Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

**Angewandte
Psychologie**

www.psychologie.zhaw.ch

Masterarbeit

Business Coach – Nur fürs Business?

Gabriela Heller

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Fachliche Beratung: Prof. Dr. phil. Eric Lippmann

Schönenberg, Mai 2010

Diese Arbeit wurde im Rahmen des konsekutiven Masterstudienganges in Angewandter Psychologie an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich.

Aus den Interviews

„Ich bin Coach – manchmal habe ich Hemmungen, dies zu sagen. Es ist so diffus, was heisst denn das? Manchmal wäre es gut, man hätte etwas klarer, was das überhaupt ist.“

„Ich weiss nicht, wer sich als Business Coach bezeichnen würde. Aber ich kenne einige, die sich im Umfeld von beruflichen Fragestellungen aufhalten, und die machen alle etwas anderes. Deshalb ist es schwierig, eine einheitliche Aussage zu machen.“

DANK

Ich möchte all jenen Menschen danken, die bei der Entstehung dieser Masterarbeit mitgewirkt haben. Als Erstes danke ich meinem Referenten, Herrn Professor Dr. Eric Lippmann, der mich mit bemerkenswertem Fachwissen unkompliziert unterstützt und mir wertvolle Hinweise und Anregungen gegeben hat. Gleichzeitig schätzte ich aber auch den Freiraum, den er mir gewährte. Weiter danke ich Herrn Professor Hansjörg Künzli, der mir methodisch mit hilfreichen Tipps zur Seite gestanden hat. Meinen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern danke ich für die Zeitressourcen, die Offenheit und das Vertrauen, welches sie mir geschenkt haben. Sie ermöglichten mir einen spannenden Einblick in die facettenreiche Coaching-Landschaft im deutschsprachigen Raum.

Zuletzt möchte ich insbesondere Marion Jonassen und Stefan Heller für ihre fachkundige, geduldige und ermunternde Unterstützung danken. Sie haben viel zur Qualitätssicherung beigetragen.

Gabriela Heller
Schönenberg, Mai 2010

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG 1
1.1. Ausgangslage 1
1.2. Gliederung der Arbeit 3
1.3. Abgrenzung 4
2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN 4
2.1. Entwicklung und Definition von Business-Coaching 4
2.2. Ganzheitlichkeit 7
2.3. Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten 9
2.4. Funktionen von Business-Coaching 12
2.5. Rollenkonzept: Person – Rolle – Organisation 14
2.6. Anforderungen an einen Coach 16
2.6.1. Anforderungen an die Person des Coachs 16
2.6.2. Anforderungen an das Konzept des Coachs 18
2.6.3. Grundstruktur eines integrativen Handlungsmodells 19
2.7. Coaching als Profession 21
2.7.1. Professionsbildung und Professionalisierung 21
2.7.2. Praxis und Theorie 23
2.8. Forschungsfragen 24
3. METHODE 25
3.1. Methodisches Vorgehen 25
3.2. Interviewleitfaden 27
3.3. Stichprobe 27
3.4. Datenerhebung 28
3.5. Datenauswertung 28
4. ERGEBNISSE 30
4.1. Begriffsbestimmung 30
4.2. Ganzheitlichkeit 32
4.3. Kompetenzen 34
4.3.1. Sozialkompetenz 34
4.3.2. Fachkompetenz 35
4.3.3. Methodenkompetenz 38
4.3.4. Feldkompetenz 40
4.3.5. Führungskompetenz 40
4.3.6. Selbstkompetenz 41
4.4. Rollenverständnis 42
4.4.1. Beratungshaltung 46
4.4.2. Abgrenzung 48
4.5. Anliegen 55
4.5.1. Austausch und Reflexion 55
4.5.2. Individuelle (intrapsychische) Anliegen 56
4.5.3. Interaktive (interpsychische) Anliegen 58
4.6. Zukunft von Business-Coaching – Eine Einschätzung 59
5. DISKUSSION 62
5.1. Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse 62
5.1.1. Begriffsbestimmung 62
5.1.2. Ganzheitlichkeit 63
5.1.3. Kompetenzen 64
5.1.4. Rollenverständnis 67
5.1.5. Anliegen 74
5.1.6. Zukunft von Business-Coaching – Eine Einschätzung 76
5.2. Formulierung des Konzepts Business-Coaching 78

5.3. Beantwortung der Fragestellung 80
5.4. Fazit 81
5.5. Kritische Betrachtung der Methode 82
5.6. Kritische Auseinandersetzung mit den Ergebnissen 83
6. ABSTRACT 87
7. LITERATURVERZEICHNIS 88
8. ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS 91
9. ANHANG 91

1. EINLEITUNG

Die in den letzten Jahren rasant gestiegene Popularität von Coaching ist mit einer bestehenden Vielzahl von angebotenen Begriffen, Konzepten und Vorstellungen von Coaching auf dem Weiterbildungs- und Beratungsmarkt verbunden. Als ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform zählt Business-Coaching in vielen Unternehmen zu den bevorzugten Personalentwicklungsmassnahmen für Führungspersonen. Ökonomische Ziele wie Leistungs- und Produktivitätssteigerung, Karriereplanung, Verhaltens- und Rollenoptimierung sowie Konfliktregulierung stehen dabei klar im Zentrum. Doch reicht der ökonomische Fokus aus, um dem aktuellen Beratungsbedürfnis auf Seiten der Führungspersonen gerecht zu werden?

1.1. Ausgangslage

Die Stichworte vom gesellschaftlichen und ökonomischen Wandel dominieren den gegenwärtigen Diskurs in Organisationen, die sich den mit Unsicherheit verbundenen Herausforderungen stellen müssen. Dazu gehören beispielsweise veränderte Arbeitsmarktbedingungen, beschleunigter Wissenszuwachs, globale Vernetzung und neue Kommunikationstechnologien. Diese Tatsache verdeutlicht, dass in einem Prozess des Wandels und seiner Gestaltung die heute notwendigen berufsspezifischen Qualifikationen nicht mehr nur aus profunden Sachkenntnissen, Techniken, inhaltlich gesicherten Wissensbeständen etc. bestehen können; dem wäre mit vorhandenen Möglichkeiten von Schulung, Training und Expertenberatung in der Wirtschaft durchaus zu begegnen (vgl. Martens-Schmid, 2007; Looss, 2002). Insbesondere Führungspersonen sind gefordert, sich für ihre beruflichen Rollen und Anforderungen als Personen in ihrer Ganzheit weiterzuentwickeln. Individuelle Eigenschaften, Verhaltensmuster, Werte und Einstellungen sind nicht mehr nur unvermeidbare Bestandteile von Führungspersonen, mit denen eine Organisation mehr oder weniger glücklich ist. Im Gegenteil, sie werden zu Teilaspekten von Professionalisierung. Entsprechend benötigen Führungspersonen neben den fachlichen Kompetenzen vor allem „Metakompetenzen“ (Martens-Schmid, 2007, S. 17/18) wie beispielsweise Umgang mit Komplexität, Wissensmanagement, Beziehungsmanagement, Selbstmanagement uvm. Dieser Wandel akzentuiert die Forderung nach umfassendem, ganzheitlichem Business-Coaching. Business-Coaching soll die Führungsperson im Gesamtkontext ihres Lebens und als ganze Person berücksichtigen. Das heisst, auch Einstellungen, Motive, biografische Muster, persönliche Werte, Le-

benssinn, Glaubenssätze sowie affektive, kognitive und soziale Kompetenzen sollen thematisiert werden (vgl. Martens-Schmidt, 2007). So wie im Sport Leistungssteigerung nur durch Einbeziehung der ganzen Person möglich wurde, ist es auch im Management nötig, den Faktor Mensch sehr viel stärker ins Blickfeld zu rücken, denn die Leistungserbringung ist nicht von der Befindlichkeit einer Person abzukoppeln (vgl. Looss, 2002).

Gemäss Schlieper-Damrich und Kipfelsberger (2008) sowie Kimmle (2010) widerspiegelt sich dies deutlich in der Praxis. Ihnen zufolge zeigt sich oft, dass berufliche Anliegen Anlass für ein Business-Coaching sind, sich im Hintergrund jedoch Themen wie Lebens- und Rollenbilder, Lebensbalance, Lebensstilintegration, Werte und Normen oder Sinnsuche verbergen, die sich dann im Verlauf des Dialogs als zentrale Themen herausbilden und als bedeutsam für das aktuelle Denken und Handeln erscheinen. Auch Buer und Schmidt-Lellek (2008) erweitern das bisherige Coaching-Verständnis, indem sie die ganzheitliche Betrachtungsweise des Menschen sowie die Sinngebung der Arbeit ins Zentrum rücken und nicht mehr von Business-Coaching sondern von Life-Coaching sprechen:

> „Es [Life-Coaching] betrachtet den ganzen Menschen und situiert die eingebrachten Arbeitsthemen in dessen gesamten Lebenszusammenhang (horizontale Amplifikation). Es sieht hinter den eingebrachten Themen existenzielle persönliche Fragen der Lebensführung (vertikale Amplifikation): Der Sinn der Arbeit kann nur geklärt werden, wenn der Sinn des Lebens bedacht wurde“ (Buer & Schmidt-Lellek, 2008, S. 32).

Wie begegnen professionelle Business Coachs dieser Forderung nach ganzheitlicher Begleitung im Rahmen eines Business-Coachings? Welches grundlegende Verständnis und welches Konzept von Business-Coaching liegen ihrer Arbeit zu Grunde? Dieser Thematik widmet sich die vorliegende Arbeit und geht folgender Fragestellung nach: **Wie integrieren Business Coachs die persönliche Themen- und Rollenvielfalt einer Führungsperson in den auf den Organisationskontext ausgerichteten Coaching-Prozess und welche zentralen Elemente (Konzepte, Theorien, Methoden) kommen dabei zur Anwendung?**

In den letzten Jahren ist die Anzahl der wissenschaftlichen Untersuchungen bezüglich Wirkung, Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren von Business-Coaching angestiegen, trotzdem steht die Coaching-Forschung noch in ihren Anfängen (vgl. Grant, 2006 zit.

nach Greif, 2008; Künzli, 2009). In Bezug auf das Konzept Business-Coaching und dessen Abgrenzung zu verwandten Beratungsformaten liegen noch keine empirischen Befunde vor. Dies ist mitunter ein Grund, weshalb es bis heute noch nicht gelungen ist, eine Identitätsbestimmung sowie eine nachhaltige Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten herzustellen (vgl. Birgmeier, 2008) – falls dies überhaupt möglich sein sollte. Das Ziel der vorliegenden Untersuchung besteht deshalb darin, den Begriff Business-Coaching sowie das dahinter liegende Konzept, seine Möglichkeiten und Grenzen aus Sicht von Coaching-Expertinnen und Coaching-Experten näher zu beleuchten, um die Fragestellung anschliessend beantworten zu können. Dadurch soll ein Beitrag zur Aufklärung und Transparenz dieses Beratungsformates in einem unübersichtlich gewordenen Coaching-Markt geleistet werden. Darüber hinaus sollen Einschätzungen der Coachs zu den Entwicklungstendenzen von Business-Coaching aufgezeigt werden.

1.2. Gliederung der Arbeit

Als Einstieg in diese Arbeit wird im Kapitel 2.1. die Entwicklung von Business-Coaching aufgezeigt und die Definition des Begriffs „Business-Coaching“ vorgenommen. Aufgrund der ganzheitlichen Betrachtungsweise im Coaching-Prozess wird im Kapitel 2.2. der Begriff „Ganzheitlichkeit“ kurz beleuchtet, bevor im Kapitel 2.3. die Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten vorgenommen wird. Die Funktionen von Business-Coaching, insbesondere die Unterscheidung zwischen Personal- und Personenentwicklung, häufige Vertragskonstellationen sowie Anliegen und Themen werden in Kapitel 2.4. genauer umschrieben. Als eine Orientierungsgrundlage im Business-Coaching wird in Kapitel 2.5. das Rollenkonzept von Lippmann (2006) näher skizziert, welches auch als Erklärungs- und Analysemodell eingesetzt werden kann. Im Kapitel 2.6. wird das Hauptaugenmerk auf das Anforderungsprofil eines Coachs gerichtet. Dabei wird zwischen Anforderungen an die Person und Anforderungen an das Konzept des Coachs unterschieden. Ferner wird die Grundstruktur eines integrativen Handlungsmodells nach Schreyögg (2009) vorgestellt. Mit der Thematik Coaching als Profession setzt sich das abschliessende Kapitel 2.7. auseinander. Insbesondere werden die Unterschiede bezüglich Professionsbildung und Professionalisierung thematisiert, aber auch das Verhältnis zwischen Praxis und Theorie aufgezeigt. In einem nächsten Teil werden die konkrete Fragestellung und die sich daraus ableitenden Teilfragen für die Untersuchung erläutert. Der methodische Teil umfasst die Beschreibung des methodischen Vorgehens, des Interviewleitfadens, der Stichprobe sowie der Datenerhebung und

-auswertung. Im Ergebnisteil erfolgt die Darstellung der Resultate. Im Diskussionsteil werden die Ergebnisse zusammengefasst und interpretiert. Dabei werden die erarbeiteten theoretischen Grundlagen miteinbezogen. Nach der Verknüpfung von Theorie und Empirie kann die Formulierung des Konzepts „Business-Coaching“ vorgenommen und die Fragestellung beantwortet werden. Das Fazit, die kritische Betrachtung der Methode sowie die kritische Auseinandersetzung mit den Ergebnissen bilden im Sinne eines Ausblicks den Abschluss dieser Arbeit.

1.3. Abgrenzung

Grundsätzlich kann zwischen „organisationsexternen“ und „organisationsinternen“ (Rauen, 2005, S. 114) Coachs unterschieden werden. Die vorliegende Untersuchung konzentriert sich ausschliesslich auf die Gruppe der organisationsexternen Coachs. In Bezug auf die Art der Coaching-Settings kann allgemein zwischen Einzel- und Gruppen-Coaching unterschieden werden (vgl. Rauen, 2005). Diese Arbeit legt den Fokus auf das Setting Einzel-Coaching. Der Begriff „Coach“ wird sowohl für Coaching-Expertinnen als auch für Coaching-Experten gleichbedeutend verwendet.

2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN

2.1. Entwicklung und Definition von Business-Coaching

Aktuell erleben wir ein Stadium des „Populismus“, in dem immer mehr Menschen Coach werden wollen und auch die unterschiedlichsten Aktivitäten als Coaching bezeichnet werden (Schreyögg, 2008, S. 22). Looss und Rauen (2005, S. 155) sprechen von der Abnutzung des Begriffs für nahezu jede Art von Beratung oder Training. Auch Backhausen und Thommen (2006, S. 20) charakterisieren Coaching als einen schillernden Modebegriff, unter dem jede Person etwas anderes verstehen kann oder noch schlimmer, ihn nur deshalb verwendet, weil der Begriff im Trend ist. Einige Beratende versuchen, ihre Dienstleistung aufzuwerten, indem sie diese mit dem Zusatz „Coaching“ versehen – z.B. Eltern-Coaching, Charisma-Coaching, Stil-Coaching, Astro-Coaching, Zen-Coaching (vgl. Wissemann, 2006; Böning & Fritschle, 2005).

Um etwas mehr Klarheit in Bezug auf die Bedeutung von Coaching zu bekommen, lohnt sich ein Blick in die Vergangenheit. Der Begriff „Coach“ stammt ursprünglich aus

dem Ungarischen und ist seit 1556 in der englischen Sprache nachgewiesen (vgl. Fischer-Epe, 2007). Das Bild der Kutsche vermittelt im übertragenen Sinn den Raum eines Coachings: Die Person nimmt in diesem Gefährt Platz, um sich auf den Weg zu machen und ihr Ziel zu erreichen. Die tragende, stabilisierende Hinterachse ist der Vergangenheit, die bewegliche, steuernde Vorderachse der Zukunft zugewandt. Beide Achsen mit ihren vier Rädern sind notwendig, um in Bewegung zu bleiben. Die zeitlich begrenzte Reisebegleitung einer Kutsche geschieht durch einen Coach, der sich aufs Reisen versteht und der für Reisebeobachtungen, Ressourcen, Fundstücke und Möglichkeiten am Wegrand spezialisiert ist (vgl. Spreng, 2005).

Der Begriff „Coaching" wurde anfänglich im Spitzensport verwendet und erreichte dadurch eine gewisse Popularität. Er umschreibt die umfassende, ganzheitliche fachliche und insbesondere psychologische Betreuung von einzelnen Leistungssportlern, Leistungssportlerinnen oder von Teams durch einen Coach. Ein Coach war in der Regel ein Experte in seiner Disziplin, da er selbst Erfahrungen im Spitzensport hatte. Die notwendigen psychologischen Fähigkeiten waren einem Coach meistens gegeben. Erst mit einer zunehmenden Professionalisierung erhielten diese Kompetenzen ein höheres Gewicht und wurden in Ausbildungslehrgänge integriert (vgl. Rauen, 2003, S. 20; Backhausen & Thommen, 2006, S. 20; Lippmann, 2006, S. 12).

Entwicklungsphasen

Die Entwicklung des Coaching im Management- bzw. Personalentwicklungsbereich, erfolgte in sieben Phasen (Böning, 2005, S. 29):

1. Phase / Ursprung: 70er- bis Mitte der 80er-Jahre in den USA. Unter Coaching wurde zunächst ein entwicklungsorientiertes Führen von Mitarbeitenden durch ihre Führungspersonen verstanden.

2. Phase / Erweiterung: Mitte der 80er-Jahre in den USA und im deutschen Sprachraum. Durch die zunehmende Bedeutung interner Personalentwicklung kam es im Rahmen längerfristiger Personalförderungsmassnahmen zu Mentorenschaften, d.h. karrierebezogener Betreuung von Nachwuchsmitarbeitenden durch höher positionierte Führungspersonen.

3. Phase / „Kick": Mitte der 80er-Jahre im deutschen Sprachraum. Diese Phase kann als Pionierphase des Coachings im deutschsprachigen Raum bezeichnet werden. Vor dem Hintergrund der Psychologisierung der Gesellschaft sollten Aspekte von Ent-

wicklung, Motivation, Management etc. genutzt werden. Im Vordergrund der ab diesem Zeitpunkt mehr psychologisch orientierten Einzelberatung durch organisationsexterne Coachs für das Topmanagement standen nicht nur berufliche sondern auch private Aspekte.

4. Phase / Systematische Personalentwicklung: Ende der 80er-Jahre im deutschen Sprachraum. Der Bekanntheitsgrad von Coaching nahm stark zu. Angeregt durch die Verbreitung und Etablierung des externen Einzel-Coachings versuchten vorerst einzelne Personalentwicklungsabteilungen, eine vergleichbare Beratungsleistung auch organisationsintern für das mittlere und untere Management zu implementieren.

5. Phase / Differenzierung: Anfang der 90er-Jahre. Coaching wurde nunmehr in sehr verschiedenen Settings eingesetzt und mit immer neuen Bedeutungen, Inhalten und konkreten Abläufen belegt.

6. Phase / Populismus: Mitte/Ende der 90er-Jahre. In der sechsten Phase wurde aus Coaching ein Modeartikel. Jede Art von Instruktion, Training, Gespräch, Unterricht, Anleitung usw. wurde als Coaching bezeichnet.

7. Phase / Vertiefte Professionalisierung: Ab 2002. Das Arbeitsfeld Coaching beginnt sich trotz unterschiedlichster Parallelentwicklungen deutlich zu professionalisieren (z.B. wissenschaftliche Forschung nimmt zu, Transparenz entwickelt sich, Coaching-Verbände konstituieren sich etc.).

Begriffsdefinition

Die Begriffsverwirrung im deutschsprachigen Raum ist bis heute durch unterschiedlichste Definitionen unterstützt worden. Es existiert keine einheitliche, allgemein akzeptierte und verbindliche Festlegung bezüglich Inhalt und Form von Coaching. Die bisherigen Publikationen zum Thema sind grösstenteils unspezifisch und lassen Raum für vielfältige Assoziationen (Rauen, 2003). Eine erste allgemeine Umschreibung lautet „Coaching ist eine professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext" (Lippmann, 2006, S. 19/20; Backhausen & Thommen, 2006, S. 20). Ähnlich lautet die aktuellste allgemeine Begriffsbestimmung des Deutschen Bundesverbands Coaching (DBVC, 2009, S. 19): „Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen und von Experten in Organisationen.“ Looss (2002, S. 13) formuliert kurz und knapp und bezeichnet Coaching als „personenbezogene Einzelberatung von Führungskräften in der Arbeitswelt“. Aus den bisher genannten Definitionen geht klar hervor, dass Business-Coaching auf

den beruflichen Kontext fokussiert. Erweitert und differenziert fällt die Definition von Böning (2003, S. 284; zit. nach Böning & Fritschle, 2005, S. 40) aus: „Coaching ist eine personen- und persönlichkeitsnahe Beratung,

- die im Umfeld arbeits- und leistungsbezogener Anforderungen stattfindet,
- die sich auf Einzelpersonen, auf Gruppen, auf Projektteams oder auch auf Organisationseinheiten in einem gemeinsamen Prozess beziehen kann,
- die relativ kurzfristig und zielfokussiert oder auch längerfristig und themenweit (Arbeitssituation, persönliche Umstände, …) angelegt werden kann,
- die das Verhalten, die Einstellung, das Know-how und die soziale Wirkung der Beteiligten im sozialen Umfeld optimiert,
- die sich primär auf psychologische (persönlichkeits-, sozial-, organisations-/ arbeits- und wirtschaftspsychologische) Aspekte konzentriert, dabei aber im Rahmen der Möglichkeiten und Notwendigkeiten strategische, organisationsbezogene, technische und fachliche Aspekte mitberücksichtigt."

Aus dieser Definition geht die mögliche Themenweite in einem längerfristig angelegten Business-Coaching hervor, d.h. dass Business-Coaching neben beruflichen auch private und persönliche Inhalte umfassen kann. Da Beruf und Privatleben sich meistens gegenseitig beeinflussen, ist die Beratung bei beruflichen Themen unter Berücksichtigung persönlicher Aspekte die grösste Stärke des Business-Coachings (Rauen, 2001, S. 211). Gemäss Martens-Schmid (2007, S. 19) kann die „ganze Person" im Coaching-Prozess auf zwei Arten gegenwärtig sein: Erstens indem personenbezogene Themen (auch Sinnfragen oder private Krisen) zum expliziten Gegenstand von Coaching-Aufträgen werden können und zweitens indem persönliche Wahrnehmungs-, Erfahrungs- und Beziehungsmuster einen mehr oder weniger thematisierten Bezugsrahmen in der Bearbeitung konkreter beruflicher Aufgabenstellungen bilden. Rauen (2003, S. 64) betont ferner den Prozesscharakter und die zeitliche Begrenzung: „Coaching ist Beratungs- und Betreuungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann und zeitlich begrenzt ist."

Die allgemeine Definition für die vorliegende Arbeit setzt sich aus den oben genannten Elementen zusammen: **Business-Coaching ist ein professioneller, individueller Einzelberatungs- und Betreuungsprozess von Führungspersonen, der sowohl berufliche als auch private Themen umfassen kann und zeitlich begrenzt ist**.

2.2. Ganzheitlichkeit

Der Einbezug von beruflichen und privaten Themen in den Coaching-Prozess verdeutlicht den Aspekt der Ganzheitlichkeit. Eine ganzheitliche Betrachtungsweise findet sich

bereits seit den griechischen Philosophen in der abendländischen Geistesgeschichte. Zugunsten einer mehr elementaristischen Denkart wurde die ganzheitliche Betrachtungsweise im 18., 19. und noch zu Beginn des 20. Jahrhunderts in der Psychologie, in den Naturwissenschaften und auch in der Philosophie stark vernachlässigt. Nach der Jahrhundertwende erhielt jedoch das Ganzheitsdenken neuen Auftrieb (vgl. Häcker & Stapf, 2004).

Philosophie

Innerhalb der Philosophie hat das Leib-Seele-Problem eine sehr lange Tradition und bildete den Kern der Philosophie des Geistes. Es basierte auf der Frage, wie sich mentale Zustände zu den physischen Zuständen verhalten. Schon in der Antike haben Platon (427 - 348 v.Chr.) und Aristoteles (384 - 322 v.Chr.) versucht, die Eigenschaften der Seele zu bestimmen und deren Verhältnis zum Leib aufzuzeigen. Für Platon war die Seele dem Göttlichen ähnlich – unsterblich und unzerstörbar. Er war überzeugt, dass sich nach dem Tod die Seele vom wertmässig untergeordneten Körper befreie (Seelenwanderung) und erst dann zu wahrer Erkenntnis befähigt sei. Für Aristoteles hingegen waren Körper und Seele gleichberechtigt. Er postulierte, dass der Geist als Prinzip des Lebens allen Lebewesen eigen sei, doch er setzte diesen der materiellen und körperlichen Welt nicht entgegen. Er ging davon aus, dass die Seele die Körperbewegungen leite und sie auf ein Ziel ausrichte. Auch im christlichen Mittelalter war die Unterscheidung zwischen Leib und Seele Grundlage des Philosophierens. Der Dualismus war in der Formulierung des Franzosen René Descartes (1596 - 1650) erkennbar: "Cogito ergo sum" (Ich denke, also bin ich). Er war der Auffassung, dass Geist und Materie zwei nicht miteinander in Wechselwirkung stehende, sondern voneinander verschiedene Substanzen seien (vgl. Jacoby, 2007). In der modernen Philosophie gibt es demgegenüber vielfältige Versuche einer ganzheitlichen Betrachtungsweise, indem von unterschiedlichen Perspektiven auf den Menschen ausgegangen wird (z.B. Nietzsche, Weizsäcker u.a.). Der Ausdruck "Leib-Seele-Geist-Subjekt" betont die untrennbare Verbundenheit der biologischen, emotionalen/psychischen und geistigen Aspekte, was so viel bedeutet wie die Weltoffenheit und Kulturbezogenheit des Menschen (DBVC, 2009, S. 48).

Psychologie

Die Abkehr vom elementaristischen und die Hinwendung zum ganzheitlichen (holistischen) Denken in der Psychologie erreichte etwa Ende der zwanziger Jahre ihren Höhe-

punkt und prägte das gesamte 20. Jahrhundert. Dieser Umschwung ist zu einem erheblichen Teil auf das Programm und die vielseitigen Arbeiten der Berliner Gestaltpsychologen zurückzuführen. Zu deren bedeutendsten Vertreter gehören Köhler, Koffka und Lewin. Die Hauptthese aller ganzheitlichen Richtungen in der Psychologie lautet: Das Ganze ist mehr (oder genauer: etwas anderes) als die Summe seiner Teile – in diesem Zusammenhang wird von Übersummativität gesprochen. Als bildhaftes Beispiel dazu dient die Melodie. Der Charakter einer Melodie bildet sich nicht durch die Qualitäten der einzelnen, für sich betrachteten Töne, sondern wird durch die Stellung der Töne zueinander gebildet. „Die Glieder der Ganzheit bedingen sich gegenseitig in ihrer Eigenart. Wird eines von ihnen verändert, so verändern sich auch die anderen, und damit ändert sich wieder das Wesen der Ganzheit, in der sie existieren. Änderung oder Wegfall eines Gliedes kann auch Zerfall der Ganzheit bedeuten“ (Häcker & Stapf, 2004, S. 340).

Übertragen auf den Kontext Business-Coaching bedeutet somit Ganzheitlichkeit einerseits, dass eine Person in Wechselbeziehung mit ihren verschiedenen Lebenswelten steht, und andererseits, dass die drei Elemente Körper, Seele und Geist nicht künstlich voneinander trennbar sind. Die Verknüpfung von sachlichen, rollenbezogenen oder thematischen Aspekten mit sozialen, emotionalen oder beziehungsmässigen Aspekten stellt die Verbindung von Sachaufgaben mit persönlichen Themen dar. Wird diese Verbindung durch sinnorientierte und kulturelle Aspekte erweitert, spricht Vogelauer (2005, S. 25) von „Ganzheitlichkeit im Coaching“.

2.3. Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten

In der einschlägigen Literatur wird Business-Coaching vorwiegend von Psychotherapie, Supervision, Mentoring, (Fach-)Beratung und Training abgegrenzt, da diese Methoden und Begriffe oft mit Business-Coaching in Verbindung beziehungsweise synonym dazu verwendet werden. Im Folgenden wird die Abgrenzung zu Supervision und Psychotherapie vorgenommen, da diese beiden Formate die grösste Ähnlichkeit mit Business-Coaching aufweisen.

Sowohl bei Supervision als auch bei Business-Coaching stehen die Professionalisierung des beruflichen Handelns und der Umgang mit Belastungen im Zusammenhang mit dem beruflichen Alltag im Fokus. Dabei werden Selbstmanagementfähigkeiten der Klientin-

nen und Klienten vorausgesetzt (Lippmann, 2006). Supervision ist der deutlich ältere Begriff und wurde lange Zeit primär für die Beratung von Klientinnen und Klienten im sozialarbeiterischen, therapeutischen, pflegerischen und erzieherischen Bereich verwendet. Business-Coaching ist ein relativ neuer Begriff und kennzeichnet insbesondere das Vorstossen der personenzentrierten Beratung in Wirtschaftsorganisationen (Kühl, 2008, S. 277). Supervision begleitet Personen über einen unbegrenzten Zeitraum hinweg. Im Gegensatz dazu setzt Business-Coaching eine eingrenzbare Problemstellung voraus, die innerhalb eines zeitlich definierten Rahmens bearbeitet werden kann (Wissemann, 2006). Supervision findet im Non-Profit-Bereich aus Kostengründen häufig in Gruppen statt. Mit Business-Coaching wird primär das Einzel-Setting umschrieben (Lippmann, 2006). Durch das im Kapitel 2.5. beschriebene Rollenmodell wird zudem ein weiteres Unterscheidungsmerkmal zwischen Business-Coaching und Supervision deutlich: Business-Coaching beschäftigt sich hauptsächlich mit der Organisationsrolle, der Managementfunktion einer Führungsperson, wohingegen Supervision bei der Berufsrolle, der Sachfunktion einer Führungsperson, ansetzt (vgl. Schreyögg, 2008).

„Die Psychotherapie ist ein Heilverfahren, in dem persönliche Probleme mit Krankheitswert behandelt werden; Coaching ist ein Beratungsverfahren, in dem Probleme der Arbeitswelt thematisiert werden“ (Schmidt-Lellek, 2003, S. 227). Während Business-Coaching auf die Unterstützung einer Person im beruflichen Kontext fokussiert, kann Psychotherapie als Hilfe für Einzelpersonen oder Familiensysteme im Umgang mit psychischem Leiden verstanden werden. Das Hauptziel der Psychotherapie liegt in der Symptom-Befreiung und im (Wieder-)Erlangen psychischer Gesundheit. Business-Coaching kann als Nebeneffekt ebenfalls Symptome reduzieren und dadurch einen wichtigen Beitrag zur Psychohygiene leisten. Stehen aber psychische Erkrankungen im Vordergrund, so ist Business-Coaching nicht angezeigt (Lippmann, 2006). Umgekehrt ist eine Psychotherapie nicht geeignet, um Personen mit beruflichen Anliegen zu beraten, da Psychotherapeutinnen und Psychotherapeuten meist über keine betriebswirtschaftliche Feldkompetenz verfügen und so die Gefahr einer Psychologisierung beruflicher Probleme besteht (Rauen, 2001, S. 69). Ein weiterer wichtiger Unterschied zwischen Business-Coaching und Psychotherapie liegt in der Zielgerichtetheit und in der zeitlichen Begrenztheit von Business-Coaching (Rauen, 2003a).
Die emotionale Tiefe der Bearbeitung von Anliegen ist ein weiteres Unterscheidungsmerkmal, wie nachfolgende Grafik verdeutlicht. Der Trichter symbolisiert den Grad der

emotionalen Involviertheit und entsprechende Interventionsmöglichkeiten. Oben, an der weitesten Stelle des Trichters, besteht wenig emotionale Involviertheit; unten, an der engsten Stelle des Trichters, besteht eine hohe emotionale Involviertheit, die psychotherapeutisch begleitet werden sollte. Konkret bedeutet dies, dass Interventionen, die alte, aus der Kindheit stammende, verschüttete Gefühle aufbrechen, der therapeutischen Arbeit überlassen werden sollten (vgl. Lippmann, 2006). Sämtliche Interventionen, die eine tiefere emotionale Involvierung der Klienten und Klientinnen bewirken, verlaufen „im Grenzbereich zwischen Coaching und Therapie“ (Fischer-Epe, 2007, S. 178) und erfordern neben dem Einverständnis eines Klienten oder einer Klientin eine entsprechende Ausbildung des Coachs. Lippmann (2006, S. 328) spricht in diesem Zusammenhang von einer „Gratwanderung“ als Coach. Seiner Ansicht nach hängt die „Tiefe“ im Business-Coaching von Faktoren ab wie beispielsweise der Art des Anliegens, der Bereitschaft des Klienten oder der Klientin, sich emotional darauf einzulassen, der Vertrauensbeziehung zwischen Coach und Klient oder Klientin, der Erfahrung und des Hintergrundes des Coachs und dem Prozessverlauf des Coachings. Nachfolgende Abbildung verdeutlicht die unterschiedlichen Stufen der emotionalen Involviertheit sowie die (theoretische) Grenzlinie zur Psychotherapie:

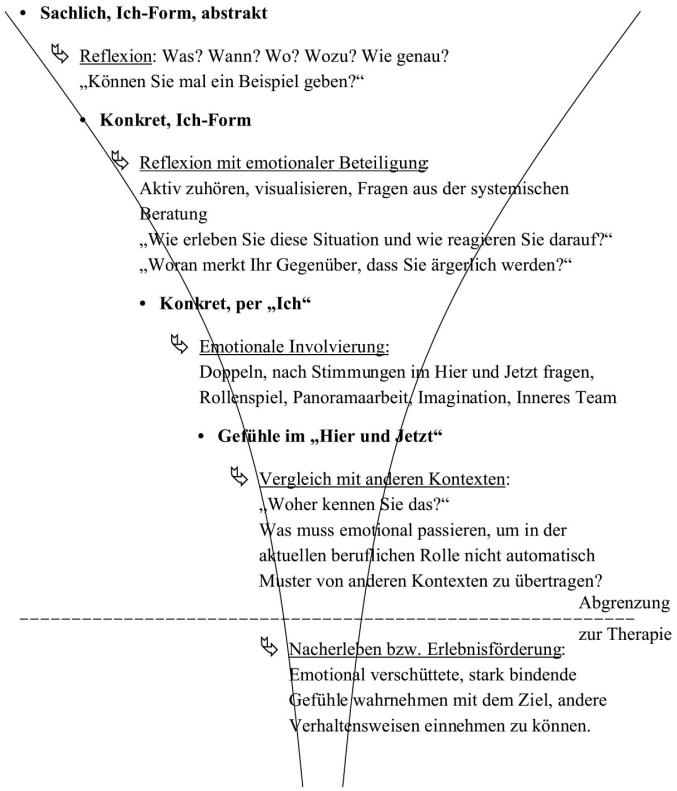

Abbildung 1: Stufen unterschiedlicher Tiefe im Coaching (Lippmann, 2006, S. 328)

2.4. Funktionen von Business-Coaching

Das grundlegende Merkmal von professionellem Business-Coaching besteht in der Förderung der Selbstreflexion und Selbstwahrnehmung, d.h. der Hilfe zur Selbsthilfe und zur Selbstverantwortung. Das Ziel eines Coaching-Prozesses besteht somit immer in der selbstgesteuerten Erweiterung bzw. Verbesserung der Möglichkeiten eines Klienten oder einer Klientin in Bezug auf Wahrnehmung, Erleben und Verhalten (vgl. Rauen, 2005; DBVC, 2009). Business-Coaching stellt zudem einen dialogischen Raum für Wissenszuwachs über sich selbst dar (vgl. Martens-Schmid, 2009).

Wie in Kapitel 2.1. definiert, wird Business-Coaching als eine professionelle Form der Beratung von Führungspersonen verstanden. Daraus ergeben sich entsprechend auch seine Funktionen. Als Erstes stellt Business-Coaching eine „innovative Massnahme der Personalentwicklung“ (Schreyögg, 2008, S. 21) dar. Im Unterschied zu Trainings- oder Seminaraktivitäten können Führungspersonen im Business-Coaching alle für sie aktuell relevanten Fragestellungen gezielt mit einer professionell beratenden Person besprechen. Business-Coaching dient sodann einer Verbesserung der Funktionsfähigkeit von Führungspersonen mit der Erwartung auf eine Optimierung in der Organisation. Diese Funktion entspricht dem amerikanischen "Executive-Coaching" (vgl. Schreyögg, 2008, S. 21). Als Zweites kann Business-Coaching als „Dialogform über Freud und Leid im Beruf“ (Schreyögg, 2008, S. 21) bezeichnet werden, welches einerseits Raum zur Bewältigung von Krisen und Konflikten und andererseits zur persönlichen Weiterentwicklung bietet. So verstanden, fungiert Business-Coaching auch als „Massnahme der Personenentwicklung“ (Schreyögg, 2008, S. 21), denn in vielen Fällen können Führungspersonen erst dann ihre Aufgaben optimal wahrnehmen, wenn sie sich als Mensch angesprochen und unterstützt fühlen. Beispielsweise spielt die Thematik des Umgangs mit der Lebensbalance eine zunehmend wichtigere Rolle, da viele Führungspersonen wenig Ausgleich mehr zu ihrem auf Hochleistung ausgelegtem Tagesprogramm haben. Diese zweite Funktion von Business-Coaching nähert sich dadurch dem amerikanischen Begriff "Life-Coaching" an (vgl. Schreyögg, 2008, S. 21).

Personalentwicklung hebt somit die Förderung und Optimierung der Aufgabenerfüllung hervor, Personenentwicklung akzentuiert hingegen die Persönlichkeitsentwicklung (vgl. Schreyögg, 2008). Je nach Institutionalisierungsgrad, d.h. Anbindung an eine Organisation, sind im Business-Coaching beide Funktionen relevant. Situationen, in denen eine

Führungsperson einen Coach auswählt und das Coaching selber bezahlt, haben einen geringen Institutionalisierungsgrad. Team-Coachings hingegen weisen den höchsten Institutionalisierungsgrad auf. Auch ein Einzel-Coaching, das von einer Organisation finanziert wird und mittels Dreiecksvertrag geregelt ist, impliziert einen höheren Institutionalisierungsgrad und fällt unter die oben ausgeführte Kategorie Personalentwicklung (vgl. Schreyögg, 2009).

Häufige Vertragskonstellationen

Wie viel Raum wird jedoch für Personenentwicklung in einem Dreiecksvertrag mit einem höheren Institutionalisierungsgrad eingeräumt? Diese Frage lässt sich kaum abschliessend beantworten, da verschiedenste Faktoren bei Organisationen, Coach und Klient/Klientin eine zentrale Rolle spielen können. Fest steht jedoch, dass bevor Coach und Klient/Klientin eine Beratungsbeziehung eingehen können, notwendigerweise formale Rahmenbedingungen zu definieren sind, welche die Rechte und Pflichten aller involvierten Parteien festlegen. Neben einem formalen Vertrag spielt vor allem der mündlich ausgehandelte psychologische Vertrag eine wichtige Rolle. Hier werden die Spielregeln für die Arbeitsbeziehung festgelegt. Die Klientenseite benennt die persönlichen Anliegen und Erwartungen und formuliert die Fragestellung, an welcher gearbeitet werden soll. Der Coach nennt seinerseits die Bedingungen und macht den Rahmen seiner Möglichkeiten deutlich. Wichtig ist, dass der Coach seine Arbeitsweise transparent macht. In der Regel handelt es sich um eine Prozessberatung, bei der die Verantwortung des Anliegens vollumfänglich beim Klientensystem bleibt und der Coach unterstützend begleitet (vgl. auch Rauen, 2005; Lippmann, 2006).

