

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  
Frank Kübler**



Geb.: 30.08.1969

**Frank Kübler**  
SYNK GROUP  
Liebknechtstr. 33  
70565 Stuttgart

**Videodokumentation des Coachings:**  
[http://www.coaching-gutachten.de/8v\\_kuebler\\_frank.htm](http://www.coaching-gutachten.de/8v_kuebler_frank.htm)

Tel.: 0711 – 7811 690

Fax: 0711 – 7811 691

e-Mail: [frank.kuebler@synk-group.com](mailto:frank.kuebler@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, Bankwirtschaft/Marketing (Diplom-Betriebswirt FH)

### Coachingrelevante Ausbildungen (laut Selbstauskunft)

- Trainerausbildung Klett WBS
- Coach-Ausbildung (NLP-Master dvnlp)
- European Business Coach (EABC) – systemische Coachausbildung
- Diverse Weiterbildungen (z. B. Stimmtraining, Aufstellungsarbeit, TA)
- Zertifizierter Trainer für das persolog-Persönlichkeitsmodell

### Supervision (laut Selbstauskunft)

Herr Kübler nutzt 10 Stunden pro Jahr Mentorcoaching

### Berufserfahrung (laut Selbstauskunft)

Über 20 Jahre Berufserfahrung in Vertrieb und Führung in Konzernen davon 10 Jahre 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

- 10% Business-Coaching sowie Lehrcoach an der European Academy of Business Coaching (EABC)
- 30% 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 Kübler arbeitet vor allem in folgenden Praxisfeldern (die Reihenfolge der im Folgenden genannten Praxisfelder spiegelt den quantitativen Umfang wieder):

1. Führung und Führungskräfteentwicklung (Grp.C und EC)
2. Vertrieb und Vertriebsführung (Grp.C. und EC)
3. Change-Management (Grp.C und EC)
4. Lehrcoach in Coachinausbildungen
5. Potenzialidentifikation und persönliche Karriereplanung (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 Kübler hat einen Stundensatz von 250 - 300 €.

## II Untersuchtes Praxisbeispiel

### Ausgangslage für das als Video vorliegende Coaching

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

*„Werner Baumgärtner, 48 Jahre alt, verheiratet, zwei Kinder, ist regionales Geschäftsleitungsmitglied einer deutschen Großbank. Er führt die Führungskräfte der 25 Filialen in seinem Geschäftsgebiet. In letzter Zeit fühlt sich Herr Baumgärtner immer mehr unter Druck, insbesondere da die Zahlen stark rückläufig sind. Herr Baumgärtner ist gelb/roter Typ führt stark ergebnisorientiert. In den letzten Wochen hat er wiederholt Rückmeldungen über sein Verhalten bekommen, welches als zu aggressiv und druckvoll wahrgenommen wird.*

*Auf dieser Basis hat er Frank Kübler als Coach angefordert, der ihn von einem Kollegen empfohlen wurde. Herr Baumgärtner möchte sein Führungsverhalten und seine Führungsstrategie reflektieren.“*

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

Herr Häußler spielte einen Klienten, der bis dahin keine Erfahrungen mit Coaching hatte und der der Situation zunächst etwas skeptisch gegenübersteht; prinzipiell für Coaching jedoch 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 Ganzes<sup>1</sup>

Die untersuchte Coachingsitzung gliedert sich in sechs Phasen:

1. Prüfung der Zielvorstellungen und anschließender Überblick über die Klientenproblematik
2. Mit Medieneinsatz (Metaplankarten) systematische Erfassung und Strukturierung der vorliegenden Problematik und Ziele
3. Klärung von Veränderungsmöglichkeiten (weiterhin mit Metaplankarten)
4. Einkreisung erster zielführender Schritte
5. Durchführung und anschließende Auswertung eines „Experiments“: Der Coach bittet den Klienten sich in die Rolle eines seiner Mitarbeiter zu versetzen und zu sagen, wie es ihm in dieser Rolle geht. Auf dieser Grundlage aufbauend ein entsprechendes problemlösendes Rollenspiel mit anschließender Auswertung.
6. Schlussreflexion und Klärung des weiteren Vorgehens.

---

<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 der Begrüßung und kurzen Eröffnungsphase schildert der Klient dem Coach seine Situation. Der Coach fragt Klienten nach dem Ziel des Coachings. Diese Frage kann der Klient zu diesem Zeitpunkt noch nicht beantworten.
- In der darauf folgenden 2. Phase leitet der Coach unter Benutzung von Metaplankarten den Klienten zu einer tieferen Elaboration seiner Situation an. Herr Kübler bittet den Klienten, dabei auch die mit der Situation in Zusammenhang stehenden Gedanken und Emotionen zu thematisieren. Die erarbeiteten Aspekte beinhalten verschiedene Facetten der Problematik und ermöglichen einen ersten (noch vorläufigen) Zugriff auf die Zielperspektive des Klienten: Hier wird zunächst die gegenwärtige Situation betrachtet. Dabei wird deutlich, wie sehr der Klient unter der derzeitigen Situation leidet. Seine zentrale Selbstoffenbarung lautet: „Ich bin ziemlich an meiner Grenze dran.“
- Die dritte Phase greift die zentrale Frage, die bereits in Phase 1 gestellt wurde, auf und dient auf Basis der in Phase 2 gewonnenen Informationen der Klärung und Erarbeitung der ersten Schritte bzw. ersten Ziele, die der Klient in die „richtige Richtung“ gehen könnte, um eine wünschenswerte Situationsverbesserung zu erreichen. Auch in dieser Phase werden Metaplankarten eingesetzt, diese sind andersfarbig als die Karten, die in Phase 2 erarbeitet wurden. Hier wird die Zukunft betrachtet. Der Klient verbalisiert erneut die für ihn wichtige Frage, wie er sich verändern könnte, ohne sich zu verbiegen. Dies zu klären, wäre aus Sicht des Klienten ein Ziel für die aktuelle Coachingsitzung.
- In der vierten Phase nimmt der Coach eine Gegenüberstellung der vom Klienten zuvor erarbeiteten Aspekte für Gegenwart und Zukunft vor und leitet den Klienten dazu an, unter Visualisierung der Aspekte für sich herauszufinden, auf welche Bereiche der Klient selbst Einfluss hat und was er bereits kurzfristig unternehmen könnte, um einen für die Zukunft angestrebten Zustand zu erreichen. Dazu bittet er den Klienten, sich „anzuschauen“, wo er herkommt und wo er hin möchte. Auf diese Weise gibt der Coach vor, dass eine Zielfindung eingeleitet wird, indem der Problemraum sichtbar wird. Er lässt Dinge von der Zukunft aus betrachten und so die positive Zukunft bereits vorab gedanklich konsumieren. Daraus resultiert die Fragestellung, wie es dem Klienten gelingen kann, einen guten Kontakt zu den Filialleitern herzustellen bzw. welche Art von Ansprache die Filialleiter-Kollegen benötigen, damit eine bessere Zusammenarbeit erfolgen könnte.
- Die Leitfrage der vierten Phase führt den Klienten zu der unbefriedigenden Kooperation mit seinem Abteilungsleiterkollegen S. In der fünften Phase wird deshalb geklärt, wie sich diesbezüglich etwas ändern könnte.
- Dies geschieht in Phase 5 durch ein Rollenspiel, in dem der Coach die Rolle des Klienten übernimmt und letzteren auffordert, die Rolle seines Abteilungsleiterkollegen einzunehmen. Durch einen entsprechenden Sitzplatzwechsel unterstützt der Coach den Rollentausch. Dieses Rollenspiel ermöglicht dem Klienten einen Perspektivenwechsel, der ihm zu vertiefenden Erkenntnissen verhilft. Symptomatisch für die intensive Anleitung des Coaches in dieser Phase stehen Aufforderungen wie: „Nehmen Sie mal wahr jetzt“. Systematisch werden in Phase 5 weitere Metaplankarten in einer anderen Farbe (weiß) eingesetzt.

In dieser Phase erfolgt eine Erarbeitung konkreter Veränderungsmöglichkeiten. Der Coach lenkt den Fokus des Klienten auf Schritte, die dieser selbst unternehmen kann. Es erfolgt hier eine „Schleife“ zur Kernfrage des Klienten: „Wie mache ich das ohne

mich zu verbiegen?“. In einem weiteren Rollenspiel spielt der Klient sich selbst, der Coach übernimmt die Rolle des entsprechenden Kollegen.

