

Prof. Dr. Harald Geißler
Holstenhofweg 85
22043 Hamburg
Telefon: +49 +40 65 41 28 40
Internet: www.coaching-gutachten.de
E-Mail: geissler@coaching-gutachten.de

Coach-Gutachten

über

**Herrn
Udo Krauß**



Geb.: 20.11.1969

Udo Krauß
SYNK GROUP
Liebknechtstr. 33
70565 Stuttgart

Videodokumentation des Coachings:
http://www.coaching-gutachten.de/8v_krauss_udo.htm

Tel.: 0711 – 7811 690
Fax: 0711 – 7811 691
e-Mail: udo.krauss@synk-group.com
Internet: www.synk-group.com und www.eabc.eu

I Allg. Informationen

Akademische Ausbildung

- Studium der Betriebswirtschaft, Marketing/Personalwesen (Diplom-Betriebswirt FH)

Coachingrelevante Ausbildungen (laut Selbstauskunft)

- Führungs- und Verkaufstrainerausbildung an der ADG
- Certified Sales Professional, Q-Pool 100 e.V., offizielle Qualitätsgemeinschaft internationaler Wirtschaftstrainer und Berater
- European Business Coach (EABC) – systemische Coachausbildung
- Fortbildungen in Organisationsaufstellung bei Dr. Gunthard Weber und Logischen Ebenen bei Robert Dilts
- Zertifizierungsverfahren zum Professional Certified Coach durch ICF International Coach Federation

Supervision (laut Selbstauskunft)

Herr Krauß nutzt 20 Stunden pro Jahr Mentorcoaching

Berufserfahrung (laut Selbstauskunft)

Über 20 Jahre Berufserfahrung in Vertrieb und Führung in Konzernen sowie mehrjährige praktische Erfahrung als Business-Coach.

Berufliche Aktivitäten (laut Selbstauskunft)

- Geschäftsführer der SYNK GROUP
- Lehrcoach an der European Academy of Business Coaching (EABC)
- Geschäftsführer der Selbstcoachingplattform Synlife.com
- Verfasser der PAS 1029 (Publicly Available Specification) für Einzel-Coaching, begleitet durch das Deutsche Institut für Normung (DIN), verlegt durch den Beuth-Verlag
- Buchautor u.a. von „Kundenbindung im Finanz-Vertrieb“ (Gabler-Verlag 2003), „Neue Impulse für Mitarbeitergespräche“ (Pro Business-Verlag 2006) und „Business-Coaching tool set“ (Pro Business-Verlag 2007) sowie diverse Fachartikel.

Tätigkeitsprofil

- 20% Business-Coaching sowie Lehrcoach an der European Academy of Business Coaching (EABC)
- 20% Begleitung von Veränderungsprojekten durch Consulting, Training, Coaching
- 20% Projektkoordination, Kundenpflege, Akquise
- 40% Geschäftsführung der SYNK GROUP, Synlife und European Academy of Business Coaching (EABC)

Bevorzugte Praxisfelder (laut Selbstauskunft)

Herr Krauß arbeitet vor allem in folgenden Praxisfeldern (die Reihenfolge der im Folgenden genannten Praxisfelder spiegelt den quantitativen Umfang wieder):

1. Lehrcoach in Coachingausbildungen
2. Mitarbeiterführung (EC)
3. Vertriebscoaching (Grp.C.)
4. Unternehmens-/Bereichsführung (EC)
5. Coaching von Hauptabteilungs- bzw. Bereichsleitern (EC)
6. Change-Coaching (Org.C.)
7. Existenzgründung (EC)
8. Potenzialidentifikation und persönliche Karriereplanung (EC)

(EC = Einzel-Coaching

Grp.C. = Gruppen-Coaching

Org.C. = Organisations-Coaching)

Bevorzugtes Coaching-Setting (laut Selbstauskunft)

5-10 Coachinggespräche à 2-3 Stunden und mediale Transferbegleitung 3 – 6 Monate mit Evaluation

Preisgestaltung

Herr Krauß hat einen Stundensatz von 250 - 300 €.

II Untersuchtes Praxisbeispiel

Ausgangslage für das als Video vorliegende Coaching

Herr Udo Krauß hat der Forschungsstelle Coaching-Gutachten folgende anonymisierte Ausgangslage eines von ihm durchgeführten Coachings zugeschickt:

„Ein Abteilungsleiter eines großen Chemiekonzerns mit Schwerpunkt >Internes Consulting< fragt nach einem Coaching bei Udo Krauß nach. Themenfelder sind: richtiger Aufbau seines Teams; raus aus operativen Dingen – mehr Zeit für strategische Themen; eigene Work-Life Balance und Reibung mit anderen Abteilungen bzw. interkulturelle Zusammenarbeit mit den europäischen Bereichen. Zielsetzung ist, seine Führungsrolle neu zu definieren, zu positionieren und damit in der Folge auch eine höhere Arbeitszufriedenheit zu erreichen. Die Auftragsklärung ist erfolgt.“

Der Schauspieler Jürgen Häußler wurde von der Forschungsstelle Coaching-Gutachten beauftragt, auf der Grundlage der obigen Vorgabe sich von Herrn Udo Krauß coachen zu lassen. Es wurde überprüft, dass es zwischen Herrn Häußler und Herrn Krauß vor der Durchführung des Coachings keinerlei bilaterale Absprachen gab.

Herr Häußler spielte einen Klienten, der für Coaching aufgeschlossen ist und die Anregungen des Coachs aufnimmt.

Auf der Grundlage der eingereichten Ausgangslage und Persönlichkeitsbeschreibung des Klienten wurde davon ausgegangen, dass es sich bei dem als Video vorliegenden Coaching um den zweiten Kontakt zwischen Coach und Klient handelt. Der erste (fiktive) Kontakt war ein kurzes Telefonat.

Analyse und Bewertung der Coachingsitzung als Ganzes¹

Wie die folgende Analyse im Einzelnen zeigt, liegt die untersuchte Sitzung im obersten Qualitätsbereich.

Die untersuchte Coachingsitzung gliedert sich in sieben Phasen:

1. Beziehungsaufbau und Klärung der Rahmenbedingungen des Coachings (00:00 – 01:26)
2. Erfassung der Ausgangssituation und Coachingproblematik (01:27 – 12:51)
3. Themen- und Zielbestimmung des gesamten Coachings (12:52 – 23:58)
4. Klärung der intendierten Rolle des Klienten in seiner Organisation (23:59 – 34:11)
5. Bearbeitung einer ersten Teilproblematik: vorliegende und gewünschte Kooperation/Beziehung des Klienten zu einem seiner Abteilungsleiterkollegen (34:12 – 40:39)
6. Rollenspiel: Interaktion des Klienten mit seinem Abteilungsleiterkollegen (40:40 – 43:18)
7. Besprechung/Analyse des Rollenspiels (43:19 – 48:25)
8. Zusammenfassung und Ausblick auf die nächsten Sitzungen (48:26 – 51:31)

¹ Siehe auch die Tabellen im Teil III dieses Gutachtens

Die Coachingphasen grenzen sich klar voneinander ab, haben eine sinnvolle Binnenstruktur, bauen systematisch aufeinander auf und bilden eine konzeptionell überzeugende Gesamtarchitektur der Coachingsitzung.

