

Eberhard-Karls-Universität Tübingen
Institut für Erziehungswissenschaft
Abteilung: Erwachsenenbildung/Weiterbildung

Bachelor-Arbeit

**Der Prozess der Vertragsgestaltung im betrieblichen Coaching:
Eine Untersuchung von Rollen und Verantwortlichkeiten im
Dreiecksvertrag anhand von Experteninterviews.**

Verfasser: Oliver Birükof
Matrikelnummer: 3182161

Kontaktdaten:
Oliver.Biruekof@googlemail.de
Wolframs-Eschenbacher-Str. 93
90449 Nürnberg

In Zusammenarbeit mit:
Institut für systemische Beratung
Schlosshof 3
69168 Wiesloch

Prüfer: Prof. Dr. Josef Schrader

Abstract:

Diese Arbeit beschäftigt sich mit den verschiedenen in der Praxis vorkommenden Formen der Vertragsgestaltung im betrieblichen Coaching. Dabei wird ein Schwerpunkt auf die Konstellation, dass der Auftraggeber nicht identisch ist mit dem Coachee, gelegt. Über die Bearbeitung der wissenschaftlichen Grundlagen und über Experteninterviews werden Daten erhoben, die zum Prozess der Vertragsgestaltung Aufschluss geben. Als Ergebnis wird ein Prozess der Vertragsgestaltung ausgearbeitet, der hinter den verschiedenen Formen liegt, und zum Ziel hat Rollen und Verantwortlichkeiten in der Vertragsgestaltung zu klären.

Autor:

Oliver Birükof ist freiberuflicher Trainer für Teamentwicklung und Outdoortraining und in Ausbildung zum Systemischen Berater und Coach am Institut für systemische Beratung in Wiesloch. Ausbildungen in Themenzentrierter Interaktion und Erlebnispädagogik.

Diese Abschlussarbeit von Oliver Birükof wird eingereicht zur Erlangung des Bachelor of Arts in Erziehungswissenschaft mit Schwerpunkt Erwachsenenbildung/Weiterbildung an der Universität Tübingen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Ziele und Herangehensweise der Arbeit	1
2.1	Problem- und Fragestellung	2
2.1.1	Persönlicher Anlass	2
2.1.2	Kooperation mit dem ISB	2
2.1.3	Problem- und Fragestellung	3
2.2	Herangehensweise	4
3	Coaching im betrieblichen Kontext	4
3.1	Reproduktionskontexte der Weiterbildung	5
3.2	Coaching als eine Form der Erwachsenenbildung	6
3.3	Coaching im Organisationskontext	10
3.3.1	Das Modell des Dreiecksvertrags	11
3.3.2	Unterschiedliche Arten von Verträgen	16
4	Experteninterviews	19
4.1	Grundlegendes	19
4.2	Leitfadenentwicklung	20
4.3	Erhebung	22
4.4	Auswertung	23
5	Schluss	43
6	Literaturverzeichnis	44
7	Abbildungsverzeichnis	46
8	Anhang	47
8.1	Interviewleitfaden für Coaches:	47
8.2	Interviewleitfaden für Auftraggeber	50

1 Einleitung

Mit dieser Bachelorarbeit verbinden sich zwei persönliche Arbeitsbereiche, die mich in den letzten Jahren beschäftigt und geprägt haben. Zum einen das wissenschaftliche Arbeiten mit meinem erziehungswissenschaftlichen Studium, zum anderen meine Freiberuflichkeit als Trainer und die Ausbildung zum systemischen Berater und Coach am Institut für systemische Beratung (ISB). All diese verschiedenen Rollen und Kompetenzen fließen in dieser Arbeit zusammen.

Ich beschäftige mich im Folgenden mit einem Praxisproblem im Coaching, das Relevanz für Coaches im Berufsleben hat. Es geht um Coachingprozesse in Organisationen, in denen ein selbstständiger externer Coach für ein Coaching beauftragt wird. Dabei ist der Auftraggeber nicht identisch mit der Person, die gecoacht werden soll. Besonderes Augenmerk wird bei meiner Arbeit auf der Auftragsgestaltung dieses Prozesses und einem Modell des ISB, das einen idealen Prozess vorschlägt, liegen.

Zuerst werde ich im nächsten Abschnitt die Ziele und die Herangehensweise dieser Arbeit besprechen, um dann auf theoretische Hintergründe des Coachings im betrieblichen Kontext und die Auftragsgestaltung im Coaching zu sprechen zu kommen. Im empirischen Teil meiner Arbeit werden Experten zum Coachingprozess in Organisationen, speziell zur Auftragsgestaltung, und ihren Erfahrungen aus der Praxis interviewt. Abschließend werden Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Untersuchung besprochen.

2 Ziele und Herangehensweise der Arbeit

In diesem Abschnitt werden die Problemstellung und die daraus abgeleitete Fragestellung dargestellt. Außerdem kommen die Ziele und die Herangehensweise dieser Arbeit zur Sprache.

Um diese Aspekte definieren zu können, ist es wichtig, das Themengebiet einzugrenzen: Diese Arbeit hat als übergreifendes Thema die pädagogische Praxis. Dabei wird das Feld des Coaching betrachtet. Es geht dabei um die Vertragsgestaltung¹, die vor einem Coachingprozess stattfindet und diesen konstituiert. In einem typischen Coachingprozess mit zwei Beteiligten gibt es einen Auftraggeber und einen Auftragnehmer, in diesem Fall Coachee

¹ Genauerer zur Definition von Vertragsgestaltung ab Kapitel 3.3.1.

und Coach. Komplexer wird die Situation, wenn in einer Organisation von einem Auftraggeber die Maßnahme Coaching für eine andere Person aus der Organisation bei einem Coach in Auftrag gegeben wird. Für diesen Fall gibt es am ISB das Modell des „Dreiecksvertrags“ (Schmid, Hipp, 2003), der sowohl die Konstellation in ihrer Struktur erfasst, wie auch verschiedene Vertragsebenen erarbeitet. Das Modell ist ein Muster für professionelles Handeln von Coaches für derartige Strukturen. Das Dreiecksmodell ist somit Ausgangspunkt für diese Arbeit.

2.1 Problem- und Fragestellung

Vom Modell des Dreiecksvertrags ausgehend wird in diesem Abschnitt der Arbeit Struktur gegeben, indem die Entstehung der Problem- und Fragestellung skizziert wird.

2.1.1 Persönlicher Anlass

Ich persönlich kam das erste Mal mit dem Modell des Dreiecksvertrags, während meiner Ausbildung zum Systemischen Coach und Berater in Kontakt. Mir war das Modell sofort plausibel und anwendbar. Aus meiner eigenen Praxis als Freiberufler habe ich die Erfahrung gemacht, dass sich von Seiten des Auftraggebers für eine Auftragsklärung und die Gestaltung des Vertrages sehr wenig Zeit genommen wird und lediglich Rahmenbedingungen besprochen werden. Die sinnvolle Einbettung der Maßnahme, in meinem Fall Trainingsmaßnahmen, in den organisationalen Kontext fand selten statt. Das Modell besagt, dass dieser Punkt für ein gelungenes und erfolgreiches Coaching stattfinden sollte. Zumindest erhöht es die Wahrscheinlichkeit für den Erfolg. Um in meiner eigenen beruflichen Zukunft als selbstständiger Coach erfolgreich arbeiten zu können, interessiert mich die Erfahrung von Coaches in Bezug auf Vertragsgestaltungen, der organisationale dahinterliegende Prozess, in den Coaching eingebunden ist, sowie die Umsetzung des Dreiecksvertrags in der Praxis. Besonders die Schwierigkeiten und Herausforderungen stehen für mich im Vordergrund.

2.1.2 Kooperation mit dem ISB

Gleichzeitig wird diese Arbeit in Kooperation mit dem ISB erstellt. Dazu wird das ISB an dieser Stelle kurz vorgestellt und die Art der Kooperation mit dem ISB beschrieben.

Das Institut für systemische Beratung (isb-w.de) wurde 1984 mit den Schwerpunkten systemische Familientherapie und Ausbildung von Beratern im Sozialbereich gegründet. Bernd Schmid, der Gründer des Instituts, ist ausgebildet in systemischer Therapie und Transaktionsanalyse. Im Laufe der Zeit verzahnten sich diese beiden Themen zur systemischen Transaktionsanalyse. Auch der Arbeitsschwerpunkt verschob sich hin zur Qualifizierung von Professionellen im Organisationsbereich. Das Angebot ist konzipiert für Bildungsverantwortliche, Führungskräfte und Fachkräfte im Human-Resources-Bereich von Profit- und Non-Profit-Organisationen und umfasst Qualifizierungen in den Bereichen Systemisches Coaching und Teamentwicklung, Systemische Beratung, Systemische Kompetenz in Veränderungsprozessen sowie ein Curriculum für Junior Professionals. Kernkompetenzen des Instituts sind Systemische Lern-, Arbeits- und Professionskultur und systemische Didaktik, sowie Arbeit mit inneren Bildern. Bernd Schmid ist außerdem Mitgründer des Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC), bei dem auch die Curricula am Institut akkreditiert sind.

In Kooperation mit dem Institut wurden konzeptionelle Grundlagen und Zielsetzung der Untersuchung erarbeitet. Gleichzeitig ist es mir möglich über das Netzwerk des ISB Interviewpartner zu finden. In den Interviews tauchen auch Fragen auf, die das Modell des Dreiecksvertrags in Bezug zur täglichen Praxis stellen. So erhält das ISB durch diese Untersuchung Einblick in die Praxis von Teilnehmern aus ISB-Curricula und eine Rückmeldung zur praktischen Verwendung und Passung des Modells.

2.1.3 Problem- und Fragestellung

Die auftretende Problemstellung ist, dass bei Dreiecksverträgen in kurzer Zeit eine sinnvolle und umfassende Vertragsgestaltung stattfinden sollte, um einen erfolgreichen Coachingprozess einzuleiten.

Die zentrale Fragestellung für diese Arbeit lautet deshalb:

Welche Formen der Vertragsgestaltung gibt es im betrieblichen Coaching?

Das Ziel der Fragestellung ist die Generierung von Daten, die über den Prozess der Vertragsgestaltung Aufschluss geben. Daraus können Schlüsse auf die Praxis erfolgen und ein Blick für die Umsetzung der theoretischen Modelle gewonnen werden. Ziel ist dabei auch, möglichst alle Ebenen der Vertragsgestaltung zu berücksichtigen und die Erfahrungen der Beteiligten zu erfassen. Gleichzeitig sollen Schwierigkeiten und Fallen aus dem individuellen

Blick heraus erarbeitet werden. Dies hat zum Ziel nicht nur die Formen der Vertragsgestaltung umfassend erfassen, sondern auch Konflikte sehen und bearbeiten zu können.

2.2 Herangehensweise

Der erste Teil der Arbeit beschäftigt sich mit Coaching im Feld der betrieblichen Weiterbildung und dem Modell des Dreiecksvertrags. Anschließend wird anhand von Experteninterviews die Fragestellung untersucht. Das Interview findet per Leitfaden statt und wird aufgezeichnet. Insgesamt werden acht Personen, davon vier stellvertretend für die Gruppe der Coaches und vier für die Gruppe der Auftraggeber, befragt. Die Interviewpartner wurden durch eine Nachricht im Netzwerk des Instituts für systemische Beratung gesucht. Ziel der Interviews ist es, das Vorgehen der Interviewpartner während der Phase der Vertragsgestaltung zu erfragen. Die Interviews werden nach Meuser und Nagel (1991) ausgewertet. Die Ergebnisse sollen Aufschluss geben über das Vorgehen der Experten und deren Schwierigkeiten herausarbeiten. Zum Schluss der Arbeit werden diese Ergebnisse mit der vorgestellten Theorie verzahnt und Ideen zur Weiterentwicklung vorgestellt.

3 Coaching im betrieblichen Kontext

Die Lage der Literatur zum Thema Coaching ist nicht eindeutig. Die meisten Veröffentlichungen stammen von Coachingexperten aus der Praxis, die sich durch eine Veröffentlichung eine Festigung ihres Expertenstatus erhoffen. Diese Publikationen haben mehr Außenwirkung als inhaltliche Qualität, sie stützen sich mehr auf alltagswirkliche Erfahrung, als auf wissenschaftlich-empirisch haltbare Aussagen. Aus wissenschaftlicher Sicht sind diese Inhalte zu hinterfragen. Die wissenschaftliche Forschung indes steckt zum Thema Coaching selbst noch in den Kinderschuhen. Coaching erfreut sich seit den 80er-Jahren zunehmender Beliebtheit und ist mittlerweile zum Modewort geworden. Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit dem Phänomen des Coaching und gibt einen Überblick über Sichtweisen von Coachingexperten und Aussagen wissenschaftlicher Literatur. Gleichzeitig wird Coaching in die Erziehungswissenschaft, genauer die Erwachsenenbildung eingeordnet. Es wird eine passende Definition für Coaching als mikrodidaktische pädagogische Maßnahme hergenommen, um daran die Forschungsfrage bearbeiten zu können. Um darauf hinzuleiten,

wird im folgenden Absatz das Feld der Weiterbildung anhand der Reproduktionskontexte skizziert und die Felder, in denen für diese Arbeit relevante Coachings stattfinden, benannt.

3.1 Reproduktionskontexte der Weiterbildung

Mit dem Modell der Reproduktionskontexte legt Schrader (2010) ein Modell vor, um Institutionen und Organisationen der Weiterbildungslandschaft sortieren und ordnen zu können. Dieses Modell ist passend, um den Coaching-Kontext, auf den sich diese Arbeit konzentriert, abzustecken. Dazu wird das Modell der Reproduktionskontexte zunächst skizziert:

„Die Ausgangsfrage (...) lautet, unter welchen Bedingungen sich Organisationen reproduzieren, also ihre Fortexistenz sichern, *nachdem* sie gegründet sind. (...) Die neo-institutionalistische Forschung betont, dass Organisationen sich in einer Doppelstruktur von technischen und symbolischen Kontexten bewegen und daher nicht nur Ressourcen, sondern auch Legitimationen benötigen.“ (Schrader, 2010, S. 271). Die Merkmalsausprägung von Legitimation ist das öffentliche Interesse, bei der Beschaffung von Ressourcen steht das private Interesse im Vordergrund. Ressourcen und Legitimation bilden das erste Unterscheidungsmerkmal von Weiterbildungsorganisationen. Neben der Beschaffung von Ressourcen und Legitimationen nimmt Schrader Auftrag und Vertrag als Vereinbarungsformen zur Hand. Die Unterscheidung zwischen Auftrag und Vertrag liegt in der Stellung der Partner zueinander. Bei einem Auftrag ist von hierarchischen Bedingungen, bei einem Vertrag von gleichberechtigten Bedingungen auszugehen. Spannt man die beiden Achsen (Vertrag/Auftrag und öffentliche Interessen/private Interessen) auf, so ergeben sich

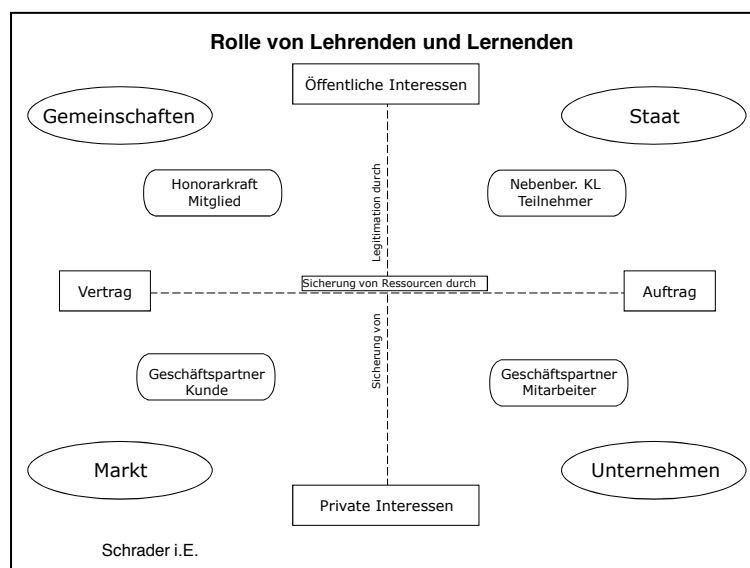


Abbildung 1: Reproduktionskontexte der Weiterbildung

vier institutionelle Felder, in denen sich Organisationen reproduzieren.

Die Coachings, die für diese Untersuchung relevant sind, finden im Unternehmenskontext statt, d.h., dass die Legitimation der Personalentwicklungsabteilung und damit auch der Maßnahme Coaching, erfolgt durch private Interessen und den Auftrag des Unternehmens. Diejenigen, die als selbstständige Coaches von außen in das Unternehmen geholt werden, um eine Person aus dem Unternehmen zu coachen, bewegen sich im Feld des Marktes. Sie sind abhängig von Coaching-Verträgen und legitimiert durch das private Interesse der Unternehmen. Diese Abhängigkeit ist ein erstes Indiz für eine mögliche Beziehung zwischen dem Auftraggeber des Coachings und des beauftragten Coaches. Abbildung 1 stellt außerdem die Rolle der Lehrenden und Lernenden dar. Am besten passt der Geschäftspartner auf die Rolle des Coaches und die Rolle des Mitarbeiters auf die Rolle des Coachees.

3.2 Coaching als eine Form der Erwachsenenbildung

In diesem Abschnitt wird zunächst Coaching als pädagogische Maßnahme definiert und in die Erwachsenenbildung eingebettet.