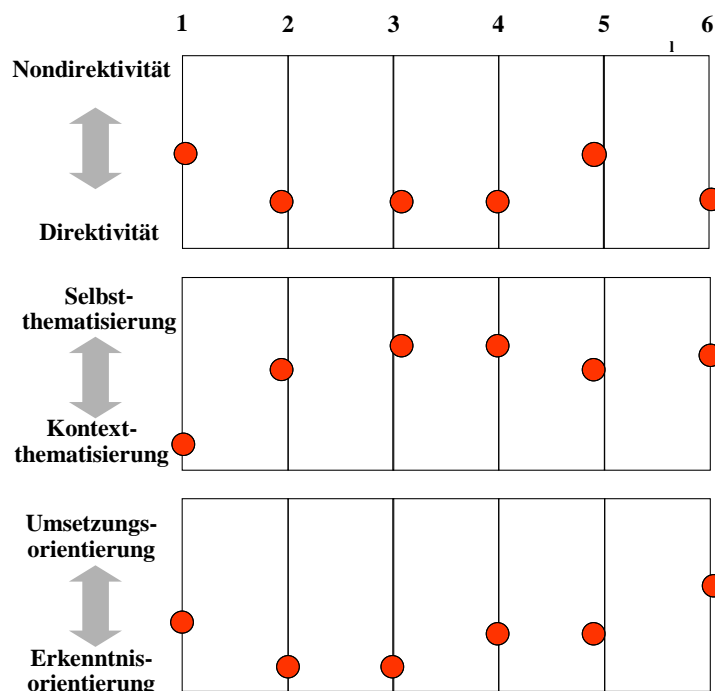
- Die sechste Phase dient der Reflektion des Rollenspiels bzw./ der Rollenspiele, einem zusammenfassenden Überblick über die gewonnenen Erkenntnisse aus der aktuellen Sitzung, einer Planung des gemeinsamen weiteren Vorgehens, einer Klärung der organisatorischen Punkte und Wünsche für weitere Sitzungen, einem Ausblick auf die nächsten Schritte, die der Klient unternehmen kann und einem Ausblick auf die folgenden Sitzungen. Zum Abschluss holt der Coach ein zusammenfassendes Feedback für diese Sitzung ein und prüft zusammen mit dem Klienten, ab wann dieser die Gelegenheit zu einer ersten Implementation der erarbeiteten Handlungsmöglichkeiten haben wird.

Die Prozess-„Architektur“ und -Dynamik der untersuchten 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 Kontextthematization
- und Erkenntnisorientierung versus Handlungs-/Umsetzungsorientierung.

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

Einen Überblick über den Verlauf der 6 Phasen liefert das folgende Schaubild:



Während sich zu Beginn der Coachingsitzung die nondirektiven und die direktiven Anteile in der ersten Analyse-Dimension die Waage halten, überwiegen in den arbeitsintensiven

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

Phasen 2 – 4<sup>3</sup> deutlich die direktiven Kommunikations-Elemente. Hier wird die lenkende Funktion des Coaches sichtbar, der den Klienten zu einer effektiven Elaboration anleitet.

In der zweiten Analyse-Dimension „*Selbstthematisierung versus Kontextthematisierung*“ wird deutlich, dass auf Seiten des Klienten eine Entwicklung von Kontextthematisierung zur Selbstthematisierung stattfindet. Dieser Entwicklungsverlauf hat seine Hochpunkte in Phase 3 und 4 und es ist festzustellen, dass zum Abschluss der Sitzung der Anteil an Aspekten der Selbstthematisierung deutlich höher ist als zu Beginn des Coachinggespräches. - Ein solcher Verlauf kann nach unseren bisherigen Erkenntnissen als idealtypisch betrachtet werden. Das Schaubild zeigt, wie der Coach durch intensive Arbeit mit dem Klienten diesen von Phase zu Phase mehr dazu anregt, problemlösend sich selbst zu thematisieren. Die Thematisierung der eigenen Person kann generell als schwieriger für den Klienten angesehen werden, als die reine Thematisierung des Kontextes. Um einen solchen Entwicklungsverlauf herbeizuführen, ist daher vom Coach sowohl die Schaffung einer vertrauensvollen Basis als auch lenkendes Geschick gefordert. Beides gelingt Herrn Kübler überdurchschnittlich gut. Eine Selbstthematisierung wiederum dient effektiv dem Erkenntnisgewinn, ist aber auch erforderlich für die Umsetzung von geplanten Handlungsschritten.

In der dritten Dimension „*Umsetzungsorientierung versus Erkenntnisorientierung*“ lässt sich anhand des Schaubildes eine Entwicklung von der Umsetzungsorientierung hin zur Erkenntnisorientierung ablesen, die dann ab der vierten Phase wieder in Richtung Umsetzungsorientierung tendiert und die ihren höchsten Anteil in der Abschlussphase 6 hat. Klassisches Merkmal eines guten Coachinggespräches sollte sein, dass in der abschließenden Phase die gewonnenen Erkenntnisse zumindest teilweise in konkrete Pläne und Handlungsvorsätze transformiert werden, die dann eine anschließende Anwendung der Erkenntnisse in der Praxis einleiten sollen. Dies scheint hier der Fall zu sein.

Die Phase 5 enthält das Rollenspiel, in dem der Coach es dem Klienten ermöglicht, durch praktisches Erleben eine andere Perspektive einzunehmen und so weitere Erkenntnisse über sich und seinen Kontext zu gewinnen. Dadurch vermag der Coach dazu beizutragen, dass in der folgenden Phase 6 auch auf Seiten des Klienten eine entsprechende Umsetzungsorientierung etabliert werden kann.

Dabei könnte man im Prinzip die Punkte bzw. den Verlauf der ersten Dimension mit dem Verlauf der zweiten Dimension spiegeln: Dabei wird deutlich, dass dort, wo die Anteile an Selbstthematisierung am höchsten sind – also die Arbeit am intensivsten ist -, auch gleichzeitig eine hohe Direktivität zu verzeichnen ist. Ebenso spiegelbar erscheint der Verlauf der zweiten Dimension mit der dritten Dimension: Dort, wo die Selbstthematisierung hoch ist, ist auch der Erkenntnisgewinn hoch. Die Spiegelung an einer Längsachse zwischen beiden Kurven deutet möglicherweise auch auf eine eventuell bestehende Relation zwischen Kontextthematisierung und Umsetzungsorientierung hin. Dies wäre insofern logisch, als eine Umsetzungsorientierung immer auch Kontextabhängig ist.

Neben dem Analyse-„Würfel“ wird im Folgenden ein Kategoriensystem<sup>4</sup> eingesetzt, das bereits für die Analyse einer Vielzahl anderer Coachings<sup>5</sup> genutzt wurde, sodass es mög-

<sup>3</sup> (und in der planungsintensiven Phase 6)

<sup>4</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:



lich wird, das Probecoaching von Frank Kübler mit jenen anderen Coachings zu vergleichen<sup>6</sup>. 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 abweicht<sup>7</sup>:

- Bezüglich der A-Dimension<sup>8</sup>, die die prozesssteuernden Aktivitäten des Coachs beinhaltet, ist festzustellen, dass Frank Kübler bezüglich der beiden Coach-Aktivitäten (A3.1: fragen bzw. den Klienten zur Reflektion auffordern und A2.4: 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 (A2.4 = 18,47% ges., A3.1 = 44,58% ges.).
- 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. In Übereinstimmung mit der A-Dimension ist zu sehen, dass Herr Kübler den Klienten über die gesamte Coachingsitzung mit ca. der Hälfte der Aktivitäten aus der Dimension BB dazu veranlasst, etwas gedanklich zu fokussieren, bzw. etwas gedanklich genauer zu fokussieren (BB 2.1 und BB 2.2 ). Dies kann als charakteristisch für den Coaching-Stil des Herrn Kübler angesehen werden, denn er leitet den Klienten zu einer selbstständigen Elaboration an.
- Auch in der C-Dimension, die die Inhaltsstruktur des Coachings abbildet, fügt sich das Profil des untersuchten Coachings in den vorliegenden Mainstream. Auffällig ist hier, dass der Klient zu 73,15 % das Handlungssubjekt ist (CA2) und dass es thematisch zu 49,24% um Handlungen oder Entscheidungen des Klienten geht (CB4). Hieraus lässt sich ableiten, dass die Intensität dieses ersten Coaching-Gesprächs bereits als überdurchschnittlich hoch angesehen werden kann.
- In der D-Dimension wird nicht nur wie bei den meisten anderen Coaches sowohl auf die Gegenwart, wie auch auf die Vergangenheit und die Zukunft geblickt, sondern es wird hier ein besonderer Schwerpunkt auf die Zukunft gelegt.
- Die E-Dimension gibt Auskunft über die Faktizität oder die Kontingenz der Kommunikationsinhalte. Hier fällt auf, dass der Coach beide Aspekte fast in gleichem Verhältnis (E1 = 58,87%, E2 = 41,13%) berücksichtigen lässt. Dieser Befund kann damit begründet werden, dass Herr Kübler den Klienten häufig dazu animiert, Zustände in der Zukunft zu thematisieren.
- Ebenfalls ein durchaus eigenständiges Profil zeigt Frank Kübler bezüglich der F-Dimension. Denn er fordert den Klienten mehr als die anderen untersuchten Coaches auf, seine Thematik überwiegend vom Standpunkt der Gegenwart (F1 = 84,42%) oder aus oben bereits genannten Gründen von der Zukunft (F3 = 15,58%) aus zu betrachten.
- Noch etwas markanter ist dieses Profil bezüglich der G-Dimension. Denn hier wird erkennbar, dass das Referenzobjekt, um das es in der Kommunikation geht, zu 55,63% aus Sicht des Klienten betrachtet wird (G2).
- Frank Kübler zeichnet sich auch durch seine Aktivitäten in der H-Dimension aus, die anzeigt, ob und wie er dem Klienten eine Bewertung der angesprochenen Coachingthematik nahe legt. Dabei wird erkennbar, dass Herr Kübler nur sehr selten zu einer Negativ-Bewertung tendiert (H3=15,44%), stattdessen entweder keine Bewertung

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

<sup>5</sup> Bezug genommen wird auf 12 Coachings, die von der Forschungsstelle Coaching-Gutachten positiv beurteilt wurden.

<sup>6</sup> Siehe dazu die Tabellen im Teil III dieses Gutachtens.

<sup>7</sup> Siehe dazu Teil III, I dieses Gutachtens.

