

Coaching:

Verortung, Zielorientierung, Ergebnisoffenheit

I INHALTSVERZEICHNIS

I	INHALTSVERZEICHNIS	2
1	Problemstellung.....	5
2	Begriffe im theoretischen Kontext.....	7
2.1	Coaching	7
2.2	Verortung, Zielorientierung, Ergebnis.....	9
3	Expertenmeinungen	11
4	Zusammenfassung.....	18
II	LITERATURVERZEICHNIS	21
III	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	23

Zur zweiten Business Psychology Lounge am 28. Juli 2011 zum Thema Coaching wurde Herr Wolfgang Looss als Redner eingeladen. Dr. Wolfgang Looss zählt zu den Begründern der deutschen Coaching-Szene (vgl. Berninger-Schäfer et al, 2011, S. 54 ff). Er ist Organisationsberater, Personalentwickler, Coach, Supervisor, Trainer usw. (vgl. www.looss-consult.de) und nach eigenen Aussagen ein seit 30 Jahren umherziehender Autonomiefeitschist und Pionier. Sein erster Artikel und der erste Artikel in Deutschland überhaupt zum Thema Coaching erschien im August 1986. Er trug den Titel „Partner in dünner Luft“ und wurde im Manager-Magazin veröffentlicht.

Seit diesem Zeitpunkt sind unzählige Artikel und Bücher zum Thema erschienen. Viele Coaching-Verbände wurden gegründet, wie z.B. der DBVC, der Deutsche Bundesverband Coaching, der nach eigener Aussage der führende Verband für Business Coaching und Leadership im deutschsprachigen Raum ist. Weitere Verbände sind der Deutsche Coaching Verband (DCV) (www.coachingverband.org), die Deutsche Gesellschaft für Coaching (DGfC) (www.coaching-dgfc.de) und der Deutsche Fachverband Coaching (DFC) (www.dfc-verband.de) etc. Wolfgang Looss gehört zu den 181 Mitgliedern des DBVC, dessen Vorsitzende Christopher Rauen und Eberhard Hauser sind. (vgl. www.dbvc.de) Christopher Rauen ist auch Herausgeber des Coaching Magazins (www.coaching-magazin.de) und des Coaching-Reports (www.coaching-report.de).

Ursprünglich bedeutet Coach „Kutsche“. Die Kutsche ist ein Hilfsmittel, ein Beförderungsmittel, um sich auf den Weg zu machen und ein Ziel zu erreichen. Im Englischen verbirgt sich sinngemäß hinter dem Wort Coaching das Unterweisen, Anleiten und Beraten. Der Begriff Coaching wird gegenwärtig sehr unterschiedlich und uneinheitlich benutzt. (vgl. Fischer-Epe, 2011, S. 16) Jedoch besteht kein Zweifel daran, dass Coaching bereits seit zwanzig Jahren zu den wichtigsten Methoden in der Personalentwicklung gehört (vgl. Neuberger, 1994, S. 177)

Für Dr. Wolfgang Looss handelt es sich beim Coaching nur dann als solches, wenn es im Zweier-Setting d.h. als Einzel-Coaching durchgeführt wird. Zweier-Setting bedeutet ein Coach und ein Klient (vgl. 2002, S. 14). Looss begründet dies damit, dass nur im Zweier-Setting diese besondere Beziehung, die das Coaching auszeichnet, entstehen kann. Nur so sei diese besondere Nähe, Intimität, Herrschaftsfreiheit, emotionale Intensität und angstreduzierende Neutralität möglich. (vgl. Looss, 2002, S. 156) Das Einzel-Coaching stellt somit einen durch Vertrauen geprägten Ort dar, der außerhalb der Wirtschaft liegt (vgl. Looss, 2008, www.coaching-report.de). Nach Rauen gibt es bei der Durchführung von Coaching

eine Unterscheidung nach Art des Coachs, organisationsextern oder –interne Coachs, und der Anzahl der Teilnehmer, Einzel-, Gruppen-, Team- oder Projektcoaching. (vgl. 2005, S. 114 ff) Coaching erzeugt ein Gegengewicht zum beruflichen Alltag, da es innerhalb dieses geschützten Raumes dem Klienten erlaubt ist, Freud und Leid im Beruf (vgl. www.schreyoegg.de) zu betrachten, zu reflektieren und gegebenenfalls Optimierung durchzuführen.

1 Problemstellung

In einem Interview mit Thomas Weber im Januar 2008 spricht Wolfgang Looss über die nur scheinbar existierende Zielorientierung im Coaching. Er meint Zielorientierung sei eine Anforderung der Wirtschaft an das Coaching. Coaching wolle sich damit an die Denkgewohnheiten der Zielgruppe anpassen und verlege deshalb Tribute an die Wirtschaft, wie z.B. mit der ständigen Suche nach dem USP. Dies alles seien lediglich Verkaufsargumente, die die Vermarktung von Coaching vorantreiben sollen. Für Wolfgang Looss bleibt Coaching ergebnisoffen und nicht zielorientiert. Dies müsse so sein, betont er und begründet dies damit, dass mit der Zielorientierung ein ökonomischer Druck aufgebaut würde, der keine Fehler erlaubt, denn Fehler kosten Geld. Er sei jedoch der Meinung, dass Fehler wichtige Hürden seien, um weiter zu kommen. (vgl. Looss, 2008, www.coaching-report.de) Looss spricht in diesem Zusammenhang auch von der Bruchkompetenz der Führungskräfte. Er meint damit Personen, die Krisen in ihrem Leben aufweisen und somit Erfahrungen mitbringen, die jene mit einer geradlinig verlaufenden Karriere nicht vorweisen können. (vgl. Looss et al, 2011, S. 57) Coaching darf nach Meinung von Wolfgang Looss nicht Gegenstand eines vorher festgelegten Zieles sein. Die von der Wirtschaft häufig geforderte Zielorientierung sollte zwar nicht gänzlich ausgeschlossen werden, jedoch nicht zentraler Gegenstand eines Einzel-Coachings sein. (vgl. Looss, 2008, www.coaching-report.de)

