

Prof. Dr. Harald Geißler  
Holstenhofweg 85  
22043 Hamburg  
Telefon: +49 +40 65 41 28 40  
Internet: [www.coaching-gutachten.de](http://www.coaching-gutachten.de)  
E-Mail: [geissler@coaching-gutachten.de](mailto:geissler@coaching-gutachten.de)

# Coach-Gutachten

## über Herrn Jörg Krauter



Geb.: 13.04.1965

**Jörg Krauter**  
SYNK GROUP  
Liebknechtstr. 33  
70565 Stuttgart

**Diskussion des Gutachtens im Forum der FCG:**  
[http://groups.google.de/group/forschungsstelle/browse\\_thread/thread/b67da28539c63618](http://groups.google.de/group/forschungsstelle/browse_thread/thread/b67da28539c63618)

**Videodokumentation des Coachings:**  
[http://www.coaching-gutachten.de/8v\\_krauter\\_joerg.htm](http://www.coaching-gutachten.de/8v_krauter_joerg.htm)

Tel.: 0711 – 7811 690  
Fax: 0711 – 7811 691  
e-Mail: [joerg.krauter@synk-group.com](mailto:joerg.krauter@synk-group.com)  
Internet: [www.synk-group.com](http://www.synk-group.com) und [www.eabc.eu](http://www.eabc.eu)

## I Allg. Informationen

### Akademische Ausbildung

- Studium der Betriebswirtschaft, Marketing/Controlling (Diplom-Betriebswirt FH)
- Studium Bankmanagement an der Akademie Deutscher Genossenschaften in Montabaur (Diplom Bankbetriebswirt ADG)

### Coachingrelevante Ausbildungen (laut Selbstauskunft)

- Coach-Ausbildung (Hypnotherapeutisch, Odenwald-Institut)
- European Business Coach
- z. Zeit Zertifizierungsverfahren zum Professional Certified Coach ICF International Coaching Federation
- Systemische Weiterbildung

### Supervision (laut Selbstauskunft)

Herr Krauter nutzt 20 Stunden pro Jahr Mentorcoaching

### Berufserfahrung (laut Selbstauskunft)

20 Jahre Berufserfahrung in Vertrieb, Führung und als Unternehmensberater in Industrie und Banken sowie mehrjährige praktische Erfahrung als Business- und Executive Coach

### Berufliche Aktivitäten (laut Selbstauskunft)

- Geschäftsführer der SYNK GROUP
- Direktor der European Academy of Business Coaching, Stuttgart
- Geschäftsführer der Selbstcoachingplattform Synlife.com
- Mitglied des Gutachterausschusses für die Personenzertifizierung zum DIN-geprüften Business-Coach bei DIN CERTCO.
- Dozent an der Akademie Deutscher Genossenschaften in Montabaur
- Buchautor u.a. von „Kundenbindung im Finanz-Vertrieb“ (Gabler-Verlag 2003), „E-Finance“ (Herausgeber Erhard Petzel, Gabler Verlag), „Neue Impulse für Mitarbeitergespräche“ (Pro Business-Verlag 2006) und „Business-Coaching tool set“ (Pro Business-Verlag 2007), E-Coaching (Mitautor, Herausgeber Prof. Dr. Harald Geißler, 2008) und diverse Fachartikel bei [www.business.de](http://www.business.de) und Symposion Publishing

### Tätigkeitsprofil

- 10% Projektbegleitung Training und Business-Coaching
- 20% Executive Coaching
- 30% Geschäftsführung der SYNK GROUP, Synlife und European Academy of Business Coaching
- 30% Durchführung von Ausbildungen an der European Academy of Business Coaching

### **Bevorzugte Praxisfelder** (laut Selbstauskunft)

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

1. Lehrcoach in Coachingausbildungen
2. Unternehmens-/Bereichsführung (EC)
3. Coaching von Geschäftsleitungs- bzw. Vorstandsteams (Grp. C.)
4. Change-Coaching (EC)
5. Existenzgründung (EC)
6. Mitarbeiterführung (EC)
7. Potenzialidentifikation und persönliche Karriereplanung (EC)
8. Führungskräfte in neuer Position („Die ersten 100 Tage“) (EC)

(EC = Einzel-Coaching

Grp.C. = Gruppen-Coaching

Org.C. = Organisations-Coaching)

### **Bevorzugtes Coaching-Setting** (laut Selbstauskunft)

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

### **Preisgestaltung**

Herr Krauter hat einen Stundensatz von 225 - 250 €.

## II Untersuchtes Praxisbeispiel

### Ausgangslage für das als Video vorliegende Coaching

Herr Krauter hat der Forschungsstelle Coaching-Gutachten folgende anonymisierte Ausgangslage zugeschickt:

*„Helmut van Bork, Diplom-Kaufmann, MBA wird in 6 Monaten das mittelständische Unternehmen von den Eltern übernehmen. Diese ziehen sich aus dem Geschäft zurück. Das mittelständische Logistikunternehmen beschäftigt 250 Mitarbeiter und bewegt sich in einem hart umkämpften Markt. Die Zahlen des Unternehmens sind gut. Bisher wurde das Unternehmen vom Vater eher autoritär geführt. Helmut van Bork hat vor, einiges in der Führungskultur zu verändern. Führung mit Vorbildfunktion schwebt ihm vor. Geschäftspolitisch will er den Kurs des Vaters erst einmal beibehalten, setzt aber längerfristig auf neue Märkte.“*

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

Herr Häußler spielte einen Klienten, der für Coaching aufgeschlossen ist und die Anregungen des Coachs eigeninitiativ 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 Kennenlernen auf dem Flughafen.