Definition von Coaching

Wie oben schon erwähnt ist es durch die heterogene Literaturlage schwierig, eine einheitliche Definition von Coaching zu bestimmen. Für die folgende Einordnung wird auf eine Studie von Grimmer & Neukom (2009) Bezug genommen. Sie beschreiben, dass Coaching sich in seiner definitorischen Unbestimmtheit am Rande dessen befindet, was wissenschaftlich überhaupt sinnvoll erforscht werden kann und eine Gefahr ihrer Untersuchung darin besteht, dass die untersuchten Phänomene zu verschieden sind und sich nicht als eine Einheit erfassen und beschreiben lassen (vgl. S. 122). Gerade diese Komplexität macht es schwierig eine systematische, widerspruchsfreie und erschöpfende Beschreibung zu finden. Grimmer & Neukom machen den schlüssigen Versuch einer Definition mit der Aufteilung in eine Kerndefinition, die sich aufteilt in eine normative und eine technische Definition, sowie eine deskriptive Definition.

Die normative Kerndefinition unterliegt folgenden Kriterien: Bestimmung der spezifischen Elemente, die Coaching als eine eigenständige und unverwechselbare Interventionsform bestimmen. Als Definition schlagen sie vor:

„Coaching ist eine auf Individuen zentrierte und zeitlich begrenzte Beratungssituation zwischen Coachingnehmer und Coach, in der berufsbezogene Anliegen fokussiert werden. Diese

Beratungssituation zielt darauf ab, einen Prozess in Gang zu bringen, in dem die Coachingnehmer beginnen, selbstständig Ideen und Strategien zu entwickeln, um die am Beginn der Coaching-Sitzungen definierten Aufgaben oder Ziele aus eigener Kraft zu bewältigen und zu erreichen. Die Aufgabe des Coachs besteht darin, Hilfestellung sowohl in der Formulierung angemessener Ziele als auch der Einleitung, Durchführung und Beendigung des Coaching-Prozesses zu bieten. Coaching beinhaltet zudem einen individuellen Lernprozess in Bezug auf die Herstellung von Bedingungen, unter denen ein Coachingnehmer künftige Anliegen oder Aufgaben optimal selbst zu bewältigen vermag. Durchgeführt werden Coachings von Fachleuten mit einer spezifischen Coaching-Weiterbildung. Am Ende eines Coachings steht die gemeinsame Evaluation des durchlaufenen Prozesses und der Zielerreichung.“ (S. 126 f.)

Als technische Kerndefinition sehen Grimmer und Neukom die Bestimmung der Rahmenbedingungen und spezifischen Techniken, mit Hilfe derer die unter der normativen Kerndefinition formulierten „idealen“ Form von Coaching in der Praxis realisiert werden kann (vgl. S. 126). Hierfür schlagen Grimmer und Neukom vor:

„Ein Coaching-Prozess kommt dann am zuverlässigsten zustande, wenn bestimmte Rahmenbedingungen, Kompetenzen des Coachs und Interventionstechniken zusammen wirken. Zu den optimalen Rahmenbedingungen gehören die freiwillige Teilnahme des Coachingnehmers und das unabhängige, neutrale und wohlwollende Engagement des Coachs für die Anliegen und Ziele des Coachingnehmers. Diese Bedingungen schaffen die Situation eines asymmetrischen Vertrauensverhältnisses, in welchem dem Coachingnehmer möglichst viel Aktivität überlassen wird. Die Schlüssel-Kompetenzen des Coachs bestehen darin, eine Haltung einzunehmen, die ein offenes, wertschätzendes und angstfreies Arbeitsklima ermöglichen. Er ist in der Lage, mit dem Coachingnehmer realistische, erreichbare und verbindliche Ziele von hohem identifikatorischem Wert zu erarbeiten. Während des Coaching-Prozesses hält er die Bedeutung dieser Ziele beständig aufrecht und unterstützt Motivation und Selbstwirksamkeit des Coachingnehmers. Dies geschieht vorzüglich mit Interventionen, die neben dem (aktiven) Zuhören im Stellen von Fragen bestehen. Gleichzeitig verzichtet der Coach darauf, Ratschläge und Handlungsanweisungen zu geben. Dieses Vorgehen zeigt dem Coachingnehmer, dass der Coach die fertigen Lösungen oder den geeigneten Weg nicht kennt und ihm jedoch zutraut, diese selbst zu finden. Der Coach ermöglicht dem Coachingnehmer schließlich einen Lernprozess in Bezug auf die Entfaltung eigener Ideen und die Entwicklung eigener Initiative. Im Dienst der Nachhaltigkeit der Ergebnisse reflektiert er mit ihm die im Prozess gemachten (emotionalen) Erfahrungen und kümmert sich um die Fähigkeit des Coachingnehmers, dieses Gelernte in neue Bereiche zu transferieren.“ (S. 136 f.)

Die deskriptive Definition erfasst die unterschiedlichen Erscheinungsformen und Varianten, in denen Coaching stattfinden kann und bestimmt Ansätze und Instrumente, die im Rahmen von Coaching eingesetzt werden oder innerhalb derer Coaching-Sequenzen stattfinden:

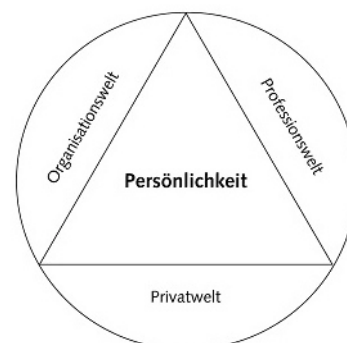
„Coaching ist abgrenzbar von Training, Mentoring, Mediation, Moderation, Supervision, Psychotherapie, Unternehmensberatung und einem Führungsstil. Es lässt sich stark variieren in Bezug

auf die Anzahl beteiligter Personen, die Zeitdauer, die inhaltliche Zielformulierung, die spezifische Weiterbildung des Coachs und auch die Art und Weise der Evaluation von Coaching. Zahlreiche Aspekte der Kerndefinition sind in der Praxis häufig in eingeschränkter oder modifizierter Form gegeben, wie etwa die Bedingungen der Freiwilligkeit seitens des Coachingnehmers oder die Unabhängigkeit der Coachs. Es können auch private Themen zur Sprache kommen, solange sie bezogen sind auf die beruflichen Anliegen und Ziele. Obschon ein Coach grundsätzlich nicht-direktiv vorgeht, kann er unter Umständen auch Ratschläge erteilen. Die zentralen, gleichsam ins Coaching eingeschriebenen Werte wie Autonomie und Selbstbestimmung bedürfen einer ständigen kritischen Reflexion, weil sie je nach Zielgruppe unterschiedlich stark ausgeprägt und von anderen Werthaltungen und Menschenbildern überlagert sein können. Das Repertoire an Interventionstechniken ist offen und erweiterbar mit Methoden unterschiedlichster Herkunft, solange sie die Ausbildung und Durchführung eines Coaching-Prozesses nicht behindern.“ (S. 142 f.)

Diese Definition ist umfassend und ausreichend für das weitere Vorgehen dieser Arbeit. Sie ist offen genug, um unterschiedliche Konzeptionsweisen in der Praxis zuzulassen, grenzt Coaching aber trotzdem gegenüber anderen Methoden und Konzepten ab. Wichtig ist noch zu erwähnen, dass sich mit der hier benutzten Definition Coaching als Prozessberatung definiert und sich damit deutlich von einer Fachberatung abgrenzt. Das bedeutet, dass im Gegensatz zur Fachberatung, die den Schwerpunkt auf der Vermittlung von Fachkompetenzen hat, der Schwerpunkt bei der Prozessberatung auf der Steuerung des Prozesses liegt.

Coachingverständnis des ISB

Da diese Arbeit in Zusammenarbeit mit dem ISB entsteht, wird an dieser Stelle ein Einblick in das Coaching-Verständnis des ISB gegeben. Schmid (2009) definiert Coaching folgendermaßen: „Coaching ist eine Form der Beratung von Personen. D.h. es handelt sich um eine Kontraktbeziehung, in welcher der Berater versucht, mit dem Kunden Antworten auf eine Fragestellung zu erarbeiten und seine Steuerungsfähigkeit zu verbessern.“ (ebd., S. 176). Dabei geht Schmid von einem Rollenkonzept aus, das stark von einer soziologischen Sicht geprägt ist. Ausgehend vom Persönlichkeits-Modell der Transaktionsanalyse hat Schmid das „Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit“ (Schmid, 2009, S. 179) entwickelt (Abb. 2).



Die verschiedenen Rollen, in denen ein Mensch

Abbildung 2: Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit

lebt, kann in diesem Modell auf drei Rollen fokussiert werden. Je nach Rolle bewegt sich die Person in einer anderen „Welt“, wobei der Begriff Welt als Metapher zu verstehen ist. Die „Privatwelt“ besteht aus dem direkten persönlichen Umfeld mit Familie, Verwandten und Bekannten und reicht in den gesellschaftlichen Raum. Hier spielen Vorstellungen der privaten Lebensgestaltung eine Rolle.“ (Schmid, 2009, S. 178) In der Professionsrolle bewegt man sich gleichzeitig in der Professionswelt und entwickelt mit Hilfe von Ausbildungen, Tagungen und Weiterbildungen ein Profil einer professionellen Persönlichkeit. Diese Rolle ist unabhängig von den Funktionen der Organisationsrolle zu sehen, kann aber auch Einfluss auf die Rolle innerhalb der Organisation haben. Für diese Rolle stehen Karriereplanung und –entwicklung, sowie professionelle Positionierung und Qualifizierung im Vordergrund. Die Organisationsrolle ist fest mit der Organisationswelt und deren Funktionsbeschreibung dieser Rolle verbunden. Ein wichtiger Aspekt des Rollenmodells der Persönlichkeit ist, dass die Persönlichkeit jedes Menschen hinter den drei Rollen steht. So kommt der Begriff der Persönlichkeit vom lateinischen Begriff „personare“ und bedeutet „hindurchtönen“. (vgl. Schmid, 2009, S. 164) Das heißt, dass etwas von der Persönlichkeit jedes Menschen in der Ausfüllung seiner jeweiligen Rolle „hindurchtönt“ und er damit der Rolle seine persönliche Note gibt. So ist es auch nachzuvollziehen, dass Schmid das Persönlichkeitscoaching in den Vordergrund stellt und das Modell selbst eine zentrale Position für das Beratungs- und Coachingverständnis am ISB einnimmt. Das Persönlichkeitscoaching kann sich dabei auf die Organisations- oder die Professionsrolle beziehen, wenn es im professionellen Kontext angewendet wird. So wird auch deutlich, dass in jedem (Business-) Coaching auch immer persönliche – nicht zu verwechseln mit privaten – Aspekte angesprochen sein können, da hinter jeder Rolle eine menschliche Persönlichkeit steckt. Dieser Aspekt wird im Folgenden noch von Bedeutung sein, denn gerade die Vertraulichkeit von persönlichen Themen und der Bezug zu betrieblichen Anliegen im Coaching sind ein Aspekt dieser Untersuchung.

Coaching und Erwachsenenbildung

Meueler (vgl. 2009, S. 974) spricht in Bezug auf den Lehr-Lernprozesse von einer bewussten Person, die als Zentrum für Denkprozesse angesehen wird. Diese Denkprozesse richten sich beim Lernen und Lehren, die vom Standpunkt des Subjektes ausgehen, auf „bislang getrennte Objekte, als etwas, das fraglich, nicht gewusst, nicht gekannt ist und als so bedeutsam angesehen wird, dass das Interesse entsteht, sich ihm lernend anzunähern.“ (Meueler, 2009, S. 974). Über das Coaching rückt das bislang getrennte Objekt in den Blickwinkel und wird selbstreflexiv vom Coachee bearbeitet. Einflussfaktoren darauf sind Eigenmotivation und

Reflexionsfähigkeit. Das bedeutet, dass der Coachee mit seinem persönlichen Anliegen den Ausgangspunkt für die Lehr-Lernsituation liefert. Der Coach ist als Lehrender in diesem Fall derjenige, der durch Fragen den Coachee zum Lernen anregt und ihm Reflexionsmöglichkeiten bietet.

Wie kann nun die Methode Coaching mit betrieblicher Weiterbildung in Verbindung gebracht werden? Nach Weinberg (2000, S.39) teilt sich die Erwachsenenbildung in eine institutionelle und eine nicht-institutionelle Erwachsenenbildung auf. Beim Coaching in Organisationen und Unternehmen handelt es sich somit um eine institutionelle Erwachsenenbildung. Dies wird von Weinberg als Weiterbildung bezeichnet und in die berufliche Weiterbildung und die allgemeine Erwachsenenbildung aufgeteilt. Coaching spielt sich somit im Bereich der beruflichen Weiterbildung ab. Dass berufliche Weiterbildung in einem Vieraugen-Gespräch stattfinden kann, ist auf den ersten Blick paradox. Ein gängiges Bild von beruflicher Weiterbildung ist die Form des Trainings oder Seminars. Trotzdem soll Coaching als Maßnahme der beruflichen Weiterbildung gelten, gerade auch, weil alle in der Erwachsenenbildung vorkommenden Wissensformen (vgl. Schrader, 2003) vertreten sein können. Diese sind: Orientierung-, Identitäts-, Interaktions- und Handlungswissen. Je nach Anliegen und Fragestellung des Coachees wird der Schwerpunkt ein anderer sein.

3.3 Coaching im Organisationskontext

Nach dem Blick auf Coaching allgemein und den Bezug zur Erwachsenenbildung wird in diesem Abschnitt die Methode Coaching als Mittel zur Personalentwicklung in den Fokus gerückt. Dabei geht es um Phasen eines typischen Coachingprozesses und die Einbettung von Coaching in den Organisationskontext. Dabei ist es vor allem wichtig, dass klar ist, welche Personen in welchen Rollen am Coaching-Prozess beteiligt sind. Der idealtypische Coachingprozess ist in der Coaching-Literatur in unterschiedlichen Formen beschrieben. Vogelauer (2005) fasst die unterschiedlichen Formen in 5-Phasen (Abb. 3) zusammen:



Abbildung 3: 5 Phasen des Coachings

Diese fünf Phasen des Coachingprozesses bilden den Coachingprozess im Modell ab. Diese Arbeit legt den Fokus auf ein Zweier-Setting im Coaching. Andere Prozesse, wie z.B. Teamcoaching, werden in dieser Arbeit nicht behandelt. Aus Sicht des Coaches ist der Coachingprozess die eigentliche Arbeit, die zur Zielerreichung beiträgt. Dies ist Hauptbestandteil der Profession eines Coaches, die Steuerung des Prozesses. Der Coach, die Beziehung zum Coach und der Prozess sind maßgebliche Faktoren für den Coachee, um erfolgreich das angestrebte Ziel erreichen zu können. Für diesen Prozess gibt es vielfältige Forschung und Tipps aus Wissenschaft und Praxis. Wenig erforscht und bearbeitet sind dagegen die Prozesse, die außerhalb des Kernprozesses Coaching ablaufen und in einen betrieblichen und organisationalen Rahmen eingebettet sind. Diese Prozesse sind Hauptthema für die kommende Untersuchung. Im folgenden werden deshalb Faktoren besprochen, die Bedeutung für den organisationalen Prozess haben können. Um für diese Faktoren einen Überblick zu bekommen, ist das Modell des Dreiecksvertrags passend. Mit Hilfe des Modells können verschiedene Ebenen auseinandergehalten und strukturiert werden. Danach wird die Phase der Vertragsgestaltung besprochen, die in den nächsten Kapiteln eingehend untersucht wird.

3.3.1 Das Modell des Dreiecksvertrags

Dieses Modell ist begründet von Fanita English (1985). Sie hat als Transaktionsanalytikerin erkannt, dass bei der Zusammenarbeit für einen Workshop mehrere Personengruppen beteiligt sind (s. Abb. 4).

Sie nennt die Auftraggeber aus einer Organisation „die Mächtigen“. Außerdem ist sie selbst als „Ich“ beteiligt und die Teilnehmer als „Ihr“. Auf der Ebene Mächtige-Ihr ist ein Vertrag durch die Ausschreibung des Workshops zustande gekommen. Genauso auf der Ebene Mächtige-Ich durch den Kontrakt

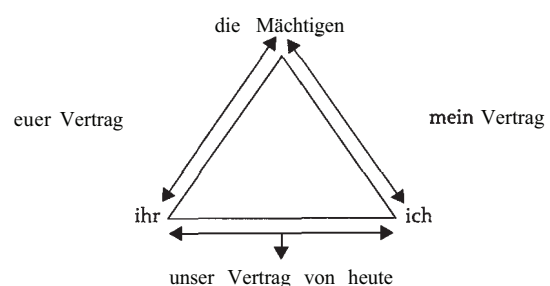


Abbildung 4: Dreiecksvertrag nach Fanita English

von Programm, Honorar und Arbeitszeit. English nutzt das Modell, um den Teilnehmern des Workshops klar zu machen, dass der Vertrag auf der Ebene Ich-Ihr zu Beginn des Workshops noch nicht besteht und arbeitet ihn mit den Teilnehmern gemeinsam aus. Die Ebenen sind geklärt und das Arbeiten im Workshop kann beginnen. In diesem Beispiel ist mit Vertrag eher ein Kontrakt gemeint, dazu aber mehr im nächsten Kapitel.