Würde man anhand dieser Aussagen voreilige und unüberlegte Schlüsse ziehen, so gäbe es - im Idealfall nach Looss – beim Coaching keinen Soll-Zustand. Dies würde aus Sicht der Person dem Erwartungsmodell der Leistungsmotivation völlig widersprechen. Vroom 1964, Porter & Lawler, 1968 und Harder, 1991 fanden heraus, dass Menschen motivierter sind, wenn sie wissen, dass sich die Leistung bezahlt macht und sich ein gewünschtes Ergebnis einstellt (vgl. Zimbardo & Gerrig, 2004, S. 537) oder nach Locke & Latham, 1990, wenn Ziele vorgegeben werden und der Grad der Zielerreichung möglichst zeitnah vermeldet wird (vgl. Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2003, S. 207) Aus Sicht des Unternehmers oder Managers würde es auch dem ökonomischen Prinzip des Homo oeconomicus widersprechen. Geht es denn nicht zuletzt um Gewinn- und Nutzenmaximierung beim gezielten Einsatz von Interventionen? Welche Position möchte Coaching hier einnehmen? Welches Bild will Coaching vermitteln?



(Abb.1: Kutsche: www.mormo.de)

ODER



(Abb.2: Ferrari: www.autoplenum.de)

Soll es eher dem ursprünglichen Gedanken der Kutschenfahrt (s. Abb. 1) entsprechen, bei der man die Umgebung mit allen Sinnen erfassen kann, sich fortwährend verortet, selber dabei eher langsam vorankommt und das Ziel aufgrund der weiten Entfernung keine so dominante Rolle spielt? Oder soll das Bild eher einer rasanten Fahrt mit dem Ferrari entsprechen, bei der insbesondere die Schnelligkeit, das Ziel und das daraus resultierende Ergebnis eine entscheidende Rolle spielen (s. Abb. 2)? Aus wirtschaftlicher Sicht hat der Ferrari klar den Vorsprung. Er steht für Leistung, Schnelligkeit und Zielorientierung und somit für Gewinn-, Nutzenmaximierung und für ein klares Ergebnis. Die Kutsche hingegen ist schwer kalkulierbar, mit Fehlern behaftet und behäbig. Nach den Worten von Wolfgang Looss zu urteilen, verkörpert seiner Meinung nach Coaching die Kutsche. Er sieht Coaching als ergebnisoffen und weniger zielorientiert. Für ihn ist die Fahrt selbst das Wichtigste, ein Ort, an dem der Betroffene in Reha geht, um in aller Ruhe zu reflektieren, den Standort zu bestimmen, und Fehler und Irrwege erlaubt sind. (vgl. www.coaching-report.de).

Teilen diese Meinung auch andere Coaching-Experten? Sind die permanente Verortung und die Zeitintensität wesentliche Merkmale des Coaching-Prozesses? Spielen Zielorientierung und Ergebnis dabei keine bedeutende Rolle?

In Kapitel 2 werden zunächst die Begriffe Coaching, Verortung, Zielorientierung und Ergebnis geklärt. In Kapitel 3 werden die Fragen der Problemstellung bearbeitet. In Kapitel 4 erfolgt die Zusammenfassung der Studienarbeit.

2 Begriffe im theoretischen Kontext

2.1 Coaching

Nach Maren Fischer-Epe ist Coaching ein schillernder Begriff, der in vielen Zusammenhängen ganz unterschiedlich benutzt wird (2011, S. 16). Siegfried Greif bezeichnet ihn als Container-Begriff, der nach Böning & Fritschle (2005) für „alles und jedes“ verwendet wird (Greif, 2008, S. 15). Wolfgang Looss distanziert sich gar von dem Begriff selbst und bezeichnet ihn als inhaltsleer. (vgl. www.coaching-report.de) Zweifelsohne hat Coaching viele Väter und gar mancher z.B. der Schweizer Coach Emilio Schläpfer verbindet damit ein Instrument der Verwandlung (vgl. www.bazonline.ch).

Die große Anzahl an Definitionen für den Begriff Coaching zwingt zur Auswahl einiger weniger, von namhaften und professionellen Coachs. Da zur Beantwortung der Fragen aus der Problemstellung diese Definitionen herangezogen werden, wird an dieser Stelle nur die Erläuterung von Wolfgang Looss zum Vergleich aufgeführt. Anschließend werden die Anwendungsfelder, die Anlässe für Coaching und der Nutzen aufgeführt.

Definition und Anwendungsfelder:

Dr. Wolfgang Looss sieht hinter dem Begriff Coaching eine „personenbezogene Einzelberatung von Menschen in der Arbeitswelt (vgl. 2002, S. 13). Ein Coach ist für ihn idealerweise ein externer Einzelberater, der sich gemeinsam mit der Person, der Führungskraft, personenzentriert mit der Frage beschäftigt, wie die Person selbst die Managerrolle bewältigen kann. (vgl. 2002, S. 15) Looss selbst distanziert sich vom Begriff Coaching aufgrund seiner verschwenderischen Verwendung. Er empfindet den Begriff als inhaltsleer. Er beschreibt Coaching als eine Form der Reha, einen Ort, um in aller Ruhe zu reflektieren. Er nennt es eine „reflexive Kumpanei“. (vgl. www.coaching-report.de) Dabei erfüllt Coaching verschiedenste Funktionen, die er in seiner Rede erwähnt z.B. das Change-Coaching, das Wahrnehmungstraining, die Aufmerksamkeitsförderung, die Innenschau, das Lösen von Rollenkonflikten, die Beantwortung von Rollenfragen, das Einführen in neue Rollen, das Outplacement- oder Inplacement-Coaching und das Schaffen von Neuorientierungen einzelner Personen. Nach Karlheinz Sonntag und Niclas Scharper sind die Funktionen u.a. die Vorbereitungshilfe für die Übernahme neuer Aufgaben, die Situationsanalyse für Führungskräfte (z.B. bei der Definition neuer Wertvorstellungen und Ziele), Hilfestellung beim Bewältigen

privater Probleme, die die berufliche Leistungsfähigkeit beeinflussen und Begleitprozess für Outplacement-Fälle. (Sonntag, 2006, S. 294)

