

## 2. Studienarbeit

### **Kompetenter Coach?**

Erwartete Kompetenzen aus der Sicht von Organisationen

#### **Thomas Brandenberger**

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

#### **Nadine Gassmann**

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Referent: Hansjörg Künzli, lic. phil.

Zürich und Luzern, Oktober 2006

---

# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	3
1.1. Fragestellung	3
1.2. Abgrenzung	3
1.3. Aufbau	4
2. Theoretischer Hintergrund zum Coaching .....	5
2.1. Herkunft und Definition	5
2.1.1. Ausgewählte Definition	6
2.2. Begriffsklärungen „Executive-Coaching“	8
2.3. Supervision – Erklärung und Abgrenzung	9
2.4. Mentoring – Erklärung und Abgrenzung	9
2.5. Training – Erklärung und Abgrenzung	10
2.6. Psychotherapie – Erklärung und Abgrenzung	11
3. Theoretischer Hintergrund zu Kompetenzen.....	12
3.1. Was sind Kompetenzen? Begriffsdefinierung	12
3.2. Aufteilung und Gruppierung	14
3.2.1. Definition Selbstkompetenz	15
3.2.2. Definition Sozialkompetenz	16
3.2.3. Definition Methodenkompetenz	16
3.2.4. Definition Fachkompetenz	16
3.3. Kompetenzmessung	17
3.4. Kompetenzen im Zusammenhang mit Coaching	18
3.4.1. Selbst- und Sozialkompetenzen	18
3.4.2. Fach- und Methodenkompetenzen	24
4. Methoden .....	29
4.1. Fragebogen	29
4.2. Gütekriterien	30
4.3. Durchführung	30
4.4. Stichprobenbeschreibung und Rücklauf	30
4.5. Auswertungsmethoden und Auswertung	30
5. Ergebnisse .....	31
5.1. Stichprobenbeschreibung	31
5.2. Darstellung der Ergebnisse und erste Interpretationen	32

---

5.2.1. Ergebnisse Selbstkompetenz	33
5.2.2. Ergebnisse Sozialkompetenz	36
5.2.3. Ergebnisse Methodenkompetenz	38
5.2.4. Ergebnisse Fachkompetenz	41
5.2.5. Zusatzfragen	45
6. Diskussion .....	53
6.1. Selbstkompetenz	53
6.2. Sozialkompetenz	57
6.3. Methodenkompetenz	60
6.4. Fachkompetenz	63
6.5. Zusatzfragen	67
6.6. Fazit	70
6.7. Methodenkritik	72
7. Abstract.....	73
8. Literaturverzeichnis .....	74
9. Abbildungsverzeichnis .....	76

## Anhang

A Rohwerte Zusatzfragen	2
B Fragebogen	5
C Korrespondenz	14

# 1. Einleitung

Fast alles ist „Coaching“. Coaching ist ein Schlagwort geworden, dessen sich beinahe jedes Training, Seminar und jeder Unterricht bedient. Es scheint, als wolle alle von der Modewelle des Coaching profitieren (Rauen, 2006, S. 16). Unzählige Coachingarten und Coachinganbieter mit unterschiedlichem Hintergrund gibt es auf dem Markt. Da „Coach“ kein geschützter Berufstitel ist, kann sich jede Person so nennen. Eine einheitliche Definition gibt es nicht und der Begriff wird sehr wahrscheinlich auch nie genau eingegrenzt werden können.

## 1.1. Fragestellung

Was erwarten Firmen und Organisationen von Executive Coaches? Welches sind die wichtigsten Anforderungen an Coaches hinsichtlich ihrer Kompetenzen, ihrer Erfahrung, ihres Ausbildungshintergrunds und ihrer Persönlichkeitseigenschaften aus der Sicht der Firmen? Diesen Fragen geht diese vorliegende empirische Arbeit nach.

Das Thema zu dieser Arbeit wurde von der Hochschule für Angewandte Psychologie in Zürich (HAP) vorgeschlagen und ist ein Bestandteil des Forschungsprogramms. Begleitet wird diese Arbeit von lic. Phil. H. Künzli, Leiter Forschungsschwerpunkte Arbeits- und Organisationspsychologie / Berufs- und Laufbahnberatung.

Es handelt sich um eine empirische, quantitative Untersuchung. Die Daten wurden anhand eines eigens dafür entworfenen Internetfragebogens erfasst, welcher a priori in Kompetenzgruppen gewichtet wurde. Der Schwerpunkt der Befragung konzentriert sich auf die Gruppen Sozialkompetenz, Selbstkompetenz, Methodenkompetenz und Fachkompetenz. Die Daten wurden anonym erhoben.

## 1.2. Abgrenzung

Diese empirische Untersuchung beschränkt sich ausschliesslich auf die Sicht der Firmen und Organisationen. Es wurden keine Personen in die Untersuchung einbe-

zogen, die selbst Coaching anbieten. Die Arbeit konzentriert sich auf das Führungskräfte-Coaching, oder auch Executive Coaching genannt. Die genaue Begriffsdefinition, wie sie in dieser Arbeit verwendet wird, ist in Kapitel 2.2. beschrieben und von anderen Interventionsmethoden abgegrenzt.

### 1.3. Aufbau

Im theoretischen Teil wird in Kapitel 2. auf den Begriff Coaching und Executive Coaching genauer eingegangen. Weiter wird in diesem Kapitel die Abgrenzung zu verwandten Begriffen wie Supervision, Training, Mentoring und Therapie erklärt.

Der Begriff „Kompetenz“ wird in Kapitel 3. ausführlich beschrieben sowie auch die gängigsten Methoden zur Kompetenzmessung. Auf die vier Kompetenzgruppen Selbst-, Sozial-, Methoden- und Fachkompetenz, welche die Grundlage für diesen Fragebogen bilden, wird vertieft eingegangen. Die Auswahl der Kompetenzgruppen und die einzelnen Kompetenzen werden auch in diesem Kapitel beschrieben.

Im 4. Kapitel werden die Methodenwahl und die Erarbeitung des Fragebogens erklärt. Die Durchführung der Datenerhebung, die Zusammensetzung der Stichprobe und die Auswertungsmethoden sind auch in diesem Kapitel dargestellt.

In Kapitel 5. werden die Ergebnisse der Umfrage anhand von Diagrammen und textlichen Erklärungen ausführlich dargestellt. Auch wird auf die zusätzlich gestellten Fragen eingegangen.

Die Ergebnisse der Umfrage werden in der Diskussion (Kapitel 6.) hinterfragt und den Angaben der Fachliteratur kritisch gegenübergestellt.

### Gender

Der Begriff Coach und Coaching sowie Coachee wird in der vorliegenden Arbeit neutral verwendet und gilt sowohl für Frauen und Männer gleichermaßen.

## 2. Theoretischer Hintergrund zum Coaching

Den Begriff Coaching oder die Tätigkeit von Coachs genau zu definieren, scheint, wie in der Einleitung erwähnt, sehr schwierig oder sogar unmöglich. Aus der konsultierten Fachliteratur ergeben sich verschiedenste Ansichten und Interpretationen. Diese Arbeit stützt sich auf die Definition nach Christopher Rauen aus seinem Buch „Coaching“.

### 2.1. Herkunft und Definition

Das Wort Coach kann erstmals in der englischen Sprache um ca. 1550 nachgewiesen werden und kommt ursprünglich aus dem Ungarischen und bedeutet Kutsche. Der „Coachman“ war der Kutscher, der die Pferde nicht nur geführt, sondern auch gepflegt und betreut hat (2003, Fischer – Epe, S. 18). Der Begriff Coaching als fördernde Massnahme geht gemäss Rauen (2003, S. 20) weit in das 19. Jahrhundert zurück. So wurde schon damals die Bezeichnung Coach an Universitäten im angloamerikanischen Raum für die Personen verwendet, die andere auf Prüfungen, spezielle Aufgaben und sportliche Wettkämpfe vorbereitet haben. Auch der Begriff des Coachee, für diejenige Person, die vorbereitet wird, wurde schon damals verwendet.

Der Begriff Coach ist vor allem im Leistungssport schon länger bekannt und die Arbeit von Coachs geht weit über das normale Training von körperlicher Leistungsfähigkeit hinaus. Es basiert auch auf psychologischen Trainingsmethoden (Fischer - Epe, S. 19). Sportcoachs helfen Ängste zu überwinden, Blockaden zu lösen, persönliche Erfolgsstrategien zu entwickeln und Erfolge sowie auch Misserfolge zu verkraften.

Im beruflichen Kontext war die Bezeichnung „Coaching“ in den siebziger Jahren in Amerika die zielgerichtete und entwicklungsorientierte Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung durch vorgesetzte Personen mit dem Ziel, Mitarbeitende zu fördern und die Leistung zu verbessern. Die rein fachliche Führung wurde durch eine persönliche und motivationsbezogene Komponente erweitert (Böning, 2005, S. 26).

Das Verständnis von Coaching von Fischer - Epe (2003) ist eine Kombination von individueller Beratung, persönlichem Feedback und praxisorientiertem Training. Diese werden vor allem bei persönlichen Standortbestimmungen, Entwicklung von Visionen und Zielen, von persönlich geeigneten Problemlösungs- und Umsetzungsstrategien eingesetzt. Weitere wichtige Punkte scheinen die Analyse und Weiterentwicklung des eigenen Verhaltens, die Rollenklärung und die Positionsbestimmung in schwierigen Entscheidungssituationen sowie das Bewältigen des Arbeitsalltages zu sein. Zwei Perspektiven sollten gemäss Fischer - Epe nie ausser Acht gelassen werden: Die Person und die Rolle, die diese Person einnimmt. Ein Coach gibt keine Expertenberatungen ab, sondern arbeitet mit den Coachees an Prozessen. Coaching ist in diesem Sinne eine professionelle Reflexions- und Entwicklungshilfe. Es ist auch Hilfe zur Selbsthilfe. Ein Coach begleitet die Coachees partnerschaftlich in einem Dialog (2003, S. 20-22).

Rauen (2006, S. 23) definiert Coaching als eine optimierungsorientierte Beratung und Entwicklungsmassnahme zur Förderung der Kompetenz, Performance und Ressourcen von Führungskräften. Weiter führt er aus, Coaching als innovative Form der Personalentwicklung für Managementfunktionen zu sehen, die einen Überblick und eine Kontrolle über die Handlungsfähigkeit und Wirksamkeit eines Coachees geben soll.

### 2.1.1. Ausgewählte Definition

Es gibt Coaching-Definitionen wie Sand am Meer. In der Fachliteratur gleichen sich die Definitionen von Coaching und die Abweichungen sind nur gering. In der vorliegenden Arbeit wurde die Definition von Christopher Rauen (2005, S. 113) ausgewählt, die sehr umfangreich und detailliert ist. Er beschreibt sie wörtlich wie folgt:

Zusammengefasst kann der Begriff „Coaching“ anhand der folgenden Charakteristika definiert werden:

- Coaching ist ein interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess, der primär berufliche Anliegen umfasst (individuelle Beratung auf der Prozessebene).
- Coaching findet auf der Basis einer tragfähigen und durch gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen gekennzeichneten, freiwillig gewünschten Beratungsbeziehung statt.
- Coaching zielt immer auf eine (auch präventive) Förderung von Selbstreflexion und -wahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung, um so Hilfe zur Selbsthilfe zu geben.
- Coaching arbeitet mit transparenten Interventionen und erlaubt keine manipulativen Techniken, da ein derartiges Vorgehen der Förderung von Bewusstsein prinzipiell entgegenstehen würde.
- Coaching setzt ein ausgearbeitetes Coaching-Konzept voraus, welches das Vorgehen des Coachs erklärt und festlegt, welche Interventionen und Methoden der Coach verwendet, wie angestrebte Prozesse ablaufen können und welche Wirkungszusammenhänge zu berücksichtigen sind. Zudem sollte das Konzept dem Gecoachten soweit transparent gemacht werden, dass Manipulationen ausgeschlossen werden können.
- Coaching findet in mehreren Sitzungen statt und ist zeitlich begrenzt.
- Coaching richtet sich an eine bestimmte Person (Gruppen-Coaching: für eine genau definierte Gruppe von Personen) mit Führungsverantwortung und/oder Managementaufgaben.
- Coaching wird praktiziert durch Beraterinnen und Berater mit psychologischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen sowie praktischer Erfahrung bezüglich der Anliegen des oder der Klienten (um die Situation fundiert einschätzen und qualifiziert beraten zu können).

Das Ziel von Coaching, beschreibt Rauen weiter (2005, S. 113), sei immer die Herstellung oder Wiederherstellung und/oder Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeiten



und es soll eine Förderung in der Masse stattfinden, dass Coachees die Coaches nicht mehr brauchen.

## 2.2. Begriffsklärungen „Executive-Coaching“

Unter Executive-Coaching versteht Riedel (2003, S. 11) die im angloamerikanischen Sprachraum verwendete Form von Führungskräfteberatung und Führungskräfteentwicklung.

Rosenberger (2002, S. 67ff) unterscheidet die Führungskräfteberatung in drei Feldern. Das sind themen-, personen- und berufsbezogene Beratungen. Rosenberger beschreibt weiter, dass es eine ganzheitliche, interaktive Führungskräfteberatung im beruflichen Feld ist, in dem es um persönliche, betriebliche und berufliche Situationen geht. Unter ganzheitlicher, interaktiver Beratung wird ein gewollter und freiwilliger Beratungsprozess in einem Zweiersetting mit immaterieller Wirkung verstanden.

Böning (2005, S. 68) definiert Executive-Coaching als Coaching, das auf absoluter Topmanagement-Ebene stattfindet, für dessen Coaches er auch ein ganz anderes Anforderungsprofil sieht. Lippmann (2006, S. 83) erklärt den Begriff „Executives“ wie Böning als Topmanagement und als Entscheidungsebene. Darin eingeschlossen sind im Allgemeinen jedoch nur die beiden obersten Führungsebenen.

In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff „Executive-Coaching“ weiter gefasst. Der Begriff, wie er in der Arbeit und auch im Fragebogen erklärt wird, schließt Personen mit ein, die eine Führungsaufgabe innehaben, ohne Berücksichtigung der Hierarchiestufe.

Oft werden ähnliche Beratungsmethoden, die im Umfeld von Coaching genannt werden, fälschlicherweise mit Coaching verwechselt. In den Abschnitten 2.3. bis 2.6. werden diese Methoden erklärt und die Unterschiede zum Coaching dargestellt.

### 2.3. Supervision – Erklärung und Abgrenzung

Neben dem Sportbereich haben laut Rauen (2003, S. 22) bestimmte Inhalte des Coachings ihre Herkunft in psychotherapeutischen Disziplinen, wobei besonders die Supervision hervorgehoben sei, die das Coaching stark beeinflusst hat. Auch Lippmann (2006, S. 31) betont, dass Supervision von allen in dieser Arbeit beschriebenen anderen Konzepten, wie Mentoring, Training und Therapie, die grösste Ähnlichkeit mit Coaching aufweist. Vielfach wird Coaching in wirtschaftlichen Kreisen verwendet, wobei Supervision mehrheitlich in Non-Profit-Organisationen durchgeführt wird. Das Setting für Supervisionen wird vielfach vor allem aus Kostengründen in Gruppen gehalten, entgegen dem Coaching, das hauptsächlich in Einzelsettings durchgeführt wird. Ausser es ist explizit als Gruppen- oder Teamcoaching definiert.

Die Unterschiede sind laut Lippmann (2006, S. 32) wie folgt:

Coaching	Supervision
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist häufig zielorientiert und fokussiert auf Organisationsrollen</li> <li>• Wurde im Profitbereich entwickelt</li> <li>• Kann im direkten Arbeitsfeld von Coachees stattfinden</li> <li>• Kann auch Trainingselemente beinhalten</li> <li>• BWL-Wissen ist von Vorteil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Häufig als Qualitätssicherung verwendet</li> <li>• Wurde im Non-Profit-Bereich entwickelt</li> <li>• Die klassische Supervision hält mehr Abstand zum Arbeitsfeld</li> <li>• Spezifische Fähigkeiten werden nicht trainiert</li> <li>• Braucht kein berufsspezifisches Wissen</li> <li>•</li> </ul>

### 2.4. Mentoring – Erklärung und Abgrenzung

Unter dem Begriff Mentoring wird eine Art Patenschaft zwischen jungen oder neu eingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und einer älteren, erfahrenen Führungskraft verstanden. Hier unterscheidet Rauen (2003, S. 69) noch unter informellen Mentorinnen und Mentoren, die von Mitarbeitern organisationsintern gesucht werden, und den formellen, welche ihnen direkt zugeordnet werden. Lippmann (2006, S. 30) führt dazu weiter aus, dass Mentoring speziell das Weitergeben von Wissen, Ri-

ten und Normen sowie der Organisationskultur beinhaltet. Auch internes und externes Networking zu ermöglichen, ist ein wichtiger Bestandteil von Mentoring. Als weiteres Ziel gilt eine bessere Integration in das Unternehmen, um damit die Fluktuationsrate tief zu halten.

Die Unterschiede sind laut Lippmann (2006, S. 31) wie folgt:

Coaching	Mentoring
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausschliesslich die Kundinnen und Kunden definieren Ziele der Beratung</li> <li>• Coaching kann auch durch externe Personen durchgeführt werden</li> <li>• Coachs sind als Beraterinnen und Berater qualifiziert</li> <li>• Externe Coachs sind neutral</li> <li>• Zielgruppe sind Führungskräfte und das Management</li> <li>• Coachees können alle für sie relevanten Themen einbringen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neben der Beratung können Wissens- und Beziehungsvermittlung Gegenstand des Mentorings sein</li> <li>• Mentorinnen und Mentoren sind in der Regel organisationsintern</li> <li>• Sie sind in der Regel keine professionell beratende Personen</li> <li>• Sie vertreten die Interessen der Arbeitgebenden</li> <li>• Zielgruppe sind in der Regel junge oder neue Mitarbeitende</li> <li>• Themen bezüglich der Organisation stehen im Vordergrund, Mentorinnen und Mentoren können auch in Loyalitätskonflikte kommen</li> </ul>

## 2.5. Training – Erklärung und Abgrenzung

Training dient laut Böning (2005) dem gezielten Aufbau bestimmter Verhaltensweisen und Know-how-Entwicklung. Man stellt dabei das Erlernen eines Ablaufmusters in den Fokus. Vielfach ist Training eine Form von Üben und Trainieren mit anschließendem Feedback. Meist wird Training aus Kostengründen in Gruppensettings durchgeführt. Bei Einzeltrainings kommt die Variante „on the Job Training“ öfters zum Einsatz (S. 43).

Die Unterschiede sind laut Lippmann (2006, S. 32) wie folgt:

## Coaching

- Die Kundin/der Kunde definiert Anliegen und Ziele meist selbst
- Die Coachees behalten die Verantwortung für Zielerreichung
- Coachs sind verantwortlich für den Beratungsprozess
- Coachs sind als Prozessberatende stark in der Rolle der Fragestellenden
- Beziehungsgefälle von Coach und Coachee ist gering
- Verwendete Methoden sind oft psychotherapeutischen Ursprungs
- Zielgruppe sind hauptsächlich Personen in Organisationsrollen
- Coaching dient nicht nur dem Aufbau von Fachkompetenz, sondern auch von Selbst- und Sozialkompetenz

## Training

- Lernziele ergeben sich in der Regel aus dem Bedarf der Organisationen
- Die Trainierenden sind mitverantwortlich für die Themen- und Zielsetzung
- Trainerinnen und Trainer verfügen über Fachwissen hinsichtlich des Lerngegenstandes
- Sie sind vermehrt in der Rolle der Anleitenden
- Trainierende sind eher in der Rolle der Fachexpertinnen und Fachexperten und den Coachees klar überlegen
- Eher fachliche Anleitung und Methoden aus der Erwachsenenbildung
- Zielgruppe kann ganz nach Thema verschieden sein
- Dient häufig dem Ausbau fachspezifischer Fähigkeiten und Verhaltensweisen

## 2.6. Psychotherapie – Erklärung und Abgrenzung

Psychotherapie kann vom Kern her als Hilfe für einzelne Personen oder Familiensysteme im Umgang mit psychischen Leiden verstanden werden. Ein Hauptziel ist es, Patientinnen und Patienten von Symptomen einer psychischen Krankheit zu befreien. Im Gegensatz zum Coaching ist Therapie im beruflichen Umfeld negativ behaftet, weil es ein psychisches Problem indiziert und eher ins Pathologische schwenkt. In der Psychotherapie spielt sich die Beratung hauptsächlich auf der persönlichen Problemebene des Patienten ab. Der berufliche Kontext wird nicht so sehr in den Vordergrund gerückt, obwohl die berufliche Situation vielfach auch ein Auslöser für psychische Probleme sein kann (Lippmann, 2006, S. 33). Rauen (2003, S. 67) beschreibt,

dass im Coaching durchaus psychotherapeutische Methoden wie Gesprächstechniken oder Rollenspiele zum Einsatz kommen. Doch haben Coachingaufgaben eher beruflichen Ursprung, das heißt, die Probleme von Coachees sind aus der Berufspersönlichkeit. Dabei geht es im Coaching mehr um die Zielgerichtetheit als um die Ursachenforschung der Psychotherapie.

Die Unterschiede sind laut Lippmann (2006, S. 32) wie folgt:

Coaching	Psychotherapie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielgruppe sind vor allem Personen mit Führungs- oder Managementaufgaben</li> <li>• Meist wenig emotionale Tiefe der thematisierten Anliegen</li> <li>• Selbstmanagementfähigkeit muss beim Coachee vorhanden sein</li> <li>• Beratungskonzept richtet sich nach der Kundin und dem Kunden und diese behalten die Verantwortung für ihr Handeln</li> <li>• Kosten werden vielfach von der Organisation übernommen</li> <li>• In der Regel kurz- bis mittelfristige Beratungen</li> <li>• Kann an verschiedenen Orten stattfinden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Zielgruppe ist nicht eingeschränkt</li> <li>• Hohe Emotionalität ist vielfach auch Teil des Settings</li> <li>• Häufig eingeschränkte Selbstmanagementfähigkeiten der Patientinnen und Patienten</li> <li>• Je nach Schwere der Problematik übernehmen die Therapierenden zumindest stellenweise die Verantwortung</li> <li>• Kosten liegen vielfach bei der Krankenkasse. Die Kosten sind meist tiefer als die Honorare von Coaching</li> <li>• Je nach Therapierichtung durchaus auch längerfristige Beratungen</li> <li>• Findet meistens in der Praxis der Therapeutin oder des Therapeuten statt</li> </ul>

### 3. Theoretischer Hintergrund zu Kompetenzen

#### 3.1. Was sind Kompetenzen? Begriffsdefinierung

Der lateinische Begriff „competentia“ stammt von dem Verb „competere“ ab, was so viel bedeutet wie „entsprechen“, „zutreffen“ und „streben nach“. Ursprünglich wur-

de das Wort „kompetent“ in der Juristensprache gebraucht und meint „zuständig, massgebend, befugt“ (Duden, Band 7, S. 432).

Es bezeichnet also die Fähigkeit eines Menschen, bestimmte Aufgaben selbstständig durchzuführen. Obwohl der Kompetenzbegriff eine grosse Popularität erfährt, existieren bislang weder einheitliche Definitionen noch übereinstimmende Auffassungen, wie sie vermittelt oder gemessen werden können. Der Begriff Kompetenz hat nicht nur den geschäftlichen, sondern auch den privaten Alltag erobert. Bereits in der Schule schätzen sich Kinder auf Grund ihrer Kompetenzen ein und gehen mit diesem Begriff mit einer Selbstverständlichkeit um, die noch vor wenigen Jahren viele erstaunt hätte. Bei Kundendiensten hört man oft die Bemerkung: „Ich bin nicht kompetent genug, um das zu entscheiden ...“ Was ist demnach Kompetenz? Die Antwort auf diese Frage ist abhängig von der Richtung der jeweils gewählten Wissenschaft. In dieser Arbeit gehen wir von einer psychologischen Sichtweise aus, welche den Blick auf die Arbeitswelt gerichtet hat. Erpenbeck und Rosenstiel (2003, S. XI) sehen die Kompetenz als eine Form der Zuschreibung auf Grund eines Urteils der beobachtenden Person: „Wir schreiben dem physisch und geistig selbst organisiert Handelnden auf Grund bestimmter, beobachtbarer Verhaltensweisen bestimmte Dispositionen als Kompetenzen zu.“ Diese sind nicht direkt prüfbar, sondern erschliessen sich aus den Realisierungen der Dispositionen. Kompetenzen sind also weniger eng auf Anforderungen von Berufen oder Tätigkeiten bezogen, vielmehr sind allgemeine Dispositionen von Menschen zur Bewältigung bestimmter lebensweltlicher Anforderungen. Je nach Standpunkt gibt es nun ganz unterschiedliche Definitionsvorschläge, woraus sich Kompetenzen zusammensetzen. Da die Auffassung und der Verwendungszusammenhang von Kompetenzen in einem engen Verhältnis stehen, wird, wenn man Kompetenzen aus dem Blickwinkel von lebensbegleitenden Lernprozessen betrachtet, Kompetenzen als ganzheitliche Persönlichkeitsdimension verstanden. Diese beziehen sich auf die „fühlenden, denkenden, wollenden und handelnden Individuen“ (Erpenbeck & Heyse, 1999, S. 156) während ihrer lebensbegleitenden Lern- und Entwicklungsprozesse.

### 3.2. Aufteilung und Gruppierung

Unter Kompetenz versteht die Fachliteratur zum einen den Begriff als solches (Eignung, Befähigung) und zum anderen wird er als Überbegriff gebraucht und umschliesst verschiedenste Kompetenzen. Eine Aufteilung in beispielsweise personale, methodische und fachliche Kompetenzen drängt sich fast auf, obwohl die Kompetenzen oft voneinander abhängig sind und sich bedingen. Diese Unterteilung dient der besseren Beschreibung, Differenzierung und Ordnung und nicht zuletzt der einfacheren Darstellung und Übersicht auch in dieser vorliegenden Arbeit. Einige Beispiele für Gruppierungen und Unterteilungen aus der konsultierten Literatur werden hier gegeben:

Schreyögg (2002) und Bayer (1995) unterscheiden meistens die Kompetenzgruppen Sozial- und Methodenkompetenz. Detaillierter differenziert Rauen die Kompetenzgruppen im Kapitel „Anforderungen an den Coach“ (2005, S. 290-293). Er unterscheidet fachliche Kompetenzen, welche er weiter unterteilt in betriebswirtschaftliche Kompetenzen und psychosoziale Kompetenzen. Zu den psychosozialen Kompetenzen zählt er psychologisches Wissen und Methoden. Eine weitere Gruppe sieht er in den persönlichen Kompetenzen, denen er die Fähigkeiten zuordnet, welche die Persönlichkeit von Coachs ausmachen: Lebenserfahrung, Selbsteinschätzung, Neutralität, Vorurteilsfreiheit und Offenheit. Als eine weitere Gruppe sieht er die Feldkompetenzen, zu denen er die generelle Erfahrung in Organisationen und der Branche zählt, in der das Coaching stattfindet. Eine weitere mögliche Gruppierung macht die Abteilung für Führungskräfteberatung der Stadt Zürich. In der Broschüre „Kompetenzmodell für Führungskräfte der Stadt Zürich“ (2004) sind die Kompetenzgruppen in vier Bereiche aufgeteilt. Diese sind die Selbst-, die Sozial-, die Fach und die Führungskompetenzen.