Themen im Business-Coaching

Wie ausgeführt, besteht die Zielgruppe von Business-Coaching aus Personen, die mit Managementaufgaben betraut sind. Gemäss betriebswirtschaftlicher Literatur gilt es, zwischen Sach- und Managementaufgaben zu unterscheiden. Die Faustregel lautet: Je höher der Status einer Managementfunktion ist, desto weniger Sachaufgaben sind damit verbunden. Zu den traditionellen fünf Managementaufgaben gehören: Planung, Organisation, Kontrolle, Personalfunktion und Führung. Schwerpunkte im Business-Coaching sind oft die Personal- und die Führungsfunktion mit den jeweils entsprechenden Rollen und sozialen Kompetenzen (vgl. Schreyögg, 2008). Nach Schreyögg (2008) lassen sich die Anliegen von Klienten in folgende drei Themenbereiche gliedern: individuelle

Themen (Work-Life-Balance, biografische und ethische Themen), interaktive Themen (Beziehungsgestaltung zu Mitarbeitenden oder Führungspersonen), systembezogene Themen (eine organisatorische Einheit, eine Organisation oder die Umwelt einer Organisation betreffend). Freitag (2009) erstellte auf der Basis einer Coaching-Markt-Studie in der Schweiz eine Rangliste der häufigsten Coaching-Anliegen. Folgende Themen belegen die ersten fünf Plätze: Persönlichkeitsentwicklung (1), Reflexion von Führungsaufgaben (2), Rolle(n) (3), Selbstmanagement und Arbeitstechnik (4), Burn-out-Prävention (5). Diese Auflistung zeigt, dass Organisationen Business-Coaching heute verstärkt für persönliche Entwicklungsthemen von Führungspersonen nutzen (vgl. Freitag, 2009).

2.5. Rollenkonzept: Person – Rolle – Organisation

Stellvertretend für die kaum überschaubaren und mannigfaltigen Methoden auf dem Coaching-Markt wird im Folgenden das Rollenkonzept von Lippmann (2006) skizziert. Klientinnen und Klienten bewegen sich oft in einem weiten Spannungsfeld, welches ein Coach im Coaching-Prozess berücksichtigen sollte. Das Rollenkonzept eignet sich insbesondere als eine Strukturierungshilfe. Weiter bietet dieses Konzept die Möglichkeit zur Rollenanalyse, um Anliegen und Fragestellungen zuordnen und/oder analysieren zu können und daraus mögliche Lösungsstrategien abzuleiten.

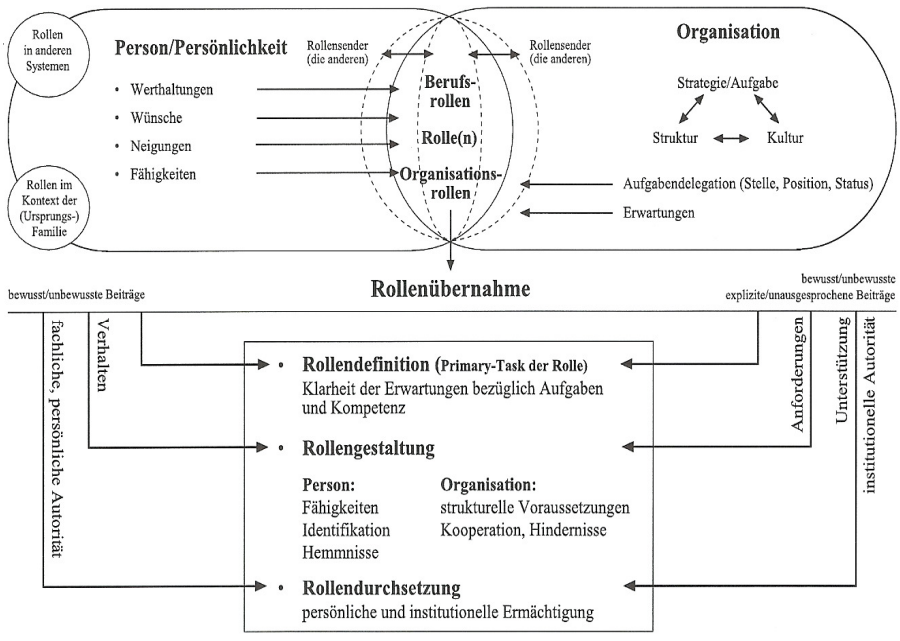

Abbildung 2: Rollenkonzept nach Lippmann (2006, S. 23)

Eine Rolle im beruflichen Kontext kann als Verbindungsstelle zwischen Person und Organisation verstanden werden und ist mit einem „Set von Erwartungen“ verbunden (Lippmann, 2006, S. 21). Das heisst, Vorgesetzte, Mitarbeitende, Kolleginnen und Kollegen, Klientinnen und Klienten etc. knüpfen an eine Person in einer bestimmten Position bewusste und/oder unbewusste Erwartungen. Eine Person befindet sich demzufolge in einer Organisation in einer oder mehreren Rollen und wird entsprechend daran gemessen, wie weit sie den expliziten und/oder impliziten Anforderungen gerecht wird. Rollenerwartungen entstehen aus der komplexen Dynamik und dem Spannungsfeld von Aufgabe, Struktur und Kultur einer Organisation. Sie werden durch andere Personen übermittelt, die ihrerseits ebenfalls Rollen innehaben und neben den Interessen der Organisation auch eigene Gestaltungserwartungen vertreten. Ein gelungener dynamischer Aushandlungsprozess von Rollenerwartungen trägt somit wesentlich zur erfolgreichen Rollengestaltung bei. „Die Rollenübernahme kann als ein Austausch- und Anpassungsprozess zwischen der Organisation und dem Rollenempfänger betrachtet werden“ (Lippmann, 2006, S. 22). Weiter wird zwischen zwei Rollenkategorien unterschieden: Zum einen die Berufsrollen, die in erster Linie durch berufsspezifische Anforderungen geprägt sind (z.B. Psychologie, Medizin) und zum anderen die Organisationsrollen, die sich aus der Tätigkeit in einer Organisation ergeben (z.B. Management, Führung, Projektleitung).

Im Idealfall sind die unterschiedlichen Erwartungen der Rollensendenden und Rollenempfangenden deckungsgleich, sodass durch die Rollenübernahme ein wesentlicher Beitrag zur Erfüllung der zentralen Aufgaben einer Organisation geleistet werden kann. Zu einer erfolgreichen Rollenübernahme gehören drei zentrale Punkte: Rollendefinition, Rollengestaltung und Rollendurchsetzung. Der Prozess der Rollendefinition beinhaltet die genaue Klärung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Es handelt sich dabei um einen dynamischen Prozess, der sich in Einklang mit organisationalen Veränderungen befinden sollte. Zwei zentrale Elemente der Rollengestaltung sind der Umgang mit Unklarheiten und Grenzen sowie die Gestaltung und Nutzung von Handlungsspielräumen. Bei der Rollengestaltung leisten sowohl Person als auch Organisation ihre Beiträge. Eine Organisation gestaltet optimale strukturelle und kulturelle Rahmenbedingungen. Eine Person stellt ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Verfügung. Sie kann sich dabei mehr oder weniger einsetzen und sich mehr oder weniger mit den Zielen der Organisation identifizieren. Dies wird beeinflusst durch die organisationalen Rahmen-

bedingungen. Die Rollendurchsetzung befasst sich mit der Frage, wie eine Rolle auch gegen Widerstände und schwierige Umstände durchgesetzt werden kann. Dabei wird zwischen der institutionellen Autorität (Organisation) und der fachlichen und persönlichen Autorität (Person) unterschieden. Mittels institutioneller Autorität kann die Einhaltung von Vorschriften und Regeln durch die Position/Stelle bewirkt werden. Die fachliche Autorität steht im Zusammenhang mit Berufsrollen im Vordergrund, während die persönliche Autorität, im Sinne von Überzeugungskraft und Ausstrahlung eines Menschen, für Organisationsrollen zentral ist (vgl. Lippmann, 2006, S. 20ff).
Das skizzierte Rollenmodell kann sehr gut als Landkarte herangezogen werden, um Anliegen von Führungspersonen in einen systemischen Kontext einzubinden. Weiter eignet es sich auch als Konfliktmodell, denn die Ziele einer Organisation und die Ziele einer Person sind nicht selbstverständlich kompatibel. Denn Probleme und Konflikte entstehen, wenn aus Erwartungen heraus Handlungen folgen, die zum Erreichen der jeweils anderen Ziele im Widerspruch stehen (Lippmann, 2006).

2.6. Anforderungen an einen Coach

Die vielfältigen Anforderungen an einen Coach lassen sich grundsätzlich in zwei Kategorien unterteilen: Anforderungen, die der Person des Coachs zuzuordnen sind (Persönlichkeit, Fach- und Feldkompetenz) und Anforderungen, die mit dem Konzept des Coachs zusammenhängen. Im Folgenden werden die beiden Kategorien beleuchtet.

2.6.1. Anforderungen an die Person des Coachs

Die hohen Anforderungen, die im Allgemeinen an die Person des Coachs gestellt werden, lassen sich in personenspezifische und fachliche Qualifikationen unterteilen (Schreyögg, 2008). Obwohl menschliches Potenzial der beratenden Personen eher subjektiv zu bewerten ist, sollte gemäss Schreyögg (2008, S. 32) ein Coach über eine breite Lebens- und Berufserfahrung verfügen, eine ansprechende persönliche Ausstrahlung besitzen und einen angemessenen Interaktionsstil praktizieren. Beim Interaktionsstil, der Beziehungsgestaltung, spielt die Beratungshaltung eines Coachs eine wesentliche Rolle. Als eine exemplarische Grundhaltung kann der personenzentrierte Ansatz von Rogers bezeichnet werden. Rogers macht deutlich, dass er Kongruenz, Empathie, Wertschätzung und bedingungsfreies Akzeptieren als Grundlage einer professionellen Begegnung verstanden wissen will. Unter Kongruenz versteht Rogers in erster Linie die Übereinstimmung mit sich selbst. Empathie umschreibt er als einfühlendes, nicht-

wertendes Verstehen. Wertschätzung ist gekennzeichnet durch emotionales Engagement, durch vorurteilsfreie Achtung einer Person (vgl. Quitmann, 1996). Auch für Rauen (2003, S. 152) sind persönliche Kompetenzen zentral: „Reines Fachwissen, ohne persönliche Kompetenzen und Erfahrungen, disqualifiziert den Coach". Für Wolff (2009, S. 36) gehören eine realistische Selbsteinschätzung, emotionale Stabilität, ein gesundes Selbstwertgefühl, Verantwortungsbewusstsein, intellektuelle Beweglichkeit und Einfühlungsvermögen zu den wichtigen überfachlichen Qualifikationen, damit ein Coach in der Lage ist, sich selbst als „Werkzeug in der Beratung" einzusetzen.

Etwas einfacher ist es aus Sicht von Schreyögg (2008, S. 32) in Bezug auf die fachlichen Qualifikationen: Ein Coach sollte über intellektuelle Flexibilität und über ein breites sozialwissenschaftliches Wissen verfügen, da Fragestellungen von Führungspersonen oft eine hohe Komplexität aufweisen. Ausserdem benötigt ein Coach eine ideologische Offenheit und eine dem Klienten oder der Klientin entsprechende Feldkompetenz. Bei der Frage der Feldkompetenz lassen sich gemäss Rauen (2003, S. 147ff) zwei Positionen ausmachen. Auf der einen Seite – der am weitesten verbreiteten Position – wird die Feldkompetenz, neben dem psychologischen, (betriebs-)wirtschaftlichen Fachwissen und ausreichender Selbsterfahrung, als notwendig deklariert. Auf der anderen Seite wird ein Coach als reiner Prozessexperte verstanden. D.h. ein Coach muss kaum etwas von den beruflichen Inhalten der Klienten und Klientinnen wissen. Ganz im Gegenteil, dieses Wissen wird als potenzieller Nachteil eingestuft, da ein qualifizierter Coach, der sowohl über Prozess- als auch Feldkompetenz verfügt, einerseits als überlegen wahrgenommen wird (Beziehungsgefälle) und andererseits anfällig für eine gewisse „Betriebsblindheit" ist (Rauen, 2003, S. 148). Bei der Diskussion um die Notwendigkeit der Feldkompetenz des Coachs sollte allerdings nicht ausser Acht gelassen werden, dass dieses Wissen auch zum Beziehungsaufbau und zur Akzeptanz eines Coachs beiträgt. Nicht entweder-oder, sondern sowohl-als-auch ist in dieser Situation angebracht, d.h. ein Coach sollte Feldkompetenz besitzen, sie aber nicht überbewerten, denn Business-Coaching ist eine Beratungsform, die aufgrund der Kombination von Prozessorientierung und Feldkompetenz erfolgreich ist (vgl. Rauen, 2003).

„Coachs sind keine Alleskönner" (Wolff, 2009, S. 36). Kennzeichnend für die Professionalität eines Coachs ist jedoch, dass ein Coach sein Kompetenzprofil genau kennt. Das heisst, dass er sich seiner Stärken aber auch seiner Limitierungen bewusst ist und sie

entsprechend in passenden Beratungskontexten einsetzt (vgl. Wolff, 2009). Das fachliche Kompetenzprofil eines Coachs beinhaltet nach Wolff (2009, S. 36) mindestens folgende sieben Kernbereiche:

- Führungs- und Organisationswissen
- Betriebswirtschaftliches Basiswissen
- Psychologisch-diagnostisches Wissen und Können
- Führungsfähigkeit und kommunikative Kompetenz
- Beraterisches Handwerkszeug
- Change-Management-Methoden für die Planung, Steuerung und Kontrolle
- Erfahrung und Sicherheit mit Krisen- und Konfliktsituationen

Für die Akzeptanz eines Coachs ist es gemäss Wolff (2009) unerlässlich, dass er

1. über ein fundiertes psychologisches und wirtschaftliches Kontextwissen verfügt, um intrapersonale, interpersonale und unternehmerische Aspekte zu verstehen,
2. ein breites Erfahrungsspektrum in Bezug auf den Umgang mit komplexen Veränderungsprozessen besitzt,
3. sein psychologisch-kommunikatives Wissen und Können adäquat zu den Menschen und der Organisation einbringt und
4. in seiner beraterischen Unabhängigkeit, persönlichen Glaubwürdigkeit und fachlichen Kompetenz als bereicherndes Gegenüber respektiert wird.

Diese kompetenzbasierte Akzeptanz bezeichnet Wolff (2009, S. 36) als „Fundament jeder erfolgreichen Beratungsbeziehung".

2.6.2. Anforderungen an das Konzept des Coachs

Die konzeptionelle Kompetenz eines Coachs erachtet Schreyögg (2008, S. 32) ebenfalls als zentral: „Wenn Coaching nicht im aktuellen Dunst von modischen Worthülsen versacken soll, bedarf es fachlich kompetenter Berater, die ihre Arbeit auf ein ausformuliertes Coaching-Konzept gründen". Auch Lippmann (2006) ist der Ansicht, dass ein professioneller Coach über eine Rahmenkonzeption verfügen muss, da ein Coaching-Konzept als Orientierungshilfe zum sinnvollen Einsatz von Methoden dient. Schreyögg (2008, S. 32) spricht in diesem Zusammenhang von einem „mind map" (Gedächtniskarte), welches dem Coach für alle diagnostischen und methodischen Fragen dient. Da die Fragestellungen von Führungspersonen sowohl in diagnostischer als auch methodischer Hinsicht praktisch unübersehbar mannigfaltig sind, muss ein Coaching-Konzept eine

grosse Theorie- und Methodenbreite aufweisen (Schreyögg, 2008). Für die spezifische Entwicklung eines Coaching-Konzepts können Anwendungsmodelle aus anderen Bereichen (Psychotherapie, Pädagogik, Supervision) beigezogen werden.
Es gilt jedoch zu erwähnen, dass nicht in erster Linie Methoden und Techniken den Erfolg eines Coachings ausmachen. Gemäss Künzli (2006, S. 289) sind folgende Wirkfaktoren entscheidend: „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“. Demzufolge ist es für einen Coach wichtig abzuschätzen, welche Methode zu welchem Zeitpunkt zum jeweiligen Klienten oder zur jeweiligen Klientin passt. Ein wahlloses Bedienen an jeder verfügbaren Theorie oder Methode kann leicht in einen unreflektierten Eklektizismus ausarten (vgl. Lippmann, 2006; Schreyögg, 2008). Deshalb lautet die daraus abgeleitete Empfehlung an Coachs, Handlungsmodelle zu entwickeln, bei welchen Theorien und Methoden auf begründete Weise in eine integrative Wissensstruktur eingepasst werden (vgl. Schreyögg, 2008).

2.6.3. Grundstruktur eines integrativen Handlungsmodells

Ein professioneller Coach soll sowohl ein handlungstheoretisch und handlungswissenschaftlich ausgebildetes Erkenntnisrepertoire als auch ein handlungspraktisches Wissen (Erfahrungen aus dem Arbeitsfeld) miteinander sinnvoll in Verbindung bringen können. So lautet die aus Sicht von Birgmeier (2006, S. 26) legitime Forderung. Die Grundlage dazu bildet ein integratives Handlungsmodell. Damit wird es möglich, ein breites sozialwissenschaftliches Wissen mit den Bedürfnissen und Besonderheiten des coachenden Handelns in der Praxis zu verbinden. Zu diesem Zweck wird nachfolgend die deduktive Grundstruktur für ein integratives (Business-Coaching-)Handlungsmodell nach Astrid Schreyögg (2008, S. 33ff; 2009, S. 13ff; 2009a, S. 48ff) vorgestellt:

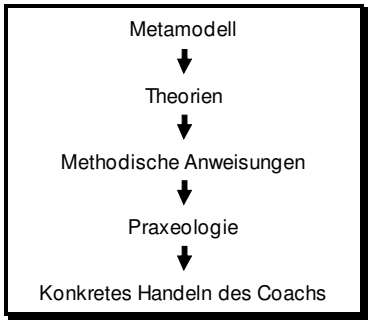

Abbildung 3: Grundstruktur eines integrativen Handlungsmodells nach Schreyögg (2009, S. 48)

1. Ebene: Metamodell. Als Basis einer solchen Wissensstruktur dient ein Metamodell, das erkenntnistheoretische (Phänomene erkennen und deuten) und anthropologische (menschliches Sein und menschliche Beziehungen begreifen) Prämissen enthält. Dazu bieten sich vor allem phänomenologische Konzepte an, die eine Person multiparadigmatisch – d.h als einmaliges Individuum, als Interaktionsperson mit anderen Personen und als Teil von sozialen Systemen – erfassen und mehrperspektivische Grundpositionen mit Gegensätzen und Widersprüchlichkeiten enthalten. Das Metamodell dient als Massstab für alle diagnostischen und methodischen Elemente des Ansatzes. Das bedeutet, die jeweils angewandten Theorien zur Strukturierung von Praxisereignissen und die Methoden zur Bearbeitung werden nicht nach rein pragmatischen Gesichtspunkten ausgewählt, sondern müssen immer auch Anschluss an die Prämissen des Metamodells aufweisen.

2. Ebene: Theorien. In sozialwissenschaftlichen Handlungsmodellen haben Theorien eine zentrale Bedeutung, denn sie ermöglichen professionelles Handeln. Theorien dienen grundsätzlich der gedanklichen Strukturierung realer Anwendungssituationen. Die Ebene der Theorien enthält fürs Coaching besonders bedeutsame diagnostische Positionen. Dabei handelt es sich um theoretische Positionen oder Konzepte aus der allgemeinen Psychologie, der Psychoanalyse und der Sozialpsychologie sowie aus der Organisations- und Managementlehre, welche auch systemische Phänomene beleuchten können. Die gewählten Konzepte sollten den Prämissen des Metamodells möglichst nahtlos entsprechen.

3. Ebene: Methodische Anweisungen. Die dritte Ebene eines ausformulierten Coaching-Konzepts umfasst die grundlegenden methodischen Anweisungen auf der individuellen, interaktionalen und systemischen Arbeitsebene. Das heisst, in diesen Anweisungen wird festgehalten, welche Ziele mit dem Modell verfolgt, welche spezifischen Wirkungen ihm zugeschrieben und wie Praxisereignisse rekonstruiert werden. Weiter werden der zu praktizierende Interaktionsstil des Coachs sowie die Handhabung unterschiedlicher Settings durch den Coach umschrieben. Auch diese Konzept-Ebene soll sich an den Prämissen des Metamodells orientieren.

4. Ebene: Praxeologie. Die Basis des Coaching-Konzepts stellt die Praxeologie (die allgemeine Theorie menschlichen Handelns oder die Theorie der Praxis) dar, die wiederum Bezüge zum Metamodell aufweisen soll. Diese basale Ebene enthält die einzelnen methodischen Massnahmen und prozessualen Anweisungen, die zur Zielerreichung führen. Die Praxeologie des Coachings beruht auf den Formen professioneller Ge-

sprächsführung (in Anlehnung an die humanistische Psychologie im Sinne von Rogers, Bühler, May etc.). Je nach Art der Fragestellung bieten sich unterschiedliche Methoden an. Bei problemorientierten Anliegen empfiehlt sich der gestalttherapeutische Ansatz, geht es darum, Ressourcen zu mobilisieren, dann eignen sich ressourcenorientierte Ansätze, und wenn es um die Vorbereitung einer konkreten Situation geht, dann können handlungsorientierte Formen wie beispielsweise psychodramatische Methoden verwendet werden. Wenn es um die Visualisierung von komplexen IST-Situationen oder Prozessen geht, dann eigenen sich insbesondere verschiedenste Materialmedien, wie z.B. Flip Chart, Buntstifte, Bausteine, Knete etc.

5. Ebene: Konkretes Handeln des Coachs. Erst das Aufeinander-Abstimmen der vier genannten Ebenen ermöglicht ein konzeptionell sinnvolles Handeln (vgl. Schreyögg, 2003; Schreyögg, 2008; Schreyögg, 2009).

2.7. Coaching als Profession

Der Beruf „Coach" ist bisher nicht geschützt. Dies hat zur Folge, dass sich jede Person – unabhängig von Vorkenntnissen, Ausbildung oder Praxiserfahrung – als Coach selbstständig machen kann (vgl. Kühl, 2008). Kühl spricht in diesem Zusammenhang vom „Scharlatanerieproblem" (2008, S. 264) und weist darauf hin, dass es soziologisch gesehen kaum eine Übereinstimmung gibt, woran man Scharlatane erkennen kann. Aufgrund fehlender Standards ist es kaum möglich, sogenannte Scharlatane zu identifizieren, geschweige denn, sie aus dem Coaching-Markt zu entfernen (vgl. Kühl, 2008). Sowohl Klienten und Klientinnen als auch Organisationen stehen somit vor der Herausforderung, qualifizierte Coachs zu erkennen.

2.7.1. Professionsbildung und Professionalisierung

Umgangssprachlich wird Professionalität irrtümlicherweise häufig mit fachlicher Kompetenz gleichgesetzt. Professionalität sollte jedoch als eigenständige Kategorie betrachtet werden, die einen kritischen, selbstreflexiven Filter für konkretes Handeln darstellt. Weiter gilt es zwischen Profession i.S.v. Professionsbildung eines Berufszweiges und Professionalität i.S.v. Professionalisierung von Personen zu unterscheiden (vgl. DBVC, 2009). Eine Profession ist auf zentrale existenzielle Bezüge des Menschen ausgerichtet. Klassische Professionen zeichnen sich dadurch aus, dass sie über ein abgegrenztes Wissenssystem verfügen und klassischen Universitätsfakultäten zugeordnet sind, z.B.

► Arzt/Ärztin: Beziehung zu sich selbst mit Leib und Seele (Medizinische Fak.)

► Jurist/Juristin: Beziehung zu anderen Menschen (Juristische Fakultät)
► Lehrer/Lehrerin: Beziehung zur Kultur (Philosophische Fakultät)
► *Coach: Beziehung zur Arbeitswelt (Interdisziplinarität)?*

Dieser letzte Punkt ist das erklärte Ziel des DBVC (2009, S. 12), nämlich einen weiteren existenziellen Bezug zu fokussieren. Coaching soll als Profession verstanden und entsprechend die Professionsbildung aktiv betrieben werden. Mit dem Coaching-Kompendium des Deutschen Bundesverbands Coaching (DBVC, 2009) liegt aktuell ein konzeptioneller Rahmen für die Entwicklung von Coaching als Profession vor. Dieses Werk wurde von wissenschaftsorientierten und praxisorientierten Personen gemeinsam geschaffen.

In den Worten von Kühl (2008, S. 274) würde es sich bei der oben genannten Beschreibung um den „Professionalitätsbegriff 1", der Professionsbildung im engeren Sinne, handeln. Das zweite Professionalitäts-Konzept bezeichnet Kühl (2008, S. 274) als „Professionsbegriff 2" – die individuell definierte Form professionellen Handelns im weiteren Sinne. Beim ersten Konzept geht es um die Bildung von Berufsverbänden, die inhaltliche Kontrolle von Ausbildungen, die Zugangsregulierung zum Tätigkeitsfeld, die Entwicklung verbindlicher Standards und um eine bestimmte Entscheidungsautonomie gegenüber Klienten und Klientinnen. Das zweite Konzept sieht vor, dass jede in diesem Feld tätige Person nach Professionalität streben, aber wenig eingeschränkt sein soll durch Vorgaben von Berufsverbänden (vgl. Kühl, 2008). Gemäss Kühl (2008, S. 278) haben im Bereich Coaching bisher vorwiegend Professionalisierungsprozesse im Sinne des „Professionsbegriffs 2" stattgefunden, d.h. intensive, aber nicht kollektiv verbindliche Massnahmen zur Verbesserung der beruflichen Praxis der Anbietenden. Neue Professionen (z.B. Supervision) entstehen laut Kühl (2008, S. 280) aus einem Teil einer bereits etablierten Profession (z.B. Sozialarbeit), welcher sich dann allmählich von der Profession ablöst. Bei Coaching lässt sich dieses Phänomen nicht beobachten. Die Wurzeln von Coachs sind sehr heterogen – von Psychotherapeuten und Psychotherapeutinnen mit langjähriger Erfahrung über ehemalige Führungspersonen mit einem absolvierten Crash-Kurs bis hin zu Sporttrainern und Sporttrainerinnen, die schlicht ihr Angebot ausweiten – und machen es für Coaching-Verbände schwierig, Minimalanforderungen an ihre Mitglieder zu formulieren. Diese Tatsache wirft gleichzeitig die Frage nach der persönlichen Legitimation von Anführenden der Professionalisierungs-Szene von Coaching auf (vgl. Kühl, 2008). Gemäss Kühl (2008) ist aktuell nicht abzusehen, welcher

Professionsbegriff, der enge oder der weitere, sich durchsetzen wird. Berufsverbände unterscheiden zwei Modelle: Einerseits das Modell der „Kraft des freien Marktes“, welches besagt, dass es in der Kompetenz von Klienten und Klientinnen liegt, die Spreu vom Weizen zu trennen, und andererseits das Modell der „Kraft der Selbststeuerung von Professionen“, welches eine Regelung über Berufsverbände vorsieht (vgl. Kühl, 2008, S. 281).

2.7.2. Praxis und Theorie

Gemäss Birgmeier (2008, S. 119) handelt es sich bei Coaching-Theorie und Coaching-Praxis um zwei Seiten einer Medaille. Während sich die Praxisseite in den letzten Jahren erfolgreich etablieren konnte, ist die Theorieseite noch wenig ausgeprägt, da wissenschaftliche und theoretische Überlegungen zum Thema Business-Coaching eine untergeordnete Rolle spielen. Trotz der Praxiserfolge besteht laut Birgmeier (2008, S. 120) „noch immer das Problem der Identitätsbestimmung dieses Beratungsformats“, da es bis jetzt noch nicht gelungen ist, eine nachhaltige Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten herzustellen. Zur weiteren Professionsbildung sollte laut Autor neben der Abgrenzungsthematik zwingend auch das Verhältnis zwischen Praxis und Wissenschaft (Theorie) geklärt werden.

Um einerseits die fachliche und wissenschaftliche Grundlage von Business-Coaching zu forcieren und andererseits die Invasion von unseriösen, unprofessionellen und verschleierten Coaching-Etikettierungen zu vermeiden, wird die Forderung nach vermehrter Forschung laut (vgl. Birgmeier, 2008). Greif (2008) appelliert sowohl an die Wissenschaft als auch an die professionellen Coachs, zukünftig erheblich mehr theoriegeleitete experimentelle Untersuchungen und Studien durchzuführen. Das Ziel besteht darin, einerseits die allgemeine Coaching-Wirkung zu evaluieren und andererseits die Wirkung bestimmter Methoden zu überprüfen. Obwohl in den letzten Jahren die Anzahl der wissenschaftlichen Untersuchungen stark angestiegen ist, kann grundsätzlich festgehalten werden, dass die Forschung über Wirkungen, Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren von Business-Coaching immer noch in ihren Anfängen steht, wie ausserdem Grant (2006, zit. nach Greif, 2008) bestätigt. Auch Künzli (2009) fordert in Bezug auf die Wirksamkeit von Business-Coaching mehr Forschung. Obwohl es zu wirken scheint, ist seiner Ansicht nach die Anzahl empirischer Studien aufgrund methodischer Mängel noch immer gering. Künzli (2009, S. 11) vergleicht die Coaching-Forschung mit einem

„Feuchtbiotop: Auf kleinem Raum herrscht enorme Vielfalt, und die einzelnen Arbeiten nehmen wenig aufeinander Bezug“. Der Autor führt den schwierigen Zugang zur Praxis u.a. darauf zurück, dass Coachs und Klienten oder Klientinnen sich nicht gerne in ihre Beratungsbeziehung blicken lassen. Weiter wird Forschung von Coachs für die konkrete Tätigkeit mit einem Klienten oder einer Klientin als wenig hilfreich wahrgenommen, da empirisch erhobene Mittelwerte keine geeigneten Hinweise für die Einzelfallarbeit liefern können. Bedeutsamer für einen Coach ist hingegen, ob die gewählte Intervention für einen bestimmten Klienten oder eine bestimmte Klientin wirksam ist. Aus diesem Grund plädiert Künzli (2009) – als Ergänzung zu der bestehenden Kontrollgruppenforschung und zwecks Förderung einer engeren Zusammenarbeit zwischen Forschung und Praxis – für eine klientenorientierte Forschung, denn er ist der Meinung, dass Business-Coaching sowohl die prüfende als auch die optimierende Funktion der Forschung benötigt.

2.8. Forschungsfragen

Als Übergang in den empirischen Teil folgen nun die konkrete Fragestellung und die sich daraus ableitenden Teilfragen für die Untersuchung.

Wie berücksichtigen Business Coachs Führungspersonen im Gesamtkontext ihres Lebens und als ganze Person? Wie arbeiten Business Coachs, die dieser Forderung nach ganzheitlichem, integrativem Business-Coaching nachkommen? Die zentrale Fragestellung für die vorliegende Untersuchung lautet: **Wie integrieren Business Coachs die persönliche Themen- und Rollenvielfalt einer Führungsperson in den auf den Organisationskontext ausgerichteten Coaching-Prozess und welche zentralen Elemente (Konzepte, Theorien, Methoden) kommen dabei zur Anwendung?**

Im Anschluss an diese Hauptfragestellung lassen sich weitere forschungsleitende Fragen für die Untersuchung formulieren, welche sich aus den theoretischen Erläuterungen ableiten lassen:

1. Was verstehen Business Coachs konkret unter Business-Coaching?
2. Welche individuellen Überzeugungen stehen hinter dem Einbezug von persönlichen Themen im Rahmen von Business-Coaching?
3. In welchen Situationen ist es angezeigt, sich abzugrenzen?

4. Wie verhalten sich Business Coachs im Rahmen eines Dreiecksvertrags gegenüber Organisationen in Bezug auf Transparenz und allfällige Interessenskonflikte?
5. Bei welchen Fragestellungen ist es angezeigt, den gesamten Lebenskontext einer Führungsperson miteinzubeziehen?
6. Welches Coaching-Konzept (Handlungsmodell) liegt der Arbeit zu Grunde?
7. Was zeichnet einen qualifizierten Business Coach aus?
8. Welchen Stellenwert wird Business-Coaching in Zukunft haben?

3. METHODE

Die Interviews mit Coaching-Experten und Coaching-Expertinnen stehen im Zentrum des empirischen Teils dieser Arbeit. Die Untersuchung wurde nach den Grundsätzen der qualitativen Forschung durchgeführt. Im methodischen Teil werden die Untersuchungsgestaltung ausgeführt, die Gliederung des Interviewleitfadens und die Stichprobe beschrieben sowie die Datenerhebung und Datenauswertung dargestellt.

3.1. Methodisches Vorgehen

Aufgrund der noch wenig erforschten Fragestellung gestaltet sich diese Untersuchung als eine explorative Herangehensweise an das Forschungsfeld. Bortz und Döring (2006, S. 352) beschreiben die Exploration im Alltag als „eine grundlegende Form der Auseinandersetzung des Menschen mit sich und seiner Umwelt“. Im Gegensatz zum tendenziell ungeplanten alltäglichen Explorieren wird im wissenschaftlichen Kontext systematischer auf die Lösung von Problemen fokussiert. Indem der Explorationsprozess dokumentiert, reflektiert und bewertet wird, gilt er als wissenschaftlich anerkannt. Bortz und Döring (2006, S. 354) definieren Exploration als das mehr oder minder systematische Sammeln von Informationen über den Untersuchungsgegenstand, welches die Formulierung von Hypothesen und Theorien vorbereitet. Quantitative Methoden fordern, dass Forschende ihr Vorwissen mittels Hypothesen explizieren. Anders bei empirisch-qualitativen Explorationsstrategien: Aufgrund der offenen Form erhöhen qualitative Datenerhebungen die Wahrscheinlichkeit, im detailreichen Material auf neue Aspekte eines Gegenstandes zu stossen. Das bedeutet, bislang vernachlässigte Phänomene, Wirkungszusammenhänge, Verläufe etc. können erkennbar werden (Bortz & Döring, 2006, S. 380). Entsprechend sind für die vorliegende Untersuchung Hypothesen nicht Ausgangspunkt. Die Offenheit auf theoretischer Ebene ist nicht mit Voraussetzungslosigkeit

gleichzusetzen, sondern mit einem flexiblen Umgang vorläufiger Annahmen (vgl. Hess & Roth, 2001, S. 80). In der vorliegenden Arbeit fliesst das vorhandene theoretische Wissen in die Konzeption des Interviewleitfadens sowie in die Bearbeitung des Datenmaterials mit ein.

In der qualitativen Forschung spielt der verbale Zugang, das Gespräch, eine besondere Rolle. Subjektive Bedeutungen lassen sich nur schwer aus Beobachtungen ableiten, deshalb sollen die Subjekte selbst zur Sprache kommen. Ein wesentliches Merkmal für die Interviewdurchführung ist die Offenheit, d.h. die interviewte Person soll frei, ohne vorgegebene Antwortalternativen, antworten können. Neben dem Vorteil, dass die Person ihre subjektiven Perspektiven und Deutungen offen legt, kann sie Zusammenhänge, grössere kognitive Strukturen, während des Interviews entwickeln (vgl. Mayring, 2002). Aus diesem Grund wurde als Erhebungsinstrument für die vorliegende Untersuchung ein halbstrukturiertes Experten-Interview gewählt. In dieser Untersuchung werden zu der Expertengruppe Personen gezählt, die einerseits über technische Kenntnisse auf dem Gebiet Coaching verfügen, um darin kompetent handeln zu können, und andererseits einen Wissensbestand besitzen, der für das Gebiet Coaching relevant ist (vgl. Hess & Roth, 2001). Die Eigenschaft eines halbstrukturierten Interviews ist die Verwendung eines vorbereiteten Interviewleitfadens, der als Gerüst bei der Datenerhebung dient. Ein Leitfaden ist flexibel handhabbar und lässt genügend Spielraum für klärendes Nachfragen oder um spontan aus der Interviewsituation heraus neue, für die Untersuchung relevante Fragen und Themen miteinzubeziehen. Weiter können bei der Interviewauswertung Themen herausgefiltert werden, die bei der Konzeption des Leitfadens nicht antizipiert worden sind (Bortz & Döring, 2006, S. 314). Die aufgezeichneten Gespräche wurden zur Weiterverarbeitung für die inhaltliche Interpretation wörtlich transkribiert. Bei der Protokolltechnik handelt es sich um die Übertragung in normales Schriftdeutsch (vgl. Mayring, 2002). Das heisst, der Dialekt wurde in Schriftsprache übertragen, Satzbaufehler behoben und der Stil geglättet. Um die Aussagen nicht zu verfälschen, wurde bei typisch schweizerdeutschen Ausdrücken, die sich nicht treffend übersetzen lassen, der Dialekt beibehalten. Angaben, die Rückschlüsse auf eine interviewte Person zulassen, wurden anonymisiert. Das Hauptgespräch wurde aufgezeichnet, jedoch nicht die Gesprächseröffnung und der Gesprächsabschluss.

3.2. Interviewleitfaden

Für die Interviews wurde ein Leitfaden anhand der Erläuterungen im Theorieteil sowie dem Vorwissen der Interviewerin in dem Bewusstsein konzipiert, dass durch die offenen Fragen noch nicht genau abgeschätzt werden konnte, welche Kategorien daraus entstehen würden. Der Leitfaden umfasst sechs Themenbereiche, für welche ein Zeitbedarf von 50 - 60 Min. berechnet wurde. In einem Probeinterview mit einer Expertin wurde der Leitfaden geprüft und anschliessend leicht modifiziert. Die sechs Themenbereiche werden in der nachfolgenden Tabelle dargestellt. Der detaillierte Interviewleitfaden kann im Anhang dieser Arbeit eingesehen werden.

Nr.	Themenbereich	Inhalt
1	Definition	• Persönliches Verständnis des Begriffs • Allfällige Assoziationen zum Begriff
2	Integration persönlicher Themen	Persönliche Themen werden bewusst ins Coaching integriert: • Grundsätzliche Überzeugungen dahinter • Typische Fragestellungen, die anzeigen, den gesamten Lebenskontext einzubeziehen • Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten
3	Coaching-Konzept	• Beratungshaltung/Beratungsphilosophie • Theorien und Konzepte • Methoden
4	Organisationsinteresse	Dreiecksverträge (Coaching wird finanziert): • Umgang mit Interessenskonflikten • Transparenz
5	Qualifikation	• Kompetenzen eines qualifizierten Business Coachs
6	Zukunft und Trend	• Entwicklung von Business-Coaching

Tabelle 1: Themenbereiche des Experten-Interviews (eigene Darstellung)

3.3. Stichprobe

Um die Fragestellung der vorliegenden Arbeit untersuchen zu können, waren für die Stichprobenauswahl zwei Kriterien massgebend: einerseits Expertenwissen gepaart mit Praxiserfahrung im Bereich Business-Coaching und andererseits die bewusste Integration persönlicher Themen ins Business-Coaching. Mit siebzehn Business Coachs aus dem deutschsprachigen Raum (Schweiz, Deutschland und Österreich) wurde ein halbstrukturiertes Face-to-Face-Interview geführt. Die Stichprobe besteht aus acht weiblichen und neun männlichen Personen. Die Altersspanne liegt zwischen 33 und 65 Jahren, das Durchschnittsalter beträgt 53 Jahre. Bei sämtlichen Personen handelt es sich um ausgewiesene Expertinnen und Experten, die über eine Coaching-Praxis von durchschnittlich 14 Jahren (min. 4 Jahre, max. 28 Jahre) verfügen. Sämtliche Personen sind als organisationsexterne Coachs tätig, zwei von ihnen befinden sich in einem Anstellungsverhältnis,

die übrigen Personen sind selbständig Erwerbende. Alle Expertinnen und Experten verfügen über wenigstens einen Fachhochschul- oder Hochschulabschluss im Bereich Psychologie, Pädagogik oder Betriebswirtschaft. Zusätzlich haben sechs Personen dissertiert und vier Personen eine Psychotherapie-Ausbildung abgeschlossen. Allen gemein ist eine Weiterbildung im Bereich Coaching – die Spannbreite umfasst einzelne Tageskurse bis mehrjährige Coaching-Ausbildungen. Die Verbandszugehörigkeit gestaltet sich wie folgt: Sieben Personen sind Mitglieder im BSO (Berufsverband für Supervision, Organisationsberatung und Coaching), eine Person ist Mitglied im FSP (Föderation der Schweizer Psychologinnen und Psychologen), fünf Personen gehören keinem Verband an, vier Personen sind verschiedenen internationalen Verbänden zugehörig (DBVC, ACC, ICF, EMCC, SCA).

3.4. Datenerhebung

Insgesamt wurden vierzig Personen angefragt. Achtundzwanzig Personen waren zu einem Gespräch bereit, vier Personen erteilten eine Absage und acht Personen gaben keine Antwort. Nach weiterführenden Abklärungen konnte schlussendlich mit siebzehn Personen ein Interview geführt werden. Alle Personen zeichneten sich durch ein hohes Engagement und eine wohlwollende, vertrauensvolle Haltung aus. Die Interviews fanden im Zeitraum von November 2009 bis Januar 2010, in der Regel am Arbeitsplatz der Teilnehmenden im Raum Zürich, Aargau, Basel, Luzern oder in den Räumlichkeiten des IAP, statt. Die durchschnittliche Interviewdauer lag im Rahmen der vorgesehenen 60 Minuten, lediglich ein Interview nahm 75 Minuten Zeit in Anspruch. Die Expertinnen und Experten erklärten sich mit der Aufnahme des Interviews einverstanden, sodass alle Gespräche auf Tonträger aufgezeichnet werden konnten.

