%). *Diskretion* bildet mit 29 Nennungen (6%) den Schluss.

Kompetenzgruppe Erfahrungshintergründe

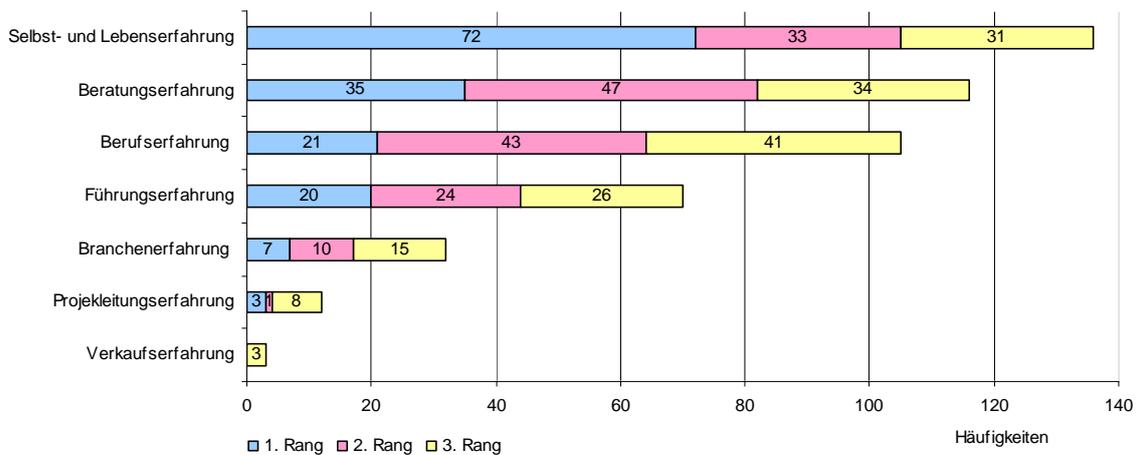


Abb. 3: Kompetenzgruppe Erfahrungshintergründe N=158 (fehlend 9) (474 Nennungen=100%)

Die *Selbst- und Lebenserfahrung* bildet mit 136 Nennungen (29%) den wichtigsten Erfahrungshintergrund eines Coachs. Zudem wurde dieses Item mehr als doppelt so oft im ersten Rang genannt wie die übrigen Items. Die *Beratungserfahrung* mit 116 (24%) und *Berufserfahrung* mit 105 Nennungen (22%) sind ebenfalls von grosser Bedeutung. Die *Führungserfahrung* folgt mit 70 Nennungen (15%). Noch 32 Antwortende (7%) erachten die *Branchenerfahrung* als bedeutend. Für 12 (2%) respektive 3 Befragte (1%) sind *Projektleitungserfahrung* und *Verkaufserfahrung* wichtig.

6.2.2. Sozialkompetenzen

Kompetenzgruppe Kommunikationsfähigkeit

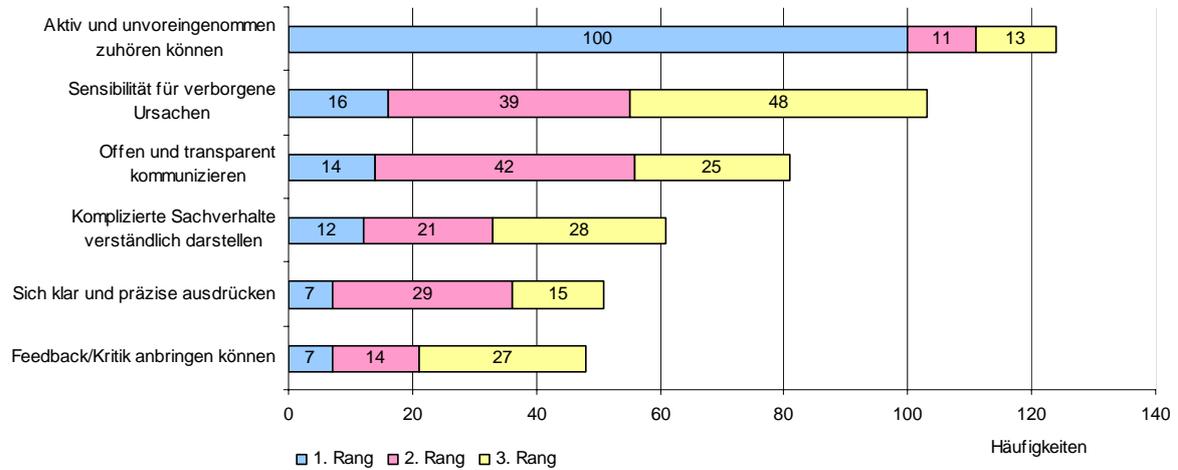


Abb. 4: Kompetenzgruppe Kommunikationsfähigkeit N=156 (fehlend 11) (468 Nennungen=100%)

Aktiv und unvoreingenommen zuhören können ist mit 124 Nennungen (27%) an erster Stelle, was sich vor allem durch die sehr hohe Zahl von 100 Nennungen im ersten Rang ergeben hat. *Sensibilität für verborgene Ursachen* ist mit 103 Nennungen (22%) ebenfalls eine wichtige Kompetenz in dieser Gruppe. *Offen und transparent kommunizieren* folgt an dritter Stelle mit 81 Nennungen (17%). *Komplizierte Sachverhalte verständlich darstellen* erhält 61 (13%), *sich klar und präzise ausdrücken* 51 (11%) und *Feedback und Kritik anbringen können* 48 Nennungen (10%).

Kompetenzgruppe Beziehungsfähigkeit

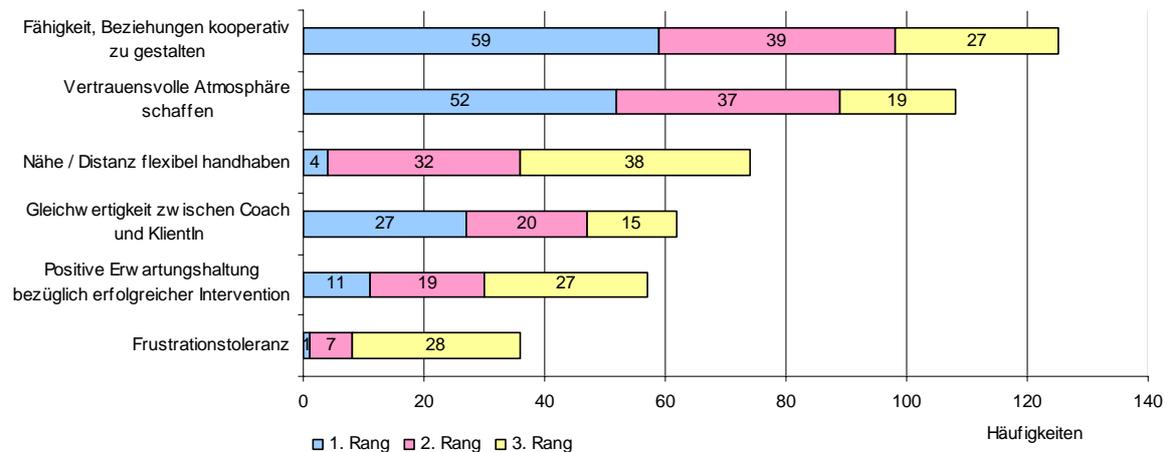


Abb. 5: Kompetenzgruppe Beziehungsfähigkeit N=154 (fehlend 13) (462 Nennungen=100%)

Innerhalb der Beziehungsfähigkeit werden die *Fähigkeit, Beziehungen kooperativ zu gestalten* mit 125 (27%) und *vertrauensvolle Atmosphäre schaffen* mit 108 Nennungen (23%) als wichtigste Kompetenzen erachtet. Gleichzeitig werden sie mit grosser Mehrheit im ersten Rang genannt. *Nähe/Distanz flexibel handhaben* folgt mit 74 Nennungen (16%) an dritter Stelle. *Gleichwertigkeit zwischen Coach und Klient* zählt 62 Nennungen (14%). Auffallend ist, dass diesem Item 27 Mal ein erster Rang zugewiesen wurde im Vergleich zum vorgenannten Item. *Positive Erwartungshaltung bezüglich erfolgreicher Intervention* hat 57 (12%) und *Frustrationstoleranz* 36 Nennungen (8%) erhalten.

Kompetenzgruppe Haltung eines Coachs gegenüber seinen Klienten

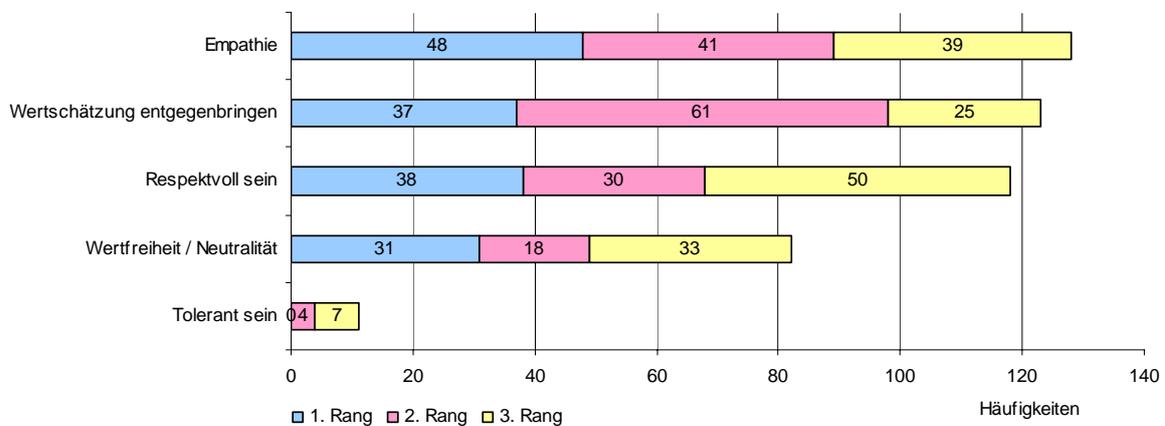


Abb. 6: Kompetenzgruppe Haltung eines Coachs gegenüber seinen Klienten N=154 (fehlend 13) (462 Nennungen=100%)

Nahe beieinander liegen *Empathie* mit 128 (28%) an erster, *Wertschätzung entgegenbringen* mit 123 (27%) an zweiter und *respektvoll sein* mit 118 Nennungen (25%) an dritter Stelle. Diese verfügen zusammen bereits über 78% aller Nennungen. *Wertfreiheit/Neutralität* liegt mit 82 Nennungen (18%) an vierter Stelle. Den Schluss bildet das Item *tolerant sein* mit 11 Nennungen (2%).

Kompetenzgruppe Rollenverständnis

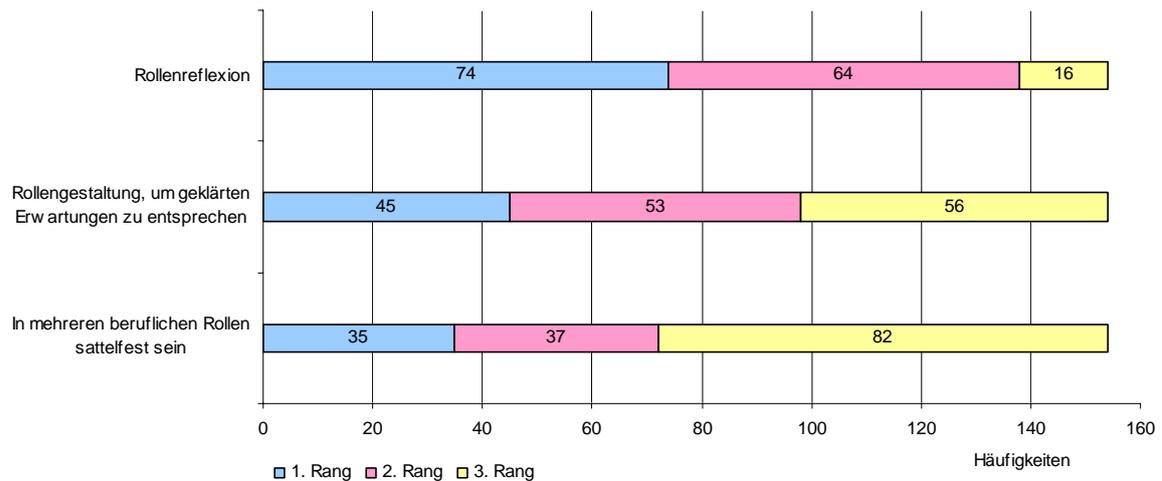


Abb. 7: Kompetenzgruppe Rollenverständnis N=154 (fehlend 13) (462 Nennungen=100%)

Da nur drei Items zur Auswahl standen, haben alle 154 Nennungen erhalten. Die *Rollenreflexion* wurde sowohl im ersten mit 74 als auch im zweiten Rang mit 64 Nennungen am häufigsten genannt. *In mehreren beruflichen Rollen sattelfest sein* wurde mit 82 Nennungen am häufigsten im dritten Rang gewählt.

6.2.3. Methodenkompetenzen

Kompetenzgruppe Beratungsprozess

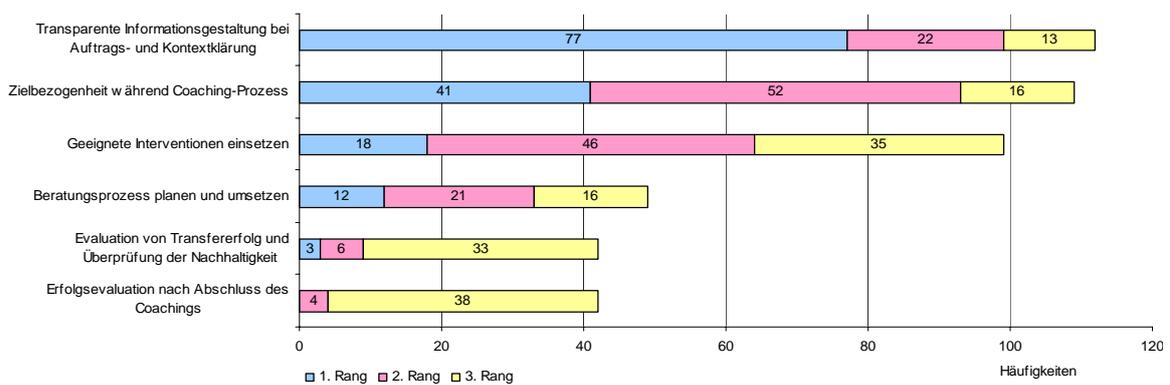


Abb. 8: Kompetenzgruppe Beratungsprozess N=151 (fehlend 16) (453 Nennungen=100%)

Im Beratungsprozess sind eine *transparente Informationsgestaltung bei Auftrags- und Kontextklärung* mit 112 (25%), *Zielbezogenheit während dem Coaching-Prozess* mit 109 (24%) und *geeignete Interventionen einsetzen* mit 99 Nennungen (22%) von ähnlich grosser Bedeutung. Das erst rangierte Item hat jedoch im Vergleich zum zweiten beinahe doppelt so viele Nennungen im ersten Rang erhalten. Dieses Verhältnis gilt auch für den Vergleich zwischen zweit- und dritt rangiertem Item. Somit sind mit diesen drei Kompe-

tenzen bereits 71% aller Nennungen gewählt worden. *Beratungsprozess planen und umsetzen* erhält 49 (11%), *Evaluation von Transfererfolg und Überprüfung der Nachhaltigkeit* sowie *Erfolgsevaluation nach Abschluss des Coachings* erhalten je 42 Nennungen (9%).

Interventionsmethoden

Bei dieser Frage hatten die Coachs die Möglichkeit, die vier für sie wichtigsten ‚Interventionsmethoden‘ in einem Coaching zu nennen. Dabei sind sehr viele verschiedene Methoden zusammengetragen worden. Nachstehend werden einige dieser Methoden herausgegriffen, die mehrfach genannt wurden. Die detaillierte Übersicht ist im Anhang II (S. 104) zu finden (N=97, fehlend 70).

- Aktiv zuhören
- Feedback geben
- Fragen, Fragetechniken, Skalierungsfragen, Wunderfrage, zirkuläres Fragen
- Konfrontation
- Lösungsorientiertes Fragen oder Interventionen
- Perspektivenwechsel
- Provokation
- Reframing
- Rollenspiele
- Spiegeln
- Visualisieren
- Zielbezogenheit, Zielklärung, Zielorientierung

6.2.4. Fachkompetenzen

Wissensgebiete

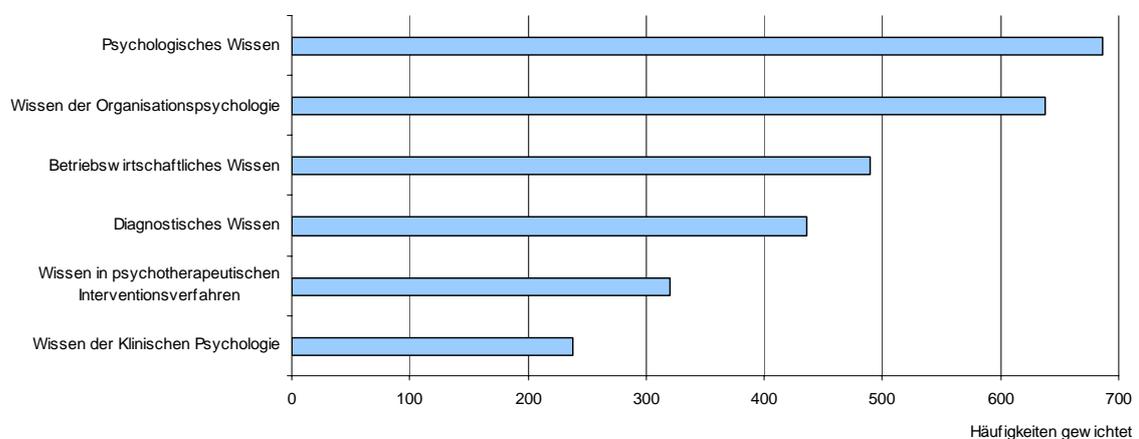


Abb. 9: Wissensgebiete N=129 (fehlend 38) Mehrfachnennungen möglich

Bei dieser Frage waren sechs Wissensgebiete vorgegeben, denen eine Rangfolge von eins bis sechs zuzuweisen war. Zur Vereinfachung werden nicht die einzelnen Ränge, sondern die gewichteten Nennungen im Diagramm dargestellt. Dabei zeigt sich, dass *psychologisches Wissen* dicht gefolgt von *Wissen der Organisationspsychologie* an erster Stelle liegt. Mit einigem Abstand folgt *betriebswirtschaftliches Wissen* vor *diagnostischem Wissen*. *Wissen in psychotherapeutischen Interventionsverfahren* und *Wissen der Klinischen Psychologie* bilden den Schluss der Skala.

60 Coachs haben in einer nächsten Frage weitere Wissensgebiete genannt, in denen sich ein Coach auskennen sollte. Diese reichen von Ethik und Soziologie über politische Zusammenhänge, Führungs- und Systemisches Wissen bis zu verschiedenen Wissensgebieten über Organisationen. Diverse Nennungen lassen sich zum Teil in die bereits vorgegebenen Wissensgebiete integrieren. Die detaillierte Übersicht ist im Anhang II (S. 106) zu finden.

Bereiche, in denen sich ein Coach auskennen sollte

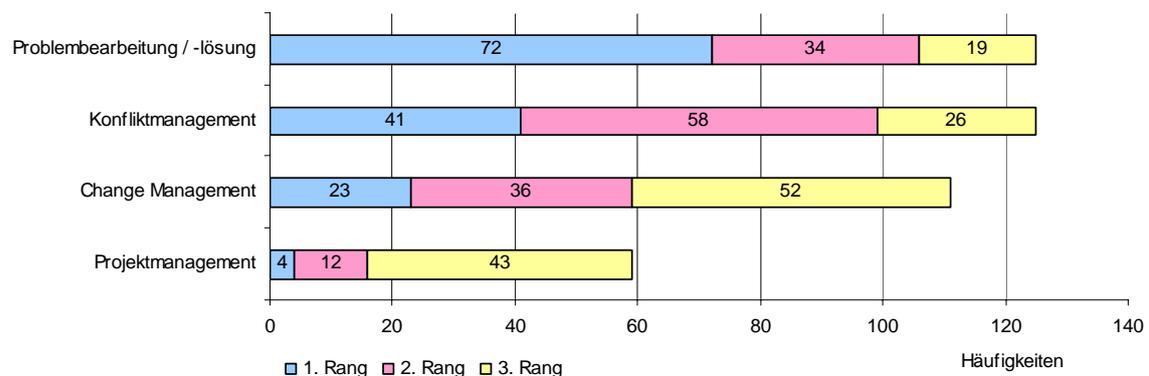


Abb. 10: Bereiche, in denen sich ein Coach auskennen sollte N=140 (fehlend 27) (420 Nennungen=100%)

Problembearbeitung und Problemlösung sowie *Konfliktmanagement* liegen mit je 125 Nennungen (30%) an erster Stelle. *Problembearbeitung und Problemlösung* wurde jedoch fast doppelt so oft an die erste Stelle gewählt wie *Konfliktmanagement*. *Change Management* ist mit 111 Nennungen (26%) ebenfalls ein wichtiger Bereich, in dem sich ein Coach auskennen sollte. Mit 59 Nennungen (14%) scheint das *Wissen um Projektmanagement* von untergeordneter Wichtigkeit zu sein.

Grundvoraussetzungen bezüglich der allgemeinen Ausbildung

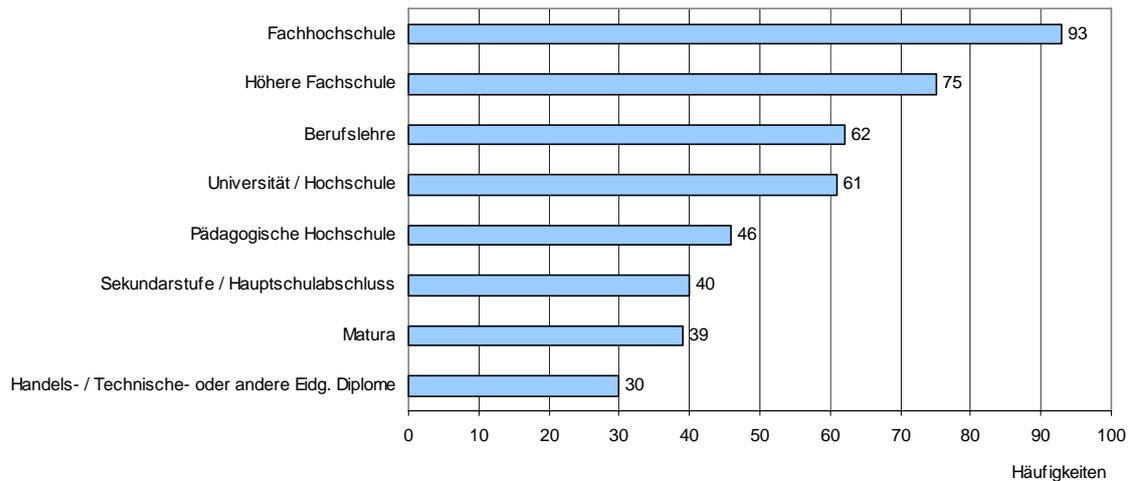


Abb. 11: Grundvoraussetzungen bezüglich der allgemeinen Ausbildung N=134 (fehlend 33) Mehrfachnennungen möglich (446 Nennungen=100%)

93 der antwortenden Coachs (21%) erachten eine *Fachhochschule* innerhalb der allgemeinen Ausbildung als wichtigste Grundvoraussetzung für die Coaching-Tätigkeit. Für 75 (17%) ist eine *Höhere Fachschule* wichtig und 62 respektive 61 Antwortende (je 14%) erachten eine *Berufslehre* für genügend respektive eine *Universität/Hochschule* für notwendig. Für 46 der Befragten (10%) ist eine *Pädagogische Hochschule* Grundvoraussetzung. Eine *Handels- oder technische Schule oder andere eidgenössische Diplome* wurden mit 30 Nennungen (7%) am wenigsten gewählt.

Zusatzausbildungen

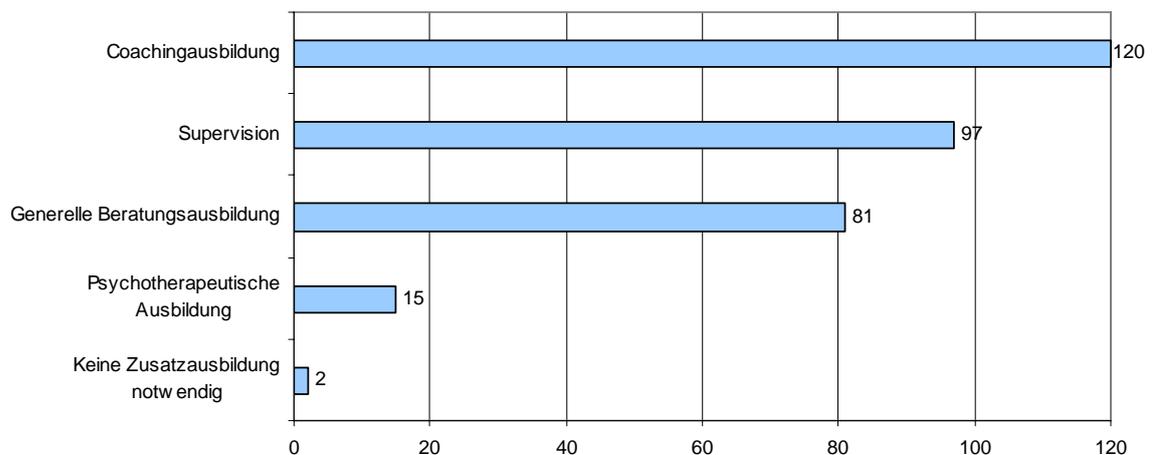


Abb. 12: Zusatzausbildungen N=140 (fehlend 27) Mehrfachnennungen möglich (315 Nennungen=100%)

Eine *Coaching-Ausbildung* ist für 120 antwortende Coachs (38%) eine wichtige Zusatzausbildung. Danach folgen *Supervision* mit 97 (31%) und *generelle Beratungsausbildung* mit 81 Nennungen (26%). Noch 15 der Befragten (5%) erachten eine *psychotherapeutische Ausbildung* für notwendig und immerhin für 2 Antwortende ist *keine Zusatzausbildung* notwendig.

