

Business Coach – nicht nur fürs Business

**Organisationsberatung,
Supervision, Coaching**

ISSN 1618-808X
Volume 17
Number 4

Organisationsberat Superv
Coach (2010) 17:335-346
DOI 10.1007/
s11613-010-0206-9



Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by VS Verlag für Sozialwissenschaften. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your work, please use the accepted author's version for posting to your own website or your institution's repository. You may further deposit the accepted author's version on a funder's repository at a funder's request, provided it is not made publicly available until 12 months after publication.

Business Coach – nicht nur fürs Business

Inwieweit wird durch Business-Coaching auch eine allgemeine Entwicklung der Persönlichkeit verfolgt?

Gabriela Heller

Zusammenfassung: Business-Coaching zählt in vielen Organisationen zu den bevorzugten Personalentwicklungsmaßnahmen. Ökonomische Ziele stehen dabei klar im Zentrum. Dieser Fokus alleine reicht jedoch nicht aus, um Führungspersonen in der heutigen Zeit zielführend zu begleiten. Anhand der Ergebnisse einer qualitativ empirischen Untersuchung wird verdeutlicht, dass neben berufsbezogenen Sachthemen insbesondere relevante Lebensthemen einer Führungsperson in den Coaching-Prozess mit integriert werden sollten, um neben einer nachhaltigen Joboptimierung auch der notwendigen Persönlichkeitsentwicklung gerecht zu werden.

Schlüsselwörter: Business-Coaching · Personalentwicklungsmaßnahmen · Persönlichkeitsentwicklung

Business coach—not for business only—Does business coaching contribute to individual development?

Abstract: In many organizations business coaching is one of the favorite personnel development tools. The focus is clearly on economical targets. In these days, however, this is not enough to accompany managers successfully. The results of a qualitative empirical study show that not only business related topics but also relevant personal topics of a manager should be integrated into a coaching process to ensure lasting work improvements as well as any necessary individual development.

Keywords: Business coaching · Personnel development · Individual development

Online publiziert: 16.10.2010

© VS Verlag für Sozialwissenschaften 2010

G. Heller (✉)

Mattenstrasse 14, 8824 Schönenberg, Schweiz

E-Mail: heller.gaby@bluewin.ch

1 Einleitung

Der aktuelle gesellschaftliche und ökonomische Wandel beeinflusst das Handeln von Organisationen maßgeblich. Organisationen müssen sich den mit Unsicherheit verbundenen Herausforderungen stellen (wie z.B. globale Vernetzung, beschleunigter Wissenszuwachs, sich schneller verändernde Marktanforderungen, neue Kommunikationstechnologien) und einen effektiveren Umgang mit Dynamik, Komplexität und Instabilität anstreben, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Diese Tatsache verdeutlicht, dass in einem Prozess des Wandels und seiner Gestaltung die aktuell notwendigen berufsspezifischen Qualifikationen von Mitarbeitenden nicht mehr nur aus umfassenden Fachkenntnissen und inhaltlich gesicherten Wissensbeständen bestehen können, denn dem wäre mit vorhandenen Möglichkeiten von Schulung, Training und Expertenberatung in der Wirtschaft durchaus zu begegnen (vgl. Martens-Schmid 2007; Looss 2006).

Als ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform zählt Business-Coaching in vielen großen aber auch kleineren Organisationen zu den bevorzugten Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungspersonen. Ökonomische Ziele wie Leistungs- und Produktivitätssteigerung stehen dabei klar im Zentrum. Doch 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 f.) wie z.B. Umgang mit Komplexität, Wissensmanagement, Beziehungsmanagement, Selbstmanagement usw. Diese Ausgangslage akzentuiert die Forderung nach einem umfassenden, ganzheitlichen 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, Lebenssinn, Glaubenssätze sowie affektive, kognitive und soziale Kompetenzen sollen thematisiert werden (vgl. Martens-Schmid 2007). So wie im Sport Leistungssteigerung nur durch Einbeziehung der ganzen Person möglich wurde, ist es auch im Organisationskontext nötig, den „Faktor Mensch“ sehr viel stärker ins Blickfeld zu rücken, denn die Leistungserbringung ist nicht von der Befindlichkeit einer Person abzukoppeln (vgl. Looss 2006).