<sup>8</sup> Die A-Dimension ist die erste der neun Analysedimensionen. Siehe Teil III.



vornimmt (H1= 40,12%) oder zu positiven Wertungen hinführt (H2 = 44,44%). Auch in dieser Dimension kann das Coaching als vorbildlich angesehen werden.

## Die Coachingphasen im Einzelnen<sup>9</sup>

*Phase 1: Prüfung der Zielvorstellungen und Überblick über die Klientenproblematik (00:00 – 05:10)*

**Im Wesentlichen erfolgt bereits in dieser ersten Phase eine Reflexion der Problemlösungsbedingungen.**

Nach kurzem Ansprechen der Vorgeschichte (Telefonat, in dem Coach und Klient sich bekannt gemacht, das Wesen von Coaching geklärt und die Rahmenbedingungen festgelegt haben) eröffnet der Coach das Gespräch mit der Frage nach den Zielvorstellungen, die der Klient bezüglich des Coachinggesprächs hat.

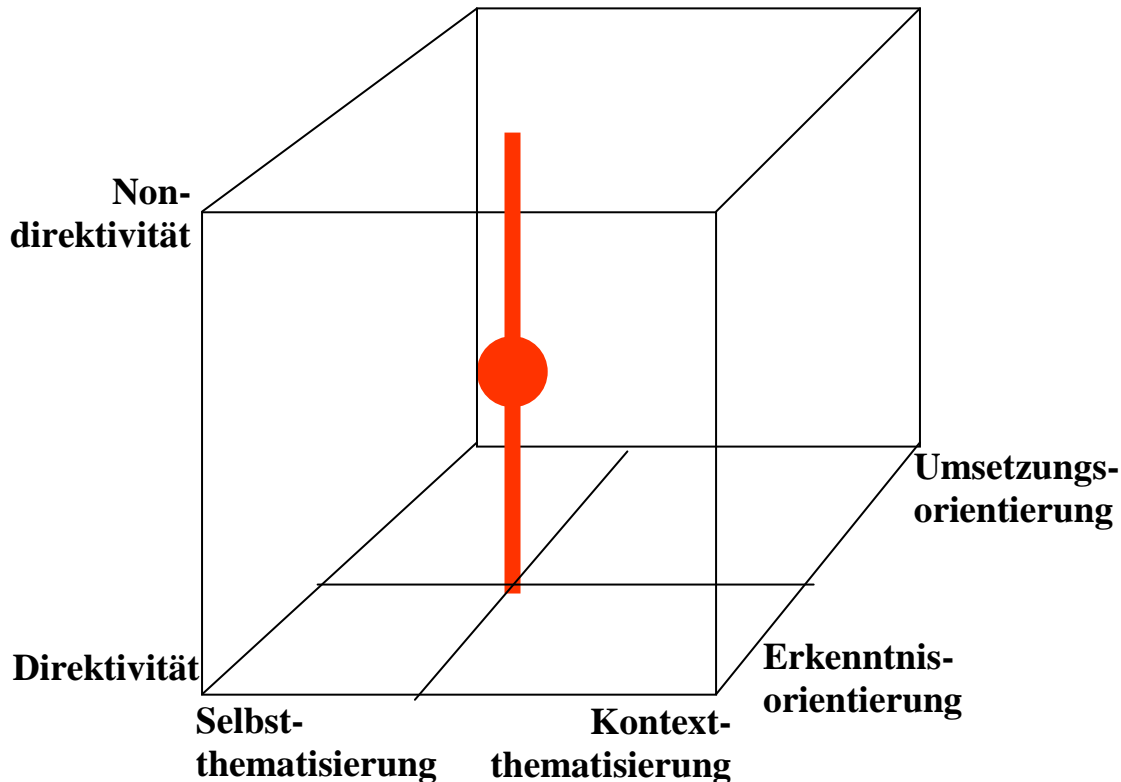
Besonders auffällig an der Phase 1 ist folgendes:

- In der A- Dimension überwiegt mit 50 % die metakommunikative Reflexion der Beziehung zwischen dem Coach und dem Klienten, bzw. die Klärung ihres gemeinsamen Vorgehens. Der Coach wendet sich im Umfang eines Viertels des Kommunikationsanteiles der ersten Phase dem Klienten emotional bzw. beziehungspflegerisch zu (A1= 25%). Dies entspricht den Kennzeichen einer gelungenen Eröffnungsphase von Coachinggesprächen. Es wird der Grundstein für die weitere Zusammenarbeit gelegt.
- In der Dimension CA ist mit 50% ist der Angesprochene das Handlungssubjekt<sup>10</sup>. Erfahrungsgemäß findet sich in der Eröffnungsphase eines Coachinggesprächs ein höherer Anteil an Kommunikationselementen, in denen Sprecher und Angesprochener gemeinsam das Handlungssubjekt sind (hier CA3= 5,56 %). Dies begründet sich darin, dass in der Regel in der ersten Phase sowohl die Rahmenbedingungen, als auch das gemeinsame Vorgehen für „jetzt und in Zukunft“ recht partizipativ festgelegt werden. Das vorliegende Coaching weicht von dieser Regel möglicherweise deshalb ab, weil es dem Coach wichtig ist, den Klienten bereits in der ersten Phase zu einem erhöhten Commitment zu motivieren.
- Das Referenzobjekt liegt überwiegend (D2 + D4 = 70,59) in Vergangenheit, bzw. Vergangenheit und Gegenwart.
- Der Coach hebt den Bereich des Faktischen stark hervor (E1 = 88,24%).
- Die Bewertung des Kommunikationsinhaltes ist überwiegend positiv (H2= 64,70%).
- Der Coach steigt mit einer vergleichsweise kurzen Vorlaufzeit direkt in die Thematik ein und betreibt relativ wenig Small-Talk.
- Mit Ausnahme von Phase 511 zeigt der Coach nur ein Mal dem Angesprochenen explizit, in welcher Stimmung/ Arbeitshaltung er selbst ist (BA1= 16,67%).

<sup>9</sup> Siehe auch die Tabellen im Teil III dieses Gutachtens

<sup>10</sup> Hierzu passt, dass der Coach den Klienten bereits in der ersten Phase sehr häufig (BB 2.1= 50 %) bittet, etwas gedanklich zu fokussieren

<sup>11</sup> In Phase 5 findet das Rollenspiel statt



Zusammenfassend kann man sagen, dass in Phase 1 Nondirektivität und der Direktivität fast die Waage halten, dass die Kontextthemenisierung überwiegt und dass die Erkenntnisorientierung im Vordergrund steht.

### *Phase 2: Mit Medieneinsatz (Metaplankarten) systematische Erfassung und Strukturierung der vorliegenden Problematik und Ziele (5:11-14:52)*

**Es findet eine Reflexion der Problemlösungsbedingungen und Klientenziele mit Medieneinsatz (Ergebnisdokumentation) statt.**

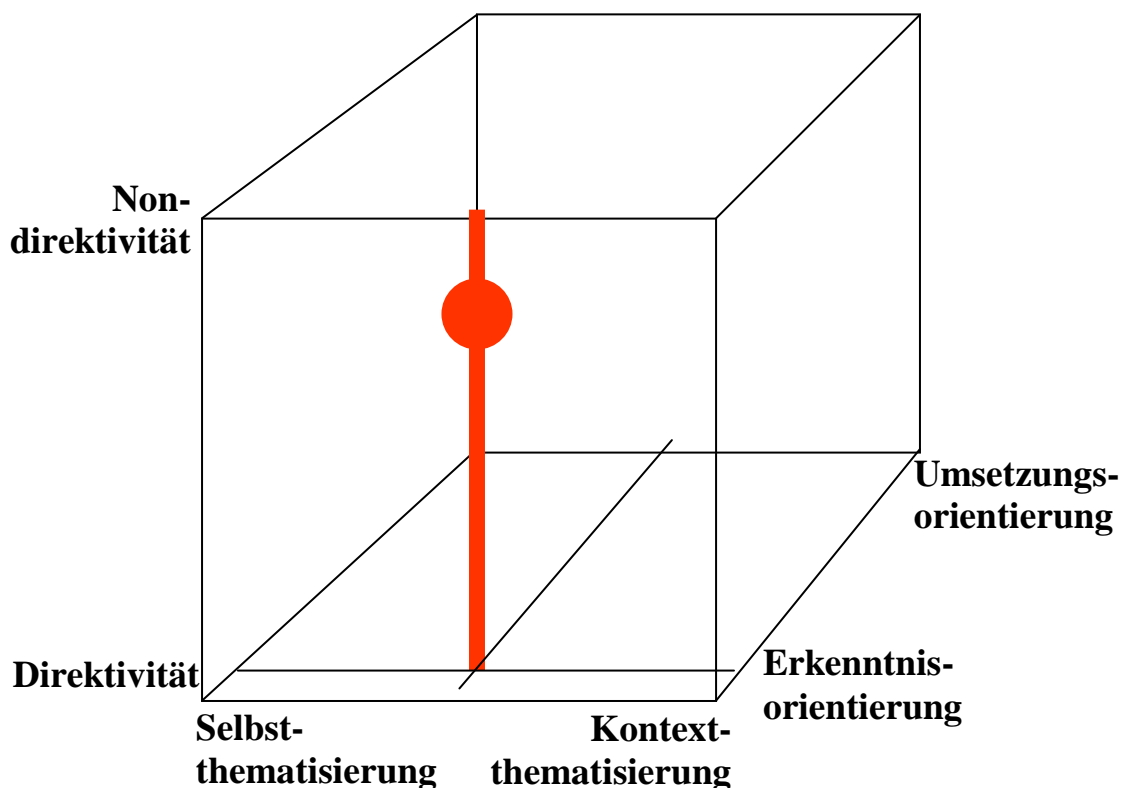
Der Coach regt an, dass der Klient Stichpunkte seiner in Phase 1 bereits geäußerten Problematik auf Metaplankarten schreibt und diese ordnet. (In dieser Phase wird die zentrale Frage aus Phase 1 „Was wäre ein Zustand, der für Sie passend wäre?“ erneut aufgegriffen.) Der Klient blickt dabei zunächst nur auf sein Umfeld, dann aber auch auf sich selbst, indem er reflektiert, was er anders machen müsste und wo die Grenzen dieser Selbstveränderung liegen. Zentrale Aussage ist, dass der Klient sich zwar verändern, dabei aber nicht „verbiegen“ möchte. Ihm ist wichtig, dass er authentisch bleibt.