### Analyse und Bewertung der Coachingsitzung als Ganzes<sup>1</sup>

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 Agenda für die aktuelle Sitzung (00:00 – 02:22)
2. Klärung der Ziele des gesamten Coachings und insbesondere der aktuellen Sitzung (02:23 – 17:28)
3. Bestandsaufnahme, was der Klient bisher zur Zielerreichung unternommen hat (17:29 – 22:03)
4. Exploration neuer zielführender Maßnahmen/Aktivitäten (22:04 – 33:50)
5. Praktische Übung (Rollenspiel) einer ersten zielführenden Aktivität (33:51 – 39:33)
6. Analyse der durchgeführten praktischen Übung (39:34 – 42:00)
7. Zusammenfassung und Ausblick auf die nächste Sitzung (42:01 – 47:57)

<sup>1</sup> 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 einer Einstimmung ermittelt und bestimmt der Coach in der ersten Phase klar strukturiert und verbindlich die Themen, die für das Coaching relevant sind und Grundlage der aktuellen Sitzung sein sollen.
- Auf dieser Basis klärt er in der zweiten Phase die Ziele des Coachings, indem er die Zielvorstellungen des Klienten strukturierend zusammenträgt und dabei konkretisierende Rückfragen vor allem zu den Konsequenzen stellt, die der Klient bei Zielerreichung erwartet. Auf diese Weise verbindet sich die Zielklärung mit einer ersten skizzenhaften Identifikation zum einen der vorliegenden Ressourcen und zum anderen der zu erwartenden Umsetzungsprobleme der Zielerreichung. Auf dieser Grundlage wird mit Unterstützung des Flipcharts das Ziel der aktuellen Sitzung geklärt.
- In der dritten Phase bilanziert er mit dem Klienten am Flipchart, was dieser bereits getan hat, um seine Ziele zu erreichen, und wie weit er sie bisher erreicht hat. Dabei wird erkennbar, von wo in Zukunft der „stärkste Gegenwind“ zu erwarten ist.
- In der vierten Phase erkundet der Coach mit dem Klienten, welche nächsten Aktivitäten sich anbieten, um wirkungsvoll sein Ziel zu erreichen. Dabei rückt die Erkenntnis in den Mittelpunkt, dass der Klient ein klärendes Gespräch mit seinem Vater führen muss. Diese Einsicht nimmt der Coach zum Anlass, sich ein szenisch konkretes Bild zu machen, welche Erwartungen und insbesondere auch Befürchtungen der Klient bezüglich eines solchen Gesprächs hat.
- Dieses Gespräch wird in der fünften Phase in einem Rollenspiel, in dem der Coach nach sorgfältiger Absprache mit dem Klienten die Rolle des Vaters übernimmt, geübt
- und anschließend in der sechsten Phase analysiert.
- Die Sitzung endet mit einer sorgfältigen Zusammenfassung der in der Sitzung erarbeiteten Ergebnisse und einem Ausblick auf die nächste Sitzung.

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

- Nondirektivität versus Direktivität der Gesprächsführung,
- Selbstthematisierung versus Kontextthematisierung
- und Erkenntnisorientierung versus Handlungsorientierung.

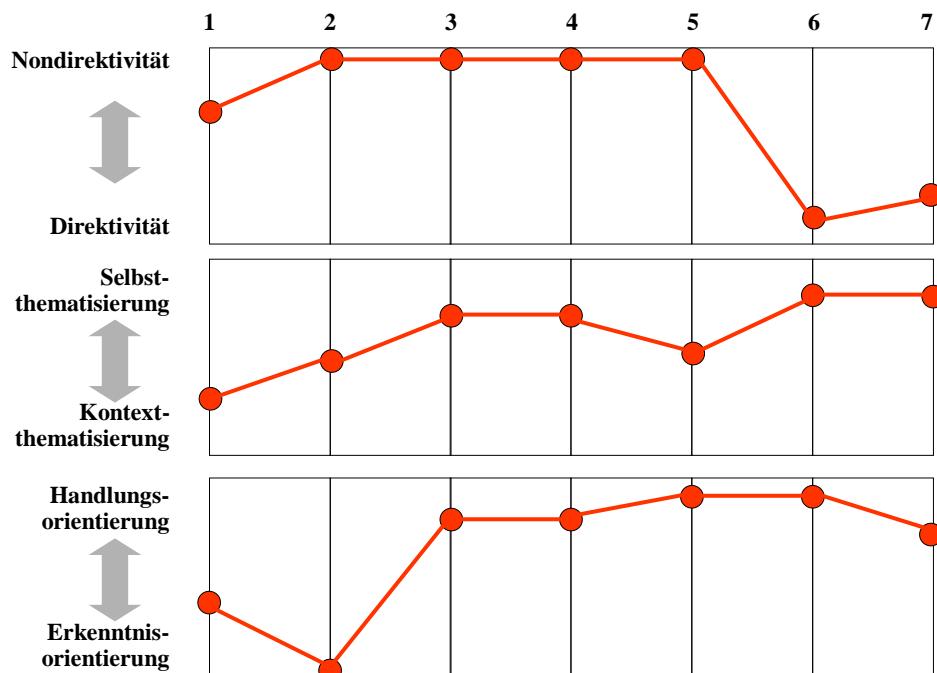
Wie die folgende Abbildung zeigt, wendet sich der Coach dem Klienten in der ersten Phase intensiv zu, gibt aber gleichzeitig mit einer gewissen Direktivität eine Struktur vor, die es ihm bis zur fünften Phase möglich macht, mit dem Klienten sehr nondirektiv zu arbeiten. In den beiden letzten Phasen übernimmt er dann wieder deutlich mehr die Führung, um eine klar strukturierte Ergebnissicherung und einen verbindlichen Ausblick auf die nächste Sitzung zu erarbeiten.

---

<sup>2</sup> Siehe Geißler, Harald: Die inhaltsanalytische „Vermessung“ von Coachingprozessen. In: Birgmeier, Bernd (Hrsg.): (2009): Coachingwissen. Wiesbaden VC Verlag

Die so zwischen Nondirektivität und Direktivität ausbalancierte Arbeitsbeziehung nutzt der Coach, um die anfängliche Kontextorientierung, die in den ersten Phasen die Funktion hat, dem Klienten die notwendige Sicherheit zu geben, in den folgenden Phasen abzubauen und den Blick des Klienten immer mehr auf sich selbst zu lenken.

Förderlich für diese Prozessdynamik ist, dass der Coach nach der in den ersten beiden Phasen akzentuiert erkenntnisorientierten Arbeit in den folgenden Phasen ausgesprochen handlungsorientiert arbeitet.



Neben dem Analyse-„Würfel“ lässt sich ein Kategoriensystem<sup>3</sup> einsetzen. Es wurde bereits für die Analyse einer Vielzahl anderer Coachings<sup>4</sup> genutzt, sodass es möglich wird, das Probecoaching von Jörg Krauter mit jenen zu vergleichen<sup>5</sup>. Mit Bezug auf die neun Dimensionen (A-I) dieses Analyseinstruments fallen folgende Unterschiede und Gemeinsamkeiten auf<sup>6</sup>:

- In der A-Dimension<sup>7</sup>, die die prozesssteuernden Aktivitäten des Coachs beinhaltet, fällt auf, dass der Coach relativ wenig fragt (Analysekategorie A2 = 24,1%), intensiv spiegelt (A3 = 31,7%) und sehr umfangreich seine Vorgehensweise reflektiert (A9 = 25,7%). Diese Merkmale lassen sich vermutlich zu einem Großteil auf die Tatsache zurückführen, dass es sich um eine Anfangssituation handelt.