Für die vorliegende Studienarbeit wurde die Gruppierung des Kompetenzmodells von Herrn Prof. Dr. phil. E. Lippmann des MAS SCO (Master of Advanced Studies in

Supervision und Coaching in Organisationen) der Zürcher Fachhochschule übernommen. Sie unterteilt sich in folgende Kompetenzgruppen:

- Selbstkompetenz
- Sozialkompetenz
- Methodenkompetenz
- Fachkompetenzen

Die Auswahl dieser Gruppen erfolgte in enger Zusammenarbeit mit den Autorinnen der Partnerarbeit „Welche Kompetenzen braucht ein Coach?“, dem Leiter der Forschungsschwerpunkte Arbeits- und Organisationspsychologie H. Künzli und E. Lippmann, Organisations- und Managementberater, beide von der Hochschule für Angewandte Psychologie (HAP) in Zürich. Bei der Zuteilung der einzelnen Kompetenzen in diese vier Gruppen ist aufgefallen, dass eine scharfe Trennung der Kompetenzen nicht möglich ist und sich die Gruppen allenfalls gegenseitig beeinflussen. Nachfolgend die Definitionen für die erwähnten vier Kompetenzen:

### 3.2.1. Definition Selbstkompetenz

Unter Selbstkompetenzen ist der Umgang einer Person mit sich selbst gemeint. Hier geht es um allgemeine Haltung, Selbstkenntnis, Selbsteinschätzung und persönliche Motivation. Nach Huck (2003, S. 15) sind mit der Selbstkompetenz die Möglichkeiten gemeint, eigene Fähigkeiten und Vorzüge im beruflichen Umfeld einzubringen. Beispielsweise: Flexibilität, Initiative, Kreativität, Innovation, Auftreten, Führung, Intuition, Selbstwahrnehmung und Ausdrucksvermögen.

Tippelt (2003, S. 350) versteht darunter die Befähigung zur adäquaten Einordnung persönlichen Erfahrungswissens sowie Entwicklung von Selbstbewusstsein und Identität. Dazu zählt er auch effektives Selbstmanagement und individuelle Dispositionen im Umgang mit Wissen wie Offenheit, Reflexionsfähigkeit und Urteilsvermögen.



### 3.2.2. Definition Sozialkompetenz

Sozialkompetenz bezeichnet persönliche Fähigkeiten und Einstellungen, die für die soziale Interaktion notwendig sind, in Bezug auf die Zusammenarbeit und den Umgang mit anderen. Huck sieht hier zudem eine Vielzahl von Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmalen, die sich „sowohl auf die innere Haltung wie auch auf das äussere Verhalten beziehen“ (2003 S. 15). Dazu zählen: Kommunikation, Kooperation, Einfühlungsvermögen, Integrationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Motivation, Kontaktfähigkeit, Konfliktfähigkeit sowie Kritikfähigkeit. Zudem kann man die persönliche Ausdrucksfähigkeit, die Fähigkeit zur situationsgerechten Selbstdarstellung und die soziale Verantwortung im Sinne von Toleranz und Solidarität zu den sozialen Kompetenzen zählen.

### 3.2.3. Definition Methodenkompetenz

Unter Methodenkompetenz wird die Fähigkeit, Arbeitsprozesse in Einzelschritte und passende soziale Kontexte zu strukturieren verstanden. Darunter fallen Methoden, Techniken, Instrumente und Konzepte oder schlichtweg die „Werkzeuge“, mit denen Coachs arbeiten, und wie generell das Wissen einer Fachperson eingesetzt wird. Gemäss Erpenbeck und Rosenstiel (2003, S. 206) beinhaltet Methodenkompetenz von der fachlichen Kompetenz unabhängige Fähigkeiten zur Planung, Organisation und Durchführung der Arbeit. Beispiele dazu sind: Projektmanagement, Qualitätsmanagement, Präsentation, Moderation, systematische Problemlösung, Mitarbeiterführung. Unter Methodenkompetenz versteht man auch die Beherrschung von Kulturtechniken (beispielsweise Fremdsprachenkenntnisse), Verständnis im Umgang mit Informationstechnologien sowie kreatives Potenzial für die Problemlösung von Aufgaben, die vom alltäglichen Geschehen abweichen.

### 3.2.4. Definition Fachkompetenz

Unter Fachkompetenz wird das berufliche Rüstzeug verstanden. Darunter fallen Ausbildungen, Schulen, Weiterbildungen und Branchenwissen, um Aufgaben und Sachverhalte selbstständig und eigenverantwortlich zu bewältigen.

Zudem beinhaltet die Fachkompetenz domänenspezifisches Wissen, besondere sensorische Fertigkeiten und fachliche Urteilsfähigkeit, mit denen sich Herausforderungen der Arbeits- und Lebensbereiche sachkundig bewältigen lassen (vgl. Tippelt et al., 2003, S. 350).

Im Zusammenhang mit Kompetenzen liegt auch die Frage nahe, wie man diese messen kann, worüber das nächste Kapitel Auskunft gibt.

### 3.3. Kompetenzmessung

Da es kein einheitliches Verständnis dieser Kompetenzen gibt, bestehen auch keine allgemeinen Messverfahren. Erpenbeck und Rosenstiel sehen dennoch in den letzten Jahren verbindende Überlegungen und gemeinsame Vorgehensweisen von verschiedensten europäischen Ländern. Dies führen sie unter anderem darauf zurück, dass es entsprechende Bemühungen gibt, Kompetenzentwicklung in den Brennpunkt beruflicher und betrieblicher Weiterbildung zu rücken (2003, S. IX). Davon speziell betroffen sind die so genannten „soft-skills“, auf welche in Rekrutierungen und Entwicklungen von Fach- und Führungskräften besonders wert gelegt werden. Unter den „soft-skills“ werden oft die Selbst- und Sozialkompetenzen verstanden. Diese gewannen nach Huck (2003, S. 9) klar an Bedeutung, da unter dem zunehmenden Konkurrenzdruck diese Kompetenzen einen wesentlichen Wettbewerbsfaktor darstellen. Für die Sicherung der unternehmerischen Zukunft sind motivierte und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte klar favorisiert. Teamgeist, Kommunikationsfähigkeit, Selbstverantwortung, Flexibilität und Kreativität werden zunehmend gefordert. Huck (2003, S. 12) ist der Meinung, dass diese Kompetenzen nur unzulänglich mit Papier- und Bleistifttests erfasst werden können, da die soziale Interaktion fehlt. Um die Aussagekraft von Testergebnissen zu erhöhen, müssen die Art von Kompetenzmessinstrumenten und die zu messenden Kompetenzen gut überlegt und ausgewählt sein. Lang von Wins zählt folgende psychologischen Verfahren zur Ermittlung von Kompetenzen auf (in Erpenbeck & Rosenstiel, 2003, S. 594-613): Interviews, Arbeitsproben, Intelligenztests, Leistungstests, Persönlichkeitstests, computergestützte Kompetenzbeurteilung, an der Biografie orientierte Metho-

den, Assessment-Center-Verfahren, Selbsttests und Selbstbeurteilungen. „Erst aus der Gesamtheit der Auffassungen, Blickwinkel, Sichten, Neigungen und Bevorzugen resultiert schlussendlich das spezifische Set an Kompetenzmessmethoden, das bei einem konkreten Kompetenzmessverfahren zum Einsatz kommt“ (Erpenbeck & Rosenstiel, 2003, S. XXII).

Die vorliegende Arbeit geht keinem konkreten Kompetenzmessverfahren nach, sondern erarbeitet das von Organisationen erwünschte Kompetenzprofil von Coachs, was unter Umständen als Grundlage zur Diskussion für Kompetenzmessverfahren bei Coachs dienen kann.

### 3.4. Kompetenzen im Zusammenhang mit Coaching

Die Fachliteratur beschreibt etliche Kompetenzen, welche Coachs mitbringen sollten. Dieses Kapitel beschränkt sich auf wenige Autoren, in dem Wissen, dass diese Zusammenstellung nicht abschliessend und als unvollständig betrachtet werden darf. Auch lassen sich die Kompetenzen untereinander nicht immer sauber trennen und die Autoren ordnen einzelne Kompetenzen ebenfalls unterschiedlichen Kompetenzgruppen zu. In diesem Kapitel werden die verschiedenen Kompetenzen in einzelnen Abschnitten beschrieben, zusammen mit dem Hinweis (Ä Pfeil am Ende der Abschnitte) auf die einzelnen Kompetenzen, die dann im Fragebogen verwendet wurden. Sie sind teilweise wortwörtlich in den Fragebogen übernommen worden, wie auch leicht verändert, um ein besseres Verständnis zu erzielen. Diejenigen Kompetenzen, die nicht aus der Theorie entnommen wurden, finden sich in dem Kompetenzmodell des MAS SCO von Herrn Lippmann wieder. Dies betrifft die Kompetenzen Belastbarkeit, Selbstvertrauen und Projektleitungserfahrung.

#### 3.4.1. Selbst- und Sozialkompetenzen

Schreyögg (2003, S.131) weist darauf hin, dass sich keine allgemein gültigen Massstäbe für einen idealen Coach formulieren lassen, es aber trotzdem wichtig ist, einige wesentliche Kriterien zu benennen, um Transparenz zu schaffen. Sie sieht in der menschlichen Qualifikation ein höchst subjektives Phänomen, da kein Coach für alle

Klientinnen und Klienten gleichermaßen passend ist. Trotzdem beschreibt sie einige Anforderungen, welche aus menschlicher Sicht wichtig sind: breite Lebens- und Berufserfahrung, gute persönliche Ausstrahlung und ein angemessener Interaktionsstil (2003, S. 132ff). Schreyögg führt dazu aus, dass Coachs am Ende des vierten Lebensjahrzehnts, nachdem sie die Höhen und Tiefen beruflichen Daseins an sich selbst erfahren haben, am ehesten über die notwendigen Erfahrungen verfügen (2003, S. 133). Vogelauer (2005, S. 237) sieht in einer langjährigen einseitigen Berufserfahrung die Gefahr der Voreingenommenheit, welche aber hinterfragt und gewandelt werden kann. Durch Reflexion der eigenen Erfahrungen behebt man nach Vogelauer diese blinden Flecken und steigert die Selbstentwicklung. Weiter benötigen Coachs laut Schreyögg eine Mitschwingungsfähigkeit und gleichzeitig eine Selbstreflexion, um die Distanz zu wahren (2003, S. 133). Rauen (2003, S. 148) postuliert, dass Selbstreflexion und Selbstkritik nicht im Rahmen einer Ausbildung zu erlernen seien, sondern auf Erfahrung und der persönlichen Fähigkeit, sich selbst in Frage stellen zu können, basieren. Für Rauen ist auch klar, dass keine einzelne Person alle Qualifikationen besitzen kann. Er ist auch der Meinung, dass überfachliche, persönliche Kompetenzen in einer Coaching-Ausbildung reflektiert und gefördert, aber nicht im eigentlichen Sinne geschaffen werden können. Als Beispiele nennt er:

- Humor, der beispielsweise problematische Situationen „entschärfen“ kann
- Diskretion, Verschwiegenheit bezüglich der Inhalte des Coaching
- Neutralität, Vorurteilsfreiheit, Unabhängigkeit und Offenheit, um als fundierte Reflexionspartner fungieren zu können (2005, S.291)
- Empathie, als emotionales Einfühlungsvermögen bei gleichzeitiger emotionaler Stabilität

Ä Selbstreflexion, Rollenreflexion, Lernfähigkeit, Neutralität, Coachingerfahrung

Empathie, so führt Rauen weiter aus, ist eine wichtige Fähigkeit, um intuitiv sicher und reflektiert Kontakt zu Menschen zu halten. Zudem ist heute die Fähigkeit für

Coachs sehr zentral, sich einen Überblick verschaffen zu können und Komplexität schnell und wirkungsvoll durch Metaphern zu reduzieren (2005, S.231).

Kilburg (2002, S. 116) erweitert die Sozialkompetenzen um das aktive und sorgfältige Zuhören, was seiner Meinung nach zu jeder Zeit zum Repertoire von Coachs gehören muss, speziell wenn Konflikte und Widersprüche der Coachees in implizierter oder explizierter Form auftauchen. Weiter führt er aus, dass Klientinnen und Klienten vielfach unstete Wünsche und Bedürfnisse äussern, die durch aktives Zuhören die Geschichte der Coachees erklären können [Übersetzung v. Verfasser].

Ä komplizierte Sachverhalte verständlich darstellen, aktives, unvoreingenommenes Zuhören

„Eine Schlüsselrolle im Zusammenhang mit Kompetenzen und als Anforderung an Coachs kommt darüber hinaus der Authentizität zu“ (Lippmann, 2006, S. 199). Weiter geht er davon aus, dass Coachs sich mit ihrem Konzept und ihrer Rolle identifizieren müssen, wenn sie in der Zusammenarbeit mit den Coachees authentisch sein und handeln wollen. Bayer (1995, S. 135) schreibt dazu, dass Coachs auch eine Art Hoffnungsträger für die Coachees darstellen und folgende bestimmte Schwächen nicht haben sollten: Unechtheit, Feigheit, Unpersönlichkeit und überlegen sein wollen.

Ä Rollenbewusstsein, Authentizität, eigenes Coachingkonzept / Handlungsmodell

Weiter geht Schreyögg davon aus, dass der Interaktionsstil zwischen rezeptiven und angemessen aktiven Haltungen variieren sollte. „Unangemessene Interaktionsstile wären demnach solche, in denen Coachs ständig dozieren oder jedenfalls notorisch die Führung übernehmen“ (2003, S. 134). Genauso verhält es sich mit „non-direktiven“ Interaktionsstilen, welche im Allgemeinen ein besonders intensives Dominanzgefälle zuungunsten der Coachees erzeugen. Coachs laufen sonst laut Schreyögg Gefahr, „schweigende Magier“ zu sein, was bei den Klientinnen und

Klienten Vermutungen über dessen Gedanken und Gefühle erzeugen und Regressionen und „Verkleinerung“ bewirken könnte.

Ä Gleichwertigkeit herstellen, Authentizität, offene und transparente Kommunikation, bewusste Eigenverantwortung, klarer Ausdruck

Diese spezielle Rolle des Coachs muss nach Rauen (2003, S. 50), sehr differenziert betrachtet werden, wenn Vorgesetzte auch als Coachs auftreten. Hier ist jedoch stark die Zielsetzung des Coaching genau zu betrachten. Es sollte hier nur unternehmenszielorientiertes Coaching stattfinden, sonst kann es zur Beeinflussung des Verhaltens beider Parteien kommen und würde somit eher in Richtung Mentoring gehen. Weiter schreibt Rauen (S. 198), dass Rollenkonflikte bei internem Coaching umgangen werden können, wenn hauptberufliche innerbetriebliche Coachs beraten, die keine Vorgesetztenfunktion innehaben. Eine Hilfestellung für ein erfolgreiches Coaching sieht Lippmann (2006, S. 149) in der Rollendefinition für Coachs bei der Auftragsklärung. „Welches sind die zentralen Aufgaben? Was kann delegiert, von Arbeitsgruppen erarbeitet oder vereinfacht werden?“ Zudem soll immer entschieden werden, mit welcher Haltung Coachs den Ratsuchenden gegenüber treten, was Coachees erwarten und ob sie diese Erwartungen erfüllen wollen oder nicht (2006, S. 127).

Ä Rollendefinition, Rollenverständnis, Rolleneinhaltung

Eine wichtige Selbstkompetenz scheint auch die Zielführung oder Zielorientierung zu sein. Hier weist Rauen, (2005, S. 282) darauf hin, dass Coachs die Zielformulierung in jeder Coachingsitzung als Schwerpunkt setzen sollten. Speziell darum, weil Coachees sich meist in einer diffusen Situation befinden. Zudem beinhaltet eine klare, präzise Zielsetzung vielfach schon erste Lösungsansätze. Rosenberger (2002, S. 176) plädiert für ein methodisch ganzheitliches Vorgehen des Führungskräfteberaterinnen und -berater, welches er in sechs Schritten sieht. Das sind: 1. Bestimmen der Ziele und Modellieren der Problemstellung, 2. Analysieren der Wirkungsverläufe, 3. Erfassen und Interpretieren der Veränderungsmöglichkeiten der Situation, 4. Abklä-

ren der Lenkungsmöglichkeiten, 5. Planen von Strategien und Massnahmen und 6. Verwirklichung der Problemlösung.

#### Ä Zielorientierung, Planung Beratungsprozess und Umsetzung

Rauen (2005, S. 57) schreibt, dass die Inhalte eines Coachings absoluter Diskretion unterliegen müssen. Weiter betont er (S. 160), dass bei aller Transparenz die Coachees sich nur offen in die Situation einbringen werden, wenn sie sich auf die Coachs verlassen können und das Gefühl haben, die Gesprächsinhalte bei den Coachs in sicheren Händen zu wissen und absolute Diskretion gewährleistet ist. Lippmann (2006, S. 51) erklärt die Qualität der Beziehung zwischen Coach und Coachee als eine für die Klientinnen und Klienten ungewohnte Form von Nähe und Intimität in vertrauensvoller Atmosphäre und emotionaler Intensität, so dass der Diskretion ein hoher Stellenwert eingeräumt wird.

#### Ä Schaffung vertrauensvoller Atmosphäre, flexible Handhabung Nähe und Distanz, Diskretion

Schreyögg unterstreicht diese Aussagen mit ihrer Überzeugung, dass alle Coachees, ein Coach des Geschlechts suchen sollen, „dem sie meinen, sich besser anvertrauen zu können“ (2003, S. 134). Das Thema des Vertrauens wird in den Erhebungen von Vogelauer (2006, S. 235) auch aufgegriffen. Über 60% der befragten Firmen erachteten Verschwiegenheit als eine sehr wichtige Anforderung, welche an Coachs gestellt wird. Zwischen 40 und 60% der Befragten nannten weitere wichtige Anforderungen wie: Menschlichkeit, Beziehungsorientierung, Erfahrung, breites Lebensspektrum, Zielorientierung und Effektivität.

#### Ä Integrität, Vertrauenswürdigkeit, Lebenserfahrung

Laut Bayer (1995, S. 98) liegt es nahe, dass die soziale Kompetenz Dreh- und Angelpunkt aller Coachings sein muss. Das Werkzeug von Coachs sei dessen Fähigkeit, tragfähige Beziehungen aufzubauen. Dazu scheinen eine vertrauensvolle Atmosphä-

re und die Integrität eines Coachs den Coachees gegenüber unabdingbar. Auch Jan- sen, Mäthner und Bachmann (2004, S. 36) pflichten dem bei, indem sie die Empathie und die menschliche Wertschätzung eines Coachs der Klientin und dem Klienten gegenüber unterstreichen, wie auch die Offenheit und Wärme. Diese Punkte führen zum Aufbau einer angstfreien Beziehung zwischen Coach und Coachee. Weiter soll- ten Coachs ihrer Meinung nach frustrationstolerant und angstfrei sein und eine posi- tive Erwartungshaltung gegenüber dem Erfolg des Coachings haben.

### Ä Empathie, Wertefreiheit, Motivation und Interesse

Rauen (2005, S. 291) führt in den psychosozialen Kompetenzen auch das Erlernen von Methoden und Interventionsformen in möglichst viele Richtungen auf. Unter diese Selbstkompetenzen fallen auch die Problemlösung, Veränderungsfähigkeit und Selbstmanagement, welche auch Kreativität voraussetzen. Das bestätigt er auch (S. 450) unter dem Punkt „beweglich denken“. Hier sieht er die Kreativität bei der Suche nach Problemlösungen als wichtig an.

### Ä Kreativität, Veränderungsfähigkeit

Zusammenfassend formuliert es Vogelauer (2006) folgendermassen:

Ein professioneller Coach hört auch gut zu, unterbricht den Kunden nicht, stellt Fragen und arbeitet mit den Kernpunkten des Kunden. Er packt nicht ständig Tipps und Tricks aus und sagt dem Kunden nicht, was er zu tun hat. Ein erfolgreicher Coach wird im Co- achingprozess immer wieder evaluieren, schauen, wo der Kunde steht, und auf erkenn- bare Probleme eingehen. (S. 242)

### Ä Sensibilität für verborgene Ursachen

Ergänzend dazu sieht Rosenberger (2002, S. 118) folgende Kompetenzen als wichtig an: Coachs müssen präzise beobachten, um die die Gesamtperson und die Gesamtsi- tuation der Coachees erfassen zu können. Sie müssen verbale und nonverbale Äusse- rungen der Coachees erfassen, Rückmeldungen geben und gleichzeitig Gesprächs-



partner und aktive Zuhörer sein.

## Ä kooperative Beziehungsgestaltung, Feedback- / Kritikfähigkeit

### 3.4.2. Fach- und Methodenkompetenzen

Aus der bereits genannten Erhebung von Vogelaer (2006, S. 236) wird die Wichtigkeit eines professionellen Gesprächs deutlich (Gewichtung von über 70% der befragten Firmen). Flexibles, zielorientiertes und strukturiertes Vorgehen von Coachs, Umfeldeinbezug sowie ein limitiertes Zeitgefäss werden als sehr wichtige Anforderungen für das Coaching gesehen.

Von der fachlichen Qualifikation her nennt Schreyögg (2003) intellektuelle Flexibilität, ein breites sozialwissenschaftliches Wissen, ideologische Offenheit und eine zu den Klientinnen und Klienten passende Feldkompetenz<sup>1</sup> als wichtige Voraussetzungen für „ideale“ Coachs. Die beruflichen Konstellationen der zu Beratenden können laut Schreyögg so vielgestaltig sein, dass sie hohe Anforderungen an die Struktur- und Verstehenskapazitäten von Coachs stellen. Die intellektuelle Fähigkeit sollte auf einem guten sozialwissenschaftlichen Fundus stehen, sonst könnte es dem Coaching an thematischer Breite mangeln, weil dann beispielsweise Managementwissen, personalwirtschaftliche Kenntnisse, organisatorische Phänomene ausgeklammert werden müssten (S. 135-136).

## Ä vernetztes Denken, schulische Mindestausbildung, spezielle Zusatzausbildungen

Rauen (2003) erweitert diese intellektuellen Fähigkeiten um Kenntnisse wie: Wissen über betriebswirtschaftliche Abläufe und Gegebenheiten im Besonderen für Managementprozesse, Erfahrung mit betriebswirtschaftlichen Instrumenten, Kenntnisse gängiger Führungskonzepte und Kenntnis des betrieblichen Umfeldes (S. 151). Gleichzeitig kann eine zu grosse Feldkompetenz von einigen Organisationen als potenzieller Nachteil angesehen werden, weil so der Coach einen Teil seiner Unvorein-

---

<sup>1</sup>Feldkompetenz = fachliche Kompetenz im Arbeitsfeld der Coaching-Klienten

genommenheit verliert (S. 148). Zudem ist Bayer (1995, S. 22) der Meinung, dass durch den Wandel in verschiedenen Bereichen (wie Marktentwicklung, Technik und Logistik, Organisation und Professionalisierungstendenzen) soziale Konflikte entstehen. Diesen individuellen, unternehmerischen und gesellschaftlichen Veränderungen begegnen den Coachs in der Arbeit und sind heute ein wichtiger Teil der an sie gestellten Aufgaben.

#### Ä BWL-Wissen, Branchenerfahrung, Change-Management, Projektmanagement

Diese Offenheit, betont Schreyögg, braucht es gegenüber den eigenen Wertesystemen und deren ständige Infragestellung, um den unterschiedlichen und ständig wechselnden Ideologien gerecht zu werden. Diese selbstkritische Haltung bewährt sich auch, wenn Coachs Arbeitsfeldern begegnen, in denen sie über mangelnde Vorkenntnisse verfügen. „Idealerweise verfügt zwar ein Coach über breite Felderfahrungen, sodass er für Führungskräfte unterschiedlicher Bereiche infrage kommt. Ein guter Coach kennt aber auch seine Grenzen ...“ (Schreyögg, 2003, S. 138).

#### Ä Berufserfahrung, Kenntnis um eigene Grenzen

Rosenberger (2002) erachtet zusätzlich folgende Fach- und Methodenkompetenzen als unabdingbar für eine solide Basis einer Beratung: Coachs müssen Problemanalysikerinnen und -analytiker sein und sich auf die Probleme der Coachees konzentrieren, sie sollen weiter Advokaten sein, die dem Coachee auch Anregungen zur Durchführung bestimmter Handlungen geben. Coachs sind in einer Form auch Mitarbeitende der Coachees, die Problemlösungen gemeinsam angehen. Sie sind auch Trainerinnen und Trainer, die Coachees vorbereiten, Ratgeberinnen und Ratgeber die Handlungsalternativen suchen, erkennen und sie mit den Coachees richtig einschätzen. Sie sollen auch Informantinnen und Informanten sein und sich und den Coachees wichtige Informationen beschaffen (S. 118-121).

#### Ä Problembearbeitungsmanagement, Konfliktmanagement, Beratungserfahrung

Weiter sieht Rosenberger (2002, S. 124) als ersten Schritt bei der Auftragsklärung, den ersten Kontakt mit den Auftraggebern, der in den meisten Fällen telefonisch zustande kommt. Hier können Coaches heraushören, in welcher Situation sich die Klientin oder der Klient befindet. Diese Abklärungen sind die ersten Schritte für eine saubere Auftragsklärung. Böning (2005, S. 150) geht hier sogar noch einen Schritt weiter, indem er erklärt, dass Firmen Coaches, die keine klare Auftragsklärung zulassen, die einen schriftlichen Vertrag und eine genaue Darlegung der Honorarabrechnung beinhaltet, gleich wieder die Türe weisen sollten. Dehner (2004, S. 228) führt aus, dass bei der Auftragsklärung nicht nur die üblichen Punkte wie Ziele, Erwartungen, Vorgehensweisen und Dauer, sondern auch die Vertraulichkeit des Coachings thematisiert werden muss. Weiter müssen die Rahmenbedingungen über inhaltliche, organisatorische, zeitliche und auch politische Punkte gegeben sein. Die Unternehmenskultur, die erwarteten Widerstände und Ängste müssen genauso geklärt werden wie die Kommunikationsprozesse des Unternehmens und die Änderungskultur.

## Ä Auftragsklärung

Einer der nächsten Schritte ist die Methodenauswahl, die für den interessierten Coachee Transparenz hinsichtlich der Interventionen verschafft. Andererseits kann die klare Darstellung der Methoden für die interessierten Coachees Transparenz hinsichtlich der Interventionen schaffen. In dem die Klientinnen und Klienten in die Methoden eingeweiht sind, kann es ein Gefühl von Gleichwertigkeit geben (Lippmann 2006, S. 326). Weiter führt er dazu aus, sich als Coach Folgendes zur richtigen Wahl der Methoden zu überlegen: Sind die Methoden ethisch und partnerschaftlich vertretbar, fördert die Methode den Weg zum Ziel, passt die Methode zum aktuellen Prozess, passt die Methode zur Kundin oder zum Kunden in seiner Ganzheitlichkeit und helfen ihnen die gewählten Methoden zur Selbsthilfe? Lippmann beschreibt dies fast nach dem kategorischen Imperativ nach I. Kant: „Gehe ich mit Coachees so um, wie ich es selbst gerne hätte, dass mit mir umgegangen wird?“

Lippmann (S. 362) postuliert auch klar, dass es nicht nur die gewählten Methoden sind, die den Erfolg eines Coachings ausmachen.