Wissen über soziologische, sozialpsychologische und arbeitssoziologische Theorien

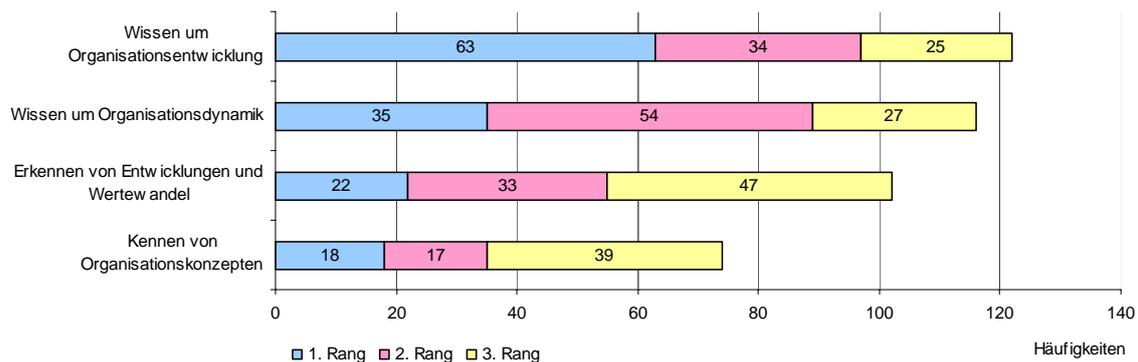


Abb. 13: Wissen über soziologische, sozialpsychologische und arbeitssoziologische Theorien N=138 (fehlend 29) (414 Nennungen=100%)

Bei den Fachkompetenzen bezüglich soziologischen, sozialpsychologischen und arbeitssoziologischen Theorien wurde das *Wissen um Organisationsentwicklung* mit 122 Nennungen (29%) am häufigsten genannt und auch fast doppelt so oft im ersten Rang. *Wissen um Organisationsdynamik* folgt mit 116 Nennungen (28%). *Erkennen von wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen und Wertewandel* ist an dritter Stelle mit 102 (25%) und *Kennen von Organisationskonzepten* hat 74 Nennungen (18%) erhalten.

6.3. Ergebnisse der Zusatzfragen

Die folgenden Ergebnisse beziehen sich auf die persönliche Ausbildung und Coaching-Tätigkeit sowie auf die Klienten der antwortenden Coachs. Zudem konnten die Antwortenden ihre Meinung zu Fragen rund um das Coaching mitteilen. Diese werden am Schluss dieses Kapitels präsentiert.

6.3.1. Arbeitstätigkeit

Coaching-Arten

	Frauen	Männer	Gesamt
Organisationsexterner Coach	79%	84%	81%
Organisationsinterner Coach	21%	16%	19%

Tabelle 7: Coaching-Arten N=111 (fehlend 56) Mehrfachnennungen möglich

73 Coachs arbeiten ausschliesslich organisationsextern und 6 nur organisationsintern. Die Antwortenden arbeiten zu 81% organisationsextern und zu 19% organisationsintern.

Coaching-Rollen

	Frauen	Männer	Gesamt
Prozessbegleiter	76%	76%	76%
Fachexperte	24%	24%	24%

Tabelle 8: Coaching-Rollen N=108 (fehlend 59) Mehrfachnennungen möglich

69 Coachs arbeiten sowohl prozessbegleitend wie auch als Fachexperten, wobei der Schwerpunkt deutlich in der Prozessbegleitung liegt. 36 der Befragten arbeiten ausschliesslich als Prozessbegleiter und 2 nur als Fachexperten. Die antwortenden Coachs üben ihre Coaching-Rolle zu 76% prozessbegleitend und zu 24% als Fachexperten aus. Es zeigen sich keine Geschlechtsunterschiede.

Coaching-Setting

	Frauen	Männer	Gesamt
Einzel-Coaching	57%	54%	56%
Team-/Gruppen-Coaching	28%	31%	29%
Projekt-Coaching	11%	12%	12%
Andere Coaching-Settings	4%	3%	3%

Tabelle 9: Coaching-Settings N=118 (fehlend 49) Mehrfachnennungen möglich

Einzel-Coaching kommt innerhalb der Coaching-Settings mit 56% am häufigsten vor. Mit 29% folgt das Team-/Gruppen-Coaching. Projekt-Coaching ist mit 12% vertreten gefolgt von ‚Andere Coaching-Settings‘ mit 3%. Der Unterschied innerhalb der Coaching-Settings bezogen auf Frauen und Männer ist sehr gering.

Coaching-Konzept

	Frauen	Männer	Gesamt
Ja	68%	72%	70%
Nein	32%	28%	30%

Tabelle 10: Coaching-Konzept N=120 (fehlend 47)

Über zwei Drittel der Befragten verfügen über ein eigenes Coaching-Konzept.

Tätigkeitsbereiche

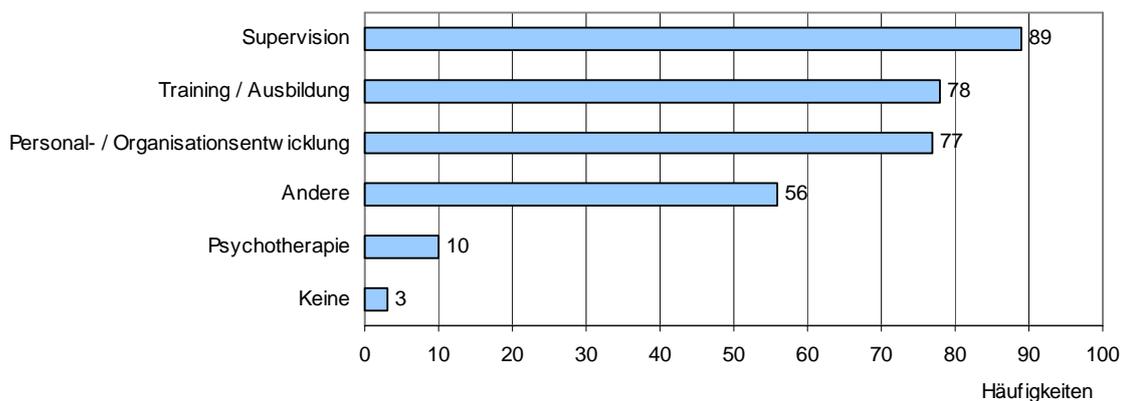


Abb. 14: Tätigkeitsbereiche N=130 (fehlend 37) Mehrfachnennungen möglich (313 Nennungen=100%)

Neben der Coaching-Tätigkeit arbeiten die Befragten vorwiegend in den Bereichen Supervision, Training und Ausbildung sowie Personal- und Organisationsentwicklung. Etwas weniger als die Hälfte der Antwortenden arbeitet zudem in ‚anderen Bereichen‘ wie zum Beispiel in der Führung, im Management, in der Projektleitung oder im Sozialbereich. Die detaillierte Übersicht der Nennungen ist im Anhang II (S. 107) zu finden. Immerhin 10 der Befragten arbeiten neben dem Coaching als Psychotherapeuten.

Einkommen und wirtschaftliche Situation

Die Befragten haben im Jahr 2005 durchschnittlich 29% ihres Brutto-Jahreseinkommens mit Coaching verdient (N=98, fehlend 69). Eine Coaching-Sitzung kostet bei 2% weniger als 100 Franken. Knapp 31% der antwortenden Coaches nehmen 100 bis 150 Franken pro Sitzung ein. 46% der Befragten stellen 150 bis 200 Franken und 15% 200 bis 250 Franken für eine Sitzung in Rechnung. 5% der Antwortenden verlangen 250 bis 300 Franken und 1% über 400 Franken (N=108, fehlend 59). Die detaillierte Übersicht ist im Anhang III (S.122) zu finden.

Die wirtschaftliche Situation hat sich 2005 im Vergleich zum Jahr 2004 bei mehr als der Hälfte der Coachs nicht wesentlich verändert. Für einen Viertel der Coachs hat sich die Situation verbessert, für 10 verschlechtert und 11 der Antwortenden haben noch nicht als Coach gearbeitet.

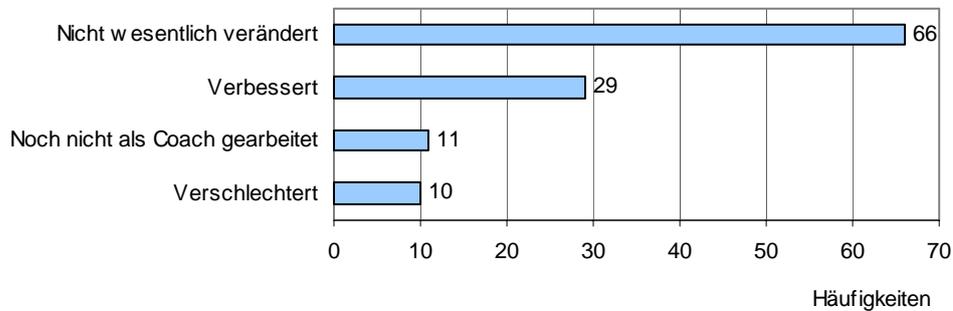


Abb. 15: Veränderung der wirtschaftlichen Situation N=116 (fehlend 51)

6.3.2. Ausbildungshintergrund

Ausbildungshintergrund

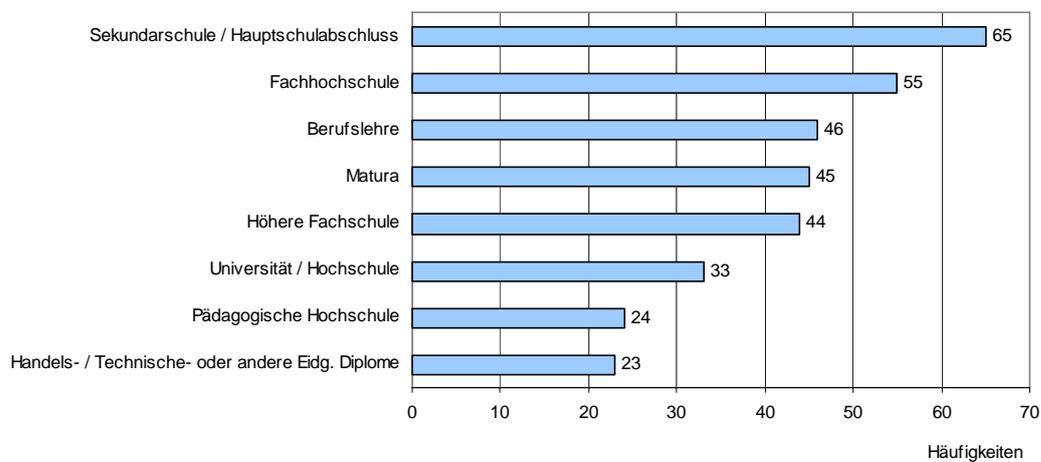


Abb. 16: Ausbildungshintergrund N=124 (fehlend 43) Mehrfachnennungen möglich (335 Nennungen=100%)

Der Ausbildungshintergrund ist sehr heterogen. 55 antwortende Coachs (16%) haben eine *Fachhochschule* absolviert, 46 (14%) eine *Berufslehre* und 44 (13%) eine *Höhere Fachschule*. 33 (10%) besuchten eine *Universität* oder *Hochschule*. Eine *Pädagogische Hochschule* oder *Handels-, technische- oder andere eidgenössische Diplome* haben 24 respektive 23 Antwortende (je 7%) absolviert.

Absolviertes Studium

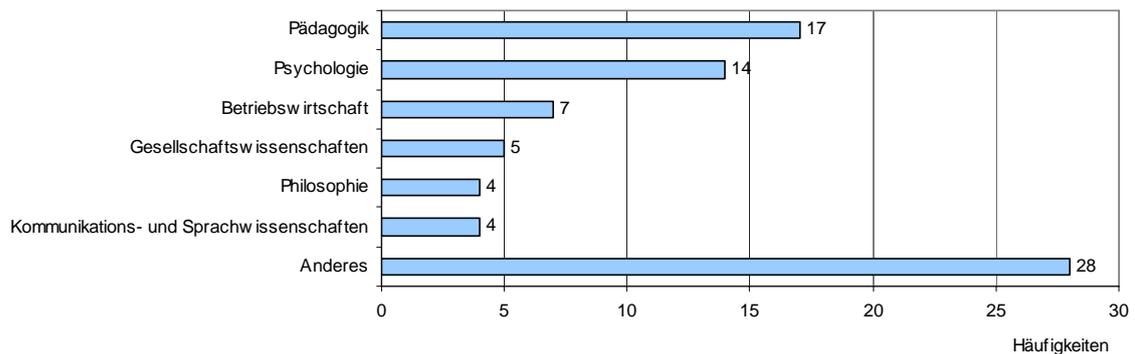


Abb. 17: Absolviertes Studium N=79 (fehlend 88) Mehrfachnennungen möglich

Die meisten Antwortenden haben in *Pädagogik* mit 17 Nennungen (22%) und *Psychologie* mit 14 Nennungen (18%) promoviert. Danach folgen *Betriebswirtschaft* mit 7 (9%), *Gesellschaftswissenschaften* mit 5 (6%) sowie *Philosophie* und *Kommunikations- und Sprachwissenschaften* mit je 4 Nennungen (5%). 28 der antwortenden Coachs (35%) haben ein *anderes Studium* absolviert. Die Nennungen reichen von Architektur über Geografie, Medizin, Recht bis zu Sozialarbeit und Theologie. Die detaillierte Übersicht ist im Anhang II (S.108) zu finden.

Ausbildung in einer Psychotherapeutischen Schule und Denkrichtung

Mehr als die Hälfte der Befragten (58%) hat eine Ausbildung in einer Psychotherapeutischen Schule und Denkrichtung absolviert (N=115, fehlend 52).

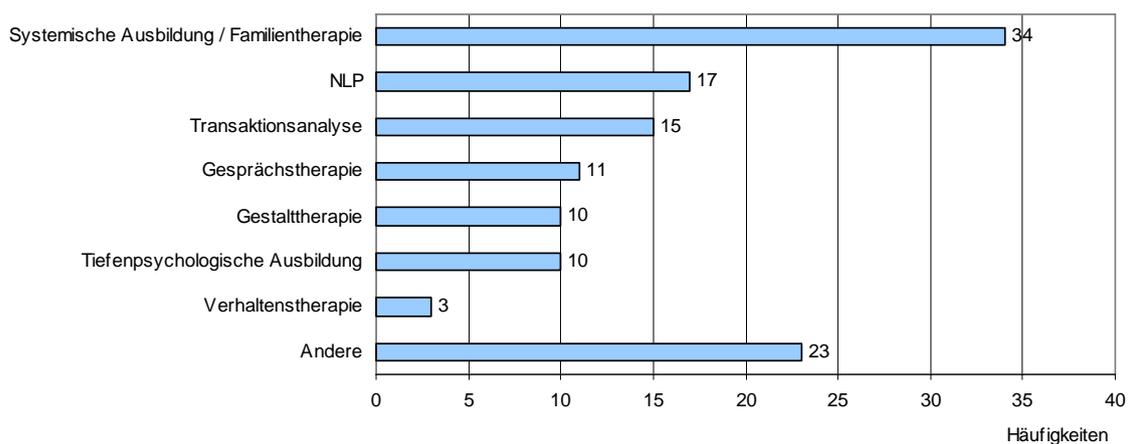


Abb. 18: Ausbildung in einer Psychotherapeutischen Schule oder Denkrichtung N=70 (fehlend 97) Mehrfachnennungen möglich (123 Nennungen=100%)

Mit 34 Nennungen (28%) wurde die *Systemische Ausbildung/Familientherapie* am häufigsten genannt. *NLP* konnte 17 (14%) und die *Transaktionsanalyse* 15 Nennungen (12%) verzeichnen. Die *Gesprächstherapie* hat 11 Nennungen (9%) erhalten, dicht gefolgt von *Gestalttherapie* und *tiefenpsychologische Ausbildung* mit je 10 Nennungen (8%). Die *Verhaltenstherapie* bildet mit 3 Nennungen (2%) den Schluss.

Neben den aufgeführten Psychotherapeutischen Schulen oder Denkrichtungen haben 23 Antwortende (19%) *andere Ausbildungen* absolviert. Am häufigsten genannt wurden die folgenden: Integrative Therapie, Körpertherapie, Organisationsentwicklung und Themenzentrierte Interaktion. Die detaillierte Übersicht ist im Anhang II (S.108) ersichtlich.

Coaching-Ausbildung

Knapp drei Viertel der antwortenden Coachs (73%) verfügen über eine spezifische Coaching-Ausbildung (N=113, fehlend 54). Als Weiterbildungsinstitutionen wurden ganz unterschiedliche Anbietende genannt. Zu den häufigsten gehören das IAP Zürich, IAS Maienfeld, IEF Zürich und ZAK Basel. Die detaillierte Übersicht ist im Anhang II (S. 109) zu finden.

Wichtige zusätzliche Kenntnisse und Erfahrungen für die Coaching-Tätigkeit

In einer nächsten Frage konnten die Coachs weitere wichtige Kenntnisse und Erfahrungen im Zusammenhang mit der Coaching-Tätigkeit nennen (N=101, fehlend 66). Am häufigsten erwähnt wurden die Berufs- und Führungserfahrung, Erfahrung im Zusammenhang mit Organisationsentwicklung und Supervision. Es fällt auf, dass diverse im Fragebogen aufgeführte Kompetenzen wiederholt wurden. Die detaillierte Übersicht ist im Anhang II (S. 109) zu finden.

6.3.3. Klienten

Klientengruppen

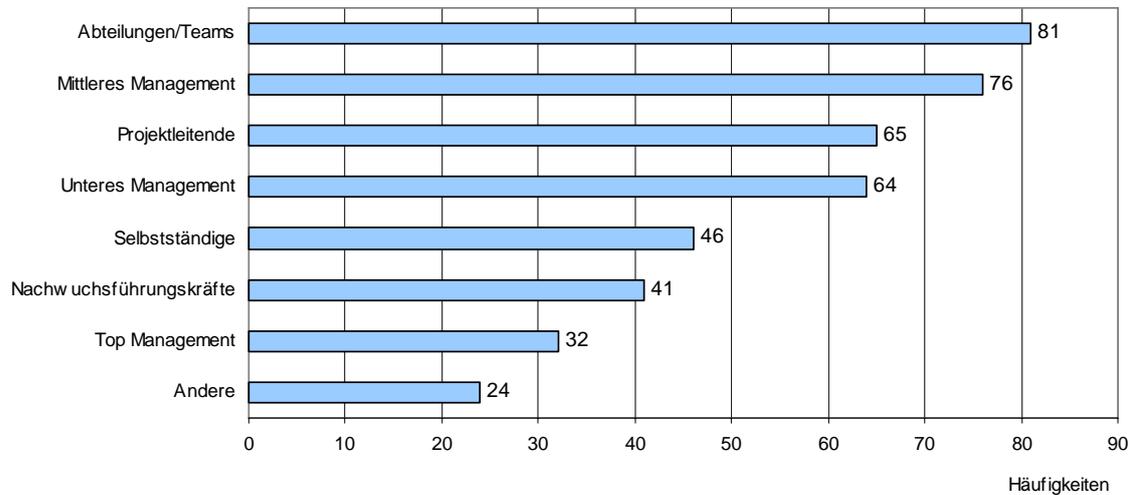


Abb. 19: Klientengruppen N=115 (fehlend 52) Mehrfachnennungen möglich (429 Nennungen=100%)

81 der antwortenden Coachs (19%) haben mit *Abteilungen/Teams* und 76 (18%) mit dem *mittleren Management* zu tun. Mit 65 und 64 Nennungen (je 15%) folgen *Projektleitende* und *unteres Management*. *Selbstständige* mit 46 (11%) und *Nachwuchsführungskräfte* mit 41 Nennungen (9%) sind die nächstgenannten Items. Die kleinste Klientengruppe bildet das *Top Management* mit 32 Nennungen (7%). 24 Antwortende (6%) haben mit *anderen Klientengruppen* zu tun.

Anzahl Klienten

Die Befragten haben 2005 durchschnittlich 20 Klienten beraten, wobei die Spannweite von 1 bis 150 Klienten pro Coach reicht. Die detaillierte Übersicht ist im Anhang III (S. 123) zu finden.

Dauer eines Coachings

Ein Coaching beansprucht durchschnittlich 8 Sitzungen (N=95, fehlend 72). Die Spannweite reicht von 3 bis zu 20 Sitzungen. Coaching ist somit stark von Thema und Auftrag abhängig. Bei 15% der Befragten dauert eine Coaching-Sitzung 1 Stunde. Bei 52% 1,5 Stunden und bei 12% 2 Stunden. Bei 3% der Antwortenden ist die durchschnittliche Sitzungsdauer 2,5 bis 3 Stunden. 18% haben angegeben, dass eine Coaching-Sitzung von unterschiedlicher Dauer sein kann (N=98, fehlend 69). Ein Coaching dauert durchschnittlich 27 Wochen. Die Dauer ist von Fall zu Fall unterschiedlich und wird von den

Befragten mit einer Spannweite von 1 bis zu 100 Wochen angegeben (N=90, fehlend 77). Die detaillierte Übersicht ist im Anhang III (S. 124f) zu finden.

Finanzierung eines Coachings

Gewichtet und umgerechnet auf hundert Prozent werden 54% der Coachings durch Firmen finanziert, 30% sind Selbstzahlende und 17% sind teils Selbstzahlende, teils durch die Firma finanziert (N=103, fehlend 64). Bei dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich. Die detaillierte Übersicht ist im Anhang III (S.126) zu finden.

Branchen

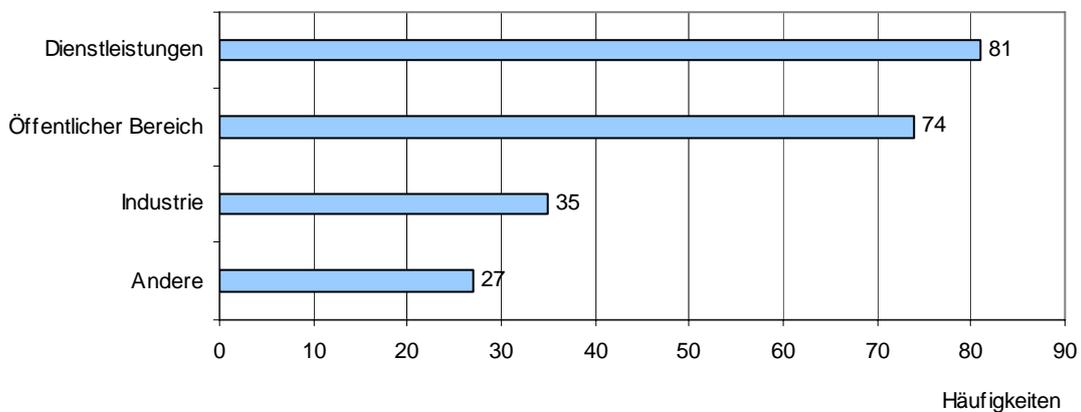


Abb. 20: Branchen N=104 (fehlend 63) Mehrfachnennungen möglich (217 Nennungen=100%)

Die Auftraggeber stammen mit 81 (37%) aus dem Dienstleistungs- und mit 74 Nennungen (34%) aus dem Öffentlichen Bereich. Der Bereich Industrie hat 35 (16%) und ‚andere‘ 27 Nennungen (13%) erhalten.

Coaching-Anlässe

Die Coaching-Anlässe waren im Fragebogen unterteilt in eine individuelle, zwischenmenschliche und organisationale Ebene.

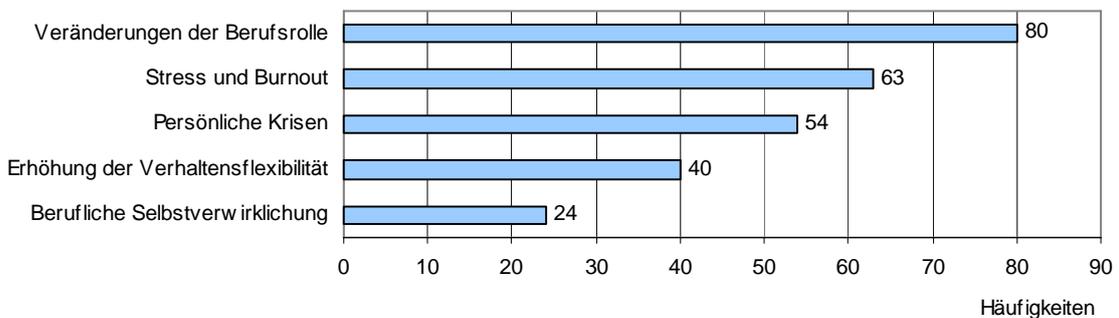


Abb. 21: Coaching-Anlässe auf der individuellen Ebene N=104 (fehlend 63) Mehrfachnennungen möglich (261 Nennungen)

Auf der individuellen Ebene sind Veränderungen der Berufsrolle, gefolgt von Stress und Burnout sowie persönliche Krisen die meistgenannten Anlässe für ein Coaching.