Zusammengefasst gibt es für Maren Fischer-Epe drei allgemeine Anwendungsfelder:

- für die individuelle psychologische Betreuung im Spitzensport
- als Bezeichnung für einen entwicklungsorientierten Führungsstil
- als Bezeichnung für die individuelle Beratung von Führungskräften und Projektverantwortlichen

(Fischer-Epe, 2011, S. 16)

Anstoß zum Coaching:

Von 578 Personen, die der DBVC 2009 befragte, wendeten sich 60 % selbst dem Coaching zu, 26 % sagten, dass der Vorgesetzte und für 14 % ein Programm der Anstoß gewesen sei. (vgl. www.coaching-umfrage.de)

Nutzen von Coaching:

Böning-Consult hat zum Nutzen von Coaching 1989 und 1998 zwei Untersuchungen im Firmenbereich durchgeführt. Die zweite kam zu folgendem Ergebnis bzw. folgendem Nutzen: (> 5 % der Befragten konnten diesen Nutzen feststellen)

- Ziele werden schneller erreicht
- Schnelle Umsetzung der Ergebnisse
- Spürbare Verhaltensänderung
- Erhöhte soziale Kompetenz der Führungskraft
- Persönlichkeitsentwicklung
- Verbesserte Zusammenarbeit

(vgl. Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2003, S. 285)

2.2 Verortung, Zielorientierung, Ergebnis

PERMANENTE VERORTUNG:

Coaching hat die Entwicklung der Person zur Aufgabe und setzt deshalb auf der Ebene der Person an. Coaching wird mehrheitlich in der Personalentwicklung, aber auch in der Organisationsentwicklung eingesetzt. Die Organisationsentwicklung (OE) ist ebenso wie Coaching aus der Praxis heraus entstanden und wendet sich insbesondere den Interventionen zu, die auf eine Organisation einwirken. Die ersten Interventionen zur Veränderung von Organisationen wurden vom Begründer der OE-Bewegung Kurt Lewin durchgeführt. (vgl. Greif, 1995, S. 34) Die Organisationsdiagnose (vgl. Büssing, 1995, S 445) ist dabei fester Bestandteil, um die Auswahl der geeigneten Interventionen zu erleichtern und erfolgreicher zu gestalten. Die Bestimmung der Ausgangssituation im Coaching betrifft nicht nur die Organisation und die Rolle, die diese Organisation bereitstellt, sondern auch die Person des Klienten selbst. Diese umfangreiche Diagnose findet nicht in vollem Umfang zu Beginn eines Coaching-Prozesses statt. Deshalb spricht die Autorin in Bezug auf die Bestimmung der Situation der Organisation, der Rolle und des intrapsychischen Zustandes der Person von permanenter Verortung. Die permanente Verortung besagt, dass es sich während des Coachingprozesses um eine fortlaufende Standortbestimmung handelt, die zwar insbesondere zu Beginn des Coachingprozesses ein fundamentaler Bestandteil ist, jedoch ebenso während des Prozesses fortlaufend erfolgt, gemäß dem Motto: Wo (Situation, Rolle) stehe ich (Person) im Moment?

ZIELORIENTIERUNG:

Die Festlegung eines Ziel- oder SOLL-Zustandes ist neben der Diagnose des IST-Zustandes ebenso fundamentaler Bestandteil organisationspsychologischer Aktionen. Ziele sind leistungs- und motivationsförderliche Instrumente, die in der Personal- und Organisationsentwicklung sehr häufig eingesetzt werden. Grundlage dafür sind das Erwartungsmodell der Leistungsmotivation von Vroom 1964, Porter & Lawler, 1968 und Harder, 1991. Sie fanden heraus, dass Menschen motivierter sind, wenn sie wissen, dass sich die Leistung bezahlt macht und sich ein gewünschtes Ergebnis einstellt (vgl. Zimbardo & Gerrig, 2004, S. 537). Locke & Latham, fügten 1990 hinzu, dass Ziele besonders leistungsförderlich wirken, wenn sie bestimmte Bedingungen erfüllen. Demnach müssen Ziele u.a. präzise formuliert und spezifisch anspruchsvoll, widerspruchs- und konfliktfrei, glaubhaft und akzeptabel und mit ra-

schem Feedback über den Grad der Zielerreichung verbunden sein. (vgl. Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2003, S. 207) Mit dem Begriff Zielorientierung verbindet die Verfasserin eine etwas weniger spezifische Art von Zielen. Bei diesen handelt es sich um Ziele, die der Coach mit dem Klienten zu Beginn des Coaching aufgrund der individuellen Problemstellung formuliert. Das Verständnis des Begriffs Zielorientierung geht dabei eher von einer psychologischen Perspektive aus und nicht von einer wirtschaftlichen. Sie fokussiert die Person und die Entwicklung der Person. Hier kommt der Begriff der Kompetenzentwicklung und der Kompetenzbegriff (vgl. Weinert, 2001, S. 27) zur Anwendung.

ERGEBNIS:

Der Begriff Ergebnis geht in dieser Studienarbeit von einem am ökonomischen Prinzip ausgerichteten Verständnis aus. Der Grund dafür ist, dass Wolfgang Looss in seinem Interview im Zusammenhang mit Ergebnisoffenheit und Zielorientierung vom ökonomischen Druck spricht. Somit werden in dieser Studienarbeit unter Ergebnis Kennzahlen verstanden, die sowohl messbar und dadurch vergleichbar sind.