Im Einzelnen heißt das:

- Nach der Begrüßung stellt der Coach kurz seine Vorgehensweise und die Rahmenbedingungen des Coachings vor.
- Anschließend rekonstruiert der Coach unter Einsatz des Flipcharts die Ausgangslage bzw. Coachingproblematik. Sie besteht aus einer Reihe verschiedener Facetten und führt in einem ersten noch vorläufigen Zugriff zu der Zielperspektive des Klienten.
- Die dritte Phase widmet sich der Auftragsklärung des Coachs insgesamt. Die Leitfrage lautet: Was müsste nach Ablauf eines erfolgreichen Coachings anders sein?
- Bezug nehmend auf den ermittelten Auftrag rückt der Coach in der vierten Phase eine – und wahrscheinlich wohl die wichtigste der in der zweiten Phase identifizierten – Teilproblematiken des Klienten in den Mittelpunkt, indem er die Frage stellt, welche Rolle der Klient zukünftig in seiner Organisation einnehmen will.
- Die Leitfrage der vierten Phase führt den Klienten zu der unbefriedigenden Kooperation mit seinem Abteilungsleiterkollegen. In der fünften Phase wird deshalb geklärt, wie sich diese ändern sollte.
- Die Ergebnisse dieser Überlegungen vertieft der Coach in einem Rollenspiel, in dem er die Rolle des Klienten übernimmt und letzteren auffordert, die Rolle seines Abteilungsleiterkollegen wahrzunehmen.
- In der siebten Phase werden das Rollenspiel bzw. die Erfahrungen, die der Klient mit ihm gemacht hat, analysiert.
- Die achte Phase dient einem zusammenfassenden Überblick über die aktuelle Sitzung und einem Ausblick auf die folgenden Sitzungen.

Die Prozess-„Architektur“ und -Dynamik der untersuchten Coachingsitzung lässt sich mit Hilfe eines Analyse-„Würfels“² analysieren, der die drei für Coaching grundlegenden Dimensionen in Beziehung setzt, nämlich

- Nondirektivität versus Direktivität der Gesprächsführung,
- Selbstthematisierung versus Kontextthematisierung
- und Erkenntnisorientierung versus Handlungs-/Umsetzungsorientierung.

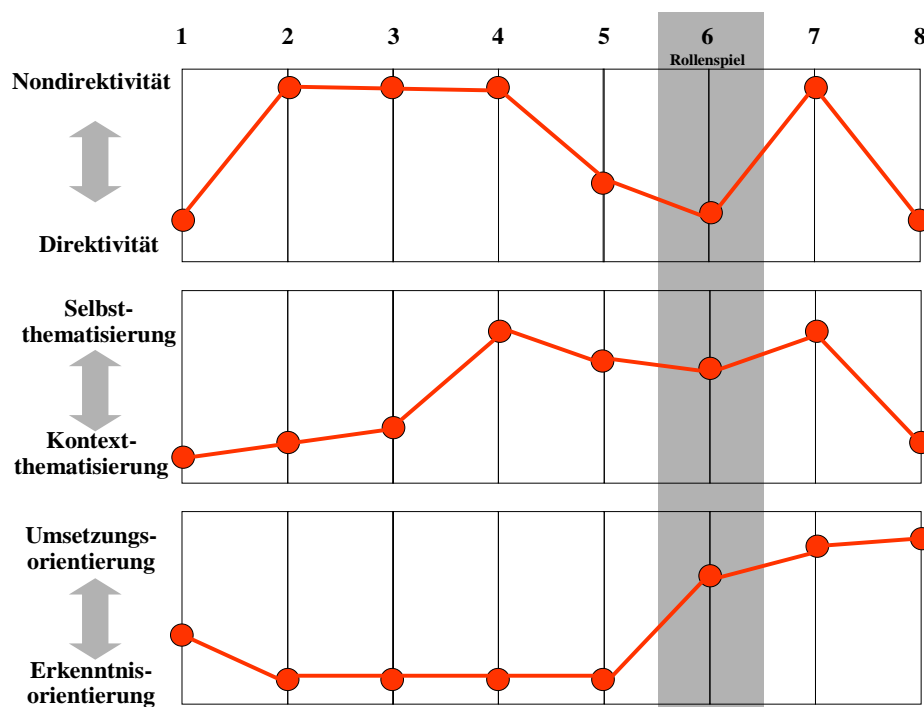
Mit Hilfe dieses „Würfels“ lassen sich die Struktur und die Dynamik des Zusammenspiels dieser drei Dimensionen rekonstruieren:

- Wie die folgende Abbildung illustriert wird eine Entwicklungslinie von einer anfänglich intensiven Erkenntnisorientierung zu einer akzentuierten Handlungs- bzw. Umsetzungsorientierung erkennbar. D.h.: Der Coach leitet den Klienten von der Entwicklung neuer Erkenntnisse über seine Problemsituation sowie über den Anteil, den er selbst daran hat, zur Umsetzung dieser Erkenntnisse in konkretes Handeln.
- Methodisch gelingt ihm das durch eine bestimmte Regulation des Spannungsfeldes „Nondirektivität versus Direktivität“. So beginnt und endet er das Coaching mit einer relativ hohen Direktivität, indem er dem Klienten die notwendige Orientierung gibt. Ansonsten arbeitet er vorwiegend nondirektiv – allerdings mit zwei Ausnahmen. Denn in

² Siehe Geißler, Harald: Die inhaltsanalytische „Vermessung“ von Coachingprozessen. In: Birgmeier, Bernd (Hrsg.): (2009): Coachingwissen. S. 93-125. Wiesbaden VC Verlag

der fünften Phase fordert er den Klienten auf, sich mit einem für ihn emotional etwas unangenehmem Thema zu befassen, nämlich mit der problematischen Beziehung, die er zu seinem Abteilungsleiterkollegen hat. Diese Aufgabe kann nicht allein mit Hilfe nondirektiver Methoden gelingen. Der Coach setzt deshalb verstärkt auf Direktivität. Die zweite Ausnahme ist das Rollenspiel, in dem er das sehr direkte Verhalten des Klienten im Umgang mit jenem Abteilungsleiterkollegen spielt.

- Die Dynamik von „Erkenntnisorientierung versus Umsetzungsorientierung“ und „Nondirektivität versus Direktivität“ korrespondiert mit der Regulation des Spannungsfeldes „Selbstthematisierung versus Kontextthematisierung“, – und zwar dergestalt, dass der Coach anfangs sorgfältig auf den Aufbau einer stabilen Klientenbeziehung achtet und deshalb – unter Anwendung nondirektiver Verfahren – der Blickrichtung des Klienten auf „die anderen“ (Kontextthematisierung) weitgehend folgt. Erst mit Erreichung einer stabilen Klientenbeziehung ist es möglich, in der vierten Phase den Blick des Klienten auf sich selbst zu lenken, und zwar zunächst auf die Rolle, die er in Zukunft in seiner Organisation einnehmen will. Diese Selbstthematisierung wird in den folgenden drei Phasen vertieft, indem die Anteile geklärt werden, mit denen der Klient selbst zu der problematischen Beziehung beiträgt, die er zu seinem Abteilungsleiterkollegen hat. In der Abschlussphase lenkt der Coach schließlich ähnlich wie in der ersten Phase den Blick wieder auf die Rahmenbedingungen des Coachings.