3.5. Datenauswertung

Die Auswertung der Daten erfolgte in Anlehnung an die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2002). Gemäss Autor ist dies eine empfohlene Vorgehensweise, um die Komplexität und Bedeutungsfülle von sprachlichem Material zu bearbeiten. Die Stärke der Inhaltsanalyse besteht darin, dass sie streng methodisch kontrolliert das Material schrittweise analysiert (Mayring, 2002, S. 114).

Im Anschluss an jedes Interview wurde eine kurze Zusammenfassung erstellt, welche Angaben zur Gesprächsatmosphäre, wichtige Inhalte, Eindrücke und Auffälligkeiten

sowie eine Überschrift des Gesprächs beinhaltete. Diese Angaben dienten als erste Orientierung. Die Auswertung der Daten erfolgte in mehreren Schritten. Als Erstes wurde das transkribierte Material durch die Autorin nochmals gelesen und die zentralen Themen herausgearbeitet (Kategoriendefinition). Obwohl die Themengebiete des Interviewleitfadens mögliche Kategorien vorgaben, und sich diese in Bezug auf die Gesprächsführung als sehr nützlich erwiesen, stellte die Autorin fest, dass sich anhand des Datenmaterials eine andere Strukturierung zeigte, was als logische Folge der offenen Fragestellungen betrachtet werden kann. Die weiteren Schritte, d.h. die induktive Kategorienbildung, erfolgten nach dem Ablaufmodell von Mayring (2002, S. 21). Neue Kategorien wurden aufgrund des Datenmaterials formuliert (Subsumption oder neue Kategorienformulierung). Wenn keine neuen Kategorien mehr gebildet werden konnten (nach ca. 50 % des Materialdurchgangs), wurde das gesammelte Kategoriensystem überarbeitet und gemeinsam mit einer Psychologin beleuchtet und diskutiert. Es wurde geprüft, ob die Logik klar ist (keine Überlappungen) und der Abstraktionsgrad zu Gegenstand und Fragestellung passt. Das Ergebnis dieser Analyse ist ein Set von Kategorien, welchen spezifische Textstellen zugeordnet sind. Diese Tabelle kann im Anhang dieser Arbeit eingesehen werden. Zudem diente sie als Gesprächsgrundlage, um mit dem Referenten dieser Arbeit einen weiteren Validierungsschritt zu machen und den Einfluss subjektiver Annahmen zu minimieren. Daraufhin folgte ein weiterer Abstraktionsschritt und entsprechend der endgültige Materialdurchgang. Folgende sechs Kategorien mit Unterkategorien wurden aufgrund der forschungsleitenden Fragen für die vorliegende Untersuchung definiert. Die detaillierte Übersicht der Kategorien, der Unterkategorien und des Inhalts befindet sich im Anhang.

Kategorien	**Forschungsleitende Fragen (vgl. Punkt 2.8.)**
• **Begriffsbestimmung**	1. Was verstehen Business Coachs konkret unter Business-Coaching?
• **Ganzheitlichkeit**	2. Welche individuellen Überzeugungen stehen hinter dem Einbezug von persönlichen Themen im Rahmen von Business-Coaching?
• **Kompetenzen** Sozialkompetenz Fachkompetenz Methodenkompetenz Feldkompetenz Führungskompetenz Selbstkompetenz	6. Welches Coaching-Konzept (Handlungsmodell) liegt der Arbeit zu Grunde? 7. Was zeichnet einen qualifizierten Business Coach aus?

• **Rollenverständnis** Beratungshaltung Abgrenzung *Fachliche Aspekte* *Kontextbezogene Aspekte* *(Dreiecksvertrag)*	3. In welchen Situationen ist es angezeigt, sich abzugrenzen? 4. Wie verhalten sich Business Coachs im Rahmen eines Dreiecksvertrags gegenüber Organisationen in Bezug auf Transparenz und allfällige Interessenskonflikte?
• **Anliegen** Austausch und Reflexion Individuelle Anliegen Interaktive Anliegen	5. Bei welchen Fragestellungen ist es angezeigt, den gesamten Lebenskontext einer Führungsperson miteinzubeziehen?
• **Zukunft von Business-Coaching** Eine Einschätzung	8. Welchen Stellenwert wird Business-Coaching in Zukunft haben?

Tabelle 2: Kategorienbildung anhand der forschungsleitenden Fragen (eigene Darstellung)

Die Datenauswertung brachte weitere Themengebiete hervor, die jedoch in Bezug auf die Fragestellung wenig Relevanz aufwiesen und deshalb nicht weiter vertieft wurden. Es sind dies: Coaching ist lediglich eine Teilzeitaktivität; Honorierungssituation im Coaching-Feld; Coaching ist in verschiedenen Branchen unterschiedlich verankert; Genderthematik seitens Coach und seitens Klientin/Klient.

4. ERGEBNISSE

In diesem Teil werden die Resultate aus den Interviews vorgestellt. Die Kategorien werden beschrieben und mit Zitaten aus den Interviews unterlegt. Die Zahlen in Klammern stehen für die anonymisierten Interviewteilnehmenden.

4.1. Begriffsbestimmung

A) Assoziationen

Auf die Frage nach Assoziationen wird Business-Coaching als eine „Insel"(1) und als eine „Oase" (4) bezeichnet, auf die sich Leute für gewisse Stunden zurückziehen können, wo jedoch effektiv und effizient gelernt, Neues ausprobiert und reflektiert werden kann. Weiter wird Business-Coaching als ein „Ritual" (10) für das Suchen und Finden von adäquaten Prozessen bezeichnet. Der Begriff löst weitere Assoziationen aus, die auf Konformität schliessen lassen wie beispielsweise Nadelstreifenanzug, Business-Lunch, Business-Lounge, Business-Class, Business-Koffer (2, 6, 14).

„Coaching verstehe ich als eine begleitende, prozessorientierte Beratungsleistung, in der jemand unterstützt wird – unterstützt durch mich, durch Perspektiven von anderer Seite, durch Fragestellung – seine eigenen autonomen Zielentwürfe oder Zielkonstruktionen zu machen, die damit verbundenen für ihn als einzigartigen Menschen passenden Lösungsschritte und Strategien herauszufinden. Also mehr ein Ritual zum Suchen und Finden der Prozesse, die für die Einzigartigkeit der Person adäquat sind." (10)

B) Begleitung von Führungspersonen im beruflichen Kontext

Sämtliche Expertinnen und Experten (N=17) definieren Business-Coaching grundsätzlich als eine Begleitung von Führungspersonen im beruflichen Kontext. D.h. die Themen, Fragestellungen und Anliegen von Führungspersonen sind primär im beruflichen Alltag angesiedelt.

„Ein Business Coach hat den Fokus auf das Geschäft. Es geht hauptsächlich um Themen aus dem Arbeitsumfeld, deshalb kommt jemand ins Business-Coaching." (1)

„Das sind für mich Männer und Frauen, die mit Themen kommen, die sie primär in ihrem beruflichen Alltag ansiedeln." (2)

„Business-Coaching ist für mich Coaching mit Business-Leuten." (5)

„Leute kommen in erster Linie mit berufsbezogenen Anliegen, d.h. in der Rolle als Führungskraft mit beruflichen, arbeitsbezogenen, leistungsbezogenen Fragestellungen." (10)

„Ganz pragmatisch und einfach würde ich sagen, das ist für mich Coaching im Business-Umfeld, also in einem professionellen Umfeld im Rahmen einer Organisation, wo es darum geht, irgendwelche Menschen zu begleiten mit Coaching (…)." (11)

C) Verwendung des Begriffs

Der inflationäre Gebrauch und die mangelnde Klarheit des Begriffs „Business-Coaching" wird mehrfach bemängelt (5, 8, 9, 11, 13). Ein Coach begegnet diesem Umstand auf pragmatische Art und Weise und passt sich in Bezug auf die Begriffsverwendung seinen Klientinnen und Klienten an (11). Business-Coaching gehört für eine Expertin und einen Experten zu den vielen Anglizismen oder Firmencodes, die in Unternehmenswelten oft benutzt werden, die aber wenig zum besseren Verständnis beitragen (13, 14). Drei Expertinnen erachten den Zusatz „Business" als redundant, da sich Coaching ihrer Meinung nach lediglich auf die Arbeitswelt bezieht (9, 13, 15). Oder es wird anstelle von Business-Coaching ein anderer Begriff gewählt wie z.B. Führungs-Coaching (4, 7, 12). Ein Coach benutzt den Begriff Führungs-Coaching deshalb, weil für ihn eine Marktpositionierung unter den Begriffen Business- oder Executive-Coaching ausschliessen würde, dass es auch Platz für persönliche oder private Themen hat (12). Ein Experte mit psychotherapeutischem Hintergrund nimmt Business-Coaching als Deckbegriff und Modewort in der Geschäftswelt wahr, da aus seiner Sicht Menschen ungern zugeben, dass sie in Therapie gehen oder Unterstützung benötigen, und Business-Coaching suggeriert, dass es nur ums Geschäft geht (14).

„Wie im übrigen Coaching sind die Begriffe sehr schlecht definiert." (5)

„Interessanterweise würde ich den Begriff Business-Coaching gar nicht benutzen, sondern für mich ist es Führungs-Coaching.“ (7)

„Der Begriff wird ja inflationär benutzt, aber eigentlich meine ich, wenn man Coaching sagt, dann geht es um die Arbeitswelt. Ich benutzte nicht Business-Coaching sondern Coaching als Begleitung von Menschen, die im weitesten Sinne ihre Rolle entwickeln, überprüfen, kritisch spiegeln wollen etc.“ (9)

„Wenn ich mich mit Executive- oder Business-Coaching im Markt positionieren würde, dann würde das für mich ausschliessen, dass es auch Platz für persönliche Themen hätte.“ (12)

„In der Realität von Coaching denke ich, gibt es das gar nicht, dass es wirklich nur ums Business geht. Meine Erfahrung ist, es geht immer auch um die Person und die Passung von Geschäftsumwelt und Person.“ (14)

D) Abgrenzung zur (Experten-)Beratung

Des Weiteren wird Business-Coaching begrifflich klar von Beratung, im Sinne von Expertenberatung – d.h. jemandem sagen, was er machen soll – abgegrenzt (5, 17). Andererseits gibt es Coachs (10), die wohl den Begriff „Beratung“ verwenden, aber inhaltlich dasselbe darunter verstehen wie die Verfechter des Begriffs.

„Es [Business-Coaching] ist eine Begleitungsform. Ich rede nicht von Beratung. Und zwar deswegen, um es noch deutlicher von Beratung abzugrenzen, denn sonst, was heute in der Praxis sehr oft passiert, ist, dass Coaching mit Beratung gleichgesetzt wird so nach dem Motto: ‚Ich sage jemandem, was er machen soll‘.“ (17)

4.2. Ganzheitlichkeit

A) Menschen sind ganzheitliche Wesen

Alle befragten Coachs (N=17) sind der Überzeugung, dass Menschen ganzheitliche Wesen sind. Aus diesem Grund geben sie persönlichen Themen in einem Coaching-Prozess durchaus Raum und integrieren sie. Ferner sind sie der Ansicht, dass es eine tiefere Schicht von Grundüberzeugungen, Haltungen und Mustern gibt, die eine Person in jeder Situation mit dabei hat, und dass eine Person in gewissen Situationen unbewusst alte archaische Muster auf aktuelle berufliche Kontexte überträgt. Dies verdeutlicht, dass Menschen ganzheitliche Wesen sind, d.h. Personen mit verschiedenen Facetten und Aspekten, bei welchen persönliche und herkunftsgeschichtliche Themen immer eine Rolle spielen.

„Eine ganze Person, ein ganzer Mensch mit verschiedenen Aspekten, wo persönliche und herkunftsgeschichtliche Themen immer mitspielen (…). Ich finde, man muss den persönlichen Teil berücksichtigen, weil man den nicht abspalten kann.“ (1)

„Wir sind ganzheitliche Wesen, ich halte gar nichts von der Idee, Beruf und Privates zu trennen.“ (4)

„Ich habe fast keinen einzigen Fall, bei dem nur Business-Coaching, also eine rein technische Frage, gewesen wäre. Sie haben immer einen persönlichen Anteil.“ (5)

„Für mich ist Ganzheitlichkeit ein wichtiger Grundsatz.“ (6)

„Es ist wichtig, dass ich die Person als Ganzes wahrnehme, in all ihren Facetten – wie sie lebt, wie sie arbeitet, wie sie ist, wie sie geworden ist (…).“ (7)

„Es kommt z.B. immer wieder vor, dass jemand unter Druck – und die meisten Führungspositionen bringen Druck, bringen Entscheidungsdruck, bringen Dilemmata – vertraute Verhaltensmuster reproduziert, die aber nicht sehr produktiv sind. Und deshalb finde ich es sinnvoll hinzuschauen, wie die Muster zustande gekommen sind, oder lösungsorientiert gesagt, was sind denn bessere, passgenauere, sinnvollere Verhaltensmuster, damit man die anderen ablegen kann. Es gibt eine tiefere Schicht von Grundüberzeugungen und Haltungen und eben Muster, die man einfach mit dabei hat. Und deshalb glaube ich nicht an diese Grenze.“ (9)

„Da ist genau der Punkt, wie kann ich ein tragfähiges, nachhaltig wirksames Coaching machen, wenn ich nicht Prozesse, die mit dem Beruf eigentlich gar nichts zu tun haben, die sich aber auf den Beruf sehr stark auswirken, miteinbeziehe? Weil da gibt es im Unbewussten eines Menschen, in der Art wie er auf Beziehungen reagiert, nicht diese klare Unterscheidung „aha, bis hierher ist privat, ab sofort ist beruflich“, weil ganz typisch ist halt, dass man dann unter bestimmten Umständen die alten archaischen Muster, die man in einem ganz anderen Kontext gelernt hat (z.B. Herkunftsfamilie), dass man die jetzt projiziert und überträgt auf Situationen, die sich heute rein beruflich zeigen, die aber nicht kompetent, kraftvoll lösbar werden, wenn man nicht diesen Aspekt miteinbezieht.“ (10)

„In vielen Fragen kommen auch unsere ganz persönlichen Teile stark zum Ausdruck, und damit ist es für mich selbstverständlich, dass es Platz haben muss oder Teil sein muss von einem Coaching-Prozess.“ (12)

B) Wechselbeziehung zwischen Berufs- und Privatwelt

Systemisch betrachtet, bedeutet Ganzheitlichkeit, dass ein Mensch mit seinen verschiedenen Umwelten berücksichtigt werden sollte und dass sich diese Umwelten wechselseitig beeinflussen (13). Probleme tauchen nicht isoliert in einer Lebenswelt auf; wenn jemand beruflich belastet ist, wird das auch in der privaten Situation spürbar und umgekehrt, deshalb sind Beruf und Privates nicht künstlich zu trennen (1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 14, 15).

„Ich habe die Überzeugung, dass Probleme i.d.R. nicht isoliert in einer Welt auftauchen, sondern wenn jemand beruflich eine sehr schwierige Situation hat, dann ist das relativ bald spürbar in der privaten Situation und umgekehrt.“ (11)

„Der Mensch ist grundsätzlich ein ganzheitliches Wesen und teilt sich ja auch nicht immer auf zwischen Privat und Beruf.“ (15)

„Ein Mensch hat auch noch eine andere Umgebung als die Business-Umgebung. Und die Frage ist: Sind das zwei Welten, die sich gegenseitig produktiv ergänzen? Sind das zwei Welten, die beide Kampfplätze sind? Sind das zwei Welten, wo in der einen so viel Sorge ist, dass die sich in die andere hineinträgt? Wie gehen diese beiden Welten an den Nahtstellen miteinander um? Wer ist noch betroffen von dem, was da läuft? – Da kann ich ja nicht an der Unternehmensgrenze Halt machen. Das wäre aus meiner Sicht professionell unglaublich fragwürdig. Aber es ist etwas, was viele Berater so handhaben, weil sie sich auf das private Terrain nicht trauen." (13)

4.3. Kompetenzen

4.3.1. Sozialkompetenz

Der Beziehungsgestaltung kommt gemäss den befragten Expertinnen und Experten eine zentrale Bedeutung zu. Ob eine Person grundsätzlich bereit ist, ein persönliches oder privates Thema ins Business-Coaching miteinzubringen, hängt stark vom Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Klientin/Klient ab (1, 4, 7, 8, 12, 13, 14). Vertrauensaufbau benötigt am Anfang u.a. auch Zeit (8), ein hohes Mass an beidseitiger Verbindlichkeit (13) und ein Herstellen von Kontakt und Dialog – nicht nur auf der sprachlichen Ebene (14). Auch das Setting kann den Vertrauensaufbau unterstützen, denn es macht einen Unterschied, ob z.B. zu Hause in der Wohnung eines Coachs mit Blick auf den See gearbeitet wird oder in einer zweckmässigen Büroumgebung (7). Unter sozialer Kompetenz lassen sich Aussagen der Coachs in Bezug auf Vertraulichkeit (1, 6, 15), Interesse am Individuum (1, 6, 10, 11) und kommunikatives Geschick (6, 13, 17) zusammenfassen. Eine Expertin (6) ist der Ansicht, dass Humor etwas Wichtiges ist, da Lachen befreit und eine gewisse Leichtigkeit verbreiten kann, sofern es nicht künstlich herbeigeführt wird. Weiter stellt die Kopplungs- oder Anschlussfähigkeit einen wichtigen Punkt dar. Diese bezieht sich vorwiegend auf Sprache, auch in Bezug auf den so genannten „Business Slang" (3, 5, 7, 8, 13), aber auch auf Outfit und Manieren (5).

„Ich denke, es [private, persönliche Themen] hat etwas mit dem Vertrauensverhältnis zu tun, ich würde das nie so von vorneherein als Thematik setzen, sonst müsste das entsprechend deklariert werden. Aber ich merke, im Verlauf des Coachings öffnet sich natürlich auch der Coachee, und ich denke, das kommt automatisch mit dem wachsenden Vertrauen ins Coaching rein." (7)

„Ich denke, egal ob es um Coaching oder Therapie geht, was notwendig ist, ist das Herstellen eines seriösen und vertrauensvollen Kontakts, also das Herstellen von Verständigung. Das ist mehr als nur Sprache, das ist eine Situation von gehört werden, gesehen werden, sich mit dem anderen wirklich beschäftigen. Also Martin Buber spricht von „Ich und Du" – im „Ich und Du" gibt es einen Dialog." (14)

„Ich brauche systemische Kopplungsfähigkeit inklusive meines sprachlichen Verhaltens und meines Tempos, ich muss da mitgehen, wo die Leute gerade stehen." (13)

4.3.2. Fachkompetenz

A) Verständnis professioneller Umwelten

Um Menschen in ihren professionellen Umwelten kompetent begleiten zu können, braucht es ein grundlegendes Verständnis von Umwelten. Das bedeutet, ein Coach sollte eine Ahnung haben von: Ökonomie, Unternehmensökologie, Märkten, Hierarchien, Machtdynamiken, Unternehmensstrategien, Führungsstilen, Unternehmensphilosophien, -kulturen und -strukturen (1, 2, 5, 11, 12, 13).

„Und gleichzeitig braucht es, um Menschen in ihren professionellen Umwelten kompetent zu begleiten, ein Verständnis von den Umwelten. Da reicht es eben nicht, einfach nur eine gesprächsführende Kompetenz zu haben, sondern ich muss eine Ahnung von Ökonomie haben, ich muss eine Ahnung von Unternehmensökologie haben, ich muss eine Ahnung haben von Märkten, ich muss eine Ahnung haben von Hierarchien, ich muss eine Ahnung haben von Unternehmensstrategien, ich muss eine Ahnung haben von unterschiedlichen Führungsstilen, ich muss eine Ahnung haben von Unternehmensphilosophien, von Unternehmensorganisationen." (13)

B) Coaching-Weiterbildung

Neben fachlichen Spezifikationen wie Zielorientierung (1), Freude an der Perspektivenvielfalt und am Entwickeln neuer Optionen und Lösungsansätze (11) und dem erweiterten systemtheoretischen Blick, d.h. Lernen zweiter Ordnung (9), wird insbesondere eine Coaching-Weiterbildung als Fundament (2, 4, 8, 12, 13, 15, 16) oder als „surplus" (14) erachtet.

„Ich sage es jetzt einfach einmal ein wenig übergeordnet: Eine Ausbildung, eine fundierte Ausbildung, mit allem was dazu gehört bezüglich Rollenklarheit, bezüglich theoretischen Überlegungen, bezüglich Haltungen, Methoden, wie auch immer." (15)

„Vom Methodischen her, was er/sie mitbringen sollte, ist, glaube ich schon - welche Schule das jetzt ist und ob das jetzt eine 20- oder 30-tägige Coaching-Weiterbildung war- nicht so entscheidend, aber zumindest einmal durch eine Coaching-Weiterbildung gegangen zu sein, wo man sagen kann, da hat es einen methodischen Teil drin gehabt und einen selbstreflexiven Teil (…)." (16)

C) Theorien und Konzepte

Die Frage nach handlungsleitenden Theorien und Konzepten löste bei einigen der befragten Coachs ein Zögern aus. Bemerkungen wie „es vermischt sich je länger je mehr" (1) oder „ich glaube, dass ich diese Konzepte gar nicht mehr auseinander bringe" (13) verdeutlichen die Schwierigkeit, Theorien und Konzepte einzuordnen und sauber aus-

einander zu halten. Zwecks Übersichtlichkeit werden die Nennungen aus den Interviews in Tabellenform dargestellt. Mehrfachnennungen waren die Regel.

Psychologische Schulen/Bereiche	Teilbereiche	Kennzeichen	Vertreter	TN
Systemisch orientierte Psychologie	Systemtheorie, Systemisch-konstruktivistischer Ansatz	• Ressourcenorientiert • Ziel- und lösungsorientiert • Prozessorientiert • Ganzheitlich • Hypothesen generierend • Perspektivenwechsel • Beobachtung 2. Ordnung • Person-Umfeld-Bezug	Diverse	1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 N=16
	Hypnotherapie	• Aufmerksamkeitsfokussierung • Das Unbewusste als Quelle von Ressourcen und Kreativität	Milton H. Erickson	4, 9, 10, 13 N=4
	Lösungsorientierte Kurzzeittherapie	Fokus auf Wünsche, Ziele, Ressourcen, Ausnahmen vom Problem	Steve de Shazer & Insoo Kim Berg	8
Humanistische Psychologie	Existenzphilosophie, Phänomenologie	Dualität des Menschen: Das Ich ohne Du gibt es nicht	Martin Buber	2
	Dialogtheorie	Inhalte und Denkprozesse beobachten	David Bohm	9
	Gesprächstherapie, Personenzentrierte Psychotherapie	Menschenbild: Das Gute im Menschen - Hier und Jetzt - Ganzheitlichkeit - Selbstverwirklichung	Carl Rogers	6
	Gestalttherapie	• Ich + Du im Hier + Jetzt • Einheit von Körper, Seele, Geist sowie Einheit von Mensch und Umwelt	Fritz & Laura Perls und Paul Goodman	7, 9, 14, 15 N=4
	Gestalttherapie	Unterschied der Universen: Strategische und intime Beziehungen	Edwin Nevis	14
	Logotherapie	Sinnorientierung Existenzanalyse	Viktor Frankl	3
	Familientherapie	Selbstwert und Kommunikation	Virginia Satir	13
	Psychodrama	Aktivierung und Integration von Spontaneität und Kreativität	Jakob Moreno	17
	NLP Neurolinguistisches Programmieren	Neugestaltung der Reiz-Reaktions-Ketten		3, 11, 17 N=3
	Logosynthese	Kontakt zur Essenz	Willem Lammers	17
Tiefen-psychologie	Persönlichkeits-typologie	Grundformen der Angst: Nähe und Distanz	Fritz Riemann	2, 16
	Psychosynthese	Energien des Selbst befreien	Roberto Assagioli	17
	Transaktionsanalyse	Ich bin ok – Du bist ok	Eric Berne	16, 17
Soziologie	Salutogenese	Was hält Menschen gesund	Aaron Antonovsky	2
Psychopathologie	Psychische Störungen		Diverse	1
Entwicklungs-psychologie	Lebensphasen	Beschreibung, Erklärung, Vorhersage, Beeinflussung menschlichen Erlebens und Verhaltens	Diverse	9
Lernpsychologie	Lerntheorien	Individuelle Lernprozesse; Informationen erwerben, verarbeiten, speichern	Diverse	9

Kommunikationswissenschaft	Integration von individualpsychologischen, humanistischen und systemischen Richtungen	• Kommunikationsquadrat • Wertequadrat • Inneres Team	Friedemann Schulz von Thun	6
Kommunikations- und Konfliktpsychologie		Rollen- und Funktionsmodelle für Coachs und Führungspersonen	keine Angaben	16, 17
	Konfliktmanagement		Friedrich Glasl	6
Oekonomie & Management	Theorie U	Denken, Fühlen und Wollen anderen Menschen und neuen Impulsen gegenüber öffnen	C. Otto Scharmer	16
	Resonanzmodell	Selbstresonanz Fremdresonanz Sachresonanz	executive-coach	5, 16

Tabelle 3: Übersicht der Ergebnisse ‚Theorien und Konzepte' (eigene Darstellung)

Ergänzend ist festzuhalten, dass zwei der befragten Personen (8, 12) je ein eigenes Modell, basierend auf dem systemischen Ansatz, entwickelt haben: Das Modell „Zufallsprinzip" (8) fusst auf der Haltung des höchst möglichen Nichtwissens, d.h. der Coach weiss nichts über das Klientensystem UND er sollte konsequenterweise nichtwissend sein in Bezug auf den Coaching-Prozess. In der Praxis zeigt sich diese Haltung, indem der Coach systemische Fragen nach dem Zufallsprinzip stellt. Das zweite neu konzipierte, aber noch nicht veröffentlichte Modell umfasst vier Ebenen und stellt eine Erweiterung des ganzheitlichen Ansatzes durch die Ebene der Spiritualität dar: Die äussere Ebene zeigt die organisationale Ebene – darauf liegt der Beratungsfokus; die nächste Ebene steht für das Familiensystem oder Gegenwartssystem; die dritte Ebene bildet das Herkunftssystem oder das Vergangenheitssystem (inkl. Themen früherer Generationen) ab; die vierte Ebene beinhaltet die spirituelle Dimension (12).

Der Arbeit der befragten Coachs liegt überwiegend der systemische Ansatz zugrunde (N=16). Zwei Aussagen verdeutlichen die dahinterliegenden Überzeugungen dieses präferierten Ansatzes:

„Der systemische Ansatz ist aus meiner Sicht nicht dogmatisch, weil er nicht sagt, was ist oder wie es ist oder welche Ursache für was ist, sondern weil er so etwas wie ein offenes Denken ermöglicht und diese Möglichkeiten in der Komplexität von Wechselwirkungen miteinander in Verbindung bringt und beobachtbar und besprechbar macht." (13)

„Systemtheorie deshalb, um die Person in dem System zu sehen, in welchem sie tätig ist. Und dieser Person auch helfen, Beobachtungen zweite Ordnung anzustellen, also einfach sich aus anderen Blickwinkeln anzuschauen." (9)

Obwohl die Lösungs- und Ressourcenorientierung dieses Ansatzes als zentrale Orientierungsrichtung gesehen wird, gibt es Einschränkungen. Das ressourcen- und zielorien-

tierte Erfragen alleine reicht nicht aus, um die Person als Ganzes erfassen zu können (1). Weiter wird ein gravierender Unterschied zwischen dem hypnosystemischen Ansatz und dem rein lösungs- und kompetenzorientierten Ansatz (nach Shazer) hervorgehoben: Geht man davon aus, dass die Grundkompetenzen eines Menschen latent vorhanden sind – sie aber aus anerkennenswerten Beweggründen noch nicht genutzt worden sind, weil sich beispielsweise innere Wertesysteme widersprechen – dann handelt es sich um einen Zielkonflikt und nicht um ein Unvermögen. Der rein lösungs- und kompetenzorientierte Ansatz kann dazu führen, dass sich Menschen selbst abwerten, indem sie sich unter einen ungünstigen Druck setzen i.S.v., wenn ich es doch kann, weshalb habe ich es nicht früher gemacht (10)? Ein Coach äussert sich ebenfalls kritisch gegenüber der Kurzzeittherapie und NLP. Im Coaching sollen über das Bewusstsein der Menschen Veränderungen herbeigeführt werden. Die beiden genannten Formen setzen jedoch nur Methoden ein, sodass Menschen psychische Veränderungen wohl erfahren, jedoch nicht wissen, was passiert. Deshalb ist es für diesen Coach „von der ethischen Seite her grenzwertig“ (17).

4.3.3. Methodenkompetenz

A) Prozessgestaltung

Neben der Gesprächsgestaltung wird die Prozessgestaltung als wichtige Kompetenz genannt (2, 4, 9, 12, 13, 17). Damit ist das grundlegende Prozessverständnis, die Strukturierung einer einzelnen Sitzung sowie des gesamten Coachings angesprochen und insbesondere die damit zusammenhängende Steuerungskompetenz, um „…dezidiert konfrontieren und sehr dezent steuernd eingreifen [zu] können“ (2). Weiter stellt auch die flexible Wahl des Settings eine Komponente der Prozessgestaltung dar (13).

„Auch die Rahmenbedingungen für die Unterstützung ändern sich total. Sie müssen in der Lage sein, sehr schnell zu reagieren, sich mit den Leuten in einer Kneipe zu treffen, am See laufen zu gehen, auf ein Schiff zu steigen, was auch immer. Da sind sehr unmittelbare und kreative Unterstützungsangebote gefragt.“ (13)

B) Methodenwahl

Coachs sprechen von einem „Mix“ und nehmen die Methodenwahl als „integratives Arbeiten“ (1, 9) wahr. Die Methodenwahl gestaltet sich bei zwei Coachs bewusst spontan und intuitiv (3, 11), wo hingegen zwei andere Expertinnen sehr viel Wert auf Strukturierung und Vorbereitung legen (4, 6). Jemand ist der Überzeugung, dass vor allem das Ziel einer Person die Methode vorgibt (1). Für eine Expertin (13) setzt sich ihr In-

terventionsrepertoire aus allen Methoden zusammen, die sie selbst erlebt und als positiv erfahren hat und die Kreativitäts- und Suchprozesse animieren. Für sie stellt sich hauptsächlich die Frage, ob es ihr gelingt, zum richtigen Zeitpunkt etwas zu tun, was bei einer Klientin/einem Klienten eine produktive Entwicklung anstösst. Ein Coaching-Experte (17) strukturiert die Methodenauswahl, in dem er zwischen drei Perspektiven unterscheidet: Für Einstiegssituationen eignen sich insbesondere Prozessmethoden; für die Bearbeitung von persönlichen Themen (Beziehungsaspekte, soziale, interpsychische und intrapsychische Aspekte) bieten sich psychosoziale Methoden an; für fehlende arbeitsmethodische Kenntnisse können Übungen aus der Arbeitsmethodik eingesetzt werden.

„Es kann sein, dass wir Aufstellungen machen, um zu schauen, worum es in einem System eigentlich geht. Es kann sein, dass ich einfach zuhöre oder zu jemandem sage: ‚Welche Geschichten könnten Ihnen dazu in den Sinn kommen?' Oder es kann sein, dass man mit verschiedenen Stimmen im inneren Konzert arbeitet… Ich arbeite auch sehr gerne mit dem Körper, also dass ich jemanden frage: ‚Wo im Körper ist das Thema verankert?'… oder mit Skalierungen… also eine Kombination von allem." (9)

C) Interventionsrepertoire

Die meisten Coachs integrieren verschiedene Methoden aus unterschiedlichen Schulen oder Gebieten. Vier Coachs (2, 5, 6, 10) erwähnen in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit der Methodenvielfalt – einerseits um einer Person verschiedene Wahlmöglichkeiten anbieten zu können und andererseits auch für einen selber, um Vergleichsmöglichkeiten zu haben. Die unten stehende Zusammenstellung ist nach Anzahl Nennungen in absteigender Reihenfolge geordnet und gibt einen Überblick über die im Interview explizit genannten Interventionen, um Anliegen ganzheitlich zu bearbeiten. Mehrfachnennungen waren die Regel.

Systemische Interventionen (Hypothesen, zirkuläre Fragen, Zielfragen, Perspektivenwechsel und Perspektivenerweiterung, Ressourcenaktivierung, Skalierungen)	1, 3, 5, 6, 7, 8, 11, 13, 17	N=9
Gesprächs- und Fragetechniken, TZI, TA, Provokation	1, 3, 4, 6, 9, 13, 15, 16	N=8
Imagination, Innere Visualisierungen, Geschichten	1, 2, 6, 7, 9, 10, 11	N=7
Analysen (Biografie, Struktur), Assessment-Tools	3, 5, 7, 15, 16	N=5
Hausaufgaben oder Selbstvorhaben	1, 3, 4, 5, 16	N=5
Aufstellungen	7, 9, 12, 15	N=4
Bewegung in der Natur; Walk the talk; Coaching by walking (Spazieren, Wandern, Schneeschuhlaufen, Arbeit mit Pferden)	3, 4, 7, 15	N=4
Körperübungen, Focusing	1, 4, 7, 9	N=4

Modelle: Entwicklungskreis, Schichtenmodell, Wertequadrat, ZRM	2, 4, 15, 16	N=4
Bilder, Fotos, Symbole, Metaphern	1, 11, 15	N=3
Innerer Dialog, Inneres Konzert, Innere Mediation (Metaberatung)	9, 10, 16	N=3
Visualisierung und Strukturierung am Flip-Chart	9, 11, 16	N=3
Aufmerksamkeits(um)fokussierung, Wahrnehmung, Sinnschärfung	3, 10	N=2
Kreative, spielerische Elemente (malen, zeichnen, kneten)	3, 14	N=2

Tabelle 4: Übersicht der Ergebnisse ‚Interventionsrepertoire' (eigene Darstellung)

4.3.4. Feldkompetenz

Feldkompetenz kann als eigene Erfahrung eines Coachs in Bezug auf Branche, Institution oder Tätigkeitsfeld umschrieben werden. Ob diese Kompetenz als wichtige Fähigkeit zu betrachten ist, darüber gehen die Meinungen der befragten Coachs auseinander und umfassen die ganze Bandbreite von ‚keine Feldkompetenz notwendig' (8, 11) über ‚nice to have' (10, 14) bis hin zu ‚Feldkompetenz zwingend notwendig' (2, 5, 12, 13, 16).

„In meiner Vorstellung müsste keine entsprechende Erfahrung vorhanden sein und keine Feldkompetenz. So sehe ich den Coaching-Ansatz [systemischer Ansatz] also im Zentrum. Weniger kann besser sein. Ganz viel Nichtwissen." (8)

„Ich fände es gut, wenn er auch irgendwie in den Bereichen, in denen er coacht, wenigstens ein bisschen Erfahrung hat, die Feldkompetenz fände ich gut. Ich finde sie nicht absolut zwingend notwendig, aber in jedem Fall ist sie ein Riesenvorteil." (10)

„Vom Background her glaube ich, ist es gut, wenn es eine Person ist, die aus der Innensicht weiss, wie es in wirtschaftlich orientierten Systemen zugeht, d.h. Feldkompetenz, atmosphärisch Business-Prozesse kennen." (16)

4.3.5. Führungskompetenz

In Bezug auf die eigene Führungserfahrung sind die befragten Coachs geteilter Meinung. Sechs Coachs (3, 5, 7, 10, 14, 15) erachten die eigene Führungserfahrung als grossen Vorteil und attestieren dieser Tatsache eine Qualitätssteigerung. Einerseits aufgrund kongruenterer Wertschätzung der Klientinnen und Klienten und andererseits aufgrund der Möglichkeit, gezieltere Fragen aus der Führungsrolle heraus stellen zu können. Drei Coachs (8, 9, 11) sind hingegen der Ansicht, dass eigene Führungserfahrung keine Voraussetzung sein muss. Sie sehen eine gewisse Gefahr darin, wenn die eigenen Erfahrungen zu stark ins Coaching miteinfliessen (8). Sie stellen sich die Frage, wie

aktuell die eigene Führungserfahrung im Falle von erfahrenen Coachs noch ist (9), oder sie sind der Ansicht, dass es nicht darauf ankommt, wie es einem selbst ergangen ist, sondern wie es der Person hier und heute geht (11). Alle drei Coachs erachten die eigene Führungserfahrung jedoch als „Glaubwürdigkeitsindikator" (8, 9, 11) und als hilfreich beim Vertrauensaufbau.

„Und dann bin ich eine Vertreterin - wenn es um Führungscoaching geht - ein Coach sollte Führungserfahrung haben. Aus meiner Erfahrung weiss ich, dass dies viel zur Qualität beiträgt, und ich weiss auch, dass aufgrund von dem viele Leute zu mir ins Coaching kommen." (15)

„Offenbar hat das einen Einfluss auf die Frage des Vertrauens oder auf die Frage der Idee ‚fühle ich mich verstanden'. Ich glaube, es ist ein wenig ein Mythos. Ich kann auch einen Mann verstehen, obwohl ich eine Frau bin, sicher nicht ganz, aber ich kann auch eine Frau nicht ganz verstehen, weil sie auch ein anderer Mensch ist. Also in der Differenzierung gibt es so viele Unterschiede." (9)

4.3.6. Selbstkompetenz

Zu den wichtigen Selbstkompetenzen zählen vernetztes und integratives Denken sowie eine schnelle Auffassungsgabe (1, 3, 5, 6, 17). Weiter werden die eigene Lebenskraft und Fitness (3, 5), die gefestigte Persönlichkeit, das Bewusstsein der eigenen Lebensthemen (3, 9, 16) sowie die Ambiguitätstoleranz (9, 14) als Grundvoraussetzungen genannt, um Menschen ganzheitlich begleiten zu können. Auch die Lebenserfahrung spielt aus Sicht einiger Coachs (3, 5, 7, 17) eine wichtige Rolle. Will ein Coach einer Person Denkprozesse zur Selbstreflexion anbieten, dann ist das aus Sicht verschiedener Coachs (3, 6, 9, 10, 11, 13) nicht denkbar, wenn er nicht eigene Erfahrungen und Selbstreflexion mit diesen Prozessen gemacht hat. Die Selbstreflexionsfähigkeit wird als Grundelement, unabhängig von jeder sonstigen fachlichen Berufserfahrung, bezeichnet. Die Selbstreflexionsfähigkeit, gepaart mit Erfahrung und Intuition, trägt ferner wesentlich zur Rollenklarheit in Bezug auf die eigenen Kompetenzen, Grenzen und Wertvorstellungen bei (1, 6, 10, 11, 13, 15).

„(…) die hohe Fähigkeit der Selbstreflexion und des Aufbauens einer Metaposition, einer beobachtenden Metaposition, den eigenen Prozessen gegenüber, aber auch den Prozessen, die in der Interaktion miteinander laufen, das ist eine ganz entscheidende Grundkomponente (…)." (10)

„Das Schöne an diesem Job ist, dass man immer wieder sehr gefordert ist, also ich mache das jetzt schon relativ lange und bin häufig auch unsicher, mach ich es auch richtig – und das bespreche ich dann oder überlege es mir selber, weil ich das Gefühl habe, man kann es nicht einfach, sondern man ist immer wieder am Suchen, wie man sich entwickelt, und am sich Hinterfragen, und jeder neue Coaching-Prozess ist quasi wie-

der eine neue Erfindung von Coaching, was ich mit dem Kunden zusammen kreiere. Von dem her möchte ich den Einfluss, den man in einer solchen Situation hat, nicht überschätzen aber auch nicht unterschätzen. Also so die Frage: Wie gehe ich wertschätzend mit dem um, was mir anvertraut wird?" (11)

Nachfolgende Tabelle dient der quantitativen Zusammenfassung der genannten Kompetenzen eines ganzheitlich agierenden Business Coachs. Ausgenommen sind die Nennungen in Bezug auf Theorien/Konzepte und Interventionsrepertoire.