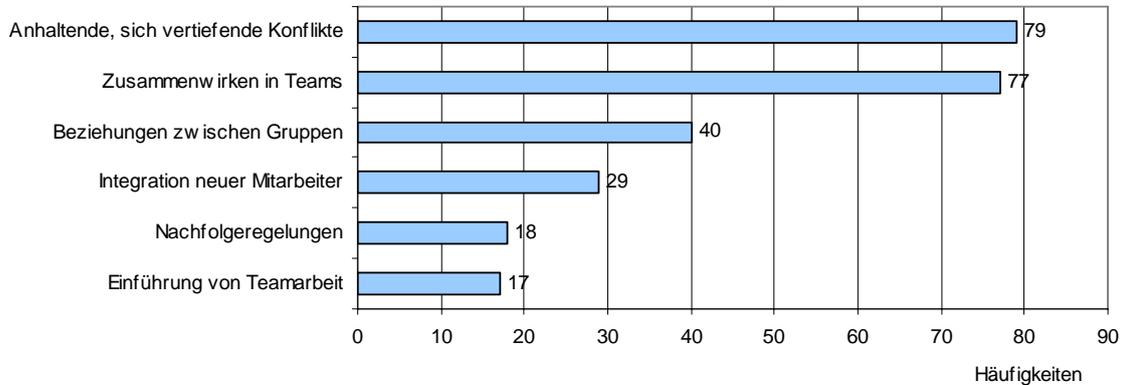


Abb. 22: Coaching-Anlässe auf der zwischenmenschlichen Ebene N=103 (fehlend 64) Mehrfachnennungen möglich (260 Nennungen)

Auf der zwischenmenschlichen Ebene sind anhaltende sich vertiefende Konflikte sowie das Zusammenwirken in Teams doppelt so häufig genannt wie die anderen Anlässe.

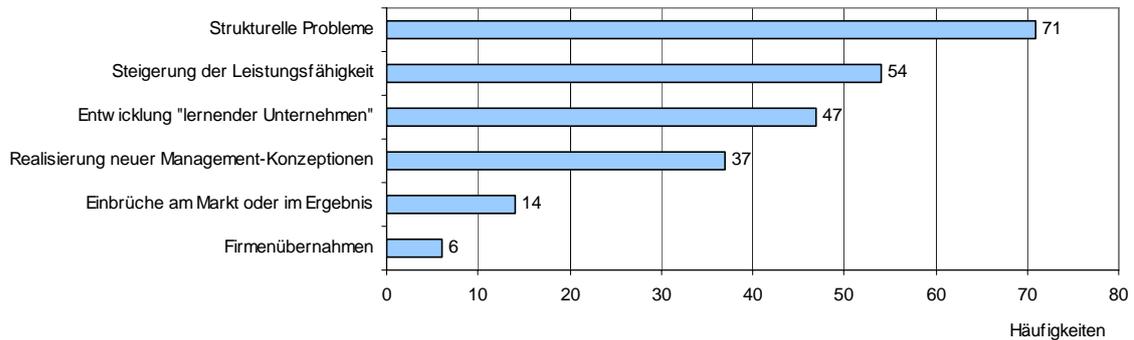


Abb. 23 Coaching-Anlässe auf der organisationalen Ebene N=97 (fehlend 70) Mehrfachnennungen möglich (229 Nennungen)

Strukturelle Probleme bilden bei den Coaching-Anlässen auf der organisationalen Ebene den Schwerpunkt. Steigerung der Leistungsfähigkeit, Entwicklung „lernender Unternehmen“ und Realisierung neuer Management-Konzeptionen sind die nächst häufig genannten Anlässe.

6.3.4. Fragen rund um das Coaching

Qualifikationsstandards

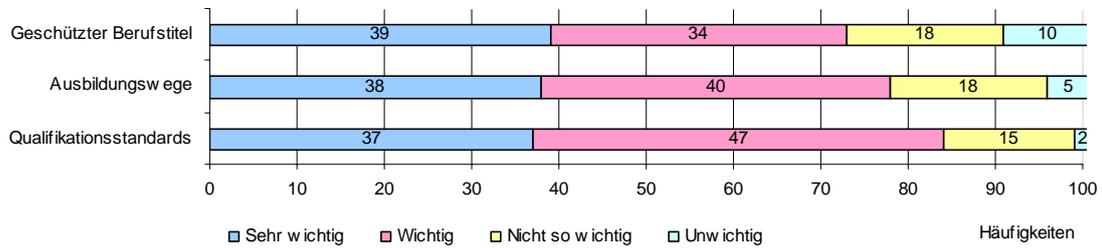


Abb. 24: Qualifikationsstandards N=101 (fehlend 66) (303 Nennungen=100%)

235 Antwortende (80%) beurteilen Qualifikationsstandards, verbindliche Ausbildungswege und einen geschützten Berufstitel als wichtig bis sehr wichtig. 73 der Antwortenden beurteilen den geschützten Berufstitel als wichtig bis sehr wichtig. Für 78 der Befragten stellen verbindliche Ausbildungswege eine Notwendigkeit dar. Mit 84 Nennungen werden die Qualifikationsstandards für Coachs als wichtige bis sehr wichtige Massnahme erachtet.

Spielt das Alter eines Coachs eine Rolle?

Für drei Viertel der Antwortenden spielt das Alter eines Coachs bezüglich Kompetenz und Akzeptanz eine Rolle (N=98, fehlend 69). Obwohl die Antworten sehr vielfältig ausgefallen sind, gaben über die Hälfte der Coachs Lebens- und Berufserfahrung als Voraussetzung für Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Akzeptanz in einem Coaching an. Daneben wurden weitere Begründungen genannt, weshalb das Alter eines Coachs eine Rolle spielt. Nachstehend werden einige dieser Aussagen, die mehrmals genannt wurden, herausgegriffen:

- Reife/Kompetenz
- Führungserfahrung
- Reflexionsfähigkeit

Für einen Viertel der Coachs ist das Alter bezüglich Kompetenz und Akzeptanz nicht relevant. Nachstehend einige dieser Begründungen:

- Die Beraterische und fachliche Kompetenz ist nicht altersabhängig.
- Chemie und Qualität müssen stimmen.
- Der Altersunterschied zwischen Coach und Klient sollte nicht zu gross sein.

Die detaillierte Übersicht ist im Anhang II (S.110) zu finden.

Coaching-Definition

Die Coachs wurden aufgefordert, in ein bis zwei Sätzen mitzuteilen, was sie unter Coaching verstehen (N=73, fehlend 94). Die Definitionen fielen sehr vielseitig aus. Am meisten genannt wurde die Unterstützung in Form von Begleitung, ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘, Anleitung, eigene Lösungen zu finden mit dem Ziel, Entwicklungs- und Veränderungsprozesse voranzutreiben, die persönlichen Kompetenzen zu erweitern und das Potenzial auszuschöpfen. Mehrfach genannt wurden auch Zielorientierung, Prozessbegleitung sowie die zeitliche und thematische Begrenzung der Beratung. Eine Mehrheit der Coachs definiert ihre Kundengruppe nicht genau. Diejenigen, die diese explizit erwähnen, zählen vorwiegend Einzelpersonen sowie Gruppen und Teams zu ihrer Kundschaft. Nachfolgend werden einige weitere Aussagen, die mehrfach genannt wurden, aufgeführt:

- Rollenklärung, Rollenverständnis, Rollenanforderungen reflektieren
- Ermöglichung/Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit, Handlungskompetenzen, Handlungsstrategien
- Lösungsorientierter Prozess
- Förderung der Selbstreflexion
- Aktuelle Bedürfnisse des Klienten bearbeiten, mit Fokus auf berufliche Themen

Die detaillierte Übersicht ist im Anhang II (S. 113) zu finden.

Stellenwert des Coachings

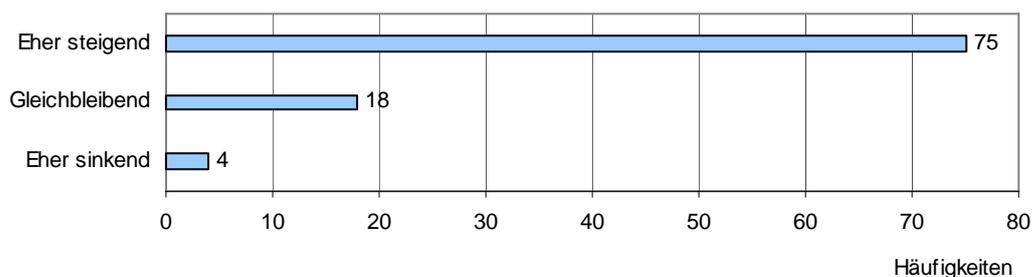


Abb. 25: Stellenwert des Coachings N=97 (fehlend 70)

75 der Antwortenden schätzen den Stellenwert des Coachings in Zukunft eher steigend ein. Für 18 ist dieser gleichbleibend und 4 der antwortenden Coachs erachten den Stellenwert als eher sinkend.

Themen und Trends

Zwei Drittel der Antwortenden sind der Überzeugung, dass sich die Themen über die Zeit verändern (N=92, fehlend 75). Die meistgenannten Begründungen werden nachstehend kurz erörtert. Die detaillierte Übersicht ist im Anhang II (S. 117) zu finden.

Burnout wird am häufigsten aufgeführt, gefolgt von Change-Management. Leistungsdruck durch die gesteigerten Ansprüche, Werte- und Sinnfragen sowie Work-Life-Balance sind ebenfalls Trends der heutigen Zeit. Zu weiteren Themen gehören veränderte Berufssituationen, die mit Unsicherheit einhergehen oder allgemein der Umgang mit Stress. Ein Coach bringt es auf den Punkt: „Coaching-Themen sind ein Stück weit Spiegel der jeweiligen Zeit“.

Geschlecht

Für rund 40% ist das Geschlecht eines Coachs wichtig, weil es den Beratungsprozess beeinflussen kann (N=94, fehlend 73). Einige Antwortende sind der Meinung, dass die Wahl des Coachs den Klienten zufallen sollte, damit die Akzeptanz und das Vertrauen gewährleistet werden. Andere nennen Thema, Auftrag und Problemsituation als ausschlaggebend für die Wahl des Coachs. Nachstehend werden weitere Aussagen aufgeführt:

- Unterschiede in der Wahrnehmung und Sozialisation
- Einbringen von verschiedenen Perspektiven
- Lebensgeschichte der Klienten spielt eine Rolle
- Persönliche Präferenzen der Klienten

Die detaillierte Übersicht ist im Anhang II (S. 120) zu finden.

6.4. Kompetenzprofil

In diesem Teil der Arbeit werden die gesamten Items der Selbst-, Sozial-, Methoden-, und Fachkompetenz aufgezeigt. Damit ein Vergleich möglich ist, wurden die Items innerhalb ihrer Gruppe gewichtet, in Prozent umgerechnet und in eine Rangfolge gebracht. Zum Schluss wird ein Zusammenzug aller Kompetenzen vorgenommen und in einem Kompetenzprofil dargestellt.

Selbstkompetenzen

Im folgenden Diagramm werden die Kompetenzgruppen ‚Umgang mit sich selbst‘, ‚Eigene Haltung‘ und ‚Erfahrungshintergründe‘ dargestellt.

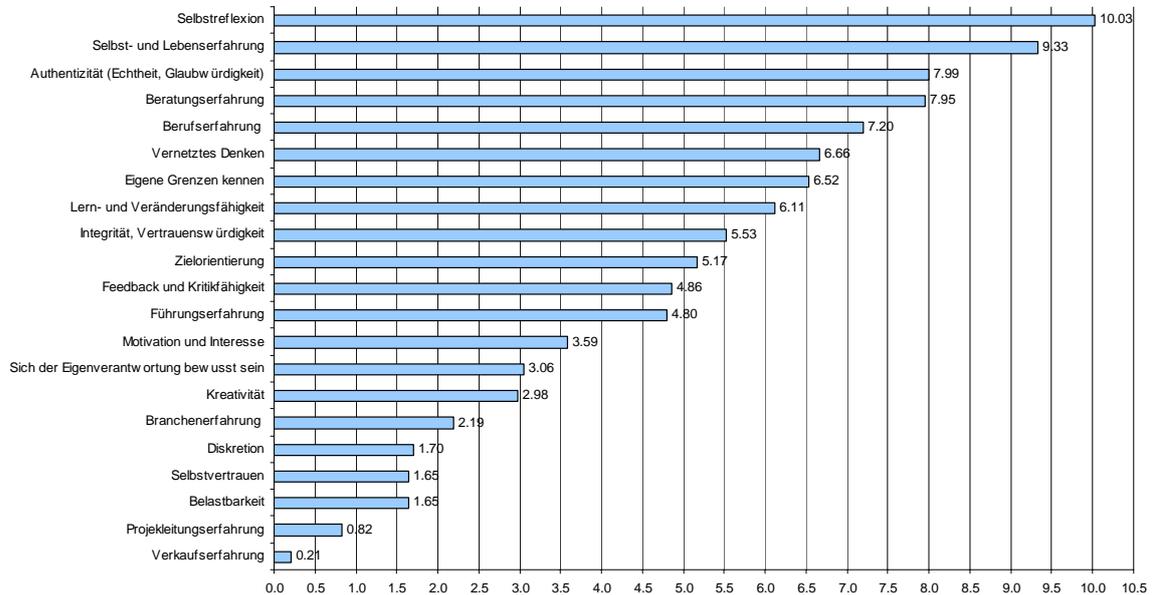


Abb. 26: Selbstkompetenzen

Innerhalb der Selbstkompetenzen ist die *Selbstreflexion* klar an erster Stelle, gefolgt von der *Selbst- und Lebenserfahrung*. Danach folgen die *Authentizität* und die *Beratungserfahrung* mit beinahe gleichen Werten an dritter und vierter Stelle. *Berufserfahrung* wird an fünfter Stelle genannt. Auffallend ist, dass innerhalb dieser fünf genannten Items drei davon aus der Kompetenzgruppe ‚Erfahrungshintergründe‘ stammen. Nach *Branchenerfahrung*, *Selbstvertrauen*, *Diskretion* und *Belastbarkeit* bilden *Projektleitungserfahrung* und *Verkaufserfahrung* den Schluss der Skala.

Sozialkompetenzen

Im folgenden Diagramm werden die Kompetenzgruppen ‚Kommunikationsfähigkeit‘, ‚Beziehungsfähigkeit‘, ‚Haltung gegenüber Klienten‘ und ‚Rollenverständnis‘ dargestellt.

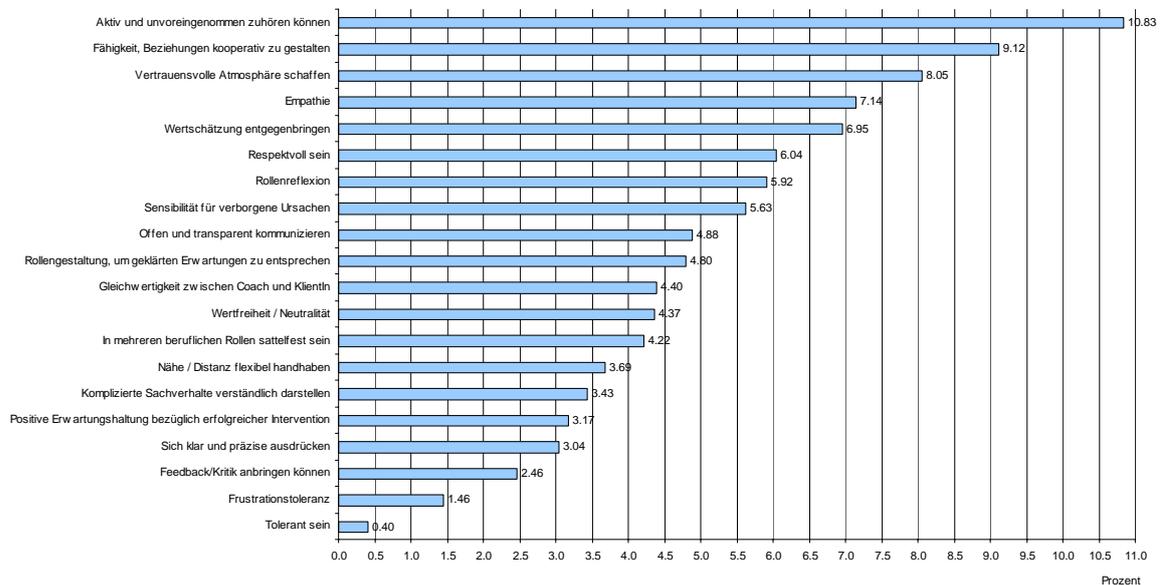


Abb. 27: Sozialkompetenzen

Die beiden Items *aktiv und unvoreingenommen zuhören können* sowie *Fähigkeit, Beziehungen kooperativ zu gestalten* bilden die Spitze innerhalb der Sozialkompetenzen. Danach folgen *vertrauensvolle Atmosphäre schaffen*, *Empathie*, *Wertschätzung entgegenbringen*, *respektvoll sein* sowie *Rollenreflexion*. Drei der genannten Items stammen aus der Kompetenzgruppe ‚Haltung gegenüber Klienten‘. *Feedback/Kritik anbringen können* sowie *Frustrationstoleranz* sind auf den hinteren Rängen zu finden. *Tolerant sein* hat die wenigsten Nennungen erhalten.

Methodenkompetenzen

Im folgenden Diagramm wird die Kompetenzgruppe ‚Beratungsprozess‘ dargestellt.

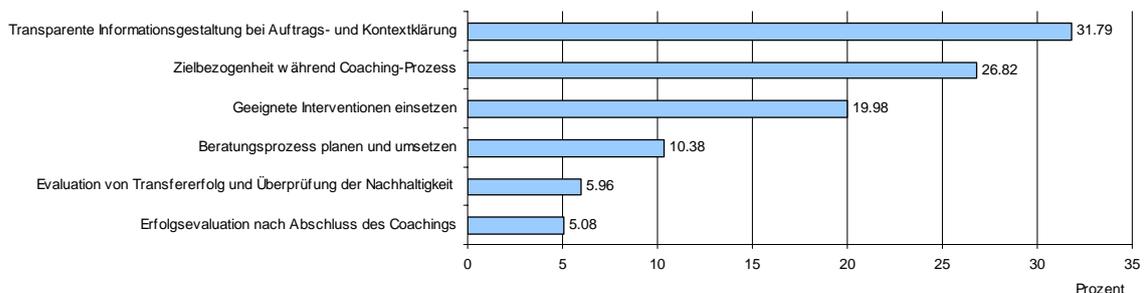


Abb. 28: Methodenkompetenzen Beratungsprozess

Im Beratungsprozess sind eine *transparente Informationsgestaltung bei Auftrags- und Kontextklärung*, gefolgt von *Zielbezogenheit während des Coaching-Prozesses* und *geeignete Interventionen einsetzen* die drei erstgenannten Items. *Beratungsprozess planen und umsetzen*, *Evaluation von Transfererfolg und Überprüfung der Nachhaltigkeit* sowie *Erfolgsevaluation nach Abschluss des Coachings* haben deutlich weniger Nennungen erhalten.

Fachkompetenzen

Im folgenden Diagramm werden die Kompetenzgruppen ‚Wissensgebiete‘, ‚Wissensbereiche‘ und ‚Wissen über soziologische, sozialpsychologische und arbeitssoziologische Theorien‘ dargestellt. Die Wissensgebiete konnten von Rang eins bis sechs eingestuft werden und bilden somit eine Ausnahme zu den anderen Fragen, in denen drei Ränge zu vergeben waren. Damit ein Vergleich möglich ist, wurden nur die ersten drei Ränge der Wissensgebiete berücksichtigt. Die Grundvoraussetzungen bezüglich der allgemeinen Ausbildung und die Zusatzausbildungen werden nicht in das Profil miteinbezogen, da sie keine Kompetenzen im eigentlichen Sinne darstellen.

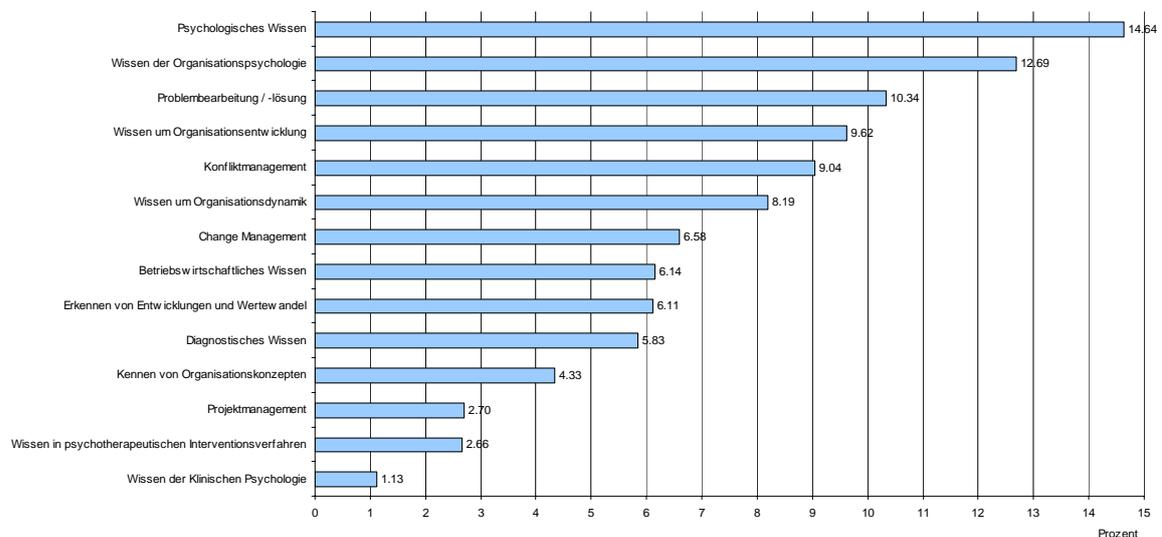


Abb. 29: Fachkompetenzen

Psychologisches Wissen und *Wissen der Organisationspsychologie* sind mit grossem Abstand an der Spitze der Skala Fachkompetenzen. Gefolgt von den Items *Problembearbeitung/-lösung*, *Wissen um Organisationsentwicklung*, *Konfliktmanagement*, *Wissen um Organisationsdynamik*, *Change Management* sowie *betriebswirtschaftliches Wissen*. Den Schluss der Skala bildet mit deutlichem Abstand das Item *Wissen der Klinischen Psychologie*.

Kompetenzprofil

Im folgenden Diagramm ist das Kompetenzprofil mit allen Items der Selbst-, Sozial-, Methoden-, und Fachkompetenzen im Überblick dargestellt. Hier zeigt sich, dass sich an erster bis vierter Stelle Items aus den Selbst- und Sozialkompetenzen befinden. Die *Selbst-reflexion* rangiert, über alle Items gesehen, deutlich an erster Stelle. Mit einigem Abstand folgt die *Selbst- und Lebenserfahrung*. *Aktiv und unvoreingenommen zuhören können* sowie *Authentizität* sind die nächst wichtigsten Kompetenzen. Anschliessend folgen die erst rangierten Items der Methoden- und Fachkompetenz; *transparente Informationsgestaltung bei Auftrags- und Kontextklärung* auf Rang fünf und *psychologisches Wissen* auf Rang sechs. *Fähigkeit, Beziehungen kooperativ zu gestalten*, *Beratungserfahrung* sowie *vertrauensvolle Atmosphäre schaffen* sind auf den nächsten Rängen platziert. Die *Verkaufserfahrung* bildet den klaren Schlusspunkt der Kompetenzskala. Ähnlich niedrige Werte haben die Items *tolerant sein*, *Wissen der Klinischen Psychologie* sowie *Projektleitungserfahrung*.

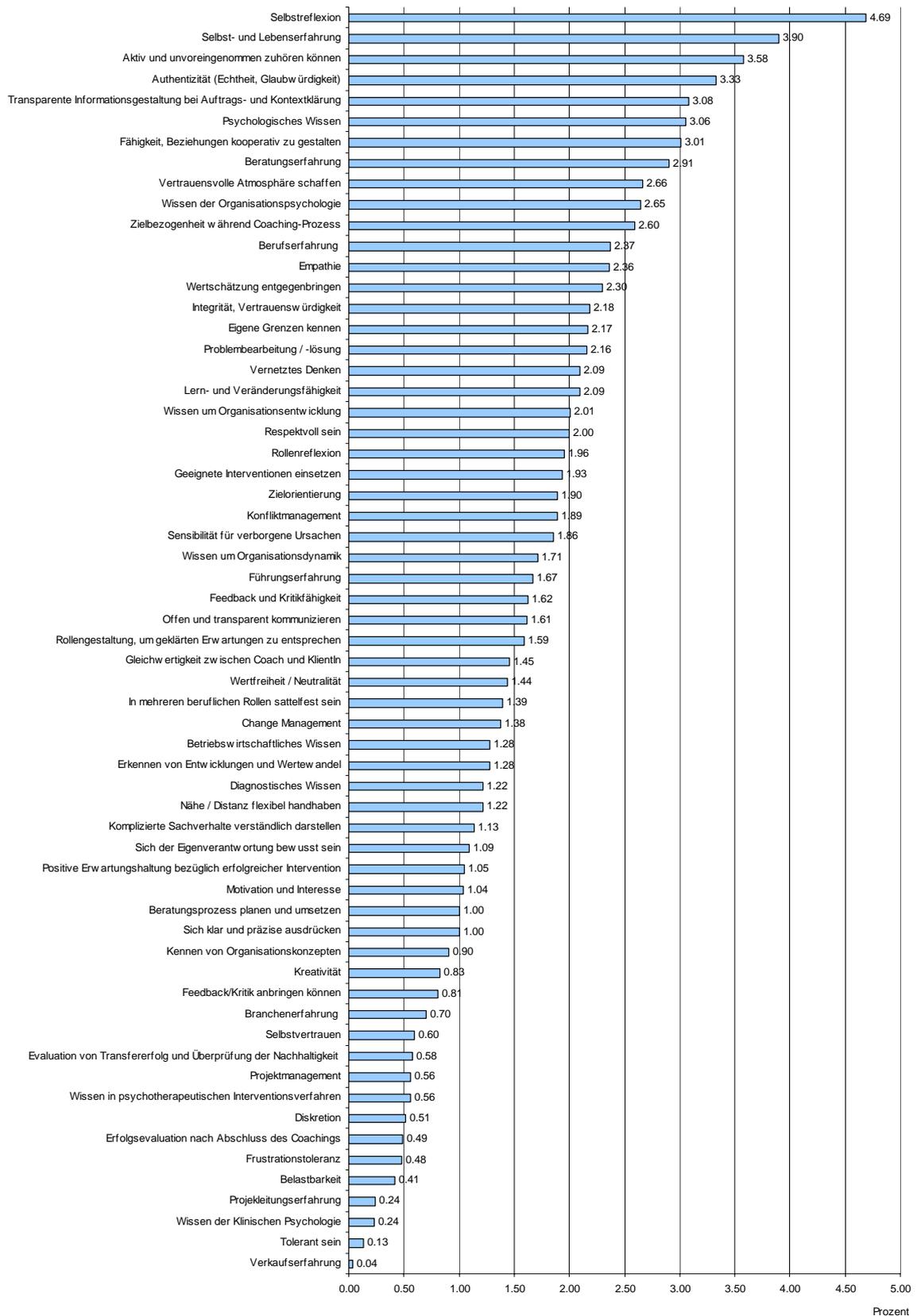


Abb. 30: Kompetenzprofil

7. Diskussion

Das Ziel dieser empirischen Arbeit bestand darin, die Kompetenzen eines Coachs zu untersuchen. Nachstehend werden die Ergebnisse diskutiert und interpretiert.