Diese *inhaltliche* Ausrichtung findet ihre Parallelen in folgenden strukturellen Merkmalen:

- Der Coach fordert den Klienten bereits hier häufig zur Elaboration auf: Er fragt den Klienten sehr viel (A3.1= 50 %) und er fordert ihn häufig auf, etwas gedanklich zu fokussieren (BB 2.1= 65,22 %) Dies korrespondiert mit der Feststellung, dass das kommunikative Referenzobjekt entsprechend häufig aus der Sicht des Angesprochenen betrachtet wird (G2=76,93).
- Der Coach thematisiert den Klienten sehr oft als Handlungssubjekt (CA2 = 92,31%).

- Er lenkt dabei den Blick des Klienten vor allem auf die Faktizität ( $E1 = 84,62\%$ ) und die Gegenwart ( $D1 = 53,85\%$ ), aber auch auf die Situation in Vergangenheit und Gegenwart ( $D4 = 26,92\%$ )
- Im Vergleich zu den anderen Phasen thematisiert er die Coachingsituation im Verhältnis relativ oft undifferenziert ( $CB1 = 33,3\%$ ).
- In dieser Phase findet innerhalb der Kommunikation die höchste Interaktion mit dem Angesprochenen im Vergleich aller sechs Phasen statt ( $CC1 = 33,3\%$ ).
- Der Coach enthält sich in etwas mehr als der Hälfte aller Stellungnahmen einer eigenen Bewertung ( $H1 = 57,7\%$ ).

Die *methodische* Erarbeitung der Zielklärung zeichnet sich in dieser Phase durch den Einsatz der Metaplankarten zur Erstellung schriftlichen Materials aus ( $I\ 2.1 = 74,07\%$ ).



In Phase 2 überwiegen etwas die direktiven Kommunikationsanteile. Der Coach arbeitet mit Karteikarten, die u.a. der Strukturierung und der Visualisierung dienen. In dieser Phase des Coaching-Gesprächs ist die Umsetzungsorientierung dem Erkenntnisgewinn zunächst noch untergeordnet. Herr Kübler bewertet nicht, sondern leitet den Klienten an, aus sich selbst heraus Klarheit über den Status quo zu gewinnen. Dabei bittet er den Klienten explizit auch darum, dessen Gedanken, Denkmuster und Emotionen zu explorieren und so mit einzubeziehen.

Die Verteilung Nondirektivität zu Direktivität entspricht mit ca. 20 % zu ca. 80%“ deutlich der erkenntnisleitenden Funktion der Phase 2. Selbstthematization und Kontextthematization erfolgen dabei relativ gleichermaßen (45 % zu 55 %). Dies kann als optimal angesehen werden.

Der Coach lässt den Klienten die für ihn relevanten Aspekte selbst erarbeiten. Dabei unterscheidet der Klient eigenständig Aspekte „auf deren Seite“ (Kontextthematization) und

auf „seiner Seite“. (Selbstthematization). Der Klient thematisiert dabei unter Anleitung des Coaches bereits früh sich selbst, seine Befindlichkeiten, Bedingungen und seine Gefühle.

### *Phase 3: Klärung von Veränderungsmöglichkeiten (14:53-24:12)*

#### **Reflexion möglicher Bedingungen und Folgen und Zielreflexion- beides mit Medieneinsatz (Ergebnisdokumentation)**

Nach der Klärung der vorliegenden Problematik in der zweiten Phase startet der Coach die dritte Phase mit dem Versuch, den Klienten anzuregen, erste zielführende Schritte zu identifizieren. Als deutlich wird, dass der Klient dazu noch nicht in der Lage ist, lädt er ihn zu einer produktiven Phantasie ein, indem er ihn fragt: „Angenommen Sie wüssten, was Sie verändern müssten, ohne sich zu verbiegen, was würde das für Sie bewirken? (...) Angenommen (...) wir sind am Ende der Coachingsitzungen, Sie haben die Antwort gefunden, - was würde das für Sie bewirken, wenn Sie diese Antwort hätten?“ Diese produktive Phantasie wird detailliert entfaltet. Auf diese Weise gelingt es, die Umrisse der Zielvorstellungen des Klienten zu ermitteln.

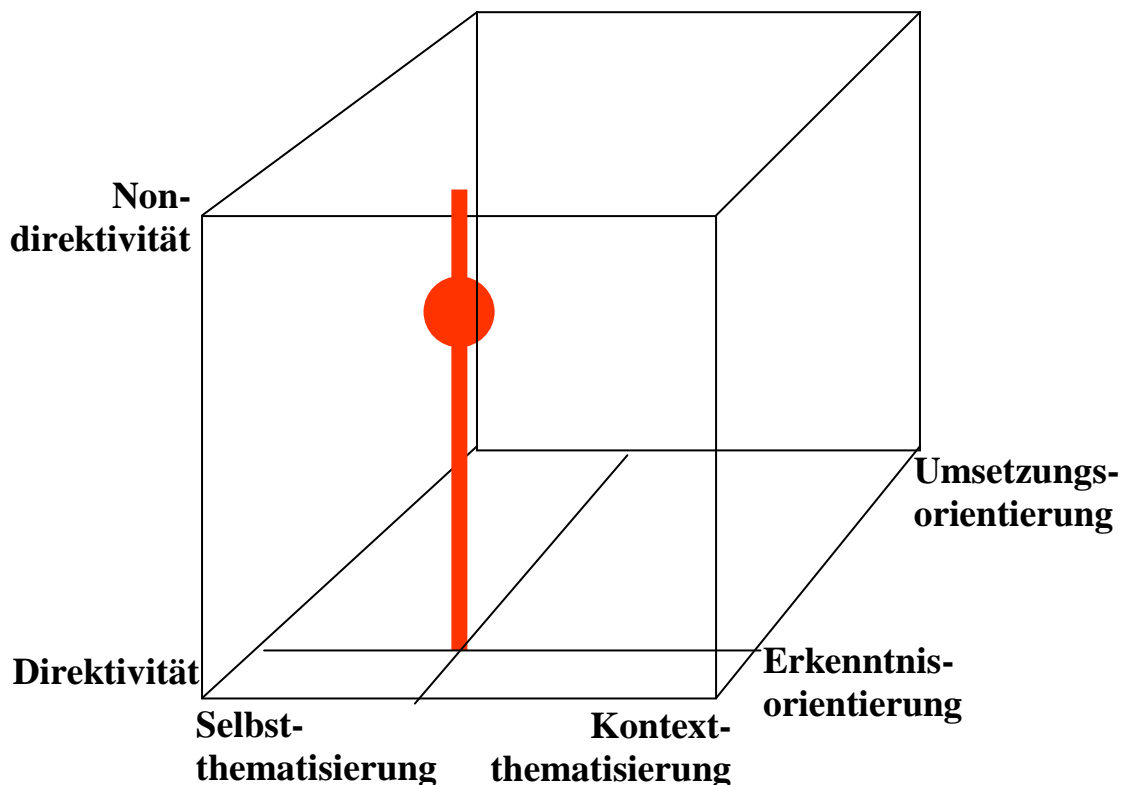
Hinsichtlich des Coachinginhalts fällt auf,

- dass der Coach den Klienten ähnlich intensiv wie in der zweiten Phase als Handlungssubjekt (CA2 = 94,4%) thematisiert,
- und zwar vor allem seine Handlungen (CB4 = 28,6%) und Intentionen (CB2 = 23,8%).
- Er lenkt den Blick dabei ungewöhnlich oft auf Möglichkeiten (E2 = 68,6%) der Zukunft (D3 = 72,2%)
- und regt den Klienten auffällig intensiv an, einen zukünftigen Betrachtungsstandpunkt (F3 = 53,8%) einzunehmen.

Methodisch geht der Coach so vor,

- dass Fragen (A3.1 = 72,2%) dominieren,
- dass er fast immer den Betrachtungsstandpunkt des Klienten wählt (G2 = 94,3%)
- und dass er den Klienten vorrangig veranlasst, Kausalitäten zu reflektieren (BB3.3 = 31,2%) und etwas gedanklich zu fokussieren (BB2.2 = 28,1%).
- Bezüglich des Umgangs mit Medien ist festzustellen, dass 25,7% der Coach-Codiereinheiten dieser Phase auf die Erstellung von schriftlichem Material (I2.1) und 14,3% der Bezugnahme auf zuvor erstelltes schriftliches Material (I2.2) fallen.