Das Modell des Dreiecksvertrags, speziell im Coaching, baut auf dem Modell von Fanita English auf (Schmid, Hipp, 2003) und soll für Klarheit in Konstellationen sorgen, bei denen drei verschiedene Parteien am Coachingprozess beteiligt sind:

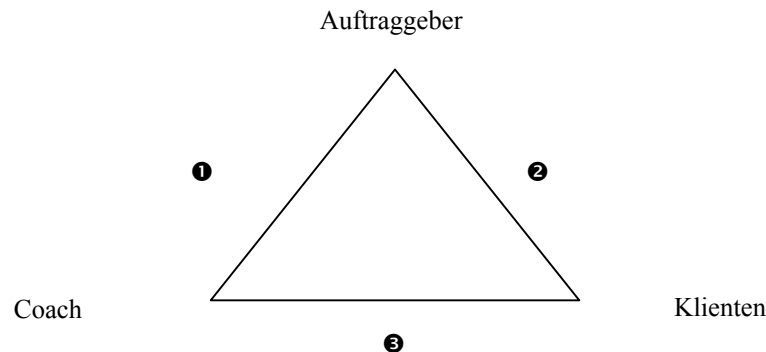


Abbildung 5: Dreiecksvertrag nach Schmid und Hipp

Diese drei Parteien sind in diesem Fall der Coach, ein Auftraggeber und ein Klient. Ob der Coach als interner oder externer Coach beauftragt wird, spielt an dieser Stelle noch keine Rolle. Als Auftraggeber für eine Organisation wird eine Person aus der Personalentwicklungsabteilung oder eine Führungskraft genannt. Diese sieht Entwicklungsbedarf bei einem Klienten und beauftragt den Coach zur Durchführung eines Coachings. Auf allen drei Seiten des gleichschenkligen Dreiecks gibt es Bedarf, um Ziele und die Vorgehensweise für das Coaching zu besprechen:

1. „Beziehung zwischen Coach und Auftraggeber:

Hier gilt es zu klären, welche Ziele der Auftraggeber hat und an welchen Kriterien er den Erfolg des Coachings ablesen kann. Der Auftraggeber wird evtl. darüber informiert, „was“ gemacht werden soll (das „Wie“ sollte aber immer in Verantwortung des Coaches bleiben).

2. Beziehung zwischen Auftraggeber und Klient:

Was will der Auftraggeber für den Klienten bzw. was will der Klient vom Auftraggeber (Zielsetzung, Erfolgskriterien)? Sind die verschiedenen Ziele und Erwartungen bekannt? Welche Rahmenbedingungen (Unterstützung durch Führung, Zeithorizont für Entwicklungen, Finanzierung) sind für das Coaching wichtig?

3. Beziehung zwischen Coach und Klient:

Hier wird geklärt, welche Ziele und Erwartungen von Seiten des Klienten vorhanden sind. Kontrakte über die konkrete Beratungsarbeit werden geschlossen (z.B. Schweigepflicht, Bitte um Mitsteuerung usw.).“ (Schmid, Hipp, 2003, S. 256)

Diese bilateralen Vereinbarungen hängen letztlich zusammen und nur wenn Passung auf allen drei Seiten vorhanden ist, wird ein stimmiger Prozess ablaufen können. Da dieses Modell speziell für Coaches konzipiert ist, um die Einbettung des Coaching-Kernprozesses in den organisationalen Ablauf zu verstehen, formulieren Schmid und Hipp Fragen, die sich an die Maßstäbe der Professionskultur des Coaches wenden, um abwägen zu können, ob er den Auftrag übernehmen und durchführen will:

- „Welche Problemdefinition (Lösungsebene) ergibt sich aus den Beschreibungen der Beteiligten? (Interaktionsproblem, strukturelles Problem, Persönlichkeitsproblem...)
- Ist Coaching die dazu passende und angemessene Maßnahme?
- Wer hat den größten Einfluss auf das Problem?
- Ist hier eine Wirkung über Coaching möglich?
- Sind die Ziel- und Zeitvorstellungen für Entwicklung realistisch?“ (Schmid, Hipp, 2003, S. 257)

Des Weiteren beschreiben Schmid und Hipp den Idealfall, dass Dreiecksverträge im Beisein aller Beteiligten gemeinsam ausgehandelt werden und zeigen an einem exemplarischen Fall, wie sich das Modell in der Praxis umsetzen lässt.

Dieses Modell zeigt plastisch, dass es kompliziert werden kann, wenn mehr als zwei Parteien am Coachingprozess beteiligt sind. Limpächer und Limpächer (vgl. 2003, S. 64) und Lippmann (vgl. 2009, S. 19) erweitern den Dreiecksvertrag sogar noch um eine weitere Person. Sie beschreiben das Vorgehen in Großunternehmen, die bei Coachingprozessen die Person aus der Personalentwicklungsabteilung in einer Moderationsfunktion hinzuziehen. Meist ist in diesem Fall die vorgesetzte Führungskraft in der Auftraggeber-Rolle. Wäre der Personalentwickler als Auftraggeber in der Moderationsrolle, so könnte hier ein Rollenkonflikt, zwischen dem Anspruch eigene Anliegen als Auftraggeber vertreten und trotzdem den Dreiecksvertrag auf allen Ebenen in Balance bringen zu wollen, entstehen.

Auf der Seite der Organisation (Auftraggeber- und Coachee-Seite) ist die Rolle von Coaching für die Personalentwicklungsabteilung zu berücksichtigen. Und auch die Funktion und der Ruf von Coaching in der Organisation spielt eine entscheidende Rolle beim Vorgehen des Coaches. Es stellen sich Fragen nach der Tiefe des Coachings. Geht es um die ganze Person oder nur um deren Rolle? Wie wird mit Macht umgegangen und welche formalen und informalen Funktionen übernimmt Coaching für eine Organisation? (Ryschka, Tietze, 2008; Taffertshofer, 2010; Gediga, Schulz, 2010). Schmid (1999) stellt in diesem Zusammenhang die Personen- und die Systemqualifizierung gegenüber. Somit ist bei einem Coachingprozess auch

immer mit zu bedenken, dass eine Personenqualifizierung (=Coaching) nur Sinn macht, wenn das System, in dem sich der Mitarbeiter nach der Qualifizierung bewegt, auch verändert werden kann. Dies kann an das Tätigkeitsprofil des Mitarbeiters, den Möglichkeiten im Team oder an die Abteilung gekoppelt sein. Neben diesen organisationalen Aspekten spielen die auftretenden Anliegen eine wichtige Rolle. Wobei sich hier ähnlich zu Schmid (s. Rollenmodell der Persönlichkeit, S. 8) in der Untersuchung von Grimmer und Neukom (vgl. 2009, S. 82ff) zeigt, dass sich geschäftliche und persönliche Anlässe kaum voneinander getrennt betrachten lassen. Trotzdem ist eine Tendenz zu persönlichen Anlässen, bezogen auf das berufliche Umfeld, sichtbar. Am häufigsten werden die Themen Verbesserung der persönlichen Kompetenz, Klärung von sozialen Konflikten und Führungsthemen genannt.

Auf Seite des Coaches gibt es eine Untersuchung zu den Anforderungen an Coaches in Großunternehmen (Grimmer, Neukom, 2009), die deutlich macht, dass die Haltung und die Kompetenzen des Coaches die beiden Schwerpunkt sind, die von einem professionellen Coach gefordert werden (ebd., S. 106ff). Bei der Überkategorie Haltung sind „Der Coach als Prozessbegleiter“, „Prozessbegleitung“, sowie „Abgrenzung zur Psychotherapie“ die häufigsten Unterkategorien. Bei Kompetenzen sind „Sozialkompetenz“ und „Methodenkompetenz“ am häufigsten genannt. Neben den persönlichen Anforderungen an den Coach ist auch seine Rolle für das Unternehmen bedeutsam. Hierbei gibt es die Möglichkeit als externer oder interner Coach von einer Organisation beauftragt zu werden. Ähnlich wie bei Personalentwicklern in der Auftraggeberfunktion kann es bei internen Coaches zu Rollenkonflikten kommen, wenn sie in ihrer ursprünglichen Rolle für das Unternehmen (z.B. als Führungskraft) und in der Rolle als Coach auftreten sollen. Dieses Vorgehen wird in dieser Arbeit, nach Lippmann (2009, S.57), als „semiprofessionelle Beratung“ bezeichnet. Professionale Beratung geschieht durch hauptberufliche Coaches, die extern als Selbstständige, Netzwerkpartner oder Angestellte einer Beratungsfirma arbeiten oder intern in der Funktion als Coaches angestellt oder Angehörige einer Personal- oder Organisationsentwicklungsabteilung mit Coachingausbildung sind. Bär, Böckelmann und Thommen (2006) arbeiten Indikatoren für den Einsatz von externen oder internen Coaches heraus. Dabei unterscheiden sie zwischen den Kriterien Unternehmensebene, Ebene des Coachees und Ebene des Coaches und arbeiten Tendenzen heraus:

Unternehmensebene:

- Größe des Unternehmens: Je kleiner das Unternehmen, desto eher können interne Coachings problematisch sein. Es bieten sich eher externe Coachings an.

- Umfeld: Je unruhiger und instabiler die Unternehmenssituation, desto eher sind externe Coaches angezeigt.
- Personalentwicklungskonzept: Interne Coachings können sinnvoll sein, wenn Coaching ein etabliertes Element der Personalentwicklung darstellt. Weniger kompatibel sind interne Coachings, wenn ein patriarchalischer personenzentrierter Führungsstil vorherrschend ist.

Coachee

- Themen des Coachings: Bei eher spezifisch-aufgabenbezogenen Fragestellungen sind interne Coaches sinnvoll, bei eher persönlichkeitsbezogenen Fragestellungen hingegen externe Coaches.
- Ziele und damit verbundene Lernformen: Für Anpassungslernen im Sinne einer Fachberatung bzw. eines Expertencoachings sind interne Coaches sinnvoll, für Veränderungslernen hingegen externe Coaches.
- Hierarchische Position: Je höher die hierarchische Position eines Coachees, desto eher sind externe Coaches angezeigt.
- Vertrautheit mit Coaching: Bei Ängsten in Bezug auf die Inanspruchnahme eines Coachings empfehlen sich eher externe Coaches.

Coach:

- Vertrautheit mit dem Unternehmen: Ist es nicht eindeutig, ob in einer Situation eher mit internen oder externen Coaches gearbeitet werden soll, können externe Coaches, die häufig für ein Unternehmen arbeiten, eine ideale Variante darstellen.
- Spezifische Feldkompetenz: Die Vorteile von externen Coaches kommen nur zum Tragen, wenn Sie über eine gewisse Feldkompetenz verfügen.

Die Tendenzen sollen deutlich machen, dass es von vielfältigen Faktoren abhängt, ob ein interner oder ein externer Coach die bessere Wahl ist. Insgesamt kann man sehen, dass häufiger externe Coaches empfohlen werden, als interne. Deshalb konzentriert sich die folgende Untersuchung auf externe Coaches.

All die, bis zu diesem Punkt aufgelisteten Faktoren sind zu berücksichtigen, wenn es zu Absprachen in einer Dreiecks- oder sogar Viereckskonstellation kommt. Und in der Theorie hört sich das Vorgehen plausibel und schlüssig an. Jedoch ist davon auszugehen, dass es in der Verhandlungssituation zwischen den unterschiedlichen Parteien nicht immer nach einem

perfekten Schema abläuft und alle Faktoren Berücksichtigung finden. Dieser Aushandlungsprozess bis zum Schluss eines Vertrags wird „Vertragsgestaltung“ genannt. Darunter sind alle Interaktionen zwischen den Vertragspartnern eingeschlossen, bis es schlussendlich zu einem gültigen Vertrag kommt. Das können Telefonate, persönliche Treffen, E-Mailkorrespondenz, Briefe oder auch Absprachen über Drittpersonen sein. Bedeutsam für diese Arbeit ist es, auf welchem Wege und in welcher Konstellation die Interaktionen ablaufen. Gibt es dafür definierte Prozesse von Seiten des Auftraggebers oder des Coachs oder wird individuell vorgegangen? Was wird besprochen? Wie kommt es zum Vertragsabschluss und was ist dabei wichtig? Diese Fragen wird die Untersuchung im nächsten Kapitel versuchen zu beantworten. Als Vertragsgestaltung wird auch verstanden, dass nach dem Vertragsabschluss der eigentliche Coachingprozess beginnen kann. Wie der gemeinsame Vertrag aussehen kann, soll im nächsten Kapitel erläutert werden.

3.3.2 Unterschiedliche Arten von Verträgen

In den letzten Kapiteln war immer wieder die Rede von Vertrag, Auftrag oder Kontrakt. Diese verschiedenen Formen der Beziehungsgestaltung werden in diesem Kapitel aus unterschiedlicher Perspektive beleuchtet. Ziel der Vertragsgestaltung sollte es sein „ein klar definiertes Arbeitsverhältnis zwischen Berater und Klient herzustellen mit eindeutigen Vereinbarungen und einem klaren Arbeitsauftrag“ (Buchinger, Klinkhammer, 2007, S. 55). Eine grundsätzliche Unterscheidung kann schon jetzt getroffen werden, nämlich die zwischen einer schriftlichen und einer persönlichen Kommunikation. Durch eine schriftliche Vereinbarung kann die vorausgehende Verhandlung festgehalten werden. So kann überprüft werden, ob die getroffenen Vereinbarungen von beiden Seiten gleich verstanden wurden. Und es besteht eine Grundlage, auf die, im Falle eines Konflikts oder beim Auftreten von Unstimmigkeiten, zurückgegriffen werden kann. Bevor weitere Einflüsse für diesen Prozess besprochen werden, wird die wirtschaftliche, juristische und pädagogische Sichtweise dargestellt:

Das Gabler Wirtschaftslexikon (1992) spricht beim Begriff „Vertrag“ von einem „Mittel zur rechtlichen Gestaltung der persönlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse durch übereinstimmende Willenserklärung zweier oder mehrerer Parteien.“ (ebd., S. 3611). Ein Kontrakt wird mit einem Vertrag gleichgesetzt. Dabei wird beim Vertrag davon ausgegangen, dass er im Wirtschaftssektor schriftlich erfolgt. Rechtlich kann die Form des Vertrages „in jeder beliebigen Form (schriftlich, mündlich, sogar stillschweigend) geschlossen werden“ (ebd., S. 3612).

Aus juristischem Blickwinkel (Alpmann, 2007) wird die Willenserklärung ausführlich im Bundesgesetzbuch – Allgemeiner Teil (BGB AT 1) besprochen. „Eine Willenserklärung ist die Äußerung jedes auf die Herbeiführung einer Rechtsfolge gerichteten Willens. Es muss der äußere Erklärungstatbestand gegeben sein. Die Erklärung muss auf einen Handlungswillen, Rechtsbindungswillen und einen Geschäftswillen schließen lassen.“ (ebd., S. 11). Das bedeutet, dass für den Empfänger der Willenserklärung dieser Willen erkennbar sein muss. Ein Vertrag „kann durch Angebot und Annahme geschlossen werden. Der Vertrag kann auch durch gemeinsame Erklärung oder durch sonstiges Verhalten zustande kommen. (...) Die Einigung (der Willensübereinstimmung) setzt voraus, dass das Angebot mit der Annahme inhaltlich übereinstimmt. Die Annahme setzt eine uneingeschränkte Zustimmung zu dem Angebot voraus. Eine Annahme unter Einschränkungen oder Änderungen gilt als Ablehnung verbunden mit einem neuen Antrag.“ (ebd, S. 67). Für die Vertragsgestaltung gilt somit, dass ein Vertrag auf einer beiderseitigen Willenserklärung basiert, die in beliebiger Form abgegeben werden kann und die eine uneingeschränkte Zustimmung zu dem Angebot des Anbietenden bedeutet.

In einem rechtlichen Vertrag zwischen einem Auftraggeber und einem Coach kann somit der Rahmen (z.B. Bezahlung, Ort des Coachings, Anzahl der Sitzungen), wie auch Ziele inhaltlicher Art (z.B. Ziel des Coachings, Vorgehensweise) festgehalten werden. In der Beratungs-, Coachings- und Trainingsliteratur gibt es unter den Stichworten „Kontrakt“, „impliziter“ oder „psychologischer Vertrag“ Beschreibungen der Vertragsgestaltung zwischen Auftraggeber, Coach und Coachee. Damit ist gemeint, dass „gemeinsame Spielregeln“ des gemeinsamen Arbeitsbündnisses (vgl. Lippmann, 2009, S. 18; Rauen, 2005, S. 278) in psychologischen Verträgen erfasst werden und damit Klärung von gegenseitigen Erwartungen geschieht. Dazu zählt, dass Ziele, Themen und Fragestellungen, an denen im Coaching gearbeitet werden soll, geklärt werden (vgl. Lippmann, 2009, S. 18). Der Coach kann seine Arbeitsweise und sein Verständnis von Coaching darstellen und damit Möglichkeiten und Grenzen aufzeigen. Von Seiten des Auftraggebers und Coachees sind Wünsche und Erwartungen deutlich zu machen. Aber auch Befürchtungen, Grenzen und „Tabuzonen“ können besprochen werden, um Klarheit herzustellen. Bei „impliziten Verträgen“ (vgl. Kießling-Sonntag, 2003, S. 185ff; Lippmann, 2009, S. 19) geht es um versteckte Aufträge, die hinter einem offenen Angebot oder Wunsch willentlich oder unwillentlich verborgen sein können. Gerade in Auftragssituationen, in denen der Coach eine Funktion erfüllen soll, die nicht der Coaching-Rolle gerecht wird, ist Vorsicht geboten. Dies kann die Kritik einer Führungskraft sein, die den impliziten Wunsch hat, dass der Coach für sie Kriterien zur Verbesserung formuliert. Oder der Coach soll Verantwortung der Führungskraft übernehmen

und „den Mitarbeiter wieder auf die Spur bringen“ (Schmid, 2003, S. 256). Es kann auch sein, dass der Mitarbeiter unfreiwillig gecoacht werden und der Coach den Mitarbeiter zum Coaching motivieren soll. Gleichzeitig kann es auch sein, dass der Coach als Gutmensch auftritt und als „Retter“ den Mitarbeiter aus den Geiseln der Organisation befreien beziehungsweise ihm bei der Bewältigung helfen will (vgl. Kießling-Sonntag, 2003, S. 185ff). In solchen Situationen ist Fingerspitzengefühl von allen Parteien gefragt, um implizite Aufträge offen zu legen und Verantwortung richtig zu verteilen. Schmid betont, dass viele Verwicklungen in professionellen Beziehungen daraus resultieren, „dass keine klaren Kontrakte vereinbart, einzelne Aspekte des Kontrakts nicht beachtet oder getroffene Vereinbarungen aus dem Auge verloren wurden“ (Schmid, Hipp, 2003, S. 21). Er formuliert zusammenfassend:

1. „Kontrakte helfen Komplexität zu reduzieren.
2. Die Energie der Beteiligten wird auf ein Ziel ausgerichtet (Lösungsorientierung).
3. Der Kontrakt definiert ein Ende der Beziehung (Berücksichtigung der eigenen Entsorgung für die Vitalität des Systems).“ (ebd.)