Kompetenzen	**Anzahl Nennungen**
Sozialkompetenz • Beziehungsgestaltung (1, 4, 7, 8, 12, 13, 14) • Vertraulichkeit (1, 6, 15) • Interesse am Individuum (1, 6, 10, 11) • kommunikatives Geschick (6, 13, 17) • Anschlussfähigkeit (3, 5, 7, 8, 13)	N=22
Fachkompetenz • Verständnis professioneller Umwelten (1, 2, 5, 11, 12, 13) • Zielorientierung, Perspektivenvielfalt, Entwickeln von Lösungen (1, 9, 11) • Coaching-Weiterbildung (2, 4, 8, 12, 13, 14, 15, 16) *Theorien und Konzepte (siehe separate Tabelle 3)*	N=17
Methodenkompetenz • Prozessgestaltung (2, 4, 9, 12, 13, 17) • Methodenwahl - integrativ (1, 9, 13) - spontan und intuitiv (3, 11) - strukturiert und vorbereitet (4, 6, 17) • Methodenvielfalt (2, 5, 6, 10) *Interventionsrepertoire (siehe separate Tabelle 4)*	N=18
Feldkompetenz • zwingend notwendig (2, 5, 12, 13, 16) • von Vorteil (10, 14) • nicht notwendig (8, 11)	N=9
Führungskompetenz • von grossem Vorteil (3, 5, 7, 10, 14, 15) • keine Voraussetzung (8, 9, 11)	N=9
Selbstkompetenz • vernetztes, integratives Denken und schnelle Auffassungsgabe (1, 3, 5, 6, 17) • Lebenskraft und Fitness (3, 5) • gefestigte Persönlichkeit, Bewusstsein der eigenen Lebensthemen (3, 9, 16) • Ambiguitätstoleranz (9, 14) • Lebenserfahrung (3, 5, 7, 17) • Selbstreflexionsfähigkeit (3, 6, 9, 10, 11, 13) • Rollenklarheit (1, 6, 10, 11, 13, 15)	N=28

Tabelle 5: Übersicht der Ergebnisse ‚Kompetenzen' (eigene Darstellung)

4.4. Rollenverständnis

A) Assoziationen

Viele der Befragten verstehen Business-Coaching als eine partnerschaftliche Massnahme und sehen sich als Coach entsprechend in einer begleitenden Rolle. Sie assoziieren

Begriffe wie „Reisebegleiter“, „Begleiter in den Bergen“, „Sparringpartner“, „Wegbegleiter“, „Spiegler“, „Sounding Board“ (3, 10, 17). Die Rolle des Coachs wird charakteristisch mit dem Bild eines Taxifahrers (8) – der etwas moderneren Variante eines Kutschers (4, 7) – gleichgesetzt. Dabei werden die Richtung, das Ziel und das Tempo vom Klienten oder von der Klientin bestimmt, der Kutscher oder Taxifahrer ist lediglich in einer begleitenden Rolle. Vergleichbar mit dieser Metapher ist auch der Lotse, der im Hafen zu Hause ist und zum Kapitän aufs Schiff hinaus fährt, um ihm bei der Navigation zu helfen (9). Eine Expertin (4) sieht ihre Rolle als Begleiterin einer Person auf einem Teilstück ihres Lebenswanderweges. Ein anderer Coach (10) bezeichnet sich ebenfalls als Reisebegleiter eines zeitlich begrenzten Übergangsrituals. Während dieser Zeit sieht er sich als „Realitätenkellner“ (10), der Angebote (Menus) unterbreitet, aus denen eine Person dann frei auswählen kann.

„*Die Wege sind manchmal wunderbar flach und schön mit Aussicht, und dann gibt es Nebel, und man weiss grad nicht mehr, wo man sich befindet, und es gibt Stolpersteine, man muss aufpassen, es ist manchmal auch sehr, sehr anstrengend... wo Menschen dann wählen ‚Jetzt möchte oder muss ich jemanden hinzuziehen, der mich unterstützt‘.*“ (4)

B) Verantwortung der coachenden Rolle

Die befragten Expertinnen und Experten (N=17) trauen sich alle aufgrund ihrer Erfahrungswerte und professionellen Ausbildungen zu, über die rein beruflichen Fragen hinaus zu gehen. Eine Expertin bezeichnet sich in diesem Zusammenhang als „Rollentänzerin“ (13), zu der sie geworden ist, da sie flexibel auf die Bedürfnisse einer Person eingehen kann. Neben der grundsätzlichen Frage, ob sich ein Coach befähigt fühlt, persönliche Thematiken aufzugreifen und in den Coaching-Prozess zu integrieren, stellt sich die Frage nach der diesbezüglichen Verantwortung. Einige Coachs (4, 7, 11, 15) suchen und forcieren das Aufgreifen persönlicher Themen bewusst nicht. Sie sind der Ansicht, dass eine solche Thematik grundsätzlich von Klientinnen und Klienten eingebracht werden muss und dies, je nach Vertrauensbeziehung, früher oder später geschieht. Ein Experte (10) ist der Ansicht, dass ein Coach in der Lage sein müsste, andere, für die berufliche Fragestellung relevante Lebensbereiche in ein Business-Coaching mitaufnehmen zu können, ohne eine „psychotherapeutische Chose“ (10) vor sich auszubreiten. Insbesondere als Coach mit einer psychologischen und/oder therapeutischen Ausbildung erachten es zwei Expertinnen (1, 7) als wichtig, sich als Coach nicht von persönlichen Themen „verführen“ (7) zu lassen, sondern sorgfältig mit der Vereinba-

rung umzugehen. Ein Experte mit psychotherapeutischem Hintergrund (11) sieht dies ebenso und weist darauf hin, dass man sich als Coach darüber im Klaren sein muss, dass man sehr wohl einen gewissen Einfluss auf bestimmte schwierige Lebenssituationen einer Person hat, und man sich deshalb hüten sollte, sich aufgrund der guten Vertrauensbeziehung und des einem präsentierten zusätzlichen Themas unreflektiert auf alle Themen einzulassen. Ein anderer Experte mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund (16) spricht in diesem Zusammenhang von Disziplin, die es braucht, um „in der Spur zu bleiben" (16), wenn man ein Thema selber auch noch spannend findet.

„Die Hauptaufgabenstellung ist beruflich, damit man aber den beruflichen Fragestellungen optimal dienen kann, sollte der Coach auch in der Lage sein, andere Lebensbereiche, die da hineinspielen können, genauso zu begleiten. Aber nie unter Ansicht, eine Psychotherapie zu machen, sondern nur als ein Mittel zum Zweck. Dies ist z.B. die Herkunftsfamilienprozesse anzugucken für eine starke, kompetente Entwicklung der Fähigkeiten, die man braucht für den Beruf." (10)

„Der therapeutische Hintergrund ist ein Grund, weshalb ich mir theoretisch zutraue, erstens einmal überhaupt weiter zu gehen als über rein berufliche Fragen hinaus. Ich suche es nicht, ganz klar nicht, und ich forciere es auch nicht, also ich zögere relativ stark, und ich würde auch ganz deutlich nochmals das Contracting anschauen, den Auftrag anschauen, den ich definiert habe, bevor ich dann überhaupt auf irgendwelche privaten oder persönlichen Geschichten tiefer einsteigen würde." (11)

„Also ich denke schon auch, dass man sich bewusst sein muss, dass man keinen wahnsinnigen Einfluss auf gewisse Sachen hat, aber doch einen bestimmten Einfluss hat auf gewisse schwierige Lebenssituationen von Menschen, und dass man sich dieser Verantwortung oder Situation bewusst sein muss. Und dass man, auch wenn es verführerisch sein kann, irgendwo das Problem oder dieses Thema irgendwie auch noch zu lösen, weil es einem so schön präsentiert wird von den Kunden und das Vertrauen so gut ist und was auch immer, dass man dann doch sich professionell reflektieren soll." (11)

„Und die zweite Erfahrung, die ich damit mache, ist auch, dass eine gewisse Verführung darin liegt, und es auch ein wenig Disziplin braucht und dann auch wieder den scharfen Blick auf den Auftrag, dass man auch die Spur wieder findet (…) Klar findet man, wenn man etwas tiefer geht, bei jedem Menschen Themen, auf die er anspringt, die interessant sind (…).Und das ist auch die Erfahrung, die ich mache, dass es schon noch schwierig ist, wenn man den Raum öffnet, dass man trotzdem die Spur hält und nicht beliebig wird." (16)

C) Expertenwissen, persönliche Meinung und Ratschläge

Wenn es um das konkrete Bedürfnis von Klientinnen und Klienten geht, Expertenwissen, Stellungnahmen und persönliche Meinungen zu erhalten, kann festgehalten werden, dass sich viele der befragten Coachs (N=7) zu erkennen geben. Das bedeutet, dass sie bereit sind, ihr eigenes Experten- oder Fachwissen zur Verfügung zu stellen (5, 8, 12,

15), ihre persönliche Meinung oder ihre Wertvorstellungen zu einer Thematik zu äussern und entsprechend Stellung zu beziehen (8, 13, 16). Ein Experte (10), der ebenfalls der Ansicht ist, dass ein Coach Stellung beziehen und für sich entscheiden sollte, in welchen Situationen es angezeigt ist, eine tatkräftige Stellungnahme oder Rückmeldung etc. abzugeben, weist jedoch darauf hin, dass in der systemischen Welt, aus welcher er kommt, diese Einstellung umstritten ist und heftig diskutiert wird. Ferner ist auch die Bereitschaft gegeben, sich zu positionieren, indem eine Klientin oder ein Klient auch einmal herausgefordert wird, d.h. indem Reibungsfläche geboten wird (13). Aus Sicht eines Coachs (8) ist es durchaus zulässig, Ratschläge und Tipps zu erteilen, weil die Person Expertin für ihr Leben ist und folgedessen diejenigen Ratschläge annehmen wird, die stimmig sind. Auch ein anderer Experte (5) erteilt Ratschläge, weist jedoch auf den sehr bewussten und dosierten Umgang damit hin. Eine etwas differenziertere Auffassung vertritt ein Experte, der nicht für „Beratung ohne Ratschlag" (nach Sonja Radatz) ist, sondern für „Beratung mit viel Kellnerangebot" (10). Anstelle von Ratschlägen spricht er von Angeboten, die ein Grossteil seiner Klientinnen und Klienten (70 %) sich von ihm wünschen – gleichzeitig sind sie aber völlig frei und autonom in ihrer Wahl.

„Wenn Sie mit Business-Leuten arbeiten – und deshalb kann man Psychologen nicht so gut gebrauchen für Business Coaching – erwarten natürlich Manager auch Stellungnahmen oder Ihre Meinung zu bestimmten Themen, und das sind natürlich Fachthemen. Also sie wollen natürlich auch einen Sparringpartner, der etwas vom Fach versteht, nicht nur jemanden, der nur mit Fragen alles hinterfragt." (5)

„Und was ich da oft merke, ist, dass ganz Viele den Wunsch haben, Expertenwissen zu bekommen. Also nur mit Fragestellungen zu arbeiten, ist schwierig, oft will sie [die Person] auch eine Meinung, eine Fremdeinschätzung als Beispiel oder auch Ratschläge haben." (8)

„Ich sehe Coaching als eine interaktionelle Wechselwirkung, in der ich natürlich Umwelt bin für jemand anderen, da macht er dann autonom, was er will, daraus, aber für meinen Beitrag als Umwelt bin ich verantwortlich." (10)

„Business Coach ist jemand, der zu möglichst vielen Themen einen Impuls [Expertenwissen] setzen können muss." (12)

„Also meine Beratungshaltung heisst auch, ich positioniere mich, ich fordere jemanden heraus, ich biete auch eine Reibungsfläche, ich bin aber auch da, also eine hohe Präsenz. Ich mach mich spürbar, auch mit meinen eigenen Wertekoordinaten." (13)

„Das ist wie ein Grundbedürfnis nach Orientierung, einmal eine andere Meinung zu hören." (16)

Gegenteiliger Auffassung in Bezug auf ‚Expertenwissen zur Verfügung stellen' und ‚Ratschläge erteilen' ist ein lösungsorientierter Coach (17). Er bezeichnet sich als reinen Prozessexperten. Er ist der Ansicht, dass eine Person etwas selber erarbeiten sollte und lehnt aus diesem Grund auch strikt ab, konkrete Ratschläge zu geben.

„Ich bin Prozessexperte für den Ablauf, ich bin nicht Experte für den Inhalt. Und dort lehne ich auch ab, konkrete Ratschläge zu geben (…). Jeder Mensch, der nur halbwegs denkt, weiss, dass die Expertenberatung 10-mal weniger Wert ist als das, was er selber erarbeitet hat." (17)

4.4.1. Beratungshaltung

A) Wertschätzung, Empathie, Kongruenz

Eng verknüpft mit dem Rollenverständnis ist das verinnerlichte Menschenbild, welches sich in der Beratungshaltung eines Coachs zeigt. Die Grundhaltung in der Begegnung mit Menschen wird mehrfach als wertschätzend, empathisch und kongruent bezeichnet. Ein Experte benennt diese zentralen Elemente als „achtungsvolle Grundkompetenz" (10) eines Coachs. Die vielfältigen Facetten von Wertschätzung werden von den Expertinnen und Experten (2, 6, 7, 9, 10, 13, 15, 17) mit Respekt, Akzeptanz, Achtung, Wohlwollen, Anerkennung, Interesse und Würdigung umschrieben. Empathie wird mit Einfühlungsvermögen gleichgesetzt (1, 6, 10), was bedeutet, sich in die Perspektive einer anderen Person hinein zu versetzen, um auf die Person entsprechend eingehen zu können. In Bezug auf Empathie vertritt ein Coach (8) eine grundlegend andere Meinung. Sein Statement lautet: „…je weniger empathisch ich bin, desto besser" (8), denn dann liegen der Fokus und die Konzentration des Coachs auf der Inhaltsebene und auf einer möglichst nützlichen Fragestellung, die „solution talk" (8) ermöglicht. Wobei er betont, dass Empathie nicht mit Vertrauen gleichzusetzen ist. Als Synonym für Kongruenz wird der Begriff Authentizität im Sinne von Echtheit und Natürlichkeit verwendet (4, 10, 12).

„Und die Haltung heisst Akzeptanz und Respekt. Das finde ich das Wichtigste. Ohne dies ist alles nichts wert (…). Also Akzeptanz heisst ein genuines Interesse für den anderen Menschen, wenn er da ist. Und Respekt, ihn annehmen so, wie er ist, und mit dem etwas zu machen, was einem entgegen kommt." (9)

„Ein Konzept, das ich immer wie weniger toll finde, ist die Empathie. Ich denke, Empathie ist für ein Coaching-Gespräch teilweise ganz verheerend. Das vertrete ich auch immer so, denn je mehr ich mich in die Person hineinversetze, je mitfühlender ich bin, desto weniger kann ich mich von dem System dieser Person auch trennen. Und desto mehr suche ich nach anschlussfähigen Fragen oder drifte in die Problemebene ab (…)." (8)

B) Person ist Expertin ihres Lebens

Weiter wird davon ausgegangen, dass eine Person aufgrund ihrer Erfahrungen und Wahrnehmungen Expertin ihres (Er-)Lebens ist (1, 7, 8, 10, 11, 17). Diese Coachs gehen davon aus, dass jede Person für sich selbst am besten weiss, was gut für sie ist, dass ihr dies aber aktuell vielleicht einfach nicht bewusst zugänglich ist.

„Ich gehe fest davon aus, dass jeder Mensch für sich selber am besten weiss, vielleicht einfach nicht bewusst, aber irgendwie weiss, was für ihn gut ist und welches der bestmöglichste nächste Schritt ist." (1)

„Dort sitzt eigentlich das kompetente Wissen für mich, und ich bin eher so was wie eine Art ritueller Begleiter, der versucht, den anderen in Kontakt zu bringen mit seinem Wissen, und ihn unterstützt, dass er seine autonom passenden Sachen entwickeln kann." (10)

C) Person verfügt über Potenzial

Als weitere Basisprämisse gehen einige der befragten Coachs (2, 10, 13) von der Überzeugung aus, dass eine Person über ein ihr innewohnendes Potenzial für ihre Persönlichkeitsentwicklung und die konstruktive Gestaltung ihres Lebens verfügt. Also dass eine Person viel mehr Kompetenzen in ihrem Erfahrungsrepertoire hat, als ihr aktuell bewusst zugänglich sind (10). Sie sehen sich deshalb veranlasst, eine Person in Kontakt mit ihren persönlichen Möglichkeiten zu bringen – im Sinne von Hilfe zur Selbsthilfe (3, 5, 6).

„Ich gehe stark davon aus, dass ein Mensch das grundsätzlich kann, was er braucht. Ob man die Energie dafür bereitstellen will und wie viel Kraft einen das kostet, das wären zwei andere Punkte." (2)

„Es gibt viele verschiedene Loyalitätsverstrickungen usw., die die Leute oft behindern, diese Kompetenzen nicht zu nutzen, aber dass sie nicht da sind, das habe ich noch nie erlebt." (10)

D) Autonomiebedürfnis und Eigenverantwortung wahren

Einige Expertinnen und Experten (2, 10, 16, 17) sind der Ansicht, dass Menschen grundsätzlich den Wunsch nach einer hohen Autonomie, d.h. nach einem selbstbestimmten Leben mit entsprechender Entscheidungs- und Handlungsfreiheit haben. Auch die Eigenverantwortung einer Person soll gewahrt werden (4, 5, 9). Was bedeutet, dass die Verantwortung für das eigene Handeln beim Klienten oder bei der Klientin bleiben soll, dass ein Coach aber die Person unterstützen kann, aus der eigenen Verantwortung heraus auf eine Situation reagieren zu können. Eine Expertin ist der Überzeugung, dass

Führungspersonen, die ihr Leben meistern, auch selbstverantwortlich handeln und ihr Leben managen. Sie spricht deshalb von „Lebensunternehmer“ (4).

„Dann gehe ich sicherlich davon aus, dass die Menschen zum einen den Wunsch haben nach einer hohen Autonomie, und zum anderen glaube ich aber auch, dass eine Person sich erst in der Auseinandersetzung mit dem Gegenüber entwickeln kann.“ (2)

„Ich bin überzeugt, dass Coachees, die ihr Leben meistern – ich habe ja keine kranken Leute – selbstverantwortlich handeln können, dass sie dies auch machen, dass sie ihr Leben managen, dass sie ihr Leben ‚unternehmen‘.“ (4)

„Und sicher immer die Eigenverantwortung beim Klienten lassen, das ist für mich ein ganz wichtiger Punkt.“ (5)

4.4.2. Abgrenzung

Die Fähigkeit zur Abgrenzung kann als wesentliches Merkmal des Rollenverständnisses bezeichnet werden (1, 12). Grundsätzlich lässt sich keine trennscharfe Linie zwischen Business-Coaching und Psychotherapie ziehen, viel eher handelt es sich dabei um ein Kontinuum, bei welchem sich je nach Anliegen, Vertrauensbeziehung, Fachkompetenz des Coachs, Setting etc. die (Kompetenz-)Grenze verschiebt.

„Gerade Management-Leute, die 10 - 11 Stunden arbeiten, (…) also es kann sich ja fast nur im beruflichen Kontext zeigen. Und damit sind das für mich wie ganz fliessende Grenzen, so offene Grenzen. Und da drin muss man dann ganz gut schauen, was braucht der Einzelne jetzt wirklich und wer kann dies leisten.“ (12)

4.4.2.1. Fachliche Aspekte

Ganz allgemein lässt sich festhalten, dass wenn grössere persönliche Schwierigkeiten, wie beispielsweise Fragen der Identität, eine zentrale und vertiefte persönliche Begleitung erfordern oder die Coaching-Sitzungen dominieren, Business-Coaching nicht als das ideale Beratungsformat betrachtet wird (1, 4, 6, 7, 9, 12, 13, 16).

A) Psychische Erkrankungen

Bei psychischen Erkrankungen ziehen alle der befragten Coachs (N=17) eine Grenze und empfehlen ihren Klientinnen und Klienten eine Psychotherapie. Sechs Coachs (1, 2, 3, 5, 7, 8) sehen einerseits in der Instabilität in Bezug auf die Arbeits- und Lebensfähigkeit einer Person und andererseits in Bezug auf den Gesundheitszustand einer Person einen klaren Hinweis für die Empfehlung von therapeutischer, psychiatrischer oder medizinischer Unterstützung. Häufig werden diese Symptome bei Burn-out und Depression festgestellt (1, 3, 5, 8). Neben den teilweise ungenügenden fachlichen Voraussetzungen werden vor allem auch Gründe in Bezug auf das Coaching-Setting (d.h. Zeit, Re-

gelmässigkeit, Dauer, Örtlichkeit) genannt, die als Rahmenbedingungen für eine Stabilisierung bei psychischen Erkrankungen notwendig sind (2, 9, 12).

„Wenn ich das Gefühl habe, es verändert sich nichts grundlegend am Zustand. Die Massnahmen, die man im Coaching zusammen erarbeitet, greifen zu wenig i.S.v. sind zu wenig stabil, z.B. Schlafstörungen, und wenn ich einfach wirklich auch Hinweise habe, dass es der Person an die Gesundheit geht, dann sollte schnell auch mal ein Arzt beigezogen werden." (1)

„Ich würde mich auch ganz klar abgrenzen bei Leuten, die - sozusagen psychiatrisch gesehen - erkrankt sind. Also das hiesse, depressiv sind, psychotisch wirken, borderlineig - da würde ich versuchen, so früh wie ich es überhaupt merke, rechtzeitig, eine Überweisung zu machen. Weil erstens habe ich keine Fachkompetenz und zweitens meine ich, sind das Prozesse, wo es wirklich um so eine Stabilisierung geht, das kann ich mit einem Coaching-Setting überhaupt nicht leisten. Es ist auch die Frage: Braucht es zwischendurch eine stationäre Begleitung und Betreuung? Braucht es einen Wochenenddienst? Also da denke ich, da ist es eindeutig." (2)

B) Regression, traumatische Erfahrungen

Ähnlich klar wie bei den psychischen Erkrankungen zeigt sich die Abgrenzungsthematik in Bezug auf unverarbeitete traumatische Ereignisse, welche die Energie einer Person meist vollumfänglich in Anspruch nehmen, und bei Regressionen, d.h. das Zurückschreiten in oder das Zurückgreifen auf frühere Entwicklungsstadien als Folge einer schweren Frustration (4, 6, 9, 11, 13, 15, 17).

„Hauptsächlich kommen mir als Erstes Situationen in den Sinn, in denen ich merke, dass sich ein Thema immer und immer und immer wieder zeigt. Also wenn jemand z.B. traumatische Erfahrungen nicht aufgearbeitet hat und merkt – vor allem dann als Vorgesetzte – das steht mir im Weg. Da muss ich sagen, da braucht es sehr wahrscheinlich eine engmaschige Begleitung, die ich nicht anbieten kann." (9)

„Typische Themen, bei denen ich mich abgrenze, sind, dass jemand beispielsweise Situationen aus seiner Kindheit schildert – einschränkende Situationen aus seiner Kindheit. Das Maximum, was ich tue, ist zu sagen: ‚Aha, interessant, dass Sie das erzählen, gibt es diese Punkte heute auch irgendwo? Wo erleben Sie die heute, in welchen Beziehungen?' D.h. ich gehe wieder in die Gegenwart. Ich arbeite nicht an regressiven Momenten. Ich nehme sie auf, nehme sie wahr. Wenn sie massiv werden, d.h. dass diese regressiven Momente zu absoluten Störungen führen, verweise ich ohne Weiteres auf Psychotherapeuten." (17)

C) Familie, Ehe und Partnerschaft

Beziehungsthemen wie Trennungen, Scheidungen, Homosexualität etc. werden von einigen Coachs (1, 3, 5, 12) sehr wohl thematisiert und zur Kenntnis genommen, eine vertiefte Bearbeitung findet jedoch im Rahmen von Business-Coaching nicht statt.

„Ich habe dies [Beziehung] thematisiert, aber nicht weiter daran gearbeitet, da ich kein Paartherapeut bin." (3)

D) Begleitung des Führungsalltags parallel zur Therapie

Findet eine Überweisung in ein therapeutisches Setting statt, so kann es durchaus sinnvoll sein, eine Person im Business-Coaching parallel dazu weiter zu begleiten. Sofern die Lebens- und Arbeitsfähigkeit einer Person gegeben ist, wird sie weiter mit Drucksituationen im beruflichen Alltag konfrontiert werden, und da kann es hilfreich sein, sie dabei zu unterstützen, Berufssituationen zu gestalten (7, 9, 12, 17). In diesem Zusammenhang berichten zwei der befragten Coachs (1, 2) von Erfahrungen in Bezug auf eine enge Zusammenarbeit mit einem Hausarzt und einer komplementären Zusammenarbeit mit einer Psychotherapeutin, was sich als fruchtbar für die Klientinnen und Klienten erwiesen hat.

„Ich coache aber parallel dazu weiter, weil ich denke, dann ist es umso wichtiger, den Führungsalltag zu begleiten, weil sie ja völlig verunsichert sind." (7)

„Insgesamt die Abgrenzung in beiden Richtungen. Also ich habe die Erfahrung gemacht, dass ich mit einer Psychotherapeutin einen Fall gehabt habe, wo dann wie auch klar geworden ist, sie war nachher sehr froh um mich, weil sie gemerkt hat, dass sie die Sprache nicht versteht oder das Denken von einem Bankdirektor. Und die Zusammenhänge, die organisationspolitisch laufen könnten, gar nicht so im Auge gehabt hat, sondern vielmehr die Person, die einen ganz schlimmen Chef hat. Also ich denke, es braucht so eine professionelle Abgrenzung eben in alle Richtungen. Ich finde, es gibt ja auch viele Betriebswirtschaftler, die dann Coaching-Ausbildungen machen, das finde ich, ist auch legitim, aber dann einfach in einem klar abgegrenzten Bereich, und für gewisse Themen sind sie dann auch nicht zuständig. Und genau so bei uns, wenn es nachher zu stark in eine Geschäftsberatung geht, wo ich finde, ist ja nicht unser Job, dann finde ich, können wir das auch nicht mehr machen." (1)

„Also ich würde solange Leute in der Krise hier drin lassen, wie sie über ein Grundmass an Steuerungsfähigkeit verfügen: Essen, Schlafen, Kontakte verlässlich aufrecht halten und Kontakte selber verlässlich suchen. Es kann schmal sein, aber es muss zuverlässig sein, also das eigene Kontrollverständnis soll noch da sein. Das kann auch mit etwas medikamentöser Unterstützung sein in Zusammenarbeit mit dem Hausarzt." (2)

E) Interventionstiefe

In Bezug auf die Interventionstiefe, d.h. den Grad der emotionalen Beteiligung, sind sechs Coachs (1, 9, 11, 12, 14, 15) der Auffassung, dass eine Klientin oder ein Klient entscheidet, in welcher Ausprägung ein Anliegen bearbeitet werden soll. Das bedeutet, dass sie so weit (respektive so tief) gehen können, wie es für die Person stimmt. Vier Coachs (5, 11, 12, 14) gehen von dem Verständnis aus, dass es sich in der Regel bei ihren Klientinnen und Klienten um Personen handelt, die über ausreichend Ressourcen und Kompetenzen verfügen, sodass sie ihnen eine Art „Nebenschauplatz" (11) oder „Zwischenraum" (12) anbieten können, um die Personen zu entlasten oder eine Situati-

on etwas zu entschärfen. Dadurch eröffnet sich eine Möglichkeit, neue Ideen zu generieren, ohne dass ein weiterführender therapeutischer Prozess angezeigt wäre. Grundsätzlich kann eine Offenheit der Expertinnen und Experten (5, 11,12) in Bezug auf die Interventionstiefe festgestellt werden. Sie sind sehr wohl bereit, eine Art Pilotphase von ein bis zwei Sitzungen durchzuführen, damit beide Parteien prüfen können, ob die gewählte Intervention zieldienlich ist.

„Ich glaube, meine Klienten oder überhaupt Menschen haben die Fähigkeit zu merken, wie viel es in einem gegebenen Setting verträgt oder wie weit sie sich darauf einlassen. Ich hatte noch nie jemanden, der hier drinnen irgendwie dekompensiert wäre oder wahnsinnig laut geschrien hätte oder irgendetwas, das nicht mehr kompatibel gewesen wäre. Deshalb habe ich das Gefühl, man kann so weit gehen, wie es für die Person stimmt.“ (9)

„Im Allgemeinen finde ich, dass auch Coachees ein gutes Gespür dafür haben, was sie in diesem Kontext einbringen können und wollen. Also sie bringen so viel vom Privaten mit rein, wie sie brauchen, damit sie – jetzt wieder in dem ganzheitlichen Denken – das Gefühl haben, das spielt auch eine Rolle für das Lösen der beruflichen Situation.“ (15)

„Manchmal müssen Dinge wirklich einfach therapeutisch aufgearbeitet werden. Aber dann gibt es wie so einen Zwischenraum, wo man im Leben nochmals an einen Punkt stösst, an dem etwas Altes, ein altes Thema, kommt. Und es sind ja oft Leute mit vielen Ressourcen, guten Kompetenzen, und da muss man gar nicht so viel machen, aber für sie ist es ganz wertvoll, den Zusammenhang zu erkennen. Und dann reicht es aus, vielleicht in einer Sequenz einmal intensiv damit zu arbeiten.“ (12)

„Ich hatte kürzlich jemanden, der in einer Führungssituation konfrontiert wurde mit einer Erfahrung aus der eigenen Schulzeit – 30/40 Jahre zurück – und plötzlich so eine Art ‚flash back‘ mit traumatischen Schulerfahrungen gehabt hat. Und auch da ist die Frage: Schicke ich ihn zu einer spezialisierten Therapeutin oder einem Therapeuten oder versuche ich etwas aus meinem eigenen Repertoire aus? Und das diskutiere ich mit dem Kunden, überlege es auch für mich selber, ob das drin liegt oder nicht.“ (11)

„Ich bin fähig, auch persönliche Themen in einer ersten Runde gut aufzugreifen, ohne das gesamte Wissen eines Therapeuten zu haben. Ich kann gut diese Brücken, diese Wechsel- oder Querbeziehungen, diese Dynamiken erkennen und versuche, sie in ein Coaching zu integrieren.“ (12)

4.4.2.2. Kontextbezogene Aspekte (Dreiecksvertrag)

A) Ziel- und Kontextbezug

Die meisten der befragten Expertinnen und Experten (1, 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 17) räumen persönlichen Themen auch bei einem bestehenden Dreiecksvertrag grundsätzlich Raum ein. Einige (1, 3, 4, 8, 9, 11) vor allem unter der Voraussetzung, dass diese Themen in einem wichtigen Zusammenhang mit dem anvisierten Ziel stehen und/oder ein Kontextbezug gegeben ist. Wenn dieser thematische Ziel- und Kontextbe-

zug nicht mehr gegeben ist, beispielsweise durch ein Überhandnehmen von persönlichen Themen oder durch diametrale Zielabweichungen, sehen sich Coachs (1, 3, 4, 8, 9, 11) dazu veranlasst, dies mit ihrer Klientin oder ihrem Klienten zu thematisieren und ggf. eine Vertragsanpassung in Betracht zu ziehen.

„Ich finde schon, dass wenn man ein solches Agreement hat mit einem Arbeitgeber, man nachher nicht völlig frei ist. Ich finde, Themen müssen immer in die Richtung des Ziels gehen, welches man definiert hat.“ (1)

„Ich komme überhaupt nicht in Konflikt, wenn ich denke, dass es mit der Unternehmenszielsetzung vereinbar ist. Also wenn ich denke, das Ziel kann eigentlich gar nicht erreicht werden, ohne den persönlichen Themen auch Raum zu geben.“ (2)

„Private Problemdimensionen sind aber für mich persönlich in einem Coaching nur dann relevant, wenn es auch in der Zielformulierung wieder ersichtlich wird – einfach wenn es dafür Sinn macht.“ (8)

„Der Hauptauftrag ist das Berufliche, und den will ich ja auch gar nicht ändern, auch keine psychotherapeutische Chose vor mir ausbreiten, aber dahinter dass wir kraftvoll hingucken können ‚Was könntest du denn brauchen, vielleicht im Umgang mit dieser Fragestellung?‘, sodass er den Blick wieder frei hat und den Rücken frei hat, um mit seinen beruflichen Themen vorwärts zu machen.“ (10)

„Wenn Menschen ins Coaching kommen, dann ist es manchmal so wie ein Riesendurcheinander von einem Knäuel von verschiedensten Fäden, und der, an welchem man beginnt zu ziehen, ist immer ein beruflicher Faden, aber dann kommen halt andere hinten nach. Oder wenn Sie es systemisch sehen möchten, auch da, man setzt an einem Punkt an, der im Beruf lokalisiert ist, aber die Zusammenarbeit im Coaching bringt es mit sich, dass auch andere Themen rein kommen.“ (15)

B) Zeitfenster für persönliche Anliegen

Der Zeitraum, den Coachs bereit sind, für persönliche Anliegen einzuräumen, weist eine grosse Spannweite auf. Diese variiert von ‚eng‘ (11) über ‚einen gewissen Anteil‘ (9) bis ‚weit‘ (13):

„Das lief über den Arbeitgeber, und wir haben auch darüber diskutiert, ob diese Person die Sitzung jetzt selber bezahlen sollte, und es war aber wirklich nur irgendwie eine halbe Stunde, und die restliche Zeit haben wir dann noch über die berufliche Situation dieser Person gesprochen. Und es war sowieso eine Person, die sich sehr engagiert hatte für den Arbeitgeber, sodass ich gefunden habe, nein, das lassen wir. Wenn es aber mehr gewesen wäre, dann gibt es klar einen neuen ‚contract‘ (…).“ (11)

„Es kommt auf den Zeitrahmen an. Wenn man ein Jahr gemeinsam arbeitet, dann kann man eine Schlaufe [für private, persönliche Themen] machen. Wenn nicht, dann kann man sagen, gut, ein Ergebnis des Coachings für den Bericht an den Auftraggeber heisst, es gibt noch andere Bühnen, die einen Einfluss haben, und dann kann man jemandem auch empfehlen, auf eigene Kosten weiter zu machen.“ (9)

„Also wenn ich auf der Wegstrecke mit jemandem private Themen streife oder auch da landen will, und wir da wieder rauskommen und wieder Richtung professionelle Per-

spektive gehen können, dann finde ich, ist das ein Teil eines Prozesses, wo das Ergebnis zählt und der Aufwand, den wir brauchen, um dahin zu kommen." (13)

C) Vertrauensbeziehung hat übergeordneten Stellenwert

Klar wird aufgrund vieler Aussagen (1, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 13), dass die Klientinnen oder Klienten sowie ihre Themen und Anliegen im Zentrum eines Business-Coachings stehen. Ein Experte bezeichnet die Auftrag gebende Seite sehr wertschätzend als „Sinnstifter des Ereignisses" (10), würdigt aber vor allem die Autonomie seiner Klientin oder seines Klienten, indem er die Zustimmung der Auftrag gebenden Seite einholt, mit einer Person nochmals eigene (evtl. auch abweichende) Ziele zu definieren. Sämtliche Coaching-Inhalte unterliegen der Schweigepflicht. Diese Tatsache ist für alle befragten Coachs eine Selbstverständlichkeit. Viele Coachs (1, 4, 5, 6, 8, 10, 11, 17) verhalten sich deshalb in Bezug auf Rückmeldungen an eine Auftrag gebende Person äusserst zurückhaltend, einige distanzieren sich z.B. klar von Zwischenberichten (5, 17). Wenn überhaupt, dann werden Rückmeldungen grundsätzlich nur in Absprache mit der Klientin oder dem Klienten und wenn möglich in Anwesenheit sämtlicher Parteien gemacht. Die Coachs bevorzugen es jedoch, wenn Klientinnen und Klienten die Rückmeldung selber übernehmen, damit die Vertrauensbeziehung unter allen Umständen gewahrt werden kann. Die Vertrauensbeziehung zwischen Coach und Klientin/Klient hat einen übergeordneten Stellenwert, so dass viele Coachs (2, 4, 5, 13, 16) ohne Weiteres bereit sind, persönlichen Themen den notwendigen vertraglichen Schutz (z.B. Deckthemen) gegenüber der Auftrag gebenden Seite zu gewähren.

„Wenn ich denke, dass das Ziel eigentlich gar nicht wirklich erreicht werden kann, ohne da in Ruhe sozusagen dem auch noch mal Raum zu geben. Dann würde ich das auch hüten, würde ich das auch schützen, bis hin zu Deckthemen gegenüber Organisationen sagen, im Sinne von Rollenauseinandersetzung, Verhaltenstrainings im Umgang mit schwierigen Kunden… da habe ich überhaupt kein schlechtes Gewissen, auch wenn es um Werte- oder Sinnfragen geht." (2)

„Und da drin [Dreiecksvertrag] gibt es fast immer eine Formulierung, die heisst ‚Reflexion der aktuellen beruflichen Situation', also ein Thema unter anderen. Das ist sehr breit und überhaupt nicht konkret, aber damit man eben auch eine Plattform hat, die freier bearbeitbar ist." (4)

„Ich sage es jetzt mal so: Klar schaue ich für die Interessen der Firma, der Massstab ist aber immer das Wohlergehen des mit mir zusammenarbeitenden Coachees." (5)

„Ich muss wissen, was erwartet eigentlich der Auftraggeber von mir, wenn er mich bezahlt, damit Chef X oder Chef Y so eine Wegstrecke geht. Das muss ich wissen, aber was auf der Wegstrecke passiert, und wie ich das mache, da lass ich mir überhaupt nicht rein reden." (13)

D) Toleranz der Auftrag gebenden Seite

Schutz- und Deckthemen sind jedoch nicht in jeder Dreiecksvereinbarung nötig. Verschiedene Coachs (2, 7, 10, 11, 12) erleben die Auftrag gebende Seite auch als kompetent, tolerant und grosszügig in Bezug auf die Bearbeitung persönlicher Themen im Business-Coaching, da der Nutzen für das Unternehmen erkennbar ist.

„…die [Organisation] bieten in ihrem Netzwerk an: Coaching für persönliche Themen, für Arbeitsthemen, für Führungsthemen. Da kann sozusagen die Mitarbeiterin, der Mitarbeiter von vornherein auch wählen. Und die haben ihre Coachs auch schon so ausgewählt, dass für persönliche Themen mehr Psychotherapeuten zur Verfügung stehen. Und da ist es dann eigentlich sozusagen im Vorfeld schon erlaubt." (7)

E) Interessenskonflikte und „hidden agenda"

Es kommt vor, dass Coachs (4, 5, 8, 9, 14, 17) mit heiklen Situationen konfrontiert werden, die Interessenskonflikte hervorrufen können oder die einen Coach in „Interessensgrenzgebiete" (5) versetzen. Beispielsweise wird im Coaching die Beziehung zum Chef thematisiert (4), und am Ende eines Coachings verlässt die Person die Firma. Oder es geht um die Unzufriedenheit im Job (8, 9, 14, 17), dass jemand mitteilt, dass sie oder er eigentlich gar nicht mehr in diesen Job zurück will, sondern sich lieber neu orientieren möchte. Drei Expertinnen und Experten (8, 9, 17) erachten dies dann als Moment, um „Stopp" zu sagen. Ein Experte (14) ist der Auffassung, dass es mittelfristig jedoch auch im Interesse der Organisation liegt, wenn eine unglückliche Person zum Schluss kommt, die Unternehmung zu verlassen.

Interessenskonflikte können auch entstehen, wenn Business-Coaching für Unternehmenszwecke instrumentalisiert wird, d.h. wenn „hidden agendas" (verdeckte Vorhaben) in Auftrag gegeben werden. Beispielsweise ist eine Entscheidung für eine Kündigung bereits getroffen, einer Person werden aber offiziell noch einige Coaching-Sitzungen zugesprochen, als letzte Chance sozusagen. Die befragten Coachs (2, 3, 4, 14, 17) sind grundsätzlich sensibilisiert und lehnen bei Verdacht auf „hidden agenda" einen Auftrag ab. Ein Experte jedoch erwähnte, dass „hidden agendas" sehr oft vorkommen und dass er solche Aufträge nicht grundsätzlich ablehne, sondern sich dann in einer Vermittlerposition sehe, so ein wenig „…go between, ohne dass es die Person gewusst hat" (5), damit der Prozess geordnet ablaufen kann.