Mit Blick auf den „Coachingwürfel“ kann man zusammenfassend feststellen, dass in Phase 3 sich ein ähnlich gelagertes Verhältnis der Kommunikationselemente zueinander findet wie in der vorhergehenden Phase 2. Auch hier kann das Verhältnis nondirektiver Kommunikationsinhalte zu direktiven Kommunikationsinhalten mit 20 zu 80 angegeben werden. Eine geringe Erhöhung der umsetzungsorientierten Aspekte auf 15 % deutet bereits auf die Einleitung der Phase 4 nach erfolgreicher Elaboration der erkenntnistheoretischen Inhalte ( 85 %) hin. Das Coaching-Gespräch geht weiter in „die Tiefe“, indem ein Anstieg der Selbstthematization auf 65 % zu verzeichnen ist. Dem Coach gelingt es, durch die Herstellung einer gedanklichen Verbindung von Gegenwart und Zukunft eine Diskrepanz aufzuzeigen ( „jetzt“ und „dann“), die den Klienten erkennen lässt, dass eine Handlungsnotwendigkeit bestünde, um eine angestrebte Situation in der Zukunft zu erreichen bzw. einen nicht erstrebenswerten Zustand in der Zukunft zu vermeiden.



Herr Kübler signalisiert auch in dieser Phase aktives Zuhören, er nickt viel und bedeutet damit dem Klienten, dass er die Inhalte versteht. Durch gezielte Fragen, die Teil des direkten Kommunikationsstils sind, fördert er die Selbstreflexion des Klienten und bringt ihn dazu, seine Aufmerksamkeit auf bestimmte Aspekte zu fokussieren. Herr Kübler strukturiert auch diese Phase durch den Einsatz von Karteikarten. Während der gesamten Phase gelingt es dem Coach gut, „am Ball zu bleiben“, indem er bei Versuchen des Klienten, einigen Themen ausweichen zu wollen, konstruktiv weiter auf die Sachebene fokussiert. So gelingt es ihm, den Klienten zu einer tiefergehenden Auseinandersetzung und Exploration zu motivieren.

#### *Phase 4: Klärung der intendierten Rolle des Klienten in seiner Organisation (24:13 – 29:44)*

#### **Evaluation der Klientenaktivitäten, die in Phase 2 und 3 stattfanden, sowie Reflexion möglicher Bedingungen und Folgen und zielführender Aktivitäten**

Nach der Klärung von Veränderungsmöglichkeiten in der dritten Phase versucht der Coach in Phase 4, den Klienten zu veranlassen, Punkte zu identifizieren, an denen er mit seinem eigenen Handeln dazu beizutragen könnte, dass sich der Kontakt zu seinen Mitarbeitern, den Filialleitern, verbessert.

Die Phase ist *inhaltlich* dadurch gekennzeichnet,

- dass die Handlungen/Entscheidungen des Klienten sehr stark in den Vordergrund gerückt werden (CB 4 = 61,54%)

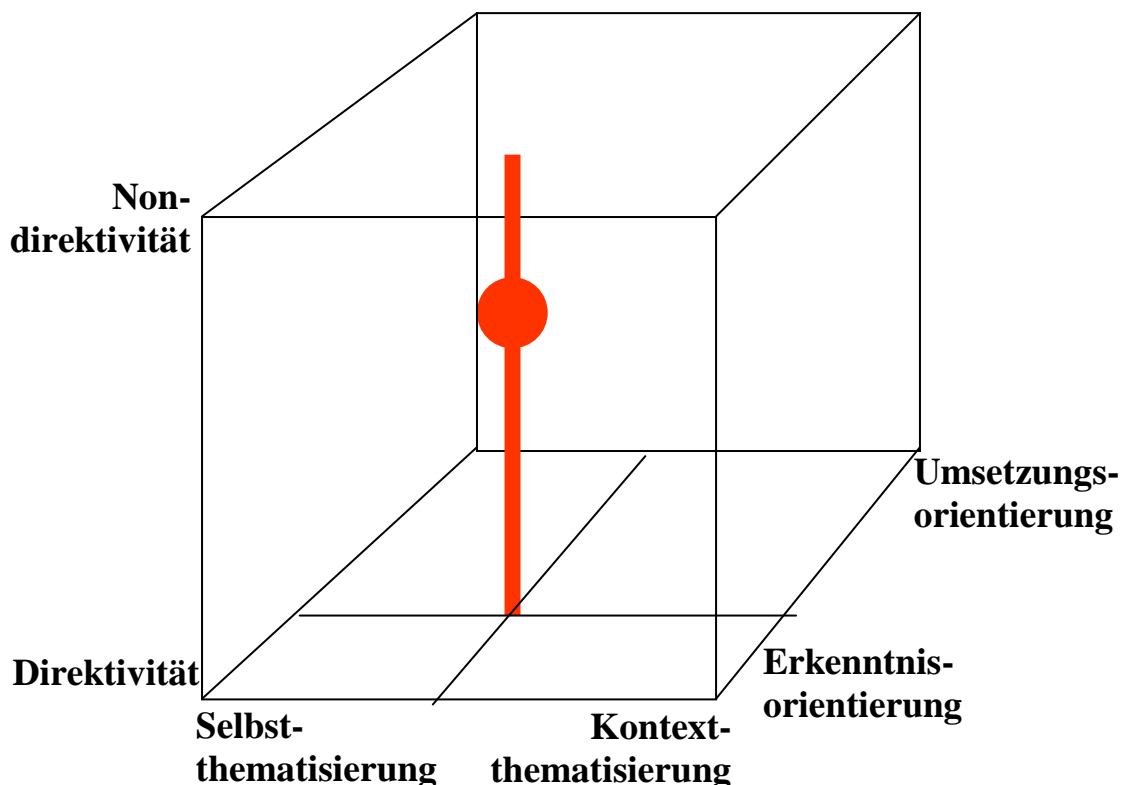
- und dabei auch die Handlungsbedingungen des Klienten überdurchschnittlich häufig thematisiert werden (CB 3.2 = 38,46%).

Diese Inhaltsstruktur korrespondiert mit folgenden Merkmalen:

- Der Coach lenkt den Blick vor allem auf die Gegenwart und in die Zukunft (D1 = 38,45, D3 und D 5 zusammen = 46,16%).
- Im Gegensatz zur vorhergehenden Phase 3 erfolgt ein Wechsel von der Kontingenz zum Aspekt der Faktizität (E1 = 69,23). Dies spricht für die Einleitung des Prozesses von der mentalen Elaboration hin zu der Umsetzung bzw. der konkreten Erarbeitung von Umsetzungsmöglichkeiten.
- Der Anteil der Positivbewertungen (H2 = 53,85%) überwiegt den Anteil der neutralen Bewertungen (H1 = 38,46%).

*Methodisch* geht der Coach dabei so vor,

- dass er den Klienten relativ oft etwas fragt bzw. ihn bittet, etwas zu reflektieren (A 3.1 = 42,86%),
- dass er die Aussagen des Klienten spiegelt (A2.4 = 28,57%) und in gleichem Umfang die Beziehung zwischen sich und dem Klienten bzw. ihr gemeinsames Vorgehen metakommunikativ reflektiert (A4.2 = 28,57%),
- dass er den Klienten in dieser Phase am häufigsten bittet, Aspekte konkreter, detaillierter oder umfassender zu fokussieren (BB2.2 = 23,10%),
- und dass relativ intensiv mit den Metaplankarten gearbeitet wird bzw. häufig auf die bereits erstellten Metaplankarten Bezug genommen wird (I2.2 = 60% und I2.1 = 10%).



Mit Blick auf den „Coachingwürfel“ lässt sich feststellen, dass der Anteil der direktiven Elemente sich von 80% auf 75 % reduziert, wobei die direktiven Elemente noch zu drei Vierteln die Phase kennzeichnen. Demgegenüber erhöht sich der Anteil der umsetzungsorientierten Elemente auf 35 %, sodass zwar weiterhin der Erkenntnisgewinn im Vorder-



grund steht, nunmehr jedoch bereits die Umsetzung eingeleitet wird. Das Verhältnis zwischen Selbstthematisierung und Kontextthematisierung kann mit 60 zu 40 dargestellt werden.

*Phase 5: Rollenspiele zur Bearbeitung einer ersten Teilproblematik: Verbesserung der Kooperation/Beziehung des Klienten zu einem seiner Filialleiterkollegen (29:45 – 45:29)*

**Durchführung von praktischen Übungen mit Evaluation coachinginduzierter Klientenaktivitäten, Zielreflexion und Reflexion zielführender Handlungen. Durchführung von zwei Rollenspielen.**

Nachdem sich in der vierten Phase die vom Klienten gestellte Leitfrage herauskristallisiert hat, wie es gelingen könnte, den Kontakt zu seinen Filialleiterkollegen zu verbessern, eröffnet der Coach die fünfte Phase mit der „Einladung zur einem Experiment“. Wie in der folgenden Abbildung dargestellt, ist die 5. Phase inhaltlich durch ein leichtes Übergewicht von Selbstthematisierung gegenüber Kontextthematisierung gekennzeichnet.