<sup>3</sup> 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: Die inhaltsanalytische „Vermessung“ von Coachingprozessen. In: Birgmeier, Bernd (Hrsg.): (2009): Coachingwissen. Wiesbaden VC Verlag

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

<sup>5</sup> Siehe dazu die Tabellen im Teil III dieses Gutachtens.

<sup>6</sup> Siehe dazu Teil III,1 dieses Gutachtens.

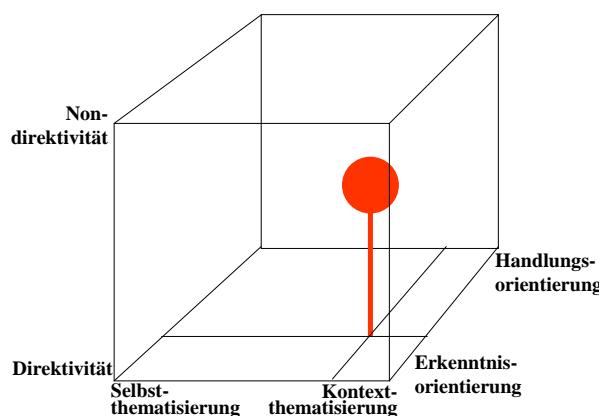
<sup>7</sup> Die A-Dimension ist die erste der neun Analysedimensionen. Siehe Teil III.

- Hinsichtlich der B-Dimension, die sich auf die Klientenaktivitäten bezieht, die vom Coach durch seine prozesssteuernden Aktivitäten angeregt werden, liegt der Coach im Großen und Ganzen auf der Linie der anderen untersuchten Coachings.
- Die Besonderheiten der Inhaltsstruktur (C-Dimension) des untersuchten Coachings sind hinsichtlich ihres relativ hohen Anteils an Zielklärung (C1.2 = 15,2% / C 2.2 = 8,0%) und Thematisierung der Rahmenbedingungen des Coachings (C2.3.1 = 11,6%) offensichtlich ebenfalls auf die Tatsache zurückzuführen, dass es sich um eine Anfangssitzung handelt. Die starke Ausprägung der Klientenhandlungen (C1.4 = 24,4% / C2.4 = 10,4%) bei gleichzeitig schwacher Akzentuierung der klienteneigenen Problemlösungsbedingungen (C1.3.3 = 2,8%) und der nicht im Handlungsbereich der Klienten liegenden Bedingungen (C1.3.4 = 1,2%) hingegen deuten möglicherweise auf Besonderheiten des Coachingstils von Jörg Krauter hin.
- Die Handlungsorientierung des Coachs korrespondiert mit einer starken Zukunftsorientierung (D3 = 33,6%) und schwachen Vergangenheitsorientierung (D2 = 16,8% / D4 = 12,4%).
- Ein weiteres Merkmal, das möglicherweise für den Coachingstil von Jörg Krauter charakteristisch ist, ist die Verbindung einer deutlichen, aber nicht ganz so hoch wie bei anderen Coachings ausgeprägten Klientenzentrierung (E1 = 63,6%) bei gleichzeitigem Anspruch, dem Klienten mit der eigenen Sichtweise (E4 = 29,6%) eine hilfreiche Orientierung zu geben,
- sowie in der F-Dimension die Tatsache, dass die Coachingthematik zu hundert Prozent vom Standpunkt der Gegenwart aus betrachtet wird.
- Ähnliches gilt möglicherweise auch für die starke Ausprägung positiver Bewertungen (H2 = 46,0%). Sie stehen anscheinend in engem Zusammenhang mit seiner ausgeprägten Handlungs- und Zukunftsorientierung.
- Ganz auf der Linie mit den anderen Coachings liegt Jörg Krauter schließlich hinsichtlich der Thematisierung von Faktischem (G1 = 76,8%) und Möglichem (Kontingenz) (G2 = 23,2%).
- Ein Vergleich bezüglich des Medieneinsatzes ist leider nicht möglich, weil die anderen untersuchten Coachings in Form von Audiodokumenten vorliegen, die eine sichere Beurteilung des Medieneinsatzes nicht möglich machen.

## Die Coachingphasen im Einzelnen<sup>8</sup>

### Phase 1: Beziehungsaufbau und Klärung der Agenda für die aktuelle Sitzung

Nach einer emotionalen Einstimmung ermittelt und bestimmt der Coach in der ersten Phase klar strukturiert und verbindlich die Themen, die für das Coaching relevant sind und Grundlage der aktuellen Sitzung sein sollen. Mit Hilfe des Analyse-„Würfels“ wird erkennbar, dass die Phase inhaltlich durch eine hohe Kontextthematisierung (d.h. Thematisierung des Coachingkontextes) und Erkenntnisorientierung gekennzeichnet ist und dass die Beziehung zwischen Coach und Klient durch eine Balance charakterisiert ist, die Nondirektivität etwas mehr betont als Direktivität.



Mit Hilfe des Kategoriensystems<sup>9</sup> lässt sich zeigen, dass es *inhaltlich* vorrangig darum geht, einen Überblick über die Themen des Coachings zu finden und eine Agenda für die erste Sitzung zu entwickeln. Entsprechend wird überblickhaft auf die vorliegenden Bedingungen der Problemsituation (C1.3.1 = 22,2%), auf die Coachingsituation im Allgemeinen (C2.1 = 27,8%) bzw. auf die Rahmenbedingungen der gemeinsam geplanten Sitzung (C2.3.1 = 16,7%) eingegangen. Das so thematisierte Referenzobjekt liegt im Wesentlichen in der Gegenwart (D1 = 44,4%) und bezieht sich hundertprozentig auf den Bereich des Faktischen (G1 = 100%).

Die *methodische* Erarbeitung dieser Inhaltlichkeit lässt sich mit Hilfe der Analysedimensionen A, B und E untersuchen.