Gemäß Schlieper-Damrich und Kipfelsberger (2008) sowie Kimmle (2010) spiegelt sich dies deutlich in der Praxis wider. 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 Sinnggebung der Arbeit ins Zentrum rücken und von „Life-Coaching“ sprechen. Die Verknüpfung von sachlichen, rollenbezogenen oder thematischen Aspekten mit sozialen, emotionalen oder beziehungs-mäßigen Aspekten stellt die Verbindung von Sachaufgaben mit persönlichen Themen dar.

Wird diese Verbindung durch sinnorientierte und kulturelle Aspekte erweitert, spricht Vogelaer (2005, S. 25) von „Ganzheitlichkeit im Coaching“.

2 Definition und Funktion von Business-Coaching

Die in den letzten Jahren rasant gestiegene Popularität von Coaching ist mit einer Vielzahl von angebotenen Begriffen, Konzepten und Vorstellungen von Coaching auf dem Weiterbildungs- und Beratungsmarkt verbunden. Es existiert keine verbindliche Festlegung bezüglich Inhalt und Form von Coaching. Eine erste allgemeine Umschreibung lautet: „Coaching ist eine professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext“ (Lippmann 2006, S. 19, 20; Backhausen und Thommen 2006, S. 20). Die differenziertere, aus den Ergebnissen der Untersuchung (N=17) ableitbare Begriffsdefinition 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.“

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 2010). Business-Coaching stellt zudem einen dialogischen Raum für Wissenszuwachs über sich selbst dar (vgl. Martens-Schmid 2009). 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. Schreyögg (2008, S. 21) spricht in diesem Zusammenhang von „Personalentwicklung“. Ferner kann Business-Coaching als „Dialogform über Freud und Leid im Beruf“ (Schreyögg, ebd.) bezeichnet werden, welches einerseits Raum zur Bewältigung von Krisen und Konflikten und andererseits zur persönlichen Weiterentwicklung bietet. So verstanden, fungiert Business-Coaching aus Sicht von Schreyögg (ebd.) auch als „Maßnahme der Personenentwicklung“.

3 Theorie des Rollenkonzepts

Das nachfolgend skizzierte Rollenmodell von Lippmann (2006) siehe Abb. 1 soll aufzeigen, in welchem breitem Spannungsfeld und vielfältigen Rollen sich eine Führungsperson bewegen kann, welche ein Coach im Coaching-Prozess berücksichtigen sollte. 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, Kolleg/innen, Klient/innen usw. knüpfen an eine Person in einer bestimmten Position/Funktion bewusste und/oder unbewusste Erwartungen. Eine Person befindet sich demzufolge in einer Organisation in einer