Abschliessend folgen ein Ausblick und die Methodenkritik.

7.1. Soziodemographische Ergebnisse

Der Fragebogen wurde von 167 Coachs ausgefüllt. Mehr als die Hälfte der Antwortenden sind weiblich. Das Durchschnittsalter liegt bei knapp fünfzig Jahren. Die Coachs arbeiten durchschnittlich seit über acht Jahren im Coaching-Bereich. Die meisten sind selbstständig oder teils selbstständig/teils angestellt. Die Coachs weisen einen durchschnittlichen Beschäftigungsgrad von 80% aus. Davon arbeiten sie durchschnittlich zu knapp einem Drittel im Coaching-Bereich.

7.2. Ergebnisse und Interpretation der Kompetenzen

Zur Erstellung des Fragebogens wurden die wichtigsten Kompetenzen eines Coachs aus der Literatur gesammelt. Aus der langen Kompetenzliste musste eine Auswahl getroffen werden. Bereits hier hat sich gezeigt, dass verschiedene Kompetenzen inhaltlich zwar nahe beieinander liegen, jedoch nicht genau dasselbe bedeuten. So musste zunächst entschieden werden, welche Kompetenzen einander zu ähnlich sind und somit nicht in den Fragebogen integriert werden, und bei welchen sich ein ausreichend signifikanter Unterschied zeigt. Weiter musste überprüft werden, wie diese Kompetenzen hierarchisch zueinander stehen. Danach wurden sie in Gruppen eingeteilt. Dieses Vorgehen hat sich als recht schwierig herausgestellt, insbesondere weil die Kompetenzen auch in der Literatur unterschiedlich gruppiert werden. Einige Autorinnen und Autoren sprechen zum Beispiel nur von persönlichen Kompetenzen und Fachkompetenzen, andere wiederum teilen sie in Selbst-, Sozial-, Methoden- und Fachkompetenzen ein. Die Verfasserinnen haben sich für letztere Einteilung entschieden.

Selbstkompetenzen

Kompetenzgruppe Umgang mit sich selbst

Innerhalb dieser Kompetenzgruppe hat sich die **Selbstreflexion** als wichtigste Kompetenz von den anderen Items deutlich abgehoben. Zudem wird sie auch im Kompetenzprofil (vgl. S. 70) mit Abstand an erster Stelle genannt. Dieses Ergebnis ist nicht weiter erstaunlich, da bereits im theoretischen Teil immer wieder betont wird, wie massgebend Selbstreflexion für einen Coach ist. Er muss die Fähigkeit besitzen, sein Empfinden und Verhalten zu überprüfen. Damit passt er Selbst- und Fremdbild immer wieder an gegebene Situationen an und ist bereit, ständig zu lernen und umzusteuern. In diesem Zusammenhang weisen diverse Autorinnen und Autoren auf die Supervision hin, die ein äusserst wichtiges Instrument darstellt, um sich selbst zu reflektieren und gespiegelt zu werden. Gleichzeitig ist die Supervision ein Lernort, an dem Erfahrungen aus der Beratungstätigkeit kompetent und professionell ausgewertet werden.

Das nächstgenannte Item an zweiter Stelle ist **vernetztes Denken**. Die ganzheitliche Betrachtung einer Situation und die Fähigkeit, diese umfassend zu analysieren, setzt vernetztes Denken voraus. In diesem Zusammenhang werden die hohen Anforderungen an die „Struktur- und Verstehenskapazitäten“ (Schreyögg, 2003) eines Coachs betont. Nur mit ihnen kann ein Coach angemessen auf die vielgestaltigen und komplexen beruflichen Situationen reagieren. Fast ebenso relevant ist die **Lern- und Veränderungsfähigkeit**. Ein Coach muss bereit sein, immer wieder Neues zu lernen. Dieses Item ist eng mit der Selbstreflexion verbunden, denn durch die Bereitschaft zur Lern- und Veränderungsfähigkeit kann auch das eigene Handeln und Verhalten angepasst werden. Dank der Erweiterung der eigenen Qualifikationen ist es einem Coach möglich, sich den ständig ändernden Anforderungen im Berufsleben zu stellen. **Zielorientierung** sowie **Feedback- und Kritikfähigkeit** sind weitere bedeutende Kompetenzen. Die Zielorientierung in einem Coaching ist massgebend, denn nur durch das Festlegen genau umrissener Ziele ist eine Erfolgsmessung möglich. Zudem dienen Ziele dem Klienten als Orientierungshilfe und Motivation zugleich. Die Feedback- und Kritikfähigkeit würde wieder das Thema der Selbstreflexion sowie der Lern- und Veränderungsfähigkeit unterstützen. Ein Coach muss Feedback sowie Kritik annehmen können, sowohl im Beratungsprozess als auch in der Supervision. Die **Kreativität** eines Coachs ist auf Rang sechs von geringerer Relevanz. Etwas erstaunen mag, dass das **Selbstvertrauen** und die **Belastbarkeit** nicht stärker gewichtet worden sind. Sie werden innerhalb dieser Kompetenzgruppe als letzte genannt. Eventuell setzt die Tätigkeit als Coach Selbstbewusstsein und Belastbarkeit voraus.

Kompetenzgruppe Eigene Haltung

Authentizität ist mit Abstand das meist gewählte Item innerhalb dieser Kompetenzgruppe. Im Kompetenzprofil (vgl. S. 70) steht es an dritter Stelle. Unter Authentizität wird Echtheit, Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit eines Coachs verstanden. Diese bilden die Grundlage eines Coaching-Settings. Weil in einem Coaching oft sehr persönliche Dinge besprochen werden, ist es den Klienten wichtig, dass ein Coach authentisch ist und so ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden kann. Fehlen diese Grundlagen, kann kein Coaching stattfinden. Das Resultat der Umfrage deckt sich mit der verarbeiteten Literatur. Eine weitere entscheidende Fähigkeit ist das **Erkennen eigener Grenzen**. Ein Coach trägt eine hohe Verantwortung gegenüber seinen Klienten. Deshalb ist es wichtig, dass er sich „blinde Flecken“ oder Überforderungen eingesteht. Er kann nicht ein Alleswisser sein, wie das in der Literatur oft dargestellt wird. Auch hier spielt wieder die Selbstreflexion eine Rolle. Wer sich selber gut reflektieren kann, dem fällt es leichter, eigene Grenzen zu erkennen. An dritter Stelle wurde **Integrität und Vertrauenswürdigkeit** genannt. Ein Coach soll integer und vertrauenswürdig sein, um glaubwürdig zu wirken und Kongruenz in seiner Coaching-Haltung auszustrahlen. Das Vertrauen bildet die Grundlage der Beratungsbeziehung. Dieses wird von den Klienten oft in Machtspielen und Widerständen auf die Probe gestellt. Wichtig ist, dass ein Coach angemessen darauf reagieren kann. Erstaunlich ist, dass die **Diskretion** am wenigsten Nennungen erhalten hat. Eine mögliche Interpretation dafür ist, dass Diskretion in einem Coaching vorausgesetzt wird, so wie dies zum Beispiel in einer Psychotherapie auch der Fall ist.

Kompetenzgruppe Erfahrungshintergründe

Selbst- und Lebenserfahrung, Beratungserfahrung und **Berufserfahrung** sind innerhalb dieser Kompetenzgruppe die erst genannten Items. Vor allem die Selbst- und Lebenserfahrung sowie die Berufserfahrung werden in der verarbeiteten Literatur immer wieder als ausgesprochen relevante Kompetenzen erwähnt. In diesem Zusammenhang ist auch das **Alter** eines Coachs ein wichtiger Faktor. In der verarbeiteten Literatur wird von einem idealen Alter ab vierzig Jahren gesprochen. Für drei Viertel der Antwortenden spielt das Alter in Bezug auf Kompetenz und Akzeptanz ebenfalls eine wichtige Rolle. Begründet wird dies vor allem mit der Lebens- und Berufserfahrung, aber auch mit Reife, Kompetenz, Führungserfahrung sowie grösserer Reflexionsfähigkeit. Deshalb ist es gut nachvollziehbar, dass das Item Selbst- und Lebenserfahrung an zweiter Stelle im Kompetenzprofil (vgl. S. 70) platziert ist. Die **Beratungserfahrung** folgt an zweiter Stelle der Kompetenz-

gruppe Erfahrungshintergründe und wird in der Literatur als ebenso bedeutsame Kompetenz dargestellt. Je mehr Beratungserfahrung ein Coach mitbringt, desto besser kann er auf seine Kunden eingehen und umso wohler fühlen sich diese. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass zu einer professionellen Beratung ein Coaching-Konzept gehört. Mehr als zwei Drittel der Befragten haben angegeben, mit einem eigenen **Coaching-Konzept** zu arbeiten. Dies ist ein weiterer Ausdruck dafür, dass sich die Coaches in ihrer Beraterrolle und -tätigkeit hinterfragen und im Beratungsprozess mit System vorgehen. Obwohl in der verarbeiteten Literatur als sehr relevant eingeschätzt, wird die **Führungserfahrung** mit etwas Abstand erst an vierter Stelle dieser Kompetenzgruppe genannt und die **Branchenerfahrung** weist noch einen grösseren Abstand zu den erstgenannten Items auf. Dies überrascht nicht so sehr, weil die Bedeutung der Branchenerfahrung auch in der Literatur kontrovers diskutiert wird. Die Führungserfahrung wird in den Fachbüchern jedoch durchgängig als zentrale Kompetenz eines Coaches betrachtet. Gerade bei der grössten Klientengruppe dieser Stichprobe, dem unteren und mittleren Management, sind Führungsfähigkeiten ein viel besprochenes Thema. Dies müsste eigentlich implizieren, dass ein Berater den Klienten umso besser coachen kann, wenn er selber über Führungserfahrung verfügt. Bei den befragten Coaches fällt dieses Item jedoch auf die hinteren Ränge des Kompetenzprofils zurück. In den offenen Fragen zu weiteren Kenntnissen und Erfahrungen sowie anderen Tätigkeitsbereichen wurde die Führungserfahrung öfters genannt, was wiederum das vorhergehende Resultat relativiert. Es kann angenommen werden, dass die Führungserfahrung in einem anderen Zusammenhang anders gewichtet worden wäre. Als unwichtig angesehen werden die **Projektleitungserfahrung** und die **Verkaufserfahrung**. Die Verkaufserfahrung befindet sich im Kompetenzprofil (vgl. S. 70) an letzter Stelle.

Die vier wichtigsten Selbstkompetenzen, die sich deutlich von den weiteren Items abheben, sind Selbstreflexion, Selbst- und Lebenserfahrung, Authentizität sowie Beratungserfahrung.

Sozialkompetenzen

Kompetenzgruppe Kommunikationsfähigkeit

Wie bereits im theoretischen Teil erläutert wurde, stellt die Kommunikationsfähigkeit eine der Grundvoraussetzungen für die Coaching-Tätigkeit dar. Der ganze Coaching-Prozess basiert im Grunde genommen auf der Interaktion zwischen dem Coach und seinen

Klienten. Es hat sich klar gezeigt, dass **aktiv und unvoreingenommen zuhören können** als wichtigste Kompetenz in dieser Gruppe angesehen wird. Auch in der Theorie wird diese Fähigkeit zu den massgeblichen Eigenschaften eines Coachs gezählt. Der Coach schenkt seinen Klienten die volle Aufmerksamkeit und agiert als prozessberatender Zuhörer, indem er ihnen das Gespräch durch Rückmeldungen spiegelt. Durch das aktive Zuhören kann er auch unterschwellige Informationen und Stimmungen der Klienten wahrnehmen und sich besser in deren Situation hineinversetzen. Der Klient erfährt dadurch eine hohe Wertschätzung, was wiederum förderlich ist für das Vertrauen und die Offenheit im Coaching-Prozess. Gerade Führungskräfte, vor allem im Topmanagement, können sich mitunter in ihrer Rolle sehr einsam fühlen. Wem sonst, als dem Coach, können sich diese Klienten anvertrauen? Im Vergleich mit den übrigen Sozialkompetenzen (vgl. S. 67) liegt dieses Item an erster, und im Kompetenzprofil (vgl. S. 70) an dritter Stelle.

Sensibilität für verborgene Ursachen wurde am zweit häufigsten genannt. Der Coach soll demnach nicht nur an der Oberfläche eines Problems kratzen, sondern auch weniger offensichtliche, versteckte Motive erkennen, wenn dies dem Coaching-Prozess und somit dem Klienten dient. Dies wird ihm vor allem dann gelingen, wenn er aktiv und unvoreingenommen zuhören kann. An dritter Stelle folgt ein weiteres wichtiges Item, nämlich **offen und transparent kommunizieren**. Erst durch eine offene und transparente Kommunikation kann eine tragfähige und vertrauensvolle Beziehung zwischen Coach und Klient entstehen. So kann auch dem Vorurteil von Manipulation vorgebeugt werden. Der Coach muss seine Erkenntnisse durch klare und ehrliche Aussagen dem Klienten übermitteln und unterstützende sowie kritische Rückmeldungen geben. Diese Kompetenz steht im Zusammenhang mit der Authentizität eines Coachs. **Komplizierte Sachverhalte verständlich darstellen** und **sich klar und präzise ausdrücken** sind an vierter und fünfter Stelle platziert. Obwohl diese auch wichtige Kompetenzen eines Coachs darstellen, scheint die Rangierung nachvollziehbar, weil den vorher erwähnten Items dieser Gruppe auch in der verarbeiteten Literatur eine grössere Bedeutung zukommt. Erstaunlich ist, dass **Feedback und Kritik anbringen können** an letzter Stelle steht, obwohl es im theoretischen Teil als zentrale Kompetenz beschrieben wird. Bei der offenen Frage nach den Interventionsmethoden wurde ‚Feedback geben‘ am zweithäufigsten genannt, wodurch dieses Item wiederum an Bedeutung gewinnt.

Kompetenzgruppe Beziehungsfähigkeit

Die Items **Fähigkeit, Beziehungen kooperativ zu gestalten** und **vertrauensvolle Atmosphäre schaffen** liegen mit deutlichem Vorsprung an erster und zweiter Stelle. Vor allem im ersten Rang wurden sie bedeutend öfters genannt als die übrigen Items, wodurch die Relevanz dieser Kompetenzen unterstrichen wird. Dies bestätigt auch die Theorie. Eine kooperative Beziehung zwischen Coach und Klient ermöglicht überhaupt erst ein seriöses und Erfolg versprechendes Coaching. Durch die vertrauensvolle und spannungsfreie Atmosphäre wird der Klient ermutigt, sich auch über heikle Themen zu äussern. So können tiefer gehende persönliche und berufliche Angelegenheiten besprochen werden. **Nähe und Distanz flexibel handhaben** folgt mit einigem Abstand an dritter Stelle aufgrund der vielen Nennungen im zweiten und dritten Rang. In einem Coaching wird eine vertrauensvolle, teilweise auch persönliche Beziehung zwischen Coach und Klient aufgebaut. Der Coach muss mit dieser möglichen Nähe professionell umgehen. Er wertet nicht, nimmt keine Position ein und bleibt dadurch ein unabhängiger Berater. **Gleichwertigkeit zwischen Coach und Klient** folgt an vierter Stelle, hat jedoch im ersten Rang bedeutend mehr Nennungen erhalten als das vorhergehende Item. Auch in der verarbeiteten Literatur wird betont, dass ohne Gleichwertigkeit zwischen Coach und Klient kein erfolgreiches Coaching stattfinden kann. Dies sei vor allem im Zusammenhang mit Executives ein zentrales Qualifikationsmerkmal, weil sich diese hoch positionierten Führungskräfte nur von jemandem coachen lassen, der sich auf „gleicher Augenhöhe“ (Lippmann, 2006a) mit ihnen befindet. Dieser in der Literatur oft genannte Anspruch ist in der Praxis jedoch nur schwer realisierbar. Der Coach führt den Beratungsprozess und muss deshalb seinem Klienten gegenüber immer einen Schritt voraus sein. **Positive Erwartungshaltung bezüglich erfolgreicher Interventionen** ist auf dem zweitletzten Rang und die **Frustrationstoleranz** bildet das Schlusslicht innerhalb der Rangliste.

Kompetenzgruppe Haltung eines Coachs gegenüber seinen Klienten

Empathie, Wertschätzung entgegenbringen und **respektvoll sein** liegen auf den ersten drei Plätzen nahe beieinander. Bei genauer Betrachtung der Platzierungen zeigt sich jedoch, dass Empathie am häufigsten im ersten, Wertschätzung im zweiten und ‚respektvoll sein‘ im dritten Rang genannt werden. Diese drei Items werden auch in der verarbeiteten Literatur als wichtig erachtet. Empathie gehört zu den Komponenten der emotionalen Intelligenz. Böning (2005) beschreibt die emotionale Intelligenz als Kernkompetenz des Coachs. Wenn ein Coach empathisch mit seinen Klienten umgehen kann, fühlen sich diese

verstanden und gut aufgehoben. Indem der Coach dem Klienten Wertschätzung entgegenbringt, werden dessen Selbstgestaltungspotenziale gefördert. Durch einen respektvollen Umgang fühlt sich der Klient ernst genommen und lässt sich bereitwilliger auf den Coaching-Prozess ein. **Wertfreiheit/Neutralität** folgt mit einigem Abstand an vierter Stelle. Dies obwohl in der verarbeiteten Literatur häufig darauf hingewiesen wird, dass sich ein Coach möglichst wertfrei und neutral verhalten sollte, damit die Selbstmanagementfähigkeiten der Klienten aktiviert werden. In den Fachbüchern wird auch betont, dass der Coach sich mit seinen Einsichten und Ratschlägen zurückhalten sollte, damit der Klient nicht davon beeinflusst wird. In diesem Zusammenhang wird auf die Förderung von Selbstreflexion und Eigenverantwortung hingewiesen. Deshalb erstaunt dieses Resultat umso mehr. Verhalten sich die befragten Coaches ihren Klienten gegenüber nicht neutral und wertfrei? Oder wird diese Haltung aufgrund des prozessbegleitenden Arbeitens vorausgesetzt? Die genauen Gründe müssten in einer qualitativen Befragung näher untersucht werden. **Tolerant sein** wurde mit wenigen Nennungen deutlich auf den letzten Rang verwiesen und stellt somit für die Befragten keine relevante Kompetenz dar.

Kompetenzgruppe Rollenverständnis

Die **Rollenreflexion** hat im ersten und zweiten Rang die meisten Nennungen erhalten. Der Coach muss sich seiner jeweiligen Rolle bewusst sein und diese reflektieren können. Nur so kann er sich eigene Grenzen und Überforderungen im Coaching-Prozess eingestehen. Wichtig ist auch, dass es zu keinen Rollenkonfusionen zwischen Coach und Klient kommt. Dafür trägt der Beratende die Verantwortung. Die Nennungen des Items **Rollengestaltung, um geklärten Erwartungen zu entsprechen** wurden beinahe gleichmässig im ersten, zweiten und dritten Rang verteilt. Die Rollengestaltung, im Sinne von Handlungs- und Gestaltungsfreiheiten, muss den Erwartungen des Klienten oder allenfalls auch der Organisation entsprechen. Coaches sollten verschiedene Rollenausprägungen differenziert und der Situation angepasst wahrnehmen und handhaben können. **In mehreren Rollen sattelfest sein** wurde am häufigsten im dritten Rang genannt. Damit ist gemeint, dass der Coach auch in der Lage sein sollte, die Rolle des Beratenden oder des Trainers zu übernehmen, wenn es die Situation erfordert.

Zu den wichtigsten Sozialkompetenzen gehören das aktive und unvoreingenommene Zuhören, die kooperative Beziehungsgestaltung, das Schaffen einer vertrauensvollen Atmosphäre, Empathie sowie das Entgegenbringen von Wertschätzung.

Methodenkompetenzen

Die beiden Items **transparente Informationsgestaltung bei Auftrags- und Kontextklärung** sowie **Zielbezogenheit während des Coaching-Prozesses** haben beinahe gleich viele Nennungen erhalten. Die transparente Informationsgestaltung bei Auftrags- und Kontextklärung wurde jedoch fast doppelt so oft im ersten Rang genannt, was ihre Wichtigkeit unterstreicht. Dies bestätigt auch die Theorie. Erhält ein Kunde bereits bei der Auftragsvergabe transparente Informationen, wird er mit einer positiven Erwartungshaltung in den Coaching-Prozess einsteigen und diese aktiv mitgestalten. Das Vorgehen und die eingesetzten Methoden des Coachs sollten für den Klienten nachvollziehbar sein, damit ein gutes Coach-Kunden-Verhältnis entstehen kann. Das Item befindet sich im Kompetenzprofil (S. 70) an fünfter Stelle. Während des Coaching-Prozesses ist zudem die Zielbezogenheit ein relevanter Faktor. In der verarbeiteten Literatur wird die Zielsetzung als wichtiger und anspruchsvoller Prozess bezeichnet. Ziele müssen realistisch sein sowie gemeinsam erarbeitet und reflektiert werden. Coach und Klient sind gleichermaßen verantwortlich für das Erreichen der Ziele. **Geeignete Interventionen einsetzen** folgt an dritter Stelle. Dies erstaunt nicht, denn diverse Autorinnen und Autoren betonen, dass die Art und Weise, mit der ein Coach die von ihm bevorzugten Methoden innerhalb seines Gesamtkonzeptes einsetzt, entscheidend ist. Viele Interventionstechniken stammen ursprünglich aus der Psychotherapie und wurden für das Coaching angepasst. Die Antwortenden verwenden eine Vielzahl unterschiedlicher Interventionsmethoden. Auch in der Theorie wird ein breites Repertoire an Methoden vorgeschlagen, um jeweils passend und sinnvoll intervenieren zu können. Wichtig ist auch hier Transparenz und der verantwortungsvolle Umgang mit den gewählten Methoden und Interventionstechniken. Die restlichen drei Items **Beratungsprozess planen und umsetzen**, **Evaluation von Transfererfolg und Überprüfung der Nachhaltigkeit** sowie **Erfolgsevaluation nach Abschluss des Coachings** haben signifikant weniger Nennungen erhalten. Laut der Theorie sind Evaluationen während, beim Abschluss sowie einige Zeit nach dem Coaching massgebend, um die Wirksamkeit des Coachings zu überprüfen. Hier stellt sich die Frage, ob für die Coachs Evaluationen grundsätzlich nicht von grosser Bedeutung sind oder ob sie in der Praxis selten umgesetzt werden und deshalb weniger wichtig erscheinen.

Zu den wichtigsten Methodenkompetenzen gehören eine transparente Informationsgestaltung bei der Auftrags- und Kontextklärung, Zielbezogenheit während des Coaching-Prozesses sowie geeignete Interventionen einsetzen.

Fachkompetenzen

Für die befragten Coachs ist es massgebend, über **psychologisches Wissen** und **Wissen in der Organisationspsychologie** zu verfügen. Weiter zeichnen einen gut ausgebildeten Coach **betriebswirtschaftliches** und **diagnostisches Wissen** aus. Diese Resultate entsprechen den Ausführungen in der Theorie. **Problembearbeitung und -lösung, Konflikt- und Change Management** sind ebenfalls Bereiche, in denen sich ein Coach auskennen muss. Zudem werden **Wissen um Organisationsentwicklung** und **Organisationsdynamik** sowie **Erkennen von Entwicklung und Wertewandel** als wichtig erachtet.

Kenntnisse der Psychologie gehören somit zu den Grundvoraussetzungen eines Coachs für die Ausübung seiner Tätigkeit. Aber auch betriebswirtschaftliches sowie soziologisches Wissen benötigt ein Coach, um die Berufstätigen zu unterstützen. Die befragten Coachs arbeiten neben dem Coaching und der Supervision vor allem im Training und der Ausbildung sowie in der Personal- und Organisationsentwicklung. In diesen Arbeitsgebieten ist Wissen in den oben erwähnten Bereichen unabdingbar.

Psychologisches Wissen sowie Wissen in der Organisationspsychologie gehören zu den wichtigsten Fachkompetenzen. Gefolgt von Problembearbeitung und -lösung, Wissen um Organisationsentwicklung sowie Konfliktmanagement.

Ausbildung

Die wünschenswerte und die tatsächliche **allgemeine Ausbildung** entsprechen sich fast vollständig. Es hat sich gezeigt, dass für die Ausübung einer Coaching-Tätigkeit der akademische Bildungsweg nicht vorausgesetzt wird. Durch eine Berufslehre mit entsprechender Weiterbildung kann das Berufsziel ebenfalls erreicht werden. Die meisten Coachs haben Studien in Pädagogik und Psychologie absolviert. Wesentlich weniger haben in Betriebswirtschaft promoviert. Drei Viertel der Coachs haben eine **Coaching-Ausbildung** abgeschlossen und erachten dies als Voraussetzung für ihre Tätigkeit. Die **Supervisions-Ausbildung** und eine **generelle Beratungsausbildung** werden ebenfalls als wichtige Zusatzausbildungen betrachtet. Welche Ansprüche an den Inhalt, Dauer und Intensität dieser Lehrgänge gestellt werden, wurde nicht erfragt. Erstaunlich ist, dass zwei Coachs angegeben haben, dass für ihre Tätigkeit **keine Zusatzausbildung** notwendig sei. Mehr als die Hälfte hat eine **Ausbildung in einer psychotherapeutischen Schule oder Denkrichtung** absolviert. Die **Systemische Ausbildung/ Familientherapie** wurde am häufigsten genannt, gefolgt von **NLP** und **Transaktionsanalyse**.