Ä Methodenvielfalt, Interventionen einsetzen, überprüfen und anpassen, klare Vereinbarung von Zielen

Zu den Coachingkonzepten führt Schreyögg (2003, S. 146-147) aus, dass ein Coachingkonzept nicht eindimensional angelegt werden darf und nicht nur auf die individuelle Förderung der Klientinnen und Klienten ausgerichtet sein sollte. Auch auf die berufliche Einbettung muss Wert gelegt werden, die das Wohlbefinden der Coachees massgeblich mitbestimmt. Schreyögg meint auch, dass stereotype Regelungen, die Coachs auf alle Coachees anwenden wollen, ebenso unangebracht sind wie ein wahlloses Eingehen auf jeden Kundenwunsch. Das scheint zu bedeuten, dass eine richtige Methodenwahl eine Gratwanderung zwischen eigenem Coachingkonzept und flexibler Anpassung der Methoden an die Coachees ist. Schreyögg (S. 347) bringt die Methodenwahl mit der Aussage auf den Punkt, dass es von Coachs eine Sensibilisierung für die Adäquatheit der Methoden braucht, entsprechend der aktuellen Situation aller beteiligten Personen.

Ä Methoden auf Wunsch anpassen

### 3.4.3. Übergreifende Aussagen zu allen vier Kompetenzgruppen

In der Studie der Böning Consult AG von 2004 (Böning 2005, S. 152) sind die „Top five“ der häufigst genannten Antworten bezüglich wichtiger Coach-Kompetenzen: Allgemeine Businesserfahrung, Erfahrung als Coach, Lebenserfahrung, guter Ruf und gute Referenzen und Vertrauenswürdigkeit. Erst beim weiteren Nachdenken fielen den Befragten andere Kriterien ein. Das waren Coachingausbildung, psychologisches Know-how, Ausstrahlung und Empathie, Offenheit und höhere Werte. Was weniger wichtig zu sein scheint, ist die fachliche Kompetenz im Arbeitsfeld der Coaching-Klientinnen und -Klienten.

## Ä Führungserfahrung

Baitsch (1988) bringt es schon fast humorvoll mit folgendem Zitat auf den Punkt:

So verfügt der Super-Coach über das emotionale Verständnis der Ehefrau, versteht aber eine Menge vom Berufsleben, kennt als Führungskraft das Leben im Unternehmensdschungel mit seinen Spielregeln und Zwängen, besitzt therapeutische Kompetenz, ohne sich aber wie ein Psychotherapeut zu verhalten. Er besitzt die innere Einstellung eines zum Sieg entschlossenen Leistungssportlers und weiss, dass es ausser der Arbeit auch noch andere Werte gibt. (Zit. nach Rauen, 2003, S. 147)

Aus der beschriebenen Literatur wurden die oben schon erwähnten Kompetenzen ausgewählt, durch vertiefte Fragestellungen ergänzt und zu einem Fragebogen zusammengestellt. Folgend ein Gesamtüberblick:

### Selbstkompetenz

- Zielorientierung
- vernetztes Denken
- Lern-, Veränderungsfähigkeit
- Kreativität
- Feedback- und Kritikfähigkeit
- Belastbarkeit
- Selbstvertrauen
- Selbstreflexion
- bewusste Eigenverantwortung
- Kenntnis um eigene Grenzen
- Integrität, Vertrauenswürdigkeit
- Authentizität (Echtheit und Glaubwürdigkeit)
- Motivation und Interesse
- Diskretion
- Rollenreflexion
- Rollenbewusstsein
- Rolleneinhaltung
- Rollendefinition

### Sozialkompetenz

- klarer Ausdruck
- aktives, unvoreingenommenes Zuhören
- offene und transparente Kommunikation
- komplizierte Sachverhalte verständlich darstellen
- Feedback- / Kritikfähigkeit
- Sensibilität für verborgene Ursachen
- kooperative Beziehungsgestaltung
- Gleichwertigkeit herstellen
- flexible Handhabung Nähe und Distanz
- Schaffung vertrauensvoller Atmosphäre
- Wertefreiheit / Neutralität
- Empathie
- Respekt
- Toleranz

---

## Methodenkompetenz

---

- Auftragsklärung
- klare Vereinbarung von Zielen
- Planung Beratungsprozess und Umsetzung
- Interventionen, einsetzen, überprüfen, anpassen
- eigenes Coachingkonzept / Handlungsmodell
- Methodenvielfalt
- Coaching-Erfolg auf Nachhaltigkeit evaluieren
- Methoden auf Wunsch anpassen
- Coachingerfahrung

---

## Fachkompetenz

---

- schulische Mindestausbildung
- spezifische Zusatzausbildungen
- BWL-Wissen
- Coachingerfahrung
- Projektleitungserfahrung
- Branchenerfahrung
- Führungserfahrung
- Berufserfahrung
- Beratungserfahrung
- Konfliktmanagement
- Change-Management
- Projektmanagement
- Problembearbeitungsmanagement

## 4. Methoden

Im folgenden, empirischen Teil der Studienarbeit wird die Methode der Datenerhebung erklärt. Es wird dargelegt, wie der Fragebogen zusammengesetzt ist und wie die Daten erhoben und ausgewertet wurden. Den Auftrag für die vorliegende Arbeit und die Untersuchung gab Herr lic. phil. H. Künzli, Leiter Forschungsschwerpunkte Arbeits- und Organisationspsychologie / Berufs- und Laufbahnberatung.

### 4.1. Fragebogen

Der Fragebogen wurde in Zusammenarbeit mit den Autorinnen der Partnerarbeit (Siehe Kapitel 3.2.) erstellt. Die Entwicklung begann im April 2006 und war mit der finalen Version im Juni beendet. Der Fragebogen wurde als Internetfragebogen im Programm Surveymonkey erstellt. Die erste Version wurde dem Referenten, Bekannten der Autoren und vier unabhängigen Psychologen als Pre-Test zugestellt und danach wurden noch Anpassungen gemacht.

Der Fragebogen ist in vier Teile gegliedert. Im ersten Teil wurden die erwarteten Kompetenzen, wie unter Punkt 3.1 beschrieben, erfragt. Im zweiten Teil wurden Fragen nach erwarteten schulischen Mindestausbildungen sowie den erwarteten Zusatzausbildungen gestellt. Der dritte Teil beschäftigt sich mit der Auswahl der Co-

achs. Der vierte Teil beinhaltet Zusatzfragen, die für den BSO (Berufsverband für Supervision und Organisationsberatung) wichtig sind.

#### 4.2. Gütekriterien

Es sind keine Gütekriterien vorweisbar, da der Fragebogen speziell für diese Arbeit entwickelt wurde.

#### 4.3. Durchführung

Es wurden vor allem Firmen, die im Schweizer Aktienführer eingetragen sind, telefonisch angefragt, bei der Umfrage mitzumachen. Weiter wurden Firmen kontaktiert, zu denen ein persönlicher Kontakt mit den Autoren bestand. Nach Zusage wurde den Personen ein Internetlink mit einem Begleitbrief per Mail zugeschickt, mit dem die teilnehmenden Personen direkt auf den Fragebogen gelangen konnten. Da die Daten anonym bleiben, wurden die HR-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gebeten, nach dem Ausfüllen des Fragebogens ein Bestätigungsmail zu machen. Im August wurde bei den Personen, die keine Bestätigung geschickt hatten, nochmals per E-Mail nachgefasst.

#### 4.4. Stichprobenbeschreibung und Rücklauf

Es wurden 122 Firmen telefonisch angefragt. Die Stichprobe ergab eine Grösse von 84 Teilnehmenden, was eine Beteiligung von ca. 70% macht. Es wurden Personalverantwortliche, welche hauptsächlich im Personalentwicklungsbereich tätig sind, angefragt. Ein weiteres Kriterium war, dass die befragten Personen bereits Coaching durch externe oder interne Coachs in ihrer Firma anbieten oder im Begriff sind, dies zu tun. Es wurden keine Daten von Personen erfasst, die selbst als Coachs tätig sind.

#### 4.5. Auswertungsmethoden und Auswertung

Die Daten wurden mit der Auswertungsmethode der deskriptiven Statistik ausgewertet. Dabei wurden ausschliesslich Häufigkeiten errechnet, mit Hilfe des SPSS-Programmes und mit dem Excel-Programm die Diagramme erstellt. Die Ergebnisse

wurden für das bessere Verständnis und einer klareren Darstellung in den Grafiken teilweise gewichtet und umgerechnet, wie im Kapitel 5.2. genau beschrieben wird.

## 5. Ergebnisse

### 5.1. Stichprobenbeschreibung

Wie bereits erwähnt, wurde die Stichprobe anonym erhoben. Die einzigen Angaben der Teilnehmer, die erfragt wurden, sind die Branchenzugehörigkeit und die Anzahl der Mitarbeiter der Firma in der Schweiz. Das Geschlecht der interviewten Personen spielt für die erhobenen Daten keine Rolle und wurde entsprechend nicht erfragt.

Aus der Abbildung 1. ist ersichtlich, dass das Dienstleistungsgewerbe und die Industrie am meisten von Führungskräfte-Coaching Gebrauch machen oder diese Branchen bei der Umfrage am meisten teilgenommen haben. Durch die Mehrfachnennungen (eine IT-Abteilung, die sich auch als Dienstleister sieht) sind deshalb diese Daten mit Vorsicht zu geniessen. Bei der Auswahl der Stichprobe wurde zudem nicht darauf geachtet, aus welchen Branchen die Firmen stammen.

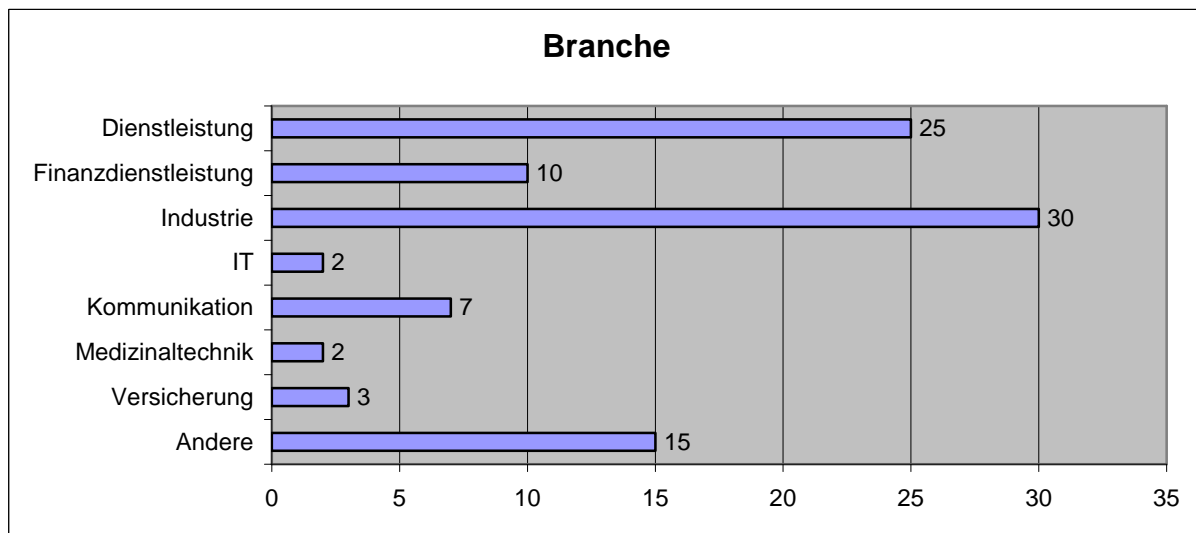


Abbildung 1: Branchenzugehörigkeit

Mehr als die Hälfte (56%) der Befragten sind in grossen Firmen tätig, die zwischen 500 und 5000 Mitarbeiter beschäftigen. Bei der Erhebung der Stichprobe (telefonische



Anfrage) ist aufgefallen, was sich in dieser Grafik widerspiegelt: dass Firmen mit weniger als 200 Mitarbeitern eher weniger Coaching anbieten.

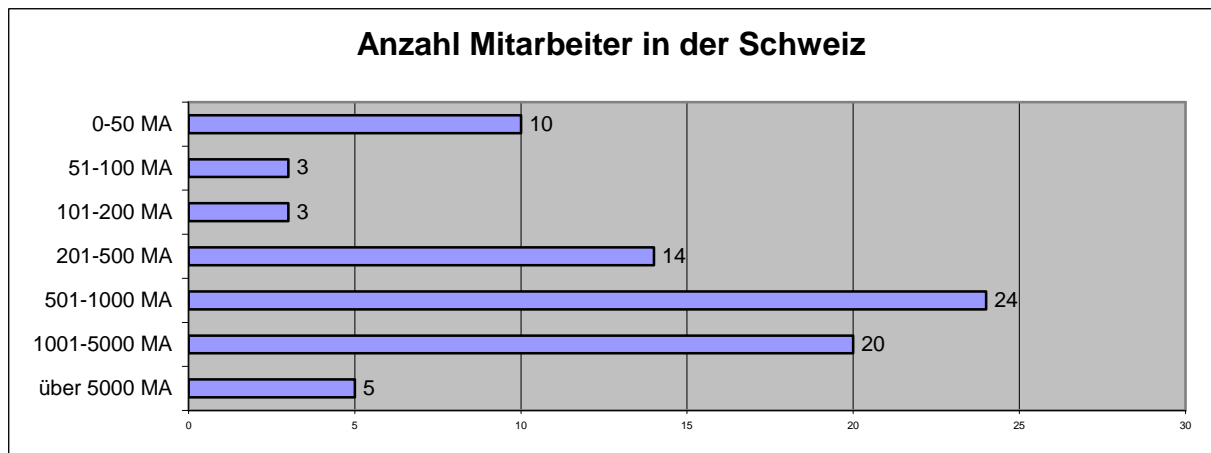


Abbildung 2: Anzahl Mitarbeiter, welche in der Schweiz tätig sind

## 5.2. Darstellung der Ergebnisse und erste Interpretationen

Bei der Umfrage wurden die teilnehmenden Firmen gebeten, aus Kompetenzgruppen, die in Vierer- bis Achter-Cluster geordnet waren, die für sie wichtigsten drei auszuwählen und diese nach einem ersten, zweiten und dritten Rang zu bewerten. Für die klarere Darstellung der Ergebnisse wurden den Rangzuteilungen für die Auswertung Punkte vergeben. Dem 1. Rang wurden drei Punkte zugesprochen, dem 2. Rang zwei Punkte und dem 3. Rang ein Punkt. Diese Rangierungen wurden bei der Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenz angewandt, bei der Fachkompetenz wurden andere Skalen verwendet.

Die einzelnen abgefragten Kompetenzgruppen wurden im Fragebogen a priori gewichtet und bestehen aus unterschiedlich grossen Clustern. Um diese Blöcke untereinander vergleichen zu können, und um einer Verzerrung auszuweichen wurden die einzelnen Clusters wie folgt gewichtet: Bei einem Achter-Cluster von Kompetenzfragen ist die Wahlwahrscheinlichkeit nur 12,5%, wogegen bei einem Vierer-Cluster die Möglichkeit, gewählt zu werden, mit 25% doppelt so hoch ist. Daraufhin wurden die Vierer-Cluster mit dem Faktor 2 und die Sechser-Cluster mit dem Faktor 1,5 gerechnet.

Hinweis: Die Fragen aus dem Bogen sind teilweise zu den Ergebnissen und den Grafiken aus Gründen der Übersicht dazu genommen worden und als Originalfragen gekennzeichnet.

### 5.2.1. Ergebnisse Selbstkompetenz

Die Selbstkompetenzen wurden in drei Gruppen abgefragt und teilen sich wie folgt auf: Umgang mit sich selbst (Abbildung 3), Haltung eines Coachs (Abbildung 4) und Rollenverständnis (Abbildung 5).

Originalfrage: Bitte wählen Sie die drei wichtigsten Selbstkompetenzen im Bereich „Umgang mit sich selbst“ aus.

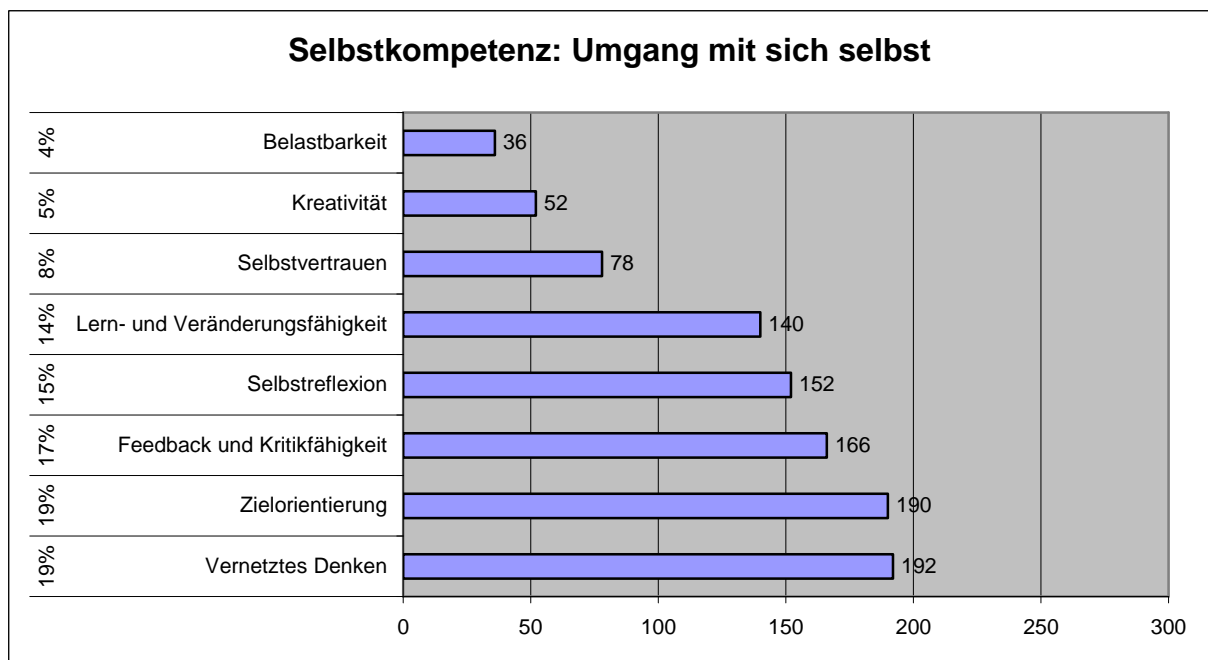


Abbildung 3: Selbstkompetenz – Umgang mit sich selbst

Im „Umgang mit sich selbst“ stellte sich heraus, dass das vernetzte Denken von Coachs sowie die Zielorientierung die Hauptschwerpunkte sind. Es scheint, dass die Belastbarkeit, die Kreativität und das Selbstvertrauen entweder als Grundvoraussetzungen von Coachs angesehen werden oder wirklich nicht so stark gewichtet sind. Bei diesem Teilbereich nehmen die vorderen fünf Plätze 84% der Gesamtpunktzahl ein und liegen nahe beieinander.

Originalfrage: Welches sind Ihrer Meinung nach die drei wichtigsten Selbstkompetenzen bezüglich „Haltung eines Coachs“?

Die wichtigste persönliche Haltung eines Coachs sehen die befragten Firmen klar in der Authentizität (Echtheit, Glaubwürdigkeit). Mit 37% aller Wertungspunkte liegt die Authentizität im Bereich „Haltung eines Coachs“ klar an erster Stelle. Hier kann man vorwegnehmen, dass die Authentizität mit Abstand die höchste Rangierung aller gemessenen Kompetenzen darstellt (siehe Abbildung 12). Die Integrität und Vertrauenswürdigkeit liegt mit 22% der Wertung auf dem zweiten Platz. Die Vermutung liegt nahe, dass die Diskretion, die mit 9% schwach bewertet ist, sich schon in der Vertrauenswürdigkeit finden lässt. Es ist klar ersichtlich, dass sich die Kompetenzen der zwei ersten Plätze stark von den darauf folgenden abheben.

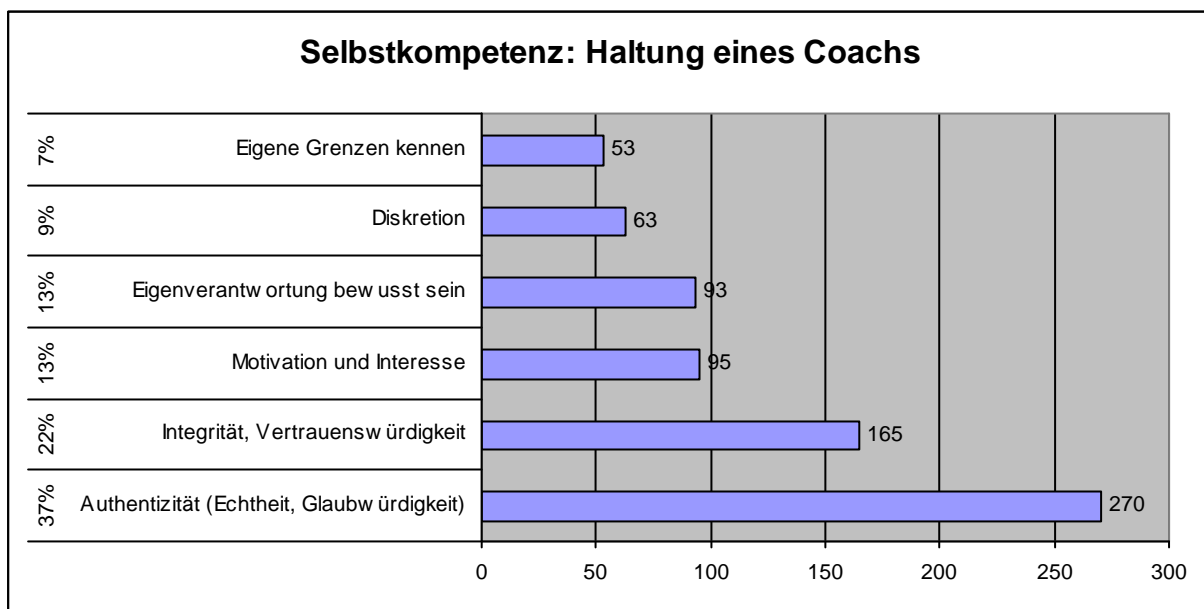


Abbildung 4: Selbstkompetenz – Haltung eines Coachs

Originalfrage: Welches sind Ihrer Meinung nach die drei wichtigsten Selbstkompetenzen bezüglich „Rollenverständnis“?

Organisationen erachten die klare Rollendefinition bei der Auftragsklärung (37%) als wichtigste Kompetenz, was das Rollenverständnis von Coachs angeht. Sich dieser Rolle dann auch während des Coachingprozesses bewusst zu sein und diese Rolle einzuhalten, wurde weniger stark bewertet. Die Rollenreflexion wurde schwach bewertet. Das kann bedeuten, dass diese Reflexion vorausgesetzt wird oder die Firmen nicht so interessiert, da sie nicht direkt daran beteiligt sein können.

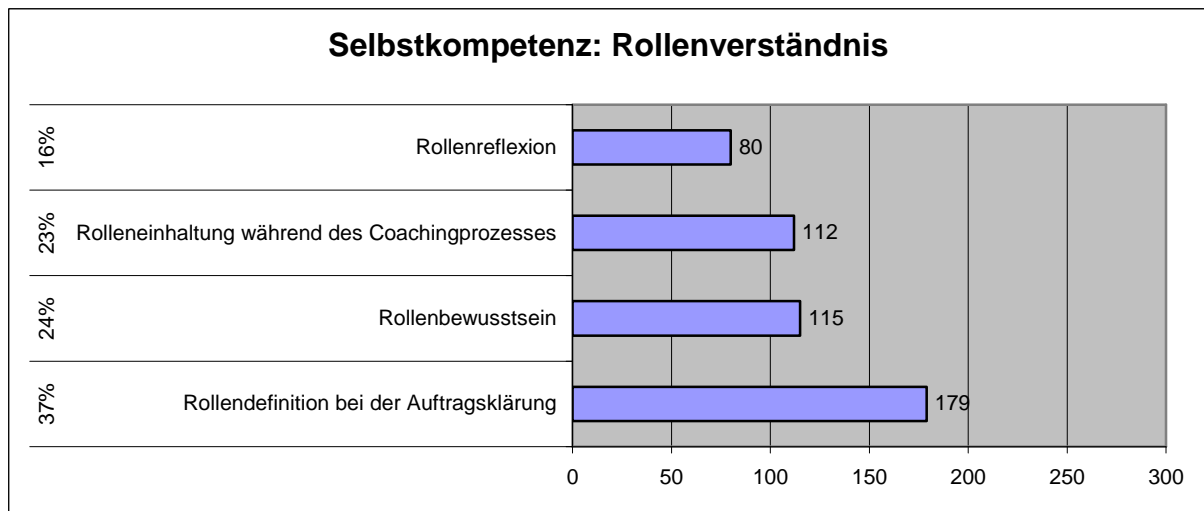


Abbildung 5: Selbstkompetenz – Rollenverständnis

Bei der folgenden Abbildung aller Selbstkompetenzen wird die Zuteilung der einzelnen Kompetenzen in die drei Clusters nicht dargestellt. Eine Aufteilung wäre nicht aussagekräftig, da sie zufällig ist, weil die Teilnehmer der Umfrage in den einzelnen Clusters immer die gleiche Gewichtung vornahmen, wie im Kapitel 5.2. erklärt wurde.

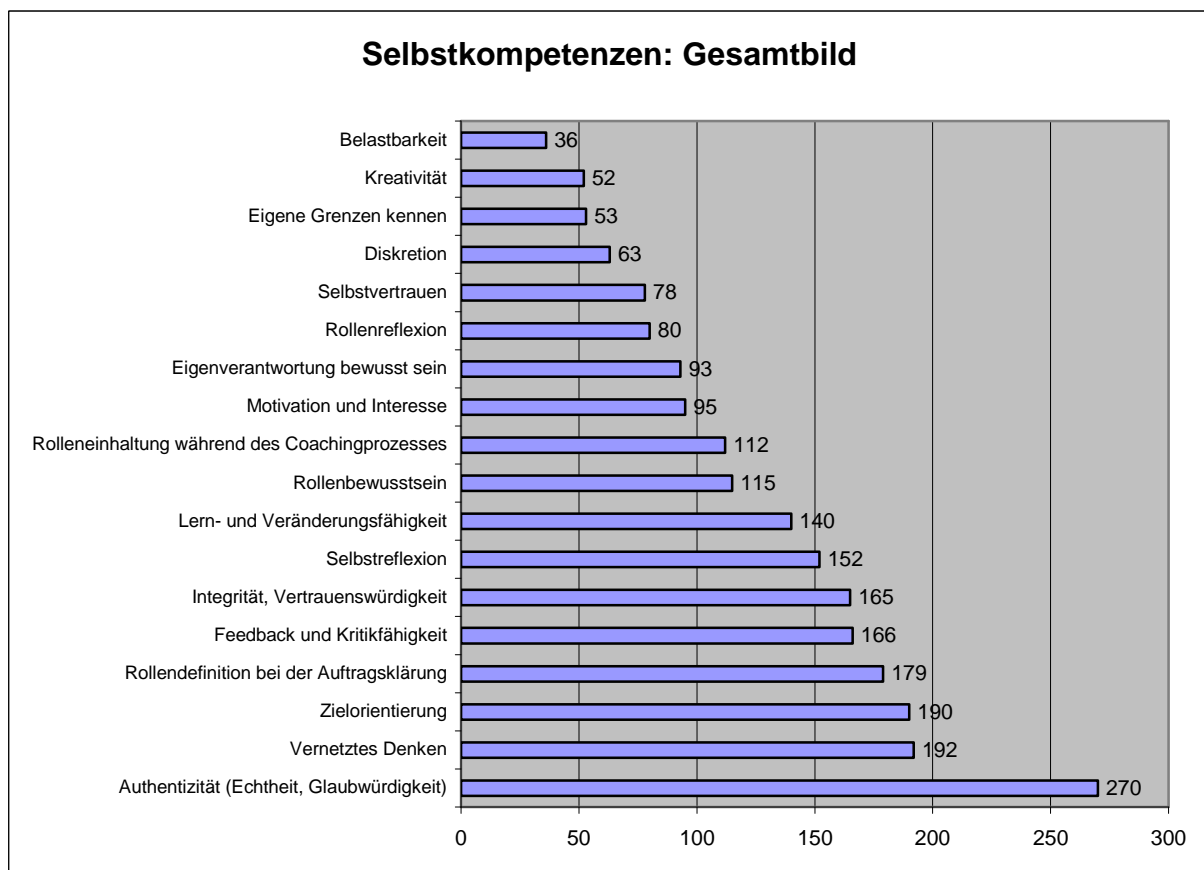


Abbildung 6: Selbstkompetenzen – Gesamtbild

## 5.2.2. Ergebnisse Sozialkompetenz

Die Sozialkompetenzen wurden in drei Gruppen abgefragt und teilen sich wie folgt auf: Beziehungsfähigkeit (Abbildung 7), Kommunikationsfähigkeit (Abbildung 8) und Haltung eines Coachs (Abbildung 9).