Hinsichtlich der Inhaltsstruktur fällt auf,

- dass der Coach bedingt durch die Rollenspielsituationen häufiger als in allen anderen Phasen Stellung zu Äußerungen des Klienten nimmt ( A2.3 = 48,88%) und
- entsprechend häufig dem Klienten zeigt, wie er einen Geschehensablauf fokussiert (BA 3.2 = 26,66%) oder wie er etwas bewertet ( BA 4.1 = 33,33 %)
- dass er sich häufiger als in den anderen Phasen selbst offenbart bzw. reflektiert ( A4.1 = 8,88%)
- dass es hier eine Verlagerung des bisher überwiegend als Handlungssubjekt allein agierenden Klienten hin zu einer Situation, in der auch der Coach als Handlungssubjekt erkennbar wird ( CA1 = 23,68%) gibt
- und dass sich der Blick gleichermaßen sowohl auf die Gegenwart (D1 = 32,56%), auf die Vergangenheit (D2= 27,91%) und auf die Zukunft richtet (D3 = 30,23%), wobei sich
- Faktizität (E1= 53,85%) und Kontingenz fast die Waage halten (E2= 46,15%) und
- dass der Anteil der Positivbewertungen (H2 = 51,16%) weiterhin in geringem Maße den Anteil der neutralen Bewertungen (H1 = 46,51%) überwiegt. Der Anteil der Negativbewertungen ist in dieser Phase am geringsten (H3= 2,33%).

*Methodisch* geht der Coach so vor,

- dass er in dieser Phase zwei Rollenspiele durchführen lässt,
- dass er weiterhin mit Metaplankarten arbeiten und darauf Bezug nehmen lässt (I 2.1 = 9,30% und I 3.2 = 20,93%)
- dass er den Klienten häufiger als in den anderen Phasen dazu veranlasst, etwas zu tun, bzw. einen Handlungsvorsatz zu entwickeln (BB5 = 22,58%) und
- dass er ihn häufiger als in den anderen Phasen bittet, zu etwas hinzufühlen (BB 2.3 = 12,90%).

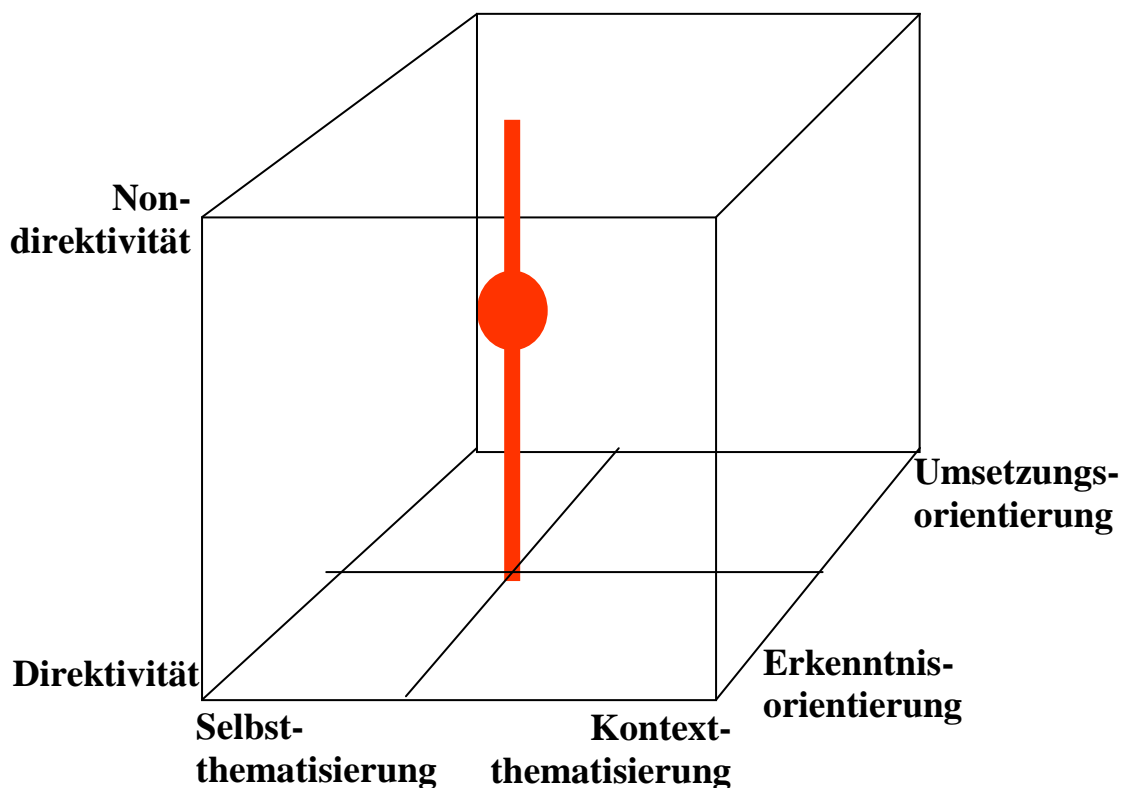
Im Rollenspiel wird die Frage aufgeworfen: „Was könnte ich ab morgen verändern?“ Hieraus lassen sich Rückschlüsse für eine spätere Umsetzung der so gewonnenen Erkenntnisse ableiten.

Die Phase ist durch gekennzeichnet, dass der Coach den Klienten dazu anleitet, aus Erkenntnissen Lösungen abzuleiten, die dazu geeignet wären, eine spätere praktische Umsetzung einzuleiten. Der Klient wird angeregt, seine Gefühle wahrzunehmen.

Die Phase ist insgesamt durch eine relativ hohe Emotionalität charakterisiert. Durch einen Sichtwechsel aufgrund des Rollenspiels ermöglicht der Coach es dem Klienten, „durch die Augen eines anderen“ die Problematik zu betrachten. Daraus resultiert für den Klienten eine Erlebbarkeit und ein Nachvollziehen dessen, was der andere wahrnimmt. Die Worte „Nehmen Sie mal wahr“ charakterisieren beispielhafte die Intentionen, die der Coach in dieser Phase verfolgt.

Herr Kübler lässt dem Klienten in dieser Phase viel Zeit, für sich Erkenntnisse zu gewinnen. Das erste Rollenspiel verbindet er mit einem Platztausch. Er reicht dem Klienten die Karteikarten, sodass dieser direkt in den Tätigkeitsprozess des aktiven Elaborierens der verschiedenen Aspekte einsteigen kann.

Mit Blick auf den „Coachingwürfel“ kann man zusammenfassend feststellen, dass in dieser Phase das Verhältnis nondirektiver Anteile zu direktiven Anteilen 40 zu 60 beträgt. Umsetzungsorientierung und Erkenntnisorientierung halten sich die Waage, was aus unserer Sicht den Verlauf einer optimalen Entwicklung einer Coachingsitzung dokumentiert. Die Selbstthematisierung steht mit 65% im Vordergrund, wobei sich die Selbstthematisierung bedingt durch das Rollenspiel auch auf das Selbst des „anderen“ ausweitet. Die Elaborierung und Einbeziehung des Kontextes liegt hier entsprechend bei 35 %.



## *Phase 6: :Abschlußphase: Reflexion des Coachingprozesses und Klärung des weiteren Vorgehens (45:30 – 51:06)*

### **Zusammenfassendes Feedback des Klienten und organisatorische Klärung des weiteren Vorgehens**

Inhaltlich spiegelt sich die abschließende Struktur dieser Phase darin wieder

- dass Sprecher und Angesprochener häufiger als in den anderen Phasen gemeinsam das Handlungssubjekt sind (CA3= 16,67%) und
- dass der Blick vorwiegend auf die Zukunft gerichtet (D3= 61,11%) und damit kontingent ist, also in den Bereich des Möglichen fällt (71,43%).

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

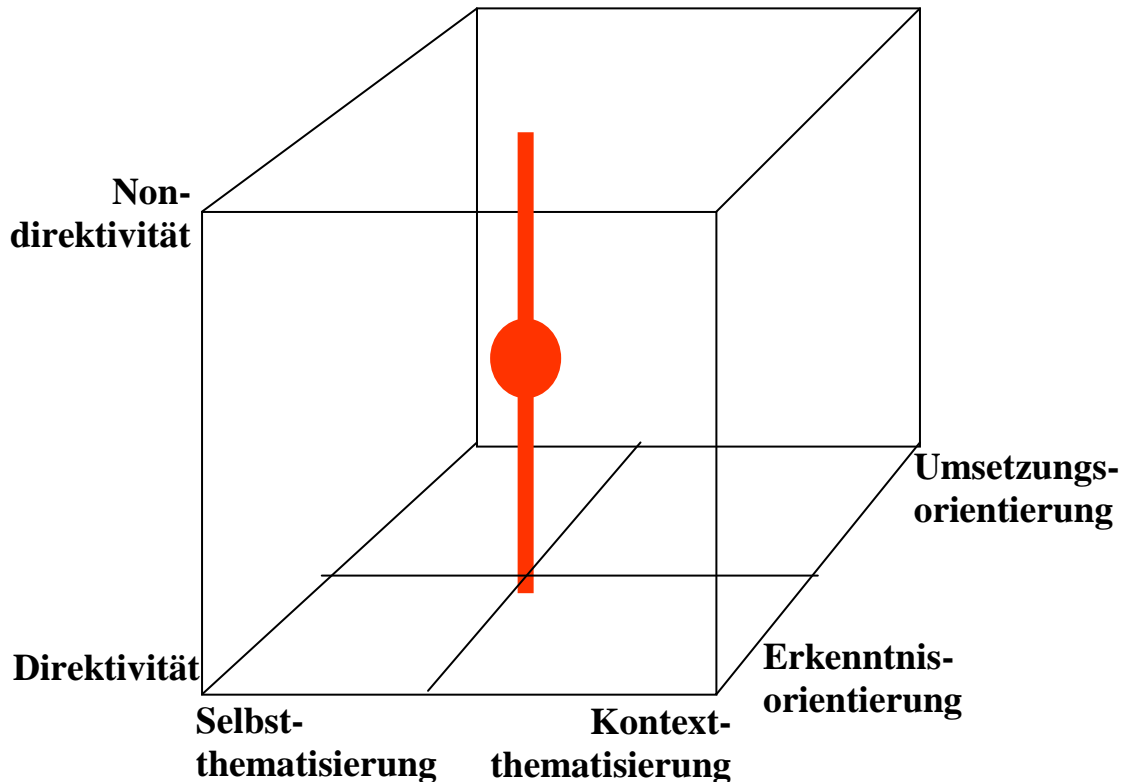
- dass in Parallelisierung zu Phase 1 die positiven Bewertungen hier am höchsten sind (H2= 61,11%)
- der Blick auf das aktuelle Coaching und die folgenden Sitzungen gelenkt wird,
- Handlungen/ bzw. Entscheidungen des Handlungssubjekts in hohem Umfang thematisiert werden (CB4= 59,09%) .