„Man kann z.B. auch in einen Konflikt kommen, wenn der Coachee sagt: ‚Eigentlich will ich gar nicht mehr zurück in diesen Job, eigentlich suche ich mir etwas anderes.' Und dann muss man halt sagen: ‚Halt, stopp, das ist heikel, denn bezahlt wird vom Arbeitgeber, und auf dessen Kosten einen anderen Job zu suchen, ist etwas schwierig'." (9)

„Es gibt manchmal Interessenskonflikte, also das mit dem weg-coachen. Ich denke, mittelfristig ist das auch im Interesse der Organisation, wenn jemand unglücklich ist und das nicht zu ihm passt, dass man sich trennt. Aber kurzfristig ist es schon so, dass jemand sagt: ‚Jetzt haben wir 30 Stunden Coaching bezahlt mit dem Ergebnis, dass die Person geht'." (14)

„Ich habe schon mal Aufträge abgelehnt, wenn die Entscheidung für eine Kündigung im Grunde genommen bereits gefallen ist, und man einfach noch acht Coaching-Sitzungen abwarten will. Das ist abwertend und missbrauchend dem Coachee gegenüber, Hoffnung zu machen, obwohl gar keine Chance mehr besteht." (2)

„Die schwierigere Situation ist einerseits die, dass dann vielleicht die Personalentwicklerin oder der Chef herkommt und sagt: ‚Wissen Sie, Coaching ist für ihn die letzte Chance, weil er solche Schwierigkeiten macht, aber wir wollen ihm noch eine Chance geben, sich durch Coaching zu verbessern'. Dann könnte es sein, dass ich dieses Coaching nicht einmal mehr annehme. Ich kann einen Coachee nicht verändern." (17)

F) Verordnetes versus freiwilliges Business-Coaching

Im Zusammenhang mit „hidden agendas" kommt auch das Thema verordnetes versus freiwilliges Business-Coaching zur Sprache. Einige Coachs (2, 5, 15) sind der Meinung, dass freiwilliges Coaching nicht üblich ist. Ein Experte (5) erwähnt, dass lediglich Privatpersonen freiwillig kommen, dass aber i.d.R. bei Dreiecksverträgen auf der Basis von ‚eine vom Chef empfohlene Massnahme' von wenig Freiwilligkeit ausgegangen werden kann. Eine Expertin (15) ist derselben Ansicht und beschreibt diese Thematik wie folgt:

„Das ist jetzt so ein Teil, der aus der Quali kommt, und wo dann die vorgesetzte Instanz mal vorschlägt, das wäre doch was fürs Coaching. Und da frage ich mich dann schon, wie viel Freiwilligkeit ist dahinter. Natürlich, es ist deklariert, und er sagt auch, dass er das möchte, aber was heisst das. Es ist für mich einfach eine wichtige Prämisse. Also, wo ist Freiwilligkeit angebunden an einer Machtinstanz und wo nicht." (15)

4.5. Anliegen

Vier Coachs (1, 3, 5, 16) gehen davon aus, dass eine Person zwar mit einem Hauptanliegen ins Business-Coaching kommt, dass aber hinter einem Anliegen oft Themen sind, die deutlich weiter gehen, als man auf den ersten Blick annehmen würde. D.h. dass sich im Laufe eines Coachings herauskristallisiert, ob es sich effektiv um das Hauptthema handelt oder ob es ein vordergründiges Thema ist.

4.5.1. Austausch und Reflexion

Führung hat aus Sicht von einigen Coachs (1, 2, 3, 8, 13, 16) häufig auch etwas mit Einsamkeit zu tun. Diese Tatsache erachten sie als Grund für das übergeordnete Bedürfnis

von Führungspersonen nach Austausch und Reflexion mit einer professionellen, vertrauensvollen und neutralen Person.

„Das ist ein typischer Aspekt der Welt draussen, wo der Druck an den Stellen relativ hoch ist, wo sie vielleicht nicht noch zehn Kolleginnen und Kollegen haben, um sich auszutauschen, sondern eher allein sind und einen Sparringpartner suchen, mit dem sie etwas anschauen können. Austausch, sich jemandem anvertrauen können, der einem auch nicht in die Pfanne haut – also nicht einen Vorgesetzten, der einem dies negativ auslegen könnte, oder Mitarbeitende, bei denen man Angst haben könnte, dass dies als Schwäche interpretiert wird. Oder auch Kollegen auf der gleichen Ebene, mit denen man vielleicht im Konkurrenzkampf steht. Sondern eben eine Vertrauensperson, die auf ihrer/seiner Seite steht und den Rücken stärkt.“ (8)

Typische Fragestellungen, bei denen es aus Sicht der befragten Coachs angezeigt ist, den gesamten Lebenskontext einer Führungsperson miteinzubeziehen, lassen sich in zwei Kategorien unterteilen: individuelle (intrapsychische) Anliegen und interaktive (interpsychische) Anliegen.

4.5.2. Individuelle (intrapsychische) Anliegen

A) Belastung und Abgrenzung

Laut sieben Coachs (1, 2, 4, 6, 7, 8, 13) nimmt die Thematik von Belastung und Abgrenzung einen prominenten Stellenwert ein. Der Umgang mit dem inhaltlichen und zeitlichen Leistungsdruck, mit der eigenen Belastbarkeit i.S.v. Energie für den beruflichen Alltag zur Verfügung haben, mit der Rollenvielfalt, mit den vielen unterschiedlichen Einflüssen etc. sind typische Anliegen, die eine ganzheitliche Herangehensweise sinnvoll erscheinen lassen.

„(…) Leistung und Belastbarkeit, also welches Energiefeld habe ich denn eigentlich für meinen beruflichen Alltag frei.“ (2)

„Vor allem in letzter Zeit geht es so um die Themen Belastung/Überlastung, zeitlicher Druck, die vielen Einflussfaktoren, die sich schnell drehende Welt, Unsicherheiten…, die dann auch ins Privatleben reingehen, die das ganze Leben umfassen schlussendlich, die aber hauptsächlich an der Arbeitsstelle dieser Führungskraft zum Vorschein kommen.“ (8)

B) Berufliche Standortbestimmung und Sinnfragen

Der persönliche Teil kommt im Business-Coaching auch im Falle von beruflicher Standortbestimmung oder beruflicher Neuorientierung stark zum Tragen (3, 15). Neben den Fachkompetenzen geht es vor allem um Sinnfragen und Wertvorstellungen, die einem im eigenen Leben als zentral erscheinen (5, 9, 15). Sinn- und Wertethemen kom-

men aber spätestens mit ins Spiel, wenn eine Führungsperson vor der Herausforderung steht, Mitarbeitende entlassen zu müssen.

„Wenn es z.B. um berufliche Standortbestimmung geht ‚wie weiter', da kommt der persönliche Teil viel mehr mit hinein. Z.B. Fragen nach Sinn, Gesundheit etc." (15)

„Ein Moment, in dem es ganz sicher um Sinn- und Wertefragen geht, ist, wenn es um Entlassungen geht. Sei dies um Entlassungen infolge von Reorganisationen oder Rationalisierungen oder auch Entlassungen aus Gründen, die mit der Qualität zu tun haben." (9)

C) Führungsrolle

Viele Anliegen haben mit der Rolle als Führungsperson zu tun (3, 6, 9, 11, 13, 16), denn Führung hat immer auch mit der eigenen Person und entsprechend mit den persönlichen Themen zu tun. Eine Führungsperson muss sich fragen, welches Führungsverständnis oder welches Menschenbild sie in sich trägt. Des Weiteren bezeichnen Coachs mangelndes Selbstvertrauen, fehlende Klarheit und Umsetzungskraft als persönliche Anliegen, die aus der Führungsrolle heraus entstehen (3, 13, 16).

„Wenn ein Mitarbeiter Mühe bereitet oder das Team nicht funktioniert, dann muss man sich ja auch selbst fragen: ‚Was ist mein Anteil da drin?' oder ‚Was habe ich für ein Führungsverständnis oder Menschenbild?'" (6)

„Die Frage: ‚Was habe ich überhaupt für ein Verständnis von Führung?' , finde ich, hat zentral zu tun mit biografischen Erfahrungen, die man gemacht hat über verschiedenste Situationen, in denen Führung implizit ein Thema ist. Das müssen gar nicht nur meine eigenen Chefs sein, sondern es können auch Lehrer und Lehrerinnen sein, oder es können auch Eltern oder Grosseltern sein oder wer auch immer mich geprägt hat. Hierarchien sind eigentlich eine Grundkonstante in der Gesellschaft, und deshalb finde ich, wenn jemand eine Führungsfunktion übernimmt, dann ist das zuerst einmal die erste Frage, die man sich stellen muss: ‚Was habe ich eigentlich für ein Bild und welches sind meine do's and dont's in dieser Frage, und stimmt das immer noch überein mit dem, was ich jetzt vor mir habe als Aufgabe, und reicht das Repertoire oder die Haltungen, die ich bringe?'" (9)

„Führung hat auch was damit zu tun, sich noch ganz anders dem Thema Verantwortung zu stellen, als das wahrgenommen wird." (13)

„Das erlebe ich immer wieder und sehe immer wieder das Thema Selbstwert, Selbstakzeptanz, Selbstbewusstsein, i.S.v. was denke ich, was fühle ich, was will ich. Wenn da ein Stück geht im Coaching, dann gibt es zum Teil ganz schnell völlig grosse Klarheit im Kontakt mit anderen und auch inhaltlich, was will ich, wie will ich." (16)

4.5.3. Interaktive (interpsychische) Anliegen

A) Beziehungsthemen

Die Interaktionen einer Führungsperson über verschiedene Hierarchiestufen hinweg werden in einem Business-Coaching ebenfalls oft thematisiert (6, 7, 16) und beinhalten häufig Beziehungsthemen, die sich nicht nur in geschäftlichen Beziehungen zeigen und deshalb eine umfassende Betrachtung erfordern.

„Häufig fällt mir auf, dass Personen mit ihren Teams oder Vorgesetzten Schwierigkeiten haben. Also das sind eigentlich schon Beziehungsthemen, die sie mitbringen, und dann zeigt sich, dass in ihrem eigenen Beziehungssystem sehr viel Unruhe ist (…). Überhaupt habe ich den Eindruck, Führungspersönlichkeiten, die in kritischen Beziehungen leben, haben es häufig sehr schwer (…). Sie versuchen so eine Art Überkompensation in die Arbeit reinzustecken – unheimlich viel arbeiten, unheimlich viel Engagement. Das hat natürlich Konsequenzen (Vorbildfunktion).“ (7)

B) Positionierung und Rivalisierung

Positionierungsthemen, eine in Unternehmen prominent vertretene, jedoch tendenziell tabuisierte und unterschätzte Tatsache, werden im Rahmen von Business-Coaching ebenfalls aufgegriffen und ganzheitlich beleuchtet (1, 2, 14). Wie eine Person mit Konkurrenz umgeht, wie sie rivalisiert, wie sie das eigene Territorium markiert etc., hat oft sehr viel mit ihr selbst zu tun und ist zudem durch geschlechtsspezifische Unterschiede gekennzeichnet.

„Ein Thema, was beim Coaching immer mal wieder eine Rolle spielt, aber fast noch unterschätzt wird, ist das Thema Rivalität, Konkurrenz. Eigentlich ist das ein ganz zentrales Thema in ganz vielen Organisationen und Institutionen, aber offen ausgesprochen wird es doch relativ selten. Wenn ich z.B. Frauen coache, frage ich sehr schnell nach Rivalität und Territorium, weil viele dieser Umwelten sind eigentlich relativ männlich geprägt. Manche Frauen lernen auch, relativ souverän damit umzugehen, aber es ist auch nicht so einfach. Also wenn Sie als Frau rivalisieren, dann sind Sie oft eher unsympathisch, sind nicht mehr nett, sind nicht mehr charmant.“ (14)

C) Führungsstil

Eine Führungsperson wird aufgrund der Auseinandersetzung mit anderen Menschen immer wieder mit sich selber konfrontiert (6). Und diese Art der Auseinandersetzung mit anderen Menschen beinhaltet auch die Aufgabe, eine geeignete Führungsform zu finden und diese dann entsprechend auszugestalten i.S.v. Fokussierung, Konzentration, Komplexitätsreduktion sowie Netzwerke aufbauen und pflegen, Leute motivieren, aktivieren und „mit ins Boot holen“ (13).

„Ich denke, Führung hat immer auch mit der Person und den persönlichen Themen zu tun. Eine Führungsperson wird mit sich selber konfrontiert in der Auseinandersetzung mit Menschen." (6)

„Dann ist für mich die Auseinandersetzung mit dem neuen Autoritätsbegriff sowieso ein spannendes Thema, wo es darum geht, von dieser Polarisierung zwischen Autorität und Antiautorität wegzukommen und zu lernen, sich zu positionieren, Formen dafür zu finden, dafür einzustehen, das mit Präsenz wirklich aufzuladen, sich nicht zu verzetteln, d.h. auch Komplexität reduzieren, sich auf wenige Dinge fokussieren und die Energie hochhalten, bis man loslassen und weitergehen kann oder neue Themen anpackt. Also ‚Wie mach ich das?' ‚Wie baue ich Unterstützungssysteme auf?' ‚Wie bringe ich Leute mit ins Boot?' ‚Wie schaff ich Netzwerke, die mich energetisch unterstützen?' , das find ich, sind zentrale Themen." (13)

Die nachfolgende Übersicht quantifiziert die Ergebnisse:

Austausch und Reflexion N=6			
Individuelle (intrapsychische) Anliegen N=18		**Interaktive (interpsychische) Anliegen** N= 8	
Belastung und Abgrenzung	N=7	Beziehungsthemen	N=3
Berufliche Standortbestimmung und Sinnfragen	N=5	Positionierung und Rivalisierung	N=3
Führungsrolle	N=6	Führungsstil	N=2

Tabelle 6: Übersicht der Ergebnisse ‚Anliegen' (eigene Darstellung)

4.6. Zukunft von Business-Coaching – Eine Einschätzung

A) Steigende Nachfrage

Die befragten Coachs (1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 15, 16) gehen von einer steigenden Nachfrage nach Business-Coaching aus, da die Anforderungen an Führungskräfte – Leistungs- und Termindruck, Komplexität, Effizienz etc. – zunehmen werden. Die Frage, die sich jedoch stellt, ist, ob Organisationen in Anbetracht der wirtschaftlichen Situation bereit sind, dies auch zu finanzieren.

„Ich denke, mit dem zunehmenden Druck, der in der Arbeitswelt herrscht, nimmt das Bedürfnis der Einzelnen zu, Business Coaching zu beanspruchen. Die, die es beanspruchen, erleben es als sehr unterstützend. Die Frage ist, ob es von den Firmen bezahlt wird, oder ob es ein Entscheid der Person sein wird, Business Coaching dann privat in Anspruch zu nehmen." (1)

„Auf der anderen Seite muss man sagen, die Komplexität ist immer noch steigend und nicht sinkend, und deshalb ist das Bedürfnis von Führungskräften, sich an einem Ort austauschen zu können, sicher nicht weniger." (9)

B) Verdrängungswettbewerb

Sechs Coachs (3, 5, 7, 8, 11, 14) sprechen von einem Verdrängungswettbewerb, welcher aktuell auf dem Coaching-Markt zu verzeichnen ist und der tendenziell steigen wird. Diese „Überfütterung" (7) hat zur Folge, dass sich Coachs neue Strategien für die Zukunft überlegen müssen: Marktpositionierung (Marketing), Kundennutzen erhöhen (inhaltliche Spezialitäten oder spezielle Beratungsansätze), Fokussierung auf Kernkompetenzen, Internationalisierung i.S.v. Anpassung an weltweite Qualitätsstandards.

„Was wir sicher auf dem Coaching-Markt haben, ist ein permanenter Verdrängungswettbewerb, weil es viel zu viele Coachs hat – qualitativ und ausbildungsmässig sehr unterschiedliche. Der Verdrängungswettbewerb bleibt." (5)

„Und ich habe das Gefühl, dass noch mehrere Leute den Wunsch haben werden in Zukunft, dies [Coaching] zu machen. Und dass es dann auch in dem Sinne wichtig ist, sich irgendwie zu unterscheiden, irgendwie auch Kunden, Klienten von sich zu überzeugen. Das ist eher eine Marketing-, keine Coaching-Kompetenz." (8)

C) Ausbildung und Zertifizierung

Im Zuge der Qualitätssicherung von Coaching als Profession sprechen drei Coachs (5, 8, 17) von einem Zertifizierungsboom. Als Orientierungsrahmen für Organisationen und Klientinnen/Klienten wird dies sehr wohl als wertvoll betrachtet. Ein Experte spricht in diesem Zusammenhang aber auch von „Schein-Professionalisierung" (8), da diejenigen Coachs, die vehement für eine Coaching-Ausbildung und -Zertifizierung plädieren, dies selbst oft nicht vorweisen, da sie zu den Pionieren in ihrem Bereich gehören und durch Praxis irgendwie dazu gekommen sind.

„Die Zertifizierung soll ein gewisses Qualitätsniveau sicherstellen, ist aber auch Marketinginstrument. Gerade auch Firmen legen immer mehr Wert auf solche Glaubwürdigkeitsindikatoren." (8)

„Ich sage jetzt mal, die beste Chance ist halt sowieso, über den Markt systematisch Leute auszubilden und a) über Verbände entsprechende Qualitätsmassstäbe zu entwickeln, sodass die Leute über eine gute Ausbildung merken, was Coaching wirklich ist, und b) dann über Verbände so etwas wie ein Reglementarium kriegen, wie Qualität messbar wird und was Qualität heisst." (17)

D) Generalisierung versus Spezialisierung

Einige der befragten Coachs (3, 12, 15, 17) sträuben sich im Grossen und Ganzen gegen die Spezialisierungstendenz auf Seiten der Organisationen. Sie vertreten den ganzheitlichen Ansatz und sehen den Umgang mit der Vielfalt an Themen während eines Coaching-Prozesses als ihre Stärke. Weiter sind sie davon überzeugt, dass Klientinnen und

Klienten eine solche umfassende Begleitung wünschen und dass sich Beruf und Privates immer stärker vermischen wird.

„Also mit der Spezialisierung tue ich mich sehr schwer, ich kann auch nicht sehr viel anfangen damit. Wenn man die Offenheit hat, dann kommt eine ganz grosse Vielfalt an Themen innerhalb eines Coaching-Prozesses, und dann muss ich es als Coach aushalten. Es ist wichtig zu versuchen, in der Breite Unterstützung zu geben, Sparringpartner zu sein. Und damit sträube ich mich, zu kategorisieren oder spezialisieren oder nur noch Outplacement oder weiss nicht was anzubieten. Das fände ich die falsche Entwicklung. Ich glaube auch nicht, dass das erfolgreich ist. Das ist vielleicht gut zum Starten, um sich zu positionieren, ein Etikett zu haben, gesehen zu werden, aber ich glaube, der Kunde wünscht sich eine umfassendere Perspektive.“ (12)

„Dass man sagt X-Coaching oder Y-Coaching, das finde ich nicht so gut, denn das widerspricht meinem Verständnis von Ganzheitlichkeit. Und ich bin nicht so glücklich über verschiedene Firmen, die dann sagen: ‚Was haben Sie für Spezialitäten?‘ Keine gute Entwicklung. Die Sache ist, dass Sie dann zu spezifisch vorgehen beraterisch, aber den Menschen als Ganzes nicht mehr wahrnehmen. Und da befürchte ich, dass diese methodischen oder diese Spezialisierungsthemen eigentlich dem Coaching sozusagen die Qualität und auch die Stärke nehmen, nämlich die Stärke, Zusammenhänge darzustellen.“ (17)

E) Messbarkeit

Wirksamkeit, Nachhaltigkeit, Praxistransfer – das sind Punkte, die in Zukunft noch verstärkter von Organisationen gefordert werden (10, 11, 15). Die Forderung nach Messbarkeit von Business-Coaching wird jedoch tendenziell als einschränkend und nur bedingt möglich wahrgenommen, denn wie sollen beispielsweise spirituelle Ziele gemessen werden? Ein Coach (10) wünschte sich mehr Ergebnisoffenheit, damit ein Coaching (lern-)prozessorientiert und nicht teilergebnisorientiert gestaltet werden kann.

„Aber Coaching wird für mich nur günstig, und das wäre mein Wunsch für die Zukunft, dass es sich allgemein praktisch so verbreitet, wenn es dann mit dieser Ergebnisoffenheit einhergeht. Ich habe ein klares Ziel, bin aber ständig in der Lage, das Ziel zu verändern. Und das ist aber Teil des Qualitätserfolgserfolgs, das was eine gute Qualität des Coachings ausmacht. Was ich häufig erlebe, wenn es von Firmen bezahlt wird, ist, dass wenn etwas anderes rauskommt, als die ursprünglich wollten, dass sie dann das als nicht gutes Coaching ansehen. Weil es nicht dem entspricht – weil sie nicht mitgehen mit diesem Lernprozess. Und da sehe ich eine gewisse Gefahr, da sehe ich auch ein Problem, aber mein Wunsch wäre halt, dass es anders läuft.“ (10)

Die nachfolgende Tabelle dient der quantitativen Übersicht der genannten Entwicklungstendenzen von Business Coaching.

Entwicklungstendenz	**Anzahl Nennungen**
A) Steigende Nachfrage	N=12
B) Verdrängungswettbewerb	N=6
C) Ausbildung und Zertifizierung	N=3

D) Generalisierung versus Spezialisierung	N=4
E) Messbarkeit	N=3

Tabelle 7: Übersicht der Ergebnisse ‚Entwicklungstendenzen' (eigene Darstellung)

5. DISKUSSION

In diesem Teil folgen nun die Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse, die Formulierung des Konzepts „Business-Coaching" sowie die Beantwortung der Fragestellung und das Fazit. Die kritische Betrachtung der Methode sowie die kritische Auseinandersetzung mit den Ergebnissen bilden den Abschluss dieser Arbeit.

5.1. Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse jeder Kategorie zusammengefasst, interpretiert und weiterführende Überlegungen dazu skizziert.

5.1.1. Begriffsbestimmung

Der Begriff „Business-Coaching" löst widersprüchliche Assoziationen aus. Auf der einen Seite positiv konnotierte Bilder wie eine Oase oder ein Ritual, im Sinne einer produktiven Rückzugsmöglichkeit, und auf der anderen Seite Bilder von Nadelstreifen-Anzügen oder Business-Class, welche von Rigidität und Konformität zeugen.
Business-Coaching wird von den befragten Coachs ganz allgemein als eine Begleitung von Führungspersonen im beruflichen Kontext definiert, d.h. Anliegen sind primär erst einmal im beruflichen Alltag angesiedelt. Diese rudimentäre Definition ist vergleichbar mit den aktuellen allgemeinen Definitionen, die in Kapitel 2.1. ausgeführt werden. Wobei auf die Verwendung des Begriffs „Beratung" zum Teil bewusst verzichtet wird, um die Abgrenzung zur Expertenberatung zu verdeutlichen.
Die mangelnde Klarheit des Begriffs „Business-Coaching" (vgl. Rauen, 2003) widerspiegelt sich auch in den unterschiedlichsten Überlegungen der Expertinnen und Experten bezüglich der konkreten Verwendung des Begriffs. Teilweise wird der Zusatz „Business" als redundant erachtet, da Coaching ohnehin im Arbeitskontext angesiedelt ist. Ferner wird der Begriff „Führungs-Coaching" verwendet, um den Anglizismen entgegen zu wirken, oder die Verwendung des Begriffs wird dienstleistungsorientiert den Klientinnen und Klienten angepasst. Und schlussendlich zeigen sich weitere widersprüchliche Gesichtspunkte in Bezug auf den Marketing-Aspekt. Während dem der Zusatz „Business" das Beratungsformat Coaching im Organisationskontext legitimiert,

suggeriert dieser Zusatz gleichzeitig, dass es eben ausschliesslich ums Business geht, und es in diesem Gefäss genau deshalb keinen Raum für persönliche Anliegen gibt, was als störend und falsch wahrgenommen wird.
Einigkeit besteht somit in der rudimentären Definition, nicht so jedoch was den Einsatz des Begriffs anbelangt. Niemand ist wirklich glücklich mit diesem Begriff und benutzt ihn im Sinne der Anschlussfähigkeit, aber nicht aus innerer Überzeugung heraus.

5.1.2. Ganzheitlichkeit

Der Ansatz der ganzheitlichen Betrachtung einer Person – d.h. die Person sowohl im Gesamtkontext ihres Lebens als auch als Körper-Seele-Geist-Subjekt – kommt bei den befragten Coachs deutlich zum Ausdruck. Sie sind der Auffassung, dass eine Person nicht künstlich teilbar ist, sondern dass sie sich als Ganzes immer mit dabei hat in all ihren Lebenswelten. Weiter wird festgehalten, dass eine Person in Wechselbeziehung mit ihren verschiedenen Lebenswelten steht und dass sich an deren Schnittstellen archaische Muster zeigen können.
Diese ganzheitliche Betrachtungs- und Herangehensweise kann u.a. als Teil der Beratungshaltung verstanden werden und offenbart das verinnerlichte Menschenbild eines Coachs. Da es sich dabei um ein wesentliches und zentrales Unterscheidungsmerkmal der befragten Coachs im Vergleich zu anderen spezialisierten Business Coachs handeln könnte, wird die Ganzheitlichkeit in dieser Arbeit als separate Kategorie geführt. In einer weiterführenden Untersuchung wäre zu klären, inwiefern sich die befragten Coachs (Coaching-Erfahrung, Lebensalter, Fachkompetenz, Beratungsphilosophie etc.) im Vergleich zu spezialisierten Business Coachs, die ihren Fokus strikt auf sachbezogene Themen legen, unterscheiden.
Wie im theoretischen Teil beschrieben, erhielt die ganzheitliche Betrachtungsweise nach der Jahrhundertwende neuen Auftrieb. Diese ganzheitliche Denkart findet sich vor allem in der Gestaltpsychologie und in der systemisch orientierten Psychologie. Da sich die meisten der befragten Coachs an diesen beiden psychologischen Schulen orientieren, scheint es nachvollziehbar zu sein, dass sie eine Person als unteilbare Gesamtheit betrachten. Diese ganzheitliche Betrachtung einer Führungsperson bedeutet jedoch nicht automatisch, dass sie auch ganzheitlich begleitet werden kann. Ein Coach, der alle Aspekte und Dimensionen des Lebens ansprechen kann und sich auf dieses Terrain wagt, sollte eine Auseinandersetzung mit seiner eigenen Existenz hinter sich haben (vgl. Buer & Schmidt-Lellek, 2008).

5.1.3. Kompetenzen

Es wird deutlich, dass sich die Handlungskompetenz der befragten Coachs aus einem Kompetenzprofil, bestehend aus sechs Kompetenzbereichen, ableiten lässt.

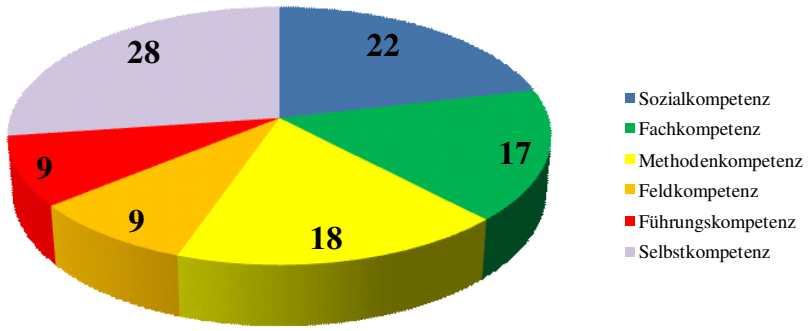

Abbildung 4: Kompetenzprofil (eigene Darstellung)

Quantitativ betrachtet nimmt die Selbstkompetenz den höchsten Stellenwert ein, gefolgt von der Sozialkompetenz. Diese Tatsache entspricht den theoretischen Ausführungen, die besagen, dass persönliche Kompetenzen und Erfahrungen eines Coachs von zentraler Bedeutung sind (vgl. Kapitel 2.6.1.). Die Methoden- und Fachkompetenz stehen für das theoretische Rüstzeug, welches ebenfalls als wichtig eingestuft wird. Auch diese Gegebenheit deckt sich mit der Theorie (vgl. Kapitel 2.6.2.). Die Feld- und Führungskompetenz wurden gleich häufig genannt und bilden den quantitativen Schluss. Werden diese sechs Kompetenzbereiche dem fachlichen Kompetenzprofil nach Wolff (2009, S. 36) – bestehend aus sieben Kernbereichen – gegenüber gestellt, kann festgehalten werden, dass sämtliche Kernbereiche im Kompetenzprofil der befragten Coachs beinhaltet sind:

Kompetenzen	**Kernbereiche nach Wolff (2009, S. 36)**
Sozialkompetenz	Führungsfähigkeit und Kommunikative Kompetenz
Fachkompetenz	Führungs- und Organisationswissen Betriebswirtschaftliches Basiswissen Psychologisch-diagnostisches Wissen und Können
Methodenkompetenz	Beraterisches Handwerkszeug Change-Management-Methoden für die Planung, Steuerung und Kontrolle
Feldkompetenz	--
Führungskompetenz	Führungsfähigkeit und Kommunikative Kompetenz
Selbstkompetenz	Erfahrung und Sicherheit mit Krisen- und Konfliktsituationen

Tabelle 8: Gegenüberstellung der Kompetenzen mit den Kernbereichen nach Wolff (2009, S. 36)

In der Kategorie **Sozialkompetenz** kommt der Beziehungsgestaltung eine besondere Bedeutung zu. Ob eine Person grundsätzlich bereit ist, ein persönliches oder privates Thema ins Business-Coaching miteinzubringen, hängt stark vom Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Klientin/Klient ab. Vertrauen entsteht vor allem dann, wenn es dem Coach gelingt, ein Gleichgewicht zwischen Nähe und Distanz herzustellen. Der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung kann somit als eine entscheidende Grundvoraussetzung für die Integration von Lebensthemen ins Business-Coaching betrachtet werden und spielt eine zentralere Rolle, als wenn es um reine Sachthemen gehen würde. Den hohen Stellenwert eines angemessenen Interaktionsstils, welcher zur personenspezifischen Qualifikation eines Coachs gehört, wird auch von Schreyögg (2008) betont und lässt sich auf der dritten Ebene ‚methodische Anweisungen' des integrativen Handlungsmodells einordnen (vgl. Kapitel 2.6.3.).

Zur **Fachkompetenz** zählen die befragten Coachs vor allem das grundlegende Verständnis professioneller Umwelten sowie den Abschluss einer adäquaten Coaching-Weiterbildung. Auch handlungsleitende Theorien und Konzepte gehören in den Bereich der Fachkompetenz. Aufgrund der Aufzählungen in den Interviews kann festgehalten werden, dass diesbezüglich die systemisch orientierte Psychologie sowie die humanistische Psychologie präferiert werden (vgl. Tabelle 3). Obschon der systemische Ansatz mit seinen klassischen Konzepten wie Ressourcen-, Ziel- und Lösungsorientierung prominent vertreten ist, gibt es kritische Stimmen in Bezug auf die reine Lösungs- und Ressourcenorientierung. Einerseits lässt sich durch ausschliesslich ressourcen- und zielorientiertes Fragen eine Person nicht als Ganzes erfassen, da es manchmal einen Blick (kein längerfristiges Verharren) auf ein Problem oder in die Vergangenheit benötigt, und andererseits kann ein rein lösungs- und kompetenzorientierter Ansatz zu Selbstabwertung führen und zusätzlich Druck erzeugen. Diese Situation dürfte mit zu den Gründen gehören, weshalb die meisten Coachs eine Kombination diverser Theorien und Konzepte bevorzugen oder eigene, neue Modelle entwickeln. Die konzeptionelle Kompetenz eines Coachs wird in der Theorie als zentral erachtet (vgl. Kapitel 2.6.2.). Ein Coach sollte demzufolge über ein Coaching-Konzept, eine sogenannte Rahmenkonzeption, verfügen. Einige Coachs zögerten und fühlten sich herausgefordert, handlungsleitende Konzepte und Theorien zu formulieren und auszudifferenzieren. Daraus lassen sich verschiedene Hypothesen ableiten: Es könnte sein, dass die Coachs ihre handlungsleitenden Theorien und Konzepte auf eine Art verinnerlicht haben, sodass sie latent vor-

handen sind, aber nur schwer expliziert werden können. Weiter könnte es sein, dass Coachs sich längere Zeit keine Gedanken mehr über handlungsleitende Theorien gemacht haben, da ihr Fokus stark auf der fünften Ebene des konkreten Handelns liegt (vgl. integratives Handlungsmodell, Kapitel 2.6.3.). Theorien und Konzepte sind zudem keine statischen Gegebenheiten, sondern werden mittels Untersuchungen laufend ausdifferenziert und weiterentwickelt. Parallel hinzu kommt die persönliche Entwicklung der Coachs aufgrund eigener Erfahrungen, Weiterbildungen und Selbstreflexionsprozesse, die eine Vermischung verschiedenster Theorien und Konzepte zur Folge hat.

In der Kategorie **Methodenkompetenz** weist die Fähigkeit der Prozessgestaltung den erwartet hohen Stellenwert auf. In Bezug auf die Methodenwahl gehen Coachs sowohl intuitiv als auch sehr strukturiert vor. Aus der Tabelle 4 wird ersichtlich, dass systemische Interventionen, Gesprächs- und Fragetechniken sowie Imaginationen/innere Visualisierungen zu den drei meistverwendeten Interventionsformen zählen. Rechnet man die Aufmerksamkeits(um)fokussierung und die Aufstellungen ebenfalls zu den systemischen Interventionen, dann wird deutlich, dass die meisten Nennungen in diesen Bereich fallen. Die Präferenz der systemischen Interventionen deckt sich mit den bevorzugten Theorien und Konzepten und stellt somit eine logische Schlussfolgerung dar und entspricht der deduktiven Grundstruktur des theoretisch erläuterten integrativen Handlungsmodells (vgl. Kapitel 2.6.3.). Der Einbezug des Körpers – sei es in Form von Bewegung in der Natur oder in Form von gezielten Übungen ‚Wo im Körper nehme ich etwas wahr?' – verdeutlicht den ganzheitlichen Ansatz auf der Methodenebene. Viele Coachs kombinieren und integrieren Interventionen aus unterschiedlichen Schulen oder Gebieten – i.d.R. Methoden, die sie selbst als positiv erlebt haben – je nach Fragestellung, Zeitpunkt und Klientin/Klient. Da es sich bei allen Coachs um ausgewiesene Expertinnen und Experten handelt, lässt dies auf einen bewusst eingesetzten und reflektierten Eklektizismus schliessen, sodass ein wahlloser Eklektizismus (vgl. Lippmann, 2006; Schreyögg, 2008) ausgeschlossen werden kann.

Die **Feldkompetenz**, im Sinne von eigener Erfahrung in einer Branche, Institution oder einem Tätigkeitsfeld haben, wird überwiegend als notwendig oder zumindest als Vorteil erachtet. Dieses Ergebnis deckt sich mit den theoretischen Ausführungen von Rauen (2003, vgl. Kapitel 2.6.1.), welche besagen, dass dieses Wissen zur Akzeptanz eines Coachs beiträgt, dass es aber gleichzeitig nicht überbewertet werden sollte.

Ein ähnliches Bild zeigt sich in der Kategorie **Führungskompetenz.** Die persönliche Führungserfahrung wird mehrheitlich als Notwendigkeit und grosser Vorteil beurteilt. Die Personen, welche eigene Führungserfahrung jedoch nicht als notwendig erachten, attestieren ihr zumindest eine Glaubwürdigkeitsfunktion. Es könnte sein, dass die Einschätzung der Relevanz eigener Führungserfahrung in einem Zusammenhang mit dem persönlichen Hintergrund eines Coachs steht. Was bedeuten würde, dass Coachs, die selbst einmal Führungsverantwortung getragen haben, (selbstverständlich) dafür, hingegen Coachs, die selbst noch nie eine Führungsrolle inne hatten, (logischerweise) dagegen plädieren.

In der Kategorie **Selbstkompetenz** zählen vor allem die Fähigkeit zur Selbstreflexion und das Bewusstsein der eigenen Lebensthemen zu den unerlässlichen Kompetenzen, die es insbesondere für eine ganzheitliche Begleitung braucht. Dies beinhaltet die Fähigkeit zum Aufbau einer beobachtenden Metaposition – sowohl in Bezug auf die eigenen Prozesse als auch in Bezug auf die Prozesse der Interaktion. Die Lebenserfahrung im Sinne eines Glaubwürdigkeitsindikators wird ebenfalls als wichtig erachtet. Diese Tatsache könnte auf das reifere Durchschnittsalter der befragten Coachs (53 Jahre) zurückzuführen sein und deckt sich mit den Aussagen von Schreyögg (2008, S. 32) in Bezug auf die Wichtigkeit einer breiten Lebens- und entsprechenden Berufserfahrung. Daraus kann zudem abgeleitet werden, dass – im Gegensatz zu manch anderen Berufen – ein Coach mit einer höheren Lebenserfahrung einen entscheidenden Vorteil hat. Den Schluss daraus zu ziehen, dass ältere Coachs automatisch die besseren Coachs sind, wäre jedoch unzulässig und entbehrte jeglicher Grundlage. Zudem müsste zuerst definiert werden, was unter einem „guten Coach“ zu verstehen ist. Und dies beschäftigt verschiedene Coaching-Verbände schon seit längerer Zeit (vgl. Kapitel 2.7.).

5.1.4. Rollenverständnis

Die Coachs assoziieren mit ihrer Rolle vor allem Begriffe, die mit Begleitung und Partnerschaft zu tun haben. Sie sehen sich als zeitlich befristete Begleitende einer Person auf einem Teilstück ihres Lebenswegs. Obwohl sich die Coachs in erster Linie in dieser begleitenden Rolle auf gleicher Augenhöhe mit ihren Klientinnen und Klienten wahrnehmen, kann aufgrund des Settings nicht von einer Symmetrie auf der Beziehungsebene ausgegangen werden. Im Gegenteil, aufgrund der Prozessleitungsverantwortung, die ein Coach inne hat, muss von einer formal bedingten Asymmetrie ausgegangen werden.

Dieses mögliche Beziehungsgefälle kann gemäss den theoretischen Ausführungen (vgl. Kapitel 2.6.1.) noch verstärkt werden, wenn ein Coach aufgrund seiner zusätzlichen Feldkompetenz als überlegen wahrgenommen wird.
Sämtliche Expertinnen und Experten sind von der Sinnhaftigkeit einer Integration persönlicher Themen in ein Business-Coaching überzeugt und erachten sich als kompetent, über die rein beruflichen Fragen hinaus zu gehen. Grundsätzlich sind sie aber der Ansicht, dass persönliche Thematiken von den Klientinnen und Klienten eingebracht werden sollten, was ein solides Vertrauensverhältnis voraussetzt. Wichtig bei der Integration von Lebensthemen scheint den Befragten, sich trotz der eigenen Fachkompetenz nicht aus purer Neugier oder eigenen Interessen von persönlichen Thematiken verführen zu lassen. Die Coachs sind sich entsprechend der „Gefahr" bewusst. Trotzdem stellt sich die Frage, wo denn eine solch latente Verführungsgefahr herrührt. Handelt es sich dabei um ein genuines Interesse am Individuum oder um das Bedürfnis, einer Person unter allen Umständen helfen zu wollen (Helfersyndrom)? Um diese Frage beantworten zu können, bedürfte es einer separaten Untersuchung.
Die allgemeine Coaching-Lehre besagt, dass ein Coach Hilfe zur Selbsthilfe leisten soll, ohne persönliche Stellungnahmen, Tipps und Ratschläge zu geben. Entgegen dieser Lehrmeinung sind viele der befragten Coachs durchaus bereit, ihr Experten- und Fachwissen zur Verfügung zu stellen, persönliche Stellungnahmen abzugeben, ihre Meinung zu äussern und teilweise sogar Ratschläge zu erteilen, ohne jedoch aus einer direktiven Position heraus zu agieren. Diese Bereitschaft könnte auf das grosse Bedürfnis der Klientinnen und Klienten nach persönlichen Stellungnahmen, Fachwissen etc. zurückzuführen sein, gepaart mit der grossen Dienstleistungsorientierung der befragten Coachs. Es könnte aber auch mit dem Bedürfnis der Coachs nach Anerkennung und Selbstdarstellung im Sinne von eigener Positionierung zusammenhängen. Da es sich in der Regel um reflektierte und kompetente Führungspersonen handelt, die höchstwahrscheinlich im Vorfeld schon individuelle Lösungsversuche unternommen haben, um ihr Anliegen zu bearbeiten, kann ein Coach davon ausgehen, dass ein gewisser Leidensdruck gegeben ist, welcher zu dem starken Bedürfnis nach konkreten Stellungnahmen führt. In diesem Zusammenhang stellt ein betriebswirtschaftlich orientierter Coach die Eignung von Psychologinnen und Psychologen in Bezug auf den Austausch von arbeitsweltlichen Fachthemen in Frage. Ein anderer, ebenfalls betriebswirtschaftlich orientierter Coach attestiert den Psychologinnen und Psychologen hingegen die Bereitschaft, sich betriebswirtschaftliches Wissen anzueignen – im Gegensatz zu betriebswirt-

schaftlichen Coachs, die wenig Bereitschaft signalisierten, sich psychologisches Wissen zu erarbeiten. Diese Ansichten könnten einen Ausschnitt der auf dem Coaching-Markt anzutreffenden vorgefassten Meinungen darstellen. Wer hat denn die Befugnis, die Entscheidungskompetenz oder die Macht zu bestimmen, welcher fachliche Hintergrund – ein betriebswirtschaftlicher oder ein psychologischer – besser oder schlechter ist in Bezug auf die Eignung als Coach? Gibt es nicht auf beiden Seiten wertvolle Aspekte, die interdisziplinär nutzbar gemacht werden könnten? In der Bereitschaft zur interdisziplinären Zusammenarbeit liegt eine grosse Chance, die ergriffen werden könnte. Da ginge es in erster Linie darum, konkrete Erfahrungen auszutauschen, voneinander zu lernen, Wissen zu vermehren, andere Perspektiven einzunehmen (wie dies auch Klientinnen und Klienten angeboten wird…). Gefässe dazu könnten im kleineren oder grösseren Rahmen (Workshops, Tagungen, Kongresse) durch Coachs selbst, durch Verbände, durch Ausbildungsorganisationen geschaffen werden – z.B. unter dem Motto „Business-Coaching: economy meets psychology". Auch Coaching-Ausbildungsinstitute könnten vermehrt beide Gebiete integrieren – z.B. den Anteil Psychopathologie erhöhen oder verstärkt Geschäftsführende zu Wort kommen lassen oder sie „live" in Ausbildungssequenzen beraten.