3 Expertenmeinungen

Um in diesem Kapitel die Fragen der Problemstellung (s. 1) aufzugreifen, wollen wir zum Vergleich noch weitere Definitionen zu der von Dr. Wolfgang Looss hinzufügen. Doch zunächst zur Erinnerung die Fragen der Problemstellung.

- Welches Bild will Coaching vermitteln? (Kutsche oder Ferrari)
- Sind permanente Verortung und die Zeitintensität wesentliche Merkmale des Coaching-Prozesses?
- Spielen Zielorientierung und Ergebnis keine bedeutende Rolle?

Der *Deutsche Bundesverband Coaching*, DBVC, definiert Coaching als eine professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- / Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen / Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen. Als ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform dient Coaching der Steigerung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit. Als ein auf individuelle Bedürfnisse abgestimmter Beratungsprozess unterstützt ein Coaching die Verbesserung der beruflichen Situation und das Gestalten von Rollen unter anspruchsvollen Bedingungen. (vgl. www.dbvc.de)

Für *Christopher Rauen*, den Herausgeber des Coaching-Magazin und des Coaching-Report ist Coaching eine Form der Beratung für Personen mit Managementaufgaben. Seiner Meinung nach ist Coaching ein interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess, der sowohl berufliche und private Inhalte umfassen kann. Im Vordergrund steht die berufliche Rolle. Die Beratung findet im Rahmen von bestimmten Spielregeln auf der Prozessebene statt d.h. der Coach liefert selbst keine Lösungsvorschläge. Ziel des Coaching sei die Verbesserung der Selbstmanagementfähigkeiten. Astrid Schreyögg betont ebenso die Förderung von Selbstmanagement, für sie eine Form der Selbstgestaltung zur Steigerung der Effizienz und der Humanität als Ziele des Coaching. (vgl. Kaweh, 2008, S. 95)

Siegfried Greif, u.a. Leiter der Fachrichtung Sozial- und Organisationspsychologie an der Universität Osnabrück und Mitglied des DBVC, definiert Coaching als eine intensive und systematische Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexion sowie Beratung von Personen oder Gruppen zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur

bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung. Ausgenommen ist die Beratung und Psychotherapie psychischer Störungen. (Greif, 2008, S. 15)

Für *Maren Fischer-Epe*, Bestseller-Buchautorin zum Thema Coaching und Mitglied des DBVC, ist Coaching eine Kombination aus individueller Beratung, persönlichem Feedback und praxisorientiertem Training. Für Fischer-Epe geht es um die Bearbeitung von Fragestellungen bzw. Themen des Berufes, der Rolle, die der Klient einnimmt, und seiner Persönlichkeit. (2011, S. 19) An dieser Stelle sei erwähnt, dass die vorangegangenen Definitionen eher von der Beratung der Personen oder Gruppen sprechen, Fischer-Epe differenziert bereits in ihrer Definition explizit zwischen dem Beruf, der Rolle und der Person des Klienten. In ihrem Verständnis von Coaching geht es um zwei Perspektiven, die zur Betrachtung stehen, die Rolle und die Person des Klienten. (vgl. 2011, S. 19, 20) Diese Definition fundiert somit auf dem system- und rollentheoretischen Ansatz von Katz und Kahn. (vgl. Holling & Müller, 1995, S. 49 ff)..

Ein weiteres Mitglied des DBVC und ebenso ein Pionier des Coaching in Deutschland (vgl. www.dbvc.de) ist *Uwe Böning*. In einem Beitrag für das Buch *Führung von Mitarbeitern* von Rosenstiel, Regnet und Domsch beschreibt er die Qualitätskriterien für erfolgreiches Coaching. Darunter befindet sich unter Punkt drei die „Klare Zielformulierung und Festlegung eindeutiger Zielerreichungskriterien“, unter Punkt vier „die saubere Diagnose der persönlichkeits- und Umfeld spezifischen Ausgangslage“ und unter Punkt sieben „die möglichst multiperspektivistische Erfolgskontrolle. (vgl. 2003, S. 289) Des Weiteren spricht er von Schwerpunktzielen des Coaching, wie der Verbesserung der individuellen Management- und Führungskompetenz, Selbstreflexion der eigenen wie fremden Verhaltens- und Persönlichkeitswirkung auf das soziale Umfeld, Erweiterung der sozialen Kompetenz, Vorbereitung und Unterstützung bei der Bewältigung neuer Aufgaben, Rollen und Funktionen, Optimierung in der allgemeinen Leistungserbringung, Unterstützung bei der Bewältigung schwieriger zwischenmenschlicher Konstellationen und Konflikte, Teamentwicklung hochrangiger Führungskräfte, Prozessunterstützung bei schwierigen Projekten und komplizierten Change-Management-Aufgaben, bei denen zwischenmenschliche Kommunikation, die Akzeptanz der Beteiligten, Widerstände und eine wirkungsvolle Umsetzung eine wesentliche Rolle spielen. Er versteht unter Coaching eine personen- und persönlichkeitsnahe Beratung, die u.a. die relativ kurzfristig und zielfokussiert oder auch längerfristig und themenweit (Arbeitssituation, persönliche Umstände ...) angelegt werden kann und die sich primär auf psychologische Aspekte konzentriert, dabei aber im Rahmen der Möglichkeiten und Notwendigkeiten strategische, orga-

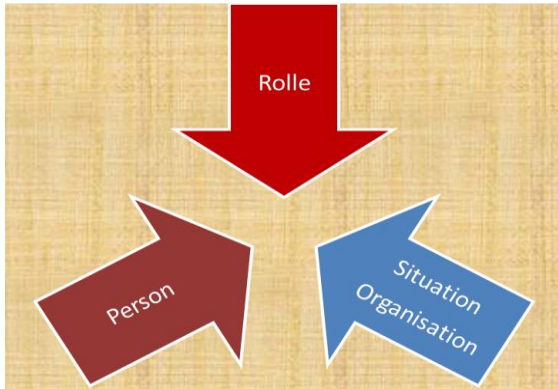
nisationsbezogene, technische und andere fachliche Aspekte berücksichtigt.(2003, S. 284,285)

Horst Rückle, ein seit Jahrzehnten tätiger Coach und Trainer sieht in der Aufgabe des Coaching die Passung des Menschen an die Rolle im Unternehmen. Dazu gehören, nach Meinung Rückles, die Kenntnis der Ausgangslage, des Leitbildes, der Unternehmenskultur, der Bedingungen unter denen der Klient arbeitet. Der Klient muss wissen, in welchem Spiel er spielt. Als Ziel orientiert sich er an der Rolle des Klienten im Unternehmen. (vgl. 2010, S. 12 ff).