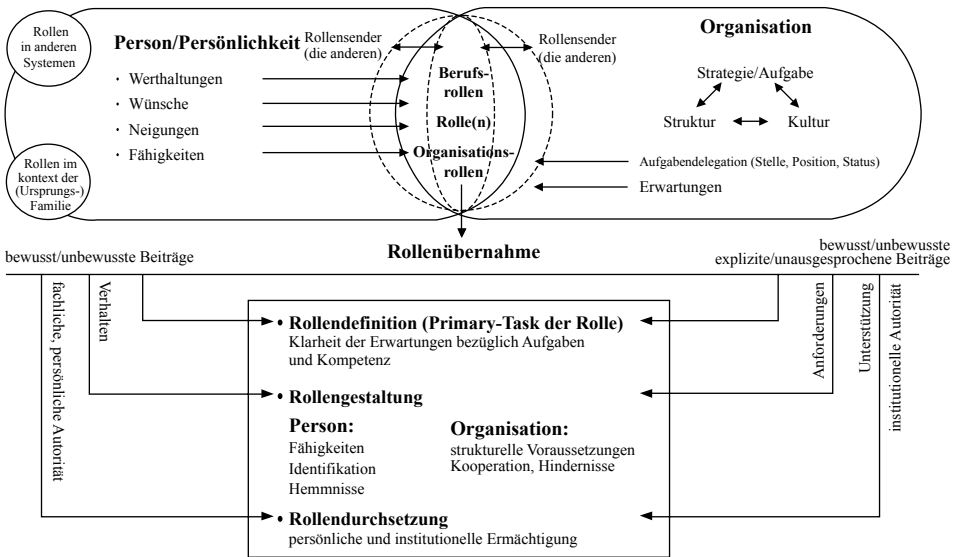


Abb. 1: Das Rollenkonzept nach Lippmann (2006, S. 23). (Siehe Datei: Heller-Abb. Rollenkonzept Lippmann)

oder mehreren Rollen, hat selbst auch Ansprüche und Erwartungen an sich darin und wird zudem von außen 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 wesentliche 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 Rahmenbedingungen. 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. 20 ff.).

Die Abbildung verweist darüber hinaus auf Rollen, welche die Person außerhalb des organisationalen Kontexts einnimmt und je nach Anliegen in die Beratungsarbeit einfließen lassen kann (z. B. Fragen der sinnvollen Lebensbalance).

4 Die Stichprobe

Wird der Fokus auf die Coaching-Praxis gerichtet, dann interessiert vor allem die konkrete Umsetzung der Forderung nach einem ganzheitlichen, integrativen Business-Coaching. Dieser Thematik widmete sich die qualitativ empirische Studie, für welche ich mit siebzehn Business-Coaches aus dem deutschsprachigen Raum (Schweiz, Deutschland und Österreich) im Zeitraum November 2009 bis Januar 2010 ein halbstrukturiertes ca. einstündiges Face-to-Face-Interview geführt habe (Heller 2010). Die Themenbereiche umfassten das persönliche Verständnis des Begriffs, die Überzeugungen in Bezug auf die Integration persönlicher Themen, das Coaching-Konzept, der Umgang mit Organisationsinteressen und allfälligen Zwickmühlen, die Qualifikation eines Coachs sowie die Einschätzung in Bezug auf die Zukunft und den Trend von Business-Coaching.

Die Stichprobe setzte sich aus acht weiblichen und neun männlichen Personen im Alter zwischen 33 und 65 Jahren (Durchschnitt: 53 Jahre) zusammen. Bei allen 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. Alle befragten Personen sind als organisationsexterne Coaches tätig, zwei von ihnen befinden sich in einem Anstellungsverhältnis, die übrigen Personen sind selbstständig tätig. Alle Expertinnen und Experten verfügen über wenigstens einen Fachhochschul- oder Hochschulabschluss im Bereich Psychologie, Pädagogik oder Betriebswirtschaft. Zusätzlich sind sechs Personen promoviert, und vier Personen haben eine Psychotherapie-Ausbildung abgeschlossen. Allen gemein ist eine Weiterbildung im Bereich Coaching – die Spannweite umfasst einzelne Tageskurse bis mehrjährige Coaching-Ausbildungen.

5 Ergebnisse

Im Folgenden werden vier der inhaltsanalytisch ausgewerteten Kategorien vorgestellt und weiterführende Überlegungen dazu skizziert (vgl. Heller 2010).