Eine weitere wichtige Grundlage der Zusammenarbeit ist Vertrauen. „Entscheidend ist, dass man einem Trainer die Aufgabe „zutraut“ (...), Aufträge werden nur dann vergeben, wenn der Kunde „Vertrauen“ hat (...). (...) Erwartet werden Akzeptanz und Verträglichkeit mit der Führungsphilosophie des Hauses, nicht aber eine vollständige Identifikation.“ (Schrader, 2001, S. 150). Die in der Erziehungswissenschaft als „lose Kopplung“ beschriebene Partnerschaft von externen Pädagogen und internen Auftraggebern ist übertragbar auf die Konstellation zwischen Coaches und Auftraggebern. Schrader beschreibt, dass der Aufbau von Vertrauen Zeit kostet und daher wenige, aber dafür feste Kooperationspartner bevorzugt werden. Eventuell lässt sich diese Erkenntnis aus der Erwachsenenbildung, bezogen auf Bildungseinrichtungen, auch auf Organisationen und Coachingprozesse anwenden.

Zusammenfassung

In diesem Kapitel wurde das betriebliche Coaching eingehend besprochen. Besondere Aufmerksamkeit bekam dabei die Konstellation mit drei oder vier Beteiligten am Coachingprozess. Um den Ausgangspunkt dieser Arbeit wieder in den Fokus zu rücken, hier noch einmal die Fragestellung der Arbeit:

„Welche Formen der Vertragsgestaltung gibt es im betrieblichen Coaching?“

Das bis jetzt theoretisch erarbeitete Wissen aus den letzten Kapiteln, gibt den theoretischen Hintergrund und die einzelnen Faktoren für den Prozess der Vertragsgestaltung wieder. In der Theorie wird dabei schwerpunktmäßig darauf eingegangen, was unter verschiedenen Gesichtspunkten geklärt werden sollte. Die folgende Untersuchung nimmt diese Faktoren zum Anlass nach dem „Wie“ der Absprachen im Prozess der Vertragsgestaltung zu fragen. Das nächste Kapitel beschreibt die methodische Herangehensweise und macht das wissenschaftliche Vorgehen deutlich.

4 Experteninterviews

Für die Untersuchung dieser Fragestellung bietet sich eine qualitative Untersuchung an. Dabei orientiert sich diese Arbeit am Vorgehen von Meuser und Nagel (1991) anhand von Experteninterviews. Es wurden acht Experten/Expertinnen zur Vertragsgestaltung im betrieblichen Coaching befragt. Die Vorbereitung und Durchführung dieser Interviews wird im Folgenden dargestellt.

4.1 Grundlegendes

Zunächst stellt sich die Frage, warum Experteninterviews passend für die Fragestellung der Arbeit sind? Die Untersuchungsfrage hat zum Ziel Erkenntnisse über das Praxisfeld zu gewinnen. Dabei richtet sich das Erkenntnisinteresse auf die „Rekonstruktion besonderer Wissensbestände. Es geht um die Relevanzstrukturierungen, Themen und Perspektiven der ExpertInnen, z.B. im Sinne von Erfahrungsregeln, Handlungsmotivierungen, Handlungsmotiven, Handlungsrichtungen, Deutungen, Leitbildern, Maximen, Positionierungen etc. Es geht um den organisatorischen/institutionellen Zusammenhang, der mit der darin agierenden Gesamtperson nicht identisch ist.“ (Landhäußer, 2008, Folie 5).

Grob kann das Vorgehen bei Experteninterviews in drei Schritte gegliedert werden:

1. Leitfadenentwicklung
2. Erhebung (mit Aufnahmegerät)
3. Auswertung

Schritt drei (Auswertung) kann nach Meuser und Nagel (1991) weiter ausdifferenziert werden:

- Transkription

- Paraphrasierung/Sequenzierung
- Kodierung und thematisches Ordnen
- Thematischer Vergleich
- Sozialwissenschaftliche Konzeptualisierung
- Theoretische Generalisierung

Diese Schritte sollen in dieser Arbeit nach und nach anhand der durchgeführten Interviews nachvollzogen werden. Dabei steht die Leitfadenentwicklung an erster Stelle:

4.2 Leitfadenentwicklung

Das Interview, das geführt wird, kann zu den halbstandardisierten Interviews gezählt werden, da Fragewortlaut und –Reihenfolge, aber keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind (vgl. Gläser, Laudel, 2006, S. 39). Dafür wird ein Interviewleitfaden erstellt.

Der Leitfaden² beginnt mit Informationen, die der Interviewpartner am Anfang des Interviews bekommt. Damit wird in das Interview eingeführt, ein Rahmen wird abgesteckt und eine Beziehung zum Interviewpartner aufgebaut. Die Informationen beziehen sich auf Daten zum Autor, zum Rahmen des Interviews, dem Hintergrund der Fragen und der Durchführung des Interviews.

Danach beginnt der Fragenkatalog, der dem Autor als eine Art Richtschnur zur Strukturierung des Interviews dienen soll. Zunächst wird die Rolle des Interviewpartners erfragt, um den Arbeitsschwerpunkt zu erfassen und den Bezug zum Coaching herzustellen. Danach geht es um fünf Kategorien, die die Grobstruktur des Leitfadens darstellen:

- Prozess der Vertragsgestaltung
- Vertragsabschluss
- Schwierigkeiten bei der Vertragsgestaltung
- Modell des Dreiecksvertrags am ISB
- Herausforderungen und Fallen

Für jede Kategorie gibt es Fragen, die in verschiedene Richtungen gehen und die jeweilige Kategorie vertiefen. Je nach Ausführlichkeit und Transparenz der Antworten kann situativ auf diesen Fragenpool zurückgegriffen werden.

² Die ausgearbeiteten Leitfäden für die Gruppe der Coaches (A) und die Gruppe der Auftraggeber (B) sind im Anhang zu finden.

Zunächst wird detailliert nach dem Vorgehen während der Vertragsgestaltung gefragt. Dabei wird besonders Wert darauf gelegt, den Prozess zu verstehen, den der Interviewpartner anwendet. Danach geht es um den Vertragsabschluss und um die Information, was in welcher Form in einem Vertrag festgehalten wird.

Die nächste Kategorie behandelt die Schwierigkeiten, die der Interviewpartner bei seinem Prozess der Vertragsgestaltung bis jetzt hatte. Die Regelmäßigkeit der Schwierigkeiten und der Umgang mit diesen werden erfragt.

Erst an diesem Punkt wird nach dem Modell des Dreiecksvertrags gefragt. Hiermit soll vermieden werden, dass durch die frühe Nennung des Modells die Antworten der Interviewpartner verzerrt werden. Es könnte sein, dass das Modell als eine Referenz und Handlungsanleitung gesehen wird und die Interviewpartner nicht mehr frei über ihre bisherigen Erfahrungen erzählen. In Bezug auf das Modell soll erfragt werden, welche Erfahrungen derjenige mit dem Modell gemacht hat und welche Aspekte ihm besonders in der Praxis weitergeholfen haben. Bis zu diesem Punkt sind offene, explorative Fragen vorhanden. Die letzte Frage zum Modell bezieht sich darauf, ob es realistisch ist, die Anforderungen des Modells in der Praxis umzusetzen. Damit wird darauf abgezielt, die in den Augen des Autors hohe Forderung des Modells (alle drei Parteien setzen sich an einen Tisch und besprechen den Coachingprozess) kritisch zu hinterfragen.

Die letzte Kategorie schließt mit einer Zusammenfassung ab. Der Fokus liegt auf den zentralen Herausforderungen bei der Vertragsgestaltung. Auch Erfolgsfaktoren und Fallen können angesprochen werden.

Am Schluss des Interviews wird nach möglichen Ergänzungen gefragt und Dank an den Interviewpartner ausgesprochen. Auch die Möglichkeit, die fertige Arbeit in digitaler Form zugeschickt zu bekommen, wird angeboten.

Als Befragte kommen Coaches und Auftraggeber in Frage, da es sich im Vorfeld als schwierig herausgestellt hat, mit Coachees in Kontakt zu kommen. Deshalb wurden in den Leitfäden Fragen integriert, mit denen Informationen über die Gruppe der Coachees erfragt werden können. Es wurde ein Leitfaden erstellt, der jeweils begrifflich für die Gruppe der Coaches und die der Auftraggeber modifiziert wurde.

4.3 Erhebung

Um die Interviews durchführen zu können, müssen Experten gefunden werden, die zu einem Interview und der Aufzeichnung des Interviews bereit sind. Die Auswahl der Experten soll zufällig erfolgen und ist an folgende Kriterien gekoppelt:

Der Interviewpartner arbeitet entweder als Coach oder als Auftraggeber für Coachingprozesse. Da eine Verbindung zum Dreiecksvertrag hergestellt werden soll, bietet sich das Netzwerk des ISB an, um Experten zu suchen. In dem Netzwerk befinden sich ca. 2400 Experten, die für oder mit Organisationen arbeiten. Alle haben am Institut eine Ausbildung gemacht und müssten mit dem Dreiecksvertrag in Berührung gekommen sein.

Über das Netzwerk wurden mit folgendem Text Freiwillige gesucht:

“Liebe Kollegen, für die Abschlussarbeit meines Bachelor-Studiums suche ich Interviewpartner. In meiner Arbeit untersuche ich die Coachingpraxis, insbesondere die Vertragsgestaltung beim Coaching. Hierfür suche ich **Interviewpartner:**

- **Coaches (intern oder extern) und**

- **Verantwortliche aus Organisationen, die Coaches beauftragen.**

Ich lade Euch ein zu einem Interview über Eure Erfahrungen und Herangehensweisen an Coaching-Prozesse. Wenn Ihr mich bei meiner Arbeit unterstützen wollt, könnt Ihr auf folgenden Wegen **Kontakt** zu mir **aufnehmen**: (...) Ich freue mich auf Deine Mitarbeit! Herzliche Grüße, Oliver Birükoß’

Die Anfrage sollte nicht zuviel verraten über die Konstellation des Dreiecksvertrags. Deshalb wurde der Kontext der Arbeit umschrieben.

Auf diese Anfrage hin kamen neun Antworten. Ursprünglich sollten diese neun Interviews durchgeführt werden, von denen zwei wegen Terminschwierigkeiten ausfielen. Für den Umfang dieser Arbeit sind vier Interviewpartner je Gruppe der Befragten ausreichend. Ein Interviewpartner wurde vom Autor direkt angesprochen, weil er sich mit Dreiecksverträgen in Coachingprozessen, bezogen auf Konzerne, auseinandergesetzt hat und deshalb gut in die Zielgruppe der Auftraggeber passte. Nach Terminwahl mit jedem einzelnen Beteiligten, wurden die Interviews zum größten Teil per Telefon oder Skype durchgeführt. Bei zwei Interviews konnte ein gemeinsamer Ort bestimmt werden. Die Interviews wurden nach Zustimmung des Interviewpartners auf einem iPod Nano der 4. Generation aufgezeichnet.

4.4 Auswertung

Im folgenden Abschnitt werden die Auswertungsschritte von Meuser und Nagel (1991) nachvollzogen. Am Anfang jedes Schrittes wird dieser kurz in der Theorie vorgestellt. Diese Theorie basiert auf Meuser und Nagel (ebd.) und den Seminarunterlagen von Landhäuser (2008). Anschließend wird die Theorie auf die gewonnenen Daten angewendet.

Transkription

Jeweils das gesamte Interview wird transkribiert. Allerdings ist die Verschriftlichung weniger ausführlich, als im Rahmen von narrativen Interviews. Das bedeutet, dass die Äußerungen des Interviewpartners inhaltlich und sinngemäß erfasst werden. Dies hat Auswirkungen auf die Art der Transkription. Gegenüber narrativen Interviews, werden bei Experteninterviews keine Pausen, Regungen oder Laute (Ähs, Hm, etc.) des Interviewpartners in der Transkription erfasst. Das bedeutet, dass das aufgenommene Interview wörtlich und nach dem Sinn wiedergegeben wird. Bei der im Anhang stehenden Transkription konnten ein paar Wörter nicht verstanden werden, diese sind mit (?) gekennzeichnet. Ein plötzlich abbrechender Satz mit /. Ansonsten wurde auf strenge Transkriptionsregeln verzichtet.

Paraphrasierung/Sequenzierung

Die Texte werden nach thematischen Einheiten und dem entsprechenden Gesprächsverlauf folgend paraphrasiert und sequenziert, um das Material zu verdichten. Die Paraphrase folgt der Chronologie des Gesprächsverlaufs und gibt wieder, was der Experte insgesamt äußert. Ziel der Paraphrasierung und Sequenzierung ist Reduktion von Komplexität. Im Anhang können sowohl Transkription, wie auch Paraphrase parallel gelesen werden.

Kodierung und thematisches Ordnen

Die paraphrasierten Passagen werden kodiert und thematisch geordnet. Dabei wird die Terminologie des Interviewpartners aufgegriffen und die Sequenzialität des Textes aufgehoben. Überschriften werden gebildet und vereinheitlicht. Die Terminologie wird reduziert, mit dem Ziel, Übersicht über den Text zu erlangen. Dabei wird immer noch am einzelnen Text gearbeitet. Die ausgearbeiteten Kodierungen sind als Überschriften über dem Abschnitt der Paraphrasierung platziert.

Thematischer Vergleich

Die Auswertung geht an diesem Punkt über einzelne Textpassagen hinaus. Thematisch vergleichbare Passagen aus verschiedenen Interviews werden gebündelt. Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Aussagen, z.B. typische Erfahrungen werden festgestellt und durch Äußerungen dokumentiert. Die Kodierung und der thematische Vergleich ermöglichen eine Fallkontrastierung. Diese entwickelt sich aus dem systematischen Vergleich von Textstellen.

In dieser Untersuchung ergeben sich folgende Bündelungen:

- Bezug der Person zum Coaching
- Prozess der Vertragsgestaltung
- Ebenen der Absprachen im Prozess
- Vertrag
- Schwierigkeiten und Fallen bei der Vertragsgestaltung
- Dreiecksvertrag
- Zentrale Herausforderungen
- Sichtweise der eigenen Rolle und der anderer Beteiligter

Im Folgenden werden die einzelnen Themenbündel besprochen und inhaltlich verglichen. Zunächst werden die vier Interviews (A1-4) verglichen. Die Kennzahlen im Text geben die Nummer des Interviewpartners wieder.

- Bezug der Person zum Coaching

Alle Interviewpartner sind als Coaches selbstständig auf dem Markt tätig. Drei von ihnen hauptsächlich als Organisationsentwickler. (A2, A3, A4) Dabei begleiten sie Veränderungsprozesse, moderieren Workshops und coachen in diesem Zusammenhang Führungskräfte. Eine Interviewpartnerin arbeitet als Coach und bietet eine Zusatzdienstleistung für andere Coaches an. Für diese Dienstleistung bietet sie auch eine eigene Fortbildung an. (A1) Zwei der Coaches arbeiten 3-5 Jahre in dieser Rolle (A1, A2), zwei schon über zehn Jahre (A3, A4).

Alle vier Coaches geben zwischen 30 und 50 Coachingkunden pro Jahr an. Drei von ihnen nennen als Themen: Führung, Entscheidung, Konflikte und Beziehungsarbeit (A1, A2, A4). Einer nennt Karriere, Work-Life-Balance und Burnout (A3).

Der Kontakt zu den Coachingkunden entsteht entweder über eine Kontaktperson in der Firma oder der Kunde (=Coachee) meldet sich auf privatem Wege selbst. Bei allen ist der Anteil der Privat-Coachingkunden kleiner.

- Prozess der Vertragsgestaltung

Alle werden von Firmen, bei denen sie schon als Coaches bekannt sind, auf Coachingbedarf angesprochen. Sie sind bei Konzernen als Coaches in einem Coachingpool aufgenommen, die Firma hat ein Profil vorliegen oder sie arbeiten mit der Kontaktperson schon länger zusammen. Der Kontaktaufbau ist einfach und schnell, da die Art der Zusammenarbeit klar ist. Einzig ein Coach berichtet, dass er auch mittelständische Betriebe bei der Implementierung von Coachingprozessen berät und dieser Prozess wesentlich langwieriger und komplizierter ist, da er dabei auf keine Erfahrung mit Coaching in der Organisation zurückgreifen kann (A3). Diese Situation würde einem richtigen Erstkontakt entsprechen, wird aber an dieser Stelle nicht weiter besprochen, da es hier mehr um den Beratungsprozess ginge, als um die Vertragsgestaltung des einzelnen Coachingprozesses.