Wie die Umfrage zeigt, weisen die Antwortenden einen sehr heterogenen Aus- und Weiterbildungshintergrund auf. Auch in der verarbeiteten Literatur werden nur mögliche Ausbildungswege zum hauptberuflichen Coach genannt (vgl. Kapitel 4.5).

Coaching-Tätigkeit

Achtzig Prozent der Antwortenden arbeiten als **organisationsexterne Coachs**. Dieses Resultat entspricht der Meinung vieler Autorinnen und Autoren, die nur externe Coachs als „wahre“ Coachs anerkennen. Genannte Gründe dafür sind Unabhängigkeit, Vertrauen und Diskretion. Externe Coachs sind zu bevorzugen, wenn auf besondere Geheimhaltung und Intimität Wert gelegt wird oder wenn innovative Effekte erreicht werden sollen. **Interne Coachs** haben den Vorteil, dass sie die Unternehmung sehr gut kennen, was bei Problemen hilfreich sein kann. Den internen (**Stabs-**)**Coachs** stehen die Experten nicht ganz so kritisch gegenüber wie dem **Vorgesetzten-Coaching** (vgl. Kapitel 2.2.2). In der Literatur wird der Coach vor allem als **Prozessbegleiter** verstanden. Dies wird in der Umfrage bestätigt. Drei Viertel der Antwortenden sind prozessbegleitend tätig. Sie stehen den Klienten helfend zur Seite. Die Verantwortung für den Lösungsprozess tragen diese selber. Der **Fachexperte** hingegen gibt Fachinformationen weiter, arbeitet an diversen Lösungen mit und nimmt inhaltlich Stellung.

Mehr als die Hälfte der Antwortenden sind vorwiegend im **Einzel-Coaching** tätig. Im theoretischen Teil wird ‚Einzel-Coaching‘ als die klassische Coaching-Form beschrieben und meistens im Zusammenhang mit einem externen Coach genannt. Viele Autorinnen und Autoren gehen davon aus, dass das Zweier-Setting Voraussetzung ist, um sehr persönliche Themen intensiv, lernbringend und problemklärend zu bearbeiten. Knapp ein Drittel der Befragten arbeitet mit **Teams und Gruppen**. Eine Minderheit beschäftigt sich mit **Projekt-Coaching** und **anderen Coaching-Settings**. Zu den Vorteilen des Gruppen-Coachings zählen eine grössere Methodenvielfalt und ein breiteres Spektrum an Lösungsideen. Es weist jedoch auch diverse Nachteile auf und wird deshalb von Experten kritisch betrachtet oder sogar abgelehnt (vgl. Kapitel 2.2.4).

Die am häufigsten genannte Klientengruppe sind **Abteilungen und Teams**, die im Gruppen-Setting gecoacht werden. Über alle Klientengruppen betrachtet, verzeichnen diese jedoch nur einen Viertel aller Nennungen. Das **mittlere Management** wird am zweithäufigsten genannt. Mit etwas Abstand und mit fast gleich vielen Nennungen folgen **Projektleitende** und das **untere Management**. Am wenigsten wird mit dem **Topmanagement** gearbeitet. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass Executive-

Coaching in der Schweiz nicht sehr verbreitet ist oder dass Topmanager eher mit international renommierten Coachs zusammenarbeiten wollen, die beispielsweise aus den USA stammen.

Qualifikationsstandards

Eine grosse Mehrheit der Antwortenden spricht sich für bessere **Qualifikationsstandards**, **verbindliche Ausbildungswege** und einen **geschützten Berufstitel** aus. Wird davon ausgegangen, dass der Stellenwert des Coachings tendenziell steigend ist, wie das die antwortenden Coachs annehmen, so wären diese Regelungen von grosser Bedeutung. Wie bereits in der Einleitung erwähnt, werden solche Bemühungen um mehr Transparenz und Qualitätssicherung im Coaching-Bereich diskutiert.

Coaching-Definition

Es hat sich herausgestellt, dass die dieser Arbeit zugrunde liegende Coaching-Definition weitgehend mit den Definitionen der Befragten übereinstimmt. Diese definieren Coaching als zeitlich und thematisch begrenzte Beratung in Form einer unterstützenden Prozessbegleitung, mit dem Ziel, Entwicklungs- und Veränderungsprozesse voranzutreiben. In einem wesentlichen Punkt – dem Coaching-Setting – unterscheidet sich jedoch die Theorie respektive die der Arbeit zugrunde liegende Coaching-Definition von der Praxis. In der verarbeiteten Literatur wird das Zweier-Setting als „wahres“ Coaching bezeichnet. Die Resultate der Umfrage haben jedoch gezeigt, dass die Coachs nicht ausschliesslich Einzel-Coachings durchführen, sondern auch Teams und Abteilungen coachen und somit Gruppen-Coaching praktizieren.

Aufgrund dieser Kontroversen wäre eine inhaltliche Klärung sowie Regelung des Coaching-Begriffs wichtig. Weil sich bis heute weder Experten noch Praktiker über eine klare Definition einigen konnten, ist dieses Gebiet schwierig zu erforschen.

Fazit – Der ideale Coach

Die Persönlichkeit des Coachs sowie seine Fähigkeit, mit Kunden umzugehen, sind von zentraler Bedeutung für den beruflichen Erfolg. Selbst- und Sozialkompetenzen sind somit für einen Coach von grosser Wichtigkeit. Hier zeigen sich Parallelen zur Psychotherapie, in der dieselben Kompetenzen gefragt sind. Selbstreflexion sowie Selbst- und Lebenserfahrung sind unerlässlich und bilden die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Coaching-Tätigkeit. Aktives und unvoreingenommenes Zuhören sowie Authentizität sind

weitere zentrale Kompetenzen. Aus Sicht der Befragten gehören eine transparente Auftrags- und Kontextklärung sowie psychologisches Wissen, speziell im Bereich der Organisationspsychologie, ebenfalls zu den Kernkompetenzen eines professionellen Coachs. Die Fähigkeiten, Arbeitsbeziehungen kooperativ zu gestalten und eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, gehen mit der breiten Beratungserfahrung einher. Während des Coaching-Prozesses muss ein Coach zielbezogen arbeiten, wobei ihm seine Berufserfahrung hilft. Der erfolgreiche Coach geht empathisch auf seine Klienten ein und bringt diesen Wertschätzung entgegen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Coaching ähnliche Kompetenzen wie die Psychotherapie verlangt und viele Methoden aus diesem Bereich anwendet. Coaching unterscheiden sich jedoch hinsichtlich Klientel und Fachwissen. Folglich kann Coaching als Psychotherapie für eine spezielle Klientel oder als „Therapie gegen berufliches Leid“ (Schreyögg, 2003) betrachtet werden.

In den Fachbüchern wird betont, dass ein Coach kein „Übermensch“ sein kann. Durch die Betrachtung der Resultate dieser Arbeit kann abschliessend jedoch behauptet werden, dass der ideale Coach ein nahezu vollkommener Meister seines Faches sein muss.

7.3. Ausblick

In der vorliegenden Arbeit wurden die Kompetenzen herauskristallisiert, die für einen Coach massgebend sind. Es wurde die Sichtweise der Coachs untersucht. In einer Parallelarbeit wurde dasselbe Thema aus Sicht von Unternehmen bearbeitet. Die beiden entstandenen Kompetenzprofile könnten in einer weiterführenden Arbeit miteinander verglichen werden. Stimmen die Kompetenzerwartungen der Coachs und der Unternehmen überein oder gibt es Unterschiede? Interessant wäre zudem die Meinung der Klienten zu diesem Thema. Spannend wäre auch eine qualitative Befragung der Coachs hinsichtlich der Parallelen zur Psychotherapie.

Weiter könnte überprüft werden, inwieweit das Kompetenzprofil mit Schulungskonzepten von Coaching-Ausbildungen übereinstimmt. Werden die massgebenden Kompetenzen in den Ausbildungen vermittelt? In welcher Form werden vor allem die Selbst- und Sozialkompetenzen gefördert?

Gemäss Umfrage ist der Coaching-Bedarf steigend. Die Themen und Trends verändern sich laufend. Wie wirkt sich dies auf die Coaching-Tätigkeit aus? Nehmen die Kompetenzerwartungen an die Coachs weiterhin zu?

7.4. Methodenkritik

Die Gestaltung des Fragebogens mit dem Parallel-Team erwies sich als herausfordernd, weil vier Meinungen aufeinander abgestimmt werden mussten. Wie bereits mehrfach erwähnt, sind die Kompetenzerwartungen an Coachs in der Literatur sehr umfangreich. Die Verfasserinnen haben diejenigen Kompetenzen für den Fragebogen ausgewählt, denen in der Literatur mehr Bedeutung zugemessen wird. Trotzdem erwies sich die Bestimmung der relevanten Kompetenzen für die Befragung als schwierig.

Für die Bewertung der Kompetenzen im Fragebogen wurde zunächst eine Skala von „sehr wichtig“ bis „unwichtig“ in Erwägung gezogen. Dies wurde jedoch verworfen, weil davon auszugehen war, dass die Befragten alle Items als „sehr wichtig“ werten könnten. Dadurch wären die Ausprägungen zwischen den einzelnen Kompetenzen kaum ersichtlich gewesen. Aus diesem Grund wurde eine Rangfolge gewählt, die gleichzeitig Auswahl und Gewichtung beinhaltet. Dazu mussten die ausgewählten Kompetenzen neben der Einteilung in Oberkompetenzgruppen (Selbst-, Sozial-, Methoden- und Fachkompetenzen) in weitere möglichst kongruente Untergruppen eingeteilt werden. Trotz dem Versuch, diese Untergruppen möglichst homogen zu gestalten, sind die Kombinationen subjektiv gefärbt. Aus diesem Grund kann der Vergleich zwischen den Untergruppen sowie innerhalb der Oberkompetenzgruppen teilweise leicht verzerrt sein. Um dieser Verzerrung entgegenzuwirken, hätten alle Kompetenzen gegenseitig verglichen und bewertet werden müssen. Da dieses Prozedere jedoch sehr aufwändig gewesen wäre, hätten viel weniger Kompetenzen geprüft werden können, was wiederum nicht dem Ziel dieser Arbeit entsprochen hätte.

Auf eine Erklärung der Kompetenzen im Fragebogen wurde verzichtet, weil davon ausgegangen werden konnte, dass die Begriffe selbsterklärend sind. Dennoch kann nicht ausgeschlossen werden, dass gewisse Unterschiede im Verständnis der Kompetenzbegriffe die Bewertung beeinflusst haben.

Die Umfrage wurde ausschliesslich mit Coachs durchgeführt, die dem BSO angehören. Es kann davon ausgegangen werden, dass diese Coachs über ein mehr oder minder einheitliches Coaching-Verständnis verfügen und die Resultate dadurch teilweise beeinflusst worden sind. Bei den soziodemografischen Ergebnissen fällt auf, dass mehr weibliche Coachs an der Umfrage teilgenommen haben, wodurch das implizite Bild vom

„maskulinen Coach“ in ein anderes Licht gerückt wird. Das Durchschnittsalter beläuft sich auf 49 Jahre. Es wäre interessant in Erfahrung zu bringen, ob die vorliegende Stichprobe dem schweizerischen Durchschnitt bezüglich Alter und Gender entspricht.

Der Zeitpunkt der Befragung, kurz vor Beginn der Sommerferien, hat sich als nicht ideal herausgestellt. Der Rücklauf fiel beim ersten Versand eher bescheiden aus. Durch das Nachfassen in der zweiten August-Hälfte konnte bis Ende Monat der gewünschte Rücklauf erreicht werden.

Bei der Erstellung des Fragebogens wurde darauf geachtet, den Zeitbedarf für das Ausfüllen des Fragebogens auf ein Minimum zu beschränken, damit mit möglichst hohem Rücklauf gerechnet werden konnte. Die angegebene Viertelstunde schien nach den Rückmeldungen aus dem Pretest als ausreichend. Einzelne Coachs haben darauf hingewiesen, dass sie länger als fünfzehn Minuten für die Bearbeitung aufwenden mussten. Vor allem die Beantwortung der Zusatzfragen könnte bei sehr genauen Angaben zu Berechnungen geführt haben. In diesem Teil des Fragebogens befinden sich fehlende und ungenaue Werte. So stimmt der durchschnittliche Beschäftigungsgrad als Coach nicht mit der angegebenen Anzahl Klienten, Coaching-Sitzungen und -Stunden überein. Ob dies auf die Länge des Fragebogens zurückzuführen ist oder das Ausfüllen als zu anstrengend und kompliziert empfunden wurde, kann nicht abschliessend beantwortet werden. Auf jeden Fall ist die Bearbeitungsdauer ein wichtiges Kriterium für den Erfolg einer Umfrage und müsste in einem Pretest noch genauer überprüft werden. Um den Fragebogen zeitsparender und attraktiver zu gestalten, könnten anstelle von offenen Fragen überall Antwortmöglichkeiten vorgegeben werden, was die Auswertung ebenfalls erleichtern würde. Ein Nachteil dieser Variante ist, dass die Genauigkeit der Daten darunter leidet. Eine weitere Alternative wäre, den Fragebogen attraktiver oder spielerischer zu gestalten, so dass auch eine längere Bearbeitungszeit nicht unangenehm empfunden würde.

8. Abstract

Das Ziel dieser empirischen Arbeit bestand darin, zu untersuchen, über welche Kompetenzen ein Coach verfügen muss, um die an ihn gestellten Anforderungen zu erfüllen. Zu diesem Zweck wurde eine elektronische Befragung mittels eines selbst erstellten Fragebogens durchgeführt. Die Befragung erfolgte bei Coaches, die dem Berufsverband für Supervision, Organisationsberatung und Coaching (BSO) angehören.

Einleitend werden im theoretischen Teil der geschichtliche Hintergrund sowie der Beratungsprozess aufgezeigt. Weiter werden die Coaching-Varianten detailliert beschrieben und zu verwandten Konzepten abgegrenzt. Danach folgt ein Kapitel zum Thema Kompetenzen. Darin geht es um die begriffliche Definition, die Kompetenzklassen und um das Kompetenzkonzept. Die aus der Literatur zusammengetragenen und in den Fragebogen verarbeiteten zentralen Kompetenzen werden im Anschluss erläutert.

Im Methodenteil wird die Gestaltung des Fragebogens, die Entwicklung der Inhalte, die Datenerhebung sowie die Durchführung der elektronischen Befragung beschrieben. Die Ergebnisse werden in Tabellen und Abbildungen grafisch dargestellt und erklärt.

Besonders hoch wurden die Selbst- und Sozialkompetenzen bewertet. *Selbstreflexion* ist die mit Abstand bestplatzierte Selbstkompetenz, gefolgt von *Selbst- und Lebenserfahrung*, *Authentizität* und *Beratungserfahrung*. Die meistgenannten Sozialkompetenzen sind *aktiv und unvoreingenommen zuhören können* sowie *Fähigkeit zur kooperativen Beziehungsgestaltung*. Eine *transparente Informationsgestaltung bei der Auftrags- und Kontextklärung*, *psychologisches Wissen* sowie *Wissen der Organisationspsychologie* sind ebenso zentrale Kompetenzen eines Coachs.

9. Literaturverzeichnis

Bayer, H. (1995). *Coaching-Kompetenz: Persönlichkeit und Führungspsychologie*. München: Reinhardt.

Baisch, H.L. (1988). Coach für Chefs. *Esquire*, 11, 34-37.

Böning, U. (1990). System-Coaching contra Einzel-Coaching: Hilfe zur Selbsthilfe. *Gablers Magazin*, 4, 22-25.

Böning, U. & Fritschle, B. (2005). *Coaching für Business. Was Coaches, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen*. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.

Böning, U. (2006). Executive-Coaching: „Formel 1“-Coaching oder „Business as usual“? In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching* (S. 83-100). Heidelberg: Springer.

Bortz, J. & Döring, N. (2002). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (3. überarb. Aufl.) Berlin: Springer.

Diekmann, A. (2004). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Anwendung, Methoden*. Hamburg: Rowohlt.

Dorsch. (2004). *Psychologisches Wörterbuch* (14. vollst. überarbeitete und erweiterte Aufl.). Bern: Hans Huber.

Erpenbeck, J. & von Rosenstiel, L. (Hrsg.). (2003). *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Fallner, H. & Pohl, M. (2001). *Coaching mit System: Die Kunst nachhaltiger Beratung*. Opladen: Leske und Budrich.

Fischer-Epe, M. (2002). *Coaching: Miteinander Ziele erreichen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Frei, F., Hugentobler, M., Alioth, H., Duell, W. & Ruch, L. (1996). *Die kompetente Organisation*, Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH.

Geissler, J. & Günther, J. (1986). Coaching: Psychologische Hilfe am wirksamsten Punkt. *Blick durch die Wirtschaft*, 53, 17.03.86. S. 3.

Goleman, D. (1996). *EQ. Emotionale Intelligenz*. München: Hanser.

Goleman, D. (2000). *EQ. Der Erfolgsquotient*. München: Hanser.

Hauser, E. (1991). Coaching: Führung für Geist und Seele. In W. Feix (Hrsg.), *Personal 2000 – Visionen und Strategien erfolgreicher Personalarbeit* (S. 207-236). Wiesbaden: Gabler.

Huck, H. H. (1989). Coaching. In H. Strutz (Hrsg.), *Handbuch Personalmarketing* (S. 413-410). Wiesbaden: Gabler.

Jansen, A., Mäthner, E. & Bachmann T. (2004). *Erfolgreiches Coaching: Wirkfaktoren im Einzel-Coaching*. Kröning: Asanger.

Künzli, H. (2006). Wirksamkeitsforschung im Führungskräftecoaching. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching* (S. 280-292). Heidelberg: Springer.

Lang, R.W. (2000). *Schlüsselqualifikationen. Handlungs- und Methodenkompetenz Personale und Soziale Kompetenz*. München: dtv.

Lippmann, E. (2005). "Coaching" durch die Führungskraft - eine kritische Betrachtung. In A. Schreyögg (Hrsg.), *Zeitschrift Organisationsberatung - Supervision - Coaching (OSC)*, 12(3), (S. 273-277). Opladen: Leske und Budrich.

Lippmann, E. (2006a). *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. Heidelberg: Springer.

Lippmann, E. (2006b). *Kompetenzmodell*. Erstellt am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) in Zürich für das Nachdiplomstudium „Master of Advanced Studies ZFH in Supervision und Coaching in Organisationen (MAS SCO)“. Unveröff. Publikation, Institut für Angewandte Psychologie Zürich.

Looss, W. (1997). *Coaching für Manager – Problembewältigung unter vier Augen*. (4. völlig überarbeitete Aufl.). Landsberg/Lech: Verlage Moderne Industrie.

Looss, W. (2002). *Unter vier Augen. Coaching für Manager*. München: Verlag Moderne Industrie.

Rauen, C. (2003). *Coaching* (3. Aufl.). Innovative Konzepte im Vergleich. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Rauen, C. (Hrsg.). (2005). *Handbuch Coaching*. (3. überarbeitete und erweiterte Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Roth, W. L., Brüning, M. & Edler, J. (1995). *Coaching – Reflexionen und empirische Daten zu einem neuen Personalentwicklungsinstrument*. In F. W. Wilker (Hrsg.), *Supervision und Coaching: aus der Praxis für die Praxis* (S. 201-221). Bonn: Dt. Psychologen-Verlag.

Rückle, H. (1992). *Coaching*. Düsseldorf: Econ.

Schreyögg, A. (2003). *Coaching - Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*. (6. überarbeitete und erweiterte Aufl.). Frankfurt: Campus.

Schreyögg, A. (2006). *Über die Psychologisierung von Coaching-Ausbildungen*. [On-line]. Available: http://www.coaching-newsletter.de/archiv/2006/2006_09.pdf

Tränkle, U. (1983). Fragebogenkonstruktion. In H. Feger & J. Bredekamp (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Datenerhebung, Forschungsmethoden der Psychologie* (S. 222-301). Göttingen: Hogrefe.

Vogelauer, W. (2006). Coach the Coach: Weiter- und Fortbildung von Profis. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching* (S. 233 - 242). Heidelberg: Springer.

Weinert, F. E. (2001). Concept of competence: A conceptual clarification. In D. Rychen & L. Salganik (Hrsg.). Defining and selecting key competencies. Kirkland. In J. Erpenbeck & L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung* (S.XXXI). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Wolf, G. (1990). Voraussetzung für Lernen schaffen. *Gablers Magazin*, 4, 28-31.

10. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Kompetenzgruppe Umgang mit sich selbst	46
Abb. 2: Kompetenzgruppe Haltung	46
Abb. 3: Kompetenzgruppe Erfahrungshintergründe.....	47
Abb. 4: Kompetenzgruppe Kommunikationsfähigkeit	48
Abb. 5: Kompetenzgruppe Beziehungsfähigkeit	48
Abb. 6: Kompetenzgruppe Haltung eines Coachs gegenüber seinen Klienten.....	49
Abb. 7: Kompetenzgruppe Rollenverständnis	50
Abb. 8: Kompetenzgruppe Beratungsprozess.....	50
Abb. 9: Wissensgebiete	51
Abb. 10: Bereiche, in denen sich ein Coach auskennen sollte.....	52
Abb. 11: Grundvoraussetzungen bezüglich der allgemeinen Ausbildung	53
Abb. 12: Zusatzausbildungen	53
Abb. 13: Wissen über soziologische, sozialpsychologische und arbeitssoziologische Theorien	54
Abb. 14: Tätigkeitsbereiche.....	56
Abb. 15: Veränderung der wirtschaftlichen Situation	57
Abb. 16: Ausbildungshintergrund	57
Abb. 17: Absolviertes Studium	58
Abb. 18: Ausbildung in einer Psychotherapeutischen Schule oder Denkrichtung	58
Abb. 19: Klientengruppen	60
Abb. 20: Branchen.....	61
Abb. 21: Coaching-Anlässe auf der individuellen Ebene.....	61
Abb. 22: Coaching-Anlässe auf der zwischenmenschlichen Ebene	62
Abb. 23: Coaching-Anlässe auf der organisationalen Ebene	62
Abb. 23: Qualifikationsstandards	63
Abb. 24: Stellenwert des Coachings.....	64
Abb. 25: Selbstkompetenzen	66
Abb. 26: Sozialkompetenzen	67
Abb. 27: Methodenkompetenzen Beratungsprozess.....	67
Abb. 28: Fachkompetenzen	68
Abb. 29: Kompetenzprofil.....	70

11. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Faktoren der emotionalen Intelligenz nach Goleman überarbeitet durch Böning	29
Tabelle 2: Übersicht der Kompetenzen für den Fragebogen (eigene Darstellung).....	37
Tabelle 3: Geschlecht	44
Tabelle 4: Durchschnittliche Dauer der Coaching-Tätigkeit	44
Tabelle 5: Arbeitsverhältnis	45
Tabelle 6: Durchschnittlicher Beschäftigungsgrad.....	45
Tabelle 7: Coaching-Arten	55
Tabelle 8: Coaching-Rollen.....	55
Tabelle 9: Coaching-Settings	55
Tabelle 10: Coaching-Konzept.....	56

12. Anhang

INHALTSVERZEICHNIS

ANHANG I - Fragebogen	92
ANHANG II - Darstellung der Antworten auf die offenen Fragen	104
Interventionsmethoden	104
Wissensgebiete	106
Tätigkeitsbereiche	107
Studienrichtungen.....	108
Ausbildung in einer psychotherapeutischen Schule oder Denkrichtung	108
Weiterbildungsinstitutionen der Coaching-Ausbildung	109
Zusätzliche Kenntnisse und Erfahrungen neben der Coaching-Tätigkeit	109
Spielt das Alter eines Coachs eine Rolle?	110
Coaching-Definitionen	113
Themen und Trends.....	117
Geschlecht	120
ANHANG III - Darstellung von Auswertungen, die im Ergebnisteil der Arbeit nicht detailliert abgebildet wurden.	122
Prozent des Coaching-Brutto-Jahreseinkommens 2005	122
Kosten für eine Sitzung	122
Anzahl Klientinnen und Klienten im Jahr 2005	123
Anzahl Sitzungen pro Coaching	124
Dauer Coaching-Sitzung	124
Dauer eines Coachings in Wochen.....	125
Finanzierung eines Coachings.....	126

ANHANG I - Fragebogen

Sehr geehrte Damen und Herren

Diese Befragung findet im Rahmen einer Studienarbeit an der Hochschule für Angewandte Psychologie, Zürich statt. Ziel der Arbeit ist die Erstellung eines Kompetenzprofils für Coachs aus Sicht der Coachs.

Mit dem Ausfüllen des Fragebogens tragen Sie massgeblich zum Gelingen dieser Arbeit bei.

Bitte beurteilen Sie die nachfolgenden Coaching-Kompetenzen, indem Sie jeweils die 3 wichtigsten Kompetenzen auswählen und diesen den 1., 2. und 3. Rang zuweisen (jeweiliger Rang kann nur einmal zugewiesen werden).

Sie können jeweils nur 3 Ränge vergeben, die restlichen Items bleiben unbewertet.

Die übrigen Fragen beantworten Sie bitte entsprechend den Anweisungen.

Der Zeitaufwand beläuft sich auf ca. 15 Minuten.

Für das Ausfüllen des Fragebogens danken wir Ihnen im Voraus herzlich!

1. Bitte wählen Sie die 3 wichtigsten Selbstkompetenzen (= Umgang mit sich selbst) aus. Weisen Sie diesen einen 1., 2. und 3. Rang zu.

	1. Rang	2. Rang	3. Rang
Selbstreflexion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selbstvertrauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feedback und Kritikfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lern- und Veränderungsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zielorientierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vernetztes Denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreativität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belastbarkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Bitte wählen Sie die 3 wichtigsten Selbstkompetenzen bezüglich der eigenen Haltung eines Coachs aus.

Weisen Sie diesen einen 1., 2. und 3. Rang zu.