Neben dem Analyse-„Würfel“ wird im Folgenden ein Kategoriensystem³ eingesetzt, das bereits für die Analyse einer Vielzahl anderer Coachings⁴ genutzt wurde, sodass es möglich wird, das Probecoaching von Udo Krauß mit jenen zu vergleichen⁵. Mit Bezug auf die neun Dimensionen (A-I) dieses Analyseinstruments kann im Folgenden gezeigt werden, dass sein Coaching zum Teil auf der Linie des Mainstreams der anderen Coaches liegt, teilweise aber auch davon deutlich abweicht⁶:

- Bezüglich der A-Dimension⁷, die die prozesssteuernden Aktivitäten des Coachs beinhaltet, ist festzustellen, dass Udo Krauß bezüglich der beiden Coach-Aktivitäten (A2: fragen, A3: spiegeln), die für Coaching insgesamt zentral sind und die in der Regel zusammen ca. 60% aller Coach-Aktivitäten ausmachen, genau in das Bild der anderen untersuchten guten Coaches passt. Einzige Auffälligkeit, die wahrscheinlich dadurch bedingt ist, dass es sich um eine Erstsitzung handelt, ist, dass er den Coachingprozess recht intensiv reflektiert (A9 = 19,9%).
- In ähnlicher Weise ganz im Mainstream liegen auch die Untersuchungswerte bezüglich der B-Dimension, die sich auf die Klientenaktivitäten bezieht, die vom Coach durch seine prozesssteuernden Aktivitäten angeregt werden. Hier fällt lediglich auf – und das ist wahrscheinlich ein besonderes Charakteristikum des Coachingstils von Udo Krauß – dass er den Klienten zum einen recht oft auffordert, etwas gedanklich genauer zu fokussieren (B1.2 = 13,5%) und zum anderen relativ wenig zu Bewertungen (B3.1 = 4,1%) animiert.
- Auch in der C-Dimension, die die Inhaltsstruktur des Coachings abbildet, fügt sich das Profil des untersuchten Coachings in den vorliegenden Mainstream. Wiederum wahrscheinlich bedingt durch die Tatsache, dass es sich um eine Erstsitzung handelte, ist der Anteil der sich auf die Coachingsituation beziehenden Inhalte relativ hoch (C2.3.1 = 15,2% und C2.4 = 11,1%).
- Ein ähnliches Bild zeigt sich in der D-Dimension. Genauso wie bei den meisten anderen Coaches wird in einem ausgewogenen Verhältnis sowohl auf die Gegenwart, wie auch auf die Vergangenheit und Zukunft geblickt.
- Die E-Dimension gibt Auskunft über den sozialen Betrachtungsstandpunkt, der dem Klienten nahe gelegt wird. Hier fällt auf, dass der Coach recht häufig dem Klienten nahe legt, seinen Standpunkt einzunehmen (E4 = 29,2%).
- Ebenfalls durchaus eigenständiges Profil zeigt Udo Krauß bezüglich der F-Dimension. Denn er fordert den Klienten mehr als die anderen untersuchten Coaches auf, seine Thematik auch vom Standpunkt der Vergangenheit (F2 = 1,2%) oder Zukunft (F3 = 3,5%) aus zu betrachten.
- Noch etwas markanter ist dieses Profil bezüglich der G-Dimension. Denn hier wird erkennbar, dass das Verhältnis von Faktizität und Kontingenz der Betrachtungen im Gegensatz zu anderen Coachs stärker den Aspekt des Faktischen (G1 = 91,2%) betont.

³ Das Kategoriensystem gliedert sich in neun Dimensionen. Sie sind im Teil III dieses Gutachtens dargestellt. Die wissenschaftliche Begründung des Kategoriensystems ist dargestellt in dem Aufsatz:

Geißler, Harald (2009): Die inhaltsanalytische „Vermessung“ von Coachingprozessen. In: Birgmeier, Bernd (Hrsg.): Coachingwissen. Wiesbaden VC Verlag

⁴ Bezug genommen wird auf 12 Coaching, die von der Forschungsstelle Coaching-Gutachten positiv beurteilt wurden.

⁵ Siehe dazu die Tabellen im Teil III dieses Gutachtens.

⁶ Siehe dazu Teil III,1 dieses Gutachtens.

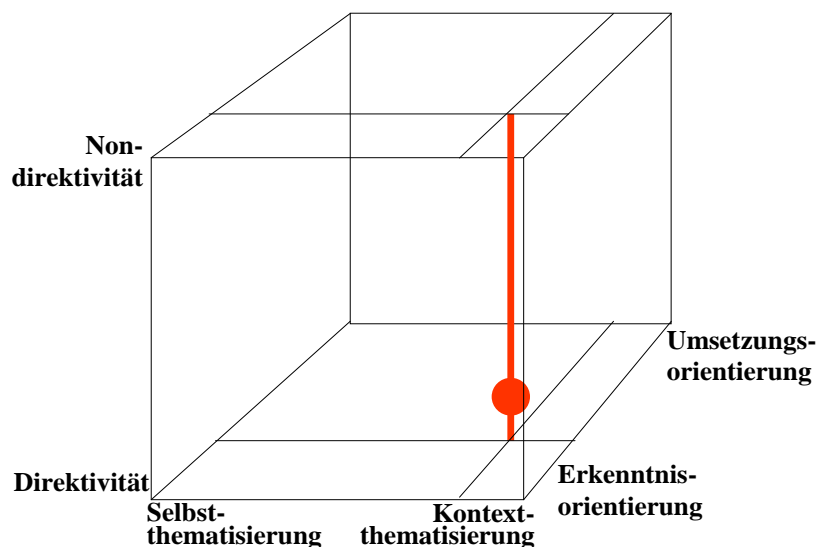
⁷ Die A-Dimension ist die erste der neun Analysedimensionen. Siehe Teil III.

- Wiederum auf der Linie des Mainstreams schließlich liegt Udo Krauß in der H-Dimension, die anzeigt, ob und wie er dem Klienten eine Bewertung der angesprochenen Coachingthematik nahe legt.

Die Coachingphasen im Einzelnen⁸

Phase 1: Beziehungsaufbau und Klärung der Rahmenbedingungen des Coachings (0:00 – 01:26)

Nach der Begrüßung und einer kurzen Einstimmung informiert der Coach den Klienten kurz über seine Vorgehensweise. Der inhaltliche Bezug zur Coachingsituation im Allgemeinen (C2.1 = 50,0%) und zu den vom Coach arrangierten Bedingungen (C2.3.1 = 37,5%) ist überdurchschnittlich hoch und im Sinne direkter Führung fordert er ihn oft auf, seinen Betrachtungsstandpunkt einzunehmen (E4 = 87,5).