5.1 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 Coaches deutlich zum Ausdruck und spielt eine zentrale Rolle. Sie sind der Auffassung, dass eine Person nicht künstlich teilbar ist, sondern dass sie sich als Ganzes mit ihren Grundüberzeugungen, Haltungen und Mustern in all ihren Lebenswelten immer mit dabei hat. Ferner sind sie der Überzeugung, dass sich die unterschiedlichen Lebenswelten (z. B. Berufs- und Privatleben) wechselseitig beeinflussen und dementsprechend Probleme nicht isoliert nur in einer Lebenswelt auftauchen. Zudem können sich an deren Schnittstellen archaische Muster zeigen. Deshalb erachten sie es als notwendig, Prozesse aus dem Privatleben, die mit dem Beruf eigentlich nichts zu tun haben, sich aber auf die Berufsausübung störend auswirken, entsprechend miteinzubeziehen. Sie sind überzeugt, dass nur durch eine ganzheitliche und vertrauensvolle Begleitung nachhaltige Veränderungen bewirkt werden können.

Eine ganzheitliche Betrachtungsweise findet sich bereits seit den griechischen Philosophen in der abendländischen Geistesgeschichte. Sie wurde jedoch zugunsten einer mehr elementaristischen Denkart im 18., 19. und noch zu Beginn des 20. Jahrhunderts auch in der Psychologie stark vernachlässigt. Demgegenüber erhielt die ganzheitliche Betrachtungsweise nach 1900 jedoch neuen Auftrieb. Dieser Umschwung ist zu einem erheblichen Teil auf das Programm und die vielseitigen Arbeiten der Berliner Gestaltpsychologen (z. B. Köhler, Koffka, Lewin) zurückzuführen. Heute findet sich diese ganzheitliche Denkart entsprechend in der Gestaltpsychologie, aber auch in der systemisch orientierten Psychologie. Da sich die meisten der befragten Coaches an diesen beiden psychologischen Schulen orientieren, scheint es nachvollziehbar zu sein, dass sie eine Person als unteilbare Gesamtheit betrachten.

Als Teil der persönlichen Beratungshaltung offenbart die ganzheitliche Betrachtungs- und Herangehensweise das verinnerlichte Menschenbild eines Coachs. Diese Sichtweise könnte ein wesentliches und zentrales Unterscheidungsmerkmal der befragten Coaches im Vergleich zu spezialisierten Business-Coaches, die ihren Fokus strikt auf sachbezogene Themen legen, darstellen. In einer weiterführenden Untersuchung wäre zu klären, inwiefern (z. B. Coaching-Erfahrung, Lebensalter, Fachkompetenz, Beratungsphilosophie usw.) sich die befragten von spezialisierten Coaches unterscheiden.

Die ganzheitliche Betrachtung einer Führungsperson bedeutet jedoch noch 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 u. a. neben einem breiten Kompetenzspektrum eine „Auseinandersetzung mit seiner eigenen Existenz hinter sich haben“ (Buer und Schmidt-Lellek 2008, S. 23).

5.2 Kompetenzen eines integrativ agierenden Coachs

Die von den Coaches umschriebene Handlungskompetenz eines professionellen Business-Coachs umfasst sechs Bereiche: Sozialkompetenz, Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Feldkompetenz, Führungskompetenz und Selbstkompetenz.