	1. Rang	2. Rang	3. Rang
Sich der Eigenverantwortung bewusst sein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eigene Grenzen kennen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integrität, Vertrauenswürdigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Authentizität (Echtheit, Glaubwürdigkeit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivation und Interesse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diskretion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Bitte wählen Sie die 3 wichtigsten Erfahrungshintergründe eines Coachs aus. Weisen Sie diesen einen 1., 2. und 3. Rang zu.

	1. Rang	2. Rang	3. Rang
Selbst- und Lebenserfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Berufserfahrung (in Organisationen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Branchenerfahrung (in der Branche, in der das Coaching stattfindet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führungserfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beratungserfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektleitungserfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkaufserfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Bitte wählen Sie die 3 wichtigsten Sozialkompetenzen bezüglich der Kommunikationsfähigkeit eines Coachs aus. Weisen Sie diesen einen 1., 2. und 3. Rang zu.

	1. Rang	2. Rang	3. Rang
Sich klar und präzise ausdrücken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktiv und unvoreingenommen zuhören können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offen und transparent kommunizieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komplizierte Sachverhalte verständlich darstellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feedback/Kritik anbringen können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sensibilität für verborgene Ursachen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Bitte wählen Sie die 3 wichtigsten Sozialkompetenzen bezüglich der Beziehungsfähigkeit eines Coachs aus. Weisen Sie diesen einen 1., 2. und 3. Rang zu.

	1. Rang	2. Rang	3. Rang
Fähigkeit, Beziehungen kooperativ zu gestalten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gleichwertigkeit zwischen Coach und KlientIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nähe / Distanz flexibel handhaben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauensvolle Atmosphäre schaffen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frustrationstoleranz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positive Erwartungshaltung bezüglich erfolgreicher Intervention	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Bitte wählen Sie die 3 wichtigsten Sozialkompetenzen bezüglich der Haltung eines Coachs gegenüber seinen KlientInnen aus.
Weisen Sie diesen einen 1., 2. und 3. Rang zu.**

	1. Rang	2. Rang	3. Rang
Wertfreiheit / Neutralität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empathie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respektvoll sein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tolerant sein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wertschätzung entgegenbringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Bitte wählen Sie die 3 wichtigsten Sozialkompetenzen bezüglich dem Rollenverständnis eines Coachs aus.
Weisen Sie diesen einen 1., 2. und 3. Rang zu.**

	1. Rang	2. Rang	3. Rang
Rollenreflexion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rollengestaltung, um geklärten Erwartungen zu entsprechen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In mehreren beruflichen Rollen sattelfest sein (Supervision, Beratung, Training etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Bitte wählen Sie die 3 wichtigsten Methodenkompetenzen bezüglich des Beratungsprozesses eines Coachs aus.
Weisen Sie diesen einen 1., 2. und 3. Rang zu.**

	1. Rang	2. Rang	3. Rang
Transparente Informationsgestaltung bei Auftrags- und Kontextklärung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zielbezogenheit während Coaching-Prozess	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beratungsprozess planen und umsetzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geeignete Interventionen einsetzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfolgsevaluation nach Abschluss des Coachings	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluation von Transfererfolg und Überprüfung der Nachhaltigkeit (z.B. nach 3-6 Monaten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Bitte nennen Sie uns die 4 für Sie wichtigsten Interventionsmethoden in einem Coaching.

1.

2.

3.

4.

**10. In welchen Wissensgebieten muss sich ein Coach auskennen?
Weisen Sie bitte den nachfolgenden Wissensgebieten einen Rang zu (1 = Wichtigstes Wissensgebiet / 6 = Unwichtigstes Wissensgebiet)**

Rangfolge

Betriebswirtschaftliches Wissen	<input type="text"/>	▼
Psychologisches Wissen	<input type="text"/>	▼
Wissen der Organisationspsychologie	<input type="text"/>	▼
Wissen der Klinischen Psychologie	<input type="text"/>	▼
Diagnostisches Wissen	<input type="text"/>	▼
Wissen in psychotherapeutischen Interventionsverfahren	<input type="text"/>	▼

11. Gibt es andere Wissensgebiete, in denen sich ein Coach auskennen muss, die in der Frage 10 nicht genannt wurden.

**12. In welchen untenstehenden Bereichen sollte sich ein Coach auskennen?
Wählen Sie bitte drei aus und weisen Sie diesen einen 1., 2. und 3. Rang zu.**

	1. Rang	2. Rang	3. Rang
Konfliktmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Change Management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problembearbeitung / -lösung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Was sind Ihrer Meinung nach die Grundvoraussetzungen bezüglich der allgemeinen Ausbildung eines Coachs: (Mehrfachnennungen möglich)

- Sekundarstufe / Hauptschulabschluss
- Matura
- Berufslehre
- Handels- / Technische- oder andere Eidg. Diplome
- Höhere Fachschule
- Pädagogische Hochschule
- Fachhochschule
- Universität / Hochschule

14. Welche Zusatzausbildungen sollte ein Coach mitbringen: (Mehrfachnennungen möglich)

- Coachingausbildung
- Supervision
- Generelle Beratungsausbildung
- Psychotherapeutische Ausbildung
- Keine Zusatzausbildung notwendig

15. Bitte wählen Sie die 3 wichtigsten Fachkompetenzen bezüglich soziologischen, sozialpsychologischen und arbeitssoziologischen Theorien aus. Weisen Sie diesen einen 1., 2. und 3. Rang zu.

	1. Rang	2. Rang	3. Rang
Kennen von Organisationskonzepten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissen um Organisationsdynamik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissen um Organisationsentwicklung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erkennen von wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen und Wertewandel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Ihr Geschlecht?

- Männlich
- Weiblich

17. Ihr Alter in Jahren?

18. Wie lange sind Sie bereits als Coach tätig? (in Jahren)

19. In welchem Arbeitsverhältnis stehen Sie?

- Selbstständig
 Angestellt
 Teils selbstständig, teils angestellt

20. Wie hoch war Ihr Beschäftigungsgrad insgesamt im Jahr 2005 (als Coach und eventuell andere Tätigkeiten)? (Angabe in Prozent)

21. Zu wieviel Prozent haben Sie im Jahr 2005 als Coach gearbeitet? (Gehen Sie dabei - unabhängig von Ihrem tatsächlichen Pensum - von einem Beschäftigungsgrad von 100% aus)

22. In welchen Tätigkeitsbereichen arbeiten Sie auch noch?

- Training / Ausbildung
 Personal- / Organisationsentwicklung
 Supervision
 Psychotherapie
 Keine
 Andere

23. Zu wieviel Prozent haben Sie im Jahr 2005 folgende Coaching-Arten angewendet? (Total soll 100% ergeben)

Organisationsexterner Coach (Auftragsarbeit)

Organisationsinterner Coach (Anstellung)

24. Zu wieviel Prozent haben Sie 2005 in folgenden Coaching-Rollen gearbeitet? (Total soll 100% ergeben)

ProzessbegleiterIn

FachexpertIn

25. Zu wieviel Prozent haben Sie die folgenden Coaching-Settings im Jahr 2005 angewendet? (Total soll 100% ergeben)

Einzel-Coaching	<input type="text"/>
Team- oder Gruppen-Coaching	<input type="text"/>
Projekt-Coaching	<input type="text"/>
Andere	<input type="text"/>

26. Verfügen Sie über ein eigenes Coachingkonzept?

- Ja
 Nein

27. Wieviel Prozent Ihres Brutto-Jahreseinkommens 2005 nehmen Sie mit Coaching ein?

28. Wieviel stellen Sie für eine Sitzung von einer Stunde durchschnittlich in Rechnung?

29. Wie hat sich Ihre wirtschaftliche Situation als Coach 2005 im Vergleich zum Jahr 2004 verändert?

- Verbessert
 Nicht wesentlich verändert
 Verschlechtert
 Noch nicht als Coach gearbeitet

30. Welchen Ausbildungshintergrund haben Sie selbst? (Mehrfachnennungen möglich)

- Sekundarstufe / Hauptschulabschluss
 Matura
 Berufslehre
 Handels- / Technische- oder andere Eidg. Diplome
 Pädagogische Hochschule
 Höhere Fachschule
 Fachhochschule
 Universität / Hochschule

31. Falls Sie ein Studium absolviert haben, welches? (Mehrfachnennungen möglich)

- Psychologie
- Betriebswirtschaft
- Pädagogik
- Kommunikations- und Sprachwissenschaften
- Gesellschaftswissenschaften
- Philosophie
- Anderes:

32. Haben Sie eine Ausbildung in einer psychotherapeutischen Schule oder einer anderen Denkrichtung absolviert?

- Nein
- Ja

33. Wenn ja, welche? (Mehrfachnennungen möglich)

- Gesprächstherapie
- Verhaltenstherapie
- Systemische Ausbildung / Familientherapie
- Tiefenpsychologische Ausbildung
- Gestalttherapie
- Transaktionsanalyse
- NLP
- Andere

34. Verfügen Sie über eine Coaching-Ausbildung?

- Nein
- Ja, bitte Name der Weiterbildungsinstitution angeben:

35. Welche zusätzlichen Kenntnisse und Erfahrungen besitzen Sie, die für Ihre Coaching-Tätigkeit wichtig ist? Bitte geben Sie die 3 wichtigsten an:

- 3.
- 2.
- 1.

**36. Bitte markieren Sie, mit welchen KlientInnen Sie in Ihren Coachings zu tun haben:
(Mehrfachnennungen möglich)**

- Top Management
- Mittleres Management
- Unteres Management
- Projektleitende
- Nachwuchsführungskräfte
- Selbstständige
- Abteilungen/Teams
- Andere

37. Wieviele KlientInnen haben Sie im Jahr 2005 im Bereich Coaching beraten?

38. Wieviele Sitzungen beansprucht ein Coaching durchschnittlich?

39. Wie lange dauert bei Ihnen eine Sitzung?

40. Wie lange dauert ein Coaching durchschnittlich? (Angabe in Wochen)

**41. Wieviel Prozent Ihrer Coaching KlientInnen sind:
(Total soll 100% ergeben)**

Prozent

- | | | |
|---|----------------------|----------------------------------|
| Selbstzahlende | <input type="text"/> | <input type="button" value="▼"/> |
| Durch Firma finanziert | <input type="text"/> | <input type="button" value="▼"/> |
| Teils selbstzahlend, teils durch Firma finanziert | <input type="text"/> | <input type="button" value="▼"/> |

**42. Bitte markieren Sie, aus welchen Branchen Ihre Auftraggeber stammen?
(Mehrfachnennungen möglich)**

- Industrie
- Dienstleistungen
- Öffentlicher Bereich
- Andere

Was sind aus Ihrer Erfahrung die häufigsten Anlässe für ein Coaching auf der individuellen, zwischenmenschlichen und organisationalen Ebene?

43. Individuelle Ebene (Mehrfachnennungen möglich)

- Stress und Burnout
- Veränderungen der Berufsrolle
- Persönliche Krisen
- Berufliche Selbstverwirklichung
- Erhöhung der Verhaltensflexibilität

44. Zwischenmenschliche Ebene (Mehrfachnennungen möglich)

- Anhaltende, sich vertiefende Konflikte
- Integration neuer Mitarbeiter
- Nachfolgeregelungen
- Zusammenwirken in Teams
- Einführung von Teamarbeit
- Beziehungen zwischen Gruppen

45. Organisationale Ebene (Mehrfachnennungen möglich)

- Firmenübernahmen
- Einbrüche am Markt oder im Ergebnis
- Strukturelle Probleme
- Realisierung neuer Management-Konzeptionen
- Steigerung der Leistungsfähigkeit
- Entwicklung "lernender Unternehmen"

46. Wie wichtig sind Qualifikationsstandards für einen Coach?

Qualifikationsstandards Unwichtig 1 2 3 Sehr wichtig 4

47. Wie wichtig sind verbindliche Ausbildungswege für einen Coach?

Verbindliche Ausbildungswege Unwichtig 1 2 3 Sehr wichtig 4

48. Wie wichtig ist ein geschützter Berufstitel für einen Coach?

Geschützter Berufstitel Unwichtig 1 2 3 Sehr wichtig 4

49. Spielt das Alter eines Coachs bezüglich Kompetenz und Akzeptanz eine Rolle?

- Ja
 Nein

weil (bitte in 2-3 Sätzen angeben):

50. Bitte teilen Sie uns in 2-3 Sätzen mit, was Sie unter Coaching verstehen.

51. Wie schätzen Sie den Stellenwert des Coachings in Zukunft ein?

Gleichbleibend Eher steigend Eher sinkend



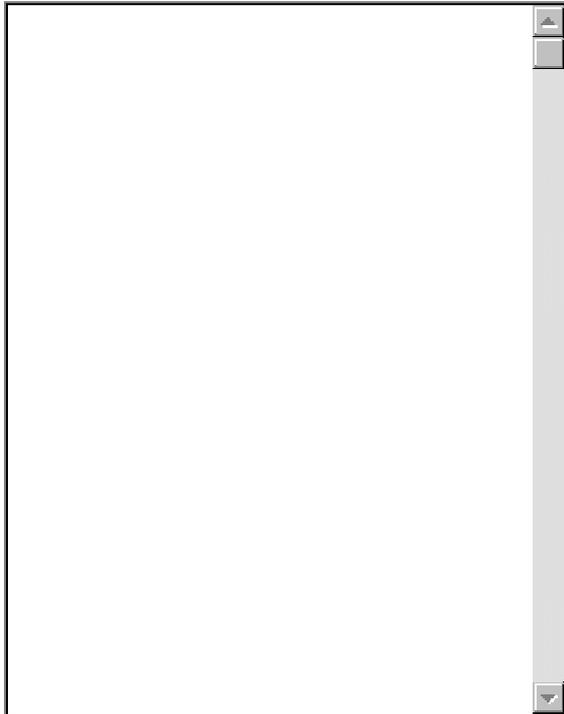
52. Ändern sich die Themen über die Zeit? Gibt es Trends? (z.B. Change Management)

- Nein
 Ja, nämlich (bitte in 2-3 Sätzen angeben):

53. Ist das Geschlecht eines Coachs wichtig?

- Nein
 Ja, nämlich (bitte in 2-3 Sätzen angeben):

54. Möchten Sie uns noch etwas Wichtiges mitteilen, das wir Sie noch nicht gefragt haben?



Vielen Dank für Ihre Mühe und die sehr geschätzte Unterstützung!

Ihre Bereitschaft den Fragebogen differenziert zu beantworten, hilft uns bei der Erstellung eines Coaching-Kompetenzprofils aus Sicht der Coachs.

Bitte klicken Sie nun auf "FERTIG", um die Befragung abzuschliessen.

ANHANG II - Darstellung der Antworten auf die offenen Fragen

Interventionsmethoden

Was sind die vier für Sie wichtigsten Interventionsmethoden in einem Coaching?

Interventionsmethoden, die mehr als ein Mal genannt wurden:

- Fragen: zirkulär, lösungsorientiert, offen, paradox; Wunderfrage, hinterfragen, Skalierungsfragen (54 Nennungen)
- Aktiv zuhören (23 Nennungen)
- Spiegeln (18 Nennungen)
- Zieldefinition (16 Nennungen)
- Rollenklärung, -spiele, -wechsel (15 Nennungen)
- Feedback (13 Nennungen)
- Visualisieren (12 Nennungen)
- Konfrontieren (11 Nennungen)
- Reframing (7 Nennungen)
- Systemische Interventionen (7 Nennungen)
- Gespräch, Gesprächsmethoden, -techniken (5 Nennungen)
- Klären (5 Nennungen)
- Empathie (4 Nennungen)
- Reflexion (4 Nennungen)
- Selbstreflexion (4 Nennungen)
- Aufstellungen (3 Nennungen)
- Evaluation Ergebnis/Transfer (3 Nennungen)
- Gestalttechniken (3 Nennungen)
- Humor (3 Nennungen)
- Perspektivenwechsel (3 Nennungen)
- Provokation (3 Nennungen)
- Wertschätzung (3 Nennungen)
- Analyse / Strukturen (2 Nennungen)
- Auftrag klären (2 Nennungen)
- Doppeln (2 Nennungen)
- Entscheidungsfindung/-hilfen (2 Nennungen)
- Optionen/Varianten erarbeiten (2 Nennungen)
- Methodenvorschlag (2 Nennungen)
- Positiv bestärken (2 Nennungen)
- Ressourcenorientierung/-aktivierung (2 Nennungen)
- Standortbestimmung (2 Nennungen)
- Time Line Therapy ® (2 Nennungen)
- Verständnis zeigen (2 Nennungen)

Interventionsmethoden, die ein Mal genannt wurden:

- Analogien
- Aktion
- Anbieten möglicher Handlungsoptionen
- Ansprechen der Gefühle
- Appreciative Inquiry
- Arbeit mit Kreis von Ann Hale
- Arbeit mit leerem Stuhl (im Sinne Gestalt/Psychodrama)
- Arbeit mit Metaphern
- Arbeit mit Wertehierarchie
- Arbeitsvorschläge zum Verfahren
- Assoziation
- Ausarbeiten und einüben neuer Verhaltensweisen
- Ausnahmefokussierende Beobachtungsaufgabe
- Aussensicht einbringen
- Auswertungsmethoden
- Balint
- Bearbeitungsebene wechseln
- Bedürfnisse/Werte erkennen
- Befragung
- Bescheiden Veränderungen vorschlagen
- Bestätigung
- Bezug zum Kontext herstellen
- Bilanzieren
- Coaching Agenda herausarbeiten und daran den Prozess flexibel aber konsequent aufspannen
- Darstellen
- Deutung/Interpretation
- Diagnoseinstrumente
- Dialogführung
- Die 4 Positionen /Wahrnehmungspositionswechsel
- Die etwas anderen Fragen stellen
- Dilts-Pyramide
- Eigene Empfindungen spiegeln
- Einsatz von Materialmedien
- Entwicklungsquadrat
- Ergebnisdefinition der Beratung
- Erkennen eigener Ziele und Bedürfnisse (des Coachee)
- Erklären und informieren
- Ermutigen

- Er wachsen bildnerisches Repertoire allg.
- Erwartung klären
- Experiment mitgeben
- Exploration
- Explorierende Rückfragen zur
Horizontenerweiterung
- Fallsupervision
- Framing und Reframing
- Führungsaufgaben und -stile
- Führungsanspruch klären und
Führungsverständnis entwickeln
- Gehen im Gespräch
- Gemeinsame Diagnose
- Gemeinsame Überprüfung der Wirksamkeit
- Gemeinsam Ziele formulieren
- Genogramm
- Gezielt Methoden einsetzen, wie z.B.
Soziogramm, usw.
- Handlungs- / Veränderungsmöglichkeiten
gemeinsam entwickeln
- Handlungsoptionen durchspielen
- Hermeneutische Interpretation
- Hypothesen anbieten
- Imagination
- Informieren
- Inputs geben
- Integrität
- Irritieren
- Körperwahrnehmung
- Klar legen, wer welchen Beitrag zum Erreichen
des Ergebnisses leistet
- Klare, einfache Darstellungsformen
- Konfliktanalyse
- Konfliktmanagement
- Konkrete Umsetzungsaufträge erteilen
- Konstruktiv begleiten
- Kontext in die Betrachtung miteinbeziehen
- Kontrahieren
- Krisenintervention
- Kunstorientierte Dezentrierungen
- Lerntagebuch
- Linguistik
- Logische Ebenen
- Mäeutik/Action learning
- Massnahmenplan erstellen
- Metagespräch
- Mindfulness
- Mit Klient in exzentrische Position gehen
- Modell sein
- Nachhaltigkeit
- Neue Rolle üben
- NLP
- Offen sein (Nichts tun)
- Organisations- und Führungskenntnis/-
erfahrung
- Pädagogisch
- Paraphrasieren
- Pausen
- Personenzentriert
- Planung des Beratungsprozesses
- Positionenwechsel
- Praxisbezug/Nutzen
- Projektartige Aktionen planen
- Psychodramatische Techniken
- Rahmen/Prozess so gestalten, damit für Kunde
Freiraum für seine persönliche
Entwicklung/seine Veränderungswünsche
(Inhalt) entsteht.
- Rückmeldung geben
- Reflecting Team (auch virtuell)
- Selbstaussdruck fördern
- Situation schildern lassen
- So als ob
- SOFT-Analyse
- Sponsorinput aktivieren + nutzen
- Stärken/Schwächen Analyse
- Strategieplanung
- Strokes
- Strukturaufstellungen nach Varga
- Strukturieren
- Tetralemma bei Entscheidungssituationen
- The Work nach Byron Katie
- Theoretische Bezüge herstellen
- Training
- Transparente Information
- Umdeuten
- Unterbrechen z.B. bei Musterverhalten
- Unterstützen
- Verbalisieren
- Vereinfachung
- Vertrauen schaffen
- Verschiedene Sichtweisen ermöglichen
- Verschreibungen
- Visionen
- Voice Dialogue
- Vorhersageaufgabe
- Was tun um Zustand zu verschlechtern
- Was würde Ihre Frau/Freundin dazu sagen?
Wie würde sie das Anliegen formulieren?
- Wechseln der Ebenen zwischen Fühlen und
Denken
- Wiederholen
- Wissen des Coachee aktivieren
- Wortwiederholung
- Zeichnerisch erfassen
- Zeit und Raum geben
- Zur Reflexion der Situation anregen, andere
Sichtweisen einnehmen können (der/die
Coachee)
- Zusammenfassung
- 3 gute Wünsche der Fee

Wissensgebiete

Gibt es andere Wissensgebiete, in denen sich ein Coach auskennen muss, die in der Frage zehn nicht genannt wurden?

- Beratung, Veränderungsmanagement, Coaching!
- Beratungsmethoden Wissen
- Breite Sicht und umfassender beruflicher Erfahrungshintergrund
- Breites Allgemeinwissen philosophische/theologische Hintergründe
- Die Wissensgebiete können je nach KlientIn verschieden gewichtet sein.
- Er soll sattelfest sein in Beratungstheorien und Praxeologie
- Ethik und Soziologie
- Führung/Führungsinstrumente, Unternehmensbiografie, Gruppendynamik/Entwicklung, sozialer Normen, Konfliktmanagement
- Führungserfahrung
- Führungspsychologie, Kommunikation, systemisches Denken
- Führungstheorien, Kommunikationstheorie, Konfliktlösung, Gruppendynamik
- Für mein Coachingverständnis nicht.
- Gesellschaftliche Entwicklungen, volkswirtschaftliche Zusammenhänge
- Gesellschaftliche Entwicklungen, Kultur und Politik
- Haltung des Nichtwissens
- Je nach Zielsetzung eines Coachings sind weitere Wissensgebiete erforderlich.
- Kernkompetenzen in spezifischen Fachgebieten seiner Klientinnen/ Klienten
- Klares, erläuterbares eigenes Beratungskonzept
- Kommunikation
- Konflikte, Gruppendynamik, gesellschaftliche, Zusammenhänge, Systemtheorie, Psychopathologie, Führen, Burn out, etc.
- Konfliktmanagement und Mediation, Ethische und philosophische Kompetenzen
- Konstruktivismus, Systemtheorie, Psychologie der Kommunikation, Konfliktmanagement, Emotionale Grundlagen des Denkens
- Kreative Interventionsverfahren, Moderationstechniken
- Lebenserfahrung z.B. als Führungspersönlichkeit
- Lernpsychologie, Hirn- und Motivationsforschung
- M.W. fundiertes OE-Wissen/OE-Beratererfahrung und damit der Blick auf systemische Zusammenhänge und Hintergründiges SEHR zu betonen. Ferner absolut up-to-date sein bez. HR-Verfahren, insbesondere bez. Executive/Leadership Development/(ex. development assessments + 360°, PMPs etc.)
- Management, Organisations- und Personalentwicklung, Projektmanagement, Konfliktmanagement / Mediation, Laufbahngestaltung
- Management-Andragogik, Führungslehre
- Nein, denn je mehr ein Coach weiss, umso gefährdeter ist er oder sie, inhaltlich (zu viel) Einfluss zu nehmen
- Neurobiologie, Ontologie, Philosophie, Kulturgeschichte, Motivforschung
- Organisationssoziologie, Techniksoziologie, Systemtheorie
- Praxiswissen aus dem Führungsalltag
- Projektmanagement, Changeprozesse, Führungsfragen auf der Metaebene, Personalführung, Politisch-Strategisches, Machthandhabung
- Prozesse erkennen und begleiten
- Qualitative und quantitative Evaluation
- Qualitätsmanagement, wirtschaftliche, gesellschaftliche, politische Zusammenhänge
- Religion und Glaube

- Sozialpsychologie / Gruppendynamik, Organisationssoziologie, Organisationsstrukturen und Organisationsrecht (OR) Soziologie / Gesellschaftspolitik, Genderfragen Arbeitsrecht, Sozialversicherung
- Soziologie, Ethnologie
- Soziologisches Wissen, Erkenntnistheorie, Philosophische Konzepte
- Supervision, Ethik/Moral
- Systemisches Denken und Wissen
- Systemisches Denken und Beraten Management HR
- Systemkenntnis im Tätigkeitsfeld des Coachee
- Systemtheorien, systemische Psychologie, Konstruktivismus etc.
- Theorie und Praxis der Organisationsentwicklung
- Vielfältige Kommunikationstechniken. - Umfassendes Beratungs-Know-how - Eine sehr breit gefächerte Allgemeinbildung - Gute Kenntnisse über fremde Kulturen - Kenntnisse über fremde Religionen
- Wesenselemente einer Organisation (7 Wesenselemente), gruppendynamische Phänomene Grundkenntnisse der Kommunikation. Je nach dem zu beratenden Praxisgebiet sind weitere Teil-Wissensgebiete unerlässlich
- Wissen betr. psycho-sozialer Beratung
- Wissen bezüglich Lernverhalten in den unterschiedlichen Lebensphasen
- Wissen der Systemtheorie anstelle des diagnostischen Wissens
- Wissen über Lernprozesse
- Wissen über Prozesse in Gruppen
- Wissen über Unterschiede in der Berufswelt
- Wissen um bewusste und unbewusste Kompetenzen, rechts- und linkshemisphärische Prozesse, Herz und Verstand. Anwendungskompetenz ist Resultat und Basis. Hier sind sowohl Fachkompetenzen (Wissen, wie Coachingprozesse zu gestalten sind, Wissen über sinnvolle Modelle für Coaching) wie Sozialkompetenzen (Prozesskönnen, Timing (das Vermögen, die Prozesse im richtigen Augenblick auszulösen) und 'Erlaubnis/Atmosphäre' (das Vermögen eine unterstützende Atmosphäre zu kreieren)) und Emotionalkompetenzen (sich selber kennen, eigene Prägungen aufgearbeitet, mit eigenen und fremden Gefühlen umgehen können etc.) nötig. Coaching & Leadership als Kunst und Wissenschaft - NLP mit Dynamic Learning verbunden.