Phase 2: Erfassung der Ausgangssituation und Coachingproblematik (01:26 – 12:51)

Nach der sehr kurzen Einleitungsphase versucht der Coach sich mittels nondirektiver Methoden ein Bild von dem Arbeitsplatz des Klienten, von seinem organisationalen Umfeld und der vorliegenden Problematik zu machen. Diese liegt nach Auffassung des Klienten nicht bei ihm, sondern vor allem bei der Nachbarabteilung, und zwar vor allem bei dessen Leiter. Um eine stabile Klientenbeziehung aufzubauen, folgt der Coach zunächst einmal

⁸ Siehe auch die Tabellen im Teil III dieses Gutachtens

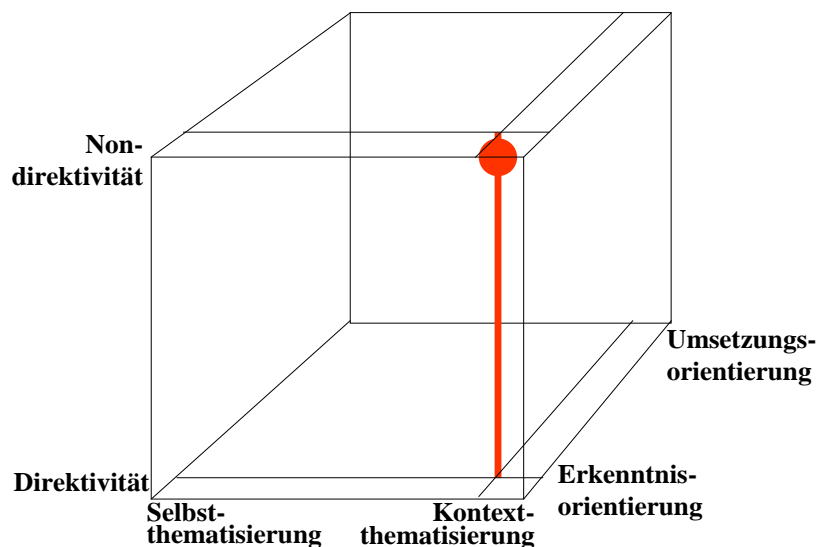
dieser Sichtweise und fokussiert – erkenntnisorientiert arbeitend – etwas einseitig auf den Kontext. Er spricht vorrangig die allgemeine Problematik (C1 = 30%) und insbesondere das Wissen und die Gefühle an, die der Klienten bezüglich dieser Problematik hat (C1.3.4 = 20,0%).

Diese *inhaltliche* Ausrichtung korrespondiert mit folgenden Merkmalen:

- Der Blick des Klienten wird vor allem auf die Vergangenheit und Gegenwart gelenkt (D4 = 63,3%)
- und bezieht sich ausschließlich auf den Aspekt des Faktischen (G1 = 100%).
- Der Coach enthält sich weitgehend einer eigenen Bewertung (H1 = 76,7%). Der Anteil von ihm nahe gelegter Positivbewertungen ist extrem niedrig (H2 = 0%) und derjenige an Negativbewertungen ist – dem Standpunkt des Klienten sich anschließend (E1 = 86,7%) – relativ hoch (H3 = 23,3%).

Die *methodische* Erarbeitung der Zielklärung zeichnet sich dadurch aus,

- dass der Coach intensiv die Aktivität des Spiegels (A3 = 46,7%) wählt,
- dass er den Klienten relativ oft veranlasst, etwas genauer zu fokussieren (B1.2 = 23,3%),
- dass er sich intensiv in die Person des Klienten hineinversetzt (E1 = 86,7%)
- und dass er auf den Einsatz von Medien verzichtet (I1 = 86,7%%).



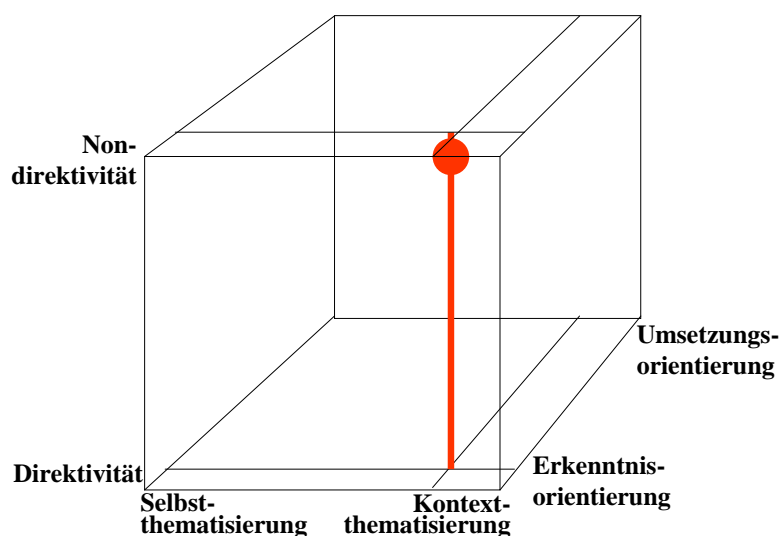
Phase 3: Themen- und Zielbestimmung des gesamten Coachings (12:52 – 23:58)

Nachdem sich der Coach in der zweiten Phase ein Bild von dem Arbeitsplatz des Klienten, dem organisationalen Umfeld und der Coachingproblematik im Allgemeinen gemacht hat, leitet er die dritte Phase mit der Frage ein, welche Ziele der Klient mit dem Coaching insgesamt verfolgt (C1.2 = 41,4%). Im Einzelnen geht der Coach dabei so vor,

- dass er intensiv mit dem Flipchart arbeitet (I2.1 = 34,5% und I2.2 = 31,0%)

- dass er den Klienten oft um Präzisierungen seiner Fokussierung bittet (B1.2 = 24,1%),
- dass er auffällig viele Positivbewertungen anbietet (H2 = 48,3%),
- dass er den Klienten auffordert, seine Thematik vom Standpunkt der Zukunft aus zu betrachten (F3 = 13,8%)
- und dass er immer wieder reflektiert (A9 = 17,2%), was die vorgeschlagenen Ziele für das beginnende Coaching und insbesondere für die Handlungen des Klienten im Coaching (C2.4 = 17,2%) bedeuten.

Insgesamt folgt er bei der Themen- und Zielbestimmung sehr nondirektiv der vorliegenden Sichtweise des Klienten und bezieht sich bei der Erarbeitung weiterführender Erkenntnisse vorrangig auf den Kontext des Klienten und nicht auf ihn selbst.



Phase 4: Klärung der intendierten Rolle des Klienten in seiner Organisation (23:59 – 34:11)

Nachdem in der dritten Phase erfasst worden ist, was sich nach Auffassung des Klienten nach einem erfolgreichen Coaching in seinem organisationalen Umfeld alles positiv verändert haben sollte, lenkt der Coach mit der Frage, welche Rolle er sich in seiner Organisation wünscht. Mit dieser Änderung der Blickrichtung des Klienten auf sich selbst eröffnet er die vierte Phase.

Sie ist *inhaltlich* dadurch gekennzeichnet,

- dass die Bedingungen/Ressourcen des Klienten sehr stark in den Vordergrund gerückt werden (C1.3.2 = 47,2%)
- und dabei auch – aber deutlich schwächer als in der dritten Phase – die Klientenintentionen thematisiert werden (C1.2 = 19,4%).

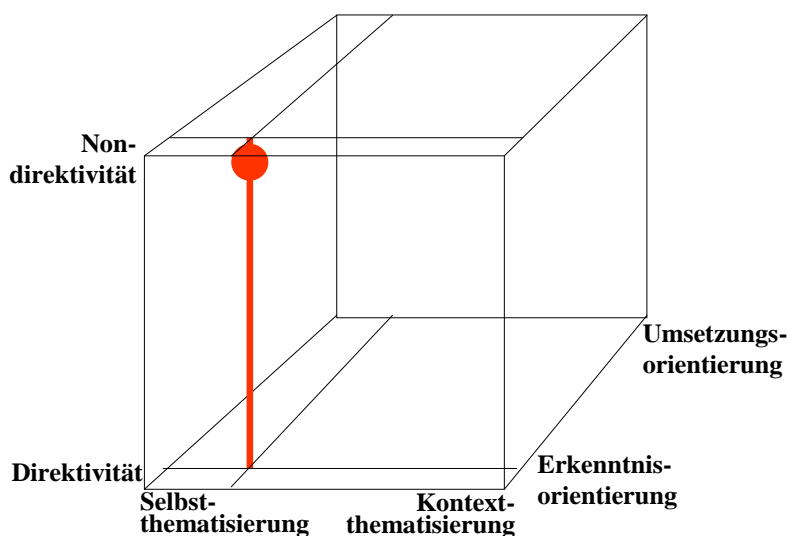
Diese Inhaltsstruktur korrespondiert mit folgenden Merkmalen:

- Der Coach lenkt den Blick vor allem in die Zukunft (D3 = 47,2%)

- Im Gegensatz zu den ersten drei Phasen kommt dem Aspekt der Kontingenz zum ersten Mal eine nennenswerte Bedeutung zu ($G2 = 13,9\%$).
- Der Anteil der Positivbewertungen ($H2 = 50,0\%$) überwiegt deutlich den Anteil der Negativbewertungen ($H3 = 13,9\%$) und neutralen Bewertungen ($H1 = 36,1\%$).