Originalfrage: Welches sind Ihrer Meinung nach die drei wichtigsten Sozialkompetenzen bezüglich „Beziehungsfähigkeit“?

Die Beziehungsfähigkeit eines Coachs sollte sich nach den befragten Firmen vor allem in der Fähigkeit, eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, zeigen. Auf dem hintersten Platz mit der Hälfte der Punktzahl rangiert die Gleichwertigkeit zwischen Coach und Coachee.

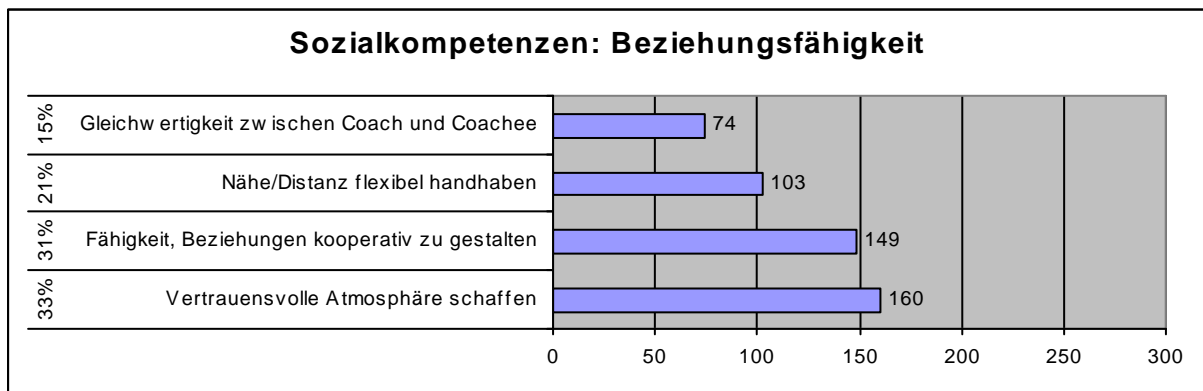


Abbildung 7: Sozialkompetenz – Beziehungsfähigkeit

Originalfrage: Bitte wählen Sie drei Sozialkompetenzen bezüglich der „Kommunikationsfähigkeit“ aus, die Sie als die wichtigsten erachten.

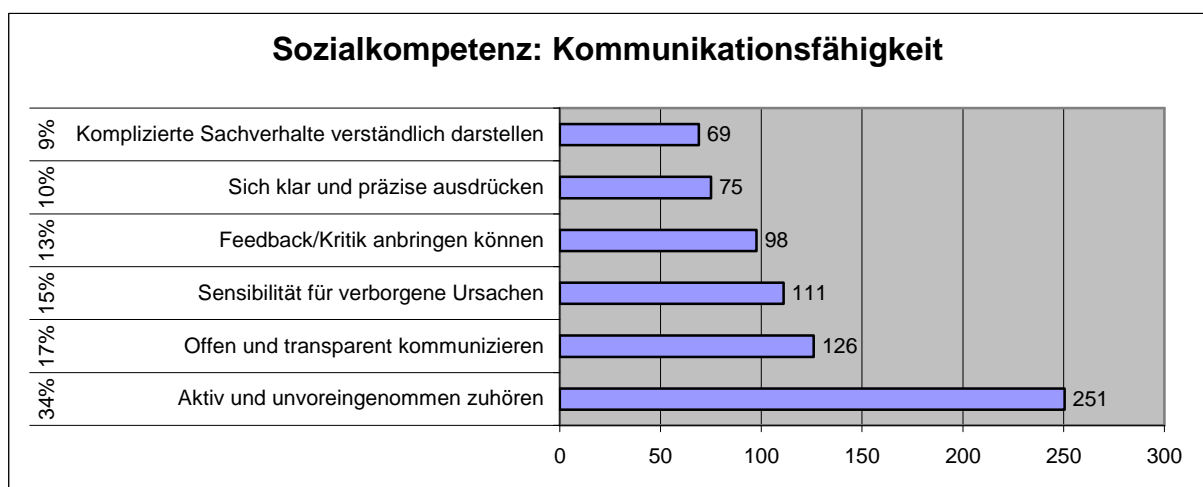


Abbildung 8: Sozialkompetenz – Kommunikationsfähigkeit

Bei der erwarteten Kommunikationsfähigkeit eines Coachs tritt das aktive und unvoreingenommene Zuhören klar an die vorderste Stelle. Ein Drittel aller Punkte hat alleine diese Kompetenz für sich beansprucht und hat doppelt so viele Punkte wie die nächsttiefer bewertete Kompetenz „Offen und transparent kommunizieren“.

Originalfrage: Bitte wählen Sie die drei wichtigsten Sozialkompetenzen bezüglich der „Haltung eines Coachs“ aus.

Die Wertefreiheit ist hier an erster Stelle, wobei die Empathie auch wichtig gewertet wurde. Da diese sehr viele persönliche Kompetenzen umfasst, kann man diese auch als „Sammelbegriff“ für mehrere Kompetenzen betrachten. Überdeutlich abgeschlagen ist die Toleranz. Hier liegt die Vermutung nahe, dass Toleranz als Voraussetzung für Personen gelten könnte, die im zwischenmenschlichen Bereich arbeiten.

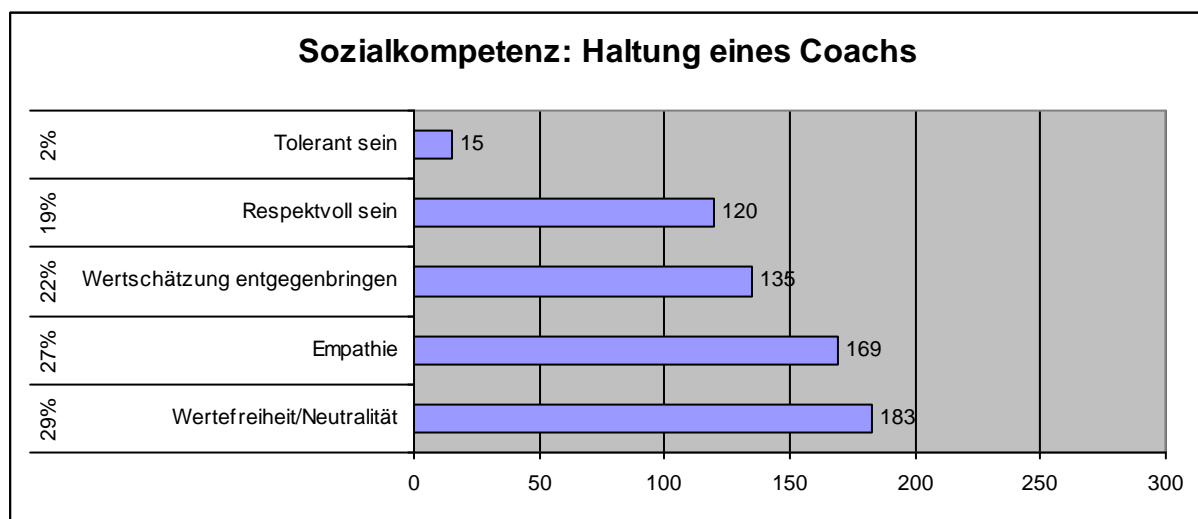


Abbildung 9: Sozialkompetenz – Haltung eines Coachs

Bei der Abbildung aller Sozialkompetenzen wird die Zuteilung der einzelnen Kompetenzen in die drei Clusters „Beziehungsfähigkeit“, „Kommunikationsfähigkeit“ und „Haltung“ nicht dargestellt. Eine Aufteilung wäre nicht aussagekräftig, da sie zufällig ist, weil die Teilnehmenden der Umfrage in den einzelnen Clusters immer die gleiche Gewichtung vornahmen, wie unter 5.2 erklärt wurde.

Bei der Übersicht aller Sozialkompetenzen ergibt sich folgendes Bild:

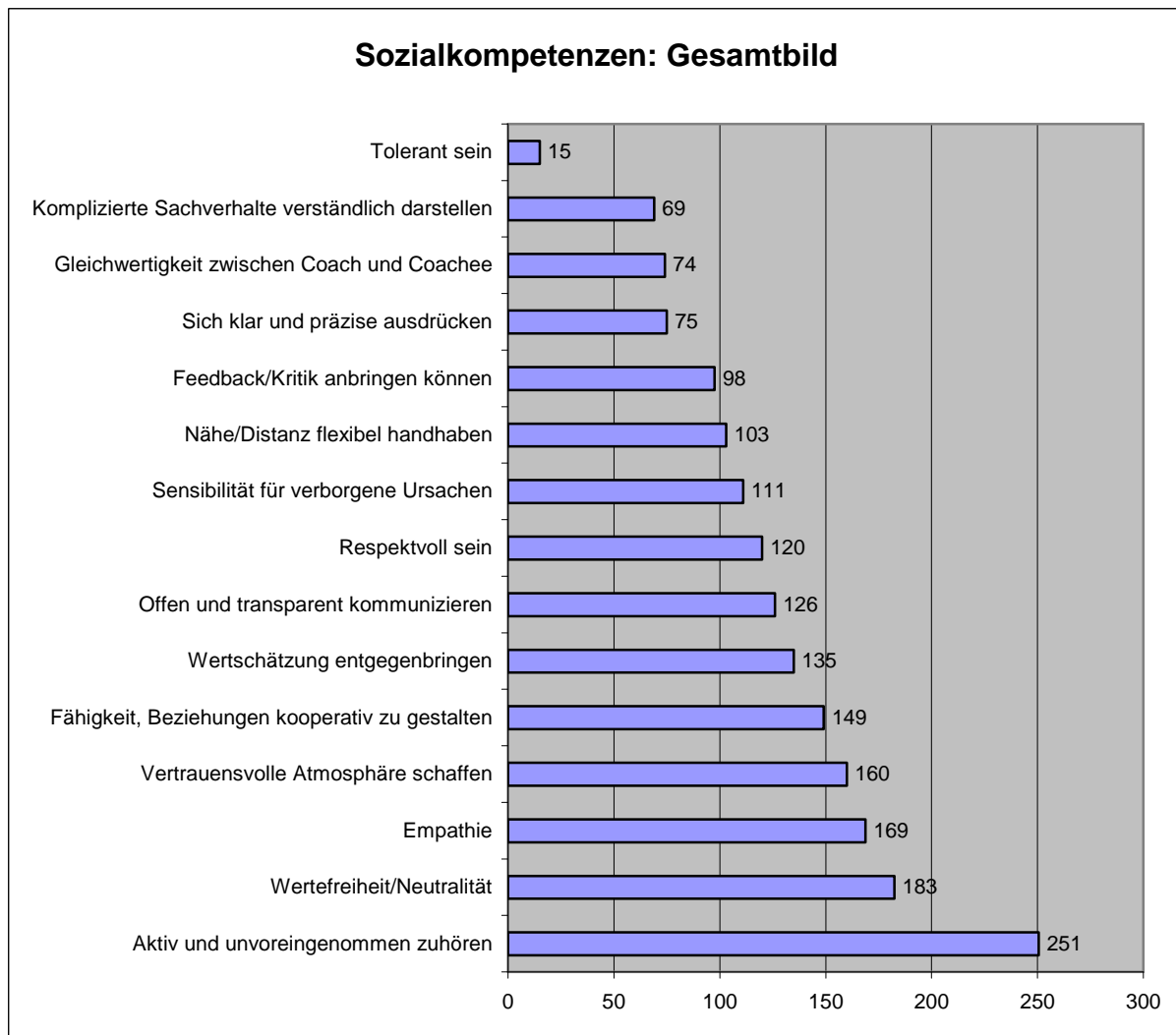


Abbildung 10: Sozialkompetenzen – Gesamtbild

### 5.2.3. Ergebnisse Methodenkompetenz

Bei den Methodenkompetenzen liegt die stärkste Gewichtung der Firmen bei der Methodenvielfalt (19%) und den klar vereinbarten Zielsetzungen (18%). Die vordersten drei Plätze (mit der Auftragsklärung) haben gemeinsam 53% der Gesamtpunktzahl inne. Hier stellt sich auch wieder die Frage, ob „Geeignete Interventionen einsetzen, überprüfen und anpassen“ ein Muss für alle Coaches ist und deshalb auf dem hintersten Rang steht oder ob diese Kompetenz mit „Methodenvielfalt und diese flexibel einsetzen können“ bereits abgedeckt scheint.

Originalfrage: Welche drei Methodenkompetenzen sind im Bereich „Coachingkonzept“ und „Coachingprozess“ für Sie die drei wichtigsten?

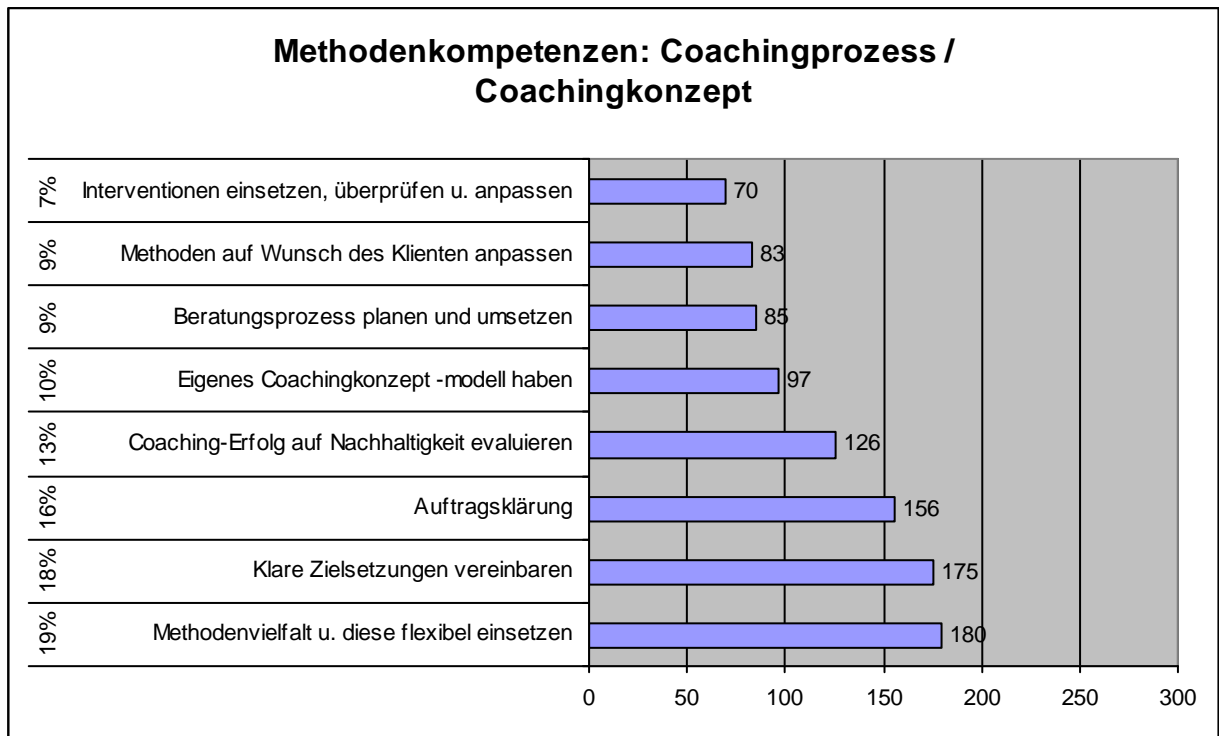


Abbildung 11: Methodenkompetenz – Coaching

Bei der folgenden, zusammenfassenden Darstellung aller Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenzen zeigt sich noch einmal deutlich, wie sich die zwei Spitzenreiter klar von den übrigen Kompetenzen abheben.



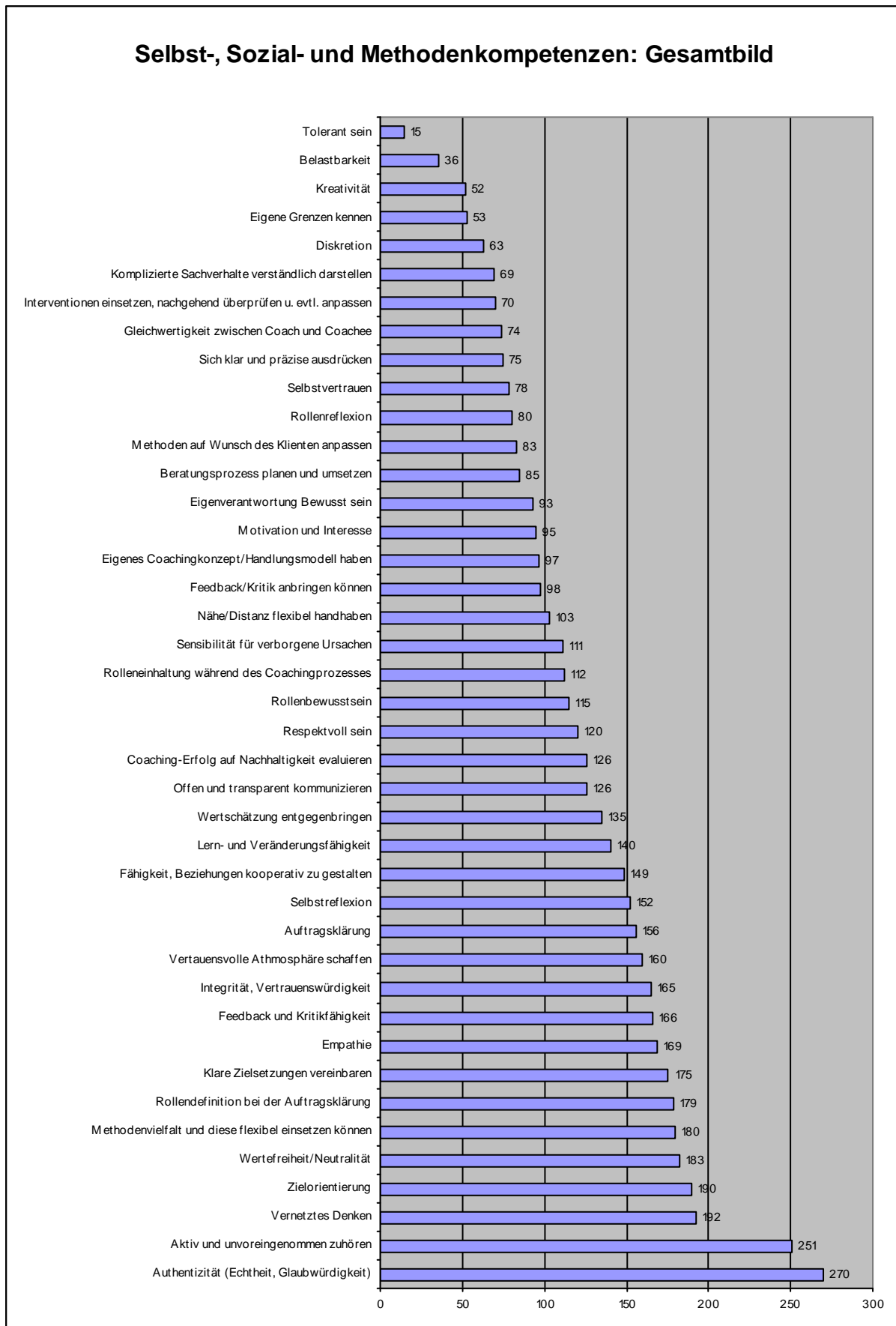


Abbildung 12: Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenzen – Zusammenzug

## 5.2.4. Ergebnisse Fachkompetenz

Originalfrage: Was sehen Sie als schulische Mindestausbildung für einen Coach an?

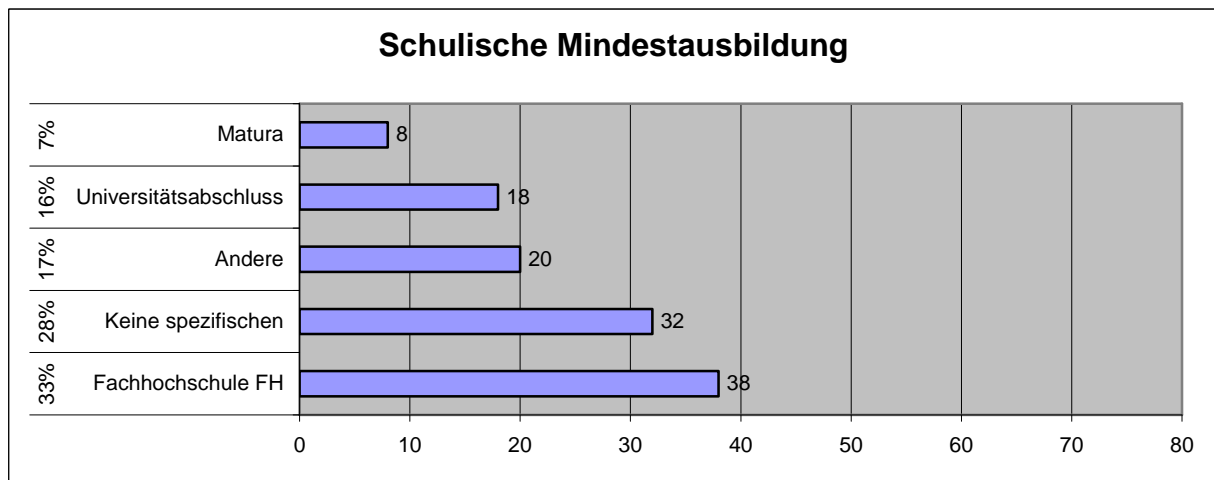


Abbildung 13: Fachkompetenz – Schulische Mindestausbildung

Als schulische Mindestausbildung für Coaches sehen die Firmen hauptsächlich die Fachhochschulen, dicht gefolgt von „keiner spezifischen Ausbildung“. Diese zwei Spitzenreiter nehmen 60% der erreichten Gesamtpunktzahl ein. Die Firmen versahen den Universitätsabschluss als Mindestausbildung nur gerade mit 16% aller erreichbaren Punkte. Dieses Ergebnis könnte in die Richtung weisen, dass der schulische Ausbildungsweg zum Beruf „Coach“ über verschiedene Wege möglich und eventuell auch erwünscht ist.

17% der Punkte wurden von den Firmen an „andere Mindestausbildung“ vergeben, die nachfolgend aufgeführt sind:

- Zwingende Coaching-Ausbildung (2 Nennungen)
- Allgemeine berufliche Erfahrung, Praxiserfahrung / Führung usw. (2 N.)
- Braucht absolut keinen Uniabschluss
- Er sollte das Leben „verstehen“ / Persönlichkeit der Person massgebend (2 N.)
- Falls Fachcoaching (zum Beispiel Projektmanagement), sollte dies als Mindeststandard gelten / Fachausbildung (2 N.)
- Fundierte schulische und berufliche Ausbildung mit Fachausweis und entsprechender mehrjähriger Berufserfahrung
- Grosse Betriebserfahrung und Seniorität
- Grosse Lebens- und Berufserfahrung
- Grundausbildung und eine erste Weiterbildung

- Hohe soziale /emotionale Intelligenz
- Im entsprechenden Umfeld
- Je nach Coaching unterschiedliche Ausrichtung notwendig, zum Beispiel Fachausweis, eidgenössisches Diplom (2 N.)
- Mindestens Lehre

Originalfrage: Welche spezifischen Zusatzausbildungen soll ein Coach mitbringen?

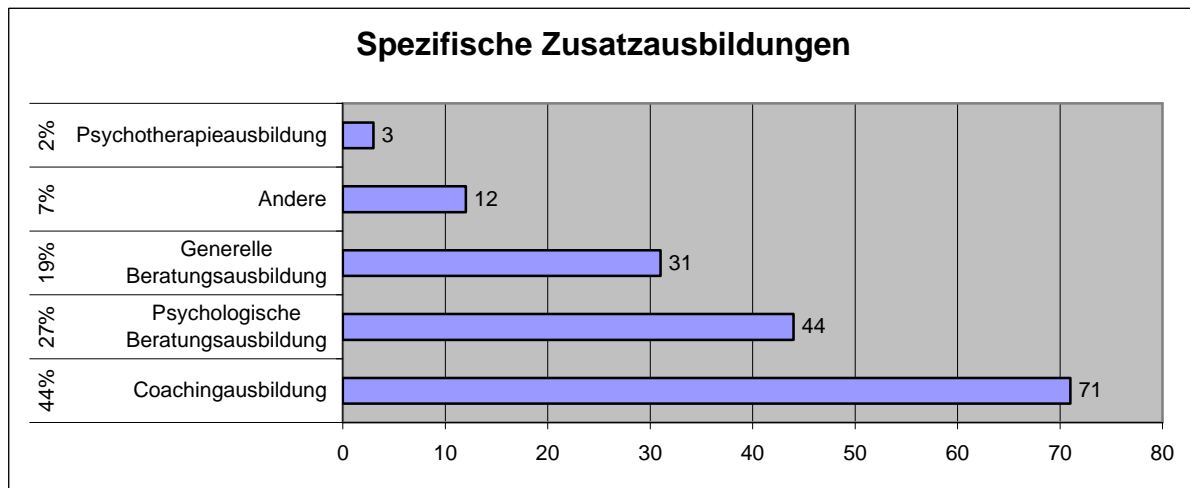


Abbildung 14: Fachkompetenz – Spezifische Zusatzausbildungen

Bei den spezifischen Zusatzausbildungen erreichte die Coachingausbildung 44% aller Punkte und ist mit klarem Abstand zu den nächstfolgenden gewählt worden. 27% aller Punkte gingen an die „psychologische Beratungsausbildung“ und nur gerade 2% erreichte die „Psychotherapieausbildung“.

Gerade 7% der Punkte wurden an eine „andere Zusatzausbildung“ vergeben, welche folgende Vorschläge enthält:

- fundierte Menschenkenntnisse und die Fähigkeit, auf Menschen einzugehen, aktives Zuhören
- Lebenserfahrung, das Leben sollte ihn ausbilden, eigenen Prozess wahrnehmen (4 Nennungen)
- Sozialkompetenz
- Herzensbildung
- qualifizierte Coachingausbildung
- mehrjährige praktische Führungserfahrung im oberen Management (2 N.)
- Kommunikationspsychologie Schulz von Thun
- Praxis nachweisen, keine Berater
- Organisationsentwicklung

Auffällig dabei ist, dass viele Aussagen zu einer „Nicht normativen Ausbildung“ tendieren.