Beim weiteren Prozess der Vertragsgestaltung ergibt sich ein sehr individuelles und doch einheitliches Bild. Alle Coaches sprechen mit Auftraggeber und Coachee über die Situation und das Ziel der Maßnahme, jedoch auf unterschiedlichem Wege. Die eine Hälfte setzt sich mit den beteiligten Personen (Coachee, Personaler und/oder Führungskraft) an einen Tisch und bespricht das gemeinsame Vorgehen (A1, A2). Die andere Hälfte klärt per Telefon oder individuellem Kontakt die Situation und das Ziel (A3, A4). Unterschiedlich wird bei der Klärung von weiteren Details vorgegangen, dies scheint je nach Auftraggeber und vorherigen Absprachen unterschiedlich zu sein.

Bei allen Coaches hat es den Anschein, dass sie sich für den Prozess mit verantwortlich fühlen, um den anschließenden Coachingprozess stimmig gestalten zu können. Nur eine Coach unterscheidet ihre Rolle zwischen der Zusammenarbeit mit Konzernen und dem Mittelstand. Im Konzern ist die Führungskraft in der Leitungsposition, im Mittelstand hat sie selbst die Moderationsrolle inne (A4). Ansonsten übernehmen die Coaches eine Moderationsfunktion in der Steuerung des Prozesses.

- Ebenen der Absprachen im Prozess

Obwohl es beim Vorgehen unterschiedliche Prozesse gibt, sich die Ebenen der Absprachen vergleichbar. Es wird zuerst die Führungskraft nach ihrer Sichtweise gefragt, dann der Mitarbeiter und dann wird auf die Passung zwischen Coach und Coachee geachtet. Detailabsprachen werden auf den verschiedenen Ebenen getroffen.

Coach-Auftraggeber: Als Auftraggeber wird in allen Fällen die Führungskraft des Mitarbeiters gesehen. Von ihr wird die Situation, das Ziel bzw. das gewünschte

Ergebnis des Coachings erfragt und es werden Rahmenbindungen (Sitzungen, Finanzen, Ort und Dinge, die nicht passend sein könnten) geklärt. Die Erwartungen der Auftraggeber werden bei allen Coaches geklärt, bevor die Sichtweise des Coachees erfragt wird.

Auftraggeber-Coachee: Auf dieser Ebene steht auch das Ziel des Coachings zur Diskussion. Jeder Coach hat auf dieser Ebene andere Vorstellungen: Absprachen über Finanzen, das Ziel, die Rolle des Coaches. Diejenigen, die in keinem gemeinsamen Gespräch mit Auftraggeber und Coachee zusammensitzen, mutmaßen über mögliche Absprachen auf dieser Ebene (A3, A4). Diejenigen, die ein gemeinsames Gespräch suchen, vermitteln aktiv zwischen Auftraggeber und Coachee und klären Unstimmigkeiten (A1, A2).

Coach-Coachee: Auf dieser Ebene ist Vertraulichkeit oberstes Gebot. Der Coachee bekommt von allen Coaches die Steuerung über die Informationsweitergabe in die Hand. Eine Coach achtet auf das Anliegen des Coachees (A1), eine andere möchte dem Coachee ein gutes Bild von sich selbst als Coach vermitteln, um so Vertrauen aufzubauen (A4). Zweimal ist auch von der Passung zwischen Coachee und Coach die Rede (A2, A4).

Insgesamt achten alle Coaches im Prozess auf die Stimmigkeit der Absprachen zwischen allen Beteiligten.

- Vertrag

Einen schriftlichen Vertrag nutzen zwei von vier Coaches (A2, A3). Hier halten sie Rahmenbedingungen (Honorar, Ort, Start und Anzahl der Sitzungen) sowie inhaltliche Details für den Coachingprozess fest. Bei einer Coach ist es unklar, da sie Absprachen über die gleichen Rahmenbedingungen per E-Mail trifft, dies aber nicht als Vertrag ansieht (A1). Für die andere Coach sind die vertraglichen Dinge schon über den Coachingpool geregelt (A4).

Der Umgang mit dem inhaltlichen Vertrag ist bei jedem Coach unterschiedlich. Diejenige, die keinen Vertrag abschließt, hält auch alle Absprachen mündlich fest (A1). Eine andere hält in einem Angebot das Inhaltliche fest. Sie schreibt hier das Ziel, die Erfolgsfaktoren, die Rahmenbedingungen, Honorar und den Zeitablauf hinein. Stößt sie damit auf Zustimmung, schickt sie einen Vertrag mit Leistung und Paragraphen (A2). Der dritte Coach hält genau die gleichen Details in seinem Vertrag fest, beschreibt diese Dinge aber als „nicht wesentlich“, da er die Dinge, die im Coaching

besprochen werden als wesentlich erachtet (A3). Die Dinge im Vertrag liefern ihm die Rahmenbedingungen. Die vierte Coach zeichnet das gemeinsame Gespräch mit Führungskraft und Coachee digital auf oder fasst ihre Erkenntnisse in einer Audiodatei zusammen. Diese lässt sie dem Coachee zukommen. Zusätzlich erstellt sie eine PowerPoint-Präsentation mit den Kernthemen und den einzelnen Zielen. Durch die individuelle Erstellung des inhaltlichen Vertrags ist sie der Meinung ihrem Coachee Sicherheit zu geben und die Zusammenarbeit regeln zu können (A4).

- Schwierigkeiten und Fallen bei der Vertragsgestaltung

Als Schwierigkeit wird berichtet, dass die Vorstellungen des Auftraggebers nicht mit den Vorstellungen der Coach übereinstimmen. Sie hätte den Auftrag abgelehnt, wenn sie angefragt worden wäre (A4). Eine andere berichtet über die Schwierigkeit, dass Mitarbeiter unfreiwillig zu einem Coaching geschickt werden. Sie reagiert darauf, indem sie versucht Verständnis beim Mitarbeiter herzustellen (A1). Schwierigkeiten gab es auch, wenn der Chef keine Zustimmung zum Coachingprozess gab oder erst auf Nachfrage wichtige Informationen vom Auftraggeber weitergegeben wurden (A2). Ein Fall wird berichtet, bei dem der Auftraggeber alles perfekt machen und mit dem Coaching erreichen wollte, dass der Coachee in der Firma bleibt. Der Coach reagierte daraufhin mit der Aussage nicht in der Rolle zu sein, um für die richtige Stimmung zu sorgen, damit der Coachee dem Konzern treu bleibt (A3).

Eine Fall im Prozess der Vertragsgestaltung kann sein, dass die Passung zwischen Coach und Organisation nicht stimmig ist. In einem anderen Fall hat die Unterscheidung zwischen ihrer Rolle als Coach und als Organisationsentwicklerin nicht geklappt und ein Coachee dachte, dass sie in der Organisation seine Anliegen vertritt (A4). Eine Coach nennt das Nicht-Einhalten von Vertraulichkeit eine Falle (A4). Eine andere berichtet vom unabsichtlichen Einstieg in den Coachingprozess während des Klärungsgesprächs. Außerdem kann das Übergehen des Chefs zu Schwierigkeiten führen (A1). Schwierigkeit macht auch der Aspekt der Transparenz und dem Gefühl gut informiert zu sein. Dabei achtet sie auf verdeckte Botschaften, die sie instrumentalisieren könnten (A2).

- Dreiecksvertrag

Eine Coach kann sich an das Modell des Dreiecksvertrags noch genau erinnern (A4), zwei nur grob (A1, A2) und einer gar nicht (A3). Alle sprechen in ihrem vorher genannten Prozess von Dreieckskonstellationen, da immer Absprachen auf den verschiedenen Ebenen stattfinden, jedoch nur eine Coach besteht explizit darauf, sich

immer mit Auftraggeber und Coach zusammenzusetzen (A1). Sie hat mit diesem Vorgehen sehr gute Erfahrungen gemacht. Eine andere differenziert zwischen der Zusammenarbeit mit einem Konzern und dem Mittelstand. Mit einem Konzern scheint das Modell praktiziert zu werden, jedoch ist für sie die Abstimmung im Mittelstand wesentlich schwieriger. Sie führt das darauf zurück, dass sie die Steuerungsfunktion für den gesamten Coachingprozess inne hat und oft nachhaken muss, wenn Unklarheiten bestehen (A4). Für zwei Coaches ist es wichtig die Dreieckskonstellation zu beachten, jedoch sehen sie das gemeinsame Gespräch als kritisch an (A2, A3). Sie verweisen auf eine fehlende Vertrauensbasis zwischen Coach und Coachee, wobei mehr betont wird, dass der Coachee weniger Vertrauen hat sein Anliegen seinem Chef zu offenbaren. Einen anderen Grund sehen sie in der knappen Zeit, die ein gemeinsames Treffen, besonders, wenn es um mehrere Coachings in einer Firma geht, nicht zulässt. Es kann auch sein, dass der Auftraggeber das Personalwesen ist und der Coach keinen Kontakt zur Führungskraft bekommt. Ein Coach berichtet auch, dass ein gemeinsames Treffen sehr gut verlaufen ist, er aber diese Konstellation für unbedeutend hält, sie kommt auch sehr selten bei ihm vor (A3). Dabei muss berücksichtigt werden, dass er häufig für das obere Management einer Firma zum Coaching beauftragt wird. In diesem Bereich kommt es kaum zu Dreiecksverträgen, da der Coachee keinen unmittelbaren Vorgesetzten hat.

- Zentrale Herausforderungen

Als zentrale Herausforderung werden komplett unterschiedliche Dinge gesehen. Einer Coach ist das Vertrauensverhältnis zwischen ihr und dem Coachee am wichtigsten, hierbei nimmt sie eine schützende Rolle für den Coachee gegenüber einem „verletzenden“ Chef ein (A1). Einer anderen ist Transparenz im gemeinsamen Prozess wichtig, sie sieht dabei ihre eigene persönliche Herausforderung in der „Ankopplung“ an das Klientensystem. Gleichzeitig nimmt sie sich auch immer Zeit für ihre eigene Überprüfung der Stimmigkeit und der Passung im System (A2). Eine Coach sieht im Mittelstand die größte Herausforderung in der Definition der Kontrakte, mit dem Ziel, die Maßnahme Coaching genehmigt zu bekommen (A4). Für den vierten Coach ist es eine Herausforderung abzuwägen, wie stark er selbst eine Steuerungsfunktion im gesamten Prozess übernimmt (A3). Die Frage nach der Herausforderung im Prozess der Vertragsgestaltung trifft auf sehr unterschiedliche Reaktionen. Der zentrale Fokus liegt ganz unterschiedlich. Vom Blick auf den Coachee (A1), über den Blick auf den einzelnen Coachingprozess (A2, A4), hin zu dem Blick auf organisationale Zusammenhänge mit dem Coachingprozess (A3).

- Sichtweise der eigenen Rolle und der anderer Beteiligter
 1. (A1) Die erste Coach sieht sich als Vertreterin der Coachingmethode und als Beschützerin des Coachees vor den „verletzenden“ Belangen der Firmenvertreter. Sie ist in der Rolle der Moderatorin und achtet auf eine geeignete Zielfindung für das Coaching. Der Coachee ist zu beschützen und der Auftraggeber mit seinen Forderungen zurückzuweisen.
 2. (A2) Sie sieht sich in der Rolle des Coaches als jemand die den Prozess steuert und trotzdem Raum für wichtige Dinge lässt. Ihre Aufgabe sieht sie in der Ankoppelung an die Anliegen von Auftraggeber und Coachee. Die Aufgabe des Auftraggebers sieht sie im Vorgeben eines Rahmens, in dem dann Freiraum für eigene Themen des Coachees vorhanden ist. Der Coachee ist derjenige, der das Anliegen mitbringt und das vollkommen vertraulich behandelt werden soll.
 3. (A3) Der dritte Coach sieht seine zentrale Rolle als Berater für organisationale Coachingprozesse in mittelständischen Unternehmen. Als Coach ist er für die Belange des Coachees da. Den Auftraggeber sieht er als denjenigen an der das Coaching bezahlt und Kontakt zum Coachee herstellt. Der Coachee ist auch hier derjenige, der das Anliegen einbringt.
 4. (A4) Sie sieht ihre Rolle, ähnlich wie der dritte Coach, als Beraterin für den Coachingprozess beim Mittelständler und als Coach in der Zusammenarbeit mit Konzernen. Ihre Rolle ist am besten als Balance-Herstellerin zu greifen. Dabei versucht sie Unterschiedlichkeiten zu vereinen und Verständnis für die Maßnahme Coaching herzustellen. Ihr Bild vom Auftraggeber ist das des Zielgebers und das des Coachees des Anliegengebers innerhalb dieses Ziels.

Nach dem thematischen Vergleich der Coaches werden im folgenden Abschnitt die Interviews der Auftraggeber (B1-4) verglichen:

- Bezug der Person zum Coaching

Alle Interviewpartner haben oder hatten in ihrer Funktion für das Unternehmen mit Coaching oder –prozessen zu tun. Alle sind in Leitungspositionen als Personal- und/oder Organisationsentwickler tätig. Die Größe des Konzerns bewegt sich zwischen mittelständischen Unternehmen und weltweit agierenden Konzernen, wobei die Mehrzahl der Interviewpartner für einen Mittelständler tätig ist (B2, B3, B4) und ein Auftraggeber aus einem Konzern stammt (B1). Alle Interviewpartner bejahen die Existenz eines Coachingpools mit externen Coaches. Einzig der Konzern hat im Coachingpool auch interne Coaches. Diese werden intern von der Firma ausgebildet

und sind für Coachings angestellt (B1). Zwar haben alle Firmen einen Coachingpool, jedoch sind bei nur zwei Firmen die Coachingpools offiziell (B1, B4). Die anderen beiden Firmen greifen auf externe Coaches zurück, mit denen sie schon länger zusammenarbeiten. Dies bezeichnen sie als Coachingpool, auch wenn der Coachingpool nicht veröffentlicht ist. Die Interviewpartner selbst haben sehr unterschiedliche Schnittpunkte mit Coaching. Zwei Interviewpartner coachen Mitarbeiter aus dem Unternehmen selbst (B1, B3). Alle zeigen sich verantwortlich für die Koordination von Coachingprozessen. Dabei sind sie als Koordinatoren für den Coachingprozess tätig. In der Konstellation des Dreiecksvertrags sind die Auftraggeber die Führungskräfte aus der Abteilung des Coachees. Die Themen für den Coachingprozess sind sehr vielfältig und hängen häufig mit anderen Maßnahmen, wie Change-Management oder Führungskräfteentwicklung zusammen. Diese können sein: Führung, Konflikte, Persönlichkeitsentwicklung und Rollenfindung. Die Anzahl der Coachinganfragen liegen bei den mittelständischen Unternehmen bei ca. 10-20 pro Jahr, wobei ein Interviewpartner zu den ca. 200 Coachings, die seine Abteilung selbst durchführt, auch interne Gespräche mit Kollegen rechnet (B3). Aus dem Konzern sind dem Interviewpartner keine Zahlen bekannt. Für alle ist Coaching eine sinnvolle Maßnahme, die eine positive Funktion im Unternehmen erfüllt.

- Prozess der Vertragsgestaltung

Der Prozess der Vertragsgestaltung läuft an, wenn ein Mitarbeiter oder die Führungskraft des Mitarbeiters Coachingbedarf anmeldet. Oftmals ist das noch nicht der Startschuss zur Einleitung des Coachingprozesses. An diesem Punkt wird darauf geachtet, dass Coaching auch die richtige Maßnahme zum Anliegen ist. Deshalb findet bei allen Interviewpartnern ein kurzes Gespräch mit dem Coachee oder der Führungskraft statt. Für zwei der Personalleiter ist es dabei entscheidend, dass der Mitarbeiter selbst Bedarf anmeldet (B3, B4). Einer heißt es nicht gut, wenn eine Führungskraft Bedarf anmeldet, da die Motivation zum Coaching vom Mitarbeiter selbst kommen sollte (B3).

Sobald es klar ist, dass Coaching die richtige Maßnahme ist, wird der Coachingprozess eingeleitet. Drei Interviewpartner agieren als Koordinatoren und setzen sich mit Coach, Coachee und Führungskraft in Verbindung, um ein gemeinsames Gespräch stattfinden zu lassen (B1, B2, B4). In diesem Gespräch werden Anliegen und Ziel des Coachings besprochen. Es werden auch die absolute Vertraulichkeit der Themen, das Vorgehen und die Haltung des Coaches, sowie der Rahmen (Anzahl der Sitzungen, Start und Ende des Prozesses) besprochen. Die Passung des Coaches zum Coachee ist

wichtig und die Vereinbarkeit zwischen dem Ziel der Führungskraft und dem Ziel des Coachee. Dabei wird darauf geachtet, dass der Coach ein passendes Angebot für das Ziel machen kann. Nach dem gemeinsamen Gespräch startet und steuert der Coach den Kern-Coachingprozess. In einer Abschlusssitzung wird das Ergebnis des Coachings überprüft.

Ein Interviewpartner geht in der Klärung ähnlich vor, jedoch ist es er derjenige, der die Auftraggeber-Funktion übernimmt (B3). Zur Führungskraft wird bei Bedarf Kontakt aufgenommen. Er übernimmt den Kontakt und die Zielklärung mit dem Coach und befragt den Coachee nach der Passung mit dem Coach. Das Ziel des Coachings wird bei ihm über das Gespräch mit dem Coachee bestimmt. Aufgrund dieses Eindrucks koordiniert er den Prozess. Die restlichen Absprachen passen zum Vorgehen seiner Kollegen. Dieser Prozess ist nur im Konzern formalisiert und offiziell bekannt (B1). Die anderen Coaches haben sich eine Struktur des Coachingprozesses überlegt und vollziehen diesen, er ist in der Organisation nicht offiziell bekannt. Somit kann individuell auf das Anliegen des Coaches Bezug genommen und von Fall zu Fall unterschiedlich vorgegangen werden. Allerdings betonen die drei Interviewpartner, die ein gemeinsames Treffen mit der Führungskraft einberufen, dass dieses Treffen zwingend notwendig ist, um eine Zielklärung herzustellen (B1, B2, B4). Ohne dieses Treffen würden sie keinen Coachingprozess beginnen. Derjenige, der auf dieses Treffen verzichtet, betont, dass er noch keinen Fall erlebt habe, in dem das Problem für den Coachee gelöst, das der Firma aber noch nicht gelöst war. Durch das Gespräch mit dem Coachee bekommt er Einblick in die Art des Anliegens und kann bei ihm unklaren Details nachfragen (B3).