Wie bereits erwähnt, existieren eine Vielzahl an Definitionen und Erläuterungen zu dem Begriff Coaching. Diese Studienarbeit orientiert sich an der Auswahl dieser Experten, da sie zum Ersten das Wesentliche vom Begriff Coaching aufzeigen, zum Zweiten es sich um Aussagen namhafter Experten handelt und zum Dritten dem Umfang der Studienarbeit entsprechen. Es konnten folgende Merkmale von Coaching gefiltert werden:

BERATER IM TRILEMMA

Coaching ist eine Beratungsleistung (s. Definitionen Looss, DBVC, Greif, Fischer-Epe usw.), die an die Organisation andockt und sowohl die Person, die Rolle der Person und die Situation in der Organisation betrifft. Es geht beim Coaching nicht nur um Fragestellungen des Berufes, der Funktion und der Rollenanforderungen, sondern Coaching bezieht explizit die Person, den Menschen mit seinen Bedürfnissen, mit ein in die Suche nach der Lösung des Problems (s. Definition Fischer-Epe). Daraus ergeben sich drei Felder, die unterschiedliche Anforderungen an das Coaching stellen. Der Coach steckt – um es überspitzt auszudrücken – permanent in einem Trilemma. Sie alle fordern, stehen zueinander in Beziehung und beeinflussen den Coaching-Prozess. Der Grad an Bewusstheit bezüglich des Trilemmas (s. Abb. 3), die Abstimmung der daraus hervorgehenden Rollenanforderungen und der persönlichen Ziele und die daraus resultierenden Anforderungen an das Coaching bestimmen im Wesentlichen den Erfolg und die Nachhaltigkeit von Coaching. (vgl. Fischer-Epe, 2010, S. 12 ff)



(Abb. 3 Trilemma: eigene Darstellung)

ZEITINTENSIVE SUCHE

In Bezug auf die „Zeitintensität“ spricht Looss von einem Ort, an dem es dem Klienten möglich ist, in Ruhe zu reflektieren. Bei der Reflexion werden Probleme in ihrer Ganzheit gedanklich aufgebrochen und mögliche Handlungskonsequenzen durchgespielt. Dabei kommt es zu einer Konstruktion neuer Bedeutungen von Verhaltensweisen, Objekten und Erfahrungen. Daraus resultieren Erkenntnisgewinnung und Theoriebildung. Die Reflexion reicht von der Lösung alltäglicher Konfliktsituationen bis hin zur wissenschaftlichen Forschung und philosophischen Reflexion. (vgl. Hickman, 2004, S. 14) Kluwe und Schiebler (1984) stellen fest, dass das Reflektieren des eigenen Vorgehens zur besseren Problemlöseleistung führt (vgl. Bannert, 2007, S. 183). Reflexion, so Henninger, 2001, sei das zentrale Merkmal des Menschen, das es von den anderen Lebewesen unterscheidet (vgl. Bannert, 2007, S. 183) und Pressley und seine Kollegen sind davon überzeugt, dass „Good strategy users are reflective“ (vgl. Bannert, 2007, S. 183) Nach Henninger ist die Reflexion ein dynamisch kognitiver Prozess. Dynamisch deshalb, weil die Reflexion „dynamisch“ zu unterschiedlichen Zeitpunkten genutzt werden kann (Kasztner, 2009, S. 77).

Reflexion im Coaching ist demzufolge ein mit dem Coach gemeinsames Durchspielen von Alternativen. Der DBVC nennt es die Verbesserung der Möglichkeiten des Klienten bzgl. Wahrnehmung, Erleben und Verhalten (vgl. www.dbvc.de). Der Coach und der Klient machen sich gemeinsam auf die Suche, die zu jedem Zeitpunkt möglich ist und neue Wege der Bewältigung aufzeigt. Dieses Durchspielen benötigt Zeit, insbesondere wenn man gedanklich das während des Coaching-Prozesses existierende Trilemma mit in die Überlegungen einbezieht. Dieses Durchspielen ist somit eine Form der Suche und diese Suche findet sich auch in den Definitionen der hier aufgeführten Experten wider z.B. in Form einer Fragestel-

lung, die beantwortet werden muss (s. Fischer-Epe), einer Weiterentwicklung (s. DBVC) und einer Förderung (s. Greif). Diese Begriffe vermitteln ebenso wie der Begriff Suche, dass sie eine etwas längere Zeit in Anspruch nehmen.

PERMANENTE VERORTUNG (Analyse bzgl. Situation, Person, Rolle)?

Eines der Anwendungsfelder von Karlheinz Sonntag und Niclas Scharper ist die „Situationsanalyse für Führungskräfte“ (vgl. 2006, S. 294). Die Frage der Problemstellung lautet jedoch, erfolgt die Verortung zu Beginn und während des Coaching-Prozesses und beinhaltet sie sowohl die Situation, die Rolle und die Person selbst?

Uwe Böning formuliert in seinen Qualitätskriterien für erfolgreiches Coaching „die saubere Diagnose der Persönlichkeits- und Umfeld spezifischen Ausgangslage. Bei Christopher Rauen ist die Verortung nicht Teil seiner Definition, aber er erwähnt 2003 als eine der Stufen der Hauptphase des Coaching-Prozesses „die Klärung der Ausgangssituation, die Bestimmung des Ist- und Soll-Zustandes“ (vgl. Rauen, 2005, S. 275). Horst Rückle nennt die Kenntnis der Ausgangslage die Kenntnis des Spiels, in dem der Klient spielt (vgl. 2010, S. 12 ff) und der DBVC nennt es das Erkennen von Problemursachen durch den Coach.