Methodisch geht der Coach dabei so vor,

- dass der den Klienten relativ oft auffordert, etwas zu fokussieren ($B1.1 = 50,0\%$),
- dass er die Aussagen des Klienten intensiv spiegelt ($A3 = 33,3\%$),
- dass er sehr oft den Betrachtungsstandpunkt des Klienten wählt ($E1 = 83,3\%$)
- und dass relativ intensiv mit dem Flipchart gearbeitet wird ($I2.1 = 33,3\%$ und $I2.2 = 22,2\%$).



Phase 5: Bearbeitung einer ersten Teilproblematik: vorliegende und gewünschte Kooperation/Beziehung des Klienten zu einem seiner Abteilungsleiterkollegen (34:12 – 40:39)

Nachdem in der vierten Phase die vom Klienten gewünschte zukünftige Rolle in der Organisation geklärt worden ist, lenkt der Coach den Blick auf eine wichtige, aber für den Klienten emotional etwas unangenehme Thematik, nämlich auf die aktuelle und gewünschte Beziehung, die der Klient zu seinem wichtigsten Kooperationspartner, dem Abteilungsleiter einer Nachbarabteilung hat bzw. haben möchte. Mit dieser Thematisierung eröffnet der Coach die fünfte Phase. Wie in der folgenden Abbildung dargestellt, ist sie inhaltlich durch ein leichtes Übergewicht von Selbstthematisierung gegenüber Kontextthematisierung sowie durch eine ausgeprägte Erkenntnisorientierung gekennzeichnet.

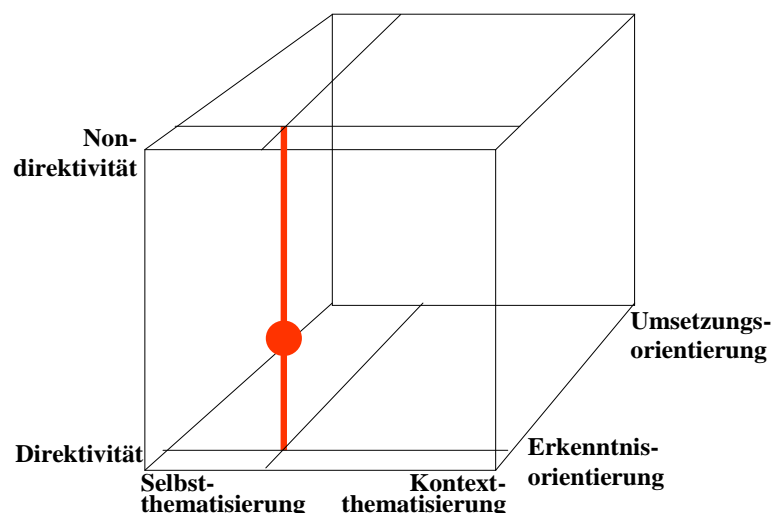
Hinsichtlich der Inhaltsstruktur fällt auf,

- dass im Vergleich zu den anderen Phasen recht umfangreich auf die vorliegenden Bedingungen abgehoben wird, ohne dabei allerdings auf die Bedingungen des Klienten zu fokussieren ($C1.3.1 = 22,2\%$),

- dass nicht die (bisherigen, aktuell möglichen oder zukünftig gewünschten) Handlungen des Klienten in der Problemsituation (C1.4 = 3,7%),
- sondern dass seine (zukünftigen) Handlungen in der Coachingsituation, mit denen an der Coachingproblematik gearbeitet werden soll (C2.4 = 22,2%) und die durch den Coach entsprechend zu arrangierenden Rahmenbedingungen des Coaching (C2.3.1 = 22,2%) stark im Mittelpunkt stehen,
- und dass sich der Blick sowohl auf die Gegenwart (D1 = 25,9%), auf Vergangenheit und Gegenwart (D 4 = 37%) und auf die Zukunft (D3 = 29,5%) richtet.

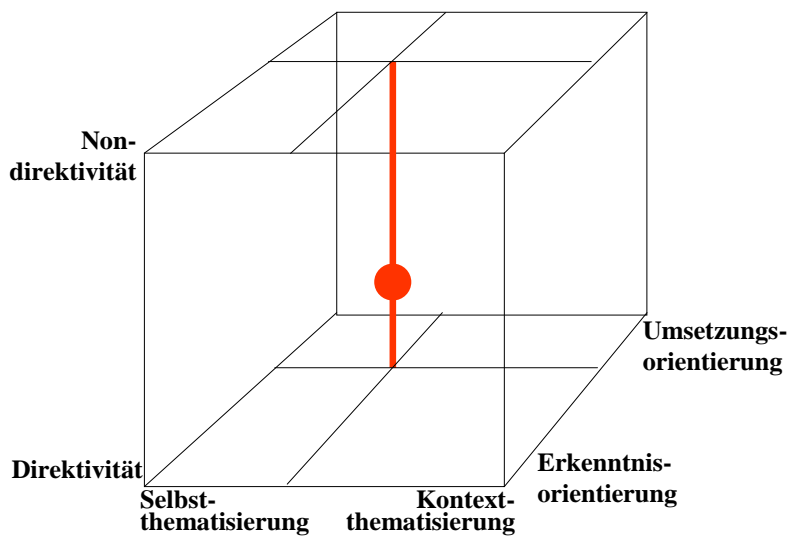
Methodisch geht der Coach so vor,

- dass er keine Medien einsetzt (I1 = 70,4%),
- dass er dem Klienten relativ oft nahe legt, seinen eigenen Betrachtungsstandpunkt einzunehmen (E4 = 48,1%),
- dass er mit ihm intensiv sein Vorgehen reflektiert (A9 = 33,3%)
- und dass er etwas mehr als in den anderen Phasen den Klienten veranlasst, Unterscheidungen vorzunehmen (B2.1 = 14,8%) und den Aspekt der Bedeutung und des Sinns zu reflektieren (B2.4 = 14,8%).