- Ebenen der Absprachen im Prozess

Für drei der Interviewpartner ergibt sich ein einheitliches Bild in Bezug auf die Ebenen der Absprachen (B1, B2, B4). Zuerst wird im gemeinsamen Gespräch die Führungskraft als Auftrag- und Geldgeber befragt, wie das Anliegen aussieht und was durch Coaching erreicht werden soll. Danach wird der Coachee zu seiner Sicht befragt und ein gemeinsames Ziel hergestellt. Dann wird der Coach zu seiner Ansicht auf das Ziel, bezogen auf die Methode Coaching, sein Vorgehen und seine Haltung befragt. Zwischen Coach und Coachee wird absolute Vertraulichkeit über die inhaltlichen Themen vereinbart und der Führungskraft wird klar gemacht, dass sie weiterhin die Verantwortung für die Führung des Mitarbeiters hat. Die Führungskraft wird an dieser Stelle auch hinzugezogen, da sie die Entwicklungspotentiale des Mitarbeiters besser einschätzen kann, als eine Person aus dem Personalbereich, die den Mitarbeiter wenig

sieht. Das Ziel und die Rahmenbedingungen werden eventuell vom Personaler oder dem Coach festgehalten. Der vierte Interviewpartner geht ähnlich vor. Nur er übernimmt in dieser Konstellation die Rolle der Führungskraft und spricht somit für die Unternehmensinteressen gegenüber dem Coach und dem Coachee (B3).

- Vertrag

Die drei Interviewpartner, die sich mit allen Beteiligten zusammensetzen, haben auch schriftliche Verträge, die entweder mit dem Verantwortlichen aus dem Coachingpool schon vorher abgesprochen sind oder die direkt mit der Interviewperson geschlossen werden. Darin werden lediglich Rahmenbedingungen (Honorar, Anzahl der Sitzungen, grobes Ziel des Coachings, Zeitfenster) festgehalten (B1, B2, B4). Derjenige, der selbst das Gespräch mit Coach und Coachee sucht, macht mit seinen Coaches keine Verträge. Er vertraut den Coaches bei der Abrechnung ihrer Sitzungen (B3).

Der inhaltliche Vertrag zwischen den einzelnen Parteien wird im gemeinsamen Gespräch geschlossen. Hierbei ist das Ziel des Coachings zentral. Das Ziel wird von den Beteiligten notiert, aber nicht explizit schriftlich festgehalten.

- Schwierigkeiten und Fallen bei der Vertragsgestaltung

Zwei Interviewpartner berichten, mit ihrem Vorgehen noch keine Schwierigkeiten gehabt zu haben. Beide wenden das gemeinsame Gespräch an (B2, B4). Einer berichtet von einem Missverständnis in der Absprache zwischen ihm und dem Coach. Hierbei sei der Coach mit seiner Vorstellung über das eigentliche Ziel hinausgeschossen. Ein kurzes Telefonat habe dieses Missverständnis geklärt (B3). Der Interviewpartner, der aus seinem Konzern berichtet (B1), erzählt von möglichen Unstimmigkeiten auf allen Ebenen. Es kann sein, dass nicht erreichbare Ziele formuliert werden oder sich der Mitarbeiter die Zusammenarbeit mit dem Coach nicht vorstellen kann. Es gibt auch zwei Fälle, in denen kein gemeinsames Treffen stattfindet. Dies ist immer dann der Fall, wenn der Mitarbeiter sein Anliegen (z.B. Suchtproblem) nicht mit seinem Vorgesetzten besprechen möchte. Und auf Vorstandsebene findet auch kein gemeinsames Gespräch statt, da auf dieser Ebene keine übergeordnete Führungskraft mehr vorhanden ist.

Fallen können für den Coach die Übernahme der Moderation beim gemeinsamen Gespräch sein, hier wird vom Fingerspitzengefühl des Coaches in Bezug auf Organisationsvorgänge gesprochen (B1). Auch die Abgabe der Verantwortung der Führungskraft an die Methode Coaching wird angesprochen (B4). Außerdem könnte die ungenügende Vorbereitung des gemeinsamen Gesprächs zu einer Falle werden oder auch, wenn im Gespräch aneinander vorbei geredet wird (B2). Deutlich wird

auch, dass es zu keiner Parteinahme oder Allianz kommen darf. Hier sieht der Interviewpartner vor allem Coaches, die aus einem sozialpädagogischen Feld kommen kritisch, da sie sich zu intensiv um die Belange des Coachees kümmern und ihn vor der Organisation schützen wollen. Hier wäre der Blick zum Auftraggeber mit dem Ziel des Coachings für die Organisation wichtiger, als das Anliegen des Coachees (B1). Ein Interviewpartner spricht die Schwierigkeit an, im Anliegen des Coachees auch das Richtige herauszuhören (B3).

- Dreiecksvertrag

An den Dreiecksvertrag erinnern sich zwei von vier Interviewpartnern (B1, B4). Obwohl alle vier die verschiedenen Ebenen im Blick haben, ist zwei von ihnen das Modell nicht mehr geläufig. Dabei betonen alle, die das Modell auch intuitiv mit dem gemeinsamen Gespräch anwenden, dass es essenziell für den Coachingprozess ist. Die Transparenz, die das Gespräch in den Prozess bringt, wird betont und der nicht zu unterschätzende Effekt, den dieses Gespräch haben kann. Es wird eine Art Vertrauenskultur im gemeinsamen Gespräch aufgebaut. Dabei kann das Gespräch selbst schon als Intervention für eine Organisation gesehen werden und zur Kulturbildung beitragen.

Derjenige, der das Modell nicht anwendet, erinnert sich daran, hält aber das Modell in der täglichen Praxis nicht für praktikierbar. Für ihn sind die Gespräche auf den einzelnen Ebenen ausreichend und eine Einbindung der Führungskraft nicht notwendig. Das Anliegen des Coachees steht im Vordergrund, zu dessen Lösung er beitragen möchte. Ihm fällt keine Situation ein, in dem diese Lösung nicht auch hilfreich für die Organisation wäre (B3).

- Zentrale Herausforderungen

Die zentralen Herausforderungen werden von den Beteiligten in der inhaltlichen Klarheit und Messbarkeit des gemeinsamen Ziels und der Auftragsklärung gesehen (B2). Auch die Offenheit der am Prozess Beteiligten wird angesprochen. Dabei wird das Führungsverhalten des Vorgesetzten als mit ausschlaggebend für den Coachingprozess gesehen, da er weiterhin in der Führungsverantwortung gegenüber dem Mitarbeiter steht und ihn während des Coachingprozesses begleiten sollte (B4). Auch der Mut des Mitarbeiters, sein Anliegen vor seinem Vorgesetzten anzusprechen, scheint wichtig zu sein (B4).

- Sichtweise der eigenen Rolle und der anderer Beteiligter

1. (B1) Der erste Interviewpartner sieht sich selbst als Prozessbegleiter und Moderator. Dies ist für ihn wichtig, um bei dem Prozess „einen Fuß in der Tür zu

haben“ und um Transparenz zu gewinnen. Er beschreibt auch, dass durch die Übernahme der Prozesssteuerung durch die Personalabteilung diese an Gewicht im Unternehmen gewinnt. Die Führungskraft sieht er als Geldgeber, der gleichzeitig als Unternehmensvertreter ein wichtiges Wort bei der Zielklärung mitzusprechen hat. Der Coachee ist der Problemgeber, eines Anliegens, das im vertraulichen Rahmen gemeinsam mit dem Coach gelöst werden kann. Dabei ist für ihn die Balance zwischen Vertraulichkeit (Coach-Coachee) und Vertraglichkeit (Coach-Auftraggeber) besonders wichtig.

2. (B2) Er sieht seine Rolle als Moderations- und Entwicklungsunterstützungsfunktion. Er selbst bringt das fachliche Know-How für den Prozess mit und schreibt sich selbst eine starke Funktion zu, da er die Prozessmacht hat. Die Führungskraft trägt die Hauptverantwortung für die Entwicklung des Mitarbeiters. Der Coach und der Coachee sind lediglich diejenigen, die gemeinsam das Coaching gestalten.
3. (B3) Der dritte Interviewpartner ist derjenige, der die Auftraggeberfunktion übernimmt und sich selbst als Vertreter der Unternehmensinteressen sieht. Diese vertritt er auch gegenüber dem Mitarbeiter. Die höchsten Erwartungen hat er an den Coach, der nach Übergabe des Auftrags und ein paar Absprachen die Prozesssteuerung übernimmt. Insgesamt scheint es so, als würde er die Prozesssteuerung gerne komplett an den Coach delegieren wollen, hat aber mit seiner Rolle die Steuerungsfunktion inne.
4. (B4) Sie sieht ihre Rolle als Strukturierungsfunktion und Teil des Qualitätsmanagements. Diese Verantwortung übernimmt sie schon bei der Auswahl der Coaches für den Coachingpool. Sie kann dem Coach vertrauen, wenn die fachliche und menschliche Ebene stimmt. Für sie hat die Führungskraft die Führungsverantwortung und liefert auch das übergeordnete Entwicklungsziel für den Mitarbeiter. Der Mitarbeiter ist für sein Anliegen und die Auswahl des Coaches zuständig.

Sozialwissenschaftliche Konzeptualisierung

In diesem Schritt wird Abstand zum Text und der Terminologie der interviewten Person hergestellt. Gemeinsamkeiten und Differenzen werden analysiert und es wird auf theoretische Wissensbestände Bezug genommen. Es findet eine Ablösung und Begriffsfindung statt. Verallgemeinerungen bleiben auf das empirische Material bezogen. Begriffe und Überschriften

aus den Interviewtexten werden mit Bezug auf theoretische Wissensbestände übersetzt, um einen Anschluss der Interpretationen an allgemeinere disziplinäre Diskussionen herzustellen.

Coaches:

Für die befragten Coaches ist die Dreieckskonstellation im Prozess der Auftragsgestaltung schwieriger zu handhaben, als für die Auftraggeber. Dies ist anhand der Länge der Transkription und auch der Ausführlichkeit der Antworten abzulesen. Für die Coaches ist es auch schwieriger, die eigene Rolle zu definieren, denn sie bringen das Know-How für die saubere Durchführung eines Coachingprozesses und den Transfer des Gelernten in die Organisation mit. Gleichzeitig sind sie aber nicht hauptverantwortlich für die Steuerung des Coachingprozesses innerhalb der Vertragsgestaltung und der Nachbereitung des Coachings. Sie bekommen die Verantwortung für den Coachingprozess mit dem Coachee und müssen dem Auftraggeber plausibel machen, warum sie mit ihren Fähigkeiten der richtige Coach sind. Der Auftraggeber muss Vertrauen in den Coach gewinnen oder schon haben, um ihm die Begleitung seines Mitarbeiters anzuvertrauen. Für diesen Prozess der Personenqualifizierung hat der Coach die Verantwortung und Steuerungskompetenz. Für den Prozess der Implementierung in den organisationalen Kontext ist die Auftraggeber-Seite zuständig. Diese Grenze ist in der Praxis anscheinend nicht leicht zu ziehen. Denn für die Coaches scheint es nicht immer einfach zu sein an dieser Stelle die Verantwortung dem Auftraggeber zu überlassen. Die Coaches übernehmen immer wieder die Verantwortung und sprechen aus ihrer Sicht kritische Vorgänge an, sind aber nicht in der Situation, auf dieser Ebene Entscheidungen zu treffen. Ihre Aufgabe liegt im Fingerspitzengefühl. Wie viel Mitsprache darf ich mit erlauben und wie viel ist erwünscht? Wobei habe ich ein ungutes Gefühl und was davon spreche ich an? Für welche Dienstleistung werde ich eingekauft und wie kann ich selbst darauf achten, dass diese Dienstleistung in der Organisation fruchtbar wird? Hier wird das Dilemma des Coaches deutlich. Einerseits weiß er um die Allparteilichkeit, die er im Dreiecks- oder Vierecksverhältnis wahren muss, um die Stimmigkeit des Prozesses nicht zu gefährden. Andererseits wird er auch als fachlicher Prozessbegleiter engagiert. In welcher Rolle fühlt er sich durch den Auftraggeber angesprochen? Welche Rolle bevorzugt der Coach? Der nächste Absatz geht auf eine ähnliche Schwierigkeit ein:

Der Auftraggeber ist als Führungskraft oder Personalentwickler definiert. Diese Definition ist nach den ausgewerteten Erfahrungen der Coaches und Personalentwickler nicht eindeutig geklärt. Bei zwei Coaches spielt die Führungskraft keine große Rolle. Eine Person aus der

Personalabteilung übernimmt die Funktion der Führungskraft und steht für die Belange des Unternehmens ein. Bei einer anderen Coach kann es auch vorkommen, dass sie auf das Gespräch mit Auftraggeber und Coachee pocht, der Auftraggeber dann aber ein Personalentwickler ist. Hier entsteht Verwirrung durch die Vermischung der Rolle „Auftraggeber“.

Auch ist bei einer Coach nicht klar, ob sie externe oder interne Coach ist. Dies wird anhand ihres Fallbeispiels deutlich. Sie ist sehr viel für die Firma engagiert und weiß sehr genau um die Firmenstruktur und die Probleme. Für diese Begleitung der Firma bekommt sie viele Aufträge und damit auch viel Verantwortung für die Steuerung des Prozesses. Der Mitarbeiter, der dachte, dass sie für seine Belange innerhalb der Firma einsteht, sieht sie eventuell schon als interne Mitarbeiterin, obwohl ihre formale Rolle für die Organisation als extern bezeichnet werden kann. Alle diese Indizien könnten darauf hindeuten, dass im Kontakt mit der Organisation die Rollen unklar verteilt oder kommuniziert sind.

Bezüglich der Bedeutung juristischer Verträge sind sich die Coaches einige. Sie helfen, um den Rahmen abzustecken, in dem sich das Coaching in Organisationen und im Kontakt mit dem Coachee bewegt. Dieser Rahmen wird auch von der Organisationsseite benötigt, um der Notwendigkeit des Coachings zustimmen zu können. Der inhaltliche Vertrag wird in den seltensten Fällen gemeinsam festgehalten. Je nach Stil des Coaches ist diese Vertragsebene Teil des juristischen Vertrags, eine Einstiegsmöglichkeit in das Coaching oder nur in der Aushandlung relevant. Ein Punkt, der für diese Arbeit von Interesse war ist das Verhältnis von juristischem und inhaltlichem Vertrag. Die Interviews der Coaches geben darauf eine klare Antwort: Das Vorgehen ist abhängig vom Auftraggeber und dessen Erwartungen bzw. vom Stil und der professionellen Haltung des Coaches. Insgesamt werden die juristischen Verträge eher dazu genutzt, um den Rahmen des Auftrags festzuhalten. Sie spielen im eigentlichen Coachingprozesse und auch speziell in der Vertragsgestaltung eine rahmengebende aber keine essenzielle Rolle.

Auftraggeber:

Im Vergleich zu den Coaches sind sich die Auftraggeber, die alle Leitungspositionen innehaben, sehr einig. Sie sehen sich als die Verantwortlichen für den gesamten Coachingprozess. Den Dreiecksvertrag haben sie verinnerlicht, auch wenn das Modell nicht allen geläufig ist. Die anfängliche Annahme dieser Arbeit, dass auf Seiten der Organisation die im Dreiecksvertrag geschilderten Zusammenhänge zu wenig bedacht werden, kann an dieser

Stelle zurückgenommen werden. Auch Schrader (2001) wird in seiner Untersuchung mit festen Kooperationspartnern zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern bestätigt. Die Personaler verfügen alle über feste Partner, zu denen Bindung besteht. Fraglich bleibt, ob die systemische Ausbildung in Wiesloch bei den Interviewpartnern dazu beigetragen hat, dass sie sich über diese Zusammenhänge Gedanken machen und sich der möglichen Verstrickungen bewusst sind?

Auffallend ist auch, dass alle Interviewpartner eine sehr starke Rolle im gesamten Prozess einnehmen und ihre Verantwortung zur Steuerung des Prozesses übernehmen. Sie sehen sich selbst als Verantwortliche für die Verknüpfung von organisationalen Belangen mit persönlichen Belangen der Mitarbeiter. Dafür ist das Tool Coaching eine gute Möglichkeit adäquat persönliche Anliegen der Mitarbeiter bearbeiten und gleichzeitig einen Gewinn für die Firma zu erzielen, indem das Coaching in organisationale Belange eingebettet wird. Dies geschieht unter Hinzunahme der Führungskraft und deren Ziel für die Veränderung des Mitarbeiters. Während des Coachingprozesses können sie auf die Steuerung des Coaches vertrauen, aber auch, weil sie selbst diesen Coach für den Coachingpool ausgesucht haben. Dabei muss für die Auswahl eines Coaches die fachliche und persönliche Professionalität zum Verständnis des Interviewpartners passen.