Originalfrage: Welches BWL-Wissen muss ein Coach Ihrer Meinung nach haben?

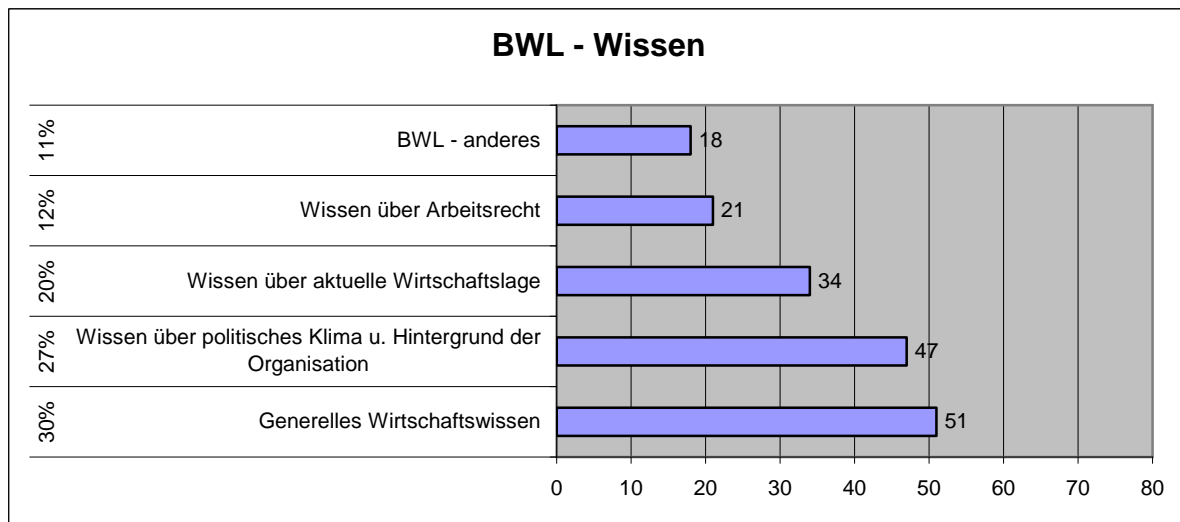


Abbildung 15: Fachkompetenz – BWL-Wissen

In diesem Bereich des betriebswirtschaftlichen Wissens nimmt das generelle Wirtschaftswissen den vordersten Platz ein. Wichtig scheint auch das Wissen über das politische Klima und den Hintergrund der Organisation zu sein. Unter „BWL Anderes“ (was am wenigsten gewählt wurde) wird folgendes erwähnt:

- Lebenserfahrung
- Privat-wirtschaftliches Linienverständnis
- will mich nicht festlegen / keine (2 Nennungen)
- Kulturspezifität von Obigem
- Gutes, umfassendes Allgemeinwissen (2 N.)
- Coaching-Kompetenzen
- Grundlagen BWL: Finanzen, Organisation, HR, Marketing, Verkauf, Produktion, Arbeits- und Betriebspsychologie (2 N.)
- Geschäftskenntnisse
- Flair und Wissen, wie Organisationen funktionieren
- Das kommt auf die Klientel des Coachs an (Executive Coach, Familiencoach, Coach für Schüler und Jugendliche, Sportcoach)
- Wissen um die inneren politischen Zusammenhänge in der Wirtschaft
- Es kommt auf den Coaching-Bereich, das Einsatzgebiet, den Auftrag an (3 N.)

Originalfrage: Wie viele Jahre Coachingerfahrung sollte ein Coach für Ihre Organisation mitbringen?

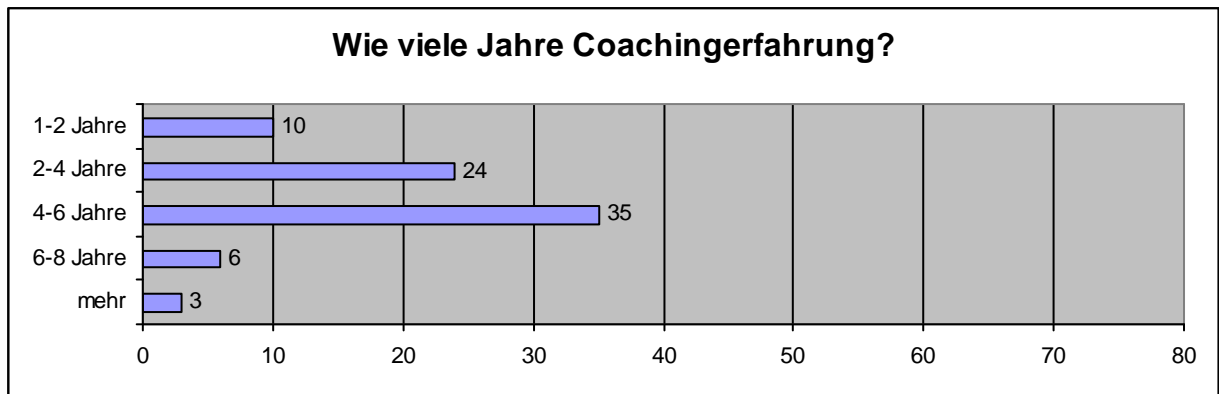


Abbildung 16: Fachkompetenz – Jahre Coachingerfahrung

In diesem Bereich zeichnet sich eine Präferenz für Coaches ab, welche vier bis sechs Jahre Coachingerfahrung mitbringen. Coaches sollten also demnach bis zu sechs Jahre Erfahrung haben, was darüber ist, wurde mit weniger Punkten bewertet. Weiter wurden noch drei zusätzliche Bemerkungen abgegeben:

- 5 bis 10 Jahre Erfahrung
- abhängig von der vorgängigen Berufserfahrung! Jahre sind keine Grösse!
- Dies ist von Menschen, nicht von Zahlen abhängig

Originalfrage: Bitte wählen Sie drei Fachkompetenzen aus dem Bereich „Berufserfahrung“ aus, die Sie als die wichtigsten erachten.

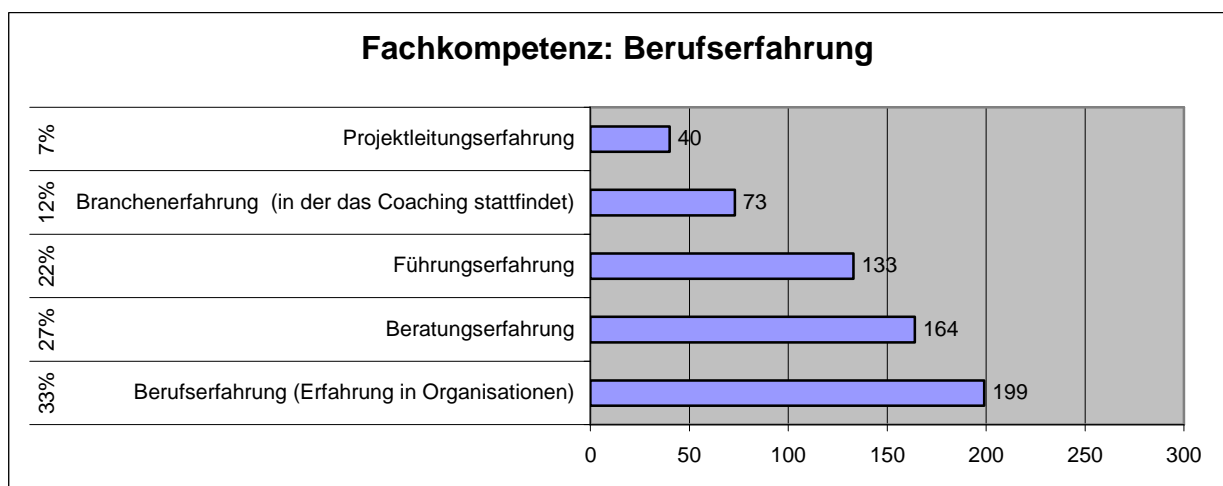


Abbildung 17: Fachkompetenz – Berufserfahrung

Bei der Fachkompetenz wurde die allgemeine Berufserfahrung des Coaches in Organisationen mit 33% am höchsten gewertet. Die Beratungserfahrung nimmt gleich dahinter mit 27% aller Punktbewertungen den zweiten Rang ein. Die Firmen verwie-

sen die Projektleitungserfahrung auf den hintersten Rang, gefolgt von der Branchenerfahrung, in der das Coaching stattfindet. Hier bleibt die Frage offen, ob die Branchenerfahrung von den Organisationen nicht wichtig oder sogar explizit nicht erwünscht ist.

Originalfrage: Bitte rangieren Sie die drei wichtigsten „Managementwissen“, die einem Coach vertraut sein sollten.

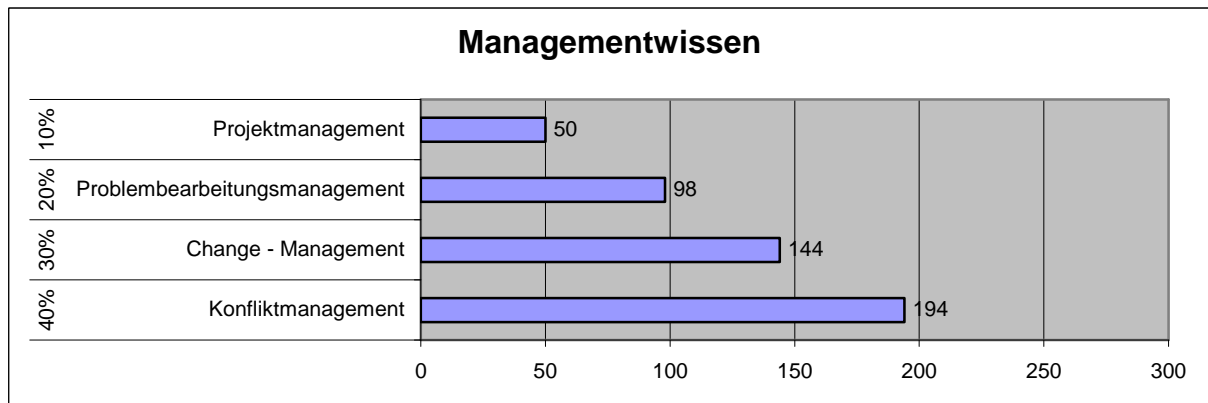


Abbildung 18: Fachkompetenz – Managementwissen

Die Hälfte aller Bewertungen geht klar an das Wissen um Konfliktmanagement eines Coachs. Im Bereich des Change-Managements wurden 30% aller Punkte vergeben.

### 5.2.5. Zusatzfragen

Originalfrage: Ist die allgemeine Lebenserfahrung eines Coach wichtig?

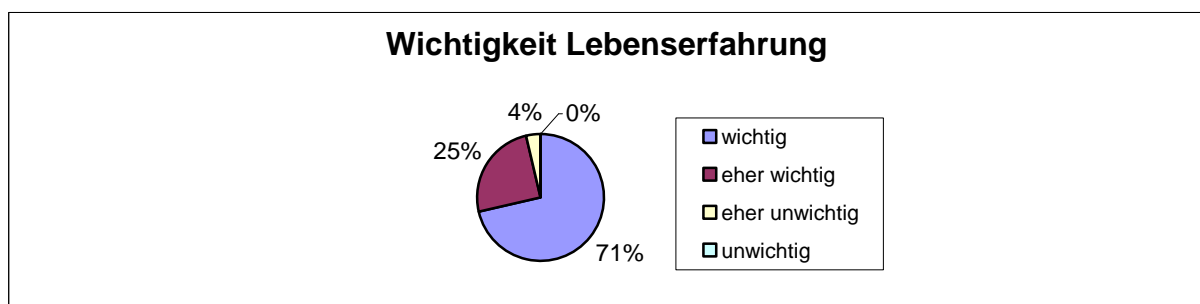


Abbildung 19: Zusatzfrage – Lebenserfahrung

Im Bereich der Wichtigkeit der Lebenserfahrung für Coachs sind sich die Firmen ziemlich einig. Keine Firma findet, dass Lebenserfahrung unwichtig für Coachs ist.

96% aller Punkte finden sich im Bereich eher wichtig bis wichtig wieder, davon gehen alleine 71% an die Aussage, dass Lebenserfahrung wichtig für Coachs ist.

Originalfrage: Für welche Anlässe und Problemstellungen wird bei Ihnen Coaching eingekauft?

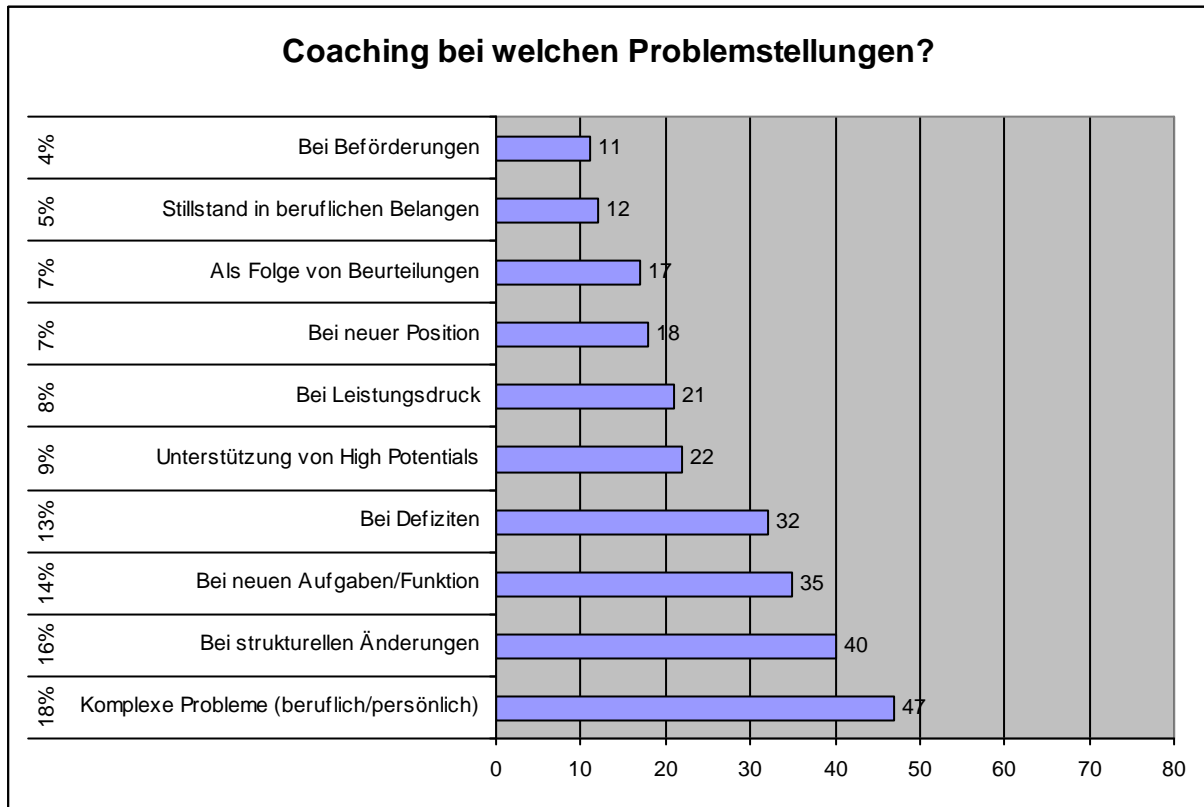


Abbildung 20: Zusatzfragen – Coaching und Problemstellungen

Aus dieser Frage ergaben sich vier Problemstellungen, die sich deutlich von den anderen abheben. An der Spitze sind die komplexen beruflichen/persönlichen Probleme. Weniger wichtig scheinen die Problemstellungen, die mit Evaluation, Förderung und Beförderung zu tun haben.

Originalfrage: Wählen Sie anhand der Problemstellung einen spezifischen Coach aus.

Bei dieser Frage zeigt sich ein klares Bild. Beinahe 80% der befragten Coachingeinkäuferinnen und Coachingeinkäufer achten auf die gestellte Problematik und scheinen dementsprechend einen auf diese Probleme spezialisierten Coach zu engagieren.

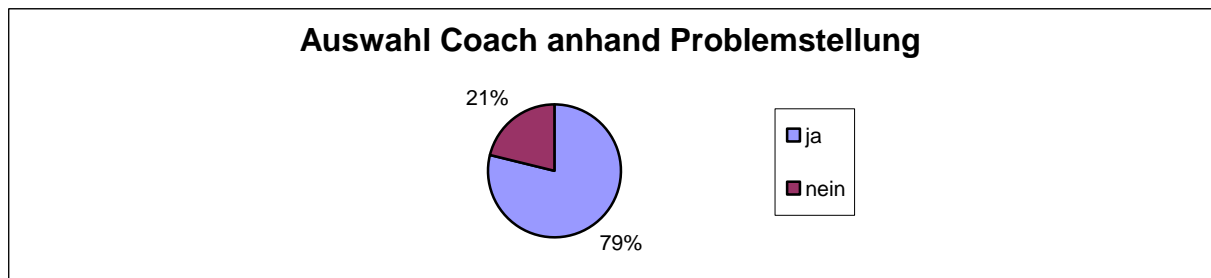


Abbildung 21: Zusatzfragen – Auswahl Coach anhand Problemstellung

In einer weiteren Frage wurde untersucht, ob die Wahl, interne oder externe Coachs zu engagieren, von der Problemstellung abhängt. 60% der Firmen bejahen dies, für 26% der Befragten ist die Problemstellung kein Wahlkriterium und bei 14% ist es teilweise der Fall.

Weiter wurde von den Organisationen Folgendes dazu vermerkt:

- Wir glauben nicht, dass interne Coachs erfolgreich sein können (eventuell, bei Grossfirmen anders).
- Wir beschäftigen Personen mit Coaching-Ausbildung. Je nach Problemstellung werden daher auch interne Coachs beauftragt.
- Kulturelle und unternehmenspolitische Einflüsse
- Frage der Vertraulichkeit, Hierarchie, Schutz des Coachees, auch Ressourcen
- Grundsatzentscheid: nur externe Coachs (2 Nennungen)
- Die Wahl hängt davon ab, ob der interne Coach persönliche Beziehungen oder Beratungsaufträge innerhalb der Organisationsentwicklung durchgeführt hat. Wenn ja, kein Coaching, da Teil des Systems.

Originalfrage: Soll ein Coach auch Probleme, die er erkennt, die jedoch nicht in seinem Auftrag/seiner Zielvereinbarung liegen, dem Auftraggeber mitteilen?

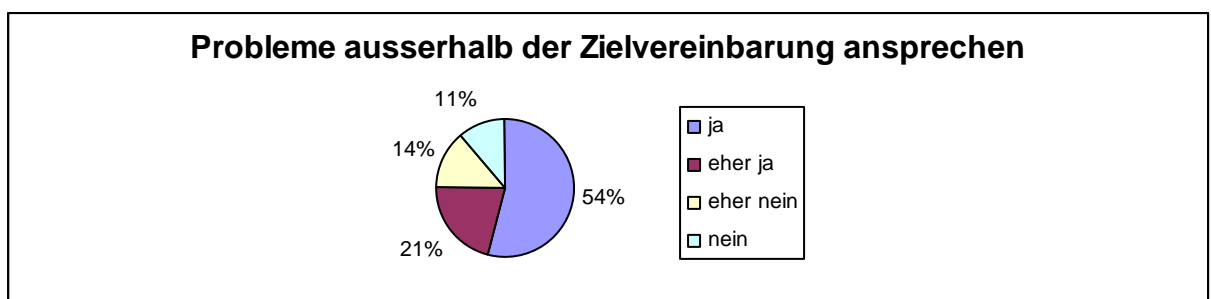


Abbildung 22: Zusatzfrage – Probleme ansprechen

Bei der Frage, ob Coach Probleme, die sie erkennen und die ausserhalb der eigentlichen Zielvereinbarung liegen, ansprechen sollen, geht sehr deutlich hervor, dass es



durchaus von Coachs erwünscht wird. 75% haben auf diese Frage mit „ja“ und „eher ja“ geantwortet.

Originalfrage: Wie wichtig ist eine Verbandszugehörigkeit des Coach für ein Engagement?  
 Wie wichtig scheint Ihnen eine Professionalisierung?  
 Wäre ein geschützter Berufstitel wichtig für einen Coach?

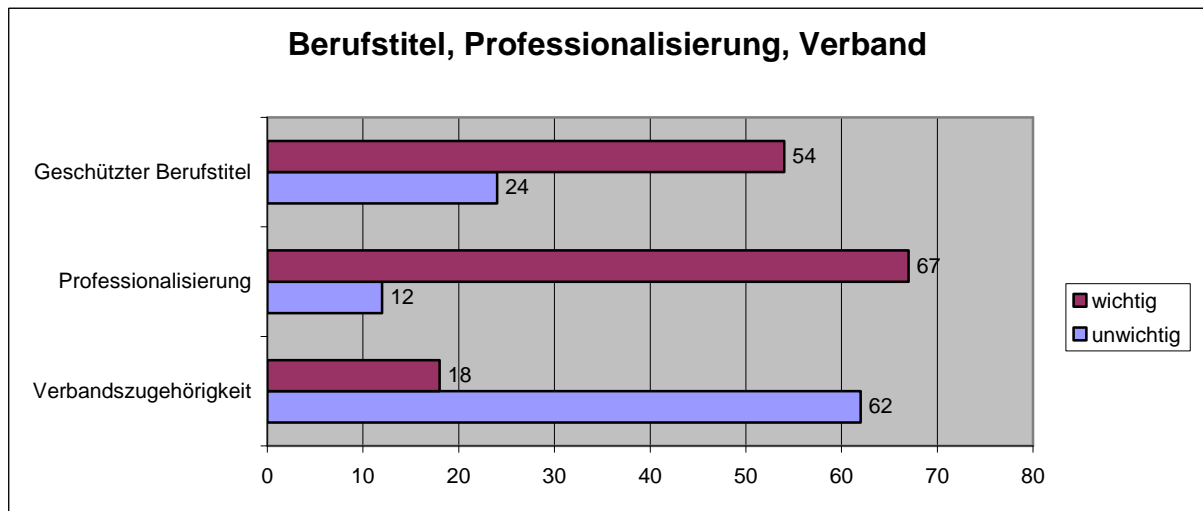


Abbildung 23: Zusatzfragen – Berufstitel, Professionalisierung, Verband

Aus diesem Diagramm wird ersichtlich, dass eine Professionalisierung als sehr wichtig erachtet wird. Eine Konsequenz davon wäre ein geschützter Berufstitel, der auch erwünscht ist. Eine Verbandszugehörigkeit hingegen wurde von den Teilnehmern als unwichtig bewertet.

Bei der Zusatzfrage, ob Coachs mit einem geschützten Berufstitel eher engagiert würden, antworteten die Firmen zu beinahe 75% mit „ja“ und „eher ja“.

Originalfrage: Wie schätzen Sie den Stellenwert des Coaching in Ihrer Organisation/Abteilung in Zukunft ein?

Eine klare Tendenz zeigt sich in den Antworten zu der Frage des Stellenwertes von Coaching. Hier wird deutlich, dass Coaching im Allgemeinen und speziell auch in den befragten Firmen in Zukunft als steigend oder zumindest als stabil betrachtet wird.

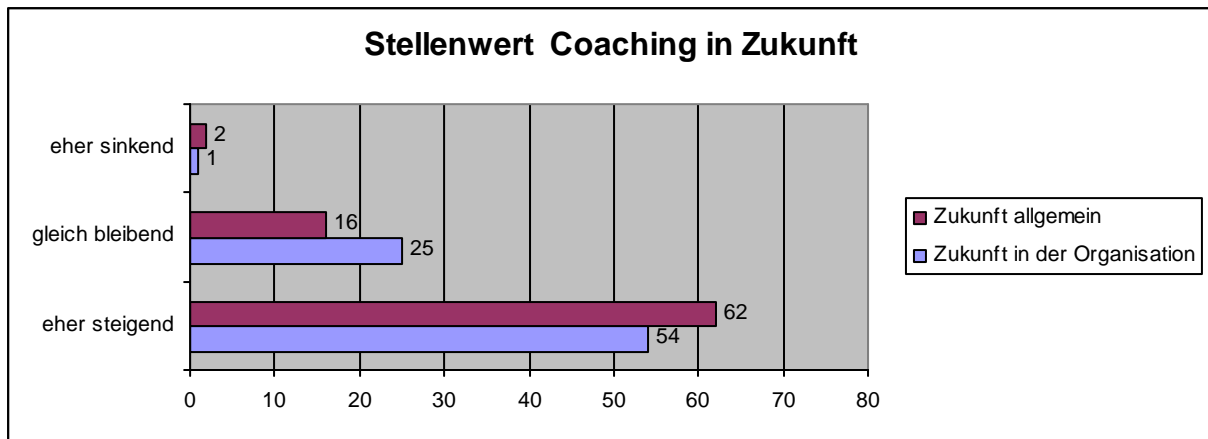


Abbildung 24: Zusatzfragen – Stellenwert Coaching in Zukunft

Hier wurden die drei folgenden Fragen zum Alter eines Coachs gestellt:

Originalfrage: Spielt das Alter eines Coach für das Engagement eine Rolle?

Aus den Antworten zu dieser Frage geht hervor, dass zwei Drittel aller Firmen auf das Alter eines Coachs achten.

Originalfrage: Wählen Sie einen Coach, entsprechend des Alters des Coachees aus?

62% der Antworten liegen im „nein“- und „eher nein“-Bereich. Das altersmässige Zusammenpassen von Coach und Coachee scheint den Firmen nicht so wichtig.

Originalfrage: Was sehen Sie als Mindestalter bei einem Coach?

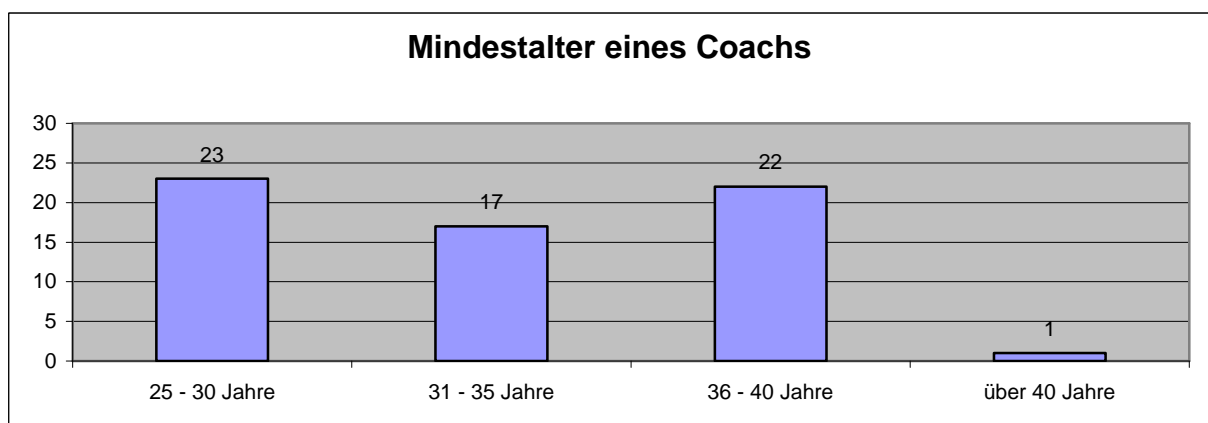


Abbildung 25: Zusatzfrage – Mindestalter eines Coachs

Die Nennungen über das Mindestalter divergieren stark. Gleich viele Firmen sehen das Mindestalter bei 25 bis 30 Jahren und 36 bis 40 Jahren. Offensichtlich herrscht

hier keine Einigkeit. Überraschenderweise wurde von den Teilnehmern nur eine Antwort „über 40 Jahre“ gegeben (siehe Abbildung 27). Zwei Firmen sagen aus, dass kein Mindestalter massgebend ist, sondern die Wahl abhängig von der vorgängigen Berufserfahrung oder je nach Mensch und Erfahrung verschieden ist.