Für Maren Fischer-Epe kommen Menschen meist mit einem bestimmten Anliegen oder aus einem bestimmten Anlass zum Coach. (vgl. 2011, S. 21, vgl. Röckelein, 2009, S. 78) Daraufhin versucht der Coach herauszufinden, um welches Problem es sich tatsächlich handelt. Er verwendet dabei im Idealfall ein Tool, das sich zur Diagnostik eignet (vgl. Dehner, 2010, S. 12 ff), wie z.B. die strukturierte Situationsanalyse – die intensive Vorklärung nach dem Thomann-Schema (vgl. Schulz von Thun, 2006, S. 34 ff) oder ein Modell von Schulz von Thun „das innere Team“ (vgl. www.pro-komm.de). Die Diagnose des Problems bzw. das Ausarbeiten der gegenwärtigen Situation d.h. die Verortung findet zum Beispiel auch nach Fischer-Epe in Phase 2, Situation und Ziele herausarbeiten, des Coaching-Prozesses statt. Die Leitfrage dieser Phase ist: Worum soll es genau gehen und was will ich mit dem Coachee erreichen? (vgl. 2011, S. 42,43)

Klar ist nun, dass die Kenntnis der Ausgangssituation- bzw. der Ausgangslage zu Beginn des Coaching eine wichtige Rolle spielen. Unklar ist, ob die Begriffe Situation und Lage im psychologischen Sinne verwendet wurden und nur die Situation selbst analysiert wird oder ob ebenso die Person und die Rolle bei der Analyse eine Rolle spielen und somit im Sinne

der Verfasserin eine Verortung stattfindet. Unklar bleibt auch, ob die Verortung dabei permanent d.h. während des gesamten Coaching-Prozesses oder nur Beginn erfolgt.

ZIELORIENTIERUNG?

In Phase 2 nach Fischer-Epe werden die Situation und die Ziele herausgearbeitet. Dabei stehen insbesondere zwei Fragen im Zentrum: Worum soll es genau gehen und was will ich mit dem Coachee erreichen? (vgl. 2011, S. 42,43) Je nach Anlass des Coaching kann es sich dabei um allgemein gehaltene, aber auch um sehr spezielle Themen und Fragestellungen handeln. Ein Beispiel für ein sehr spezielles Thema ist das Performance-Coaching. Diese Form dient zur Leistungssteigerung des Klienten. Diese kann mit Tests diagnostiziert und nach erfolgter Intervention wieder evaluiert werden. Ein Instrument, das hier Verwendung findet, ist das LMI, das Leistungsmotivationsinventar. Performance-Coaching ist keine eigene Coaching-Disziplin, sondern eher eine Spezialität, eine Nische und lässt sich dadurch inhaltlich sehr präzise beschreiben. (vgl. Venzl, 2010, S. 18 ff) Das Ergebnis ist eindeutig und kann gezielt gemessen werden. Looss nennt diese spezielleren Formen des Coaching „Bindestrich-Coaching“ und sieht sich selbst eher als Konservativer mit einer puristischen Sichtweise auf Coaching. (vgl. 2008, www.coaching-report.de)

Beim Performance-Coaching ist die Leistungssteigerung das spezifische Ziel. Eher allgemein beschreiben Looss und Kollegen ihr Verständnis von den Zielen beim Coaching:

- Looss: Bewältigung der Managerrolle als Ziel der Intervention
- Greif: Erreichen selbstkongruenter Ziele
- Fischer-Epe: Beantwortung von Fragestellungen
- Uwe Böning: Verbesserung der individuellen Management- und Führungskompetenz, Erweiterung der sozialen Kompetenz etc.
- DBVC: Weiterentwicklung von Lern- und Leistungsprozessen
- Rauen: Verbesserung der Selbstmanagementfähigkeiten im Rahmen der beruflichen Rolle
- Rückle: Anpassung der Person an die Rolle

Es besteht kein Zweifel, Zielorientierung findet statt. Wenn auch die Ziele der Coachs teilweise sehr allgemein gehalten werden, so handelt es sich dennoch um Ziele, die je nach individuellem Fall aufgedröseln und in Einzelziele verpackt werden können. Bei manchen

Experten findet die Zielorientierung nach eigenen Aussagen (s. Fischer-Epe) sogar gleich zu Beginn des Coaching statt.

ERGEBNIS?

Die zeitintensive Suche kommt in Form einer Lösung, einer Beantwortung, einer Bewältigung oder Entwicklung zum Ziel. Die Ziele werden je nach Coach meist zu Beginn des Prozesses je nach Anlass und Fragestellung von allgemein bis spezifisch formuliert. Es gibt somit ein Ergebnis in Form dieser Ziele. Dabei handelt sich nicht um ein konkretes an Kennzahlen vergleichbares Ergebnis. Das wären jedoch die Ergebnisse, die sich die Wirtschaft mehrheitlich wünscht. Coaching, im Sinne von Looss und den Kollegen, die in dieser Studienarbeit herangezogen wurden, kann nicht ein Ergebnis zum Ziel haben. Ein Ergebnis, das mit Hilfe von Kennzahlen versucht, die weitreichenden Leistungen von Coaching auf eine Zahl zu reduzieren. Deshalb ist Coaching für viele, rein an objektivierbaren Daten ausgerichteten Personen, schwer nachvollziehbar und nicht bis ins letzte Detail beweis- und planbar. Coaching verlangt aufgrund der Komplexität der Verortung, der zeitintensiven Suche und dem eigenen ethischen Anspruch, Vertrauen von den Betroffenen trotz seiner mühevoll angestrebten Beweise, die die positiven Zusammenhänge zwischen dem Einsatz von Coaching und der Leistung und dem Lernerfolg zeigen sollen. (vgl. Sonntag, 2006, S. 294) Somit kann die Fragestellung der Problemstellung in Bezug auf das Ergebnis mit JA beantwortet werden. Coaching im Sinne der Experten dieser Studienarbeit ist ergebnisoffen und muss es auch sein.