Ein Personalleiter sticht aus dieser Auswahl heraus. Er ist selbst der Auftraggeber für das Coaching und spricht dem Mitarbeiter die Kompetenz des Transfers zu. Er sieht die organisationalen Probleme gelöst, wenn die des Mitarbeiters durch das Coaching gelöst sind. Mit diesem Interviewpartner wird die Frage des Menschenbildes innerhalb der Organisation angesprochen. Auch wenn dem Mitarbeiter immer eine gewisse Funktion in einer Organisation zugesprochen wird, so ist dieser Interviewpartner der Ansicht, dass das Ansprechen des persönlichen Anliegens durch den Mitarbeiter selbst entstehen sollte. Dadurch, dass Coaching mit den persönlichen Anliegen arbeitet, aber die berufliche Ebene (s. Drei-Welten-Modell, S. 8) mit einbezieht, könnte dieser Aspekt für die Nachhaltigkeit der Veränderung ein wichtiger Aspekt sein. Je wichtiger und damit auch persönlicher das Anliegen für den Coachee ist, umso wichtiger ist auch eine Lösung auf dieser persönlichen Ebene. Sind ein nachhaltiges Lernziel und die Motivation zur Veränderung für den Coachee vorhanden, wenn das Lernziel von der Führungskraft bestimmt wird? Dies könnte eine Frage nach dem Verständnis von Lernen an sich sein und wird im nächsten Abschnitt behandelt.

Theoretische Generalisierung

In diesem Kapitel werden empirisch generalisierte Tatbestände interpretiert und Sinnzusammenhänge zu Typologien oder Theorien verknüpft. Unter der Fragestellung nach den Formen der Vertragsgestaltung lässt sich ein Prozess erkennen, der hinter dem Vorgehen der meisten Interviewpartner liegt. Dieser Prozess wird zu einem Modell kristallisiert, das den Prozess der Vertragsgestaltung (Abb. 6) darstellt. Darin ist der grundlegende und wichtige Prozess der gemeinsamen Absprachen enthalten. Für dieses Modell werden die Aussagen der Interviewpartner und die am Anfang dieser Arbeit dargestellte Theorie verwendet. Zusätzlich sind die Unklarheit der Rollen und Verantwortlichkeiten für die Coaches in der Vertragsgestaltung aufgefallen. Nach Vorstellung des Prozesses werden die Rollen und Verantwortlichkeiten, so wie sie sich in dieser Untersuchung dargestellt haben, besprochen. Das vorgestellte Modell soll zur Vertiefung des Verständnisses dienen, indem es die Darstellung der Struktur im Modell des Dreiecksvertrags vom ISB, um eine Prozessdarstellung ergänzt.

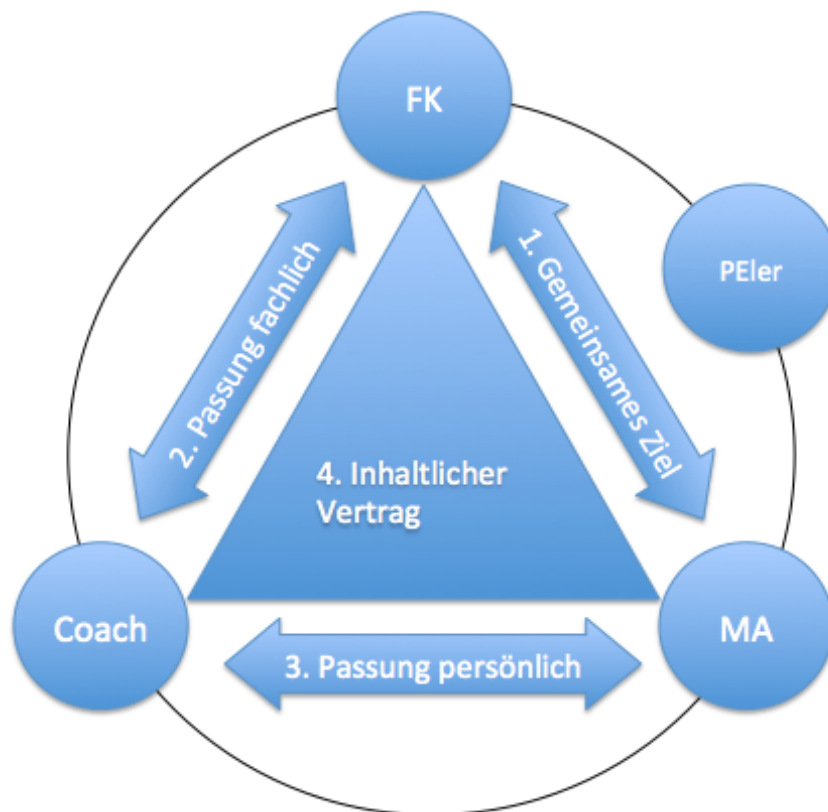


Abbildung 6: Prozess der Vertragsgestaltung

Prozess der Vertragsgestaltung:

FK steht für die Führungskraft des Mitarbeiters (MA). Der PEler ist ein Personalentwickler, der den Prozess steuert. In der Mitte steht der gemeinsame inhaltliche Vertrag, der die Kooperation zwischen den drei Beteiligten regelt und festhält.

1. Zunächst wird zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter das gemeinsame Ziel für den Coachingprozess bestimmt. Dabei steht der Mitarbeiter mit seiner organisationalen Rolle im Vordergrund. Nur auf diese Rolle kann sich das Ziel des Coachings beziehen.
2. Danach wird die fachliche Passung des Coaches in Bezug auf das gemeinsame Ziel von der Führungskraft überprüft. Die Führungskraft ist für die fachliche Leitung seiner Abteilung und seines Mitarbeiters zuständig und deshalb in der Verantwortung, seine Zustimmung zum Coach zu geben.
3. Die persönliche Passung zwischen Mitarbeiter und Coach regelt sowohl die fachliche, als auch die menschliche Passung. In den Interviews wurde die Passung auf persönlicher Ebene mehrmals genannt, hier liegt der Schwerpunkt in den Abwägungen von Coach und Coachee. Dies ist mehr ein innerer Prozess, als eine Abstimmungsschwierigkeit.
4. Diese drei Vorstufen sind zu gehen, um einen inhaltlichen Vertrag machen zu können. Der inhaltliche Vertrag regelt die Zusammenarbeit, die Verbindlichkeiten untereinander und das Ziel des gemeinsamen Prozesses. Dieser Vertrag ist für die Beteiligten bedeutender, als der juristische Rahmenvertrag, denn auf dieser Ebene sind die Beziehungen der Beteiligten definiert und geklärt worden.

Rollen und Verantwortlichkeiten im Coachingprozess:

Um in diesen Prozess Transparenz über die Rollen und die Verantwortlichkeit zu bekommen, werden auf Basis der Ergebnisse aus den Interviews für jede Rolle die wesentliche Funktion im Prozess herausgearbeitet und Verantwortlichkeiten gegenüber den anderen Beteiligten abgegrenzt.

Personalentwickler: Er hat die Prozesssteuerung und Moderationsfunktion und somit die zentrale und wesentliche Position im Prozess inne. Er kombiniert die Maßnahme Coaching mit der Struktur und den Belangen der Organisation und er ist für die Steuerung des einzelnen Coachingprozesses zuständig. Dabei sind folgende Fragen wichtig:

- Wie wird Coachingbedarf erkannt?
- Welche Funktion übernimmt Coaching für die Organisation?
- Wie steht die Maßnahme Coaching in der Balance zwischen Personen- und Systemqualifizierung?
- Welches Verständnis von Lernen besteht in der Organisation und wie wird daraufhin mit dem Mitarbeiter, der Coachingbedarf anmeldet, und der Methode Coaching umgegangen?

Damit ist er auch für die Koordination der Abstimmungen zwischen Führungskraft, Mitarbeiter und Coach zuständig. Ob diese Abstimmung durch ein gemeinsames Gespräch oder durch Telefonate oder E-Mails stattfindet, ist dem Stil des Personaler überlassen und ist wohl auch abhängig von der Firmenkultur (siehe Vertrauenskultur). Allerdings darf aufgrund der Interviews das gemeinsame Gespräch als wichtiges Element herausgestellt und empfohlen werden. Der Personaler ist durch seiner zentralen Position auch für die Vorauswahl des Coaches zuständig. Ob der Coach passend ist, wird von Führungskraft und Coachee entschieden. Nach Beendigung des Coachingprozesses ist der Personaler für die Überprüfung des Erreichten zuständig. Dieser Schritt ist auch wieder individuell handhabbar. Diesen Schritt wieder mit allen Beteiligten stattfinden zu lassen, macht im Hinblick auf die Aussagen der Befragten Sinn.

Führungskraft: Die Führungskraft ist als Vorgesetzter des Mitarbeiters in der Führungsverantwortung. Sie gibt auch ihre Einschätzung in Bezug auf das Ziel des Coachings und die Veränderung der beruflichen Rolle des Coachees an. Dabei hat die Führungskraft auch die Verantwortung, während des Coachingprozesses ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden. Das bedeutet, dass sie dafür zuständig ist, die konkreten Veränderungen der beruflichen Rolle des Mitarbeiters in ihrem Zuständigkeitsbereich zu begleiten und einen Transfer des im Coaching Erlernten im Arbeitsalltag umsetzbar zu machen. Die Führungskraft, ist aus Sicht des Autors, für die fachliche Beurteilung des Coaches, im Bezug auf das gemeinsam mit dem Coachee ausgehandelte Ziel, zuständig. Durch die Geldgeber- und Führungsfunktion, hat die Führungskraft ein grundlegendes Mitspracherecht in Bezug auf das Coaching. In die persönliche Passung zwischen Coach und Coachee, sowie in den persönlichen Coachingprozess des Coachees hat die Führungskraft keine formale Zuständigkeit.

Mitarbeiter: Der Mitarbeiter ist Fallgeber für das Coaching und bringt sein persönliches Anliegen mit ein. Er ist in erster Linie verantwortlich für die Vertretung der eigenen Belange.

Er ist auch im Coachingprozess für das persönliche Lernen in Bezug auf sein Anliegen zuständig. Und er ist verantwortlich, das persönlich Gelernte auf die berufliche Rolle zu transferieren und somit das mit der Führungskraft ausgehandelte Ziel umzusetzen. In der Vertragsgestaltung sind sowohl Coach als auch Coachee für die persönliche Passung zuständig. Diese ist in der Reihenfolge nach der Passung zwischen Führungskraft und Coach an der Reihe. Im gesamten Prozess hat der Mitarbeiter die Verantwortung für die Erreichung des gemeinsamen Ziels, da er auch Träger des Anliegens ist. Die anderen Beteiligten (Führungskraft und Coach) haben sich durch die Einigung auf das Ziel darauf eingelassen, den Mitarbeiter bei der Erreichung des Ziels zu unterstützen und Möglichkeiten zum Lernen zu bieten. Sie sind aber nicht für die Erreichung des Ziels verantwortlich.

Coach: Dieser hier vorgestellte Prozess der Vertragsgestaltung entbindet den Coach von der Verantwortlichkeit den gesamten Coachingprozess zu steuern und die Implementierung des Prozesses in der Organisation begleiten zu müssen. In diesem Modell ist der Coach dafür zuständig, seine fachliche Passung in Bezug auf das Coachingziel gegenüber der Führungskraft und die persönliche Passung zum Coachee deutlich zu machen. Er muss plausibel machen, dass er die richtige oder auch nicht die richtige Person für das Coachingziel und den Coachee ist. Hier ist ein gesundes Maß zwischen professioneller und authentischer Präsentation gefragt. Im Coachingprozess selbst ist der Coach für die persönliche Begleitung des Coachees im Bezug auf dessen Anliegen zuständig. Der Coach steuert den Coachingprozess und klärt mit dem Coachee, welche Inhalte vertraulich behandelt werden sollen. In Bezug auf die Führungskraft oder den Personaler ist der Coach zum fachlichen Bericht über den Prozess verpflichtet. Die Vertraulichkeitsvereinbarung mit dem Coachee ist an dieser Stelle Referenz für die Auskünfte des Coaches. Außerdem ist der Coach verantwortlich für die Einleitung des Transfers des persönlich Gelernten des Coachees auf dessen berufliche Rolle und Situation. Somit ist an dieser Stelle organisationales Verständnis des Coaches notwendig, um diesen Transfer begleiten zu können. Das gemeinsame Ziel zwischen Führungskraft und Mitarbeiter dient ihm dabei als Soll-Referenz. Der Coach ist letztendlich nicht für die Erreichung des Ziels zuständig, diese Verantwortlichkeit liegt beim Coachee.

Dieses Modell soll dazu dienen, um in der Theorie die verschiedenen Rollen und Verantwortlichkeiten im sehr komplexen Coachingprozess voneinander trennen und benennen zu können. Es setzt den Personaler in eine zentrale Position, die er dazu nutzen kann, um im Prozess Klarheit über die Rollen und die Verantwortlichkeit zu schaffen. Dies kann dem sauberen Ablauf des Prozesses, aber auch der Zielerreichung dienen. Außerdem wird in diesem Modell das gemeinsame Gespräch empfohlen, bei dem in kurzer Zeit ein

gemeinsamer inhaltlicher Vertrag erstellt werden kann. Auch der juristische Vertrag oder Details, die es zu klären gibt, können im gemeinsamen Gespräch geklärt werden. Sollte ein juristischer Vertrag erstellt werden, so kann die Grundlage des inhaltlichen Vertrags eine Basis liefern. Sicherlich kann die Umsetzung des Modells in der Praxis, wie bei den Interviews deutlich wurde, sehr unterschiedliche Formen annehmen. Und es kann in der Praxis auch Verschiebungen der Zuständigkeit geben. In den Interviews tauchten folgende Fälle auf: Der Personaler übernimmt die Funktion der Führungskraft und die Coaches haben die Funktion des Personalers übernommen. Wichtig ist zu beachten, dass bei jeder Verschiebung auch die Verantwortlichkeit und Funktion der anderen Rolle mit übernommen wird. In den Fällen, in denen es Schwierigkeiten gab, war eine Übertretung der eigenen Rollengrenzen oder die Verschiebung von der eigentlichen Rolle auf eine fremde Rolle zu beobachten. Der Prozess der Vertragsgestaltung kann nützlich sein, wenn Coaches oder Organisationen neu an diesen Prozess herangeführt werden sollen oder immer wieder Schwierigkeiten mit dem bestehenden Prozess haben. Er kann auch zum Hinterfragen anregen: Wie sind die Rollen aktuell verteilt? Welche Verantwortlichkeit wird den Rollen zugeschrieben und wie sind diese Verantwortlichkeiten formal geregelt? Welche Unterschiede fallen auf und worauf beruhen sie? Wichtig, und da ist gerade bei den Interviews der Personaler deutlich geworden, ist vor allem die Einbindung des Coachingprozesses in einen Personal- und Organisationsentwicklungsprozess.

Ein weiterer wichtiger Aspekt für die Vertragsgestaltung ist in dieser Untersuchung aufgetaucht. Die Frage nach dem Lernverständnis in der Organisation und beim Personalentwickler. Da dies ein Nebenaspekt dieser Arbeit ist, soll dieses Thema nur kurz angerissen werden. Die zentrale Frage beim Lernverständnis ist: Wie findet nachhaltiges und effektives Lernen statt? Aus der Erziehungswissenschaft ist bekannt, dass der persönliche Antrieb des Lernenden ausschlaggebend für dessen Lernerfolg ist. Was passiert aber, wenn die Führungskraft die Motivation signalisiert, um Veränderungen beim Mitarbeiter hervorzurufen? Passiert diese Veränderung dann freiwillig? Wie wirkt sich dieser Aspekt auf das Coaching aus? Wie verändert sich die Arbeit des Coaches, wenn der Mitarbeiter „unfreiwillig“ beim Coaching erscheint? Ergibt sich bei einem freiwilligen Coaching ein besserer Lernerfolg, als bei einem unfreiwilligen Coaching? Welche Funktion erfüllt Coaching dann für die Einzelperson und für die Organisation? Wo liegt die Grenze beim Coaching zur Instrumentalisierung, sowohl für die Einzelperson, wie auch für die Organisation? Muss diese Frage vom Coach oder von den Angehörigen einer Organisation beantwortet werden? Diese Fragen können an dieser Stelle nicht beantwortet werden, werfen aber ein neues Licht auf den Coachingprozess in Organisationen.

5 Schluss

In den zurückliegenden Kapiteln wurde der Coachingprozess und speziell der Prozess der Vertragsgestaltung eingehend betrachtet und anhand von Experteninterviews untersucht. Aus den verschiedenen Interviews konnten Strukturen erarbeitet und Schwierigkeiten identifiziert werden. Durch die Entwicklung des Prozesses der Vertragsgestaltung konnten Rollen und Verantwortlichkeiten getrennt und geklärt werden.

Mir persönlich hat die Entwicklung des Modells geholfen, um selbst Klarheit über das Vorgehen in der Praxis zu gewinnen. Mir waren die im ersten Teil dieser Arbeit vorgestellten Theorien immer plausibel, deren Umsetzung und der dahinterliegende Prozess war für mich unverständlich. Wie kann man alle wichtigen Faktoren und Details berücksichtigen und sich dabei nicht verzetteln? Mir persönlich ist durch die Interviews ein Einblick in die Praxis ermöglicht worden, der mein Verständnis über die Rollen und Verantwortlichkeiten geklärt hat. Durch den hier vorgestellten Prozess der Vertragsgestaltung ist für mich zusätzlich die dahinterliegende Struktur deutlich geworden. Mir werden diese Erkenntnisse hilfreich sein, um als Coach meine Rolle besser verstehen und vertreten zu können.

Zusätzlich bin ich neugierig, ob sich dieses Modell in der Praxis umsetzen lässt. Ist das Modell mit den vorgestellten Rollen und Verantwortlichkeiten auf diese Weise praktikierbar? Ist es realistisch oder nur theoretisch begründbar? Ich freue mich über Feedback!