Die **Beratungshaltung** ist ein wesentlicher Teil des Rollenverständnisses und lässt sich auf der obersten Ebene „Metamodell" des integrativen Handlungsmodells (vgl. Kapitel 2.6.3.) ansiedeln. Die Beratungshaltung der befragten Coachs umfasst die wesentlichsten Grundelemente des personenzentrierten Ansatzes nach Carl Rogers (vgl. Kapitel 2.6.1.):

- Wertschätzung, Empathie (Vertrauen) und Kongruenz sind die drei zentralen Grundelemente der Begegnung.
- Eine Person ist Expertin ihres (Er-)Lebens.
- Eine Person verfügt über ein ihr innewohnendes Potenzial für ihre Persönlichkeitsentwicklung und die konstruktive Gestaltung ihres Lebens.
- Es ist wichtig, das Autonomiebedürfnis und die Eigenverantwortung einer Person zu wahren.

Diese achtungsvolle Grundhaltung begünstigt die Vertrauensbeziehung zwischen Coach und Klientin/Klient und kann lernfördernd wirken.
Die in den Interviews formulierte Beratungshaltung kann mit dem Leitbild einer Organisation verglichen werden, in welchem die wichtigsten Grundsätze für alle Stakehol-

ders transparent aufgeführt und veröffentlicht werden. Das Ausformulieren der Leitsätze ist eine (Marketing-/Image-)Sache, das Leben dieser Grundsätze jedoch eine andere. In den Interviews mit den Coachs konnte selbstverständlich lediglich das Ausformulieren der subjektiven Beratungshaltung erfasst werden. Das Leben der formulierten Beratungshaltung wurde vor allem durch den Sprachgebrauch (z.B. geschlechtsneutrale Formulierungen, respektvolle oder rüde Wortwahl, häufiger Gebrauch von „Business-Slang“ etc.) ansatzweise erlebbar. Dies müsste jedoch in einer weiterführenden Untersuchung auf der Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung spezifisch untersucht werden.

In Bezug auf die eigene Rollengestaltung können Coachs das theoretisch skizzierte Rollenkonzept (vgl. Kapitel 2.5.) auch für sich selbst nutzen. Denn der Umgang mit Unklarheiten und Grenzen sowie die Gestaltung und Nutzung von Handlungsspielräumen sind auch zentrale Elemente der Rollengestaltung eines Coachs. Die Fähigkeit eines Coachs zur **Abgrenzung**, sei es in Bezug auf fachliche oder kontextbezogene Aspekte, kann demzufolge als Teil der Rollengestaltung erachtet werden und ist Bestandteil des Rollenverständnisses.
Wo hört Coaching auf und wo fängt Therapie an? Analog zu den theoretischen Ausführungen bestätigen die Befragten, dass sich keine trennscharfe Linie zwischen Business-Coaching und Psychotherapie ziehen lässt. Viel eher handelt es sich dabei um ein Kontinuum, bei welchem sich die (Kompetenz-)Grenze eines Coachs je nach Anliegen, Vertrauensbeziehung, Fachkompetenz, Setting etc. verschiebt.

Zu den **fachlichen Abgrenzungsaspekten** zählen Identitätsproblematiken, psychische Erkrankungen, Regressionen und traumatische Erfahrungen sowie Familien-, Ehe- und Partnerschaftsthematiken. Die Spannweite der Abgrenzung reicht dabei von ‚zuhören und zur Kenntnis nehmen‘, beispielsweise bei Beziehungsthematiken, bis hin zu ‚dringend überweisen‘ im Falle von psychischen Störungen. Grundsätzlich wird jedoch eine psychotherapeutische, psychiatrische oder allenfalls medizinische Überweisung als sinnvoll erachtet, wenn es nicht gelingt, den Fokus einer Klientin/eines Klienten wieder auf die Gegenwart zu richten, eine Instabilität zu verzeichnen ist oder medizinische Betreuung erforderlich wird (z.B. bei Schlafstörungen, Depressionen, Burn-out). Auffällig ist jedoch, dass keine kategorische Ablehnung im Falle von Krisensituationen gegeben ist. Im Gegenteil, die Bereitschaft der Coachs ist erstaunlich gross, eine Klientin oder einen Klienten erst einmal mittels eigenem Interventionsrepertoire zu unterstüt-

zen und Raum zu gewähren, sofern sie dies wünschen. Die Coachs sind der Ansicht, dass eine Klientin/ein Klient grundsätzlich selbst entscheidet, in welcher Tiefe und entsprechend mit welcher emotionalen Beteiligung (vgl. Kapitel 2.3. Abbildung 1) ein Anliegen bearbeitet werden soll. Diese Überzeugung widerspiegelt die beiden Prämissen der Beratungshaltung ‚eine Person ist Expertin ihres Lebens' und ‚das Autonomiebedürfnis einer Person wahren'. Weiter zeugt diese offene Haltung und Grundüberzeugung, sich auf dem Kontinuum Business-Coaching – Psychotherapie fliessend zu bewegen, von grosser Souveränität und Selbstsicherheit der befragten Coachs. Nachvollziehbar wird diese Haltung im Falle von Coachs, die über eine psychologische und/oder psychotherapeutische Ausbildung verfügen. Erstaunlicher mutet diese offene Haltung bei Coachs an, die einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund aufweisen. Ihre jahrelange Coaching-Erfahrung scheint ihnen die nötige Sicherheit zu vermitteln. In dieser Beziehung stellt sich die grundlegende Frage nach der Legitimation oder dem erforderlichen fachlichen Hintergrund eines Coachs für eine Diagnose im Sinne einer Beurteilung oder Früherkennung von allfälligen psychischen Erkrankungen, Traumata, Regressionen etc. Braucht es dazu eine psychologische Ausbildung oder reicht eine Coaching-Weiterbildung, die vier Tage Psychopathologie umfasst, aus? Aufgrund der Ergebnisse aus dieser Untersuchung kann festgehalten werden, dass es sich im Falle einer fachlichen Abgrenzung tendenziell um einen Aushandlungsprozess zwischen Coach und Klientin/Klient handelt und weniger um eine offiziell legitimierte Grenze.

Eine weiterführende Frage lautet, wer denn ganz allgemein darüber entscheidet, was Professionalität oder gutes Business-Coaching ist. Liegt dies nicht ebenfalls im Bereich der Aushandlung zwischen Coach und Klientin/Klient? Denn trotz nationalen Coaching-Verbänden, welche anerkannte Diplome verleihen und definieren, was sinnvolles Coaching ist, oder Ausbildungsinstitutionen, die sich an diesen Verbänden orientieren und entsprechendes Wissen in Kursen oder Lehrgängen vermitteln, darf nicht ausser Acht gelassen werden, dass Coachs dermassen heterogene Profile aufweisen, dass sie schlussendlich für sich entscheiden werden, was für sie stimmig ist und was sie sich zutrauen.

Sofern bei einer Person die Lebens- und Arbeitsfähigkeit gegeben ist, erachten es einige Coachs als durchaus sinnvoll, eine Person weiterhin im Führungsalltag zu begleiten und parallel (und unabhängig) zu einer Therapie weiter zu coachen. Die Erfahrungsberichte

zweier Coachs bezüglich bewusster Zusammenarbeit mit einem Hausarzt und einer Psychotherapeutin (vgl. Kapitel 4.4.2.1.) verdeutlichen, dass ein produktives, sich ergänzendes Zusammenspiel zweier Expertinnen/Experten sich für Klientinnen/Klienten als fruchtbar erweisen kann. Insbesondere eine bewusst eingegangene Zusammenarbeit zwischen einem Business Coach und einem Psychotherapeuten/einer Psychotherapeutin könnte als Ansatz für ein neues, komplementäres Coaching-Modell dienen. Beide Seiten könnten sich dadurch fachlich ergänzen und entsprechend ihr persönliches Wissen erweitern. Zudem könnte die allfällige Gefahr einer „Grenzüberschreitung“ (vgl. Kapitel 2.3.) auf beiden Seiten minimiert und eine ideal ethische und methodische Begleitung für Klientinnen und Klienten gewährleistet werden. Ein solches Modell würde ein möglichst klar definiertes Kompetenzprofil der beteiligten Expertinnen und Experten sowie die Bereitschaft zur interdisziplinären Zusammenarbeit mit erhöhtem Abstimmungs- und Verrechnungsaufwand voraussetzen.

Die **kontextbezogenen Abgrenzungsaspekte** im Rahmen eines Dreiecksvertrags lassen sich zusammenfassend in Form einer Grafik visualisieren, welche die Wechselwirkungen der beteiligten Parteien aufzeigt.

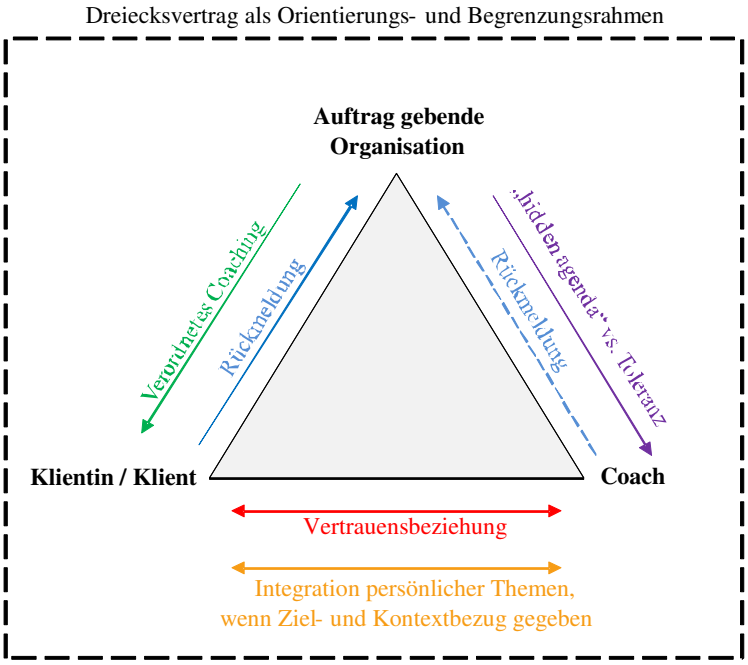

Abbildung 5: Übersicht der kontextbezogenen Abgrenzungsaspekte (eigene Darstellung)

Fest steht, dass der Personenentwicklung trotz eines bestehenden Dreiecksvertrags und dem damit verbundenen höheren Institutionalisierungsgrad bewusst Rechnung getragen

wird (vgl. Schreyögg, 2008). Die befragten Coachs sind aufgrund ihrer ganzheitlichen Betrachtungsweise einer Person bereit, Lebensthemen zu integrieren – immer unter der Voraussetzung, dass ein Ziel- und Kontextbezug zum Auftrag gegeben ist. Der für persönliche Themen gewährte Zeitraum variiert einerseits aufgrund der vereinbarten Anzahl Sitzungen und andererseits aufgrund der Persönlichkeit eines Coachs und weist entsprechend eine grosse Spannweite auf. Während sich einige Coachs stärker an die vereinbarten Bedingungen halten und schneller eine Vertragsanpassung vorschlagen (z.B. Klientin/Klient kommt selbst für die Kosten auf), betrachten andere Coachs den Dreiecksvertrag als Orientierungsrahmen, in welchem sie sich relativ frei bewegen. Wenn es um persönliche Themen geht, werden notfalls vertragliche Schutz- oder Deckthemen verwendet, denn die Vertrauensbeziehung stellt das Fundament auf der Achse Coach – Klientin/Klient dar. Sie ist die Grundlage eines wirkungsvollen Business-Coachings und wird unter allen Umständen geschützt. Auch theoretische Untersuchungen von Grawe (2000) im Bereich Psychotherapie haben gezeigt, dass unabhängig von der praktizierten Therapierichtung, die Beziehung zwischen Therapeutin/Therapeut und Klientin/Klient der wichtigste Wirkfaktor darstellt. Die Loyalität der Coachs gegenüber ihren Klientinnen/Klienten lässt sie auch Zurückhaltung in Bezug auf Rückmeldungen an die Auftrag gebende Organisation üben (Achse Coach – Auftrag gebende Organisation). Die Rückmeldung geschieht vorzugsweise direkt von der Klientin oder dem Klienten an die Auftrag gebende Person (Achse Klientin/Klient – Auftrag gebende Organisation). Weiter ist festzuhalten, dass Coachs die Auftrag gebenden Organisationen als sehr unterschiedlich erleben. Einmal erhalten sie verdeckte Aufträge („hidden agendas“), die auf wenig Transparenz gegenüber Mitarbeitenden und falsche Vorstellungen in Bezug auf Business-Coaching schliessen lassen und welche Coachs grundsätzlich ablehnen, sofern sie diese im Vorfeld als solche erkennen. Sie erleben aber auch einzelne Organisationen als tolerant und fördernd in Bezug auf Personenentwicklung. Hier wird das unterschiedliche Verständnis von Business-Coaching in Organisationen deutlich: Business-Coaching (noch immer) als Zeichen von Schwäche einer Führungsperson oder als etabliertes Entwicklungs- und Lerngefäss. Coachs könnten sich diesbezüglich überlegen, ob es sinnvoll und angemessen wäre, einen (Marketing- oder Aufklärungs-) Beitrag zwecks Förderung von Business-Coaching als Personenentwicklungsmassnahme in Organisationen zu leisten. Beispielsweise könnten bereits in einem Auftragsklärungsgespräch die Vorteile von Business-Coaching verstärkt thematisiert werden. Neben der Differenzierung bezüglich Inhalt des Konzepts „Business-Coaching“ wären

Studienergebnisse in Bezug auf die Nachhaltigkeit von Business-Coaching wirkungsvolle Argumente. Und diese Tatsache könnte Coachs wiederum motivieren, sich an weiteren Untersuchungen zu beteiligen.
Was die Beziehungsachse Auftrag gebende Organisation – Klientin/Klient anbelangt, wird deutlich, dass es sich in den meisten Fällen um ein verordnetes Business-Coaching handelt. Wie viel Freiwilligkeit liegt einem durch eine Führungsperson empfohlenen Business-Coaching effektiv zu Grunde? Vielleicht handelt es sich um eine Utopie, wenn von Freiwilligkeit im Rahmen eines Dreiecksvertrags gesprochen wird. Vielleicht müsste man sich von der in der Theorie vorherrschenden Vorstellung lösen, ein Business-Coaching hätte grundsätzlich auf freiwilliger Basis zu erfolgen. Genügt nicht schon die „Willigkeit", also die Bereitschaft einer Person, sich auf einen Coaching-Prozess einzulassen? „Frei" werden sich dann der Lernprozess und das anvisierte Ziel gestalten.

5.1.5. Anliegen

Einige Coachs gehen von einem vordergründigen Hauptanliegen einer Klientin/eines Klienten aus, hinter welchem sich oft tiefer gehende Themen verbergen. Diese Wahrnehmung deckt sich mit der Aussage von Schlieper-Damrich und Kipfelsberger (2008) sowie Kimmle (2010), die davon ausgehen, dass sich im Hintergrund beruflicher Anliegen Sinn- und Wertefragen verbergen. Nun stellt sich aber die Frage, ob Klientinnen/Klienten das effektive Thema bewusst verbergen oder ob ihnen zu Beginn eines Prozesses die wirkliche Thematik selbst noch nicht ganz klar ist. Ein Coaching-Prozess gestaltet sich in der Regel als Lernprozess, bei welchem neue Erkenntnisse, Überlegungen etc. laufend miteinfliessen und sich dadurch ursprünglich formulierte Ziele als logische Folge verändern können.
Das elementare Bedürfnis nach Austausch und Reflexion kann als das übergeordnete und zentrale Anliegen von Führungspersonen bezeichnet werden und steht im Zusammenhang mit der einsameren Funktion. Anliegen von Klientinnen und Klienten lassen sich schwerpunktmässig in drei Themengebiete unterteilen: individuelle, interaktive und systembezogene (vgl. Schreyögg, 2008). Die in der Untersuchung am häufigsten genannten Anliegen, bei welchen es angezeigt ist, den gesamten Lebenskontext einer Führungsperson miteinzubeziehen, umfassen lediglich die individuellen oder intrapsychischen sowie die interaktiven oder interpsychischen Themen.
Die individuellen (intrapsychischen) Anliegen nehmen im Vergleich zu den interaktiven (interpsychischen) Anliegen einen höheren Stellenwert ein. Diese Ergebnisse verdeutli-

chen das Bedürfnis von Führungspersonen nach ganzheitlicher Begleitung mit Raum für persönliche Themen wie Einstellungen, Motive, Werte etc. (vgl. auch Martens-Schmidt, 2007). Insbesondere die Thematik der Belastung und Abgrenzung, also der Umgang mit der Lebensbalance, scheint gemäss den Aussagen der Coachs aktuell eine wichtige Rolle im Leben von Führungspersonen zu spielen, wie auch Schreyögg postuliert (2008, S. 21). Weiter geht es oft auch um berufliche Standortbestimmung und die damit zusammenhängenden Sinnfragen. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Führungsrolle umfasst vorwiegend intrapsychische Aspekte wie beispielsweise das persönliche Menschenbild, das Selbstvertrauen, die Ausstrahlung und die Umsetzungskraft. Bezogen auf das theoretisch skizzierte Rollenmodell (vgl. Kapitel 2.5.) geht es dabei vor allem um die persönliche Autorität in der Rollendurchsetzung. Bei den interpsychischen Anliegen handelt es sich um Beziehungsthematiken über verschiedene Hierarchiestufen hinweg, um die häufig in Organisationen tabuisierte geschlechtsspezifische Positionierung und Rivalisierung sowie um die Ausgestaltung einer geeigneten Führungsform.
Wie bereits aufgezeigt, scheint das Bedürfnis nach Personenentwicklung stärker vorhanden zu sein als nach Personalentwicklung. Es könnte sein, dass in vielen Organisationen Personalentwicklung intern etabliert ist, beispielsweise durch Führungs- oder Verhaltenstrainings, Workshops etc. Im Falle von Personenentwicklung dürfte dies noch weniger gegeben sein, wie im vorherigen Kapitel bereits beleuchtet. Die olympische Haltung – besser, schneller, weiter, höher – als Credo der heutigen Gesellschaft zeigt sich auch im Organisationsumfeld. Eine auf Hochleistung ausgelegte Organisationskultur lässt oft wenig dialogischen Raum für Wissenszuwachs über sich selber, d.h. für Selbstreflexion und Selbstwahrnehmung. Das einwandfreie Funktionieren von Gruppen, Teams und Abteilungen steht im Vordergrund. Insbesondere (einsamere) Führungspersonen entwickeln dadurch das Bedürfnis nach einer wettbewerbsfreien, vertrauensvollen und neutralen Zone, nach einer Austauschplattform mit einer professionellen Person.
Des Weiteren ist die postmoderne Gesellschaft geprägt durch Individualisierung (persönliche Biografie ist frei gestaltbar) gepaart mit Pluralisierung (hohe Anzahl an Wahlmöglichkeiten). Persönliche Netzwerke werden durch diese Individualisierungstendenz und die Auflösung tragender sozialer Strukturen stark belastet. Dies könnte ebenfalls ein Grund dafür sein, dass Führungspersonen Business-Coaching als Plattform nutzen, um ihre persönlichen und privaten Anliegen zu bearbeiten. Das Überwiegen der intrapsychischen Anliegen lässt zudem eine Tendenz in Richtung Bedarf nach „Life-

Coaching“ erkennen, d.h. Führungspersonen wünschen sich als Mensch und nicht nur als Leistungserbringende angesprochen zu werden (vgl. Kapitel 2.4.).

5.1.6. Zukunft von Business-Coaching – Eine Einschätzung

Die Einschätzungen der befragten Coachs über die Zukunft von Business-Coaching zeigen auf, dass die Nachfrage nach Business-Coaching aufgrund der zunehmenden Anforderungen an Führungspersonen noch immer steigen wird. Inwiefern Organisationen dazu bereit sind, Business-Coachings aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Situation weiterhin zu finanzieren, wird jedoch angezweifelt.

Wird das übergeordnete Ziel, Reflexionsmöglichkeiten für Führungspersonen zu etablieren und in den Führungsalltag zu integrieren, sowohl auf Seiten der Organisationen als auch auf Seiten der Business Coachs betrachtet, so wird deutlich, dass nach neuen Möglichkeiten im Sinne einer Win-Win-Situation gesucht werden muss. Anstelle ganz auf Business-Coaching zu verzichten, könnte eine Kombination in Betracht gezogen werden. Aus Sicht von Organisationen könnten beispielsweise interne kostengünstigere Beratungsformate angeboten werden, welche dem Format Business-Coaching jedoch nahe kämen (z.B. Supervision oder internes Business-Coaching). Parallel dazu könnten jährliche Reflexionsmöglichkeiten, z.B. zwei bis drei Sitzungen mit einem externen Business Coach, angeboten werden.

Unzählige Coachs tummeln sich auf dem Coaching-Markt und neue kommen noch immer hinzu. Entsprechend wird auch der sich künftig noch verstärkende Verdrängungswettbewerb von den Expertinnen und Experten thematisiert. Coachs werden gefordert sein, sich (neu) zu positionieren oder zukünftig vermehrt als Ausgleichsfunktion oder Gegenpool zur Arbeitswelt zu fungieren. Etablierte Coachs, die über ein ausgedehntes bestehendes Netzwerk und grosse Erfahrung verfügen, sind folglich gegenüber „neuen“ Coachs im Vorteil.

Im Meer der Coaching-Anbietenden wird der Zertifizierung im Sinne eines Orientierungsrahmens für Organisationen und Nutzende eine wichtige Funktion attestiert. Trotzdem wirft der aktuelle Zertifizierungsboom die Frage nach blosser Marketingstrategie der Verbände oder effektivem Kompetenznachweis der Teilnehmenden auf.

Organisationen wünschen sich vermehrt spezialisierte Coachs, um ein optimales „Matching“ zwischen Anliegen einer Person und spezialisiertem Coach vornehmen zu können. Die befragten Coachs sträuben sich jedoch gegen diese Tendenz, da sie nicht mit ihrem ganzheitlichen Ansatz vereinbar ist. Wollen sie sich jedoch an Coaching-Pools in

Organisationen beteiligen, müssen sie sich folgedessen festlegen und sehen sich entsprechend einem Dilemma gegenüber. Weiter sind sie der Ansicht, dass sich auch die von Organisationen immer stärker geforderte Messbarkeit von Business-Coachings einschränkend auf den Lernprozess einer Person auswirken kann.
Fazit: Um sich einen Platz auf dem Coaching-Markt sichern zu können, sind Coachs zukünftig gefordert, neue Coaching-Konzepte zu entwickeln, die sich einerseits noch stärker an den Anforderungen von Organisationen und Teilnehmenden orientieren und die andererseits aber trotzdem mit ihrer Beratungsphilosophie und Persönlichkeit kompatibel sind. Dies setzt entsprechende Flexibilität und Kompromissbereitschaft voraus.

Coaching-Markt Schweiz und Europa

Die Einschätzung in Bezug auf die steigende Nachfrage wird auch durch Untersuchungen auf dem Coaching-Markt in der Schweiz und Europa bestätigt. Die Praxisseite der Coaching-Medaille boomt, dies belegt die vierte Coaching-Markt-Studie des Beratungsunternehmens MindMove aus dem Jahr 2008. Die Studie bestätigt weiter folgende Trends: Der Markt wird noch weiter wachsen; zu Teilen wird Coaching klassisches Training ersetzen; Zertifizierung der Coachs und Anforderungen an sie werden zunehmen (vgl. Freitag, 2009). Analoge Trends zeigen sich auch auf dem europäischen Coaching-Markt. Bresser Consulting, eine internationale Coaching-Dienstleistungsfirma mit Sitz in Köln, untersuchte erstmalig gesamthaft die Situation und Entwicklung von Coaching in Europa (Bresser, 2009). Das Projekt umfasste insgesamt 35 Staaten. Laut den Ergebnissen existieren erhebliche Unterschiede in der Praxis und Entwicklung von Coaching innerhalb Europa. Zugleich zeigt die Untersuchung auf, dass Coaching in ganz Europa im Aufwärtstrend liegt. Weitere Resultate zeigen, dass in 14 Ländern (alle West-/Nordeuropa) Business-Coaching heute weitgehend akzeptiert ist und in Organisationen eingesetzt wird. In 15 EU-Ländern (alle West-/Nordeuropa) ist Business-Coaching in seiner Entwicklung als Berufsstand – mit Verbänden, berufsethischen Grundsätzen, Akkreditierung – weit fortgeschritten. Grossbritannien und Deutschland (20 % der europäischen Bevölkerung) stellen alleine über 70 % (ca. 12'600) aller EU-Coachs. Im Vergleich dazu haben nur ca. 5 % aller EU-Coachs ihren Sitz in den ehemals kommunistisch regierten EU-Mitgliedstaaten, die ca. 40 % der EU-Bevölkerung ausmachen (Bresser, 2009).

5.2. Formulierung des Konzepts Business-Coaching

Das Anliegen dieser Arbeit besteht darin, den Begriff Business-Coaching sowie das dahinter liegende Konzept, seine Möglichkeiten und Grenzen aus Sicht von Coaching-Expertinnen und Coaching-Experten näher zu beleuchten. Auf der Grundlage der erarbeiteten Theorie und der Ergebnisse der Untersuchung wird dieses Konzept nun formuliert, um einen Beitrag zur Aufklärung und Transparenz in einem unübersichtlich gewordenen Coaching-Markt zu leisten.

Die aus den Ergebnissen ableitbare **Begriffsbestimmung** lautet: *Business-Coaching ist ein professioneller, persönlichkeitsnaher und zeitlich begrenzter Begleitungsprozess von Führungspersonen, bei welchem berufliche Anliegen unter dem Aspekt der ganzheitlichen Betrachtung einer Person bearbeitet werden.* Die **Ganzheitlichkeit** spielt bei den befragten Coachs, die sich mehrheitlich am gestaltpsychologischen und systemischen Ansatz orientieren, eine zentrale Rolle. Eine Person ist nicht künstlich teilbar, sondern hat sich als Ganzes (Körper-Seele-Geist-Subjekt) immer mit dabei in all ihren Lebenswelten, welche sich wechselseitig beeinflussen.
Das beschriebene **Kompetenzprofil** eines professionellen Business Coachs umfasst sechs Kompetenzbereiche: Sozialkompetenz, Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Feldkompetenz, Führungskompetenz und Selbstkompetenz. Das Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Klientin/Klient kann als DIE entscheidende Grundvoraussetzung für das Einbringen von persönlichen und/oder privaten Themen durch die Klientin/den Klienten erachtet werden (*Sozialkompetenz*). Die Fachkompetenz beinhaltet das grundlegende Verständnis professioneller Umwelten und den Abschluss einer Coaching-Weiterbildung. Präferierte handlungsleitende Theorien und Konzepte stammen aus der systemisch orientierten sowie aus der humanistischen Psychologie. Obschon der systemische Ansatz prominent vertreten ist, gibt es auch kritische Stimmen in Bezug auf die reine Lösungs- und Ressourcenfokussierung im Zusammenhang mit einer ganzheitlichen Begleitung (*Fachkompetenz*). Die Prozessgestaltungsfähigkeit weist einen erwartet hohen Stellenwert auf. Systemische Interventionen zählen zu den am häufigsten verwendeten. Der ganzheitliche Ansatz auf der Methodenebene wird zudem durch den Einbezug des Körpers verdeutlicht (*Methodenkompetenz*). Die eigene Feld- und Führungserfahrung gilt generell als Vorteil – mindestens aber als Glaubwürdigkeitsindikator (*Feld- und Führungskompetenz*). Die Selbstreflexionsfähigkeit und das Bewusstsein

der eigenen Lebensthemen zählen zu den unerlässlichen Kompetenzen, die es insbesondere für eine ganzheitliche Begleitung benötigt (*Selbstkompetenz*).
Sämtliche Coachs sehen sich in der **Rolle** als Begleitende und sind von der Integration persönlicher Themen in ein Business-Coaching überzeugt. Weiter trauen sie sich fachlich zu, über die rein beruflichen Fragen hinaus zu gehen. Entgegen der allgemeinen Coaching-Lehre sind viele Coachs bereit, Experten- und Fachwissen, persönliche Stellungnahmen und Meinungen zur Verfügung zu stellen, jedoch nicht aus einer direktiven Position heraus zu agieren. Die *Beratungshaltung* umfasst im Wesentlichen die Grundelemente des personenzentrierten Ansatzes nach Carl Rogers. Die Fähigkeit zur *Abgrenzung* stellt einen essentiellen Aspekt des Rollenverständnisses dar. Zu welchem Zeitpunkt und in welchen Situationen ein Coach sich abgrenzt, ist unterschiedlich. Zu den *fachlichen Abgrenzungsmerkmalen* zählen vorwiegend psychische Störungen. Theoretisch gilt, dass wenn es nicht gelingt, den Fokus einer Klientin/eines Klienten wieder auf die Gegenwart zu richten, eine Instabilität in Bezug auf die Arbeits- und Lebensfähigkeit zu verzeichnen ist oder medizinische Betreuung erforderlich wird, eine psychotherapeutische, psychiatrische oder medizinische Überweisung als sinnvoll erachtet wird. Bezogen auf die praktische Handhabung ist jedoch auffällig, dass keine kategorische Ablehnung im Falle von solchen Krisensituationen gegeben ist. Im Gegenteil, die Coachs signalisieren eine hohe Bereitschaft, Klientinnen und Klienten zuerst einmal mittels persönlichem Interventionsrepertoire zu unterstützen, sofern diese damit einverstanden sind. Die *kontextbezogenen Abgrenzungsmerkmale* ergeben sich aus dem Dreiecksvertragsverhältnis, welches mit einem höheren Institutionalisierungsgrad gekoppelt ist. Fest steht, dass trotz eines Dreiecksvertrags sämtliche Coachs persönlichen Themen Raum geben, sofern ein Ziel- und Kontextbezug gegeben ist. Dies bedeutet, dass ohne Einbezug der relevanten persönlichen Themen ein berufliches Ziel nicht oder nur unzureichend erlangt werden könnte. Der dafür gewährte Zeitraum variiert jedoch stark. Während einige Coachs schneller eine Vertragsanpassung in die Wege leiten, erachten andere Coachs den Dreiecksvertrag als groben Orientierungsrahmen. Wenn notwendig, werden vertraglich Schutz- oder Deckthemen für persönliche Thematiken formuliert.
Die Grundlage für ein erfolgreiches, wirkungsvolles Business-Coaching stellt die Vertrauensbeziehung dar, die unter allen Umständen geschützt wird, beispielsweise auch in Bezug auf Rückmeldungen an die Auftrag gebende Organisation. Ein weiteres Abgrenzungsmerkmal stellen verdeckte Aufträge – sogenannte „hidden agendas“ – dar. Die meisten Coachs lehnen solche Aufträge prinzipiell ab, sofern sie diese im Vorfeld be-

reits erkennen. Die Idealvorstellung, dass ein Business-Coaching auf freiwilliger Basis zu erfolgen hat, deckt sich oft nicht mit der Realität. Im Falle von Dreieckskonstellationen kann in der Regel von einem durch die Führungsperson empfohlenen Coaching ausgegangen werden. Wie viel Freiwilligkeit in diesem Fall effektiv gegeben ist, ist fraglich. Coachs sind trotzdem bereit, einen solchen Auftrag anzunehmen, legen aber Wert darauf, einen für die Klientin/den Klienten optimal gewinnbringenden Prozess zu gestalten.
Neben dem elementaren, übergeordneten Bedürfnis nach Austausch und Reflexion von (einsameren) Führungspersonen, kristallisieren sich zwei Themengebiete heraus. Bei individuellen und interaktiven **Anliegen** ist es angezeigt, den gesamten Lebenskontext einer Person miteinzubeziehen. Auffällig ist, dass die individuellen Themen wie Belastung und Abgrenzung, berufliche Standortbestimmung mit den damit zusammenhängenden Sinnfragen sowie die Auseinandersetzung mit der eigenen Führungsrolle einen höheren Stellenwert einnehmen. Diese Ergebnisse verdeutlichen das Bedürfnis von Führungspersonen nach ganzheitlicher Begleitung mit Raum für persönliche Themen.

5.3. Beantwortung der Fragestellung

Aufgrund der Ergebnisse kann nun die Beantwortung der dieser Untersuchung zugrunde liegenden konkreten Fragestellung **Wie integrieren Business Coachs die persönliche Themen- und Rollenvielfalt einer Führungsperson in den auf den Organisationskontext ausgerichteten Coaching-Prozess und welche zentralen Elemente (Konzepte, Theorien, Methoden) kommen dabei zur Anwendung?** vorgenommen werden.

Die befragten Coachs betrachten Menschen als ganzheitliche Wesen, die in jeder Situation ihre Grundüberzeugungen, Haltungen und Muster mit dabei haben. Ferner sind sie der Überzeugung, dass sich die unterschiedlichen Lebenswelten (z.B. Beruf- und Privatleben) wechselseitig beeinflussen und dementsprechend Probleme nicht isoliert in einer Lebenswelt auftauchen. Genau dies erachten sie als entscheidenden Punkt, da ihrer Ansicht nach ein Business-Coaching nur nachhaltig wirksam sein kann, wenn nicht Prozesse aus dem Privatleben, die sich auf die berufliche Situation auswirken, miteinbezogen werden. Sofern ein Ziel- und Kontextbezug gegeben ist, räumen sämtliche Coachs auch im Rahmen eines Dreiecksvertrags mit einem entsprechend höheren Institutionalisierungsgrad Platz ein, wobei der dafür gewährte Zeitraum stark variiert.

Als handlungsleitende Theorien und Konzepte orientieren sich die befragten Coachs vorwiegend an der systemisch orientierten Psychologie und an der humanistischen Psychologie, insbesondere an der Gestalttherapie (vgl. auch Tabelle 3). Der systemische Ansatz wird dabei als nicht dogmatisch betrachtet, welcher ein offenes Denken sowie Perspektivenwechsel ermöglicht, allfällige Wechselwirkungen aufzeigt und diese dadurch beobachtbar und besprechbar werden. Obwohl die Lösungs- und Ressourcenorientierung als zentral erachtet wird, weisen einige Coachs darauf hin, dass eine strikte Einhaltung dieses Ansatzes einer ganzheitlichen Erfassung eines Menschen nicht gerecht werden würde, da es z.B. manchmal einen Blick (kein längerfristiges Verharren) auf ein Problem oder in die Vergangenheit bedarf. Diese Situation dürfte mit zu den Gründen gehören, weshalb die meisten Coachs eine Kombination diverser Theorien und Konzepte bevorzugen oder sogar eigene, neue Modelle entwickeln. Als logische Schlussfolgerung zeigt sich, dass systemische Interventionen (zirkuläres Fragen, Zielfragen, Hypothesen bilden, Perspektivenwechsel, Ressourcenaktivierung, Skalierungen, Aufmerksamkeits(um)fokussierung, Aufstellungen) bevorzugt werden. Ferner zählen Gesprächs- und allgemeine Fragetechniken sowie Imaginationen/innere Visualisierungen/Geschichten erzählen zu den meistgenannten Methoden. Der Einbezug des Körpers – sei es in Form von Bewegung in der Natur oder in Form von Körperübungen – verdeutlicht den ganzheitlichen Ansatz auf der Methodenebene. Die meisten Coachs kombinieren und integrieren Interventionen aus unterschiedlichen Schulen oder Gebieten und präferieren vorwiegend Methoden, die sie selbst als positiv und wirkungsvoll erlebt haben. Alle Coachs sind ausgewiesene Expertinnen und Experten, deshalb lässt dies auf einen bewusst eingesetzten und reflektierten Eklektizismus schliessen. Die Methodenwahl erfolgt bei einigen Coachs spontan und intuitiv je nach Klientin/Klient und aktueller Fragestellung, andere Coachs bevorzugen eine gezielte und strukturierte Vorbereitung.

5.4. Fazit

Die Titelfrage der vorliegenden Arbeit *Business Coach – Nur fürs Business?* lässt sich aufgrund der Ergebnisse mit einem „Jein“ beantworten. Ein Ja ergibt sich aus der Tatsache, dass der Anlass und die Zielsetzung eines Business-Coachings klar im beruflichen Kontext angesiedelt sind und Business-Coaching schlussendlich den ökonomischen Zielen (wie Leistungs- und Produktionssteigerung, Verhaltens- und Rollenoptimierung etc.) einer Organisation dient. Ein deutliches Nein ergibt sich hingegen in Bezug auf

den Inhalt eines Business-Coachings. Die befragten Coachs fühlen sich trotz des Zusatzes „Business“ eben nicht ausschliesslich für arbeitsweltliche Fragen und sachbezogene Themen zuständig, sondern beraten und begleiten eine Person ganzheitlich. Das heisst, sie integrieren auch Lebensthemen einer Führungsperson, um eine nachhaltig wirksame Lösung zugunsten der Jobausübung zu erzielen. Parallel dazu besteht auf der Seite von Führungspersonen ebenfalls ein bewusstes oder unbewusstes Bedürfnis nach ganzheitlicher Begleitung, vor allem in Bezug auf Selbstmanagement und Beziehungsmanagement, welches über das reine „Business“ hinaus geht. Aufgrund dieser Ausführungen lässt sich folgende Hypothese ableiten: Der Zusatz „Business“ verkörpert in der vorliegenden Untersuchung vor allem einen Marketingaspekt, um die Legitimation von ganzheitlichem Coaching im Business-Kontext sicherzustellen.

Aus Sicht der Coachs sind Menschen ganzheitliche Wesen, die immer und überall ihre Überzeugungen und Muster mit dabei haben. Entsprechend beeinflussen sich die unterschiedlichen Lebenswelten (z.B. Berufs- und Privatleben) wechselseitig und Probleme treten nicht isoliert in einer Lebenswelt auf. Prozesse, die mit dem Beruf eigentlich nichts zu tun haben, sich aber auf die Berufsausübung stark auswirken, sollen entsprechend miteinbezogen werden. Sie sind überzeugt, dass nur durch eine ganzheitliche und vertrauensvolle Begleitung, nachhaltige Veränderungen bewirkt werden können. Davon wiederum profitieren sowohl Organisationen (ökonomische Gesichtspunkte) als auch Führungspersonen (persönliche Weiterentwicklung), sodass von Business-Coaching als einem Win-Win-Beratungsformat gesprochen werden kann.

Unabhängig vom fachlichen Hintergrund arbeiten die befragten Coachs ganzheitlich. Die Methodenwahl gestaltet sich dabei als „Mix“ und kann als persönlichkeitsabhängig deklariert werden. Aufgrund ihrer professionellen Souveränität arbeiten die Coachs bis nahe an die (fliessende) Grenze zur Psychotherapie, wobei das Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Klientin/Klient ausschlaggebend ist.