*Methodisch* geht der Coach dabei so vor,

- dass er häufiger als in den anderen Phasen die Aussagen bzw. das Verhalten des Klienten spiegelt (A2.4= 40%).
- dass er sich dem Klienten – wenn auch deutlich weniger als in der Eröffnungsphase – emotional bzw. beziehungspflegerisch zuwendet (A1 = 5%),
- dass er die Beziehung zwischen sich und dem Klienten bzw. ihr gemeinsames Vorgehen metakommunikativ reflektiert (A4.2 = 10%).

Das Verhältnis direkter zu nondirektiven Kommunikationsinhalten beträgt 70 zu 30, die Erkenntnisorientierung liegt aufgrund der organisatorischen Rahmenbedingungen (Abschlußphase, Feedback etc.) bei 55 % und hält sich ziemlich die Waage mit umsetzungsorientierten Aspekten, die Selbstthematisierung liegt ebenfalls aufgrund der Besonderheit dieser letzten abschließenden Phase des Coaching-Gesprächs bei 65%.

Die Phase 6 kann aus unserer Sicht als idealtypisch für einen gelungenen Abschluss eines Coachingsgesprächs angesehen werden.



### Abschließende Gesamtbewertung:

Bei dem evaluierten Coaching des Herrn Frank Kübler handelt es sich nach unserer Einschätzung um ein sehr gelungenes Coachinggespräch. Dem Coach gelingt es durch eine hohe Authentizität sowie durch seine zugewandte Art der Gesprächsführung, gleichzeitig wertschätzend zu kommunizieren und produktiv an der jeweiligen Kliententhematik zu arbeiten. Besonders hervorzuheben sind die kontingente nonverbale Kommunikation ebenso wie die hohe Methodenkompetenz des Coachs.

Hamburg, den 29.10.2010

H. Reiß

### III Anlagen (Tabellen) zum Teil II

	Phas.1: (N=16)	Phas.2: (N=26)	Phas.3: (N=36)	Phas.4: (N=14)	Phas.5: (N=45)	Phas.6: (N=20)	Ges.: (N=157)
A1 - Sprecher (C.) wendet sich dem Angespr. (K.) emotional bzw. beziehungspflegerisch zu	25%	0%	2,88%	0%	2,22%	5%	4,46%
A2.1 - Sprecher (C.) präsentiert fallspezifisches Wissen über andere bzw. Weltphänomene, ohne damit zu konfrontieren, zuzustimmen u.ä.	6,25%	0%	0%	0%	20%	0%	6,37%
A2.2 - Sprecher (C.) präsentiert allgemeingültiges Wissen, ohne damit zu konfrontieren, zuzustimmen u.ä	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
A2.3 - Sprecher (C.) nimmt Stellung zu Äußerung des anderen (K.) (stimmt zu, lehnt ab u.ä.)	0%	7,69%	0%	0%	48,88%	5%	4,46%
A2.4 - Sprecher (C.) spiegelt Aussagen bzw. das Verhalten des Angespr. (K.)	0%	30,77%	19,44%	28,57%	4,44%	40%	18,47%
A2.5 - Sprecher (C.) gibt dem Angespr. (K.) Feedback	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
A3.1 - Sprecher (C.) fragt den Angespr. (K.) etwas bzw. fordert ihn auf, etwas zu reflektieren	12,5%	50%	72,22%	42,86%	35,55%	35%	44,58%
A3.2 - Sprecher (C.) fordert den Angespr. (K.) auf, animiert, bittet ihn, eine Handlung (nicht) zu vollziehen	0%	11,54%	5,46%	0%	13,33%	0%	7,01%
A4.1 - Sprecher (C.) offenbart bzw. reflektiert sich selbst	6,25%	0%	0%	0%	8,88%	5%	3,82%
A4.2 - Sprecher (C.) reflektiert metakommunikativ die Beziehung zwischen sich und Angespr. (K.) bzw. ihr gemeinsames Vorgehen	50%	0%	0%	28,57%	6,66%	10%	10,83%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	Phas.1: (N=6)	Phas.2: (N=2)	Phas.3: (N=1)	Phas.4: (N=0)	Phas.5: (N=15)	Phas.6: (N=1)	Ges.: (N=25) <sup>12</sup>
BA1 - Sprecher (C.) zeigt dem Angesprochenen (K.) explizit, in welcher Stimmung/Arbeitshaltung er ist	16,67%	0%	0%	0%	6,67%	0%	8%
BA2.1 - Sprecher (C.) zeigt dem Angesprochenen (K.), wie er etwas gedanklich fokussiert	16,67%	50%	0%	0%	13,33%	0%	16%
BA2.2. - Sprecher (C.) zeigt dem Angesprochenen (K.), wie er etwas gedanklich konkreter, detaillierter oder umfassender fokussiert	0%	0%	0%	0%	6,67%	0%	4%
BA2.3 - Sprecher (C.) zeigt dem Angesprochenen (K.), wie er zu etwas hinführt	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
BA3.1 - (C.) zeigt dem Angesprochenen (K.), wie er einen Unterschied reflektiert bzw. Verschiedenes in Beziehung	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

setzt							
BA3.2 - Sprecher (C.) zeigt dem Angesprochenen (K.), wie er einen Geschehensablauf reflektiert	0%	0%	0%	0%	26,66%	0%	16%
BA3.3 - Sprecher (C.) zeigt dem Angesprochenen (K.), wie er Kausalitäten reflektiert	16,67%	0%	100%	0%	0%	0%	4%
BA3.4 - Sprecher (C.) zeigt dem Angesprochenen (K.), wie er Relevanzen, Bedeutungen, Sinn reflektiert	0%	0%	0%	0%	6,67%	0%	4%
BA4.1 - Sprecher (C.) zeigt dem Angesprochenen (K.), wie er etwas nicht-skalengestützt bzw. nicht-vergleichend bewertet	50%	0%	0%	0%	33,33%	0%	32%
BA4.2 - Sprecher (C.) zeigt dem Angesprochenen (K.), wie er etwas skalengestützt bzw. vergleichend bewertet	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
B5 - Sprecher (C.) teilt dem Angesprochenen (K.) einen Handlungsvorsatz/-entschluss mit	0%	0%	0%	0%	6,67%	100%	12%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	Phas.1: (N =10)	Phas.2: (N =23)	Phas.3: (N =32)	Phas.4: (N =13)	Phas.5: (N =31)	Phas.6: (N =15)	Ges.: (N=124) <sup>13</sup>
BB1 - Sprecher (C.) wirkt explizit auf die Stimmung/Arbeitsmotivation des Angesprochenen (K.) ein	0%	0%	0%	0%	0%	6,67%	0,8%
BB2.1 - Sprecher (C.) veranlasst Angesprochenen (K.), gedanklich etwas zu fokussieren	50%	65,22%	28,13%	15,38%	41,94%	46,66%	41,13%
BB2.2. - Sprecher (C.) veranlasst Angesprochenen (K.), gedanklich etwas konkreter, detaillierter oder umfassender zu fokussieren	0%	0%	12,5%	23,10%	0%	13,33%	7,26%
BB2.3 - Sprecher (C.) veranlasst Angesprochenen (K.), zu etwas hinführen	10%	4,35%	3,13%	7,69%	12,90%	0%	6,45%
BB3.1 - Sprecher (C.) veranlasst Angesprochenen. (K.), etwas zu unterscheiden oder Verschiedenes in Beziehung zu setzen	20%	0%	0%	7,69%	12,90	0%	5,65%
BB3.2 - Sprecher (C.) veranlasst Angesprochenen (K.), einen Geschehensablauf zu reflektieren	10%	4,35%	3,13%	0%	9,68	13,33%	6,45%
BB3.3 - Sprecher (C.) veranlasst Angesprochenen (K.), Kausalitäten zu reflektieren	10%	0%	31,22%	15,38%	0%	6,67%	11,29%
BB3.4 - Sprecher (C.) veranlasst Angesprochenen. (K.), Relevanzen, Bedeutungen, Sinn zu reflektieren	0%	0%	3,13%	7,69%	0%	0%	1,16%
BB4.1 - Sprecher (C.) veranlasst Angesprochenen (K.), nicht-skalengestützt bzw. nicht-vergleichend zu bewerten	0%	17,38%	3,13%	15,38%	0%	6,67%	6,45%
BB4.2 - Sprecher (C.) veranlasst Angesprochenen (K.), etwas etwas skalengestützt bzw. vergleichend zu bewerten	0%	0%	12,5%	0%	0%	6,67%	4,49%