Originalfrage: Ist das Geschlecht eines Coach bedeutend für eine Auftragserteilung?  
Wählen Sie einen weiblichen oder männlichen Coach, entsprechend des Geschlechtes des Coachees, aus?

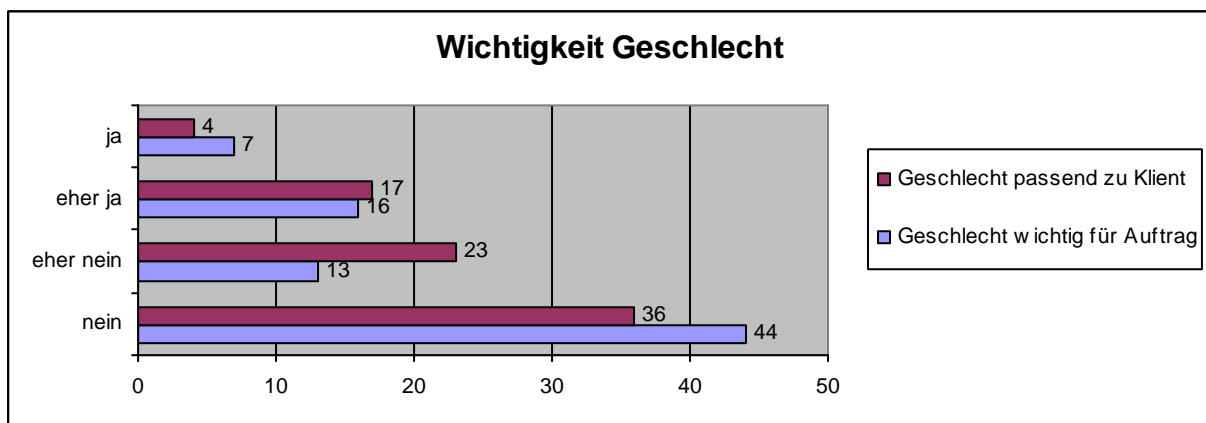


Abbildung 26: Zusatzfragen – Geschlecht

Hinter der Frage über die Wichtigkeit des Geschlechts stehen zwei Fragen. Die Passung des Geschlechts des Coachs zum Coachee haben 59 von 80 Teilnehmenden als unwichtig taxiert. Bei der Frage, ob das Geschlecht wichtig für eine Auftragserteilung ist, beantworteten 57 von 80 Firmen im Bereich „nein“ und „eher nein“.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Geschlecht eine mindere Rolle spielt.

Originalfrage: Beschäftigen Sie externe Coachs? Beschäftigen Sie interne Coachs?

Für die Auswahl der Stichprobe wurde nicht unterschieden, ob Firmen interne oder externe Coachs beschäftigen. Die Aussage der Abbildung 29 zeigt kein deutliches Bild. Es werden eher externe Coachs beigezogen, wobei es in den meisten Firmen einen Mix aus internen und externen Coachs gibt.

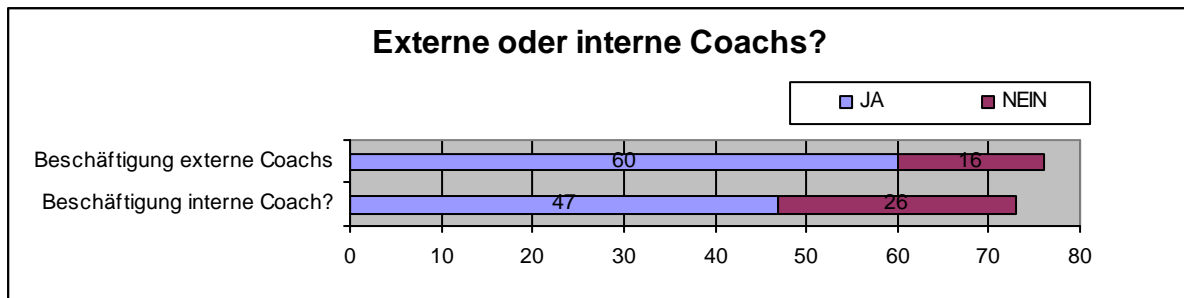


Abbildung 27: Zusatzfragen – Externe oder interne Coachs

Originalfrage: Haben Sie für die Auswahl der Coachs einen Pool, aus dem Sie die Coachs engagieren?

Aus dieser Frage zeigt sich, dass nur wenige Coachs aus einem Pool engagiert werden. Zudem wurde nur von vier Firmen bestätigt, dass sie einen Kriterienkatalog haben, um in einen Pool zu kommen.

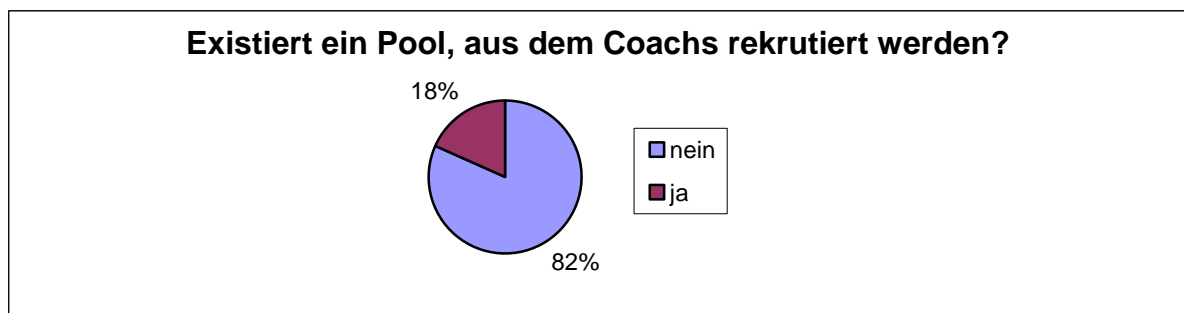


Abbildung 28: Zusatzfragen – Rekrutierungspool

Originalfrage: Für welche Settings wird bei Ihnen am meisten Coaching eingekauft?

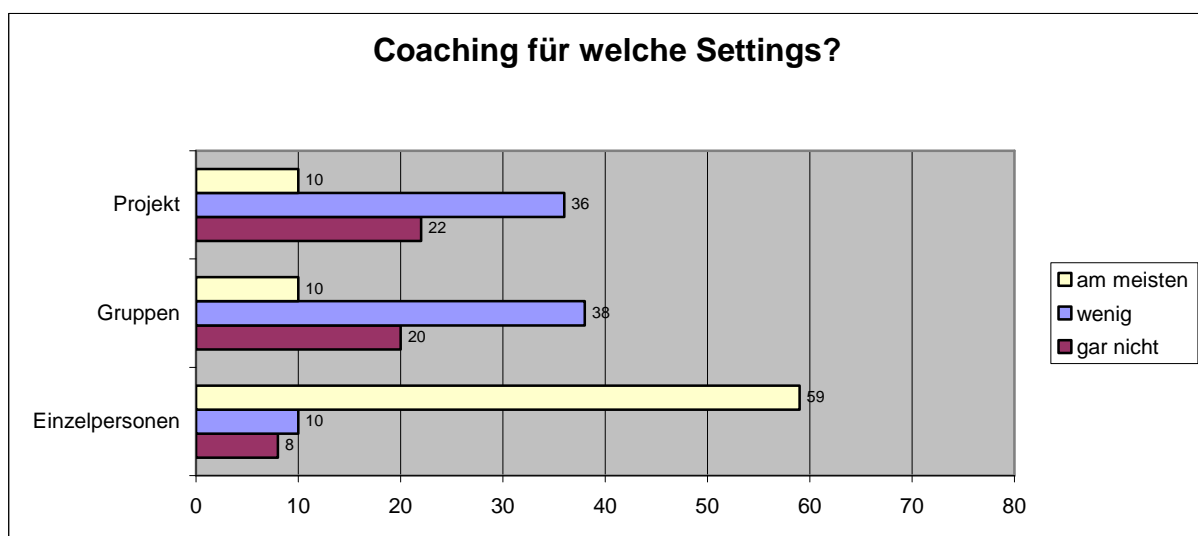


Abbildung 29: Zusatzfragen – Settings

Bei der Frage, für welche Settings bei den befragten Firmen Coaching eingesetzt wird, ist das Einzelcoaching (Zweiersetting) mit Abstand am stärksten vertreten. Das Projektcoaching und das Gruppencoaching scheinen sehr wenig eingekauft zu werden.

Nachfolgend wurden die Daten des vorhergehenden Diagramms so bewertet, dass die „am meisten“-Antworten mit dem Faktor 2, die „wenig“-Antworten mit Faktor 1 und die „gar nicht“-Antworten mit Faktor –2 zusammengezählt wurden. Hier wird das Resultat noch deutlicher.

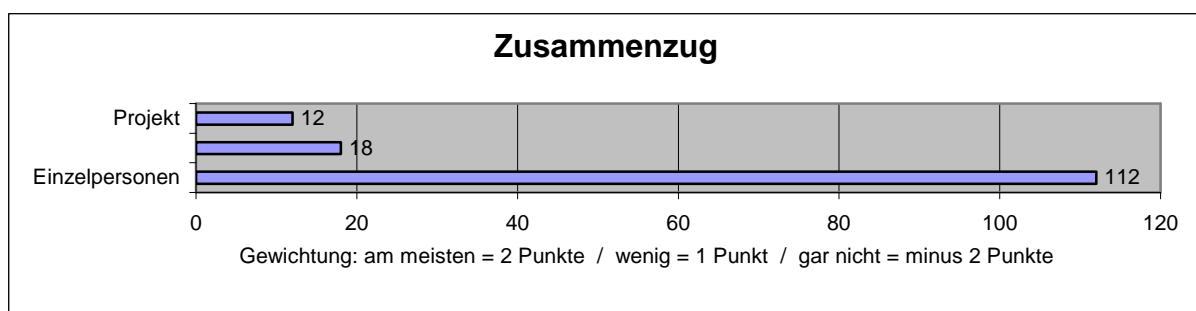


Abbildung 30: Zusatzfragen – Settings „Zusammenzug“

Originalfrage: Für was werden Coachs bei Ihnen eingesetzt?

Coaching wird zu 55 % sehr individuell und fallweise eingesetzt, wobei Coaching explizit für die Personalentwicklung zu 32% und zu 13% für strategische Massnahmen eingesetzt wird.

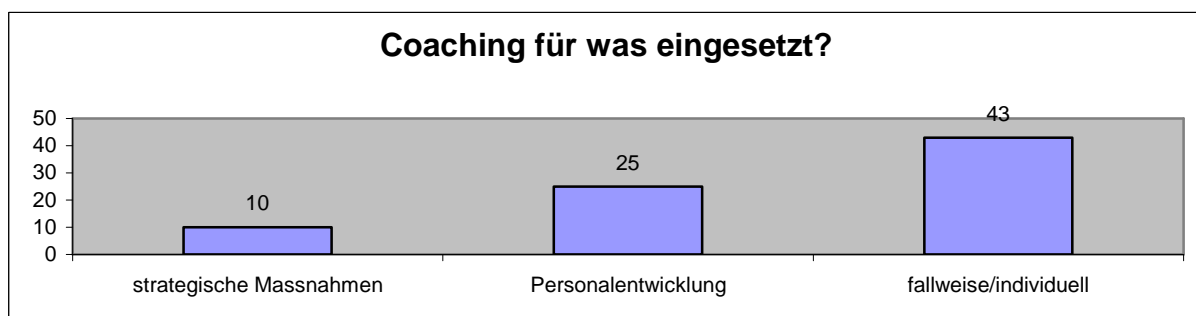


Abbildung 31: Zusatzfragen – Einsatz

In einer weiteren Fragestellung ging es um die Überprüfung der Wirtschaftlichkeit von Coaching. Hier stellte sich heraus, dass in 58% der Fälle die Wirtschaftlichkeit von Coaching nicht überprüft wird.

## 6. Diskussion

Der erste Teil der Diskussion ist in die verschiedenen Kompetenzen aufgeteilt, die in der gleichen Reihenfolge wie in den Ergebnissen (siehe 5.2.) dargestellt sind. In Kapitel 6.1.5. der Diskussion sind die Zusatzfragen beschrieben. Die Fachliteratur schreibt den Sozial- und Selbstkompetenzen eine überaus wichtige Rolle zu, die vielfach als „persönliche Kompetenzen“ zusammengefasst werden. Es muss hier nochmals darauf hingewiesen werden, dass die scharfe Trennung zwischen den Kompetenzen und im Speziellen zwischen den persönlichen Kompetenzen nur schwer möglich ist.

### 6.1. Selbstkompetenz

Als Ergebnis der Umfrage hat sich mit klarem Abstand zu den anderen Selbstkompetenzen die Authentizität als wichtigste Fähigkeit eines Coachs herausgestellt. Die Firmen wollen dementsprechend einen echten, glaubwürdigen Coach. Auffällig ist, dass sich diese Erwartungshaltung stark mit der verarbeiteten Literatur deckt. Lippmann (2006) teilt der Authentizität eine Schlüsselrolle zu und Bayer (1995) beschreibt in einer Auflistung von Fehlern, die ein Coach nie haben darf, das „Unecht-Sein“ an oberster Stelle.

Eine weitere Auffälligkeit ist, dass die Authentizität unter den Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenzen die höchste Wertung in der Umfrage erhielt. Spannend scheint hier, dass die Authentizität auch eine Kompetenz ist, die man nicht lernen kann (Rauen, 2003). Diese Fähigkeit basiert darauf, sich selbst in Frage stellen zu können und sich selbst zu reflektieren. Um diese Echtheit und Glaubwürdigkeit zu erreichen, muss ein Coach, laut Lippmann (2006), sich mit seinem Konzept und seiner Rolle identifizieren können.

### Vernetztes Denken

Auf dem zweiten Rang der Selbstkompetenzen folgt das „vernetzte Denken“, welches in der Literatur als solches nicht explizit beschrieben wird. Sinngemäß wird

jedoch in den Fachbüchern das vernetzte Denken als „bewegliches Denken“ und „Zusammenhänge-Sehen“ beschrieben. Mit der ständig wachsenden Komplexität, mit der sich Führungspersonen auseinander gesetzt sehen, scheint das „vernetzte Denken“ für Coachs je länger, je wichtiger zu sein.

Darum ist die Fähigkeit, Zusammenhänge zu sehen, um möglichst viele dieser Punkte in Betracht zu ziehen und vernetzen zu können, sehr wichtig. Als Grundlage und Ausdruck des vernetzten Denkens kann man sich auf Rauen (2005, S. 231) beziehen, der diese Fähigkeit als zentral in der Methodenkompetenz erachtet. Coachs sollten sich zuerst einen Überblick verschaffen, um dann komplexe Zusammenhänge den Coachees vereinfacht und wirkungsvoll darzustellen. Eine Weiterführung des vernetzten Denkens ist, auch die Folgen von Interventionen abschätzen zu können. Nur Coachs, die in grösseren Kontexten vernetzt denken können, scheinen mit der grossen Komplexität, die in grossen Organisationen herrscht, noch Schritt halten zu können.

#### Zielorientierung und Rollendefinition bei der Auftragsklärung

Auf den Plätzen drei und vier der Bewertung liegen die „Zielorientierung“ und die „Rollendefinition bei der Auftragsklärung“. Dass beide Kompetenzen nahe beieinander sind, lässt sich dahingehend erklären, dass bei der Auftragsklärung die Zielorientierung ein wichtiger Bestandteil ist. Auch die Rolle eines Coachs soll in dieser ersten Phase eines Coachings definiert werden.

Hier wird in der Literatur erwähnt, dass die Zielorientierung während des gesamten Coachingprozesses immer wieder überprüft und mit den Coachees besprochen werden muss. Über die Zielorientierung schreibt Rauen (2005) deutlich, dass es eine sehr wichtige Selbstkompetenz ist und daher in jeder Coachingsitzung als Schwerpunkt gesetzt werden sollte, da sich die Klientin oder der Klient vielfach in einer diffusen Situation befindet. Auch Rauens Aussage ist interessant, dass in einer klaren Zielformulierung (welche eine Zielorientierung voraussetzt) vielfach schon erste Lösungsansätze enthalten sind. Zudem geht es im Coaching weniger um Ursachenfor-

schung, als um das Erreichen möglichst genau bestimmter Ziele. Rauen (2001) betont, dass damit nicht eine Hilfestellung zur blinden Zielerreichung gemeint ist, sondern das Hinterfragen von Motiven und das damit verbundene Aufstellen neuer Ziele. Dies impliziert auch, dass im Verlauf des Coachingprozesses gegebenenfalls die Zielsetzung flexibel angepasst werden muss. Bei diesen beiden Kompetenzen deckt sich das Resultat dieser Untersuchung mit den Angaben der Literatur.

Zur Rollendefinition bei der Auftragsklärung geht Lippmann (2006) noch einen Schritt zurück, indem er sagt, dass die Rollendefinition auch von den Erwartungen der Auftraggeber abhängt. Je nachdem, müssen Coachs die Rolle, die sie einnehmen sollen, mit sich selbst klären und hier die Entscheidung treffen, ob sie den Auftrag so annehmen können oder nicht.

### Diskretion

Die Diskretion belegt nach der Umfrage einen hinteren Rang. Dies überrascht, da das Thema der Vertraulichkeit in jedem Erstgespräch der Auftragsklärung Gegenstand des Gesprächs ist. In vielen Fachbüchern sind die Diskretion und die dazugehörige Verschwiegenheit und Vertraulichkeit als absolutes „Muss“ beschrieben (Rauen, 2005, Lippmann, 2006). Verwunderlich ist, dass sich diese Kompetenz nur auf dem viertletzten Platz (von 15 Selbstkompetenzen) befindet. Das könnte folgendermassen erklärt werden: Die angefragten Firmen haben alle schon Kontakt mit Coachs gehabt und kennen diesen Berufsstand und die Gepflogenheiten betreffend der Diskretion. Die Vermutung liegt nahe, dass Diskretion von den Firmen schlicht und einfach vorausgesetzt wird und darum nicht explizit erwähnt wurde. Hätte man die Umfrage mit Personen durchgeführt, die noch nie mit Coaching in Kontakt gekommen sind, wäre es gut möglich, dass die Diskretion höher bewertet worden wäre.

Eine weitere mögliche Erklärung für das schwache Abschneiden der Diskretion (63 Punkte) ist, dass sie in der abgefragten Kompetenz „Integrität / Vertrauenswürdigkeit“ (165 Punkte) schon teilweise enthalten ist.



### Rolle eines Coachs

Die Rollen eines Coachs sind in der Umfrage differenziert zu betrachten. In der Fachliteratur wird grösstenteils über die Rollenkonflikte geschrieben. Hierbei ist hauptsächlich der Konflikt erwähnt, der entstehen kann, wenn Vorgesetzte Personen eine Coachingfunktion übernehmen. Durch die A-priori-Gewichtung des Fragebogens (siehe Kapitel 5.2.) ist es nicht auszuschliessen, dass die Bewertung der Rollenfragen ein anderes Ergebnis erzielt hätte, wenn sie in einem anderen Cluster, gemischt mit anderen Kompetenzen, vorgekommen wäre.

### Belastbarkeit und Kreativität

Auf den hintersten Rängen der Umfrage stehen die Belastbarkeit und die Kreativität. Über die Kompetenz „Belastbarkeit“ sind in der Literatur keine Angaben zu finden. Belastbarkeit wird ausschliesslich im Zusammenhang mit den belasteten Klientinnen und Klienten beschrieben. Die Kreativität ist hingegen in den Fachbüchern vielfach erwähnt und wird hauptsächlich im Zusammenhang mit der Problemlösung in Verbindung gebracht, für die es nach der Meinung der Expertinnen und Experten Kreativität braucht.

### Selbstreflexion

In unserer Umfrage bewegt sich die Selbstreflexion im Mittelfeld. Dieses Resultat erstaunt, denn in der Literatur ist diese Selbstkompetenz sehr ausführlich von Schreyögg, Vogelauer, Rauen (alle 2003) und auch Lippmann (2006) beschrieben, welche die Selbstreflexion als enorm wichtig ansehen. Es kann die Vermutung angestellt werden, dass Authentizität ohne Selbstreflexion nicht erreicht werden kann und dadurch in dieser Kompetenz teilweise schon abgedeckt ist.

Die weiteren Kompetenzen, die sich im Mittelfeld bewegen, werden hier nicht speziell beschrieben.

---

Ausblick in weiterführende Fragen zu den Selbstkompetenzen

Spannend wäre es in einer zweiten Untersuchung herauszufinden, wie Firmen die einzelnen als wichtig gewerteten Kompetenzen bei Coachs wahrnehmen. Wie nehmen Firmen beispielsweise authentische Coachs wahr und was an ihrer Haltung und ihrem Verhalten macht es aus, dass sie als echt und glaubwürdig eingestuft werden? Diese Frage wäre auf viele der beschriebenen Kompetenzen adaptierbar.

## 6.2. Sozialkompetenz

Die Resultate der Umfrage ergaben ein klares Bild von aktiven und unvoreingenommen zuhörenden Coachs, (251 Punkte). Dieser Wert ist mit Abstand der höchste im Bereich der Sozialkompetenzen und ist als zweithöchster aller Kompetenzen aus den Bereichen Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenzen rangiert worden. Weiter sollen Coachs wertefrei und neutral sein. Auch die Empathie die auf dem dritten Rang liegt, scheint wichtig zu sein.

Aktiv und unvoreingenommen zuhören können

Diese Kompetenz scheint im Bereich der Interaktion zwischen Coach und Coachee die wichtigste zu sein und ist auch in der Literatur ausführlich erwähnt. Kilburg (2002) beschreibt, dass diese Kompetenz zum Grundrepertoire eines Coachs gehört, wenn Coachs Klientinnen und Klienten unvoreingenommen gegenüber treten. Kilburg (2002, S. 227) beschreibt dies mit folgenden Worten: „Coachs sollten sich bewusst sein, emotional neutral gegenüber den Themen zu sein, die ein Coachee mitbringt. Empathisches Zuhören erfordert keine parteiische Stellungnahme des Coachs. Die Disziplin von professioneller Hilfe erfordert von Coachs zuerst die Bemühung um ein Verständnis, was überhaupt ablaufen könnte, und nicht vorschnell zu urteilen“ [Übersetzung v. Verfasser].

Auch Rosenberger (2002) sieht die Wichtigkeit des aktiven Zuhörens darin, dass Coachs Beobachter sein müssen und die verbalen und nonverbalen Äusserungen der Coachees erfassen sollten. Sie sollten gleichzeitig Gesprächspartner und aktive Zuhö-

rende sein. Das erfordert eine offene, neutrale Haltung des Coachs, in der Begegnung mit den Coachees und den Themen, welche diese mitbringen. Wenn ein Coach diese Kompetenz nicht als Grundvoraussetzung mitbringt, kann davon ausgegangen werden, dass ein Coaching im Voraus zum Scheitern verurteilt ist. Ohne diese Fähigkeit können Coachs auf die Probleme des Coachees nicht eingehen, da sie diese nicht wahrnehmen können. Ein weiterer Punkt betreffend die Unvoreingenommenheit von Coachs liegt in der Gefahr einer zu langen einseitigen Berufserfahrung in der Branche, in der das Coaching stattfindet, da sie beruflichen Problemen eines Coachees nicht mehr neutral begegnen können.

#### Wertefreiheit und Neutralität

Diese Sozialkompetenz rangiert auf dem zweiten Platz bei den von den Firmen erwarteten Kompetenzen. Die Wertefreiheit wird in der ganzen Fachliteratur als wichtig erachtet. Rauen (2005) bedingt die Wertefreiheit als Basis, um dem Coachee offen gegenüberzutreten und nur so als fundierter Reflexionspartner fungieren zu können. Bei der Wertefreiheit und Neutralität scheint es eine Deckungsgleichheit mit der Unvoreingenommenheit beim Zuhören zu geben.

Umso deutlicher ist das Resultat der ersten beiden Plätze zu interpretieren. Den Firmen scheint die Wertefreiheit und Unvoreingenommenheit so wichtig, dass sie diesen beiden Kompetenzen einen Viertel aller möglichen Punkte zukommen liessen.

#### Empathie

Auf dem dritten Rang befindet sich die Empathie. Es scheint eine Grundvoraussetzung zu sein, dass jede Person, die mit Menschen zusammenarbeitet, empathisch sein soll. Für Coachs, welche auf die Probleme und Ängste von Menschen eingehen müssen, scheint das ganz besonders der Fall zu sein.

In der Fachliteratur ist die Empathie ausführlich beschrieben. So sieht Rauen (2005) die Empathie als eine wichtige Fähigkeit an, um intuitiv und reflektiert Kontakt mit Menschen zu halten. Dorsch (2004 S. 243) erklärt Empathie als die Erfahrung, einer

Gefühlslage einer anderen Person teilhaftig zu werden und diese zu verstehen. Im Kontext aller Selbstkompetenzen scheint es, dass die Empathie auch als Synonym für andere Sozialkompetenzen gelten kann. So können die Wertschätzung, die Toleranz und der Respekt sehr nahe bei der Empathie eingeordnet werden. Eine begriffliche und semantische Trennschärfe ist hier schwierig. Dies könnte auch eine mögliche Erklärung sein, weshalb sich beispielsweise die Toleranz auf dem letzten Platz befindet.

### Gleichwertigkeit

Die Gleichwertigkeit ist in der Bewertung nur auf dem drittletzten Rang (mit 74 Punkten). Hier liegt die Vermutung nahe, dass diese Kompetenz schon zu grossen Teilen in der Wertefreiheit (183 Punkte) beinhaltet ist. Weiter gilt es in Betracht zu ziehen, dass die Gleichwertigkeit aus der Sicht der Coachees allenfalls nicht erwünscht, angestrebt oder wegen der Expertenrolle des Coachs nicht für möglich gehalten wird. Schreyögg (2003) sieht eine Ursache für eine Ungleichheit bei den Interaktionsstilen, die ein Dominanzgefälle zuungunsten der Coachees erzeugen können. Dies ist der Fall, wenn Coachs zum Beispiel nur noch „schweigende Magier“ sind, wenn sie ständig dozieren oder notorisch die Führung übernehmen. Coachs sollen Klientinnen und Klienten dahingehend unterstützen, dass sie wieder handlungsfähig werden und an ihre Selbstwirksamkeit glauben.

### Vertrauensvolle Atmosphäre schaffen

Die befragten Firmen wiesen der Sozialkompetenz „Vertrauensvolle Atmosphäre schaffen“ den vierten Platz zu. Die Coaching-Fachbücher stufen diese Kompetenz auch als sehr wichtig ein. Kramer (2005) sieht die Rolle eines Coachs als Prozessbegleiter, welche die Coachees dahingehend begleiten sollen, dass sie zu Expertinnen und Experten für ihre eigenen Probleme werden. Für ein optimales Arbeitsbündnis ist die Schaffung einer vertrauensvollen Atmosphäre sehr wichtig. Nach Looss und Rauen (2005, S. 160) ergibt sich eine günstige Atmosphäre dann, wenn Coachs in der

Lage sind, eine angstfreie und vertrauensvolle Situation zu schaffen. Hier findet sich auch eine Verbindung oder sogar Überschneidung zu den Selbstkompetenzen. Die Diskretion wird nämlich als eine der Grundlagen für die Schaffung einer vertrauensvollen Atmosphäre angesehen.