Blickt man auf die *A-Dimension*, wird erkennbar,

- dass der Coach viel Aufmerksamkeit und Wertschätzung signalisiert (A1 = 27,8%)
- dass er zusammen mit dem Klienten den Coachingprozess intensiv plant bzw. reflektiert (A9 = 33,3%)
- und dass er dem Klienten durch Feedback (A7 = 11,1%) versucht, von Anfang an eine klare Orientierung zu geben.

In der *B-Dimension* wird erkennbar,

- dass die ausgeprägte Wertschätzung des Coachs dem Klienten viele Impulse gibt, in eine positive Arbeitsstimmung zu kommen (B4.1 = 16,7%),

<sup>8</sup> Siehe auch die Tabellen im Teil III dieses Gutachtens

<sup>9</sup> Siehe die Tabellen des Teils III dieses Gutachtens

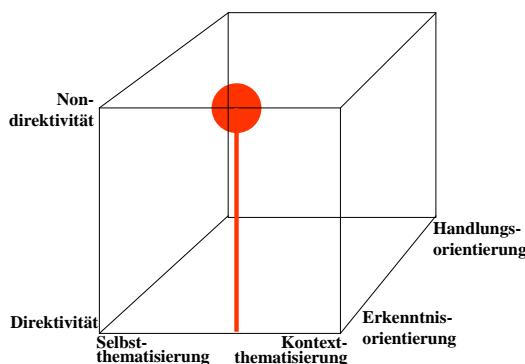
- und dass die Vorschläge, die der Coach hinsichtlich der zu bearbeitenden Themen macht, ihn zu Bewertungen/Zustimmungen (B3.1 = 16,7%) veranlassen, die sich auf die gemeinsam erarbeitete Agenda für die Coachingsitzung beziehen.

Mit Bezug auf die *E-Dimension* kann festgestellt werden, dass sich der Coach bei zwei Dritteln seiner Äußerungen in den Klienten hinein versetzt (E1 = 66,7%) und zu einem Drittel den Klienten veranlasst, den Betrachtungsstandpunkt des Coachs einzunehmen (E4 = 33,3%). Dieses Verhältnis kann positiv bewertet werden, weil es zeigt, dass der Coach sich einerseits am Klienten orientiert, auf der anderen Seite hingegen aber auch einen Führungsanspruch im positiven Sinne anmeldet.

Medien kommen in dieser Phase noch nicht zum Einsatz.

## *Phase 2: Klärung der Ziele des gesamten Coachings und insbesondere der aktuellen Sitzung*

Aufbauend auf der ersten Phase klärt der Coach in der zweiten Phase (02:23 – 17:28) sorgfältig die Ziele des Coachings und der aktuellen Sitzung (C1.2 = 41,7%). Diese zwischen Kontext- und Selbstthematisierung liegende Thematik verfolgt er konsequent nondirektiv und erkenntnisorientiert.



Die inhaltliche Ausrichtung auf die Ziele des Klienten korrespondiert mit folgenden Merkmalen:

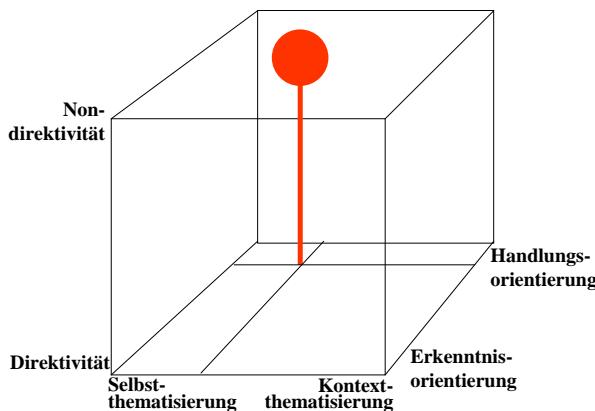
- zeitliche Positionierung des Referenzobjekts (D-Dimension): Der Blick des Klienten wird stark in die Zukunft gelenkt (D3 = 40,5%), was allerdings für diese Phase nicht typisch ist, sondern in etwas abgeschwächter Form – die gesamte Sitzung charakterisiert;
- Realitätsstatus des Referenzobjekts (G): Ebenfalls charakteristisch für die gesamte Sitzung geht es in dieser Phase nicht nur um das Faktische, sondern zu knapp einem Drittel auch um das, was möglich erscheint (G2 = 28,6%);
- vom Coach nahegelegte Bewertung (H-Dimension): Der Coach legt in fast zwei Dritteln seiner Äußerungen eine positive Bewertung nahe (H2 = 60,7%); dieser Wert ist bezogen auf die gesamte Sitzung relativ hoch. Er zeigt an, dass dem Coach eine emotional positive Besetzung der Klientenziele sehr wichtig ist.

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

- dass der Coach intensiv die Aktivität des Spiegelns (A3 = 51,2%) wählt,
- dass er den Klienten relativ oft veranlasst, seine Ziele geistig zu fokussieren (B1.1 = 58,3%),
- dass er noch etwas mehr als in den anderen Phasen sich in die Person des Klienten hineinversetzt (E1 = 72,6%)
- und dass die wichtigsten Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit am Flipchart festgehalten werden (I2.1 = 17,9%).

### *Phase 3: Bestandsaufnahme, was der Klient bisher zur Zielerreichung unternommen hat*

In der dritten Phase analysiert der Coach mit Bezug auf die Klientenziele, die in der zweiten Phase ermittelt worden sind, sehr nondirektiv mit hoher Handlungs- und Erkenntnisorientierung, was der Klient bereits getan hat, um seine Ziele zu erreichen. Er bereitet damit die vierte Phase vor, in der es darum geht, bisher noch nicht angewandte Aktivitäten der Zielerreichung zu explorieren.



Für die *inhaltliche* Ausprägung der Coachingthematik heißt das folgendes:

- Bezuglich der in Frage kommenden Referenzobjekte dominieren die in der Problemsituation vollzogenen, d.h. in der Vergangenheit (D2 = 63,9%) praktizierten Handlungen bzw. Entscheidungen des Klienten (C1.4 = 55,6%)
- und ihre zu so bewirkten Folgen (13,9%).
- Sie beziehen sich ausschließlich auf den Bereich des Faktischen (G1 = 100%),
- werden vorwiegend vom sozialen Standpunkt des Klienten aus thematisiert (E1 = 83,3%)
- und vom Coach wenig bewertet (H1 = 66,7%).