BB5 - Sprecher (C.) veranlasst Angesprochenen (K.), etwas zu tun bzw. einen Handlungsvor-satz/-entschluss zu entwickeln oder mitzuteilen	0%	8,70	3,13%	7,69%	22,58%	0%	8,87%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	Phas.1: (N =18)	Phas.2: (N =26)	Phas.3: (N =36)	Phas.4: (N =13)	Phas.5: (N =38)	Phas.6: (N =18)	Ges.: (N=149) <sup>14</sup>
CA1 - Sprecher (C.) ist Handlungssubjekt	16,67%	0%	2,78%	0%	23,68%	5,55%	9,40%
CA2 - Angesprochener (K.) ist Handlungssubjekt	50%	92,31%	94,44%	92,31%	42,10%	77,78%	73,15%
CA3 - Sprecher und Angesprochener sind gemeinsam das Handlungssubjekt	5,56%	0%	2,78%	0%	5,28%	16,67%	4,70%
CA4 - konkreter Dritter ist Handlungssubjekt	16,67%	7,69%	0%	7,69%	13,16%	0%	7,38%
CA5 - Sprecher (C.) und konkreter Dritter sind gemeinsam Handlungssubjekt	5,56%	0%	0%	0%	5,26%	0%	2,01%
CA6 - Angesprochener (K.) und konkreter Dritter sind gemeinsam Handlungssubjekt	0%	0%	0%	0%	2,63%	0%	0,68%
CA7 - Handlungssubjekt bleibt vage bzw. ist eine unspezifische Allgemeinheit	5,56%	0%	0%	0%	7,89%	0%	2,68%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	Phas.1: (N =14)	Phas.2: (N =21)	Phas.3: (N =21)	Phas.4: (N =13)	Phas.5: (N =41)	Phas.6: (N =22)	Ges.: (N=132) <sup>15</sup>
CB1 - undifferenzierte Thematisierung der Handlungssituation	0%	33,33%	9,52%	0%	12,20%	13,63%	12,80%
CB2 - Intentionen des Handlungssubjekts	28,58%	4,76%	23,80%	0%	4,88%	18,18%	12,21%
CB3.1 - Handlungskontext des Handlungssubjekts	7,14%	9,52%	14,29%	0%	14,62%	4,55%	9,85%
CB3.2 - die Handlungsbedingungen des Handlungssubjekts	0%	9,52%	19,06%	38,46%	4,88%	4,55%	10,60%
CB4 - Handlung/Entscheidung des Handlungssubjekts	57,14%	42,87%	28,57%	61,54%	51,22%	59,09%	49,24%
CB5 - Folgen der unveränderten oder durch andere veränderten Handlungsbedingungen oder der Folgen der zielführenden Handlungen/Entscheidungen des Handlungssubjekts	7,14%	0%	4,76%	0%	12,20%	0%	5,30%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	Phas.1: (N =16)	Phas.2: (N =21)	Phas.3: (N =23)	Phas.4: (N =13)	Phas.5: (N =51)	Phas.6: (N =22)	Ges.: (N=146) <sup>16</sup>
CC1 - Interaktion des Sprechers (C.) mit dem Angesprochenen (K.)	0%	33,33%	8,69%	0%	9,81%	13,63%	11,65%
CC2 - Interaktion/Beziehung des Sprechers (C.) mit nicht anwesenden Personen/Weltphänomenen	25%	4,77%	21,74%	0%	3,92%	18,18%	10,96%
CC3 - Interaktion/Beziehung des Angesprochenen (K.) mit nicht anwesenden Personen/Weltphänomenen	6,25%	9,52%	13,04%	0%	11,77%	4,55%	8,90%
CC4 - Interaktion nicht anwesender Person(en) mit anderen nicht anwesenden Person(en)/Weltphänomenen	0%	9,52%	17,39%	38,46%	3,92%	4,55%	9,59%
CC5 - Sprecher (C.) alleine	50%	42,86%	26,09%	61,54%	41,18%	59,09%	44,53%
CC6 - Angesprochener (K.) alleine	6,25%	0%	4,35%	0%	9,80%	0%	4,79%
CC7 - Dritter alleine	6,25%	0%	4,35%	0%	9,80%	0%	4,79%
CC8 - unklare Situation	6,25%	0%	4,35%	0%	9,80%	0%	4,79%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	Phas.1: (N =17)	Phas.2: (N =26)	Phas.3: (N =36)	Phas.4: (N =13)	Phas.5: (N =43)	Phas.6: (N =18)	Ges.: (N=153) <sup>17</sup>
D1 - Referenzobjekt liegt in der Gegenwart	5,88%	53,85%	25%	38,45%	32,56%	11,11%	29,41%
D2 – Referenzobjekt liegt in der Vergangenheit	41,18%	7,69%	2,78%	7,69%	27,91%	27,78%	18,30%
D3 – Referenzobjekt liegt in der Zukunft	5,88%	11,54%	72,22%	23,08%	30,23%	61,11%	37,25%
D4 – Referenzobjekt liegt in der Vergangenheit und Gegenwart	29,41%	26,92%	0%	7,69%	6,98%	0%	10,46%
D5 – Referenzobjekt liegt in der Gegenwart und Zukunft	17,65%	0%	0%	23,08%	2,32%	0%	4,58%
D6 – Referenzobjekt liegt in der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	Phas.1: (N =17)	Phas.2: (N =26)	Phas.3: (N =35)	Phas.4: (N =13)	Phas.5: (N =26)	Phas.6: (N =7)	Ges.: (N=124) <sup>18</sup>
E1 – Faktizität des Referenzobjekts	88,24%	84,62%	31,43%	69,23%	53,85%	28,57%	58,87%
E2 - Kontingenz des Referenzobjekts	11,76%	15,38%	68,57%	30,77%	46,15%	71,43%	41,13%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	Phas.1: (N =17)	Phas.2: (N =27)	Phas.3: (N =36)	Phas.4: (N =13)	Phas.5: (N =43)	Phas.6: (N =18)	Ges.: (N=154) <sup>19</sup>
F1 – Referenzobjekt betrachtet von der Gegenwart aus	94,12%	92,59%	47,22%	100%	100%	88,89%	84,42%
F2 – Referenzobjekt betrachtet von der Vergangenheit aus	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
F3 – Referenzobjekt betrachtet von der Zukunft aus	5,88%	7,41%	52,78%	0%	0%	11,11%	15,58%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	Phas.1: (N=17)	Phas.2: (N=26)	Phas.3: (N=35)	Phas.4: (N=13)	Phas.5: (N=42)	Phas.6: (N=18)	Ges.: (N=151) <sup>20</sup>
G1 – Referenzobjekt betrachtet aus Sicht des Sprechers (C.)	35,30%	15,38%	5,71%	38,46%	66,67%	100%	41,73%
G2 – Referenzobjekt betrachtet aus Sicht des Angespr. (K.)	58,82%	76,93%	94,29%	61,54%	30,95%	0%	55,63%
G3 – Referenzobjekt betrachtet aus Sicht von faktischen Anderen	5,88%	0%	0%	0%	2,38%	0%	1,32%
G4 – Referenzobjekt betrachtet aus Sicht. eines idealisierte Anderen bzw. einer Experten-gemeinschaft	0%	7,69%	0%	0%	0%	0%	1,32%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	Phas.1: (N=17)	Phas.2: (N=26)	Phas.3: (N=45)	Phas.4: (N=13)	Phas.5: (N=43)	Phas.6: (N=18)	Ges.: (N=162) <sup>21</sup>
H1 – (eher) keine bzw. neutrale Bewertung	17,65%	57,69%	40%	38,46%	46,51%	22,22%	40,12%
H2 – (eher) positive Bewertung	64,70%	19,23%	35,56%	53,85%	51,16%	61,11%	44,44%
H3 – (eher) negative Bewertung	17,65%	23,08%	24,44%	7,69%	2,33%	16,67%	15,44%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

	Phas.1: (N=17)	Phas.2: (N=27)	Phas.3: (N=35)	Phas.4: (N=10)	Phas.5: (N=43)	Phas.6: (N=18)	Ges.: (N=150) <sup>22</sup>
I1 - kein Medieneinsatz	100%	18,52%	60%	30%	6,98%	100%	44,67%
I2.1 - Einsatz traditioneller schriftlicher Medien – Erstellung schriftlichen Materials	0%	74,07%	25,71%	10%	9,30%	0%	22,67%
I2.2 - Einsatz traditioneller schriftlicher Medien – Bezug auf schriftliches Material	0%	7,41%	14,29%	60%	0%	0%	8,66%
I3.1 - Erstellung traditionellen nicht-schriftlichen Medienmaterials	0%	0%	0%	0%	62,79%	0%	18%
I3.2 - Bezugnahme auf traditionelle nicht-schriftliche Medien	0%	0%	0%	0%	20,93%	0%	6%
I4.1 - Einsatz moderner schriftlicher Medien – Bezug auf vorgegebene Coachingfrage	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
I4.2 - Einsatz moderner schriftlicher Medien – Bezug auf eingetragene Antwort	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
I5.1 - Einsatz/Gestaltung moderner nicht-schriftlicher Medien	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
I5.2 - Reflexion moderner nicht-schriftlicher Medien	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%