4 Zusammenfassung

Kommen wir zum Schluss und betrachten noch einmal, die für diese Studienarbeit wesentlichen Aussagen von Wolfgang Looss

„Wir haben eine weitere Tarnung ins Spiel gebracht: die Zielorientierung“

„...dass das mit der Zielorientierung nicht so richtig hinhaut ...“

„Das heißt nicht, dass Zielorientierung im Coaching keine Rolle spielt.“

„Weil Coaching zwangsläufig ergebnisoffen ist und sein muss.“

(vgl. www.coaching-report.de)

Diese Aussagen waren Motivatoren bei der Erstellung dieser Studienarbeit. Hat Coaching tatsächlich kein konkretes Ziel vor Augen? Gibt es kein Ergebnis bei dieser Form der Intervention? Wenn es kein konkretes Ziel und kein Ergebnis gibt, spielt dann die Verortung, das „Wo stehe ich im Moment?“ eine sehr wesentliche Rolle? Was versteht Wolfgang Looss unter dem Begriff Zielorientierung und Ergebnis? Diese und weitere gedanklich durchgespielten Fragen, führten zu den Fragen in der Problemstellung dieser Studienarbeit (s.1):

- Welches Bild will Coaching vermitteln? (Kutsche oder Ferrari?)
- Sind permanente Verortung und die Zeitintensität wesentliche Merkmale des Coaching-Prozesses?
- Spielen Zielorientierung und Ergebnis keine bedeutende Rolle?

Für den Nicht-Experten und Außenstehenden mögen Looss Aussagen bei der Annäherung an das Thema, evtl. beim Durchblättern einschlägiger Lektüre, Verwirrung auslösen. Es gibt Ziele, die je nach Anlass vom Coach und seinem Klienten angestrebt werden. Diese Ziele haben jedoch die Förderung und Entwicklung von Kompetenzen zum Ziel und keine Steigerung von wirtschaftlichen Kennzahlen (s. 3). Somit sind diese Ziele im Sinne der Studienarbeit ergebnisoffen (s. 2). Dies lässt den Schluss zu, dass Wolfgang Looss in seinem Interview nicht von den allgemeinen Zielen von Coaching spricht. Looss spricht vom ökonomischen Druck, von einem Tribut an die Zielgruppe, von der Zielorientierung als Anforderung der Wirtschaft, von der Technisierung von Coaching, von der Forderung nach Tools, von den Zielabweichungen, die Geld kosten und von den Fehlern, die man dabei nicht machen darf. (vgl. www.coaching-report.de) Wolfgang Looss spricht von den Anforderungen seitens der wirtschaftenden Unternehmen, die den Coaching-Prozess möglichst schlank, kalkulier- und

planbar und kosteneffizient gestalten wollen. Er spricht von der Gewinn- und Nutzenmaximierung, die der homo oeconomicus fordert.

Kommen wir somit zu den Antworten auf die Fragen der Problemstellung:

- Ja, Coaching ist ergebnisoffen.
- Nein, Coaching fehlt es nicht an Zielorientierung.
- Ja, es findet mehrheitlich eine Analyse der Ausgangssituation zu Beginn des Coaching-Prozesses statt, jedoch ist nicht klar, ob diese Analyse eine Verortung im Sinne der Verfasserin darstellt oder wirklich nur die Ausgangssituation im psychologischen Sinne aufklärt. Unklar ist auch, ob die Verortung auch während des Prozesses, permanent, oder ausschließlich zu Beginn stattfindet.
- Ja, Coaching ist zeitintensiv, da die Suche inmitten eines Trilemmas, Zeit fordert.

Aussagen, wie die von Wolfgang Looss schaffen Verwirrung, weil sie nicht aus verschiedenen Perspektiven und differenziert betrachtet werden. Ein Techniker oder Betriebswirtschaftler, der Gewinn- und Nutzenmaximierung anstrebt, verweigert sich halbherziger Zielorientierung und Ergebnisoffenheit. Jedoch sind Lernen, Förderung, Entwicklung von Kompetenzen auch Ziele und Ergebnisse, die mehrheitlich schwer messbar, jedoch in den meisten Fällen artikulierbar sind. Coaching fehlt es weder an Zielen, noch an Ergebnissen. Das Erreichen dieser Ziele braucht Zeit, Nutzen bringende Zeit, die die Wirtschaft investieren sollte.

Investitionen, die auf der anderen Seite von Coaching wieder eingespart werden könnten. Es wäre zeitsparend, wenn Coaching vom „schillernden“ Begriff (vgl. Fischer-Epe, 2011, S. 16) zu einem einheitlichen Bild gelangen würde, wenn die Fülle an Information zuordenbar wäre. Dies würde die Transparenz für Außenstehende in hohem Maße erhöhen. So könnte man Erleichterung für all jene schaffen, die sich als Einsteiger oder Wiedereinsteiger aus der Welt der Wirtschaft oder der Technik begreifen. Zudem müsste sich Coaching nicht fortwährend oder von neuem erklären. Coaching braucht intern mehr Struktur und Abgrenzung, um nicht für „alles und jedes“ (vgl. Greif, 2008, S. 15) verantwortlich gemacht zu werden.

Mehr Mut zu dem, was Coaching nicht kann, nämlich seine Leistung in Kennzahlen und Ergebnissen im Sinne des Homo oeconomicus auszudrücken, würde man Coaching wünschen. Die Annäherung und Anpassung an die Wirtschaft, um auf Wolfgang Looss zurückzukommen, sollte ein Ende haben und Coaching sollte seine Grenze deutlich zeigen. Coaching bedeutet, wie im ursprünglichen Sinn, Kutschenfahrt, jedoch nicht ohne Ziel. Nein,

am Ende hat man kein Ergebnis, das sich in Kennzahlen messen lässt. Coaching ist nicht Mathematik, auch nicht auf eine Formel reduzierbar und das ist auch gut so.