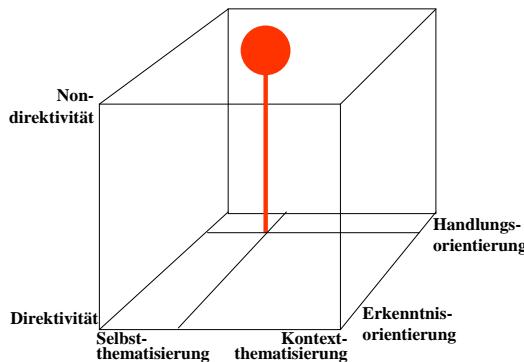
Die *methodische* Erarbeitung der Bilanzierung dessen, was der Klient bisher getan hat, um seine Ziele zu erreichen, lässt sich mit Bezug auf folgende Daten charakterisieren:

- Der Coach verlässt sich auf die Vereinbarungen, die er mit dem Klienten hinsichtlich des Coachingvorgehens getroffen hat und thematisiert deshalb sein Vorgehen nur sehr wenig (A9 = 5,6%).

- Die Aktivitäten des Fragens (A2 = 30,6%)
- und des Spiegelns (A3 = 36,1%) liegen etwas über dem Durchschnitt der gesamten Sitzung.
- Vor allem mit seinen Fragen veranlasst der Coach den Klienten, insbesondere über vorliegende Kausalitäten nachzudenken (B2.3 = 33,3%).
- Als Unterstützung setzt er intensiv das Flipchart ein (I2.1 = 33,3% / I2.2 = 66,7%).

#### Phase 4: Exploration neuer zielführender Maßnahmen/Aktivitäten

Nach der Bilanzierung der bereits ergriffenen zielführenden Handlungen wird in der vierten Phase nach zielführenden Aktivitäten gesucht, die der Klient bisher noch nicht praktiziert hat. Damit kommt dieser Phase bezogen auf die Gesamtarchitektur der Coachingsitzung eine Schlüsselstellung zu. Ihr Grobprofil zeichnet sich durch eine hohe Nondirektivität der Gesprächsführung und eine ausgeprägte Handlungs- und Erkenntnisorientierung der Coachingthematik aus.



Für die Detailprofilierung des *inhaltlichen* Aspekts bedeutet das:

- Genauso wie in der dritten Phase stehen auch hier die Handlungen und Entscheidungen des Klienten in der Problemsituation inhaltlich klar im Vordergrund (C1.4 = 47,1%).
- Der Unterschied zur dritten Phase ist jedoch, dass die Klientenhandlungen und -entscheidungen sich intensiv auf die Einheit von Gegenwart und Zukunft (D5 = 25,5%) beziehen,
- deutlich stärker als sonst den Bereich der Möglichkeiten einbeziehen (G2 = 37,3%)
- und vom Coach relativ wenig bewertet werden (H1 = 56,9%).

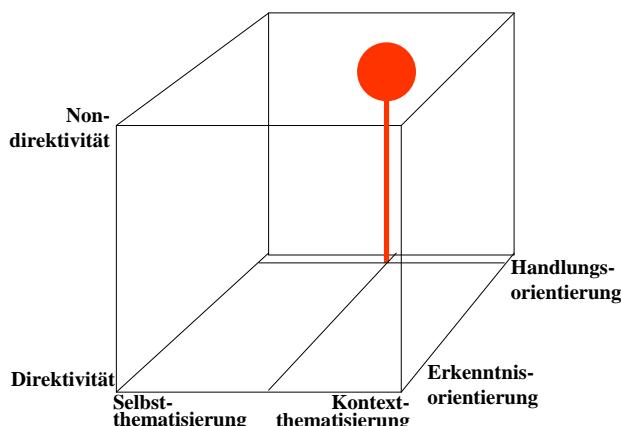
Die *methodische* Erarbeitung der neuen Möglichkeiten der Zielerreichung ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Die Aktivitäten des Coachs weisen in der A-Dimension eine Profilierung auf, die für die gesamte Sitzung typisch ist.
- Gleichwohl zielen sie darauf, den Klienten zu spezifischen mentalen Aktivitäten anzuregen, und zwar
  - ähnlich wie in der dritten Phase Kausalitäten zu reflektieren (B2.3 = 21,6%)
  - und auf der so gewonnenen Erkenntnisgrundlage Handlungsvorsätze und -entschlüsse zu fassen bzw. zu stärken (B4.2 = 19,6%).

- Ähnlich wie in der dritten Phase wird dabei intensiv auf das Flipchart zurückgegriffen (I2.1 = 33,3% / I2.2 = 66,7%).
- In einer für die gesamte Sitzung typischen Weise versetzt sich der Coach auch in dieser Phase in zwei Drittel seiner Äußerungen in die Person des Klienten, während er bei einem Drittel den Klienten auffordert, den Betrachtungsstandpunkt zu wechseln, d.h. die Dinge vom Standpunkt des Coachs aus zu sehen.

### Phase 5: Praktische Übung (Rollenspiel)

Die in der vierten Phase erarbeitete Erkenntnis, dass ein klärendes Gespräch mit dem Vater ein erster wichtiger zielführender Schritt des Klienten sein muss, wird in der fünften Phase umgesetzt. Der Coach hält sich dabei sorgfältig an die Informationen, die der Klient ihm in der vierten Phase hinsichtlich seiner Erwartungen eines solchen Gesprächs mitgeteilt hat. Insofern zeichnet sich das Grobprofil dieser Phase, in der Selbst- und Kontextthematisierung ungefähr gleich stark vertreten sind, durch eine hohe Nondirektivität und Handlungsorientierung aus.

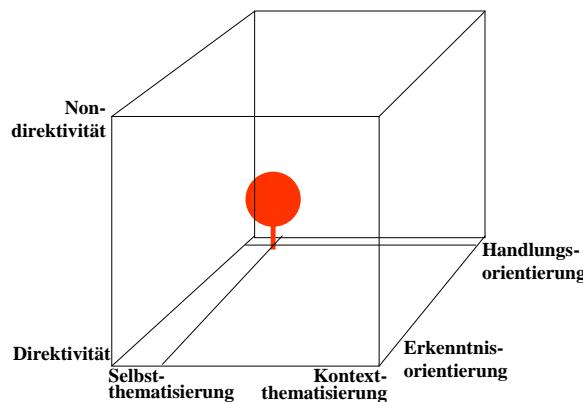


Im Vergleich mit den anderen Coachingphasen fällt auf,

- dass der Coach nach einer von ihm klar geführten Anleitung und Vereinbarung des Rollenspiels (E4 = 41,7%) über weite Strecken der Coachingphase in der Rolle des Vaters agiert (E3 = 41,7%).
- Dabei dominieren zwei Aktivitäten, nämlich dass der „Vater“ sich intensiv zu erkennen gibt (A4 = 12,5%)
- und dass er den Klienten in der Rolle des Sohns stark kritisiert (A5 = 12,5%).
- Die Folge ist, dass der Anteil der Negativbewertungen relativ hoch ist (H3 = 12,5%)
- und dass dieses Verhalten den Klienten in der Rolle des Sohne verstärkt dazu veranlasst, qualitative Bewertungen vorzunehmen (B3.1 = 25,0%)
- und Handlungsvorsätze zu fassen (B4.2 = 25,0%).