5.5. Kritische Betrachtung der Methode

Als erste Frage im Interview wurde das persönliche Verständnis des Begriffs „Business-Coaching“ erhoben. Zwecks Stimulation hätte jedoch vorzugsweise mit der Frage nach

den Assoziationen eingestiegen werden können, um die Denkweite der Coachs nicht einzuschränken.

Häufig verwendeten die Coachs sogenannte Schlagworte. In der Auswertung bestand dann die Herausforderung darin, diese Schlagworte dem richtigen Kontext zuzuordnen. Ein Nachhaken oder Nachfragen direkt im Interview wäre eine Möglichkeit gewesen, hätte aber vielleicht den Denkprozess der Coachs zu stark beeinflusst.

Viele Expertinnen und Experten nutzten die ihnen zur Verfügung stehende stündige Reflexionsplattform und zeigten sich erzählfreudig. Die Autorin liess den Gesprächsfluss bewusst zu, stellte sich aber im Nachhinein die Frage, ob eine noch strukturiertere Gesprächsführung auch zum Ziel geführt hätte. Insbesondere erfolgten in Bezug auf Theorien, Konzepte und Methoden viele spontane Nennungen, was eine unbeeinflusste Aufzählung gewährleistete, quantitativ betrachtet jedoch lediglich eine Tendenz aufzeigt, da diese nicht systematisch (mittels vorgegebenen Kategorien) erfasst wurden.

Die vorliegende Untersuchung basiert auf subjektiven Aussagen der Expertinnen und Experten und widerspiegelt die Selbstwahrnehmung der Coachs. In einer weiterführenden Untersuchung könnte zusätzlich die Fremdwahrnehmung (von Nutzenden) erfasst werden, um allfällige Differenzen aufzuzeigen. Um weitere Unterschiede in Bezug auf ganzheitliches Business-Coaching darzulegen, könnten ferner in einer ergänzenden Untersuchung Business Coachs befragt werden, die sich „nur“ auf sachliche Themen konzentrieren und Lebensthemen keinen Platz einräumen.

Als zusätzlicher Validierungsschritt wäre eine Rückkoppelung der Ergebnisse vor dem Abschliessen der Untersuchung methodisch optimal gewesen. Darauf musste aus organisatorischen Gründen leider verzichtet werden.

5.6. Kritische Auseinandersetzung mit den Ergebnissen

Im abschliessenden Kapitel werden die weiterführenden Überlegungen aus dem Kapitel 5.1. im Sinne einer kritischen Würdigung und eines Ausblicks zusammengefasst.

Coachs sind mit dem Begriff „Business-Coaching“ nicht wirklich glücklich und benutzen ihn vorwiegend aufgrund der Anschlussfähigkeit im organisationalen Kontext oder bei Klientinnen/Klienten und nicht aus innerer Überzeugung heraus. Anstelle zur Klä-

rung auf dem Coaching-Markt beizutragen, löst der Zusatz „Business“ zusätzlich Verwirrung und Widersprüche aus. Deshalb die Frage: Wäre es sinnvoller, künftig auf den Zusatz „Business“ zu verzichten?

Die ganzheitliche Betrachtung einer Person garantiert noch keine ganzheitliche Begleitung. Neben dem Erkennen der für die berufliche Fragestellung relevanten Lebensbereiche sollte ein Coach, der sich auf das Terrain von Lebensthemen wagt, eine Auseinandersetzung mit seiner eigenen Existenz abgeschlossen haben. Bei diesem Punkt wird deutlich, dass eine gereifte Persönlichkeit mit einer höheren Lebenserfahrung entsprechend im Vorteil sein kann. Daraus abzuleiten, dass lebenserfahrenere Coachs folgedessen die besseren Coachs sind, wäre jedoch ein Trugschluss. Reifere Coachs zeichnen sich in der Regel durch viel Erfahrung, Routine und Souveränität aus. Unerfahrenere Coachs könnten hingegen durch ihr präzises Hinschauen, ihre neuen Ideen und ihre Unvoreingenommenheit überzeugen.

Anders als bei rein sachbezogenen Themen spielt der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung für die Integration von Lebensthemen im Business-Coaching eine zentralere Rolle. Neben der formal bedingten Asymmetrie kommt in einer Dreieckskonstellation erschwerend der verordnete Aspekt hinzu, denn i.d.R. handelt es sich weniger um die ideale Freiwilligkeit, als viel eher um die „Willigkeit“ einer Person, sich auf den Prozess einzulassen. Der Beziehungsgestaltung kommt dementsprechend eine entscheidende Bedeutung zu und erfordert das Herstellen eines Gleichgewichts zwischen Nähe und Distanz. Dazu gehört auch, dass sich ein Coach nicht unreflektiert auf Lebensthemen einlässt – sei es aufgrund eines genuinen Interesses am Individuum oder aufgrund eines persönlichen Bedürfnisses, helfen zu wollen, um sich selbst besser zu fühlen.

Das Ausformulieren von handlungsleitenden Konzepten und Theorien stellte sich für viele Coachs herausfordernd dar. Es könnte daher rühren, dass diese aufgrund der jahrelangen Praxis in einer Form verinnerlicht und vermischt sind, dass sie nur schwer expliziert werden können, oder aber dass der Fokus der Coachs klar auf der Handlungsebene, d.h. auf der Praxis- und weniger auf der Theorieebene liegt (vgl. Kapitel 2.7.2.).

Die Relevanz der eigenen Feld- und Führungskompetenz wird sehr unterschiedlich eingeschätzt. Es ist jedoch eine Tendenz erkennbar, von sich selbst auszugehen und sich als Massstab der Dinge zu nehmen.

Die deutlich signalisierte Bereitschaft der Coachs, persönliche Stellungnahmen abzugeben, kann einerseits mit ihrer Dienstleistungsorientierung und Souveränität erklärt werden, lässt andererseits aber die Vermutung zu, dass auch Coachs „nur Menschen" sind und folgedessen ebenfalls das Bedürfnis nach Positionierung und Anerkennung haben. Gerade auch in Anbetracht des stetig wachsenden Coaching-Marktes und des damit verbundenen Verdrängungswettbewerbes.

Die ausformulierte Beratungshaltung der Coachs entspricht grösstenteils ethischen und moralischen Idealvorstellungen. Zu berücksichtigen sind deshalb die Subjektivität sowie das theoretische Expertenwissen der Coachs, denn die Praxis kann sich wiederum anders darstellen.

Die Coachs bewegen sich fliessend auf dem Kontinuum Business-Coaching – Psychotherapie. Konkret bedeutet dies, dass sie eine erstaunlich grosse Bereitschaft signalisieren, in Krisensituationen Klientinnen und Klienten mittels eigenem Interventionsrepertoire zu unterstützen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nach der Legitimation und dem fachlichen Hintergrund, der eine Früherkennung von psychischen Erkrankungen ermöglicht. Braucht es dazu eine psychologische Ausbildung oder reicht eine mehrtägige Coaching-Weiterbildung aus? Die Untersuchung zeigt auf, dass es sich um einen Aushandlungsprozess zwischen Coach und Klientin/Klient handelt und weniger um eine offizielle Legitimation. Grundsätzlich stellt sich die Frage, wer denn die Entscheidungskompetenz oder Entscheidungsmacht besitzt zu bestimmen, was Professionalität oder gutes Business-Coaching ist oder welcher fachliche Hintergrund idealer ist in Bezug auf die Eignung als Coach. Natürlich gibt es nationale und internationale Coaching-Verbände, die Definitionen für sinnvolles Coaching und ideale Kompetenzprofile liefern, an denen sich wiederum Ausbildungsinstitutionen orientieren. Trotzdem ist es eine Tatsache, dass die heterogenen Profile der vielen Coachs auf dem Markt nie und nimmer über „eine Leiste gebrochen" werden können. Ist es demzufolge nicht logisch, dass jeder Coach für sich selbst entscheiden wird, was passt und was er sich selbst zutraut? Und liegt dies schlussendlich nicht wiederum im Bereich der Aushandlung und der Vertrauensbasis zwischen Coach und Klientin/Klient?

Ein Coach ist kein Alleskönner und kann nicht auf allen Ebenen top sein. Viel wichtiger ist es, dass er sich seiner Kompetenzen bewusst ist und sein Kompetenzprofil genau kennt. Erstens in Bezug auf seine Marktpositionierung, bei welcher immer mehr kreati-

ve Unterstützungsangebote gefragt sind und zweitens als Basis, um allfällige komplementäre und/oder interdisziplinäre Kooperationen einzugehen. Zusätzlicher Nutzen liesse sich dadurch sowohl auf Seiten von Klientinnen/Klienten (umfassendere Begleitung) als auch auf Seite Coach (Wissenserweiterung, Minderung der Gefahr der Kompetenzüberschreitung) generieren. Die Kehrseite der Medaille würde sich wahrscheinlich in einem erhöhten Koordinations-, Kommunikations- und Verrechnungsaufwand zeigen.

Die olympische Haltung i.S.v. schneller, weiter, höher zeigt sich auch im auf Hochleistung ausgelegten Organisationskontext. Führungspersonen steht oft wenig dialogischer Raum für Wissenszuwachs über sich selbst zur Verfügung. Das Bedürfnis nach Selbstreflexion und Selbstwahrnehmung ist bei Führungspersonen jedoch stark vorhanden und zeigt sich in Bezug auf ihre Themen. Individuelle (intrapsychische) Anliegen nehmen einen hohen Stellenwert ein und verdeutlichen das Bedürfnis nach ganzheitlicher Begleitung mit Raum für Lebensthemen. Oder mit den Worten des amerikanischen Dichters und Philosophen R.W. Emerson (1803 – 1882) ausgedrückt:

„Was wir Menschen am nötigsten brauchen, ist einen Menschen,
der uns dazu bringt, das zu tun, wozu wir fähig sind.“

6. ABSTRACT

Business-Coaching zählt in vielen Unternehmen zu den bevorzugten Personalentwicklungsmassnahmen für Führungspersonen. Ökonomische Ziele stehen dabei klar im Zentrum. Doch reicht dieser Fokus aus, um Führungspersonen umfassend und bedürfnisgerecht zu begleiten? Ist ein Business Coach lediglich fürs Business zuständig? Diese qualitativ explorative Studie ging der Frage nach, wie Business Coachs die persönliche Themen- und Rollenvielfalt einer Führungsperson im Rahmen eines Dreiecksvertrags integrieren.

Die Theorie gibt Aufschluss über das Beratungsformat Business-Coaching, die vielfältigen Anforderungen an einen Coach und über Coaching als Profession. Das persönliche Verständnis und Vorgehen sowie das zugrunde liegende Konzept von Business-Coaching wurden bei 17 erfahrenen Coachs aus dem deutschsprachigen Raum (CH, D, A) mittels persönlichen Interviews erforscht. Die Ergebnisse zeigen, dass der Anlass und die Zielsetzung eines Business-Coachings klar im beruflichen Kontext angesiedelt sind und Business-Coaching einen Beitrag zur ökonomischen Zielerreichung einer Organisation leistet. Inhaltlich zeigt sich hingegen klar, dass Coachs neben sachbezogenen Themen auch Lebensthemen einer Führungsperson integrieren, um eine nachhaltig wirksame Lösung zugunsten der Jobausübung zu erzielen. Sie sind der Ansicht, dass fortwährende Veränderungen nur durch eine ganzheitliche Begleitung einer Führungsperson bewirkt werden können. Unabhängig vom fachlichen Hintergrund arbeiten die Coachs ganzheitlich und bis an die (fliessende) Grenze zur Psychotherapie. Die Methodenwahl gestaltet sich dabei als „Mix“ und ist stark persönlichkeitsabhängig. Grundsätzlich werden systemische Interventionen bevorzugt. Für die gemeinsame Arbeit an Lebensthemen ist das Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Klientin/Klient entscheidend.

7. LITERATURVERZEICHNIS

Backhausen, W. & Thommen, J.-P. (2006). *Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung* (3. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Birgmeier, B.R. (2008). Coaching im Spagat zwischen Praxis und Wissenschaft. Von den Gefahren einer praxiswissenschaftlichen Begründung von Coaching-Konzeptionen. *Zeitschrift OSC – Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 15 (2),* 119-136. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlag GmbH.

Birgmeier, B. (2009). *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlag GmbH.

Böning, U. (2005). Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments – eine 15-Jahres-Bilanz. In Ch. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (3. Auflage) (S. 21-54). Göttingen: Hogrefe.

Böning, U. & Fritschle, B. (2005). *Coaching fürs Business*. Köln: ManagerSeminare.

Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Auflage). Heidelberg: Springer.

Bresser, F. (2009). *Global Coaching Survey 2008/2009.* [On-line]. Verfügbar unter: http://www.frank-bresser-consulting.com/globalcoachingsurvey09-executivesummary.pdf

Buer, F. & Schmidt-Lellek, Ch. (2008). *Life-Coaching. Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

DBVC - Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (2009). *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession* (2. Auflage). [On-line]. Verfügbar unter: http://www.dbvc.de/cms/index.php?id=409

Dahinden, L., Freitag, T. & Schellenberg, F. (2009). *Mythos Coaching. Was bringts? Wie funktioniert es?* Zürich: Orell Füssli Verlag.

Fischer-Epe, M. (2007). *Coaching: Miteinander Ziele erreichen* (4. Auflage). Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Freitag, T. (2009). Der Schweizer Coachingmarkt 2003 bis 2008 – Dem Mythos Coaching auf der Spur. In L. Dahinden, T. Freitag & F. Schellenberg (Hrsg.), *Mythos Coaching. Was bringts? Wie funktioniert es?* (S. 138-156). Zürich: Orell Füssli Verlag.

Grawe, K. (2000). *Psychologische Therapie* (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe.

Greif, S. (2008). *Die härtesten Forschungsergebnisse zum Coaching-Erfolg.* [On-line]. Verfügbar unter: http://www.coaching-magazin.de/archiv/2008/coaching-magazin_2008-03.pdf

Haecker, H.O. & Stapf, K.-H. (2004). *Dorsch. Psychologisches Wörterbuch* (14. Auflage). Bern: Hans Huber.

Hess, T. & Roth, W.L. (2001). *Professionelles Coaching.* Heidelberg: Asanger Verlag GmbH.

Jacoby, E. (2007). *50 Klassiker Philosophen. Denker von der Antike bis heute* (7. Auflage). Hildesheim: Gerstenberg Verlag.

Kimmle, A. (2010). Business- oder Life-Coaching: Ist das die richtige Frage? *Zeitschrift OSC – Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 2010 (17),* 5-14. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlag GmbH.

Kühl, S. (2008). Die Professionalisierung der Professionalisierer? Das Scharlatanerieproblem im Coaching und der Supervision und die Konflikte um die Professionsbildung. *Zeitschrift OSC – Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 15 (3),* 260-294. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlag GmbH.

Künzli, H.J. (2006). Wirksamkeitsforschung im Führungskräftecoaching. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (S. 280-294). Heidelberg: Springer.

Künzli, H.J. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Zeitschrift OSC – Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 16,* 1-15. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlag GmbH.

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

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

Looss, W. & Rauen, Ch. (2005). Einzel-Coaching – Das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung. In Ch. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (3. Auflage) (S. 155-182). Göttingen: Hogrefe.

Martens-Schmid, K. (2007). Die „ganze Person" im Coaching – Ambivalenzen und Optionen. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching, 1/2007,* 17-28. Heidelberg: Springer. [On-line]. Verfügbar unter: http://www.springerlink.com/content/722p22731j47rq52/fulltext.pdf

Martens-Schmid, K. (2009). Wissensressourcen im Coachingdialog. In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?* (S. 61-72). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlag GmbH.

Mayring, Ph. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (5. Auflage). Weinheim: Beltz.

Quitmann, H. (1996). *Humanistische Psychologie* (3. Auflage). Göttingen: Hogrefe.

Rauen, Ch. (2001). *Coaching - Innovative Konzepte im Vergleich* (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe.

Rauen, Ch. (2003). *Coaching* (3. Auflage). Göttingen: Hogrefe.

Rauen, Ch. (2003a). Diskurs – Unterschiede zwischen Coaching und Psychotherapie. *Zeitschrift OSC – Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 10 (3),* 289-292. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlag GmbH.

Rauen, Ch. (2005). *Handbuch Coaching* (3. Auflage). Göttingen: Hogrefe.

Schlieper-Damrich, R. & Kipfelsberger, P. (2008). *Wertecoaching. Beruflich brisante Situationen sinnvoll meistern*. Bonn: ManagerSeminare Verlags GmbH.

Schmidt-Lellek, Ch. (2003). Coaching und Psychotherapie – Differenz und Konvergenz: Zu einer Beratung zwischen arbeits- und persönlichkeitsbezogenen Fragestellungen. *Zeitschrift OSC – Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 10 (3),* 227-234. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlag GmbH.

Schmidt-Lellek, Ch. & Schreyögg, A. (2009). *Praxeologie des Coaching.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlag GmbH.

Schreyögg, A. (2003). *Coaching. Eine Einführung für die Praxis und Ausbildung* (6. Auflage). Frankfurt: Campus Verlag GmbH.

Schreyögg, A. (2008). *Coaching für die neu ernannte Führungskraft.* Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH.

Schreyögg, A. (2009). Die konzeptionelle Einbettung der Coaching-Praxeologie am Beispiel eines integrativen Handlungsmodells fürs Coaching. In Ch. Schmidt-Lellek & A. Schreyögg (Hrsg.), *Praxeologie des Coaching* (S. 13-31). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlag GmbH.

Schreyögg, A. (2009a). Die Wissensstruktur von Coaching. In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?* (S. 47-60). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlag GmbH.

Spreng, H.-J. (2005). Business Coaching – Eine Dreiecksbeziehung. In Ch. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (3. Auflage) (S. 227-240). Göttingen: Hogrefe.

Vogelauer, W. (2005). *Methoden-ABC im Coaching. Praktisches Handwerkszeug für den erfolgreichen Coach* (5. Auflage). München/Unterschleissheim: Wolter Kluwer Deutschland GmbH.

Wissemann, M. (2006). *Wirksames Coaching. Eine Anleitung*. Bern: Hans Huber.

Wolff, U. (2009). Kompetenzprofil eines Coachs. In DBVC - Deutscher Bundesverband Coaching e.V. *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession* (2. Auflage). [On-line]. Verfügbar unter: http://www.dbvc.de/cms/index.php?id=409

8. ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildung 1: Stufen unterschiedlicher Tiefe im Coaching (Lippmann, 2006, S. 328)

Abbildung 2: Rollenkonzept nach Lippmann (2006, S. 23)

Abbildung 3: Grundstruktur eines integrativen Handlungsmodells nach Schreyögg (2009, S. 48)

Abbildung 4: Kompetenzprofil (eigene Darstellung)

Abbildung 5: Übersicht der kontextbezogenen Abgrenzungsaspekte (eigene Darstellung)

Tabelle 1: Themenbereiche des Experten-Interviews (eigene Darstellung)

Tabelle 2: Kategorienbildung anhand der forschungsleitenden Fragen (eigene Darstellung)

Tabelle 3: Übersicht der Ergebnisse ‚Theorien und Konzepte' (eigene Darstellung)

Tabelle 4: Übersicht der Ergebnisse ‚Interventionsrepertoire' (eigene Darstellung)

Tabelle 5: Übersicht der Ergebnisse ‚Kompetenzen' (eigene Darstellung)

Tabelle 6: Übersicht der Ergebnisse ‚Anliegen' (eigene Darstellung)

Tabelle 7: Übersicht der Ergebnisse ‚Entwicklungstendenzen' (eigene Darstellung)

Tabelle 8: Gegenüberstellung der Kompetenzen mit den Kernbereichen nach Wolff (2009, S. 36)

9. ANHANG

I. Interviewleitfaden

II. Erste Zusammenfassung der Ergebnisse

III. Detaillierte Übersicht der Kategorien

Anhang I: Interviewleitfaden

Interviewleitfaden „Business Coach – Nur fürs Business?“

Name / Vorname _____

Datum _____

Zeit: _____

Einleitung	5 Min.

Einstimmung auf das Gespräch

Danke, dass Sie sich die Zeit nehmen für dieses Gespräch.

Interviewerin stellt sich kurz vor.
Information zum Anlass und Zielsetzung der Untersuchung.
Anonymität zusichern und Einverständnis für die Aufnahme des Gesprächs einholen.

Themenbereich 1: Definition	5 Min.

Bitte umschreiben Sie Business-Coaching in Ihren eigenen Worten. Was bedeutet **Business-Coaching** für Sie?

Fällt Ihnen spontan eine **Assoziation** zu Business-Coaching ein (z.B. Metapher, Symbol, Leitwort, Bild, Analogie etc.)?

Themenbereich 2: Integration persönlicher Themen	15 Min.

Je nach Auftrag wird in unterschiedlicher Breite und Tiefe gearbeitet. „Hinter“ und „unter“ den Anliegen einer Person spielen oft weitere Lebensthemen wie beispielsweise Sinn, Werte, Lebensziele etc. eine wichtige Rolle. Sie bezeichnen sich als Business Coach, der persönliche Themen bewusst mit ins Business-Coaching integriert.

Welche grundsätzlichen **Überlegungen und Überzeugungen** stehen dahinter?
AF: Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?

Bei welchen Fragestellungen ist es aus Ihrer Sicht **angezeigt**, den gesamten Lebenskontext einer Führungsperson mit einzubeziehen?

Gibt es Situationen, in denen Sie es als sinnvoll erachten, sich **abzugrenzen** und einer Klientin/einem Klienten z.B. eine Therapie oder sonstige Beratung empfehlen? Können Sie mir ein typisches Beispiel nennen?

Themenbereich 3: Coaching-Konzept	7 Min.

Fragestellungen von Führungspersonen sind oft sehr unterschiedlich. Deshalb gründen fachlich kompetente Coachs ihre Arbeit auf ein Coaching-Konzept. Mich interessiert Ihr persönliches Coaching-Konzept.

Können Sie mir Ihre **Beratungshaltung** oder Beratungsphilosophie schildern und umreissen?
AF: Wie zeigt sich diese Haltung konkret im Beratungsgespräch?

Auf welche **Theorien** stützt sich Ihre Arbeit (psychologische, soziologische etc. Konzepte)?

Welche **Methoden** eignen sich insbesondere, um persönliche Themen zu bearbeiten?

Themenbereich 4: Organisationsinteresse	3 Min.

Nehmen wir an, es besteht ein Dreiecksvertrag zwischen Ihnen, Ihrem Coachee und der Auftrag gebenden Organisation. Sie erleben die Auftrag gebende Organisation eher eindimensional und zielorientiert.

Wie verhalten Sie sich, wenn in einem solchen Fall persönliche Lebensthemen in den Coaching-Prozess miteinfliessen?
*AF: Wie viel **Transparenz** ist aus Ihrer Sicht nötig/sinnvoll?*
*AF: Wie gehen Sie mit allfälligen **Interessenskonflikten** um?*

Wie und wann **grenzen** Sie sich ab?

Themenbereich 5: Qualifikation	3 Min.

Was **zeichnet** einen qualifizierten Business Coach Ihrer Meinung nach **aus**?
AF: Inwiefern ist die Frage der Bearbeitung oder Nichtbearbeitung der vielfältigen Lebensrollen und Lebensthemen einer Führungsperson eine Frage der Professionalität?

Themenbereich 6: Zukunft und Trend	5 Min.

Wie schätzen Sie die **zukünftigen Entwicklungen** von Business-Coaching ein? Welchen Stellenwert wird Business-Coaching in Zukunft haben?
AF: Wohin entwickelt sich der Business Coach der Zukunft?

Ergänzung zu den Themenbereichen	2 Min.

Zum Schluss möchte ich Sie fragen, ob es aus Ihrer Sicht **wichtige Punkte** gibt, die wir noch nicht besprochen haben und die Sie gerne ergänzen würden?

Angaben zur Person	5 Min.

Zum formalen Abschluss und zwecks Vergleichbarkeit der Stichprobe, möchte ich gerne noch einige biografische Eckdaten festhalten:

Geburtsdatum: _____

Selbständig oder angestellt: _____

Aus-/Weiterbildung (höchster Abschluss): _____

Coaching-Weiterbildung: _____

Berufserfahrung als Coach: _____

Verbandszugehörigkeit: _____

Ende des Interviews

Dann sind wir am Ende des Gesprächs. Ich danke Ihnen recht herzlich.
Präsent überreichen
Verabschiedung

Reflexion

Angaben zum Gespräch

Name Interviewpartner/Interviewpartnerin:

Gesprächsatmosphäre:

Eindrücke/Auffälligkeiten während Interview:

Titel des Interviews

Erste Zusammenfassung der Ergebnisse

Kategorie	Inhalte	Zitate	Nennungen
1. BEGRIFFS-BESTIMMUNG	A) Assoziationen wie Insel, Oase, Rigidität, Konformität	*„Coaching verstehe ich als eine begleitende, prozessorientierte Beratungsleistung, in der jemand unterstützt wird – unterstützt durch mich, durch Perspektiven von anderer Seite, durch Fragestellung – seine eigenen autonomen Zielentwürfe oder Zielkonstruktionen zu machen, die damit verbundenen für ihn als einzigartigen Menschen passenden Lösungsschritte und Strategien herauszufinden. Also mehr ein Ritual zum Suchen und Finden der Prozesse, die für die Einzigartigkeit der Person adäquat sind."* (10) *„Also das klassischste ist für mich – ein Mann, Nadelstreifenanzug, Mitte 40, zitternd und schwitzend und gleichzeitig mit zusammengekniffenem Mund, strukturell dozierend, 2 Std. und ganz am Schluss sagen ‚und ich weiss, mein Vorgesetzter hat mich geschickt'. Also etwas, das man eigentlich gar nicht mehr halten kann. Also festhalten an einer Funktion, an einer Rolle, merken dass etwas nicht stimmt, aber es einfach halten, halten, halten…" (2)*	1, 2, 4, 6, 10, 14
	B) Begleitung von Führungspersonen im beruflichen Kontext	*„Ein Business Coach hat den Fokus auf das Geschäft. Es geht hauptsächlich um Themen aus dem Arbeitsumfeld, deshalb kommt jemand ins Business-Coaching."* (1) *„Das sind für mich Männer und Frauen, die mit Themen kommen, die sie primär in ihrem beruflichen Alltag ansiedeln."* (2) *„Business-Coaching ist für mich Coaching mit Business-Leuten."* (5) *„Leute kommen in erster Linie mit berufsbezogenen Anliegen, d.h. in der Rolle als Führungskraft mit beruflichen, arbeitsbezogenen, leistungsbezogenen Fragestellungen."* (10) *„Ganz pragmatisch und einfach würde ich sagen, das ist für mich Coaching im Business-Umfeld, also in einem professionellen Umfeld im Rahmen einer Organisation, wo es darum geht, irgendwelche Menschen zu begleiten mit Coaching (…)."* (11)	N=17
	C) Verwendung des Begriffs	*„Wie im übrigen Coaching, sind die Begriffe sehr schlecht definiert."* (5) *„Interessanterweise würde ich den Begriff Business-Coaching gar nicht benutzen, sondern für mich ist es Führungs-Coaching."* (7) *„Der Begriff wird ja inflationär benutzt, aber eigentlich meine ich, wenn man Coaching sagt, dann geht es um die Arbeitswelt. Ich benutzte nicht Business-Coaching sondern Coaching als Begleitung von Menschen, die im weitesten Sinne ihre Rolle entwickeln, überprüfen, kritisch spiegeln wollen etc."* (9) *„Wenn ich mich mit Executive- oder Business-Coaching im Markt positionieren würde, dann würde das für mich ausschliessen, dass es auch Platz für persönliche Themen hätte."* (12) *„In der Realität von Coaching denke ich, gibt es das gar nicht, dass es wirklich nur ums Business geht. Meine Erfahrung ist, es geht immer auch um die Person und die Passung von Geschäftsumwelt und Person." (14)*	5, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15
	D) Abgrenzung zur Experten-Beratung	*„Es [Business-Coaching] ist eine Begleitungsform. Ich rede nicht von Beratung. Und zwar deswegen, um es noch deutlicher von Beratung abzugrenzen, denn sonst, was heute in der Praxis sehr oft passiert, ist, dass Coaching mit Beratung gleichgesetzt wird so nach dem Motto ‚ich sage jemandem, was er machen soll'."* (17)	5, 17
2. GANZHEIT-LICHKEIT	A) Menschen sind ganzheitliche Wesen	*„ Ich finde, man muss den persönlichen Teil berücksichtigen, weil man den nicht abspalten kann."* (1) *„Wir sind ganzheitliche Wesen, ich halte gar nichts von der Idee, Beruf und Privates zu trennen."* (4).	N=17

		„Ich habe fast keinen einzigen Fall, bei dem nur Business-Coaching, also eine rein technische Frage, gewesen wäre. Sie haben immer einen persönlichen Anteil." (5) *„Für mich ist Ganzheitlichkeit ein wichtiger Grundsatz."* (6) *„Es ist wichtig, dass ich die Person als Ganzes wahrnehme, in all ihren Facetten – wie sie lebt, wie sie arbeitet, wie sie ist, wie sie geworden ist (…)."* (7) *„Da ist genau der Punkt, wie kann ich ein tragfähiges, nachhaltig wirksames Coaching machen, wenn ich nicht Prozesse, die mit dem Beruf eigentlich gar nichts zu tun haben, die sich aber auf den Beruf sehr stark auswirken, mit einbeziehe? Weil da gibt es im Unbewussten eines Menschen, in der Art wie er auf Beziehungen reagiert, nicht diese klare Unterscheidung „aha, bis hierher ist privat, ab sofort ist beruflich", weil ganz typisch ist halt, dass man dann unter bestimmten Umständen die alten archaischen Muster, die man in einem ganz anderen Kontext gelernt hat (z.B. Herkunftsfamilie), dass man die jetzt projiziert und überträgt auf Situationen, die sich heute rein beruflich zeigen, die aber nicht kompetent, kraftvoll lösbar werden, wenn man nicht diesen Aspekt mit einbezieht."* (10)	
	in A) integrieren Persönliche und herkunftsgeschichtliche Themen spielen immer eine Rolle	*„Eine ganze Person, ein ganzer Mensch mit verschiedenen Aspekten, wo persönliche und herkunftsgeschichtliche Themen immer mitspielen."* (1) *„Es kommt z.B. immer wieder vor, dass jemand unter Druck – und die meisten Führungspositionen bringen Druck, bringen Entscheidungsdruck, bringen Dilemmata – vertraute Verhaltensmuster reproduziert, die aber nicht sehr produktiv sind. Und deshalb finde ich es sinnvoll hinzuschauen, wie die Muster zustande gekommen sind, oder lösungsorientiert gesagt, was sind denn bessere, passgenauere, sinnvollere Verhaltensmuster, damit man die anderen ablegen kann. Es gibt eine tiefere Schicht von Grundüberzeugungen und Haltungen und eben Muster, die man einfach mit dabei hat. Und deshalb glaube ich nicht an diese Grenze."* (9) *„In vielen Fragen kommen auch unsere ganz persönlichen Teile stark zum Ausdruck und damit ist es für mich selbstverständlich, dass es Platz haben muss oder Teil sein muss von einem Coaching-Prozess."* (12)	1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 14, 15
	B) Wechselbeziehung zwischen Berufs- und Privatwelt	*„Ich habe die Überzeugung, dass Probleme i.d.R. nicht isoliert in einer Welt auftauchen, sondern wenn jemand beruflich eine sehr schwierige Situation hat, dann ist das relativ bald spürbar in der privaten Situation und umgekehrt."* (11) *„Der Mensch ist grundsätzlich ein ganzheitliches Wesen und teilt sich ja auch nicht immer auf zwischen Privat und Beruf."* (15) *„Ein Mensch hat auch noch eine andere Umgebung als die Business-Umgebung. Und die Frage ist, sind das zwei Welten, die sich gegenseitig produktiv ergänzen, sind das zwei Welten die beides Kampfplätze sind, sind das zwei Welten wo in der einen so viel Sorge ist, dass die sich in die andere hineinträgt, wie gehen diese beiden Welten an den Nahtstellen miteinander um, wer ist noch betroffen von dem was da läuft – da kann ich ja nicht an der Unternehmensgrenze Halt machen. Das wäre aus meiner Sicht professionell unglaublich fragwürdig. Aber es ist etwas, was viele Berater so handhaben, weil sie sich auf das private Terrain nicht trauen."* (13)	1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15
3. ROLLEN-VERSTÄNDNIS	A) Assoziationen wie Reisebegleiter, Sparringpartner, Kutscher, Taxifahrer, Lotse, Realitätenkellner	*‚Die Wege sind manchmal wunderbar flach und schön mit Aussicht, und dann gibt es Nebel, und man weiss grad nicht mehr, wo man sich befindet und es gibt Stolpersteine, man muss aufpassen, es ist manchmal auch sehr sehr anstrengend... wo Menschen dann wählen ‚jetzt möchte oder muss ich jemanden hinzuziehen, der mich unterstützt'."* (4)	3, 4, 7, 8, 9, 10, 17
	B) Verantwortung der coachenden Rolle	*„Die Hauptaufgabenstellung ist beruflich, damit man aber den beruflichen Fragestellungen optimal dienen kann, sollte der Coach auch in der Lage sein, andere Lebensbereiche, die da hineinspielen können, genauso zu begleiten. Aber nie unter Ansicht, eine Psychotherapie zu machen sondern nur als ein Mittel zum Zweck. Dies ist z.B. die Herkunftsfamilienprozesse anzugucken für eine starke, kompetente Entwicklung der Fähigkeiten, die man braucht für den Beruf."* (10)	N=17

		„Der therapeutische Hintergrund ist ein Grund, weshalb ich mir theoretisch zutraue, erstens einmal überhaupt weiter zu gehen als über rein berufliche Fragen hinaus. Ich suche es nicht, ganz klar nicht und ich forciere es auch nicht, also ich zögere relativ stark und ich würde auch ganz deutlich nochmals das Contracting anschauen, den Auftrag anschauen, den ich definiert haben, bevor ich dann überhaupt auf irgendwelche privaten oder persönlichen Geschichten tiefer einsteigen würde." (11) *„Also ich denke schon auch, dass man sich bewusst sein muss, dass man keinen wahnsinnigen Einfluss auf gewisse Sachen aber doch einen bestimmten Einfluss hat auf gewisse schwierige Lebenssituationen von Menschen und dass man sich dieser Verantwortung oder Situation bewusst sein muss. Und dass man, auch wenn es verführerisch sein kann, irgendwo das Problem oder dieses Thema irgendwie auch noch zu lösen, weil es einem so schön präsentiert wird von den Kunden und das Vertrauen so gut ist und was auch immer, dass man dann doch sich professionell reflektieren soll."* (11) *„Und die zweite Erfahrung, die ich damit mache ist auch, dass eine gewisse Verführung darin liegt, und es auch ein wenig Disziplin braucht und dann auch wieder den scharfen Blick auf den Auftrag, dass man auch die Spur wieder findet (…). Klar findet man, wenn man etwas tiefer geht, bei jedem Menschen Themen, auf die er anspringt, die interessant sind (…). Und das ist auch die Erfahrung, die ich mache, dass es schon noch schwierig ist, wenn man den Raum öffnet, dass man trotzdem die Spur hält und nicht beliebig wird."* (16)	
	in B) integrieren Gewisse Zurückhaltung, persönliche und private Themen aufzugreifen – Thematik muss von KlientIn eingebracht werden	*„Also ich persönlich kann es nur integrieren, wenn der Coachee ein solches Thema aufbringt. Und dann ist es immer eine Frage der Beziehungsebene, wie viel Vertrauen kann ich schaffen (…)."* (4)	4, 7, 11, 15
	in B) integrieren Coachs mit psychologischem oder therapeutischem Hintergrund sollten sich nicht von persönlichen Themen verführen lassen	*„Vielleicht noch so für diejenigen, die auch eine therapeutische Ausbildung haben, sich nicht verführen zu lassen von persönlichen Themen."* (7)	1, 7
	C) Expertenwissen, persönliche Meinung und Ratschläge	*„Und was ich da oft merke ist, dass ganz Viele den Wunsch haben, Expertenwissen zu bekommen. Also nur mit Fragestellungen zu arbeiten ist schwierig, oft will sie [die Person] auch eine Meinung, eine Fremdeinschätzung als Beispiel oder auch Ratschläge haben."* (8) *„Ich sehe Coaching als eine interaktionelle Wechselwirkung, in der ich natürlich Umwelt bin für jemand anderen, da macht er dann autonom was er will daraus, aber für meinen Beitrag als Umwelt bin ich verantwortlich."* (10) *„Business Coach ist jemand, der zu möglichst vielen Themen einen Impuls [Expertenwissen] setzen können muss."* (12) *„Also meine Beratungshaltung heisst auch, ich positioniere mich, ich fordere jemanden heraus, ich biete auch eine Reibungsfläche, ich bin aber auch da, also eine hohe Präsenz. Ich mach mich spürbar, auch mit meinen eigenen Wertekoordinaten."* (13) *„Das ist wie ein Grundbedürfnis nach Orientierung, einmal eine andere Meinung zu hören."* (16)	5, 8, 10, 13, 12, 15, 16
	in B) integrieren Reiner Prozessexperte	*„Ich bin Prozessexperte für den Ablauf, ich bin nicht Experte für den Inhalt. Und dort lehne ich auch ab, konkrete Ratschläge zu geben (…) Jeder Mensch, der nur halbwegs denkt weiss, dass die Expertenberatung 10x weniger Wert ist als das, was er selber erarbeitet hat."* (17)	17