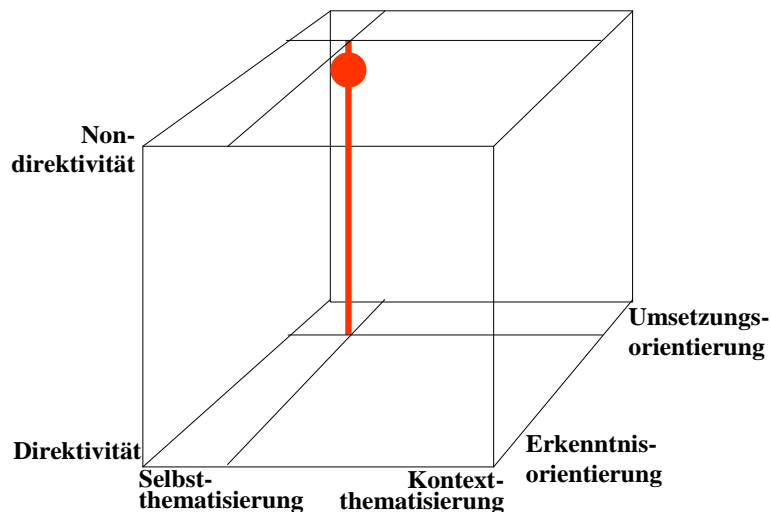
Phase 6: Rollenspiel: Interaktion des Klienten mit seinem Abteilungsleiterkollegen (40:40 – 43:18)

In dem Rollenspiel der sechsten Phase simuliert der Coach das bisherige typische Verhalten des Klienten in der Interaktion mit seinem Abteilungsleiterkollegen. Der Klient übernimmt entsprechend die Rolle dieses Kollegen. In dem Rollenspiel verhält sich der Coach (in der Rolle des Klienten) gegenüber seinem Kollegen recht direktiv, indem er den Aspekt der Umsetzungsorientierung akzentuiert und das Verhalten seines Gesprächspartner viel kritisiert (A5 = 33,3%). Auf der anderen Seite hingegen ist aber auch der Anteil der Selbst-thematisierung in Form von Selbstoffenbarungen (A4 = 33,3%) hoch.



Phase 7: Besprechung/Analyse des Rollenspiels (43:19 – 48:25)

Die Besprechung bzw. Analyse des Rollenspiels der sechsten Phase erfolgt wieder sehr nondirektiv. Inhaltlich stehen die Selbstthematisierung des Klienten und die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnis in konkretes Handeln im Mittelpunkt.



Die inhaltliche Struktur der Phase zeichnet sich durch folgendes aus:

- Die sich auf das Rollenspiel der sechsten Phase beziehenden Kognitionen/Emotionen des Klienten (C2.3.2 = 57,7%) sind eindeutig der thematische Mittelpunkt dieser Phase.
- Deutlich stärker als in den bisherigen Phasen werden die Handlungen des Klienten in seiner Problemsituation (C1.4 = 19,2%) thematisiert.

Der Blick richtet sich dabei

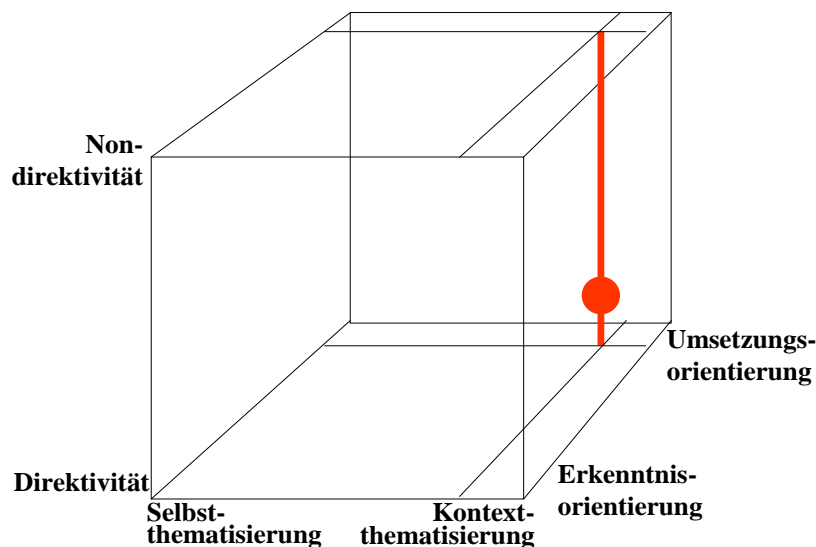
- vor allem auf die Faktizität (G1 = 92,3%)
- der Vergangenheit (D2 = 61,5%) (des bisherigen Klientenverhaltens)
- bei weitgehender Vermeidung von Bewertungen (H1 = 73,1%).

Methodisch geht der Coach so vor,

- dass das Rollenspiel der sechsten Phasen intensiv als ein Arbeits- und Erkenntnismedium genutzt wird (I3.1 = 53,8%),
- dass der Coach viel fragt (A2 = 50,0%)
- und den Klient intensiv auffordert, zu dem, was er im Rollenspiel erlebt hat, emotional hinzufühlen (B1.3 = 42,3%).

Phase 8: Zusammenfassung und Ausblick auf die nächsten Sitzungen (48:26 – 51:31)

In der Abschlussphase fasst der Coach die wichtigsten Arbeitsschritte und -ergebnisse der Sitzung zusammen und entwickelt mit dem Klienten einen Ausblick auf die nächsten Sitzungen. Der Coach arbeitet dabei sehr umsetzungsorientiert und ähnlich direktiv und kontextorientiert wie in der ersten Phase.



Die *Themenstruktur* der achten Phase zeichnet sich entsprechend dadurch aus,

- dass weitgehend ohne Bewertung (H1 = 80,0%),
- der Blick auf das aktuelle Coaching und die folgenden Sitzungen (C2.1 = 26,7%) gelenkt wird,
- dass dabei vor allem der Blick in die Zukunft (D3 = 73,3%),
- und die Handlungen des Klienten zum einen im Coaching (C2.4 = 13,3%)
- und zum anderen in der Problemsituation (C1.4 = 33,3%) wichtig sind.

Methodisch geht der Coach dabei so vor,

- dass er unter Nutzung der in der Sitzung erstellten schriftlichen Medien (I2.2 = 20,0%)
- sein (bisheriges und geplantes) Vorgehen intensiv reflektiert (A9 = 60,0%),
- dass er den Klienten sowohl beim Rückblick wie auch bei der Vorausschau auf die nächsten Coachings relativ oft auffordert, seinen eigenen Betrachtungsstandpunkt zu wählen (E4 = 53,3%)
- und dass er ihn mehr als in den anderen Phasen dazu animiert, Handlungsvorsätze zu entwickeln bzw. zu festigen (B4.2 = 13,3%).

III Anlagen (Tabellen) zum Teil II

A – prozesssteuernde Coach-Aktivitäten

	Ph.1 (N = 8)	Ph.2 (N = 30)	Ph.3 (N = 29)	Ph.4 (N = 36)	Ph.5 (N = 27)	Ph.6 (N = 15)	Ph.7 (N = 26)	Ph.8 (N = 15)	Ges.: (N = 171) ⁹	And. Coa- chings ¹⁰
A1 – C. signalisiert Aufmerksamkeit bzw. Wertschätzung	25,0%	0,0%	0,0%	2,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%	7,2%
A2 – C. fragt	0,0%	36,7%	41,4%	41,7%	22,2%	6,7%	50%	26,7%	35,7%	42,1%
A3 – C. spiegelt	0,0%	46,7%	24,1%	33,3%	22,2%	0,0%	19,2%	0,0%	25,7%	21,1%
A4 – C. gibt sich selbst zu erkennen (Selbstoffenbarungen)	25%	0,0%	3,5%	2,8%	7,4%	33,3%	0,0%	0,0%	3,5%	0,6%
A5 – C. stellt Aussagen des K. in Frage, konfrontiert/kritisiert K.	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,6%	1,6%
A6 – C. bietet fallspezifisches Wissen an	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	7,4%	13,3%	7,7%	6,7%	3,5%	9,6%
A7 – C. gibt Feedback	0,0%	3,3%	0,0%	2,8%	0,0%	6,7%	3,8%	0,0%	1,8%	5,3%
A8 – C. bietet allgemeingültiges Wissen an	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%
A9 – C. reflektiert, plant, vereinbart mit K. Vorgehensweise	37,5%	3,3%	17,2%	5,6%	33,3%	6,7%	19,2%	60%	19,9%	8,2%
A10 – C. animiert bzw. fordert K. zu bestimmten Aktivitäten auf	12,5%	10%	13,8%	5,6%	7,4%	0,0%	0,0%	6,7%	7,6%	2,6%
	100%	100%	100%	100,2%	99,9%	100%	99,9%	100,1%	100,1%	100%