II LITERATURVERZEICHNIS

Bücher:

- Greif, S. (2008): Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Göttingen: Hogrefe.
- Looss, W. & Michels, H. (Hrsg.)(2002): Unter vier Augen: Coaching für Manager. München: Moderne Industrie.
- Neuberger, O. (1994): Personalentwicklung. 2., durchgesehene Aufl. Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Rauen, C. (Hrsg.)(2005): Handbuch Coaching. 3. Aufl. Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, C. (Hrsg.)(2005): Handbuch Coaching. 3. Überarbeitete und erweiterte Aufl. Göttingen: Hogrefe.
- Röckelein, C. (2009): Pedaktik®. Zur Didaktik der Persönlichkeitsbildung als Innovation im Coaching. Berlin: sine causa.
- Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. (Hrsg.)(2003): Führung von Mitarbeitern. 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schuler et al (Hrsg.)(1995): Lehrbuch Organisationspsychologie. 2., korrigierte Aufl. Bern: Hans Huber.
- Schulz von Thun, F. (2006): Praxisberatung in Gruppen. Erlebnisaktivierende Methoden mit 20 Fallbeispielen. 6., aktualisierte Aufl. Weinheim, Basel, Berlin: Beltz.
- Sonntag, K. (Hrsg.)(2006): Personalentwicklung in Organisationen. 3., überarbeitete und erweiterte Aufl. Göttingen: Hogrefe.
- Weinert, F. E. (Hrsg.)(2001): Leistungsmessungen in Schulen. 2. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Zimbardo, P. G. & Gerrig, R. J. (2004): Psychologie. 16., aktualisierte Aufl. München: Pearson Studium.

Zeitschriften:

- Berninger-Schäfer, E. (2010): Ein irreführendes Label. Life-Coaching. Coaching Magazin: Praxis erleben, Wissen erweitern, 2010, 1, S. 45.
- Berninger-Schäfer, E., Elsässer, K., Künzli, H., Looss, W. & Weber, T. (2011): Das Thema Verantwortung kommt so auf dem Silbertablett daher Coaching Magazin: Praxis erleben, Wissen erweitern, 2011, 2, S. 54 – 59.
- Dehner, U. (2010): Interview mit Ulrich Dehner. Coaching Magazin: Praxis erleben, Wissen erweitern, 2010, 4, S. 12 – 17.
- Fischer-Epe, M. (2010): Interview mit Maren Fischer-Epe. Coaching Magazin: Praxis erleben, Wissen erweitern, 2010, 2, S. 12 – 17.

- Rückle, H. (2010): Interview mit Horst Rückle. Coaching Magazin: Praxis erleben, Wissen erweitern, 2010, 1, S 12 – 17.
- Venzl, R. (2010): Höher, schneller, weiter? Das Thema Leistung im Coaching. Coaching Magazin: Praxis erleben, Wissen erweitern, 2010, 4, S. 12 – 21.

Internet:

- Büro für Coaching und Organisationsberatung. BCO. Ergebnisse 2009 URL: <http://www.coaching-umfrage.de/PDF/Ergeb%20Coaching-Umfrage%202009.pdf> (abgerufen 25.08.2011)
- Coaching Magazin. Praxis erleben, Wissen erweitern. URL: <http://www.coaching-magazin.de> (abgerufen am 02.08.2011)
- Coaching Report von Christopher Rauen. URL: <http://www.coaching-report.de/> (abgerufen am 02.08.2011)
- DBVC. Deutscher Bundesverband Coaching e.V. URL: <http://www.dbvc.de/> (abgerufen am 16.08.2011)
- DBVC. DBVC-Mitgliederdatenbank. URL: <http://www.dbvc.de/cms/index.php?id=365> (abgerufen am 16.08.2011)
- DBVC. Definition Coaching. URL: <http://www.dbvc.de/cms/index.php?id=361> (abgerufen am 17.08.2011)
- DFC. Deutscher Fachverband Coaching. Coaching-vereine.de. URL: <http://www.dfc-verband.de/> (abgerufen am 16.08.2011)
- DGfC. Deutsche Gesellschaft für Coaching. URL: <http://www.coaching-dgfc.de/cgi-bin/portal/portal.pl> (abgerufen am 16.08.2011)
- Dr. Wolfgang Looss. Praxis für Management Development und Organisationsberatung Darmstadt – Berlin. Über mich. URL: <http://www.looss-consult.de/index.html> (abgerufen am 08.08.2011)
- Emilio Schläpfer (2011): Interview mit Emilio Schläpfer. Basler Zeitung – Ich nutze den Leidensdruck als Instrument der Verwandlung. URL: <http://blog.bazonline.ch/berufung/index.php/281/ich-nutze-den-leidensdruck-als-instrument-der-verwandlung/> (abgerufen am 16.08.2011)
- Looss, W. (2008): Interview mit Dr. Wolfgang Looss. Coaching-Report. Christopher Rauen GmbH. URL: <http://www.coaching-report.de/index.php?id=434> (abgerufen am 08.08.2011)
- Schulz von Thun. Institut für Kommunikation. URL: http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=93 (abgerufen am 26.08.2011)

III ABBILDUNGSVERZEICHNIS

- Abb. 1 Kutsche: Mormo. URL: http://www.mormo.de/simg/Kutsche-010707-Picknick_im_Puecklerpark.htm (abgerufen am 20.08.2011)
- Abb. 2 Ferrari: Autoplenum GmbH. <http://www.autoplenum.de/Auto/FERRARI/F430/Modell-Bild-id1.html> (abgerufen am 20.08.2011)
- Abb. 3 Trilemma: eigene Darstellung