1. 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 Klient/in 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 *die* entscheidende Grundvoraussetzung für die Integration von Lebensthemen ins Business-Coaching betrachtet werden und spielt wahrscheinlich eine zentralere Rolle, als wenn es um reine Sachthemen gehen würde. Dazu gehört aber 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.
2. Zur *Fachkompetenz* zählen die befragten Coaches 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. 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 einer Selbstabwertung führen und zusätzlich Druck erzeugen. Diese Situation dürfte mit zu den Gründen gehören, weshalb die meisten Coaches eine Kombination diverser Theorien und Konzepte bevorzugen oder eigene, neue Modelle entwickeln. Die konzeptionelle Kompetenz eines Coachs wird in der Theorie als zentral erachtet. Ein Coach sollte demzufolge über ein Coaching-Konzept, eine so genannte Rahmenkonzeption, verfügen. Einige Coaches zögerten und fühlten sich herausgefordert, handlungsleitende Konzepte und Theorien zu formulieren und auszudifferenzieren. Daraus lassen sich verschiedene Hypothesen ableiten: Es könnte sein, dass die Coaches ihre handlungsleitenden Theorien und Konzepte auf eine solche Art verinnerlicht haben, dass sie latent vorhanden sind, aber nur schwer expliziert werden können. Weiter könnte es sein, dass Coaches sich längere Zeit keine Gedanken mehr über handlungsleitende Theorien gemacht haben, da ihr Fokus stark auf dem konkreten Handeln liegt. Theorien und Konzepte sind zudem keine statischen Gegebenheiten, sondern werden mittels Untersuchungen laufend ausdifferenziert und weiterentwickelt. Parallel hinzu kommt die persönliche Entwicklung der Coaches aufgrund eigener Erfahrungen, Weiterbildungen und Selbstreflexionsprozesse, die eine Vermischung verschiedenster Theorien und Konzepte zur Folge hat.
3. In der Kategorie *Methodenkompetenz* weist die Fähigkeit der Prozessgestaltung den erwarteten hohen Stellenwert auf. In Bezug auf die Methodenwahl gehen Coaches sowohl intuitiv als auch sehr strukturiert vor. Systemische Interventionen (Hypothesen, zirkuläre Fragen, Zielfragen, Perspektivenwechsel und -erweiterung, Auf-

merksamkeitsfokussierung, Ressourcenaktivierung, Skalierungen, Aufstellungen), Gesprächs- und Fragetechniken sowie Imaginationen/innere Visualisierungen zählen zu den drei meistverwendeten Interventionsformen. Die Präferenz der systemischen Interventionen deckt sich mit den bevorzugten Theorien und Konzepten und stellt somit eine logische Schlussfolgerung dar. Der Einbezug des Körpers – sei es in Form von Bewegung in der Natur (z. B. Coaching by walking) oder in Form von gezielten Übungen – verdeutlicht den ganzheitlichen Ansatz auf der Methodenebene. Viele Coaches 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 Klient/in. Da es sich bei allen Coaches um ausgewiesene Expertinnen und Experten handelt, lässt dies auf einen bewusst eingesetzten und reflektierten Eklektizismus schließen.

4. Die *Feldkompetenz*, im Sinne von eigener Erfahrung in einer Branche, Institution oder einem Tätigkeitsfeld, wird überwiegend als notwendig oder zumindest als Vorteil erachtet.
5. 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.
6. 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. Bei diesem Punkt wird deutlich, dass ein Coach mit einer höheren Lebens- und Berufserfahrung – im Gegensatz zu manch anderen Berufen – entsprechend im Vorteil sein kann. Daraus abzuleiten, dass lebens(jahr)erfahrenere Coaches allein infolgedessen die besseren Coaches sind, wäre jedoch ein Trugschluss. Reifere Coaches zeichnen sich in der Regel durch viel Erfahrung, Routine und Souveränität aus. Jüngere Coaches könnten hingegen durch ihr präzises Hinschauen, ihre neuen Ideen und ihre Unvoreingenommenheit die (fehlende) Lebenserfahrung wettmachen.

5.3 Rollenverständnis

Sämtliche Coaches sehen sich als zeitlich befristete Begleitende einer Person auf einem Teilstück ihres Lebenswegs und trauen sich fachlich zu, über die rein beruflichen Fragen hinauszugehen. 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 Coaches 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 deutlich signalisierte Bereitschaft der Coaches könnte mit ihrer Dienstleistungsorientierung und Souveränität erklärt wer-

den. Weiter könnte folgende Hypothese aufgestellt werden: Je höher eine Führungsperson hierarchisch positioniert ist, desto mehr fordert sie persönliche Stellungnahmen und Expertenwissen von ihrem Coach. Daraus könnte wiederum geschlossen werden, dass im Business-Coaching für Leitende im obersten Führungskreis (Executive-Coaching) eine stärkere Vermischung von Prozess- und Expertenberatung stattfindet.