Tolerant und respektvoll sein

Weit abgeschlagen liegt die Toleranz auf dem letzten Platz. Mit nur 15 Punkten ist sie die am schlechtesten bewertete Einzelkompetenz aller Kompetenzgruppen. Über dieses Resultat kann auch die Vermutung angestellt werden, dass Respekt und Toleranz von den Firmen als nicht erwähnenswerte Voraussetzungen gelten. Respekt und Toleranz kommen in der verarbeiteten Literatur in Zusammenhang mit Coachs nicht vor. Sie werden nur im Zusammenhang mit Führungskräften erwähnt, die tolerant und respektvoll sein sollen. Speziell in der Situation, in der Vorgesetzte als Coachs in ihrer Abteilung auftreten.

### 6.3. Methodenkompetenz

Die Ergebnisse der Umfrage haben keine eindeutigen Ausreisser hervorgebracht, wie das bei den Selbst- und Sozialkompetenzen der Fall war. Ein möglicher Erklärungsansatz ist, dass die persönlichen Kompetenzen für die Personen, die Coaching einkaufen, wichtiger sind als die Methodenkompetenzen oder diese zumindest mehr polarisieren.

Methodenvielfalt

Den höchsten Wert erreichte die Methodenvielfalt mit dem Zusatz, diese flexibel einsetzen zu können. Das flexible Einsetzen kann wiederum ein Hinweis darauf sein, dass die Firmen zwar viele Methoden voraussetzen, der Einsatz dieser aber nicht genau festgelegt werden soll und den Coachs überlassen bleibt. Metaphorisch ausgedrückt kann es folgendermassen auf den Punkt gebracht werden: Es scheint für die

---

Firmen wichtig zu sein, dass der Werkzeugkoffer eines Coachs mit vielen verschiedenen Werkzeugen reich gefüllt sein sollte.

Methoden auf Wunsch anpassen und eigenes Coachingkonzept haben

Weiter kann man annehmen, dass wohl der Werkzeugkoffer reich gefüllt sein soll, Coachs aber auch genau wissen müssen, wann und wo sie diese Werkzeuge einsetzen. Es zeigt sich in der Bewertung der Firmen über das Anpassen der Methoden und das eigene Coachingkonzept ein leichter Widerspruch durch die ähnlich hohe Bewertung. Dazu kann aus der Literatur von Schreyögg (2003) Folgendes erwähnt werden: Eine sensible Haltung eines Coachs gegenüber der Methodenwahl ist wichtig und die Methode soll adäquat auf den Klienten zugeschnitten sein. Weiter schreibt sie, dass ein Einsatz von stereotypen Anwendungsmethoden ebenso unangebracht ist wie eine Überanpassung der Methoden auf Wunsch der Klientinnen und Klienten. Weiter liegt die Vermutung nahe, dass in der Dreieckssituation (Auftraggebende, Coachs, Coachees) Auftraggeber vielfach die Methoden nicht zu sehen bekommen, die Coachs beim Coachee angewendet haben. Auch Lippmann (2006) ist der Meinung, dass ein Coach sich bei der Methodenwahl Gedanken zur Passung an die Klientin und den Klienten, zur Problemstellung und zum aktuellen Prozess machen sollten.

Zielsetzung und Auftragsklärung

Die klare Zielsetzung und die Auftragsklärung belegen in der Umfrage die Plätze zwei und drei. Die Auftragsklärung kann als Metabegriff angesehen werden, in dem die Zielsetzung auch beinhaltet ist, da eine klare Zielsetzung zu vereinbaren ein Teil der Auftragsklärung ist. Auffällig ist dabei, dass die beiden Kompetenzen so weit vorne liegen. Es scheint für die Auftraggebenden wichtig zu sein, die ersten Kontakte mit einem Coach professionell zu erleben. Dieses Resultat deckt sich mit der Fachliteratur, welche die Auftragsklärung in jedem Buch explizit beschreibt.

Da die Auftragsklärung in der Umfrage und in der Fachliteratur hoch bewertet ist, können folgende Vermutungen angestellt werden: Ist es den Firmen wichtig, weil sie schon schlechte Erfahrungen gemacht haben? Wird es in der Literatur dementsprechend so deutlich erwähnt, weil die Autorinnen und Autoren dies als Schwachpunkt im Coaching sehen? Oder kann man es als detaillierte Arbeitsanleitung für Coachs betrachten, da diese Bücher meist von Coachs für Coachs geschrieben sind?

Wichtige Punkte, die laut der bearbeiteten Fachliteratur unter Kapitel 3.3.2. in der Auftragsklärung enthalten sein sollten, sind hier noch einmal erwähnt:

- Ziel des Coaching-Prozesses
- Erwartungen, Vorgehensweise, erwartete Widerstände, Ängste
- Regeln der Zusammenarbeit, inhaltlich, organisatorisch, zeitlich
- Schriftlicher Vertrag, Honorar
- Vertraulichkeit, Diskretion
- Unternehmens-, Änderungs- und Kommunikationskultur, Firmenpolitik

#### Coaching auf Erfolg und Nachhaltigkeit evaluieren

Dieser Punkt scheint den Firmen wichtig zu sein, wobei er in den konsultierten Fachbüchern keine explizite Erwähnung findet. Trotzdem ist die Überprüfung des Coaching-Erfolges ein Thema, welches als Signal für Coachs angesehen werden kann. Coachs wären somit dazu angehalten, nach abgeschlossenem Coaching-Prozess zu evaluieren, wie sich dieser Prozess auf die Coachees ausgewirkt hat. Diese Kompetenz könnte auch unter dem Titel „Kundenpflege“ eingeordnet werden.

#### Weiterführende Fragen

Es sollte kritisch hinterfragt werden, wie die Methodenkompetenzen voneinander abzugrenzen sind. Hier liegt die Vermutung nahe, dass „Methoden auf Wunsch des Klienten anpassen“ (zweitletzter Rang, 83 Punkte) in der flexiblen Handhabung der

---

Methodenvielfalt (180 Punkte) schon enthalten ist. Gerade weil sich die zwei vordersten mit den hintersten eventuell decken, scheint diese Frage virulent zu sein.

## 6.4. Fachkompetenz

### Ausbildung

Aus der Umfrage ergibt sich ein geteiltes Bild. 33% der Antworten gehen in die Richtung, dass eine Fachhochschule die Mindestausbildung für einen Coach sein sollte, wobei 28% der Befragten finden, dass es keine spezifische Mindestausbildung braucht. Das Erste lässt sich wohl mit dem Trend der letzten Jahre erklären, der zu einer erhöhten allgemeinen Mindestausbildung tendiert, da viele Ausbildungen nur noch mit Matura möglich sind. Somit erstaunen diese Zahlen, da auf der anderen Seite fast ein Drittel keine spezifische Mindestausbildung gewählt hat. Weiter wirft es auch Fragen auf, dass der Universitätsabschluss nur zu 18% gewählt wurde. Es scheint, dass die Berufserfahrung, die in den Fachhochschulen gefragt ist, stärker gewichtet wird. Zudem befinden sich in den Fachhochschulen auch viele Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger, die über eine breite Praxiserfahrung und eine hohe Determinierung für die Ausbildung verfügen. Dies könnte aber auch an der Selektion bei der „Anwerbung“ für die Umfrage liegen. Vielleicht haben eher Firmen mitgemacht, die diese Richtung gutheissen, da klar erwähnt wurde, dass die Umfrage von einer Fachhochschule initiiert wurde.

Wie schon erwähnt, hat rund ein Drittel der Befragten „andere Mindestausbildung“ gewählt. Dabei wurde unter anderem Folgendes erwähnt: Coaching-Ausbildung, viel Praxis-, Lebens- und Berufserfahrung, Fachausweise, Persönlichkeitsbildung. Die bearbeitete Literatur spricht vor allem davon, dass es je nach Betätigungsfeld eines Coachs ganz unterschiedliche und spezifische Ausbildungen braucht, was aber dann eher den spezifischen Zusatzausbildungen anzurechnen wäre.



### Spezifische Zusatzausbildung und Alter

Die hohe Bewertung der Coachingausbildung als spezifische Zusatzausbildung (44%) überrascht insofern nicht, da auf dem Level, in dem sich Executive-Coaching abspielt, eine hohe Professionalisierung zu erwarten ist. Vogelauer (2006) betont die Wichtigkeit eines professionellen Gesprächs mit strukturiertem und zielorientiertem Vorgehen. So erscheint es nachvollziehbar, dass Firmen Coachs bevorzugen, die eine spezifische Coaching-Ausbildung mitbringen, damit den Firmen auch klarer ist, was sie „einkaufen“ und was die Coachs an Können mitbringen. Die klar tiefen Werte der psychotherapeutischen Ausbildung in der Umfrage spiegeln sich in der Literatur wider, die aufzeigt, dass nicht eine therapeutische, sondern eine beratende Haltung der Coachs momentan gefragt ist. Es ist vorstellbar, dass Coachs mit therapeutischem Hintergrund für auftraggebende Firmen und Coachees ein zu pathologisches Etikett haben. Unter „andere spezifische Zusatzausbildungen“ nannten zwölf Firmen zu einem grossen Teil nicht-normative Ausbildungen wie Lebenserfahrung, eigener Prozess, Praxiserfahrung, Menschenkenntnis, Sozialkompetenz und Herzensbildung. Zum anderen betonten sie eine qualifizierte Coaching-Ausbildung, Organisationsentwicklung und Kommunikationspsychologie.

Interessant dabei ist, dass viele Aussagen einer „nicht-normativen Ausbildung“ angerechnet werden können und dabei speziell die Lebenserfahrung betont wird. Spannend wäre dabei zu erfahren, ob diese Firmen bessere Erfahrungen mit solchen „durch das Leben geschulten Personen“ gemacht haben. Es kann dabei aber nicht gesagt werden, dass dies eine allgemeingültige Aussage ist, da doch nur 7% der Firmen sich zu „anderen Zusatzausbildungen“ äusserten. Nach der Wichtigkeit von Lebenserfahrung wurde dann an einer anderen Stelle im Fragebogen speziell nachgefragt. Dabei ergab sich ein überaus deutliches Bild: 96% der Befragten erachten Lebenserfahrung als eher wichtig bis wichtig. Dies deckt sich auch mit Aussagen der Literatur, welche ideale Coachs als Menschen beschreiben, die mit einer breiten Lebens- und Berufserfahrung, die Höhen und Tiefen beruflichen Daseins an sich selbst erfahren haben (Schreyögg, 2003). Daraus zeigt sich auch ein Idealalter des Coachs,

das sich laut Schreyögg (2003) gegen Ende 30 bewegt. Aus der Umfrage ergibt sich ein zum Teil ähnliches Bild. 35% der Firmen sehen das Mindestalter des Coachs in diesem Alterssegment von 36 bis 40 Jahren. 64% sehen jüngere Coachs mit 36 Jahren und nur eine Firma sieht das Mindestalter bei über 40 Jahren! Dabei stellt sich die Frage, wie so „junge“ Coach über so viel Lebenserfahrung verfügen sollen, wie von den meisten Firmen gewünscht wird.

### BWL – Wissen

Das generelle Wirtschaftswissen ist laut der Umfrage der vorliegenden Arbeit von 30% der befragten Firmen als wichtigstes Wissen gewählt worden. Darunter fällt sicher auch das volkswirtschaftliche Wissen. Das heisst, ein Coach muss Bescheid wissen, wie die Wirtschaft funktioniert und welche Mechanismen wirken können. Hier scheint eine enge Verbindung mit Wissen über die aktuelle Wirtschaftslage (3. Platz) zu bestehen. Coachs, die einen Auftrag in einer Firma haben, in deren Branche zurzeit einiges los ist wie zum Beispiel Massenentlassungen, verlorene Grossaufträge oder Fusionen, müssen „up to date“ sein. Es ist möglich, dass die Klientin oder der Klient davon direkt oder indirekt betroffen ist und allenfalls darauf angesprochen werden sollte.

Mit der Aussage von Baitsch (1988), dass sich Coachs im Businessdschungel auskennen müssen, stimmt auch Böning (2005) überein. Bei seiner Umfrage ist die Businesserfahrung in den Top-five-Antworten wieder zu finden. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Coach ein sehr genaues Bild über die Organisation und deren wirtschaftliches Umfeld haben muss (27% im Cluster BWL-Wissen).

### Coachingerfahrung

Ein „idealer“ Coach verfügt laut der Umfrage über vier bis sechs Jahre Erfahrung in Coaching (45%). Fast ein Drittel der Firmen würden einen Coach mit zwei bis vier Jahren Erfahrung engagieren und 13% sehen ein bis zwei Jahre Erfahrung als ideal für ein Engagement an. Aufgrund der Resultate kann fast verwundert festgestellt

werden, dass Coachs, welche mehr als sechs Jahre Erfahrung haben, weniger gewählt wurden als „Neulinge“ auf diesem Gebiet. Liegt es vielleicht daran, dass die Coachs als mehr festgefahren erlebt werden, wenn sie länger in diesem Bereich tätig sind? Auch dies ist eine spannende Frage, die sich weiterzuverfolgen lohnen würde. Vogelauer (2005) liefert dazu eine mögliche Erklärung, indem er in der langjährigen, einseitigen Berufserfahrung die Gefahr der Voreingenommenheit sieht.

### Berufserfahrung und Managementwissen

Diese beiden Kompetenzen, die nicht im gleichen Cluster gemessen wurden, beeinflussen sich stark. Managementwissen ist zwar ohne Berufserfahrung möglich, scheint aber im Zusammenhang mit den beschriebenen Punkten über die Praxiserfahrung (siehe 6.4. „Ausbildung“) nur in Kombination effektiv zu sein. Der höchste Wert bei den Berufserfahrungen erreichte die „Erfahrung in Organisationen“. Es scheint den Firmen wichtig zu sein, dass Coachs eine fundierte Berufserfahrung haben, und wenn diese mit Beratungserfahrung zusammenfällt, deckt das 60% der Wertungen im Bereich Berufserfahrung ab.

Beim Managementwissen ist das Wissen über Konflikt-Management mit 40% aller Nennungen an erster Stelle, gefolgt vom Change-Managementwissen mit 30%. Hier belegen die ersten beiden Plätze 70% aller Bewertungen. Die Vermutung liegt nahe, dass Coachs hauptsächlich für diese Problematiken angestellt werden.

Bayer (1995) sieht die Ursache für viele soziale Konflikte im immer schneller werdenden Wandel der letzten Jahre und der Unmöglichkeit, in der gleichen Zeit alles seelisch zu verarbeiten. Um den nötigen Wandel erfolgreich gestalten zu können, sieht er es als unabdingbar, den einzelnen Menschen und seine seelische Grundstruktur zu verstehen. Dieser „Zwang zur ständigen Innovation“ der Firmen und die daraus resultierenden Probleme, zeichnen sich auch in der Umfrage ab. 30% der Firmen sind der Meinung, dass ein Coach mit Wissen um Change-Management vertraut sein sollte.

## 6.5. Zusatzfragen

Es wurden in dem Fragebogen neben den Kompetenzen auch noch diverse Zusatzfragen gestellt, die zum Teil im speziellen Interesse des Verbandes BSO liegen.

### Auswahl von Coachs

Hier wurde gefragt, für welche Problemstellungen Coaching eingekauft wird. Bei dieser Frage gab es keine eindeutigen Ausreisser, dabei kann aber eine Tendenz festgestellt werden. An der Spitze stehen die „komplexen Probleme“. Nahe beim Spitzenreiter befinden sich Problemstellungen, die mit Veränderungen zu tun haben, welche das unmittelbare Umfeld der Klientin oder des Klienten betreffen, die jedoch nicht durch sie direkt ausgelöst worden sind. Das sind Coaching bei „strukturellen Änderungen“ und Coaching bei „neuen Aufgaben / Funktionen“. Weiter ist erkennbar, dass bei Beförderungen, Stillstand und Evaluationen sowie Beurteilungen wenig Coaching eingesetzt wird.

Bei einer weiteren Frage über die Auswahl der Coachs anhand der gestellten Probleme ergab sich ein klares Bild. Beinahe 80% der Firmen engagieren „spezialisierte Coachs“. Hier kann vermutet werden, dass das Beschäftigungsfeld für einzelne Coachs kleiner wird, da Firmen offensichtlich keine „Allerweltscoachs“ suchen und anstellen. Es stellt sich folgende Frage für alle Coachs und alle zukünftigen Coachs: Sollen sich Coachs auf mehrere Problemstellungen spezialisieren, um bei den bestehenden Kunden mehr Coachings abdecken zu können, oder soll sich der Coach auf eine oder wenige Problemstellungen konzentrieren? Diese Coachs wären allenfalls dazu gezwungen, den Kundenkreis mit aktiveren Mitteln wie Werbung und Akquisition zu erweitern.

Bei der Frage ob mehr interne oder externe Coachs engagiert werden, antworteten die Firmen mit 60%, dass dies von der Problemstellung abhängt. Bei den offenen Fragen vermerkten die Firmen, dass sie eher zu externen Coachs tendieren, es aber auch klar von der Fragestellung abhängt. Es scheint, dass wenn ein Coach ein integriertes Mitglied der Organisation ist, ein Coaching schwierig wird. Diese Tendenz

bestätigt auch die generelle Frage nach der Beschäftigung von internen oder externen Coachs (Abbildung 29, Kapitel 5.2.5.).

#### Probleme ausserhalb ansprechen

Die Firmen beantworteten die Frage über das „Ansprechen von Problemen ausserhalb der Zielvereinbarung“ mit 75% im „ja“- und „eher ja“-Bereich. Das scheint ein klares Zeichen zu sein, dass die Firmen dankbar wären, wenn der Coach seinen Fokus möglichst weit geöffnet hat. Hier kann ein Bogen zu Punkt 6.1.1. „Vernetztes Denken“ geschlagen werden. Es scheint möglich zu sein, dass Coachs, die nicht vernetzt denken können, solche Probleme ausserhalb ihres Auftrages nicht erkennen können. Hier scheint die Bemerkung angebracht, dass es sich bei dieser Frage um eine Gratwanderung handelt. Hier pendelt ein Coach zwischen dem Einmischen in andere Bereiche und strikter Einhaltung des Auftrags hin und her. Die persönliche Beziehung zur Auftraggeberin oder zum Auftraggeber ist hier wohl entscheidend.

#### Berufstitel, Professionalisierung

Bei den Fragen über Verbandszugehörigkeit, Berufstitel und Professionalisierung ergab sich ein zwiespältiges Bild. Die Firmen befürworteten eine Professionalisierung und einen damit zusammenhängenden, geschützten Berufstitel. Eine Verbandszugehörigkeit scheint den Organisationen jedoch nicht so wichtig zu sein. Ob die Firmen einen Coach mit einem geschützten Berufstitel eher engagieren, beantworteten 75% mit „ja“ und „eher ja“.

Es scheint hier ein dringendes Bedürfnis vorhanden zu sein, einen Berufstitel zu schaffen, zumal die Firmen den Stellenwert von Coaching in Zukunft als steigend betrachten (Abbildung 26, Kapitel 5.2.5.). Ein Berufstitel würde den Firmen die Auswahl eines Coachs erleichtern, um nicht die sprichwörtliche „Katze im Sack“ zu kaufen.

Hier scheinen ganz klar der Verband und die Mitglieder gefordert, einen geschützten Berufstitel zu schaffen. Es kann auch sein, dass ein geschützter Berufstitel vor allem

bei einer Erstanstellung hilfreich ist. Überhaupt ins „Business“ zu kommen und Fuss zu fassen, ist sehr wahrscheinlich der schwierigste und wichtigste Schritt, da die meisten Coachs sich durch Mund-zu-Mund-Propaganda ihre Engagements holen.

### Alter und Geschlecht

Bei den Fragen nach dem Alter ging aus der Umfrage hervor, dass das Alter des Coach eine Rolle spielt, aber nicht im Zusammenhang mit dem Alter der Coachees. Bei dem Mindestalter ist das Profil der Umfrage eher jünger, als es in der Literatur beschrieben wird (siehe Kapitel 6.4.2.). Schreyögg (2003) sieht das ideale Alter gegen Ende des vierten Lebensjahrzehnts.

Die Resultate der Umfrage über das Geschlecht zeigen ein eindeutiges Resultat. Weder ist das Geschlecht für den Auftrag wichtig noch muss es passend zum Coachee sein. Wichtig ist laut Schreyögg (2003), dass sich die Klientin und der Klient die Coachs suchen, denen sie sich besser anvertrauen können. Manchmal wäre es vielleicht geschickter, wenn in speziellen Fällen ein Coach nach dem Geschlecht ausgesucht würde. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn ein Coachee generell Schwierigkeiten im Umgang mit Frauen oder Männern hat.

### Coaching für was eingesetzt

Die Resultate zu dieser Frage zeigen ein eindeutiges Bild. Mit grossem Abstand sind die Einzelsettings das häufigste gewählte Coachingform. Dies ist jedoch mit Vorsicht zu geniessen, da bei der Erhebung der Stichprobe ausdrücklich nach Executive-Coaching gefragt wurde. Zu 55% wird das Coaching fallweise und individuell eingesetzt. Auch dieses Resultat bestätigt den hauptsächlichen Einsatz von Coaching für Führungskräfte. Es scheint, dass erst ab einer gewissen Hierarchiestufe Coaching von den Organisationen angeboten wird. Weniger wird Coaching für Personalentwicklung und ganz selten für strategische Massnahmen eingesetzt.

## 6.6. Fazit

Zusammenfassend kann man auf zwei verschiedenen Ebenen Aussagen machen:

1. Zu den Kompetenzen und ihrer Gewichtung aus der Umfrage im Vergleich mit der Literatur
2. Zur Bedeutung, welche diese Gewichtung von den Firmen für die Coachs und die Organisationen hat

Wenn die Top-6-Antworten der Umfrage im Bereich der Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenz betrachtet werden (siehe Abbildung 11, S. 40), ergibt sich ein Idealbild von Coachs, die folgende Eigenschaften haben:

Die Coachs sind echt, glaubwürdig, hören aktiv und unvoreingenommen zu, denken vernetzt, behalten das Ziel vor Augen, sind wertefrei und neutral und verfügen über viele Methoden, die sie flexibel einsetzen können.

Falls ein Coach alle diese Fähigkeiten in hohem Masse in einer Person vereinen könnte, wäre das der „Supercoach“. Das mögliche Bild eines solchen „Supercoach“ steht klar gegen die Aussage von Rauen (2005, S. 290), in der er unterstreicht, dass Coachs keine Übermenschen sind oder sein können. Deshalb muss an dieser Stelle betont werden, dass die Umfrage Auskunft darüber gibt, welches Bild die Firmen von einem idealen Coach haben, nicht, wie Coachs wirklich sind.

Als erfreulicher Aspekt kann jedoch notiert werden, dass speziell in einem geschäftlichen Kontext die beiden mit Abstand höchstbewerteten Fähigkeiten aus dem Bereich der persönlichen Kompetenzen kommen. Die „Authentizität“ ist eine Selbstkompetenz und das „aktive unvoreingenommen Zuhören“ eine Sozialkompetenz. Beide können nicht in einer Schule, einem Kurs oder Studium gelernt werden wie viele Fach- oder Methodenkompetenzen, sondern sind vielmehr Merkmale der Persönlichkeit.

---

Zusammengefasst kann das Zitat von Baitsch (1988) unter Einbezug der Umfrageergebnisse mit einem Augenzwinkern etwa wie folgt umformuliert werden:

Ä So verfügt ein Super-Coach über die Echtheit und Glaubwürdigkeit eines Pfarrers, hört aktiv zu wie ein Psychotherapeut und nimmt den Klienten mit all seinen Themen mit offener Haltung an, wie er ist, ohne zu werten wie Mutter Teresa. Er sieht die komplexen Zusammenhänge und ist immer einen Schritt voraus wie Sherlock Holmes. Dabei hält er ständig das Ziel vor Augen wie ein Leistungssportler, welches er mit einem prall gefüllten Rucksack voller Methoden flexibel zu verfolgen weiss wie ein Pfadfinder.

Weiterführende Fragen und mögliche Arbeiten

Spannend wäre es, wie schon in Abschnitt 6.1.7. erwähnt, zu untersuchen, wie sich die Firmen einen authentischen, aktiv zuhörenden, offenen, vernetzt denkenden, vorausschauenden, zielgerichteten und methodenvielfältigen Coach vorstellen und wie sie einen solchen erkennen würden.

Interessant wäre es auch, die Perspektiven von Auftraggeber und Klienten zu vergleichen und die allfällige Divergenz der Ansichten in diesem Dreiecksverhältnis zu betrachten.

Weiterführend könnte man auch die vorliegende Arbeit mit der Partnerarbeit (Welche Kompetenzen braucht ein Coach?) vergleichen. Dabei könnten das ideale Selbstbild und das ideale Fremdbild von Coachs einander gegenübergestellt und miteinander verglichen werden.

Eine interessante Frage, die sich aus den Resultaten der vorliegenden Arbeit stellt, ist, ob sich allenfalls Auswirkungen auf Coachs, den Verband und die Coaching-Ausbildungen ergeben. Dieser Frage nachzugehen, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, wäre aber eine logische Konsequenz.

Ein weiterer nicht unwesentlicher Punkt ist der, dass der effektive Hintergrund (Problemstellung /Fragestellung), der zum Coachinganlass geführt hat, in der Litera-



tur wenig berücksichtigt wird. Auch in der vorliegenden Studienarbeit konnte nicht auf diesen Punkt eingegangen werden.

### 6.7. Methodenkritik

Wie unter 5.2. beschrieben, wurde bei der Zusammenstellung des Fragebogens mit der Gruppierung der Kompetenzgruppen und der Erstellung von Clusters eine A-priori-Gewichtung vorgenommen. Durch diese Vorgewichtung wurde das Resultat klar beeinflusst. Wenn alle 64 abgefragten Kompetenzen nicht gruppiert und nicht in Clusters eingeteilt wären, ist es sehr wahrscheinlich, dass ein ganz anderes Bild entstanden wäre. Ein Vergleich zwischen den Kompetenzgruppen wäre somit auch möglich geworden. Um den Umfang der Arbeit und den des Fragebogens in einem vertretbaren Rahmen halten zu können, wurden nur die erwähnten 64 Kompetenzen ausgewählt, was eine klare Einschränkung bedeutet. Unzählige weitere Kompetenzen hätten abgefragt werden können.

## 7. Abstract

Gegenstand dieser empirischen, quantitativen Arbeit ist die Frage nach den erwarteten Kompetenzen eines Executive-Coachs, aus der Sicht von Firmen. Anhand eines eigens dafür entwickelten Internetfragebogens wurden die Kompetenzen untersucht und die Antworten von 84 Firmen ausgewertet. Diese Arbeit wählte Fragen im Bereich der Selbst-, Sozial-, Methoden- und Fachkompetenz aus, ausgehend von ausgewählter Literatur, welche die gängigen Kompetenzschwerpunkte eines Coachs beschreiben. Weiter wurden zusätzliche Fragen zu Budget, Zeitaufwand für Coaching, Einsatzgründe, Settings und Geschlecht gestellt. Für den Verband BSO (Berufsverband für Supervision und Organisationsentwicklung) wurden auch Daten bezüglich eines geschützten Berufstitels für Coachs und Notwendigkeit einer Verbandszugehörigkeit erhoben. Die erfragten Kompetenzen wurden im Theorieteil anhand von Fachliteratur beschrieben sowie von den anverwandten Begriffen wie Training, Mentoring, Supervision und Therapie abgegrenzt. Die Ergebnisse wurden mit der bearbeiteten Literatur in Verbindung gebracht und verglichen, wobei zentrale Aussagen der Fachbücher bestätigt oder auch widerlegt werden konnten. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass ein Führungskräfte-Coach aus der Sicht der Organisationen nicht primär Fachwissen mitbringen muss, sondern eher persönlichen Kompetenzen wichtig sind. Diese sind beispielsweise „Authentizität“, „aktiv und unvoreingenommen zuhören können“ und „vernetztes Denken“. Es muss bei diesem Ergebnis betont werden, dass diese Untersuchung das Wunschbild von Firmen darstellt, wie ein Coach sein sollte.