## Phase 6: Analyse der durchgeführten praktischen Übung

Das durchgeführte Rollenspiel wird anschließend in der sechsten Phase analysiert. Dem Coach ist es dabei wichtig, die Analyse, die auf eine hohe Handlungs- und Selbstthematisierung des Klienten zielt, sehr systematisch durchzuführen. Er entscheidet sich deshalb für eine recht direkte Gesprächsführung.

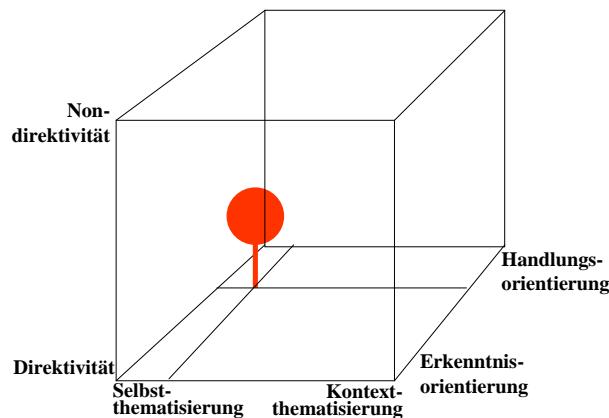


Im Detail weist die sechste Phase folgende Auffälligkeiten auf:

- *Thematisch* stehen die Rollenspielhandlungen des Klienten (C 2.3.1 = 25,0%),
- die Kognitionen und Emotionen des Klienten, die sich auf das Rollenspiel beziehen (C2.3.2 = 12,5%)
- und die Rahmenbedingungen des Rollenspiels (C2.3.1 = 25,0%) im Mittelpunkt.
- Auf diese Weise wird der Klient intensiv veranlasst, emotional zu den Konsequenzen hinzufühlen (B1.3 = 12,5%), die sich aus dem Rollenspiel ergeben,
- und mit Blick auf die Gegenwart (D1 = 50,0%)
- entsprechende Handlungsvorsätze zu fassen (B4.2 = 25,0%).
- Diesen für das Coaching zentralen mentalen Prozess begleitet der Coach mit klaren mentalen Vorgaben(E4 = 62,5%)
- sorgfältiger Reflexion seiner Vorgehensweise (A9 = 62,5%)
- und Vermeidung von Bewertungen (H1 = 62,5%).

## Phase 7: Zusammenfassung und Ausblick auf die nächsten Sitzung

Nachdem die sechste Phase von einer zuvor hohen Nondirektivität zu einer relativ hohen Direktivität umgeschwenkt ist, übernimmt der Coach in der siebten Phase, die wie die sechste Phase vor allem auf Selbstthematisierung des Klienten und Handlungsorientierung fokussiert, weiter eine klare Führung (E4 = 44,8%).



Dem Coach ist dabei wichtig,

- einfühlsam (E1 = 55,2%) und gleichzeitig klar angeleitet (E4 = 44,8%)
- vor allem mittels Spiegelungen (A3 = 31,7%)
- und unter Bezugnahme auf die vorgenommenen Flipchartformulierungen (I2.2 = 44,8%)
- den abgelaufenen Coachingprozess zu reflektieren (A9 = 55,2%),
- d.h. den Blick den Klienten zum einen auf die Vergangenheit des gerade beendeten (D2 = 31,0%) Coachings (C2.3.1 = 20,7%) und zum anderen auf die Zukunft (D3 = 48,3%) der sich daraus ergebenden Folgen (C2.5 = 10,3%) zu fokussieren (B1.1 = 55,2%).

### III Anlagen (Tabellen) zum Teil II

#### A – prozesssteuernde Coach-Aktivitäten

	Phas.1: (N = 18)	Phas.2: (N = 84)	Phas.3: (N = 36)	Phas.4: (N = 51)	Phas.5: (N = 24)	Phas.6: (N = 8)	Phas.7: (N = 29)	Ges.: (N = 250)	And. Coachings <sup>10</sup>
A1 – C. signalisiert Aufmerksamkeit bzw. Wertschätzung	<b>27,8%</b>	2,4%	8,3%	7,8%	4,2%	0,0%	0,0%	6,0%	7,2%
A2 – C. fragt	<b>11,1%</b>	20,2%	30,6%	29,4%	20,8%	37,5%	24,1%	<b>24,1%</b>	42,1%
A3 – C. spiegelt	<b>16,7%</b>	<b>51,2%</b>	36,1%	27,5%	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	20,7%	<b>31,7%</b>	21,1%
A4 – C. gibt sich selbst zu erkennen (Selbstoffenbarungen)	0,0%	2,4%	0,0%	0,0%	<b>12,5%</b>	0,0%	0,0%	2,0%	0,6%
A5 – C. stellt Aussagen des K. in Frage, konfrontiert/kritisiert K.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	<b>12,5%</b>	0,0%	0,0%	1,2%	1,6%
A6 – C. bietet fallspezifisches Wissen an	0,0%	4,8%	8,3%	2,0%	8,3%	0,0%	0,0%	4,0%	9,6%
A7 – C. gibt Feedback	<b>11,1%</b>	0,0%	5,6%	3,9%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%	5,3%
A8 – C. bietet allgemeingültiges Wissen an	0,0%	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	1,7%
A9 – C. reflektiert, plant, vereinbart mit K. Vorgehensweise	<b>33,3%</b>	16,7%	<b>5,6%</b>	27,5%	29,2%	<b>62,5%</b>	<b>55,2%</b>	<b>25,7%</b>	8,2%
A10 – C. animiert bzw. fordert K. zu bestimmten Aktivitäten auf	0,0%	1,2%	5,6%	2,0%	12,5%	0,0%	0,0%	2,8%	2,6%
	100%	100,1%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