B – durch den Coach angeregte Problemlösungsaktivitäten des Klienten

K. wird veranlasst, ...	Ph.1: (N = 8)	Ph.2: (N = 30)	Ph.3: (N = 29)	Ph. 4 (N = 36)	Ph.5: (N = 27)	Ph.6: (N = 15)	Ph.7: (N = 26)	Ph.8: (N = 15)	Ges.: (N = 171) ¹¹	And. Coa- chings
B1.1 – ...gedanklich etwas zu fokussieren	37,5%	36,7%	27,6%	50,0%	44,4%	6,7%	11,5%	46,7%	36,3%	38,6%
B1.2 – ...gedanklich etwas genauer zu fokussieren	0,0%	23,3%	24,1%	11,1%	7,4%	0,0%	11,5%	0,0%	13,5%	5,6%
B1.3 – ...zu etwas hinzufühlen	0,0%	3,3%	0,0%	2,8%	3,7%	20%	42,3%	13,3%	9,4%	2,9%
B2.1 – ...Unterscheidungen vorzunehmen bzw. Verschiedenes in Beziehung zu setzen	0,0%	3,3%	10,3%	19,4%	14,8%	0,0%	7,7%	6,7%	10,5%	12,2%
B2.2 – ...Geschehensabläufe zu reflektieren	0,0%	3,3%	6,9%	0,0%	7,4%	6,7%	7,7%	13,3%	5,3%	5,2%
B2.3 – ...Kausalitäten zu reflektieren	0,0%	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	11,5%	6,7%	3,5%	8,4%
B2.4 – ...Relevanzen /Bedeutungen/Sinn zu reflektieren	12,5%	16,7%	10,3%	8,3%	14,8%	6,7%	0,0%	0,0%	9,4%	8,9%
B3.1 – K. wird veranlasst, qualitativ zu bewerten	0,0%	3,3%	0,0%	8,3%	0,0%	20%	0,0%	0,0%	4,1%	9,6%
B3.2 – K...komparativ (quantitativ) zu bewerten	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%
B4.1 – ... in eine positive(re) Arbeitsstimmung zu kommen	50%	0,0%	0,0%	0,0%	3,7%	0,0%	0,0%	0,0%	2,9%	0,9%
B4.2 – ...Handlungsvorsätze/-entschlüsse zu entwickeln bzw. zu stärken	0,0%	3,3%	10,3%	0,0%	3,7%	6,7%	7,7%	13,3%	5,3%	5,6%
	100%	99,9%	99,8%	99,9%	99,9%	100,1%	99,9%	100%	100,2%	99,0%

⁹ Da das Rollenspiel der Phase 5 grundlegende Besonderheiten aufweist, sind die Sinneinheiten dieser Phase hier nicht aufgenommen worden.

¹⁰ Es handelt sich um 12 Coachings, die von der Forschungsstelle Coaching-Gutachten positiv beurteilt und mit Hilfe des in diesem Gutachten angewendeten Kategoriensystems analysiert wurden.

¹¹ Da das Rollenspiel der Phase 5 grundlegende Besonderheiten aufweist, sind die Sinneinheiten dieser Phase hier nicht aufgenommen worden.

C – Referenzobjekt der Problemlösungsaktivitäten des Klienten

	Ph.1: (N = 8)	Ph.2: (N = 30)	Ph.3: (N = 29)	Ph. 4 (N = 36)	Ph.5: (N = 27)	Ph.6: (N = 15)	Ph.7: (N = 26)	Ph.8: (N = 15)	Ges.: (N = 171) ¹²	And. Coach- ings
C1.1 – allgemeine Problematik	12,5%	30%	0,0%	0,0%	0,0%	53,3%	0,0%	0,0%	5,9%	10,5%
C1.2 – sich auf die Problemsituation beziehende K.-Intention	0,0%	0,0%	41,4%	19,4%	3,7%	0,0%	0,0%	0,0%	11,7%	10,0%
C1.3.1 – sich auf K. und seinen Kontext beziehende Bedingungen	0,0%	3,3%	3,5%	2,8%	22,2%	6,7%	0,0%	6,7%	5,8%	25,3%
C1.3.2 – K.-Bedingungen und durch sie bedingter Kontext	0,0%	0,0%	3,5%	47,2%	7,4%	0,0%	7,7%	6,7%	13,5%	11,8%
C1.3.3 – Bedingungsveränderungen und ihre Folgen	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,1%
C1.3.4 – Wissen/Gefühle des K., die sich auf Problemsituation beziehen	0,0%	20%	3,5%	5,6%	3,7%	6,7%	0,0%	0,0%	5,9%	3,1%
C1.4 – K.-Handlung/-Entscheidung in Problemsituation	0,0%	10%	0,0%	11,1%	3,7%	6,7%	19,2%	33,3%	10,5%	19,4%
C1.5 – Folgen einer K.-Handlung/-Entwicklung für die Problemsituation	0,0%	3,3%	0,0%	0,0%	0,0%	26,7%	0,0%	0,0%	0,6%	4,9%
C2.1 – Bezugnahme auf die Coachingssituation im Allgemeinen	50%	0,0%	3,5%	0,0%	3,7%	0,0%	11,5%	26,7%	7,6%	4,0%
C2.2 – K.-Intentionen in Coachingsituation	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%	1,5%
C2.3.1 – vorliegender oder durch den Coach arrangierter Coachingkontext	37,5%	23,3%	27,6%	2,8%	22,2%	0,0%	3,8%	0,0%	15,2%	1,9%
C2.3.2 – sich auf Coachingssituation beziehende K.-Kognitionen/Emotionen	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	0,0%	0,0%	57,7%	13,3%	10,5%	0,8%
C2.3.3 – in der Coachingssituation aktivierte K.-Ressourcen	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%
C2.4 – K.-Handlungen in der Coachingssituation	0,0%	10%	17,2%	8,3%	22,2%	0,0%	0,0%	13,3%	11,1%	3,9 %
C2.5 – Folgen der in der Coachingssituation vollzogenen K.-Handlungen	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%
	100%	99,9%	100,2%	100%	99,9%	100,1%	99,9%	100%	100,1%	100,6%

D – Zeitliche Positionierung des Referenzobjekts

	Ph.1: (N = 8)	Ph.2: (N = 30)	Ph.3: (N = 29)	Ph. 4 (N = 36)	Ph.5: (N = 27)	Ph.6: (N = 15)	Ph.7: (N = 26)	Ph.8: (N = 15)	Ges.: (N = 171) ¹³	And. Coach- ings
D1 – Gegenwart	50%	16,7%	31,0%	27,8%	25,9%	20%	7,7%	20%	23,4%	22,8%
D2 – Vergangenheit	12,5%	0,0%	6,9%	0,0%	3,7%	6,7%	61,5%	0,0%	11,7%	19,1%
D3 – Zukunft	25%	0,0%	27,6%	47,2%	29,6%	0,0%	19,2%	73,3%	29,8%	15,5%
D4 – Vergangenheit und Gegenwart	12,5%	63,3%	24,1%	19,4%	37%	66,7%	11,5%	6,7%	28,1%	24,2%
D5 – Gegenwart und Zukunft	0,0%	0,0%	6,9%	0,0%	3,7%	6,7%	0,0%	0,0%	1,8%	14,5%
D6 – Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft	0,0%	20%	3,5%	5,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%	3,9%
	100%	100%	100%	100%	99,9%	100,1%	99,9%	100%	100,1%	100%

¹² Da das Rollenspiel der Phase 5 grundlegende Besonderheiten aufweist, sind die Sinneinheiten dieser Phase hier nicht aufgenommen worden.