Die Fähigkeit zur *Abgrenzung* stellt einen essentiellen Aspekt des Rollenverständnisses dar. Zu welchem Zeitpunkt und in welchen Situationen ein Coach sich abgrenzt, ist sehr individuell. Alle Befragten bestätigen jedoch, dass sich keine trennscharfe Linie zwischen Business-Coaching und Psychotherapie ziehen lässt. Vielmehr handelt es sich dabei um ein Kontinuum, bei welchem sich die (Kompetenz-)Grenze eines Coachs je nach Anliegen, Vertrauensbeziehung, Fachkompetenz, Setting usw. 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“, z. B. bei Beziehungsthematiken, bis hin zu „dringend überweisen“ im Falle von psychischen Erkrankungen. Grundsätzlich wird 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, Burnout). Auffällig ist jedoch, dass keine kategorische Ablehnung im Falle von Krisensituationen gegeben ist. Im Gegenteil, die Bereitschaft der Coaches ist erstaunlich groß, eine Klientin oder einen Klienten erst einmal mit dem eigenen Interventionsrepertoire zu unterstützen und Raum zu gewähren, sofern sie dies wünschen. Die Coaches sind der Ansicht, dass Klient/innen grundsätzlich selbst entscheiden, in welcher Tiefe und entsprechend mit welcher emotionalen Beteiligung ein Anliegen bearbeitet werden soll. 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? Das sich fließende Bewegen der Coaches auf dem Kontinuum Business-Coaching – Psychotherapie macht deutlich, dass es sich in erster Linie um einen Aushandlungsprozess zwischen Coach und Klient/in handelt und weniger um eine offizielle Legitimation.

Die *kontextbezogenen Abgrenzungsmerkmale* ergeben sich aus dem Dreiecksvertragsverhältnis, welches an einen höheren Institutionalisierungsgrad gekoppelt ist. Fest steht, dass trotz eines Dreiecksvertrags sämtliche Coaches 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 stark. Während einige Coaches schneller eine Vertragsanpassung in die Wege leiten, erachten andere Coaches 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, z. B. auch in Bezug auf Rückmeldungen an die Auftrag gebende Organisation. Ein weiteres Abgrenzungsmerkmal stellen verdeckte Aufträge – so genannte „hidden agendas“ – dar. Die meisten Coaches lehnen solche Aufträge

prinzipiell ab, sofern sie diese im Vorfeld bereits 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. Es ist fraglich, wie viel Freiwilligkeit in einem solchen Fall effektiv gegeben ist. Oft kann von der „Willigkeit“ einer Person ausgegangen werden, sich auf den Coaching-Prozess einzulassen. Coaches sind trotzdem bereit, einen solchen Auftrag anzunehmen, legen aber Wert darauf, einen für die Klient/innen optimal gewinnbringenden Prozess zu gestalten.

5.4 Anliegen

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. Die in der Untersuchung am häufigsten genannten Anliegen, bei welchen es angezeigt ist, den gesamten Lebenskontext einer Führungsperson mit einzubeziehen, umfassen individuelle (intrapyschische) sowie interaktive (interpsychische) Themen. Insbesondere die Thematik der Belastung und Abgrenzung, also der Umgang mit der Lebensbalance, scheint nach den Aussagen der Coaches aktuell eine wichtige Rolle im Leben von Führungspersonen zu spielen. Weiter geht es oft auch um berufliche Standortbestimmung und die damit zusammenhängenden Sinn- und Wertefragen. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Führungsrolle umfasst vorwiegend intrapsychische Aspekte wie z. B. das persönliche Menschenbild, das Selbstvertrauen, die Ausstrahlung und die Umsetzungskraft. Bezogen auf das theoretisch skizzierte Rollenmodell 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.