#### B – durch den Coach angeregte Problemlösungsaktivitäten des Klienten

	Phas.1: (N = 18)	Phas.2: (N = 84)	Phas.3: (N = 36)	Phas.4: (N = 51)	Phas.5: (N = 24)	Phas.6: (N = 8)	Phas.7: (N = 29)	Ges.: (N = 250)	And. Coachings
B1.1 – K. wird veranlasst, gedanklich etwas zu fokussieren	38,9%	<b>58,3%</b>	<b>22,2%</b>	27,5%	<b>8,3%</b>	37,5%	<b>55,2%</b>	39,6%	38,6%
B1.2 – K. wird veranlasst, gedanklich etwas genauer zu fokussieren	5,6%	4,8%	2,8%	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,8%	5,6%
B1.3 – K. wird veranlasst, zu etwas hinzufühlen	0,0%	2,4%	5,6%	3,9%	8,3%	<b>12,5%</b>	6,9%	4,4%	2,9%
B2.1 – K. wird veranlasst, Unterscheidungen vorzunehmen bzw. Verschiedenes in Beziehung zu setzen	5,6%	6,0%	5,6%	2,0%	<b>16,7%</b>	12,5%	6,9%	6,4%	12,2%
B2.2 – K. wird veranlasst, Geschehensabläufe zu reflektieren	11,1%	8,3%	5,6%	11,8%	4,2%	0,0%	6,9%	8,0%	5,2%
B2.3 – K. wird veranlasst, Kausalitäten zu reflektieren	5,6%	<b>0,0%</b>	<b>33,3%</b>	<b>21,6%</b>	<b>0,0%</b>	12,5%	6,9%	10,8%	8,4%
B2.4 – K. wird veranlasst, Relevanzen/Bedeutungen/Sinn zu reflektieren	<b>0,0%</b>	13,1%	13,9%	11,8%	8,3%	<b>0,0%</b>	6,9%	10,4%	8,9%
B3.1 – K. wird veranlasst, qualitativ zu bewerten	<b>16,7%</b>	6,0%	8,3%	0,0%	<b>25,0%</b>	0,0%	3,4%	7,2%	9,6%
B3.2 – K. wird veranlasst, komparativ (quantitativ) zu bewerten	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,9%	0,8%	1,1%
B4.1 – K. wird veranlasst, in eine positive(re) Arbeitsstimmung zu kommen	<b>16,7%</b>	0,0%	0,0%	0,0%	4,2%	0,0%	0,0%	1,6%	0,9%
B4.2 – K. wird veranlasst, Handlungsvorsätze-/entschlüsse zu entwickeln bzw. zu stärken	0,0%	1,2%	2,8%	<b>19,6%</b>	<b>25,0%</b>	<b>25,0%</b>	0,0%	8,0%	5,6%
	100%	100,1%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	99,0%

<sup>10</sup> 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.

### C – Referenzobjekt der Problemlösungsaktivitäten des Klienten

	Phas.1: (N = 18)	Phas.2: (N = 84)	Phas.3: (N = 36)	Phas.4: (N = 51)	Phas.5: (N = 24)	Phas.6: (N = 8)	Phas.7: (N = 29)	Ges.: (N = 250)	And. Coachings
C1.1 – allgemeine Problematik	0,0%	0,0%	2,8%	0,0%	4,2%	0,0%	3,4%	<b>1,2%</b>	10,5%
C1.2 – sich auf die Problemsituation beziehende K.-Intention	<b>5,6%</b>	<b>41,7%</b>	<b>0,0%</b>	<b>2,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>3,4%</b>	15,2%	10,0%
C1.3.1 – sich undifferenziert auf K. und seinen Kontext beziehende Bedingungen der Problemsituation	<b>22,2%</b>	7,1%	2,8%	2,0%	4,2%	0,0%	3,4%	5,6%	6,3%
C1.3.2 – Wissen/Gefühle des K., die sich auf Problemsituation beziehen	0,0%	2,4%	2,8%	0,0%	4,2%	<b>12,5%</b>	0,0%	2,0%	3,1%
C1.3.3 – K.-Ressourcen und durch sie gestaltbare Bedingungen	0,0%	7,1%	0,0%	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	<b>2,8%</b>	11,8%
C1.3.4 – nicht im Handlungsbe- reich des K. liegende Bedingungen	0,0%	0,0%	5,6%	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	<b>1,2%</b>	19,0%
C1.3.5 – Folgen von Bedingungen oder Bedingungsveränderungen	0,0%	8,3%	0,0%	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,2%	3,1%
C1.4 – K.-Handlung/-Entscheidung in Problemsituation	16,7%	3,6%	<b>55,6%</b>	<b>47,1%</b>	<b>33,3%</b>	0,0%	10,3%	24,4%	19,4%
C1.5 – Folgen einer K.-Handlung/-Entwicklung für die Problemsituati- on	0,0%	3,6%	<b>13,9%</b>	7,8%	0,0%	0,0%	0,0%	4,8%	4,9%
C2.1 – Bezugnahme auf die Coachingssituation im Allgemeinen	<b>27,8%</b>	4,8%	0,0%	2,0%	8,3%	0,0%	3,4%	5,2%	4,0%
C2.2 – K.-Intentionen in Coaching- situation	11,1%	10,7%	<b>0,0%</b>	3,9%	8,3%	12,5%	13,8%	<b>8,0%</b>	1,5%
C2.3.1 – vorliegender oder durch den Coach arrangierter Coaching- kontext	16,7%	4,8%	5,6%	15,7%	16,7%	<b>25,0%</b>	<b>20,7%</b>	<b>11,6%</b>	1,9%
C2.3.2 – sich auf Coachingssituati- on beziehende K.- Kognitionen/Emotionen	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	<b>12,5%</b>	13,8%	2,0%	0,8%
C2.3.3 – in der Coachingssituation aktivierte K.-Ressourcen	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	0,2%
C2.4 – K.-Handlungen in der Coachingssituation	<b>0,0%</b>	6,0%	11,1%	9,8%	<b>20,8%</b>	<b>25,0%</b>	17,2%	<b>10,4%</b>	3,9 %
C2.5 – Folgen der in der Coaching- ssituation vollzogenen K.- Handlungen	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%	0,0%	<b>12,5%</b>	<b>10,3%</b>	2,0%	0,2%
	100%	100,1%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