## 8. Literaturverzeichnis

Abteilung für Führungskräfteberatung der Stadt Zürich (2004). Kompetenzmodell für Führungskräfte der Stadt Zürich. Zürich: Selbstverlag

Bayer, H. (1995). Coaching Kompetenz. München; Basel: Ernst Reinhardt Verlag.

Böning, U. & Fritschle, B. (2005). Coaching fürs Business. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.

Dorsch, F. (2004). Psychologisches Wörterbuch (14. Aufl.). Bern: Hans Huber.

Duden, Band 7 (2001). Herkunftswörterbuch. Etymologie der deutschen Sprache (3.Aufl.). Mannheim: Dudenverlag

Erpenbeck, K. & von Rosenstiel, L. (2003). (Hrsg.) Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Erpenbeck, J. & Heyse, V. (1999). Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation. Münster: Waxmann.

Fatzer, G. (2005). Gute Beratung von Organisationen. Bergisch Gladbach: EHP Verlag Andreas Kohlhage.

Fischer, M. (2002). Coaching: Miteinander Ziele erreichen. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Huck-Schade, J. M. (2003). Soft Skills auf der Spur. Soziale Kompetenzen: weiche Fähigkeiten – harte Fakten. Weinheim; Basel; Berlin: Beltz Verlag.

Jansen, A., Mäthner, E. & Bachmann, T. (2004). Erfolgreiches Coaching. Wirkfaktoren im Einzel-Coaching. Kröning: Asanger Verlag.

Kilburg, R. R. (2002). Executive Coaching. Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos. Washington: American Psychological Association.

Kramer, M. (2005). Arbeitsbündnis. In Fatzer, G. (Hrsg.). Der Beginn von Coachingprozessen. Vom Fall zum Konzept (S. 68). Bergisch Gladbach: EHP Verlag Andreas Kohlhage.

Lippmann, E. (2006): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. Heidelberg: Springer.

Looss, W. & Rauen, C. (2005). Einzel-Coaching – Das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung (3. Aufl.). In Rauen, C. (Hrsg.). Handbuch Coaching (S.155-182). Göttingen: Hogrefe.

Rauen, C. (2003). Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Rauen, C. (2005). Handbuch Coaching (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Schreyögg, A. (2001): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt/Main: Campus.

Tippelt, R., Mandl, H. & Straka, G. (2003). Entwicklung und Erfassung von Kompetenz in der Wissensgesellschaft. Bildungs- und wissens-theoretische Perspektiven. In Gogolin, I. & Tippelt, R. (Hrsg.). Innovation durch Bildung. Beiträge zum 18. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (S. 349-369). Opladen: Leske & Budrich.

Vogelauer, W. (2006). Coach the Coach: Weiter- und Fortbildung von Profis. In Lippmann, E. (Hrsg.) Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis (S. 233-242). Heidelberg: Springer.

Zollinger, E. (1999). Schlüsselqualifikationen – Schlüssel zum Erfolg. St. Gallen: Berufsberatung Heer Druck AG.

## 9. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Branchenzugehörigkeit

Abbildung 2: Anzahl Mitarbeiter, welche in der Schweiz tätig sind

Abbildung 3: Selbstkompetenz – Umgang mit sich selbst

Abbildung 4: Selbstkompetenz – Haltung eines Coachs

Abbildung 5: Selbstkompetenz – Rollenverständnis

Abbildung 6: Selbstkompetenzen – Gesamtbild

Abbildung 7: Sozialkompetenz – Beziehungsfähigkeit

Abbildung 8: Sozialkompetenz – Kommunikationsfähigkeit

Abbildung 9: Sozialkompetenz – Haltung eines Coachs

Abbildung 10: Sozialkompetenzen – Gesamtbild

Abbildung 11: Methodenkompetenz – Coaching

Abbildung 12: Selbst-, Sozial-, und Methodenkompetenzen – Zusammenzug

Abbildung 13: Fachkompetenz – Schulische Mindestausbildung

Abbildung 14: Fachkompetenz -- Spezifische Zusatzausbildungen

Abbildung 15: Fachkompetenz – BWL-Wissen

Abbildung 16: Fachkompetenz – Jahre Coachingerfahrung

Abbildung 17: Fachkompetenz – Berufserfahrung

Abbildung 18: Fachkompetenz – Managementwissen

Abbildung 19: Zusatzfragen – Lebenserfahrung

Abbildung 20: Zusatzfragen – Coaching und Problemstellungen

Abbildung 21: Zusatzfragen – Auswahl Coach anhand Problemstellung

Abbildung 22: Zusatzfragen – Probleme ansprechen

Abbildung 23: Zusatzfragen – Berufstitel, Professionalisierung, Verband

Abbildung 24: Zusatzfragen – Stellenwert Coaching in Zukunft

Abbildung 25: Zusatzfragen – Mindestalter eines Coach

Abbildung 26: Zusatzfragen – Geschlecht

Abbildung 27: Zusatzfragen – Externe oder interne Coachs?

Abbildung 28: Zusatzfragen – Rekrutierungspool

Abbildung 29: Zusatzfragen – Settings

Abbildung 30 : Zusatzfragen – Settings „Zusammenzug“

Abbildung 31: Zusatzfragen – Einsatz

## Inhaltsverzeichnis Anhang

A Rohwerte Zusatzfragen .....	2
B Fragebogen .....	5
1. Einführungstext	5
2. Internetfragebogen	6
2.1. Kompetenzfragen	6
2.1. Zusatzfragen	10
C Korrespondenz .....	14

## 10. A Rohwerte Zusatzfragen

Hier sind nur die Rohwerte der Fragen ersichtlich, die im Ergebnisteil nicht als Grafik dargestellt wurden oder keine Erwähnung fanden.

### Würden Sie einen Coach mit einem geschützten Berufstitel eher engagieren?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	17	20.2	21.5	21.5
	eher ja	41	48.8	51.9	73.4
	eher nein	8	9.5	10.1	83.5
	nein	13	15.5	16.5	100.0
	Gesamt	79	94.0	100.0	
Fehlend	System	5	6.0		
Gesamt		84	100.0		

### Spielt das Alter eines Coachs eine Rolle?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	49	58.3	62.0	62.0
	nein	30	35.7	38.0	100.0
	Gesamt	79	94.0	100.0	
Fehlend	System	5	6.0		
Gesamt		84	100.0		

### Was sehen Sie als Mindestalter bei einem Coach an?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente	
Gültig	0	2	2.4	3.6	3.6	
	25	4	4.8	7.1	10.7	
	28	1	1.2	1.8	12.5	
	29	1	1.2	1.8	14.3	
	30	17	20.2	30.4	44.6	
	33	1	1.2	1.8	46.4	
	35	16	19.0	28.6	75.0	
	36	1	1.2	1.8	76.8	
	38	1	1.2	1.8	78.6	
	40	11	13.1	19.6	98.2	
	45	1	1.2	1.8	100.0	
	Gesamt	56	66.7	100.0		
	Fehlend	System	28	33.3		
	Gesamt		84	100.0		

### Wählen Sie einen Coach entsprechend des Alters des Coachees aus?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	6	7.1	7.5	7.5
	eher ja	24	28.6	30.0	37.5
	eher nein	28	33.3	35.0	72.5
	nein	22	26.2	27.5	100.0
	Gesamt	80	95.2	100.0	



Fehlend	System	4	4.8		
Gesamt		84	100.0		

**Wie viele Stunden werden im Durchschnitt pro Coaching beansprucht?**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	3	3.6	5.1	5.1
	1	5	6.0	8.5	13.6
	2	6	7.1	10.2	23.7
	3	1	1.2	1.7	25.4
	4	3	3.6	5.1	30.5
	5	3	3.6	5.1	35.6
	6	2	2.4	3.4	39.0
	7	1	1.2	1.7	40.7
	8	5	6.0	8.5	49.2
	10	10	11.9	16.9	66.1
	12	5	6.0	8.5	74.6
	15	4	4.8	6.8	81.4
	16	1	1.2	1.7	83.1
	20	4	4.8	6.8	89.8
	30	4	4.8	6.8	96.6
	40	1	1.2	1.7	98.3
	50	1	1.2	1.7	100.0
	Gesamt	59	70.2	100.0	
Fehlend	System	25	29.8		
Gesamt		84	100.0		

**Wie lange dauert ein Coaching im Durchschnitt? (Bitte in Wochen angeben)**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	4	4.8	6.9	6.9
	1	3	3.6	5.2	12.1
	2	1	1.2	1.7	13.8
	3	2	2.4	3.4	17.2
	4	4	4.8	6.9	24.1
	6	3	3.6	5.2	29.3
	8	5	6.0	8.6	37.9
	10	8	9.5	13.8	51.7
	12	8	9.5	13.8	65.5
	14	2	2.4	3.4	69.0
	16	5	6.0	8.6	77.6
	20	3	3.6	5.2	82.8
	24	5	6.0	8.6	91.4
	25	3	3.6	5.2	96.6
	48	1	1.2	1.7	98.3
	50	1	1.2	1.7	100.0
	Gesamt	58	69.0	100.0	
Fehlend	System	26	31.0		
Gesamt		84	100.0		

**Wie hoch ist etwa das Budget, das Ihre Firma für Executive-Coaching im letzten Jahr ausgegeben hat?**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	0	11	13.1	29.7	29.7
	1	2	2.4	5.4	35.1
	10	1	1.2	2.7	37.8
	100	1	1.2	2.7	40.5
	120	1	1.2	2.7	43.2
	1500	1	1.2	2.7	45.9
	2000	3	3.6	8.1	54.1
	5000	1	1.2	2.7	56.8
	8000	1	1.2	2.7	59.5
	9000	1	1.2	2.7	62.2
	10000	1	1.2	2.7	64.9
	12000	1	1.2	2.7	67.6
	15000	3	3.6	8.1	75.7
	20000	1	1.2	2.7	78.4
	30000	4	4.8	10.8	89.2
	50000	2	2.4	5.4	94.6
	100000	1	1.2	2.7	97.3
	120000	1	1.2	2.7	100.0
	Gesamt	37	44.0	100.0	
Fehlend	System	47	56.0		
Gesamt		84	100.0		

**Hängt die Wahl einen internen oder externen Coach zu engagieren von der Problemstellung ab?**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	42	50.0	53.8	53.8
	nein	18	21.4	23.1	76.9
	teils/teils	10	11.9	12.8	89.7
	4	8	9.5	10.3	100.0
	Gesamt	78	92.9	100.0	
Fehlend	System	6	7.1		
Gesamt		84	100.0		

**Gibt es einen Kriterienkatalog für Coachs, um in diesen Pool zu kommen?**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nein	52	61.9	75.4	75.4
	ja	4	4.8	5.8	81.2
	3	13	15.5	18.8	100.0
	Gesamt	69	82.1	100.0	
Fehlend	System	15	17.9		
Gesamt		84	100.0		

**Wird in Ihrer Organisation die Wirtschaftlichkeit von Coaching überprüft?**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	33	39.3	42.3	42.3
	nein	45	53.6	57.7	100.0
	Gesamt	78	92.9	100.0	
Fehlend	System	6	7.1		
Gesamt		84	100.0		

## 11. B Fragebogen

### 1. Einführungstext

[Verlassen >>](#)

## Kompetenzen von Coachs aus der Sicht von Organisationen

### WAS ORGANISATIONEN VON COACHS ERWARTEN

Sehr geehrte Damen und Herren

Wir sind zwei Studenten an der Hochschule für Angewandte Psychologie (HAP) in Zürich und erarbeiten im Rahmen unserer zweiten Studienarbeit Kompetenzprofile von Executive-Coachs. Wir gehen der Frage nach, welche Coaching-Kompetenzen von den Organisationen erwartet werden. Es werden folgende Kompetenzgruppen im Fragebogen abgefragt: Selbstkompetenz, Sozialkompetenz, Fachkompetenz und Methodenkompetenz. Untenstehend finden sie die Definitionen dieser Kompetenzen sowie die für unsere Arbeit verwendete Definition von Coaching.

Selbstkompetenz:

Unter Selbstkompetenz ist der Umgang einer Person (Coach) mit sich selbst gemeint. Hier geht es um allgemeine Haltung, Selbstkenntnis, Selbsteinschätzung und persönliche Motivation.

Sozialkompetenz:

Sozialkompetenz bezeichnet persönliche Fähigkeiten und Einstellungen, die für die soziale Interaktion notwendig sind, in Bezug auf die Zusammenarbeit und den Umgang mit anderen.

Methodenkompetenz:

Unter Methodenkompetenz verstehen wir die Fähigkeit, Arbeitsprozesse in Einzelschritte und passende soziale Kontexte zu strukturieren. Darunter fallen Methoden, Techniken, Instrumente und Konzepte oder schlichtweg die "Werkzeuge", mit denen Coachs arbeiten und wie das Wissen einer Fachperson eingesetzt wird.

Fachkompetenz:

Unter Fachkompetenz wird das berufliche Rüstzeug verstanden. Darunter fallen Ausbildungen, Schulen, Weiterbildungen und Branchenwissen, um berufstypische Aufgaben und Sachverhalte selbstständig und eigenverantwortlich zu bewältigen.

Coaching:

Coaching ist ein interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann. Im Vordergrund steht die berufliche Rolle bzw. damit zusammenhängende aktuelle Anliegen des Klienten.

Zu Executive-Coaching wird Mentoring, Therapie, Supervision, Organisationsentwicklung und ähnliche differenziert.

Wir danken Ihnen im Voraus für das Beantworten des Fragebogens. Ihre Mitarbeit hilft uns sehr. Der geschätzte Zeitaufwand beträgt ca. 15 Minuten. Ihre Angaben werden selbstverständlich anonym behandelt.

Die Ergebnisse unserer Arbeit schicken wir Ihnen im November 2006 als PDF Datei zu.

Mit freundlichen Grüßen

Nadine Gassmann

Thomas Brandenberger

## 2. Internetfragebogen

### 2.1. Kompetenzfragen

#### Selbstkompetenz eines Coachs 1

1. Bitte wählen Sie die 3 wichtigsten Selbstkompetenzen im Bereich Umgang mit sich selbst aus und weisen Sie diesen einen 1., 2. und 3. Rang zu.

	1.Rang	2.Rang	3.Rang
Zielorientierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vernetztes Denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lern- und Veränderungsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selbstvertrauen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreativität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feedback- und Kritikfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belastbarkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selbstreflexion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Selbstkompetenz eines Coachs 2

2. Welches sind Ihrer Meinung nach die 3 wichtigsten Selbstkompetenzen bezüglich "Haltung eines Coachs". Bitte ordnen Sie nach 1., 2., und 3. Rang.

	1.Rang	2.Rang	3.Rang
Eigenverantwortung bewusst sein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eigene Grenzen kennen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integrität, Vertrauenswürdigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Authentizität (Echtheit, Glaubwürdigkeit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivation und Interesse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diskretion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Sozialkompetenz eines Coachs 1

3. Bitte wählen Sie 3 Sozialkompetenzen bezüglich der "Kommunikationsfähigkeit" aus, die Sie als die wichtigsten erachten und weisen Sie einen 1., 2. und 3. Rang zu.

	1.Rang	2.Rang	3.Rang
Sich klar und präzise ausdrücken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktiv und unvoreingenommen zuhören	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offen und transparent kommunizieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komplizierte Sachverhalte verständlich darstellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feedback/Kritik anbringen können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sensibilität für verborgene Ursachen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Sozialkompetenz eines Coachs 2

4. Welches sind Ihrer Meinung nach die 3 wichtigsten Sozialkompetenzen bezüglich "Beziehungsfähigkeit". Bitte ordnen Sie nach 1., 2., und 3. Rang.

	1.Rang	2.Rang	3.Rang
Fähigkeit, Beziehungen kooperativ zu gestalten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gleichwertigkeit zwischen Coach und Coachee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nähe/Distanz flexibel handhaben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vertrauensvolle Atmosphäre schaffen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Sozialkompetenz eines Coachs 3

5. Bitte wählen Sie die 3 wichtigsten Sozialkompetenzen bezüglich der "Haltung eines Coachs" aus. Weisen Sie diesen bitte einen 1., 2., und 3. Rang zu.

	1.Rang	2.Rang	3.Rang
Wertefreiheit/Neutralität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empathie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respektvoll sein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tolerant sein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wertschätzung entgegenbringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Selbstkompetenz eines Coachs 3

6. Welches sind Ihrer Meinung nach die 3 wichtigsten Selbstkompetenzen bezüglich "Rollenverständnis"? Bitte ordnen Sie nach 1., 2., und 3. Rang.

	1.Rang	2.Rang	3.Rang
Rollendefinition bei der Auftragsklärung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rollenbewusstsein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rolleneinhaltung während des Coachingprozesses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rollenreflexion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Methodenkompetenz eines Coachs 1

7. Welche 3 Methodenkompetenzen im Bereich "Coachingkonzept" und "Coachingprozess" sind für Sie die 3 wichtigsten? Bitte rangieren Sie diese.

	1.Rang	2.Rang	3.Rang
Auftragsklärung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klare Zielsetzungen vereinbaren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beratungsprozess planen und umsetzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geeignete Interventionen einsetzen, nachgehend überprüfen und evtl. anpassen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Methodenkompetenz eines Coachs 1

8. Und welche 3 hier?

	1.Rang	2.Rang	3.Rang
Eigenes Coachingkonzept/Handlungsmodell haben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Methodenvielfalt und diese flexibel einsetzen können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coaching-Erfolg auf Nachhaltigkeit evaluieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Methoden auf Wunsch des Klienten anpassen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Fachkompetenz eines Coachs 1

9. Was sehen Sie als schulische Mindestausbildung für einen Coach an? (Mehrfachnennungen möglich)

Universitätsabschluss

Fachhochschule FH

Matura

- Keine spezifischen
- Andere  
\_\_\_\_\_

10. Welche spezifischen Zusatzausbildungen soll ein Coach mitbringen? (Mehrfachnennungen möglich)

- Coachingausbildung
- Psychologische Beratungsausbildung
- Psychotherapieausbildung
- Generelle Beratungsausbildung
- Andere  
\_\_\_\_\_

### Fachkompetenz eines Coachs 2

11. Welches BWL-Wissen muss ein Coach Ihrer Meinung haben? (Mehrfachnennungen möglich)

- Wissen über Arbeitsrecht
- Wissen über aktuelle Wirtschaftslage
- Wissen über politisches Klima und Hintergrund der Organisation
- Generelles Wirtschafts-Wissen
- Andere  
\_\_\_\_\_

12. Wie viele Jahre Coachingerfahrung sollte ein Coach für Ihre Organisation mitbringen?

- 1 bis 2 Jahre
- 2 bis 4 Jahre
- 4 bis 6 Jahre
- 6 bis 8 Jahre
- mehr (bitte Jahre eingeben)  
\_\_\_\_\_

### Fachkompetenz eines Coachs 3

13. Bitte wählen Sie 3 Fachkompetenzen aus dem Bereich "Berufserfahrung" aus, die Sie als die wichtigsten erachten und denen Sie einen 1., 2. und 3. Rang zuweisen.

	1.Rang	2.Rang	3.Rang
Führungserfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Berufserfahrung (Erfahrung in Organisationen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Branchenerfahrung (in der Branche in der das Coaching stattfindet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Beratungserfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektleitungserfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Fachkompetenz eines Coachs 4

14. Bitte rangieren Sie die 3 wichtigsten "Managementwissen" die einem Coach vertraut sein sollte.			
	1.Rang	2.Rang	3.Rang
Konfliktmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Changemanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problembearbeitungsmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 2.1. Zusatzfragen

##### Zusatzfragen 1

15. Für welche Anlässe / Problemstellungen wird bei Ihnen Coaching eingekauft? (Mehrfachnennungen möglich)

- Bei strukturellen Änderungen
- Neuen Aufgaben/Funktion
- Neuer Position
- Bei Beförderungen
- Stillstand in beruflichen Belangen
- Komplexe Probleme (beruflich/persönlich)
- Als Folge von Beurteilungen
- Bei Defiziten
- Bei Leistungsdruck
- Unterstützung von High Potentials

##### Zusatzfragen 2

16. Wählen Sie anhand der Problemstellung einen spezifischen Coach aus?

ja       nein

17. Soll ein Coach auch Probleme, die er erkennt, die jedoch nicht in seinem Auftrag/seiner Zielvereinbarung liegen, dem Auftraggeber mitteilen?

ja       eher ja       eher nein       nein

##### Zusatzfragen 3



18. Wir bitten Sie, die folgenden 4 Fragen zu beantworten, die wir für den Verband BSO (Berufsverband für Supervision und Organisationsberatung) stellen.

	unwichtig	wichtig
Wie wichtig ist eine Verbandszugehörigkeit des Coachs für ein Engagement?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie wichtig scheint ihnen eine Professionalisierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wäre ein geschützter Berufstitel wichtig für einen Coach	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Wie schätzen Sie den Stellenwert des Coaching in Ihrer Organisation/Abteilung in Zukunft ein?

eher steigend       gleich bleibend       eher sinkend

21. Wie schätzen Sie den Stellenwert des Coaching im Allgemeinen für die Zukunft ein?

eher steigend       gleich bleibend       eher sinkend

#### Zusatzfragen 4

22. Spielt das Alter eines Coachs eine Rolle?

ja       nein

23. Was sehen Sie als Mindestalter bei einem Coach? (Bei Mindestalter bitte Alter in Jahren eintragen).

Mindestalter \_\_\_\_\_

24. Wählen Sie einen Coach entsprechend des Alters des Coachees aus?

ja       eher ja       eher nein       nein

#### Zusatzfragen 5

25. Ist das Geschlecht eines Coachs bedeutend für eine Auftragserteilung?

ja       eher ja       eher nein       nein

26. Wählen Sie einen weiblichen oder männlichen Coach, entsprechend des Geschlechtes des Coachees aus?

ja       eher ja       eher nein       nein

27. Ist die allgemeine Lebenserfahrung eines Coachs wichtig?

ja       eher ja       eher nein       nein

### Zusatzfragen 6

28. Wie viele Stunden werden im Durchschnitt pro Coaching beansprucht? (Bitte durchschnittliche Stunden eintragen).

\_\_\_\_\_ Stunden

29. Wie lange dauert ein Coaching im Durchschnitt. (Bitte in Wochen angeben).

\_\_\_\_\_ Wochen

30. Wie hoch ist etwa das Budget, das ihre Firma für Executive-Coaching im letzten Jahr ausgegeben hat?

\_\_\_\_\_ Fr.

### Zusatzfragen 7

31. Externe / Interne Coachs

ja       nein

Beschäftigen Sie externe Coachs?

Beschäftigen Sie interne Coachs?

32. Hängt die Wahl, einen internen oder externen Coach zu engagieren, von der Problemstellung ab?

ja

nein

teils/teils

Begründung \_\_\_\_\_

### Zusatzfragen 8

33. Haben Sie für die Auswahl der Coachs einen Pool, aus dem Sie die Coachs engagieren?

nein

ja

Wenn ja, wie können sich Coachs in diesen Pool bewerben? \_\_\_\_\_

34. Gibt es einen Kriterienkatalog für Coachs, um in diesen Pool zu kommen?

nein

ja

Wenn ja, können Sie diesen grob beschreiben? \_\_\_\_\_

### Zusatzfragen 9

35. Für welche Settings wird bei Ihnen am meisten Coaching eingekauft?

am meisten    wenig    gar nicht

Einzelpersonen Coaching / Vorgesetzten Coaching



Gruppencoaching



Projektcoaching



36. Für was werden Coachs bei Ihnen eingesetzt?

Strategische Massnahmen

Personalentwicklung

Fallweise/Individuell

37. Wird in Ihrer Organisation die Wirtschaftlichkeit von Coaching überprüft?

ja



nein



### Zusatzfragen 10

38. In welcher Branche ist ihre Organisation / Abteilung tätig? (Mehrfachnennungen möglich)

Industrie

Finanzdienstleistung / Bank

Versicherung

Dienstleistung

Kommunikation

Andere \_\_\_\_\_

39. Wie viele Mitarbeiter sind in ihrer Organisation in der Schweiz beschäftigt?

- 0 bis 50
- 51 bis 100
- 101 bis 200
- 201 bis 500
- 501 bis 1000
- 1001 bis 5000
- über 5000

Der Fragebogen ist zu Ende. Herzlichen Dank fürs Mitmachen.

## 12. C Korrespondenz

Kontaktbrief; Mail nach Kontakt bei telefonischer Zusage

Sehr geehrte Frau Muster

Wie besprochen senden wir Ihnen den Link, der Sie direkt in den Fragebogen führt.

<http://www.surveymonkey.com/Users/38139225/Surveys/606792317003/CA2D16FE-9464-426B-960E-7D892B34076E.asp?U=606792317003>

Dürfen wir Sie bitten, uns ein Mail zu machen wenn Sie den Fragebogen ausgefüllt haben, damit wir Buch führen können. Für Fragen sind wir gerne für Sie da.

Wir danken Ihnen vielmals für Ihre Mitarbeit.

Freundliche Grüße

Thomas Brandenberger  
Nadine Gassmann

## Reminder - Mail

### Umfrage Kompetenzprofile von Executive-Coachs

Sehr geehrte Damen und Herren

Gemäss unserem Telefongespräch vor ein paar Wochen, haben sie uns zugesagt bei unserer Umfrage für die Hochschule für Angewandte Psychologie (HAP) mit zu machen. Wir befinden uns nun in der Endphase der Datenerhebung.

Da die Daten anonym behandelt werden, ist es für uns nicht ersichtlich, ob Sie den Fragebogen schon ausgefüllt haben. Dürfen wir Sie bitten, den Fragebogen zu beantworten und uns ein kurzes Bestätigungsmail zu machen, damit wir Buch führen können.

Der Einfachheit halber schicken wir Ihnen den Link nochmals mit.

<http://www.surveymonkey.com/Users/38139225/Surveys/606792317003/CA2D16FE-9464-426B-960E-7D892B34076E.asp?U=606792317003>

Falls Sie den Fragebogen schon ausgefüllt haben danken wir Ihnen herzlich für Ihre Mitarbeit.

Freundliche Grüsse

Nadine Gassmann

Thomas Brandenberger

## Blind-Mail, ohne Telefonkontakt

### WAS ORGANISATIONEN VON COACHS ERWARTEN

Sehr geehrter Herr Muster

Wir sind zwei Studenten an der Hochschule für Angewandte Psychologie (HAP) in Zürich und erarbeiten im Rahmen unserer zweiten Studienarbeit Kompetenzprofile von Executive-Coachs. Wir gehen der Frage nach, welche Coaching-Kompetenzen von den Organisationen erwartet werden.

Wenn Sie bei der Muster AG Coaching anbieten, ob mit externen oder internen Coachs wären wir froh, wenn wir Ihnen einen Link zu einem Internetfragebogen schicken können.

Sie helfen uns sehr, wenn sie den Fragebogen (Dauer ca. 15 Minuten) ausfüllen würden.

Wir freuen auf eine Antwort von Ihnen.

Freundliche Grüsse

Thomas Brandenberger

Nadine Gassmann