3.1 Beratungs-haltung	A) Wertschätzung, Empathie, Kongruenz - Empathie ist störend…	*„Und die Haltung heisst Akzeptanz und Respekt. Das finde ich das Wichtigste. Ohne dies ist alles nichts wert (…). Also Akzeptanz heisst ein genuines Interesse für den anderen Menschen, wenn er da ist. Und Respekt, ihn annehmen, so wie er ist und mit dem etwas zu machen, was einem entgegen kommt."* (9) *„Ein Konzept, das ich immer wie weniger toll finde ist die Empathie. Ich denke, Empathie ist für ein Coaching-Gespräch teilweise ganz verheerend. Das vertrete ich auch immer so, denn je mehr ich mich in die Person hineinversetze, je mitfühlender ich bin, desto weniger kann ich mich von dem System dieser Person auch trennen. Und desto mehr suche ich nach anschlussfähigen Fragen oder drifte in die Problemebene ab (…)."* (8)	1, 2, 4, 6, 7, 9, 10, 12, 13, 15, 17 8
	B) Person ist Expertin ihres Lebens	*„Ich gehe fest davon aus, dass jeder Mensch für sich selber am besten weiss, vielleicht einfach nicht bewusst, aber irgendwie weiss, was für ihn gut ist und welches der bestmöglichste nächste Schritt ist."* (1) *„Dort sitzt eigentlich das kompetente Wissen für mich und ich bin eher so was wie eine Art ritueller Begleiter, der versucht, den anderen in Kontakt zu bringen mit seinem Wissen und ihn unterstützt, dass er seine autonom passenden Sachen entwickeln kann."* (10)	1, 7, 8, 10, 11, 17
	C) Person verfügt über Potenzial für Persönlichkeitsentwicklung und konstruktive Gestaltung des Lebens	*„Ich gehe stark davon aus, dass ein Mensch das grundsätzlich kann, was er braucht. Ob man die Energie dafür bereitstellen will und wie viel Kraft einen das kostet, das wären zwei andere Punkte."* (2) *„Es gibt viele verschiedene Loyalitätsverstrickungen usw., die die Leute oft behindern, diese Kompetenzen nicht zu nutzen, aber dass sie nicht da sind, das habe ich noch nie erlebt."* (10)	2, 10, 13 3, 5, 6 (Hilfe zur Selbsthilfe)
	D) Autonomie (Entscheidungs- und Handlungsfreiheit) und Eigenverantwortung wahren	*„Dann gehe ich sicherlich davon aus, dass die Menschen zum Einen den Wunsch haben nach einer hohen Autonomie und zum andern glaube ich aber auch, dass eine Person sich erst in der Auseinandersetzung mit dem Gegenüber entwickeln kann."* (2) *„Ich bin überzeugt, dass Coachees, die ihr Leben meistern – ich habe ja keine kranken Leute – selbstverantwortlich handeln können, dass sie dies auch machen, dass sie ihr Leben managen, dass sie ihr Leben ‚unternehmen'."* (4) *„Und sicher immer die Eigenverantwortung beim Klienten lassen, das ist für mich ein ganz wichtiger Punkt."* (5)	2, 4, 5, 9, 10, 16, 17
4. ANLIEGEN	Vordergründige Themen zu Beginn eines Business-Coachings		1, 3, 5, 16
4.1 Austausch und Reflexion		*„Das ist ein typischer Aspekt der Welt draussen, wo der Druck an den Stellen relativ hoch ist, wo sie vielleicht nicht noch zehn Kolleginnen und Kollegen haben, um sich auszutauschen sondern eher allein sind und einen Sparringpartner suchen, mit dem sie etwas anschauen können. Austausch, sich jemandem anvertrauen können, der einem auch nicht in die Pfanne haut – also nicht einen Vorgesetzten, der einem dies negativ auslegen könnte oder Mitarbeitende, bei denen man Angst haben könnte, dass dies als Schwäche interpretiert wird. Oder auch Kollegen auf der gleichen Ebene, mit denen man vielleicht in Konkurrenzkampf steht. Sondern eben eine Vertrauensperson, die auf ihrer/seiner Seite steht, und den Rücken stärkt."* (8)	1, 2, 3, 8, 13, 16
4.2 Individuelle (intrapsychische) Anliegen	A) Belastung und Abgrenzung	*„(…) Leistung und Belastbarkeit, also welches Energiefeld habe ich denn eigentlich für meinen beruflichen Alltag frei."* (2) *„Vor allem in letzter Zeit, geht es so um die Thematik Belastung/Überlastung, zeitlicher Druck, die vielen Einflussfaktoren, die sich schnell drehende Welt, Unsicherheiten… die dann auch ins Privatleben reingehen, die das ganze Leben umfassen schlussendlich, die aber hauptsächlich an der Arbeitsstelle dieser Führungskraft zum Vorschein kommen."* (8)	1, 2, 4, 6, 7, 8, 13
	B) Berufliche Standortbestimmung und Sinnfragen	*„Wenn es z.B. um berufliche Standortbestimmung geht ‚wie weiter', da kommt der persönliche Teil viel mehr mit hinein. Z.B. Fragen nach Sinn, Gesundheit etc."* (15) *„Ein Moment, in dem es ganz sicher um Sinn- und Wertefragen geht, ist, wenn es um Entlassungen geht. Sei dies um Entlassun-*	3, 5, 9, 15

		gen infolge von Reorganisationen oder Rationalisierungen oder auch Entlassungen aus Gründen, die mit der Qualität zu tun haben." (9)	
	C) Führungsrolle	*„Wenn ein Mitarbeiter Mühe bereitet, oder das Team nicht funktioniert, dann muss man sich ja auch selbst fragen, ‚was ist mein Anteil da drin' oder ‚was habe ich für ein Führungsverständnis oder Menschenbild'."* (6) *„Die Frage ‚Was habe ich überhaupt für ein Verständnis von Führung?' finde ich, hat zentral zu tun mit biografischen Erfahrungen, die man gemacht hat über verschiedenste Situationen, in denen Führung implizit ein Thema ist. Das müssen gar nicht nur meine eigenen Chefs sein sondern es können auch Lehrer und Lehrerinnen sein oder es können auch Eltern oder Grosseltern sein oder wer auch immer mich geprägt hat. Hierarchien sind eigentlich eine Grundkonstante in der Gesellschaft und deshalb finde ich, wenn jemand eine Führungsfunktion übernimmt, dann ist das zuerst einmal die erste Frage, die man sich stellen muss: ‚Was habe ich eigentlich für ein Bild und welches sind meine do's and dont's in dieser Frage und stimmt das immer noch überein mit dem, was ich jetzt vor mir habe als Aufgabe und reicht das Repertoire oder die Haltungen, die ich bringe?'"* (9) *„Führung hat auch was damit zu tun, sich noch ganz anders dem Thema Verantwortung zu stellen, als das wahrgenommen wird."* (13) *„Das erlebe ich immer wieder und sehe immer wieder das Thema Selbstwert, Selbstakzeptanz, Selbstbewusstsein, i.S.v. was denke ich, was fühle ich, was will ich. Wenn da ein Stück geht im Coaching, dann gibt es zum Teil ganz schnell völlig grosse Klarheit im Kontakt mit anderen und auch inhaltlich, was will ich, wie will ich."* (16)	3, 6, 9, 11, 13, 16
4.3 Interaktive (interpsychische) Anliegen	A) Beziehungsthemen	*„Häufig fällt mir auf, dass Personen mit ihren Teams oder Vorgesetzten Schwierigkeiten haben. Also das sind eigentlich schon Beziehungsthemen, die sie mitbringen und dann zeigt sich, dass in ihrem eigenen Beziehungssystem sehr viel Unruhe ist (…). Überhaupt habe ich den Eindruck, Führungspersönlichkeiten, die in kritischen Beziehungen leben, haben es häufig sehr schwer (…). Sie versuchen so eine Art Überkompensation in die Arbeit reinzustecken – unheimlich viel arbeiten, unheimlich viel Engagement. Das hat natürlich Konsequenzen (Vorbildfunktion)."* (7)	6, 7, 16
	B) Positionierung und Rivalisierung	*„Ein Thema, was beim Coaching immer mal wieder eine Rolle spielt, aber fast noch unterschätzt wird, ist das Thema Rivalität, Konkurrenz. Eigentlich ist das ein ganz zentrales Thema in ganz vielen Organisationen und Institutionen, aber offen ausgesprochen wird es doch relativ selten. Wenn ich z.B. Frauen coache, frage ich sehr schnell nach Rivalität und Territorium, weil viele dieser Umwelten sind eigentlich relativ männlich geprägt. Manche Frauen lernen auch, relativ souverän damit umzugehen, aber es ist auch nicht so einfach. Also wenn Sie als Frau rivalisieren, dann sind Sie oft eher unsympathisch, sind nicht mehr nett, sind nicht mehr charmant."* (14)	1, 2, 14
	C) Führungsstil	*„Ich denke, Führung hat immer auch mit der Person und den persönlichen Themen zu tun. Eine Führungsperson wird mit sich selber konfrontiert in der Auseinandersetzung mit Menschen."* (6) *„Dann ist für mich die Auseinandersetzung mit dem neuen Autoritätsbegriff sowieso ein spannendes Thema, wo es darum geht, von dieser Polarisierung zwischen Autorität und Antiautorität wegzukommen und zu lernen, sich zu positionieren, Formen dafür zu finden, dafür einzustehen, das mit Präsenz wirklich aufzuladen, sich nicht zu verzetteln, d.h. auch Komplexität reduzieren, sich auf wenige Dinge fokussieren und die Energie hochhalten, bis man loslassen und weitergehen kann oder neue Themen anpackt. Also wie mach ich das, wie baue ich Unterstützungssysteme auf, wie bringe ich Leute mit ins Boot, wie schaff ich Netzwerke, die mich energetisch unterstützen, das find ich, sind zentrale Themen."* (13)	6, 13
5. PROFESSIONALITÄT **5.1 Fähigkeit zur Abgrenzung**		*„Gerade Management-Leute, die 10-11 Std. arbeiten (…) also es kann sich ja fast nur im beruflichen Kontext zeigen. Und damit sind das für mich wie ganz fliessende Grenzen, so offene Grenzen. Und da drin muss man dann ganz gut schauen, was braucht der Einzelne jetzt wirklich und wer kann dies leisten."* (12) *„Insgesamt die Abgrenzung in beiden Richtungen. Also ich habe die Erfahrung gemacht, dass ich mit einer Psychotherapeutin einen Fall gehabt habe, wo dann wie auch klar geworden ist, sie war nachher sehr froh um mich, weil sie gemerkt hat, dass sie die Sprache nicht versteht oder das Denken von einem Bankdirektor. Und die Zusammenhänge, die organisationspolitisch laufen*	1, 2, 12

		könnten, gar nicht so im Auge gehabt hat, sondern vielmehr die Person, die einen ganz schlimmen Chef hat. Also ich denke, es braucht so eine professionelle Abgrenzung eben in alle Richtungen. Ich finde, es gibt ja auch viele Betriebswirtschaftler, die dann Coaching-Ausbildungen machen, das finde ich, ist auch legitim, aber dann einfach in einem klar abgegrenzten Bereich und für gewisse Themen sind sie dann auch nicht zuständig. Und genau so bei uns, wenn es nachher zu stark in eine Geschäftsberatung geht, wo ich finde, ist ja nicht unser Job, dann finde ich, können wir das auch nicht mehr machen." (1) *„Also ich würde solange Leute in der Krise hier drin lassen, wie sie über ein Grundmass an Steuerungsfähigkeit verfügen: Essen, Schlafen, Kontakte verlässlich aufrecht halten und Kontakte selber verlässlich suchen. Es kann schmal sein, aber es muss zuverlässig sein, also das eigene Kontrollverständnis soll noch da sein. Das kann auch mit etwas medikamentöser Unterstützung sein in Zusammenarbeit mit dem Hausarzt."* (2)	
5.1.1 Fachliche Aspekte	Grössere persönliche Schwierigkeiten		1, 4, 6, 7, 9, 12, 13, 16
	A) Psychische Erkrankungen	*„Wenn ich das Gefühl habe, es verändert sich nichts grundlegend am Zustand. Die Massnahmen, die man im Coaching zusammen erarbeitet, greifen zu wenig i.S.v. sind zu wenig stabil z.B. Schlafstörungen, und wenn ich einfach wirklich auch Hinweise habe, dass es der Person an die Gesundheit geht, dann sollte schnell auch mal ein Arzt beigezogen werden."* (1) *„Ich würde mich auch ganz klar abgrenzen bei Leuten, die sozusagen psychiatrisch gesehen erkrankt sind. Also das hiesse depressiv sind, psychotisch wirken, borderlinig - da würde ich versuchen, so früh wie ich es überhaupt merke, rechtzeitig, eine Überweisung zu machen. Weil erstens habe ich keine Fachkompetenz und zweitens meine ich, sind das Prozesse, wo es wirklich um so eine Stabilisierung geht, das kann ich mit einem Coaching-Setting überhaupt nicht leisten. Es ist auch die Frage, braucht es zwischendurch eine stationäre Begleitung und Betreuung, braucht es einen Wochenenddienst, also da denke ich, da ist es eindeutig."* (2)	N=17
	in A) integrieren Instabilität in Bezug auf die Arbeits- und Lebensfähigkeit einer Person oder in Bezug auf den Gesundheitszustand => häufige Symptome bei Burnout und Depression		1, 2, 3, 5, 7, 8 1, 3, 5, 8
	in A) integrieren Coaching-Setting ungeeignet für Stabilisierung bei psych. Erkrankungen		2, 9, 12
	B) Regression, traumatische Erfahrungen	*„Hauptsächlich kommen mir als Erstes Situationen in den Sinn, in denen ich merke, dass sich ein Thema immer und immer und immer wieder zeigt. Also wenn jemand z.B. traumatische Erfahrungen nicht aufgearbeitet hat und merkt – vor allem dann als Vorgesetzte – das steht mir im Weg. Da muss ich sagen, da braucht es sehr wahrscheinlich eine engmaschige Begleitung, die ich nicht anbieten kann."* (9) *„Typische Themen bei denen ich mich abgrenze sind, dass jemand beispielsweise Situationen aus seiner Kindheit schildert – einschränkende Situationen aus seiner Kindheit. Das Maximum was ich tue, ist zu sagen „aha, interessant, dass Sie das erzählen, gibt es diese Punkte heute auch irgendwo? Wo erleben Sie die heute, in welchen Beziehungen?" D.h. ich gehe wieder in die Gegenwart. Ich arbeite nicht an regressiven Momenten. Ich nehme sie auf, nehme sie wahr. Wenn sie massiv werden, d.h. dass diese regressiven Momente zu absoluten Störungen führen, verweise ich ohne Weiteres auf Psychotherapeuten."* (17)	4, 6, 9, 11, 13, 15, 17

	C) Familie, Ehe, Partnerschaft (wird tlw. thematisiert aber nicht vertieft bearbeitet)	*„Ich habe dies [Beziehung] thematisiert, aber nicht weiter daran gearbeitet, da ich kein Paartherapeut bin."* (3)	1, 3, 5, 12
	D) Begleitung des Führungs-alltags parallel zur Therapie	*„Ich coache aber parallel dazu weiter, weil ich denke, dann ist es umso wichtiger, den Führungsalltag zu begleiten, weil sie ja völlig verunsichert sind."* (7)	7., 9, 12, 17
	E) Interventionstiefe: über den Grad der emotionalen Beteiligung entscheidet die Klientin/der Klient	*„Ich glaube meine Klienten oder überhaupt Menschen haben die Fähigkeit zu merken, wie viel es in einem gegebenen Setting verträgt oder wie weit sie sich darauf einlassen. Ich hatte noch nie jemanden, der hier drinnen irgendwie dekompensiert wäre oder wahnsinnig laut geschrien hätte oder irgendetwas, das nicht mehr kompatibel gewesen wäre. Deshalb habe ich das Gefühl, man kann so weit gehen, wie es für die Person stimmt."* (9) *„Im Allgemeinen finde ich, dass auch Coachees ein gutes Gespür dafür haben, was sie in diesem Kontext einbringen können und wollen. Also sie bringen so viel vom Privaten mit rein, wie sie brauchen, damit sie – jetzt wieder in dem ganzheitlichen Denken – das Gefühl haben, das spielt auch eine Rolle für das Lösen der beruflichen Situation."* (15)	1, 9, 11, 12, 14, 15
	in E) integrieren Offenheit der Coachs in Bezug auf die Bearbeitungstiefe (z.B. Pilotphase)	*„Ich hatte kürzlich jemanden, der in einer Führungssituation konfrontiert wurde mit einer Erfahrung aus der eigenen Schulzeit – 30,40 Jahre zurück – und plötzlich so eine Art ‚flash back' mit traumatischen Schulerfahrungen gehabt hat. Und auch da ist die Frage, schicke ich ihn zu einer spezialisierten Therapeutin oder Therapeuten oder versuche ich etwas aus meinem eigenen Repertoire aus. Und das diskutiere ich mit dem Kunden, überlege es auch für mich selber, ob das drin liegt oder nicht."* (11) *„Ich bin fähig, auch persönliche Themen in einer ersten Runde gut aufzugreifen, ohne das gesamte Wissen eines Therapeuten zu haben. Ich kann gut diese Brücken, diese Wechsel- oder Querbeziehungen, diese Dynamiken erkennen und versuche, sie in einem Coaching zu integrieren."* (12)	5, 11, 12
	in E) integrieren -> KlientInnen verfügen über ausreichend Ressourcen und Kompetenzen, deshalb Angebot für einen „Nebenschauplatz"	*„Manchmal müssen Dinge wirklich einfach therapeutisch aufgearbeitet werden. Aber dann gibt es wie so einen Zwischenraum, wo man im Leben nochmals an einen Punkt stösst, an dem etwas Altes, ein altes Thema, kommt. Und es sind ja oft Leute mit vielen Ressourcen, guten Kompetenzen und da muss man gar nicht so viel machen, aber für sie ist es ganz wertvoll, den Zusammenhang zu erkennen. Und dann reicht es aus, vielleicht in einer Sequenz, einmal intensiv damit zu arbeiten."* (12)	5, 11, 12, 14
5.1.2 Kontextbezogene Aspekte (Dreiecksvertrag)	A) Ziel- und Kontextbezug	*„Ich finde schon, dass wenn man ein solches Agreement hat mit einem Arbeitgeber, man nachher nicht völlig frei ist. Ich finde, Themen müssen immer in die Richtung des Ziels gehen, welches man definiert hat."* (1) *„Ich komme überhaupt nicht in Konflikt, wenn ich denke, dass es mit der Unternehmenszielsetzung vereinbar ist. Also wenn ich denke, das Ziel kann eigentlich gar nicht erreicht werden, ohne den persönlichen Themen auch Raum zu geben."* (2) *„Private Problemdimensionen sind aber für mich persönlich in einem Coaching nur dann relevant, wenn es auch in der Zielformulierung wieder ersichtlich wird – einfach wenn es dafür Sinn macht."* (8) *„Der Hauptauftrag ist das Berufliche und den will ich ja auch gar nicht ändern, auch keine psychotherapeutische Chose vor mir ausbreiten, aber dahinter dass wir kraftvoll hingucken können, was könntest du denn brauchen, vielleicht im Umgang mit dieser Fragestellung, sodass er den Blick wieder frei hat und den Rücken frei hat, um mit seinen beruflichen Themen vorwärts zu machen."* (10) *„Wenn Menschen ins Coaching kommen, dann ist es manchmal so wie ein riesen Durcheinander von einem Knäuel von verschiedensten Fäden und der, an welchem man beginnt zu ziehen, ist immer ein beruflicher Faden, aber dann kommen halt andere hinten nach. Oder wenn Sie es systemisch sehen möchten, auch da, man setzt an einem Punkt an, der im Beruf lokalisiert ist aber die Zusammenarbeit im Coaching bringt es mit sich, dass auch andere Themen rein kommen."* (15)	N=17

	B) Zeitfenster für persönliche Anliegen	*„Es kommt auf den Zeitrahmen an. Wenn man ein Jahr gemeinsam arbeitet, dann kann man eine Schlaufe [für private, persönliche Themen] machen. Wenn nicht, dann kann man sagen gut, ein Ergebnis des Coachings für den Bericht an den Auftraggeber heisst, es gibt noch andere Bühnen, die einen Einfluss haben und dann kann man jemandem auch empfehlen, auf eigene Kosten weiter zu machen."* (9) *„Das lief über den Arbeitgeber und wir haben auch darüber diskutiert, ob diese Person die Sitzung jetzt selber bezahlen sollte und es war aber wirklich nur irgendwie eine halbe Stunde und die restliche Zeit haben wir dann noch über die berufliche Situation dieser Person gesprochen. Und es war sowieso eine Person, die sich sehr engagiert hatte für den Arbeitgeber, sodass ich gefunden habe, nein das lassen wir. Wenn es aber mehr gewesen wäre, dann gibt es klar einen neuen Contract (…)."* (11) *„Also wenn ich auf der Wegstrecke mit jemandem private Themen streife oder auch da landen will, und wir da wieder rauskommen und wieder Richtung professionelle Perspektive gehen können, dann finde ich, ist das ein Teil eines Prozesses, wo das Ergebnis zählt und der Aufwand den wir brauchen, um dahin zu kommen."* (13)	9, 11, 13
	C) Vertrauensbeziehung hat übergeordneten Stellenwert - KlientIn im Zentrum (1, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 13) - Zurückhaltung in Bezug auf Rückmeldung (1, 4, 5, 6, 8, 10, 11, 17) - Schweigepflicht ist Selbstverständlichkeit (1, 4, 5, 6, 8, 10, 11, 17) - Schutz- und Deckthemen (2, 4, 5, 13, 16)	*„Wenn ich denke, dass das Ziel eigentlich gar nicht wirklich erreicht werden kann, ohne da in Ruhe sozusagen dem auch noch mal Raum zu geben. Dann würde ich das auch hüten, würde ich das auch schützen, bis hin zu Deckthemen gegenüber Organisationen sagen, im Sinne von Rollenauseinandersetzung, Verhaltenstrainings im Umgang mit schwierigen Kunden…da habe ich überhaupt kein schlechtes Gewissen, auch wenn es um Werte- oder Sinnfragen geht."* (2) *„Und da drin [Dreiecksvertrag] gibt es fast immer eine Formulierung, die heisst ‚Reflexion der aktuellen beruflichen Situation', also ein Thema unter anderen. Das ist sehr breit und überhaupt nicht konkret, aber damit man eben auch eine Plattform hat, die freier bearbeitbar ist."* (4) *„Ich sage es jetzt mal so: Klar schaue ich für die Interessen der Firma, der Massstab ist aber immer das Wohlergehen des mit mir zusammenarbeitenden Coachees."* (5) *„Ich muss wissen, was erwartet eigentlich der Auftraggeber von mir, wenn er mich bezahlt, damit Chef X oder Chef Y so eine Wegstrecke geht. Das muss ich wissen, aber was auf der Wegstrecke passiert und wie ich das mache, da lass ich mir überhaupt nicht rein reden."* (13)	div.
	D) Toleranz der Auftrag gebenden Seite	*„…die [Organisation] bieten in ihrem Netzwerk an: Coaching für persönliche Themen, für Arbeitsthemen, für Führungsthemen. Da kann sozusagen die Mitarbeiterin, der Mitarbeiter von vornherein auch wählen. Und die haben ihre Coachs auch schon so ausgewählt, dass für persönliche Themen mehr Psychotherapeuten zur Verfügung stehen. Und da ist es dann eigentlich sozusagen im Vorfeld schon erlaubt."* (7)	2, 7, 10, 11, 12
	E) Interessenskonflikte: - Person verlässt nach Coaching die Firma - Person ist unzufrieden im Job hidden agendas: -> Ablehnung 2, 3, 4, 14, 17 -> „Stopp" sagen (oder zulassen) 8, 9, 17 (14)	*„Man kann z.B. auch in einen Konflikt kommen, wenn der Coachee sagt ‚eigentlich will ich gar nicht mehr zurück in diesen Job, eigentlich suche ich mir etwas anderes' und dann muss man halt sagen ‚halt, stopp, das ist heikel, denn bezahlt wird vom Arbeitgeber und auf dessen Kosten einen anderen Job zu suchen, ist etwas schwierig."* (9) *„Es gibt manchmal Interessenskonflikte, also das mit dem weg-coachen. Ich denke, mittelfristig it das auch im Interesse der Organisation, wenn jemand unglücklich ist und das nicht zu ihm passt, dass man sich trennt. Aber kurzfristig ist es schon so, dass jemand sagt ‚jetzt haben wir 30 Std. Coaching bezahlt, mit dem Ergebnis, dass die Person geht'."* (14) *„Ich habe schon mal Aufträge abgelehnt, wenn die Entscheidung für eine Kündigung im Grunde genommen bereits gefallen ist und man einfach noch 8 Coaching-Sitzungen abwarten will. Das ist abwertend und missbrauchend dem Coachee gegenüber, Hoffnung machen, obwohl gar keine Chance mehr besteht."* (2)	4, 5, 8, 9, 14, 17

	-> vermitteln 5	*„Die schwierigere Situation ist einerseits die, dass dann vielleicht die Personalentwicklerin oder der Chef her kommt und sagt, ‚wissen Sie, Coaching ist für ihn die letzte Chance, weil er macht solche Schwierigkeiten, aber wir wollen ihm noch eine Chance geben, sich durch Coaching zu verbessern'. Dann könnte es sein, dass ich dieses Coaching nicht einmal mehr annehme. Ich kann einen Coachee nicht verändern."* (17)	
	F) Verordnetes vs. freiwilliges Business-Coaching (im Rahmen von Dreiecksverträgen kann von wenig Freiwilligkeit ausgegangen werden)	*„Das ist jetzt so ein Teil, der aus der Quali kommt und wo dann die vorgesetzte Instanz mal vorschlägt, das wäre doch was für's Coaching. Und da frage ich mich dann schon, wie viel Freiwilligkeit ist dahinter. Natürlich, es ist deklariert und er sagt auch, dass er das möchte, aber was heisst das. Es ist für mich einfach eine wichtige Prämisse. Also, wo ist Freiwilligkeit angebunden an einer Machtinstanz und wo nicht."* (15)	2, 5, 15
6. KOMPETENZEN **6.1 Sozialkompetenz**	Bereitschaft, persönliche/private Themen ins Business-Coaching einzubringen hängt stark vom Vertrauensverhältnis ab	*„Ich denke es [private, persönliche Themen] hat etwas mit dem Vertrauensverhältnis zu tun, ich würde das nie so von vorneherein als Thematik setzen, sonst müsste das entsprechend deklariert werden. Aber ich merke, im Verlauf des Coachings öffnet sich natürlich auch der Coachee und ich denke das kommt automatisch mit dem wachsenden Vertrauen ins Coaching rein."* (7) *„Ich denke, egal ob es um Coaching oder Therapie geht, was notwendig ist, ist das Herstellen eines seriösen und vertrauensvollen Kontakts, also das Herstellen von Verständigung. Das ist mehr als nur Sprache, das ist eine Situation von gehört werden, gesehen werden, sich mit dem anderen wirklich beschäftigen. Also Martin Buber spricht von „Ich und Du" – im „Ich und Du" gibt es einen Dialog."* (14)	1, 4, 7, 8, 12, 13, 14
	Vertrauensaufbau benötigt am Anfang Zeit, ein hohes Mass an beidseitiger Verbindlichkeit und das Herstellen von Kontakt und Dialog (nicht nur sprachlich)		8, 13, 14
	Setting unterstützt zudem Vertrauensaufbau		7
	Vertraulichkeit		1, 6, 15
	Interesse am Individuum - multikulturelle Neugier - achtungsvolle tolerante Haltung		1, 6, 10, 11
	Kommunikatives Geschick, Humor		6, 13, 17
	Kopplungs- und Anschlussfähigkeit	*„Ich brauche systemische Kopplungsfähigkeit inklusive meines sprachlichen Verhaltens und meines Tempos, ich muss da mitgehen, wo die Leute gerade stehen."* (13)	3, 5, 7, 8, 13
6.2 Fachkompetenz	A) Verständnis professioneller Umwelten	*„Wenn Sie mit Business-Leuten arbeiten – und deshalb kann man Psychologen nicht so gut gebrauchen für Business Coaching – erwarten natürlich Manager auch Stellungnahmen oder Ihre Meinung zu bestimmten Themen und das sind natürlich Fachthemen. Also sie wollen natürlich auch einen Sparringpartner, der etwas vom Fach versteht, nicht nur jemanden, der nur mit Fragen alles hinterfragt."* (5)	1, 2, 5, 11, 12, 13
	B) Coaching-Weiterbildung als Fundament oder als „sur	*„Ich sage es jetzt einfach einmal ein wenig übergeordnet: Eine Ausbildung, eine fundierte Ausbildung, mit allem was dazu gehört, bezüglich Rollenklarheit, bezüglich theoretischen Überlegungen, bezüglich Haltungen, Methoden, wie auch immer."*	2, 4, 8, 12, 13, 15, 16

	plus“	(15) *„Vom Methodischen her, was er/sie mitbringen sollte, ist glaube ich schon - welche Schule das jetzt ist und ob das jetzt eine 20 oder 30tägige Coaching-Weiterbildung war, ist nicht so entscheidend - aber zumindest einmal durch eine Coaching-Weiterbildung gegangen sein, wo man sagen kann, da hat es einen methodischen Teil drin gehabt und einen selbstreflexiven Teil…"* (16)	(14)
	in B) integrieren Zielorientierung, Perspektivenvielfalt, entwickeln neuer Lösungsansätze, erweiterten systemtheoretischer Blick (Lernen 2. Ordnung)		1, 9, 11
	C) Theorien und Konzepte (überwiegend systemischer Ansatz, N=16)	*„Der systemische Ansatz ist aus meiner Sicht nicht dogmatisch, weil er nicht sagt, was ist oder wie es ist oder welche Ursache für was ist, sondern der so etwas wie ein offenes Denken ermöglicht und diese Möglichkeiten in der Komplexität von Wechselwirkungen miteinander in Verbindung bringt und beobachtbar und besprechbar macht."* (13) *„Systemtheorie deshalb, um die Person in dem System zu sehen, in welchem sie tätig ist. Und dieser Person auch helfen, Beobachtungen 2. Ordnung anzustellen, also einfach sich aus anderen Blickwinkeln anzuschauen."* (9)	*Separate Tabelle*
	in C) integrieren Eigene Modellentwicklung		8, 12
	in C) integrieren Lösungs- und Ressourcenorientierung alleine reicht nicht aus, um Person als Ganzes zu erfassen		1, 10
6.3 Methodenkompetenz	A) Prozessgestaltung	*„…dezidiert konfrontieren und sehr dezent steuernd eingreifen können."* (2). *„Auch die Rahmenbedingungen für die Unterstützung ändern sich total. Sie müssen in der Lage sein, sehr schnell zu reagieren, sich mit den Leuten in einer Kneipe zu treffen, am See laufen zu gehen, auf ein Schiff zu steigen, was auch immer. Da sind sehr unmittelbare und kreative Unterstützungsangebote gefragt."* (13)	2, 4, 9, 12, 13, 17
	B) Methodenwahl - „Mix“ - spontan und intuitiv - strukturiert und vorbereitet - Ziel gibt Methode vor - eigene positive Erfas	*„Es kann sein, dass wir Aufstellungen machen, um zu schauen, worum es in einem System eigentlich geht. Es kann sein, dass ich einfach zuhöre oder zu jemandem sage, welche Geschichten könnten Ihnen dazu in den Sinn kommen'. Oder es kann sein, dass man mit verschiedenen Stimmen im inneren Konzert arbeitet…Ich arbeite auch sehr gerne mit dem Körper, also dass ich jemanden frage ‚wo im Körper ist das Thema verankert'… oder mit Skalierungen… also eine Kombination von allem."* (9)	1, 9 3, 11 4, 6, 17 1 13
	C) Interventionsrepertoire für die ganzheitliche Begleitung - systemische Interventionen (N=15)	*„Es kann sein, dass wir Aufstellungen machen, um zu schauen, worum es in einem System eigentlich geht. Es kann sein, dass ich einfach zuhöre oder zu jemandem sage, welche Geschichten könnten Ihnen dazu in den Sinn kommen'. Oder es kann sein, dass man mit verschiedenen Stimmen im inneren Konzert arbeitet…Ich arbeite auch sehr gerne mit dem Körper, also dass ich jemanden frage ‚wo im Körper ist das Thema verankert'… oder mit Skalierungen… also eine Kombination von allem."* (9)	*Separate Tabelle*

	in C) integrieren Wichtigkeit der Methodenvielfalt		2, 5, 6, 10
6.4 Feldkompetenz	Feldkompetenz nicht notwendig	*„In meiner Vorstellung müsste keine entsprechende Erfahrung vorhanden sein, und keine Feldkompetenz. So sehe ich den Coaching-Ansatz [systemischer Ansatz] also im Zentrum. Weniger kann besser sein. Ganz viel Nichtwissen."* (8)	8, 11
	Feldkompetenz ist ‚nice to have'	*„Ich fände es gut, wenn er auch irgendwie in den Bereichen, in denen er coacht, wenigstens ein bisschen Erfahrung hat, die Feldkompetenz fände ich gut. Ich finde sie nicht absolut zwingend notwendig aber in jedem Fall ist sie ein riesen Vorteil."* (10)	10, 14
	Feldkompetenz notwendig	*„Vom Background her glaube ich, ist es gut, wenn es eine Person ist, die aus der Innensicht weiss, wie es in wirtschaftlich orientierten Systemen zugeht, d.h. Feldkompetenz, atmosphärisch Business-Prozesse kennen."* (16)	2, 5, 12, 13, 14, 16
6.5 Führungskompetenz	Führungserfahrung von Vorteil	*„Und dann bin ich eine Vertreterin - wenn es um Führungscoaching geht - ein Coach sollte Führungserfahrung haben. Aus meiner Erfahrung weiss ich, dass dies viel zur Qualität beiträgt und ich weiss auch, dass aufgrund von dem viele Leute zu mir ins Coaching kommen."* (15)	3, 5, 7, 10, 14, 15
	Führungserfahrung keine Voraussetzung		8, 9, 11
	Glaubwürdigkeitsindikator und hilfreich beim Vertrauensaufbau	*„Offenbar hat das einen Einfluss auf die Frage des Vertrauens oder auf die Frage der Idee „fühle ich mich verstanden". Ich glaube es ist ein wenig ein Mythos. Ich kann auch einen Mann verstehen obwohl ich eine Frau bin, sicher nicht ganz aber ich kann auch eine Frau nicht ganz verstehen, weil sie auch ein anderer Mensch ist. Also in der Differenzierung gibt es so viele Unterschiede."* (9)	8, 9, 11
6.6 Selbstkompetenz	Vernetztes, integratives Denken; schnelle Auffassungsgabe		1, 3, 5, 6, 17
	Lebenskraft und Fitness		3, 5
	Gefestigte Persönlichkeit und Bewusstsein der eigenen Lebensthemen		3, 9, 16
	Ambiguitätstoleranz		9, 14
	Lebenserfahrung		3, 5, 7, 17
	Selbstreflexionsfähigkeit	*„(…) die hohe Fähigkeit der Selbstreflexion und des Aufbauens einer Metaposition, einer beobachtenden Metaposition, den eigenen Prozessen gegenüber aber auch den Prozessen, die in der Interaktion miteinander laufen, das ist eine ganz entscheidende Grundkomponente (…)."* (10) *„Das Schöne an diesem Job ist, dass man immer wieder sehr gefordert ist, also ich mache das jetzt schon relativ lange und bin häufig auch unsicher, mach ich es auch richtig – und das bespreche ich dann oder überlege es mir selber, weil ich das Gefühl habe, man kann es nicht einfach sondern man ist immer wieder am Suchen, wie man sich entwickelt und sich hinterfragen und jeder neue Coaching-Prozess ist quasi wieder eine neue Erfindung von Coaching, was ich kreiere mit dem Kunden zusammen. Von dem her möchte ich den Einfluss, den man in einer solchen Situation hat nicht überschätzen aber auch nicht unterschätzen. Also so die Frage, wie gehe ich wertschätzend mit dem um, was mir anvertraut wird."* (11)	3, 6, 9, 10, 11, 13
	Rollenklarheit		1, 6, 10, 11, 13, 15
7. ZUKUNFT VON BUSINESS-	*A) Steigende Nachfrage*	*„Ich denke, mit dem zunehmenden Druck, der in der Arbeitswelt herrscht, nimmt das Bedürfnis der einzelnen zu, Business Coaching zu beanspruchen. Die, die es beanspruchen erleben es als sehr unterstützend. Die Frage ist, ob es von den Firmen bezahlt wird, oder ob es ein Entscheid der Person sein wird, Business Coaching dann privat in Anspruch zu nehmen."* (1)	*1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11,, 13, 15,*

COACHING – EINE EIN-SCHÄTZUNG		*„Auf der anderen Seite muss man sagen, die Komplexität ist immer noch steigend und nicht sinkend und deshalb ist das Bedürfnis von Führungskräften, sich an einem Ort austauschen zu können sicher nicht weniger."* (9)	*16*
	B) Verdrängungswettbewerb	*„Was wir sicher auf dem Coaching-Markt haben ist ein permanenter Verdrängungswettbewerb, weil es viel zu viele Coachs hat – qualitativ und ausbildungsmässig sehr unterschiedliche. Der Verdrängungs-Wettbewerb bleibt."* (5) *„Und ich habe das Gefühl, dass noch mehrere Leute den Wunsch haben werden in Zukunft, dies [Coaching] zu machen. Und dass es dann auch in dem Sinne wichtig ist, sich irgendwie zu unterscheiden, irgendwie auch Kunden, Klienten von sich zu überzeugen. Das ist eher eine Marketing-, keine Coaching-Kompetenz"* (8)	*3, 5, 7, 8, 11, 14*
	C) Ausbildung und Zertifizierung	*„Die Zertifizierung soll ein gewisses Qualitätsniveau sicherstellen, ist aber auch Marketinginstrument. Gerade auch Firmen legen immer mehr Wert auf solche Glaubwürdigkeitsindikatoren."* (8) *„Ich sage jetzt mal, die beste Chance ist halt sowieso, über den Markt systematisch Leute auszubilden und a) über Verbände entsprechende Qualitätsmassstäbe zu entwickeln, sodass die Leute über eine gute Ausbildung merken, was Coaching wirklich ist und b) dann über Verbände so etwas wie ein Reglementarium kriegen, wie Qualität messbar wird und was Qualität heisst".* (17)	*5, 8, 17*
	D) Generalisierung vs. Spezialisierung	*„Also mit der Spezialisierung tue ich mich sehr schwer, ich kann auch nicht sehr viel anfangen damit. Wenn man die Offenheit hat, dann kommt eine ganz grosse Vielfalt an Themen innerhalb eines Coaching-Prozesses und dann muss ich es als Coach aushalten. Es ist wichtig, zu versuchen, in der Breite Unterstützung zu geben, Sparringpartner zu sein. Und damit sträube ich mich, zu kategorisieren oder spezialisieren oder nur noch Outplacement oder weiss nicht was anzubieten. Das fände ich die falsche Entwicklung. Ich glaube auch nicht, dass das erfolgreich ist. Das ist vielleicht gut zum Starten, um sich zu positionieren, eine Etikett zu haben, gesehen werden, aber ich glaube, der Kunde wünscht sich eine umfassendere Perspektive."* (12) *„Dass man sagt X-Coaching oder Y-Coaching, das finde ich nicht so gut, denn das widerspricht meinem Verständnis von Ganzheitlichkeit. Und ich bin nicht so glücklich über verschiedene Firmen, die dann sagen „was haben Sie für Spezialitäten?" Keine gute Entwicklung. Die Sache ist, dass Sie dann zu spezifisch vorgehen beraterisch, aber den Menschen als Ganzes nicht mehr wahrnehmen. Und da befürchte ich, dass diese methodischen oder diese Spezialisierungsthemen eigentlich dem Coaching sozusagen die Qualität und auch die Stärke nehmen, nämlich die Stärke, Zusammenhänge darzustellen."* (17)	*3, 12, 15, 17*
	E) Messbarkeit	*„Aber Coaching wird für mich nur günstig, und das wäre mein Wunsch für die Zukunft, dass es sich allgemein praktisch so verbreitet, wenn es dann mit dieser Ergebnisoffenheit einhergeht. Ich habe ein klares Ziel, bin aber ständig in der Lage, das Ziel zu verändern. Und das ist aber Teil des Qualitätserfolgserfolgs, das was eine gute Qualität des Coachings ausmacht. Was ich häufig erlebe, wenn es von Firmen bezahlt wird ist, dass wenn etwas anderes rauskommt, als die ursprünglich wollten, dass sie dann das als nicht gutes Coaching ansehen. Weil es nicht dem entspricht – weil sie nicht mitgehen mit diesem Lernprozess. Und da sehe ich eine gewisse Gefahr, da sehe ich auch ein Problem, aber mein Wunsch wäre halt, dass es anders läuft."* (10)	*10, 11, 15*

Anhang III: Detaillierte Übersicht der Kategorien

Kategorien	Unterkategorien	Inhalt
BEGRIFFS-BESTIMMUNG		A) Assoziationen B) Begleitung von Führungspersonen im beruflichen Kontext C) Verwendung des Begriffs D) Abgrenzung zur (Experten-)Beratung
GANZHEITLICH-KEIT		A) Menschen sind ganzheitliche Wesen B) Wechselbeziehung zwischen Berufs- und Privatwelt
KOMPETENZEN	**Sozialkompetenz**	
	Fachkompetenz	A) Verständnis professioneller Umwelten B) Coaching-Weiterbildung C) Theorien und Konzepte
	Methodenkompetenz	A) Prozessgestaltung B) Methodenwahl C) Interventionsrepertoire
	Feldkompetenz	
	Führungskompetenz	
	Selbstkompetenz	
ROLLEN-VERSTÄNDNIS		A) Assoziationen B) Verantwortung der coachenden Rolle C) Expertenwissen, persönliche Meinung und Ratschläge
	Beratungshaltung	A) Wertschätzung, Empathie, Kongruenz B) Person ist Expertin ihres Lebens C) Person verfügt über Potenzial D) Autonomiebedürfnis und Eigenverantwortung wahren
	Abgrenzung *fachliche Aspekte*	A) Psychische Erkrankungen B) Regression, traumatische Erfahrungen C) Familie, Ehe und Partnerschaft D) Begleitung des Führungsalltags parallel zur Therapie E) Interventionstiefe
	Abgrenzung *kontextbezogene Aspekte (Dreiecksvertrag)*	A) Ziel- und Kontextbezug B) Zeitfenster für persönliche Anliegen C) Vertrauensbeziehung hat übergeordneten Stellenwert D) Toleranz der Auftrag gebenden Seite E) Interessenskonflikte und „hidden agenda“ F) Verordnetes versus freiwilliges Business-Coaching
ANLIEGEN	**Austausch und Reflexion**	
	Individuelle (intra-psychische) Anliegen	A) Belastung und Abgrenzung B) Berufliche Standortbestimmung und Sinnfragen C) Führungsrolle
	Interaktive (inter-psychische) Anliegen	A) Beziehungsthemen B) Positionierung und Rivalisierung C) Führungsstil
ZUKUNFT VON BUSINESS-COACHING Eine Einschätzung		A) Steigende Nachfrage B) Verdrängungswettbewerb C) Ausbildung und Zertifizierung D) Generalisierung versus Spezialisierung E) Messbarkeit