### D – Zeitliche Positionierung des Referenzobjekts

	Phas.1: (N = 18)	Phas.2: (N = 84)	Phas.3: (N = 36)	Phas.4: (N = 51)	Phas.5: (N = 24)	Phas.6: (N = 8)	Phas.7: (N = 29)	Ges.: (N = 250)	And. Coachings
D1 – Gegenwart	<b>44,4%</b>	25,0%	11,1%	25,5%	<b>50,0%</b>	<b>50,0%</b>	17,2%	26,8%	22,8%
D2 – Vergangenheit	11,1%	<b>4,8%</b>	<b>63,9%</b>	<b>3,9%</b>	<b>4,2%</b>	12,5%	<b>31,0%</b>	16,8%	19,1%
D3 – Zukunft	<b>22,2%</b>	40,5%	8,3%	35,3%	33,3%	37,5%	<b>48,3%</b>	<b>33,6%</b>	15,5%
D4 – Vergangenheit und Gegen- wort	16,7%	19,0%	13,9%	9,8%	<b>4,2%</b>	<b>0,0%</b>	<b>3,4%</b>	<b>12,4%</b>	24,2%
D5 – Gegenwart und Zukunft	0,0%	8,3%	2,8%	<b>25,5%</b>	4,2%	0,0%	0,0%	8,8%	14,5%
D6 – Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft	5,6%	2,4%	0,0%	0,0%	4,2%	0,0%	0,0%	1,6%	3,9%
	100,3%	100%	100%	100%	100,1%	100%	99,9%	100%	100%

## E – sozialer Betrachtungsstandpunkt des Referenzobjekts

	Phas.1: (N = 18)	Phas.2: (N = 84)	Phas.3: (N = 36)	Phas.4: (N = 51)	Phas.5: (N = 24)	Phas.6: (N = 8)	Phas.7: (N = 29)	Ges.: (N = 250)	And. Coachings
E1 – Standpunkt des K. als Gesamtperson	66,7%	72,6%	<b>83,3%</b>	64,7%	<b>16,7%</b>	<b>37,5%</b>	55,2%	63,6%	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%
E3 – Standpunkt eines konkreten Anderen	0,0%	6,0%	0,0%	2,0%	<b>41,7%</b>	0,0%	0,0%	6,4%	1,1%
E4 – Standpunkt des Coachs	33,3%	20,2%	<b>16,7%</b>	33,3%	<b>41,7%</b>	<b>62,5%</b>	<b>44,8%</b>	<b>29,6%</b>	15,4%
E5 – Standpunkt eines idealen Anderen (z.B. Expertengemeinschaft)	0,0%	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	1,5%
	100%	100%	100%	100%	100,1%	100%	100%	100%	100%

## F – zeitlicher Betrachtungsstandpunkt des Referenzobjekts

	Phas.1: (N = 18)	Phas.2: (N = 84)	Phas.3: (N = 36)	Phas.4: (N = 51)	Phas.5: (N = 24)	Phas.6: (N = 8)	Phas.7: (N = 29)	Ges.: (N = 250)	And. Coachings
F1 – Gegenwart	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	99,1%
F2 – Vergangenheit	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%
F3 – Zukunft	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100,1%

## G – Der Realitätsmodus des Referenzobjekts

	Phas.1: (N = 18)	Phas.2: (N = 84)	Phas.3: (N = 36)	Phas.4: (N = 51)	Phas.5: (N = 24)	Phas.6: (N = 8)	Phas.7: (N = 29)	Ges.: (N = 250)	And. Coachings
G1 – Faktizität	<b>100%</b>	71,4%	<b>100%</b>	62,7%	70,8%	75,0%	75,0%	76,8%	77,0%
G2 – Kontingenz	<b>0,0%</b>	28,6%	<b>0,0%</b>	<b>37,3%</b>	29,2%	25,0%	25,0%	23,2%	21,9%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	99,9%

## H – Bewertung des Referenzobjekts

	Phas.1: (N = 18)	Phas.2: (N = 84)	Phas.3: (N = 36)	Phas.4: (N = 51)	Phas.5: (N = 24)	Phas.6: (N = 8)	Phas.7: (N = 29)	Ges.: (N = 250)	And. Coachings
H1 – (eher) keine Bewertung	<b>61,1%</b>	<b>31,0%</b>	<b>66,7%</b>	56,9%	45,8%	<b>62,5%</b>	48,3%	48,0%	55,2%
H2 – (eher) positive Bewertung	38,9%	<b>60,7%</b>	33,3%	35,3%	41,7%	<b>25,0%</b>	51,7%	<b>46,0%</b>	<b>29,7%</b>
H3 – (eher) negative Bewertung	0,0%	8,3%	0,0%	7,8%	<b>12,5%</b>	12,5%	0,0%	6,0	15,2%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100,1%	100,1%

## I – Medieneinsatz

	Phas.1: (N = 18)	Phas.2: (N = 84)	Phas.3: (N = 36)	Phas.4: (N = 51)	Phas.5: (N = 24)	Phas.6: (N = 8)	Phas.7: (N = 29)	Ges.: (N = 250)	And. Coachings <sup>11</sup>
I1 – kein Medieneinsatz	<b>100%</b>	81,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	<b>51,7%</b>	40,4%	
I2 .1 – Einsatz traditioneller schriftlicher Medien – Erstellung schriftlichen Materials	0,0%	<b>17,9%</b>	<b>33,3%</b>	<b>33,3%</b>	0,0%	0,0%	0,0%	24,0%	
I2 .2 – Einsatz traditioneller schriftlicher Medien – Bezug auf schriftliches Material	0,0%	1,2%	<b>66,7%</b>	<b>66,7%</b>	<b>100,0%</b>	0,0%	<b>44,8%</b>	22,4%	
I3.1 – Erstellung traditionellen nicht-schriftlichen Medienmaterials	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	<b>25,0%</b>	0,0%	10,4%	
I3.2 – Bezugnahme auf traditionelle nicht-schriftliche Medien	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	<b>75,0%</b>	4,4%	2,8%	
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%	
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%	
I5.1 – Einsatz/Gestaltung moderner nicht-schriftlicher Medien	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%	
	100%	100,1%	100%	100%	100%	100%	99,9%	100%	

Hamburg, den 29. 08. 2009



<sup>11</sup> Die anderen untersuchten Coachings liegen der Forschungsstelle Coaching-Gutachten nur als Audiodokumente vor, sodass es nicht möglich ist, den Medieneinsatz zuverlässig zu analysieren.