Bei der Erstellung dieser Arbeit wurde ich von vielen Menschen aus meinem Umfeld unterstützt. Ihr habt durch Euren Rat, Eure Geduld und Eure Unterstützung zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen:

- Ena
- Mum und Dad
- Kerstin
- Meine Interviewpartner
- Susanne und Thorsten
- Thomas

Danke!

6 Literaturverzeichnis

- Alpmann, Josef: BGB AT 1. 15., überarbeitete Auflage. Münster 2007.
- Bär, Monique; Böckelmann, Christine; Thommen, Jean-Raul: Interne und externe Coachings in Unternehmen. In: Organisationsberatung Supervision Coaching. (2006) 1, S. 44-55.
- Buchinger, Kurt; Klinkhammer, Monika: Beratungskompetenz. Supervision, Coaching, Organisationsberatung. Stuttgart 2007.
- English, Fanita: Der Dreiecksvertrag. (The Three-Cornered Contract). In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis. 2 (1985) 2, S. 106-108.
- Gabler-Wirtschafts-Lexikon. 13., vollst. überarb. Aufl. Wiesbaden 1992.
- Gediga, Christian; Schulz Stefan: Obwohl personenzentriert: Funktionen von Coaching für Organisationen. (Download vom 5.8.2010: http://coaching-funktionen.de/Funktionen_von_Coaching_fuer_Organisationen.pdf)
- Gläser, Jochen; Grit Laudel: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 2., durchgesehene Auflage. Wiesbaden 2006.
- Grimmer, Bernhard; Neukom, Marius: Coaching und Psychotherapie. Gemeinsamkeiten und Unterschiede – Abgrenzung oder Integration? Wiesbaden 2009.
- Kießling-Sonntag, Jochem: Handbuch Training- und Seminarpraxis. Konzepte des Trainingshandelns. Trainingszyklus von der Auftragsklärung bis zur Transfersicherung. Werkzeuge erfolgreicher Seminargestaltung. 1. Auflage. Berlin 2003.
- Landhäußer, Sandra: Sozialraum und soziales Kapital am Beispiel qualitativer Interviews. Handouts zum Seminar: Einführung in die qualitative Datenanalyse. Universität Tübingen, 4.11.2008.
- Limpächer, Stephan; Limpächer Martina: Dreiecksverträge im Coaching: Vertraulichkeit versus Vertraglichkeit? In: Wirtschaftspsychologie aktuell. (2003) 3, S. 61-66.
- Lippmann, Eric: Grundlagen. In: Lippman, Eric (Hrsg.): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. 2., aktualisierte Ausgabe. Heidelberg 2009. S. 12-26.
- Meueler, Erhard: Didaktik der Erwachsenenbildung – Weiterbildung als offenes Projekt. In: Tippelt, Rudolf; von Hippel, Aiga (Hrsg.): Handbuch

Erwachsenenbildung/Weiterbildung. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden 2009. S. 973-988.

- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike: ExperInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef; Kraimer, Klaus (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen, 1999, S. 441-471.
- Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. Göttingen/Bern/Wien 2005.
- Ryschka, Jurij; Tietze Kim-Oliver: Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze. In: Ryschka, Jurij; Solga, Marc; Mattenklott, Axel (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden 2008. S. 93-129.
- Schmid, Bernd; Hipp Joachim: Schlüsselbegriffe am Institut für systemische Beratung. Institutionsschriften, 2003. (Download vom 18.11.2010: http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component/option,com_docman/task,doc_download/Itemid,99999999/gid,804/)
- Schmid, Bernd; Hipp, Joachim: Kontraktgestaltung im Coaching. In: Organisationsberatung Supervision Coaching. (2003) 3, S. 255-263.
- Schmid, Bernd: Systemisches Coaching. Konzepte und Vorgehensweisen in der Persönlichkeitsberatung. 3. Auflage. Bergisch Gladbach 2009.
- Schrader, Josef: Bindung, Vertrag, Vertrauen: Grundlagen der Zusammenarbeit in Weiterbildungseinrichtungen. In: Hessische Blätter für Volksbildung. 51 (2001) 2, S. 142-154.
- Schrader, Josef: Reproduktionskontexte der Weiterbildung. In: Zeitschrift für Pädagogik. 56 (2010) 2, S. 267-284.
- Schrader, Josef: Wissensformen in der Weiterbildung. In: Gieseke, Wiltrud (Hrsg.): Institutionelle Innensichten der Weiterbildung. Bielefeld, 2003, S. 228-253.
- Taffertshofer, Andreas: Funktionen von Coaching in Organisationen. Offizielle Wirkungen, informale und latente Funktionen. (Download vom 5.8.2010: <http://www.uni-bielefeld.de/soz/organisationssoziologie/pdf/paper0506.pdf>)
- Vogelauer, Werner: Methoden-ABC im Coaching. Praktisches Handwerkszeug für den erfolgreichen Coach. 4. überarbeitete Auflage. München 2005.
- Weinberg, Johannes: Einführung in das Studium der Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn, 2000.

7 Abbildungsverzeichnis

1. Schrader, Josef: Reproduktionskontexte der Weiterbildung. In: Handout zur Vorlesung „Pädagogische Gegenwartsfragen“. Universität Tübingen, Wintersemester 2009/2010, S. 5.
2. Schmid, Bernd: Das Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit. (Download vom 18.11.2010: <http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/images/stories/isb/Schaubilder/Drei-Welten-Modell.jpg>).
3. Vogelaer, Werner: 5-Phasen des Coachings. In: Methoden-ABC im Coaching. Praktisches Handwerkszeug für den erfolgreichen Coach. 4. überarbeitete Auflage. München 2005.
4. English Fanita: Dreiecks-Vertrag. In: Der Dreiecksvertrag. (The Three-Cornered Contract). In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis. 2 (1985) 2, S. 106.
5. Schmid, Bernd; Hipp, Joachim: Dreiecksvertrag. In: Kontraktgestaltung im Coaching. In: Organisationsberatung Supervision Coaching. (2003) 3, S. 256.
6. Birükof, Oliver: Prozess der Vertragsgestaltung.

8 Anhang

8.1 Interviewleitfaden für Coaches:

Datum:

Ort:

Nummer des Interviews: A ____

Begrüßung des Interviewpartners

Wer ich bin

- Student der Erziehungswissenschaft (B.A.), Schwerpunkt Erwachsenenbildung an der Uni Tübingen
- Interview und Untersuchung ist Teil meiner Abschlussarbeit
- Teilnehmer am 2. Curriculum beim ISB Wiesloch
- Arbeit in Kooperation mit dem ISB

Vorstellung des Interviews

- Dauer: 45 Minuten
- Aufzeichnung des Gesprächs für wissenschaftliche Inhaltsanalyse
- Daten werden vertraulich behandelt und anonymisiert.
- Die Zuordnung einzelner Antworten zu einzelnen Personen ist nach der Auswertung nicht mehr möglich.
- Da diese Arbeit in Kooperation mit dem ISB entsteht, wird die Arbeit auf der ISB Homepage veröffentlicht.
- Interviewpartner einverstanden?

Kurze Erläuterung des Hintergrunds der Fragen:

- Untersuchung betrachtet die Vertragsgestaltung beim Coaching.
- Konstellation: Auftraggeber ist nicht der Coachee.
- Interviewt werden Coaches und Auftraggeber.

Durchführung des Interviews

- Wichtig ist mir, mit Ihnen in ein Gespräch zu kommen.
- Das Gespräch wird als ein halbstrukturiertes Interview gestaltet, ich stelle vorbereitete Fragen.
- Ich bin an Ihrer subjektiven Meinung und Erfahrung zu den einzelnen Fragen interessiert, Sie können sagen was Ihnen aus Ihrer Sicht und täglichen Praxis dazu einfällt.
- Gelegentlich werde ich nachfragen, wenn mir etwas unklar ist oder um ein Thema zu vertiefen.
- Wenn Ihnen zu einer Frage nichts einfällt oder die Frage für Ihren Alltag nicht relevant ist, sagen Sie es bitte und wir gehen zur nächsten Frage weiter.

Fragenkatalog

1. *Bezug zum Coaching:*

- Welche Arbeitsschwerpunkte haben Sie?
- Seit wann sind Sie als Coach tätig?
- Zu welchen Coachingschwerpunkten bieten Sie Coaching an?
- Wieviele Coachingkunden betreuen Sie ungefähr im Jahr?
- Wieviele kommen aus Organisationen zu Ihnen?
- Wie kommen Coaches aus Organisationen zu Ihnen? Werden Sie geschickt oder melden Sie sich selbst?

Ausgangssituation: Coaching-Konstellation in Organisationen in denen Auftraggeber und Klient unterschiedliche Personen sind.

2. *Vertragsgestaltung (von Kontaktaufnahme über Auftragsklärung bis zum Vertragsabschluss)*

- Wie werden Verträge bei Ihnen ausgehandelt und gestaltet?
- Welche Schritte werden vollzogen bis zum Vertrag?
- Wie genau werden Details besprochen?
- Gibt es bei Ihnen definierte Prozesse oder gehen Sie von Fall zu Fall individuell vor?
 - o Wenn definiert → Wie sieht der Prozess aus?
 - o Wie ist der Prozess entstanden?
- Welche Absprachen werden zwischen Coach und Auftraggeber getroffen?
- Gibt es Absprachen zwischen
 - o dem Auftraggeber und dem Coachee?
 - o dem Coach und dem Coachee VOR dem Vertragsschluss?
 - Wenn ja, wie sehen diese aus?
 - Gemeinsames Treffen?
- Was ist Ihnen bei diesen Absprachen als Coach besonders wichtig?
 - o Was könnte den Auftraggebern wichtig sein?
 - o Was könnte den Coachees wichtig sein?

3. *Vertragsabschluss*

- Welche der Absprachen werden schriftlich im Vertrag festgehalten?
- Wie wird mit Absprachen umgegangen, die nicht schriftlich fixiert werden?
- „Alle anderen Absprachen basieren auf einer mündlichen Willenserklärung, die Basis dafür ist Vertrauen.“ Können Sie dieser Aussage zustimmen?
- Gab es bei mündlichen Absprachen auf Vertrauensbasis schon einmal Schwierigkeiten?
 - o Wenn ja, welche?
 - o Wie sind Sie damit umgegangen?

4. Schwierigkeiten bei der Vertragsgestaltung

- Gibt es Schwierigkeiten bei der Vertragsgestaltung?
 - o Wenn ja – welche?
 - o Tauchen die Schwierigkeiten immer wieder auf?
 - o Wie gehen Sie damit um?
- Welche Schwierigkeiten haben die anderen Akteure?
 - o Auftraggeber
 - o Coachee
 - o Wie gehen die anderen Akteure mit den Schwierigkeiten um?
- Womit könnten die Schwierigkeiten zusammenhängen?
- Was hätte geholfen, um Schwierigkeiten zu vermeiden?

5. Modell des Dreiecksvertrag am ISB

- Ist Ihnen das Modell Dreiecksvertrag vom ISB geläufig? (ggf. erklären)
- Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Modell gemacht?
- Welche Aspekte des Modells haben Ihnen in Ihrer Praxis weitergeholfen?
- In dem Modell wird gefordert, dass bei Dreieckskonstellationen alle Parteien gemeinsam den Vertrag aushandeln sollen. Wie realistisch lässt sich diese Forderung Ihrer Meinung nach in der Praxis umsetzen?

6. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

- Welche zentralen Herausforderungen gibt es bei der Vertragsgestaltung?
- Was trägt Ihrer Meinung nach zur erfolgreichen Vertragsgestaltung bei?
- Was sollte vermieden werden, gibt es irgendwelche Fallen?

Abschluss des Interviews

- Ergänzungen oder Fragen?
- Vielen Dank!
- Ergebnisse der Untersuchung können zugeschickt werden.

8.2 Interviewleitfaden für Auftraggeber

Datum:

Ort:

Nummer des Interviews: B ____

Begrüßung des Interviewpartners

Wer ich bin

- Student der Erziehungswissenschaft (B.A.), Schwerpunkt Erwachsenenbildung an der Uni Tübingen
- Interview und Untersuchung ist Teil meiner Abschlussarbeit
- Teilnehmer am 2. Curriculum beim ISB Wiesloch
- Arbeit in Kooperation mit dem ISB

Vorstellung des Interviews

- Dauer: 45 Minuten
- Aufzeichnung des Gesprächs für wissenschaftliche Inhaltsanalyse
- Daten werden vertraulich behandelt und anonymisiert.
- Die Zuordnung einzelner Antworten zu einzelnen Personen ist nach der Auswertung nicht mehr möglich.
- Da diese Arbeit in Kooperation mit dem ISB entsteht, wird die Arbeit auf der ISB Homepage veröffentlicht.
- Interviewpartner einverstanden?

Kurze Erläuterung des Hintergrunds der Fragen:

- Untersuchung betrachtet die Vertragsgestaltung beim Coaching.
- Konstellation: Auftraggeber ist nicht der Coachee.
- Interviewt werden Coaches und Auftraggeber.

Durchführung des Interviews

- Wichtig ist mir, mit Ihnen in ein Gespräch zu kommen.
- Das Gespräch wird als ein halbstrukturiertes Interview gestaltet, ich stelle vorbereitete Fragen.
- Ich bin an Ihrer subjektiven Meinung und Erfahrung zu den einzelnen Fragen interessiert, Sie können sagen was Ihnen aus Ihrer Sicht und täglichen Praxis dazu einfällt.
- Gelegentlich werde ich nachfragen, wenn mir etwas unklar ist oder um ein Thema zu vertiefen.
- Wenn Ihnen zu einer Frage nichts einfällt oder die Frage für Ihren Alltag nicht relevant ist, sagen Sie es bitte und wir gehen zur nächsten Frage weiter.

Fragenkatalog

1. *Bezug zum Coaching:*

- Beschreiben Sie bitte kurz Ihre Stelle innerhalb Ihrer Organisation?
- Seit wann sind Sie in dieser Funktion tätig?
- Welche Arbeitsschwerpunkte haben Sie?
- Welche Rolle haben Sie in Bezug auf Coaching in Ihrer Organisation?
- Welche Funktion hat Coaching für Ihre Organisation?
- Zu welchen Coachingschwerpunkten werden Coachings angefragt?
- Wieviele Coachinganfragen betreuen Sie ungefähr im Jahr?
- Wieviele Coachings werden an externe Coaches vergeben, wie viele an interne?
- Haben Sie einen festen Kreis an externen Coaches – eine Art Coachingpool mit Coachingexperten für bestimmte Themen – oder suchen Sie je nach Coachingthema den passenden Coach?

Ausgangssituation: Coaching-Konstellation in Organisationen in denen Auftraggeber und Klient unterschiedliche Personen sind.

2. *Vertragsgestaltung (von Kontaktaufnahme über Auftragsklärung bis zum Vertragsabschluss)*

- Wie werden Verträge bei Ihnen ausgehandelt und gestaltet?
- Welche Schritte werden vollzogen bis zum Vertrag?
- Wie genau werden Details besprochen?
- Gibt es bei Ihnen definierte Prozesse oder gehen Sie von Fall zu Fall individuell vor?
 - o Wenn definiert → Wie sieht der Prozess aus?
 - o Wie ist der Prozess entstanden?
- Welche Absprachen werden zwischen Ihnen und dem Coach getroffen?
- Gibt es Absprachen zwischen
 - o Ihnen und dem Coachee?
 - o dem Coach und dem Coachee VOR dem Vertragsschluss?
 - Wenn ja, wie sehen diese aus?
 - Gemeinsames Treffen?
- Was ist Ihnen bei diesen Absprachen als Auftraggeber besonders wichtig?
 - o Was könnte den Coaches wichtig sein?
 - o Was könnte den Coachees wichtig sein?

3. *Vertragsabschluss*

- Welche der Absprachen werden schriftlich im Vertrag festgehalten?
- Wie wird mit Absprachen umgegangen, die nicht schriftlich fixiert werden?
- „Alle anderen Absprachen basieren auf einer mündlichen Willenserklärung, die Basis dafür ist Vertrauen.“ Können Sie dieser Aussage zustimmen?
- Gab es bei mündlichen Absprachen auf Vertrauensbasis schon einmal Schwierigkeiten?
 - o Wenn ja, welche?
 - o Wie sind Sie damit umgegangen?

4. Schwierigkeiten bei der Vertragsgestaltung

- Gibt es Schwierigkeiten bei der Vertragsgestaltung?
 - o Wenn ja – welche?
 - o Tauchen die Schwierigkeiten immer wieder auf?
 - o Wie gehen Sie damit um?
- Welche Schwierigkeiten haben die anderen Akteure?
 - o Coaches
 - o Coachees
 - o Wie gehen die anderen Akteure mit den Schwierigkeiten um?
- Womit könnten die Schwierigkeiten zusammenhängen?
- Was hätte geholfen, um Schwierigkeiten zu vermeiden?

5. Modell des Dreiecksvertrag am ISB

- Ist Ihnen das Modell Dreiecksvertrag vom ISB geläufig? (ggf. erklären)
- Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Modell gemacht?
- Welche Aspekte des Modells haben Ihnen in Ihrer Praxis weitergeholfen?
- In dem Modell wird gefordert, dass bei Dreieckskonstellationen alle Parteien gemeinsam den Vertrag aushandeln sollen. Wie realistisch lässt sich diese Forderung Ihrer Meinung nach in der Praxis umsetzen?

6. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

- Welche zentralen Herausforderungen gibt es bei der Vertragsgestaltung?
- Was trägt Ihrer Meinung nach zur erfolgreichen Vertragsgestaltung bei?
- Was sollte vermieden werden, gibt es irgendwelche Fallen?

Abschluss des Interviews

- Ergänzungen oder Fragen?
- Vielen Dank!
- Ergebnisse der Untersuchung können zugeschickt werden.