Die individuellen Anliegen nehmen im Vergleich zu den interaktiven Anliegen einen höheren Stellenwert ein. Diese Ergebnisse verdeutlichen das Bedürfnis von Führungspersonen nach ganzheitlicher Begleitung mit Raum für ihre persönlichen Themen. 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 selbst, 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 für ihre persönliche Entwicklung nutzen möchten.

6 Schlussfolgerungen und Ausblick

Die Ausführungen illustrieren, dass durch Business-Coaching auch eine allgemeine Entwicklung der Persönlichkeit von Führungspersonen verfolgt wird. Unabhängig vom fachlichen Hintergrund arbeiten die befragten Coaches ganzheitlich. Sie integrieren relevante Lebensthemen einer Führungsperson, um einerseits eine nachhaltig wirksame Lösung zugunsten der Jobausübung zu erzielen und andererseits die Entwicklung der Persönlichkeit einer Führungsperson zu unterstützen. Parallel dazu besteht auf der Seite von Führungspersonen ebenfalls ein Bedürfnis nach ganzheitlicher Begleitung mit Raum für Wissenszuwachs über sich selbst. Business-Coaching kann somit als ein Win-Win-Beratungsformat bezeichnet werden, denn sowohl Organisationen (ökonomische Gesichtspunkte wie Leistungsoptimierung) als auch Führungspersonen (persönliche Weiterentwicklung) profitieren davon.

Die Einschätzungen der befragten Coaches über die Zukunft dieses Beratungsformats zeigen auf, dass die Nachfrage nach Business-Coaching aufgrund der stetig zunehmenden Anforderungen an Führungspersonen noch immer steigen wird. Führungspersonen wünschen sich entsprechend eine wettbewerbsfreie, neutrale und vertrauensvolle Austauschplattform für Selbstreflexion und Selbstwahrnehmung. Inwiefern Organisationen jedoch bereit sein werden, Business-Coachings aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Situation weiterhin zu finanzieren, wird hingegen in Frage gestellt.

Literatur

- Backhausen, W., & Thommen, J.-P. (2006). *Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Buer, F., & Schmidt-Lellek, C. (2008). *Life-Coaching. Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- DBVC – Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (2010). *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession* (3., erw. Aufl.). Osnabrück: DBVC-Geschäftsstelle.
- Heller, G. (2010). *Business Coach – Nur fürs Business?* (Masterarbeit), ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement für Angewandte Psychologie.
- Kimmle, A. (2010). Business- oder Life-Coaching: Ist das die richtige Frage? *OSC*, 17(1), 5–14.
- Lippmann, E. (2006). *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. Heidelberg: Springer.
- Looss, W. (2006). *Unter vier Augen. Coaching für Manager* (korr. Neuauf.). Bergisch Gladbach: EHP.
- Martens-Schmid, K. (2007). Die „ganze Person“ im Coaching – Ambivalenzen und Optionen. *OSC*, 14(1), 17–28.
- 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.
- Rauen, C. (2005). *Handbuch Coaching* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Schlieper-Damrich, R., & Kipfelsberger, P. (2008). *Wertecoaching. Beruflich brisante Situationen sinnvoll meistern*. Bonn: ManagerSeminare.
- Schreyögg, A. (2008). *Coaching für die neu ernannte Führungskraft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Vogelauer, W. (2005). *Methoden-ABC im Coaching. Praktisches Handwerkszeug für den erfolgreichen Coach* (4., überarb. Aufl.). München: Luchterhand.



Gabriela Heller, geb. 1967, ist Leiterin Human Resources und Psychologin MSc ZFH mit klinischem sowie arbeits- und organisationspsychologischem Hintergrund. Ihre Kernkompetenzen liegen in den Bereichen strategisches und operatives Human Resources Management, Coaching von Fach- und Führungspersonen sowie Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Anschrift: Gabriela Heller, Mattenstrasse 14, CH-8824 Schönenberg, Schweiz, E-Mail: heller.gaby@bluewin.ch