Tätigkeitsbereiche

In was für anderen Tätigkeitsbereichen arbeiten Sie neben dem Coaching auch noch?

Tätigkeitsbereiche, die mehr als ein Mal genannt wurden:

- | | |
|--|-------------------------------------|
| - Führung, Geschäftsführung (10 Nennungen) | - Laufbahnberatung (2 Nennungen) |
| - Sozialarbeit (7 Nennungen) | - Konfliktberatung (2 Nennungen) |
| - Management (4 Nennungen) | - Mediation (2 Nennungen) |
| - Projektleitung (4 Nennungen) | - Qualitätsmanagement (2 Nennungen) |
| - Beratung (2 Nennungen) | - Schulleitung (2 Nennungen) |

Tätigkeitsbereiche, die ein Mal genannt wurden:

- | | |
|-------------------------------|---|
| - Angestellt 100% Linie | - Personalberatung in einer öffentlichen Verwaltung |
| - Betriebliche Sozialberatung | - Pfarramt |
| - Familientherapie | - Pflegedienst |
| - Hausmann | - Prävention, Berufsbildung |
| - Institutionsleitung | - Projektarbeit und Redaktion |
| - Koordinationsarbeit | - Psychologische Beratung |
| - Lehrtätigkeit | - Recht |

- Schulische Heilpädagogin
- Senioren-Betreuung
- Therapie Medizin
- Treuhand / Unternehmungsberatung
- Verwaltungsratsmandate und Projektleitungen

Studienrichtungen

Was für andere Studien haben Sie absolviert, neben den im Fragebogen bereits genannten?

Studien, die mehr als ein Mal genannt wurden:

- Sozialarbeit (4 Nennungen)
- Recht (3 Nennungen)
- Supervision (3 Nennungen)
- Theologie (3 Nennungen)
- Coaching (2 Nennungen)
- Organisationsentwicklung (2 Nennungen)
- Soziologie (2 Nennungen)

Studien, die ein Mal genannt wurden:

- Architektur
- Elektrotechnik
- Geografie
- Journalismus
- Lehrerinnenseminar
- Master of arts supervision
- Medizin
- Naturwissenschaften
- Neuro-Linguistisches Programmieren, IANLP-Lehrtrainerin
- Qualitätsmanagement
- Religionspädagogik
- Teilstudien div., z.B. Geschichte
- Theologie
- Evaluation
- Verhaltensbiologie

Ausbildung in einer psychotherapeutischen Schule oder Denkrichtung

In was für einer psychotherapeutischen Schule oder Denkrichtung haben Sie eine Ausbildung absolviert, neben den im Fragebogen bereits genannten?

Psychotherapeutische Schulen oder Denkrichtungen, die mehr als ein Mal genannt wurden:

- Integrative Therapie (2 Nennungen)
- Körperorientierte Psychotherapie (2 Nennungen)
- Organisationsentwicklung (2 Nennungen)
- Themenzentrierte Interaktion (TZI) (2 Nennungen)

Psychotherapeutische Schulen oder Denkrichtungen, die ein Mal genannt wurden:

- Angewandte Psychologie
- Energetische Psychologie
- Individualpsychologie
- Körperarbeit
- Kommunikationspsychologie
- Konfliktmanagement
- Kunsttherapie
- Sensory Awareness
- Supervision
- System-OE
- Diverse psychologische Weiterbildungen

Weiterbildungsinstitutionen der Coaching-Ausbildung

In welcher Weiterbildungsinstitution haben Sie eine Coaching-Ausbildung absolviert?

Weiterbildungsinstitutionen, die mehr als ein Mal genannt wurden:

- IAP Zürich (10 Nennungen)
- IAS, Maienfeld (10 Nennungen)
- ZAK Basel (10 Nennungen)
- IEF Zürich (8 Nennungen)
- Trigon, TMÖsterreich (5 Nennungen)
- AEB Luzern/Zürich (3 Nennungen)
- EGIS Institut (3 Nennungen)
- Regio-team Gmbh (3 Nennungen)
- BSO (2 Nennungen)
- BTS Mannheim (2 Nennungen)
- Fachhochschule Nordwestschweiz Olten (2 Nennungen)

Weiterbildungsinstitutionen, die ein Mal genannt wurden:

- Bregenz
- Donau-Uni
- Fachhochschule Freiburg i.Br.
- Fachhochschule Zürich
- Fachhochschule Ravensburg Weingarten
- Fachhochschule Rorschach
- IFO
- Institut für systemische Beratung, Wiesloch
- MEI, Heidelberg
- Mercuri International
- MZSG
- NLP Ressourcen Training Chur
- Peter Möri + Partner
- Saap, CH
- Schule für Soziale Arbeit, Zürich
- Sozak Bregenz
- Supervision OE IEF
- Supervisionsausbildung
- Supervisorin und Coach BSO über GWB
- Trias
- Verein für Weiterbildung in Supervision, Asbach-Löhe, Deutschland
- Weiterbildungsforum Basel
- Weiterbildungsinstitut Basel
- Wifi TMÖsterreich
- WPI
- Zentrum für interdisziplinäre Systemtherapie
- ZFU und Bücher
- ZiS Aarau

Zusätzliche Kenntnisse und Erfahrungen neben der Coaching-Tätigkeit

Welche zusätzlichen Kenntnisse und Erfahrungen besitzen Sie, die für Ihre Coaching-Tätigkeit wichtig sind?

Zusätzliche Kenntnisse und Erfahrungen, die mehr als ein Mal genannt wurden:

- Führung (21 Nennungen)
- Supervision (9 Nennungen)
- Berufserfahrung (6 Nennungen)
- Organisationsentwicklung (4 Nennungen)
- Beratungserfahrung (3 Nennungen)
- Betriebsführung, -management (3 Nennungen)
- Betriebswirtschaftliches Wissen / Erfahrung (3 Nennungen)
- Mediator / Mediationsausbildung (3 Nennungen)
- Erwachsenenbildner (2 Nennungen)
- Gruppendynamik (2 Nennungen)
- Lebenserfahrung (2 Nennungen)
- Lehrer (2 Nennungen)
- Organisationskenntnisse, -erfahrung (2 Nennungen)
- Projektmanagement (2 Nennungen)
- Eigene Therapieerfahrung (2 Nennungen)

Zusätzliche Kenntnisse und Erfahrungen, die ein Mal genannt wurden:

- Analytisches Denken
- Didaktik/Methodik
- Diversity Management
- Encounter, Primärarbeit, Tantra-Ausbildung
- Erkenntnistheorie / Ontologie
- Fremde Kulturen
- Gesprächsführung
- Gestalten von Sozialpartnerschaften
- Gestalttherapie
- Gewaltfreie Kommunikation
- Glaube an die Mündigkeit der Klienten
- Grundberuf
- Informatikkenntnisse
- Interkulturalität
- Junioren-Trainer im Sport
- Krisenmanagement
- Künstlerische Tätigkeit
- Managementausbildung, Stufe I
- NLP Grundlagen
- Personalführung
- Qualitätsmanagement
- Selbständigkeit
- Selbsterfahrungen
- Sozialkompetenz
- Spiral Dynamics
- Sport
- Strategische Führung
- Transaktionsanalyse

Spielt das Alter eines Coachs eine Rolle?

Spielt das Alter eines Coachs bezüglich Kompetenz und Akzeptanz eine Rolle?

Zunächst werden die mehrfach genannten Begründungen aufgeführt. Daraufhin folgen sämtliche Antworten der Coachs.

Begründungen Ja-Antworten:

- Lebens- und Berufserfahrung (42 Nennungen)
- Akzeptanz der Klienten (4 Nennungen)
- Glaubwürdigkeit (4 Nennungen)
- Führungserfahrung (4 Nennungen)
- Reife/Kompetenz (4 Nennungen)
- Reflexionsfähigkeit (3 Nennungen)

Begründungen Nein-Antworten:

- Fachliche und beraterische Kompetenz nicht altersabhängig (5 Nennungen)
- Qualität und Chemie müssen stimmen (2 Nennungen)

Antworten der Coachs:

„Ein gewisses Alter und die damit verbundene Lebens- und Berufserfahrung bilden Voraussetzung für Glaubwürdigkeit und beugen einigen Missverständnissen vor.“

„Alter gleich Seniorität = kompetent“

„Berufs- Lebens- und Führungserfahrung müssen zuerst erworben werden.“

„Selbsterfahrung und Aufarbeiten der eigenen Biografie bedeutet Jahrringe! Wir muntern auch jüngere Studierende auf, ihre Kompetenzen anzuwenden - jedoch ist dann die Zielgruppe der Coachees auch jünger. Alter mit Reife gibt Kompetenz und Vertrauen.“

„Fachliche und beraterische Kompetenz sind nicht zwingend altersabhängig.“

„Ja, weil Lebens- und Berufserfahrung ein wesentlicher Teil der Kompetenzen eines Coachs sind.“

„Einerseits ist für die Breite und Tiefe des Problem- und Lösungsverständnisses Lebenserfahrung wichtig. Andererseits haben verschiedene Coachees die Tendenz, (zu) junge Coachs nicht zu akzeptieren.“

„Erfahrung macht den Meister.“

„Ja, weil Vertrauensbeziehung auch etwas mit Alter des Beraters zu tun hat (Image, Lebenserfahrung,...).“

„Ja, weil der Kunde sich von erfahrenen Berater/innen gecoacht haben möchte.“

„Lebens- und Berufserfahrung bilden eine wichtige Grundlage für den Aufbau einer Vertrauensbeziehung.“

„Lebens- und Berufserfahrung qualifizieren zusätzlich. Für schwierige Aufträge braucht es genügend emotionale und professionelle Distanz, die man sich zuerst erarbeiten muss.“

„Berufs- und Lebenserfahrung die Akzeptanz erhöhen.“

„Eher die Altersdifferenz zwischen Coach und Klient spielt eine Rolle“

„Lebens- und Führungserfahrung sind zentral. 25 jährige FHS-Absolventen mit geleastem BMW sind eine Zumutung für den Kunden.“

„Positive Lebenserfahrung spricht eher für ältere Coachs.“

„Ich erwarte von Coachs Berufs- und Lebenserfahrung und wünsche mir, dass sie selber bereits etwas bewerkstelligt haben. Ideal ab 40 Jahren.“

„Lebens- und Führungserfahrung Glaubwürdigkeit vermittelt und aus der Praxis heraus Praxis relevante Ideen entwickelt werden können.“

„Es braucht eine gewisse menschliche Reife.“

„Aufgrund von Lebens- und Berufserfahrung ist es eher möglich, ein eigenes Coachingkonzept zu entwickeln. Coaching und Beratung ist dann eher aus einer Haltung heraus ausübbar (anstelle eines eher 'mechanistischen Ausübens von Handwerk und Methode'.“

„Allerdings subjektiv pro Kunde.“

„Bei einer jungen Person, mit wenig Lebens- und Berufserfahrung, ist die Akzeptanz, das Vertrauen weniger.“

„Erfahrung, Reflektionsfähigkeit“

„Breite der Lebenserfahrung und breitere Handlungsmöglichkeiten.“

„Lebenserfahrung, berufliche Erfahrungen spielen grosse Rolle.“

„Alter impliziert Erfahrung.“

„Haltungen, Authentizität, Aushalten von herausfordernden Situationen nicht an einer Schule/FH gelernt werden kann, sondern eine gehörige Portion auch (Selbst-) Erfahrung dazu gehört.“

„Ja, weil die Lebenserfahrung eine Rolle spielt. Dieser Faktor ist aber einer von vielen und nicht zu stark zu gewichten.“

„Ich halte die Lebenserfahrung in verschiedenen Gebieten für wichtig
Lebenserfahrung ist durch nichts zu ersetzen.“

„Die notwendige Berufs- und Lebenserfahrung braucht Zeit.“

„Erfahrungskompetenz teilweise im Fachgebiet der Klienten/ Klientinnen.“

„Ja, weil es genügend Lebens- und Selbsterfahrung braucht.“

„Ein Coach sollte über eine stabile, entwickelte und reflektierte Persönlichkeit verfügen. 20-jährige wären m.E. eher noch nicht 'reif' genug.“

„Ja, weil dem Alter Lebens- und Berufserfahrung zugeschrieben wird.“

„Bezüglich Kompetenz nein, bezüglich Akzeptanz oft schon (Coach sollte älter als Kunde sein).“

„Höheres Alter schafft mehr Respekt und Akzeptanz.“

„Die Qualität, nicht das Alter!“

„Ja, weil Erfahrung und Akzeptanz.“

„Lebens- und Berufserfahrung ist wichtig.“

„Ja weil erst ca. ab 30 der Mensch in sich gefestigt genug ist, mit solch komplexen Anforderungen umzugehen.“

„Es braucht Lebenserfahrung, begünstigt Abstand zu den Dingen.“

„Weil aus meiner Sicht eine ältere Person schon mehr Lebenserfahrung hat.“

„...ein 22-Jähriger schlicht zu jung ist ...Lebenserfahrung dazu gehört.“

„Der Klient eine gewisse Erfahrung (Berufs- und Lebenserfahrung), Aus- und Weiterbildung voraussetzen kann.“

„Es wird mir im Alter in vielen Bereichen mehr zugestanden.“

„Gehört zur Glaubwürdigkeit und individuellen Neigung wie bei Zahnarzt etc.“

„Die Akzeptanz ist vom Setting und Fragestellung abhängig. Viel Grösser ist die Anschlussfähigkeit der gewählten Methoden und die Beratungskompetenz.“

„Gelebtes Leben macht kompetent.“

„Für mich spielt die Persönlichkeit und Lebenserfahrung eine Rolle. Das Alter kann hilfreich sein...“

„Ja weil Ein gewisses Mass an Lebenserfahrung dazugehört.“

„Eigene Berufs- und Lebenserfahrung ist sehr wichtig.“

„Es kommt darauf an, wer wen coacht.“

„Lebenserfahrung als zentrale Kompetenzquelle ist an Lebenszeit gebunden - Idee: Ca. ab 40 Jahre.“

„Wichtiger als das Alter ist dass die Chemie zwischen Coach und Coachee stimmt. Jüngere Personen lassen sich möglicherweise gerne von jüngeren Coachs begleiten. Gleichaltrigkeit wird oftmals gleichgesetzt mit Verständnislgleichheit.“

„Junge Coaches besitzen weniger Lebens-/Berufserfahrung und daher für allem für bestandene Berufsleute weniger Glaubwürdigkeit.“

„1. Ja weil ich Führungserfahrung voraussetze und diese zu erwerben Zeit braucht 2. ...Lebenserfahrung nicht aus der Uni kommt 3. ...Glaubwürdigkeit Grundlage der Arbeitsbeziehung ist 4. ...man als Coach sich besser schon vorher und woanders ausgetobt und verwirklicht hat.“

„Sich im Alter auch die Reife und Lebenserfahrung zeigt.“

„Es ist wie beim guten Wein...“

„Es braucht neben Aus-und Weiterbildung Lebens-, Beratungs-und Berufserfahrung.“

„Klient/in erwartet und akzeptiert eher ältere/n Coach.“

„Lebenserfahrung eine wichtige Rolle spielt und die erst mit den Jahren kommt. „

„Nur Wissen ist lernbar, Erfahrung jedoch ist nur erlebbar. D.h., Lebenserfahrung ist das Reflektieren von Gelerntem/ Gelesenem am Leben. Nur so kann Kompetenz entstehen.“

„Kompetenz ist nicht abhängig vom Alter. Es stehen die eigenen gemachten Erfahrungen, Auseinandersetzungen und Überstehen von eigenen Krisen, die berufliche Ausbildung und das eigene Wesen (Grundhaltung und Werte) im Vordergrund. „

„Kompetenz zählt.“

„Ja weil die Erfahrung zuerst gewonnen werden muss.“

Coaching-Definitionen

Bitte teilen Sie uns in 2-3 Sätzen mit, was Sie unter Coaching verstehen.

Zunächst werden die mehrfach genannten Begründungen aufgeführt. Daraufhin folgen sämtliche Antworten der Coachs.

- Unterstützung, Hilfe zur Selbsthilfe, non-direktiv (27 Nennungen)
- Entwicklung und Veränderung (25 Nennungen)
- Zielorientierung (24 Nennungen)
- Einzelperson (17 Nennungen)
- Gruppen/Teams (13 Nennungen)
- Prozessbegleitung (12 Nennungen)
- Zeitlich und thematisch Begrenzung (12 Nennungen)
- Rollenklärung, Rollenverständnis, Rollenanforderungen (12 Nennungen)
- Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit, Handlungskompetenzen, Handlungsstrategien (12 Nennungen)
- Lösungsorientierung (10 Nennungen)
- Führungskräfte, Führungsarbeit (9 Nennungen)
- Selbstreflexion (7 Nennungen)

Antworten der Coachs:

„Gemeinsames, professionell gestaltetes Nachdenken über die Führungsarbeit und Ableiten / Auslösen von Verbesserungsmöglichkeiten.“

„Ziel- und lösungsorientierte Unterstützung in einem individuellen und persönlichen Lernprozess.“

„Als Coach unterstütze und begleite ich Menschen in beruflichen Führungsposition.“

„Kommunikative prozessorientierte Begleitung eines Menschen oder einer Gruppe zu eigenen Lösungen. Der Coach gibt keine Ratschläge sondern hilft dem Kunden dazu eigene Lösungen zu finden. Wir unterscheiden zwischen therapeutischem (kurativem) und emanzipatorischem (Persönlichkeitsentwicklung) Coaching. Mir ist wichtig, dass Coachingthemen nicht nur im Bereich 'Reflektion des beruflichen Handelns' verstanden wird, sondern dass persönliche Themen angepasst oekologisch eingebracht werden können. Da scheint mir die 'Psychotherapie' zu 'besitzergreifend'. Die Definition beinhaltet eine Knautschzone zwischen kurativen und emanzipatorischen Interventionen (Kurzzeittherapie).“

„Coaching ist mitdenkendes Begleiten, initiieren von Handlungsstrategien, Motivieren und anleiten auf dem Wege, Herausforderungen zu bewältigen.“

„Kurzfristig angelegte funktionsbezogene Beratung zur Verbesserung der beruflichen Handlungen unter Berücksichtigung der Dynamik zwischen Rollenanforderungen, Person und Kontexteinflüssen.“

„Eine Beratungsform, die hilft, berufliche Kompetenzen zu erweitern: Von Rollenklärung bis Berufsberatung.“

„Zielgerichtete und prozessorientierte Begleitung von Einzelpersonen, Gruppen oder Teams im beruflichen Kontext.“

„Zuhören, Eckpfeiler setzen, Grenzen überschreiten und Entwicklung.“

„Wie Geburtshilfe: dem Kunden dabei helfen, dasjenige in die Welt zu setzen, mit dem er schwanger geht (mehr als Hilfe zur Selbsthilfe).“

„Fachliche und personelle Aufgaben bearbeiten. Funktionen, Rollen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klären. Berufliche Handlungskompetenzen stärken und erweitern.“

„Das Coaching richtet sich an Führungskräfte und Personen mit spezieller Projektverantwortung. Ziel des Coaching ist es, die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit des/der Coachee in schwierigen oder belastenden Arbeitssituationen zu erhalten und zu fördern.“

„Das Coaching ist ein auf die aktuellen Bedürfnisse des/der Coachee zugeschnittenes Beratungs- und Unterstützungsangebot mit thematischer und zeitlicher Begrenzung.“

„Coaching ist ein nicht-direktives Beratungsformat.“

„Coaching ist eine kontinuierliche, zeitlich begrenzte und partnerschaftliche Begleitung und Unterstützung von Einzelpersonen, Gruppen oder Teams. In der Verbindung von Aufgabe, Berufsrolle und Person ist Coaching zielorientiert und situativ ausgerichtet.“

„Coaching ist für mich eine individuelle Prozessberatung zur Förderung der Selbstreflexion, der Selbstwahrnehmung. Im Vordergrund steht für mich die berufliche Rolle der zu coachenden Person. Coaching ist für mich zielgerichtet und ein zeitlich befristeter Prozess.“

„Coaching zielt darauf ab, die Stärken einer Person oder eines Teams zur Entfaltung zu bringen, indem Entwicklungsprozesse ausgelöst und unterstützt werden. Unter Coaching wird eine kurz- bis mittelfristige, d.h., zeitlich begrenzte, Begleitung mit Beratung verstanden.“

„Coaching heisst für mich, dem Kunden den Weg zu sich selber zu strukturieren helfen, erkennbar zu machen...“

„Coaching verstehe ich als Unterstützung und Begleitung von Teams, Gruppen und/oder Einzelpersonen mit dem Ziel, vorhandenes Potential für die Lösung eines vorhandenen Anliegens aufzudecken zu nutzen und ggf. weiter zu entwickeln. Die Fragen kommen aus dem Beruf, dem Privatleben, der Organisation oder aus dem Spannungsfeld dazwischen. Gearbeitet wird vor dem Hintergrund einer systemisch-konstruktivistischen Grundhaltung, an einem erwünschten Ziel und möglichst lösungs- und ressourcenfokussiert sowie im Hinblick auf konkretes Tun und Verhalten in der Zukunft.“

„Coaching ist eine persönliche Beratung und Begleitung während eines Prozesses und einer begrenzten Zeitdauer. Coaching zielt auf die Selbstständigkeit des Gecoachten ab. Und setzt das Potential eines Menschen frei, seine eigene Leistung zu maximieren.“

„Coaching ist eine professionelle Beratungsform, die den Coachee dabei unterstützt, seine persönlichen Kompetenzen zu erweitern, eigene Lösungen für Probleme zu finden und neue Perspektiven zu erhalten.“

„Inhaltlich und zeitlich begrenztes Angebot von Beratung und emotionaler Unterstützung bei dem Lösungsansätze erarbeitet werden können. Hilfe zur Selbsthilfe.“

„Coaching: prozess- und lösungsorientierte Beratung von Einzelpersonen/Berufsleuten.“

„Beratung ohne Ratschlag.“

„Die professionelle Begleitung und Unterstützung einer Person im Hinblick auf eine formulierte Zielsetzung. Rahmen bildet die berufliche (Führungs-)aufgabe.“

„Persönliche Beratung fokussiert auf die beruflichen Rollen der/des KlientIn.“

„Gemeinsam reflektieren, Handlungsspielräume erweitern, festgefahrene Muster lösen. Sozialkompetenz und Lösungskompetenz erweitern. Dem bzw. der Coachee gelingt es, die ihr/ihm zustehenden Räume auszufüllen und die Aufgabe mit Freude und Energie auszuführen.“

„Den/die Coachee im Herausarbeiten von eigenen Lösungen und Entwicklungen begleiten, anleiten. Auch Übungsvorgaben machen, instruieren, um neue, andere Sichtweisen und Haltungen entwickeln zu können. Hintergründe (Theorie-Inputs) anbieten, um ablaufend

„Menschen dabei zu begleiten, ihre Fragestellungen aus eigener Kraft und zielorientiert bearbeiten zu können.“

„Begleitung eines oder mehrerer Menschen in Situationen, in welchen sie sich nicht/nur beschränkt autonom weiterentwickeln können. Ein Gegenüber mit Lebens- und - je nach dem - Facherfahrung darstellen, ohne die Selbstständigkeit des/r Klienten zu gefährden.“

„Begleitung von Führungs- und Projektverantwortlichen in der Balance von pers. Entwicklung und professionellem Handeln im Organisationskontext.“

„Prozesshaft kritische Fragen stellen, Lösungswege unterstützen, Rollenverständnis reflektieren.“

„Zeitlimitierte, Begleitung, Unterstützung, Beratung bei der Wahrnehmung der eigenen Berufstätigkeit (Fachgebiet, Management), bei Veränderungsprozessen oder zwecks Konfliktlösungen.“

„Coaching ist ein zielgerichtetes Beratungsverfahren, das dazu dient, Selbstreflexion zu vertiefen und Kommunikations- und Handlungsfähigkeit zu verbessern.“

„In einem dialogischen und zielgerichteten Prozess werden Problemsituationen gemeinsam bearbeitet, Einstellungen im Umgang mit unklaren Situationen transparent gemacht, Perspektiven entwickelt und Handlungsvarianten erprobt. Der Fokus ist dabei ressourcen-, lösungs- und zukunftsorientiert. In der Regel arbeite ich nach dem Modell der lösungsorientierten Kurzzeitberatung unter Einbezug des systemischen Ansatzes.“

„Professioneller Sparringpartner für fachliche und emotionale Themen für die Unterstützung der Leistungserbringung von Funktionsträger in Organisationen.“

„Beratung zu Themen rund um die berufliche Rolle und Entwicklung der Coachees.“

„Bearbeiten von beruflichen Situationen und entwickeln von Strategien zur Verbesserung für sich selbst und für die Organisation.“

„Die Entwicklung und Förderung von Konzepten, Fähigkeiten und Selbstverhalten zur Eigenstärkung, Findung und Verwirklichung der Aufgaben und Ziele in besonderen Situationen.“

„Den/die Coachee darin begleiten, wahrzunehmen, Fragen zu stellen, Antworten zu finden, sich verändern zu können, Ziele zu verfolgen, Vertrauen in die eigene Person, die eigenen Handlungen und in die Beziehungen zu gewinnen.“

„Coaching ist ein auf die aktuellen Bedürfnisse des/der Coachee zugeschnittenes Beratungs- und Unterstützungsangebot mit thematischer und zeitlicher Begrenzung.“

„ - klaren Auftrag erarbeiten - Firma/Struktur, Kunde und Ziel im Blick behalten - strukturiertes Begleiten und Führen - Ziel: Verbesserung der beruflichen Arbeit.“

„Hilfe zur Selbsthilfe, Vogelperspektive, eigene Ressourcen und Grenzen erkennen und sie bewusster einsetzen können.“

„Ich begleite Personen in ihrem beruflichen Umfeld, damit sie ihre berufliche Rolle neu wahrnehmen können.“

„Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeit/mit Situationen am Arbeitsplatz. Ziel: höhere Arbeitszufriedenheit, gesund bleiben, Entwicklungs- und Veränderungsprozesse sehen und anerkennen.“

„Begleitung, Stützung, Erarbeitung neuer Verhaltensweisen, Veränderung, Selbstreflexion Feedback, Selbsterfahrung, Rollenüberprüfung, Überprüfung der Lebens- und Arbeitsperspektive, der Arbeits- und Lebensziele, Karriereplanung.....“

„Coaching ist begleitetes Lernen in Veränderungsprozessen (Rolle und/oder Struktur) und dient der Vorbeugung von Stress und Burnout. Sollte/könnte Vorbeugung zu Konflikten sein.“

„Wegbegleitung zum Ziel.“

„Ich begleite eine Person (oder Gruppe) auf eine möglichst komfortable Art an ein von Ihr/Ihnen bestimmtes Ziel.“

„Coachees bei der Beantwortung ihrer beruflichen Fragen behilflich sein. Partner sein um eine gewisse, Selbstverbindlichkeit' zu gewährleisten. Selten aber wenn nötig auch geeignetes Fachwissen vermitteln.“

„Coachen von beruflichen und persönlichen Themen die sich aufeinander beziehen.“

„Ziel des Coaching ist es, in einem dialogischen, ziel- und lösungsorientierten Prozess, die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit des/der Coachee in schwierigen oder belastenden Arbeitssituationen zu erhalten und zu fördern. Coaching erweitert die Führungskompetenz, erhöht die Problemlösungs- und Konfliktfähigkeit, unterstützt die Verbesserung in der Zusammenarbeit und schafft Raum zur Regeneration. Im Zentrum des Coaching steht die Gestaltung der eigenen Rolle, der Einsatz von Führungsinstrumenten, die Konzeption und Planung einer Aktion, die Entwicklung individueller Potenziale oder die Erweiterung beruflicher Perspektiven. Mit einem vielfältigen Methodenrepertoire werden Problemsituationen gemeinsam bearbeitet, Einstellungen im Umgang mit unklaren Situationen transparent gemacht, Perspektiven entwickelt und Handlungsvarianten erprobt.“

„ Hilfe zur Selbsthilfe - Begleitung durch schwierige Situationen (Changemanagement, Krisen, Konflikte...).“

„Das Coaching ist ein auf die des/der Coachee zugeschnittenes Beratungsangebot mit thematischer und zeitlicher Begrenzung.