¹³ Da das Rollenspiel der Phase 5 grundlegende Besonderheiten aufweist, sind die Sinneinheiten dieser Phase hier nicht aufgenommen worden.

E – sozialer Betrachtungsstandpunkt des Referenzobjekts

	Ph.1: (N = 8)	Ph.2: (N = 30)	Ph.3: (N = 29)	Ph. 4 (N = 36)	Ph.5: (N = 27)	Ph.6: (N = 15)	Ph.7: (N = 26)	Ph.8: (N = 15)	Ges.: (N = 171) ¹⁴	And. Coach- ings
E1 – Standpunkt des K. als Gesamtperson	12,5%	86,7%	75,9%	83,3%	51,9%	0,0%	76,9%	46,7%	70,2%	82,1%
E2 – Standpunkt eines „Inneren Teammitglieds“ des K.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
E3 – Standpunkt eines konkreten Anderen	0,0%	3,3%	0,0%	0,0%	0,0%	100%	0,0%	0,0%	0,6%	1,1%
E4 – Standpunkt des Coachs	87,5%	10%	24,1%	16,7%	48,1%	0,0%	23,1%	53,3%	29,2%	15,4%
E5 – Standpunkt eines idealen Anderen (z.B. Expertengemeinschaft)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,5%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100,1 %

F – zeitlicher Betrachtungsstandpunkt des Referenzobjekts

	Ph.1: (N = 8)	Ph.2: (N = 30)	Ph.3: (N = 29)	Ph. 4 (N = 36)	Ph.5: (N = 27)	Ph.6: (N = 15)	Ph.7: (N = 26)	Ph.8: (N = 15)	Ges.: (N = 171) ¹⁵	And. Coach- ings
F1 – Gegenwart	100%	100%	82,8%	91,7%	100%	100%	100%	100%	95,3%	99,1%
F2 – Vergangenheit	0,0%	0,0%	3,5%	2,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%	0,3%
F3 – Zukunft	0,0%	0,0%	13,8%	5,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,5%	0,7%
	100%	100%	100,1 %	100,1 %	100%	100%	100%	100%	100%	100,1 %

G – Der Realitätsmodus des Referenzobjekts

	Ph.1: (N = 8)	Ph.2: (N = 30)	Ph.3: (N = 29)	Ph. 4 (N = 36)	Ph.5: (N = 27)	Ph.6: (N = 15)	Ph.7: (N = 26)	Ph.8: (N = 15)	Ges.: (N = 171) ¹⁶	And. Coach- ings
G1 – Faktizität	100%	100%	100%	86,1%	88,9%	93,3%	92,3%	66,7%	91,2%	77,0%
G2 – Kontingenzt	0,0%	0,0%	0,0%	13,9%	11,1%	6,7%	7,7%	33,3%	8,8%	21,9%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	98,9%

H – Bewertung des Referenzobjekts

	Ph.1: (N = 8)	Ph.2: (N = 30)	Ph.3: (N = 29)	Ph. 4 (N = 36)	Ph.5: (N = 27)	Ph.6: (N = 15)	Ph.7: (N = 26)	Ph.8: (N = 15)	Ges.: (N = 171) ¹⁷	And. Coach- ings
H1 – (eher) keine Bewertung	62,5%	76,7%	37,9%	36,1%	63%	13,3%	73,1%	80%	58,5%	55,2%
H2 – (eher) positive Bewertung	37,5%	0,0%	48,3%	50%	33,3%	6,7%	19,2%	13,3%	29,8%	29,7%
H3 – (eher) negative Bewertung	0,0%	23,3%	13,8%	13,9%	3,7%	80%	7,7%	6,7%	11,7%	15,2%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100,1%

¹⁴ Da das Rollenspiel der Phase 5 grundlegende Besonderheiten aufweist, sind die Sinneinheiten dieser Phase hier nicht aufgenommen worden.

¹⁵ Da das Rollenspiel der Phase 5 grundlegende Besonderheiten aufweist, sind die Sinneinheiten dieser Phase hier nicht aufgenommen worden.

¹⁶ Da das Rollenspiel der Phase 5 grundlegende Besonderheiten aufweist, sind die Sinneinheiten dieser Phase hier nicht aufgenommen worden.

¹⁷ Da das Rollenspiel der Phase 5 grundlegende Besonderheiten aufweist, sind die Sinneinheiten dieser Phase hier nicht aufgenommen worden.

I – Medieneinsatz

	Ph.1: (N = 8)	Ph.2: (N = 30)	Ph.3: (N = 29)	Ph. 4 (N = 36)	Ph.5: (N = 27)	Ph.6: (N = 15)	Ph.7: (N = 26)	Ph.8: (N = 15)	Ges.: (N = 186) ¹⁸	And. Coach- ings ¹⁹
I1 – kein Medieneinsatz	50%	86,7%	31,0%	41,7%	70,4%	0,0%	7,7%	80%	46,8%	
I2 .1 – Einsatz traditioneller schriftlicher Medien – Erstellung schriftlichen Materials	12,5%	10%	34,5%	33,3%	3,7%	0,0%	23,1%	0,0%	17,7%	
I2 .2 – Einsatz traditioneller schriftlicher Medien – Bezug auf schriftliches Material	37,5%	3,3%	31,0%	22,2%	0,0%	0,0%	0,0%	20%	12,9%	
I3.1 – Erstellung traditionellen nicht-schriftlichen Medienmaterials	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	22,2%	100%	53,8%	0,0%	18,8%	
I3.2 – Bezugnahme auf traditionelle nicht-schriftliche Medien	0,0%	0,0%	3,5%	2,8%	3,7%	0,0%	15,4%	0,0%	3,8%	
I4.1 – Einsatz moderner schriftlicher Medien – Bezug auf vorgegebene Coachingfrage	0,0%	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
I4.2 – Einsatz moderner schriftlicher Medien – Bezug auf eingetragene Antwort	0,0%	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
I5.1 – Einsatz/Gestaltung moderner nicht-schriftlicher Medien	0,0%	0,0%	0,0%	0,0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
I5.2 – Reflexion moderner nicht-schriftlicher Medien	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Hamburg, den 05.11.2009

H. Leibert

¹⁸ Da das Rollenspiel der Phase 5 grundlegende Besonderheiten aufweist, sind die Sinneinheiten dieser Phase hier nicht aufgenommen worden.

¹⁹ Die anderen untersuchten Coachings liegen der Forschungsstelle Coaching-Gutachten nur als Audiodokumente vor, sodass es nicht möglich ist, den Medieneinsatz zuverlässig zu analysieren.