„Menschen in einer Führungsrolle dahingehend unterstützen, dass sie diese Rolle erhalten und ihre Kompetenzen erweitern.“

„Handlungs- und lösungsorientierte Form der Prozessbegleitung von Einzelpersonen oder Teams. Coaching ist zukunfts- und ergebnisorientiert, soll Lern- und Veränderungsprozesse zielorientiert unterstützen.“

„Systemisch-prozessorientierte Begleitung / Betreuung von Einzelpersonen in speziellen Rollen und Funktionen.“

„Coaching ist eine zeitlich begrenzte Praxisberatung von Führungskräften. Konkrete Situationen aus dem betrieblichen Umfeld werden reflektiert und die verschiedenen Rollen analysiert. Der Coach unterstützt die Führungskraft mit konfrontierenden Hinweisen und Rückmeldungen zum Führungsverhalten und zum Rollenverständnis. Entwicklungsziele werden festgelegt. Der Coach begleitet deren Umsetzung in beratender Funktion.“

„Coaching ist eine personenbezogene Einzelberatung von Menschen in der Arbeitswelt und daher eine professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext, innerhalb dessen auch persönliche Fragestellungen mitschwingen.“

„Coaching hat immer die Verbesserung der Selbstmanagementfähigkeiten des Gecoachten zum Ziel, d.h. Coaching ist individuelle Beratung auf der Prozessebene, der Coach liefert keine direkten Lösungsvorschläge, sondern begleitet den Klienten und regt dabei an.“

„Entwicklungsorientierte Begleitung von Führungskräften, die weiterkommen wollen, und die das Unternehmen halten und entwickeln will. Je ausgereifter der Rahmen für Exec/Leadership Development ist, inkl. Führungsleitbild, desto wirksamer kann ich arbeiten.“

„Coaching ist ein auf die Kunden-Bedürfnisse zugeschnittenes Beratungs- und Unterstützungsangebot mit thematischer und zeitlicher Begrenzung. Der Fokus liegt im vorwärts, in der Zukunft.“

„Eine 1:1 Betreuung einer Person, die beruflich vorankommen/sich verändern/sich verbessern möchte und ein kritisches vi-à-vis als Wegbegleitung braucht und das Gefäss entsprechend aktiv nutzt.“

„Unterstützung von Führungskräften / Analysieren und entwickeln von Lösungswegen / Überprüfen von eingeleiteten Massnahmen.“

„Coaching: eine zielorientierte, massgeschneiderte Begleitung eines Klienten oder Teams, wobei die Verbesserung der Arbeitsqualität, die Zusammenarbeit, die Realisierung eines Projektes oder die Verbesserung der Lebensqualität (in Zusammenhang mit der arbeit) im Mittelpunkt steht.“

„Coaching ist eine freiwillige personenbezogene Beratung von Menschen in der Arbeitswelt. Der Klient definiert das Themengebiet. In einem begrenzten Zeitraum ist der Coach Prozessberater für die Lösungssuche und Definition von Umsetzung und Erfahrung mit ersten Umsetzungsschritten durch den Klienten.“

„Unterstützung von Coachees im Erreichen ihrer beruflichen Zielsetzungen.“

„Begleitung und Reflexion des persönlichen Tuns oder Unterlassens in einem beruflichen oder privaten Umfeld.“

„Das empathische Begleiten von einer Person oder einer Gruppe durch geeignete Fragen/ Interventionen auf ein Ziel hin. Dabei ist es zentral, selber immer wieder aus der Metaposition den Standort zu erkennen in Relation zum Zielort.“

„Begleitung des kritischen 'Hinschauens' aus anderer Perspektive auf die eigene Berufsrolle sowie Analysieren des Umfeldes und erkennen der wirkenden Kräfte, die das eigene Handeln und Verhalten beeinflussen.“

„Prozessbegleitung von Einzelnen oder Gruppen / Teams im Profit- oder Non-Profit-Bereich. Zielorientiert oder mehr reflexiv / als Verarbeitungshilfe.“

„Unter Coaching verstehe ich Einzelpersonen/Teams in ihren Aufgaben und/oder Problembereichen beratend, lernend, unterstützend, trainierend, vermittelnd, aufklärend, instruierend, anhörend, umsetzend, aufbauend zu begleiten und betreuen.“

„Begleitung von Einzelpersonen oder Gruppen in der Erreichung der beruflichen Ziele oder der Überwindung von Krisen durch persönlich-kreative Lerngestaltung.“

Themen und Trends

Ändern sich die Themen über die Zeit? Gibt es Trends? Die Antwort konnte in 2-3 Sätzen dargelegt werden.

Zunächst werden die mehrfach genannten Begründungen aufgeführt. Im Anschluss folgen sämtliche Antworten der Coachs.

- Burnout (12 Nennungen)
- Change, Change Management (9 Nennungen)
- Leistungsdruck, Steigerung der Ansprüche, Effizienzsteigerung (7 Nennungen)
- Werte- und Sinnfragen (6 Nennungen)
- Work-Life-Balance (5 Nennungen)
- Veränderte Berufssituationen, Unsicherheiten, Arbeitslosigkeit (4 Nennungen)
- Stress (4 Nennungen)
- Überbelastungen, Überforderung (3 Nennungen)
- Konfliktmanagement (2 Nennungen)
- Qualität (2 Nennungen)
- Zielorientierung (2 Nennungen)
- Weniger Ressourcen (2 Nennungen)
- höhere Komplexität (2 Nennungen)

Antworten der Coachs:

„Das Bewusstsein über Sozial- und Emotionalkompetenz als Elixier für Kommunikationsprozesse steigt. Genau so, wie man früher annahm, Eltern sein müsste man weder studieren noch optimieren ist heute schon ein Wissen in Bezug auf Kommunikation und Selbstcoaching da: Durch Selbsterfahrung in Coachings (Learning by Doing) wird von innen heraus Wesentliches gelernt.“

„Steigerung der Ansprüche an Arbeitnehmer und gleichzeitig gesteigerter Bedarf der Individuen nach persönlicher 'liebvoller' Begleitung.“

„Change Management“

„Zurzeit werden viele Entwicklungen mit dem Thema 'Qualität' verbunden.“

„Neue Worte alte Werte“

„zielorientierter, weniger Geld und Zeit zur Verfügung“

„Veränderte Berufssituationen, Leistungsdruck, Mobbing, Ängste.“

„Was bleibt ist alles Zwischenmenschliche, was ändert sind die Managementmethoden.“

„Vermehrt sind Effizienzsteigerung in der Arbeitsrolle gefragt.“

„Die Themen ändern sich je nach Branche schneller oder langsamer. Change Management, Leistungsaufträge waren in wirtschaftlichen Branchen schon lange ein Thema. Heute ist es auch in vielen Verwaltungen und öffentlichen Einrichtungen zum Thema geworden. Schulentwicklung ist auch eher ein Thema der neueren Zeit.“

„Der schnelle Wandel, fehlende Firmenbindung, fehlende tragfähige Netzwerke, die gibt es überall.“

„Die Bedeutung lösungsfokussierter Methoden wird zunehmen.“

„Höhere Ansprüche, weniger Ressourcen, Integration von privaten Bedürfnissen und eigenen Ressourcen /Energie.“

„Im Bereich Personalentwicklung, Qualitätsmanagement, Führung (Führungsstil).“

„Veränderungen, Stress, Burnout.“

„Change, Leistungsoptimierung, Work-life balance.“

„Burn-out als Trend.“

„Die Anforderungen ändern, die Themenschwerpunkte auch.“

„Die Benennung der Themen ist Modeströmungen unterworfen (Burn-out, work-life-Balance etc.). Die Realität der Themen ist stärker an Wirtschaftsfaktoren orientiert: Beschäftigungslage, Konkurrenzdruck etc.“

„Ethik am Arbeitsplatz, Sinn und Arbeit.“

„Neue Arbeitszeitmodelle und Formen der Zusammenarbeit - Flexibilität in der Zusammenarbeit - höhere Komplexität der Aufgabenstellungen durch verschiedene Standorte. Verbesserte wirtschaftliches Umfeld bringt mehr die Frage nach Stellenwechsel auch ins Coaching hinein.“

„Bei mir z.Zt in Richtung 'Case-Management“

„Stress, Burnout, Mehrfachbelastungen.“

„Bewältigung von Veränderungen, Unsicherheiten bezüglich Stellensicherheit.“

„Change, Werte- und Sinnfragen, Lebensgestaltung allgemein.“

„Burn Out, Sinnkrise, Überbelastungen, Komplexität.“

„Burnoutprophylaxe Umgang mit individuellen und betriebsbezogenen Veränderungen.“

„Kürzere und kostengünstigere Massnahmen.“

„Mehr Burnout, mehr arbeiten unter Druck.“

„Leistungsdruck, Stress und Burnout nehmen im Arbeitsleben zu.“

„Abhängig von den Entwicklungen in Gesellschaft, Wirtschaft, Politik etc. Coaching-Themen sind ein Stück weit Spiegel der jeweiligen Zeit.“

„Frage der Werte und der Sinnhaftigkeit werden zunehmen.“

„Alter Wein in neuen Schläuchen...“

„Burnout und Gesundheit am Arbeitsplatz, Effizienzsteigerung, Selbstführung.“

„Konfliktbearbeitung, Mediation wird wichtiger. Gute Präventionskonzepte haben Zukunft.“

„Je nach Wirtschaftslage und gesellschaftlichem Wertewandel.“

„Mehr zielgerichtet, weniger Zeit für persönliche Entwicklung und reife, prozessorientiertes Arbeiten wird weniger bewertet.“

„Habe noch zuwenig Erfahrung, um dies sagen zu können.“

„Wahrscheinlich gibt es Modeströmungen, Überforderung, Burnout, Arbeitsüberlastung, Probleme mit den Trends mitzuhalten.“

„Kostendruck und wirtschaftliche Schwankungen sind direkt spürbar.“

„Altersfragen werden neu angegangen in der Berufswelt.“

„mehr Begleitung.“

„Work-Life-Balance, Frauen in Managementpositionen.“

„Alles ist im Wandel, auf persönlicher, gesellschaftlicher und beruflicher Ebene z.B. in Bezug auf Werte und Normen, Bedürfnisse etc.“

„Stress und Burnout werden zunehmend thematisiert.“

„Die Themen ändern sich, so wie die Gesellschaft und das Weltgeschehen sich ändern.“

„Systemische Ansätze und Fragen könnten immer relevanter werden.“

„Life-Balance, Rollenvielfalt (vor allem bei Berufs- und Familienfrauen), Unsicherheit infolge zunehmender Veränderungskadenz.“

„Die jüngeren Manager sind an Selbstentwicklung interessiert, verlangen Feedback und wissen mehr über Coaching, sind daher wesentlich anspruchsvoller und weniger ängstlich. Schnellstes Eindenken in org. Zusammenhänge wichtig.“

„Umgang mit Veränderungen und die Fähigkeit Unterschiede auszuhalten. Umgang mit Konflikten.“

„Brüche im Berufsleben, Arbeitslosigkeit quer durch die Sparten Neuorientierung Beschleunigung / Entschleunigung der von Änderungsprozessen, damit sie an der Basis besser mitgetragen werden.“

„Mögliche trends: Gesundheitscoaching (work-life balance).“

„Umgang mit verordnetem Change, Fragen des Burnouts durch erwartete Mehrleistungen, Teamberatungen aufgrund von Neuorganisationen.“

„Werte und Glauben. Ich denke es herrscht ein Vakuum, das erzeugt wurde durch das zu einseitige Ausrichten auf Messbares (Kopf). Der Trend geht aus meiner Sicht hin zum Vertrauen finden in die Intuition (Herz) und dementsprechend in die Gleichberechtigung.“

„Vieles was wir heute anders benennen gab es schon früher unter anderen Begriffen. Heute ist das Ganze verschärft thematisiert und unterliegt der Tendenz ... alles immer schneller und oberflächlicher.“

„Konfliktmanagement wird wichtiger werden (gesellschaftliches anything-goes und Überbewertung der shareholder-values führt zu mehr Druck auf allen Ebenen).“

„Jedes sich verändernde gesellschaftliche Umfeld bringt veränderte Problembereiche und die dazugehörigen Themen.“

„Weg von der psychologischen Sichtweise hin zu einer Unternehmensorientierung.“

Geschlecht

Ist das Geschlecht eines Coachs wichtig? Die Antwort konnte in 2-3 Sätzen erläutert werden.

Nachfolgend wird eine Übersicht der Begründungen dargestellt:

„Ein zentrales Element in der Zusammenarbeit zwischen Menschen“

„Die Genderthematik ist nicht wegzudenken. Kann sowohl +/- sein. Frau muss kompetenter wirken. Aber bei einer Frau muss man keine 'Fassade' Aufrecht erhalten.“

„Coach sollte in der Lage sein zwischen Venusianisch und Marsianisch zu wechseln. Das Geschlecht mache ich nicht am Genital fest, deshalb nutze ich liebe diese Metaphern von Dr. John Gray. Wau! Ein RIESIGES BRAVO an den Autor! Ganz meine Worte!“

„Je nach Übertragungsmodell, je nach Teamzusammensetzung, Konflikten - kann immer auch mit dem Geschlecht zusammenhängen“

„Das Geschlecht eines Coaches ist bezüglich Akzeptanz und je nach Thema entscheidend.“

„Teamzusammensetzung, Militär-Code“

„Ich habe vorwiegend Frauen im Coaching, Männer brauchen das offenbar wenig.“

„je nach Auftrag und Klientel. Männer bekommen leichter das Vorschussvertrauen.“

„es beeinflusst den Prozess, ob die Arbeitsbeziehung in einem erotischen Spannungsfeld ist oder nicht“

„Die zu coachende Person soll zwischen Frau oder Mann wählen können.“

„Unterschiedliche Wahrnehmung und Sozialisation können den Prozess beeinflussen und sich auch auf der Beziehungsebene auswirken. Dies trifft aber nicht auf alle Coachingbeziehungen in gleichem Masse zu und unterliegt –vermutlich– ebenso gesellschaftlichen Entwicklungen wie andere Beziehungsbereiche. Muss also immer wieder reflektiert und überprüft werden.“

„Gender ist ein Querschnittsthema und beeinflusst den Beratungsprozess.“

„Sowohl gleichgeschlechtliche wie gegengeschlechtliche Paarung kann speziell förderlich (oder hinderlich) sein.“

„abhängig von der Problemsituation und der Lebensgeschichte des/r Coachees.“

„Sowohl Frau wie Mann müssen die Wahl haben, mit wem Sie an z.T. recht persönlichen Fragen arbeiten wollen.“

„Je nach KundInnen-Erwartung und -Bedürfnis.“

„Erwartungen bezüglich Kompetenzen durch Sozialisierung.“

„verschiedene Perspektiven auf eine Situation öffnen“

„für den einzelnen Kunden/die einzelne Kundin schon. Diese(r) wählt das bevorzugte Geschlecht Ihres Coachs.“

„Dies ist eine Frage, die auf jeden Fall anzusprechen und zu reflektieren ist, wieso das eine oder andere Geschlecht von Vorteil sein könnte.“

„Hängt mit dem/den Coachee/s und den eingebrachten Themen zusammen.“

„Männer und Frauen kommunizieren und verhalten sich unterschiedlich.“

„Sollte optimal für den Coachee passen im Spannungsfeld Identifikation und Widerstand.“

„Jeder Mensch ist ja männlich und weiblich an sich.“

„Gehört zur persönlichen Präferenzen“

„Nicht jeder Klient will und kann ein spezifisches Problem mit Gleich- oder Gegengeschlechtlichen ansprechen. Auch die Herangehensweise und Empathie des Coach kann nach Geschlecht unterschiedlich sein.“

„Der Coachee soll entscheiden können, ob er vorzugsweise mit einem Mann oder einer Frau als Coach arbeitet. Die Geschlechterwahl kann je nach Situation durchaus relevant sein.“

„Eher nein, es gibt aber Vorlieben oder Situationen, in denen eine gezielte Wahl wichtig ist.“

„bei Genderproblematiken spielt es eine Rolle.“

„Geschlechtsspezifisches Coaching ergibt besonders bei Frauen sehr schnell eine Nähe.“

„Oft bevorzugen Frauen Frauen.“

„Je nach Setting kann das Geschlecht eine Rolle spielen (anderen Blickwinkel einbringen). Akzeptanzfrage.“

„Wenn der Coachee eine Geschichte mitbringt, die aufgrund von Übertragung Mann-Frau, bzw. umgekehrt basiert, muss aus meiner Sicht der Coach mindestens in einer ersten Phase dem gleichen Geschlecht angehören.“

„Habe es schon erlebt, dass sich Männer nicht durch Frauen coachen lassen wollen. Aber auch das andere trifft zu, dass Männer gerade weil sie ein Mann sind, lieber eine Frau als Coach haben wollen.“

„Es kann für Frauen oder je nach Thema wichtig sein, dass eine Frau coacht - nicht weil sie das besser kann, sondern weil es leichter ist, ihr Vertrauen zu schenken.“

ANHANG III - Darstellung von Auswertungen, die im Ergebnisteil der Arbeit nicht detailliert abgebildet wurden.

Prozent des Coaching-Brutto-Jahreseinkommens 2005

Wieviel Prozent Ihres Brutto-Jahreseinkommens 2005 haben Sie mit Coaching eingenommen?

Prozent des Brutto-Jahreseinkommens	Anzahl Nennungen	in Prozent
100 %	4	4.1 %
70 %	2	2.0 %
60 %	6	6.1 %
55 %	1	1.0 %
50 %	10	10.2 %
40 %	10	10.2 %
35 %	1	1.0 %
30 %	11	11.2 %
25 %	7	7.1 %
20 %	10	10.2 %
15 %	3	3.1 %
10 %	19	19.4 %
5 %	6	6.1 %
4 %	1	1.0 %
3 %	1	1.0 %
2 %	2	2.0 %
0 %	4	4.1 %
Gesamt	98	100 %

Kosten für eine Sitzung

Wieviel stellen Sie für eine Sitzung von einer Stunde durchschnittlich in Rechnung?

Stundenansatz	Anzahl Nennungen	in Prozent
Weniger als Fr. 100.-- pro Stunde	2	1.9 %
Fr. 100.-- bis 150.--	34	31.5 %
Fr. 150.-- bis 200.--	50	46.3 %
Fr. 200.-- bis 250.--	16	14.8 %
Fr. 250.-- bis 300.--	5	4.6 %
Mehr als Fr. 400.-- pro Stunde	1	0.9 %
Gesamt	108	100 %

Anzahl Klientinnen und Klienten im Jahr 2005

Wieviele Klientinnen und Klienten haben Sie im Jahr 2005 im Bereich Coaching beraten?

Anzahl Klient/innen	Anzahl Nennungen	in Prozent
150	1	1.2 %
130	1	1.2 %
60	2	2.4 %
56	1	1.2 %
50	4	4.7 %
45	2	2.4 %
30	7	8.2 %
25	2	2.4 %
24	1	1.2 %
20	13	15.3 %
18	1	1.2 %
15	9	10.6 %
12	1	1.2 %
10	9	10.6 %
9	2	2.4 %
8	3	3.5 %
7	4	4.7 %
6	1	1.2 %
5	6	7.1 %
4	5	5.9 %
3	4	4.7 %
2	4	4.7 %
1	2	2.4 %
Gesamt	85	100 %

Anzahl Sitzungen pro Coaching

Wieviele Sitzungen beansprucht ein Coaching durchschnittlich?

Anzahl Sitzungen pro Coaching	Anzahl Nennungen	in Prozent
20	1	1.1 %
18	2	2.2 %
15	4	4.4 %
13	1	1.1 %
12	6	6.7 %
11	1	1.1 %
10	10	11.1 %
9	2	2.2 %
8	15	16.7 %
7	5	5.6 %
6	14	15.6 %
5	19	21.1 %
4	3	3.3 %
3	7	7.8 %
Gesamt	90	100 %

Dauer Coaching-Sitzung

Wie lange dauert bei Ihnen eine Coaching-Sitzung?

Dauer Coaching-Sitzung	Anzahl Nennungen	in Prozent
3 Stunden	2	2 %
2.5 Stunden	1	1 %
2 Stunden	12	12.2 %
1.5 Stunden	51	52 %
1 Stunde	15	15.3 %
sehr unterschiedlich / ganz individuell	17	17.3 %
Gesamt	98	100 %

Dauer eines Coachings in Wochen

Wie lange dauert bei Ihnen ein Coaching durchschnittlich?

Dauer Coaching	Anzahl Nennungen	in Prozent
100 Wochen	2	2.5 %
78 Wochen	1	1.3 %
75 Wochen	1	1.3 %
70 Wochen	2	2.5 %
55 Wochen	1	1.3 %
54 Wochen	1	1.3 %
52 Wochen	3	3.8 %
50 Wochen	1	1.3 %
45 Wochen	2	2.5 %
40 Wochen	1	1.3 %
39 Wochen	3	3.8 %
38 Wochen	1	1.3 %
36 Wochen	1	1.3 %
35 Wochen	1	1.3 %
34 Wochen	1	1.3 %
32 Wochen	1	1.3 %
30 Wochen	7	8.8 %
26 Wochen	3	3.8 %
25 Wochen	4	5 %
24 Wochen	3	3.8 %
22 Wochen	1	1.3 %
20 Wochen	7	8.8 %
18 Wochen	1	1.3 %
17 Wochen	2	2.5 %
16 Wochen	2	2.5 %
15 Wochen	1	1.3 %
14 Wochen	1	1.3 %
13 Wochen	1	1.3 %
12 Wochen	8	10 %
11 Wochen	1	1.3 %
10 Wochen	3	3.8 %
9 Wochen	1	1.3 %
8 Wochen	2	2.5 %
7 Wochen	4	5 %
6 Wochen	1	1.3 %
4 Wochen	1	1.3 %
2 Wochen	1	1.3 %
1 Woche	2	2.5 %
Gesamt	80	100 %

Finanzierung eines Coachings

Wieviel Prozent Ihrer Coaching-Klienten sind Selbstzahlende?

Selbstzahlende Klienten/innen	Anzahl Nennungen	in Prozent
100%	7	9.5 %
90%	1	1.4 %
80%	4	5.4 %
70%	1	1.4 %
60%	5	6.8 %
50%	6	8.1 %
40%	8	10.8 %
30%	10	13.5 %
20%	16	21.6 %
10%	16	21.6 %
Gesamt	74	100 %

Wieviel Prozent Ihrer Coaching-Klienten sind durch die Firma finanziert?

Durch Firma finanziert	Anzahl Nennungen	in Prozent
100%	18	20.9 %
90%	15	17.4 %
80%	13	15.1 %
70%	9	10.5 %
60%	10	11.6 %
50%	7	8.1 %
40%	7	8.1 %
30%	3	3.5 %
20%	4	4.7 %
Gesamt	86	100 %

Wieviel Prozent Ihrer Coaching-Klienten sind teils Selbstzahlende, teils durch die Firma finanziert?

Teils selbstzahlend, teils durch Firma finanziert	Anzahl Nennungen	in Prozent
10%	8	34.8 %
20%	8	34.8 %
30%	5	21.7 %
50%	1	4.3 %
90%	1	4.3 %
Gesamt	23	100 %