

# SUPERVISION

## Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift  
(peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. **Hilarion G. Petzold**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Hückeswagen,  
Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

in Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. **Jörg Bürmann**, Universität Mainz

Prof. Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit,  
Hückeswagen

Dipl.-Sup. **Jürgen Lemke**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Michael Märtens**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a. M.

Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck

Lic. phil. **Lotti Müller**, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für psychosoziale  
Gesundheit; Rorschach

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Hückeswagen

Prof. Dr. phil. **Alexander Rauber**, Hochschule für Sozialarbeit, Bern

Dr. phil. **Brigitte Schigl**, Department für psychosoziale Medizin und Psychotherapie, Donau-Universität Krems

Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

Dr. phil. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper, Hückeswagen.

[www.fpi-publikationen.de/supervision](http://www.fpi-publikationen.de/supervision)

## SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung

### Ausgabe 10/2011

## Akzeptanz und Effizienz von Coaching in der Verwaltung – eine explorative Studie <sup>1</sup>

*Bärbel Bischoff*

---

<sup>1</sup> Aus dem „Department für Psychosoziale Medizin und Psychotherapie“ (Leitung: Prof. Dr. med. Anton Leitner, Donau-Universität Krems, <mailto:Leitner@Donau-Uni.ac.at>), Studiengang „Psychosoziale Supervision und Coaching“ (wissenschaftliche Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, „Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit“, Hückeswagen, <mailto:forschung.eag@t-online.de>.)

# Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort .....	3
2. Einleitung .....	3
3. Fragestellung .....	4
3.1. Einführende Überlegungen .....	4
3.2. Ausgangsthese .....	5
4. Theorie .....	5
4.1. Begriffe Institution/Organisation .....	5
4.1.1. Institution .....	6
4.1.2. Institution und Coaching .....	7
4.2.1. Organisation .....	8
4.2.2. Organisation und Coaching .....	8
4.2.3. Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Institutionen und Organisationen .....	9
4.2.4. Reform der Deutschen Rentenversicherung .....	10
4.3. Definitionen von Coaching .....	11
4.4. Anlässe von Coaching .....	15
4.4.1. Krisen .....	16
4.4.2. Individuelle Krisen .....	17
4.5. Ziele von Coaching .....	25
4.6. Das Konzept des „komplexen Lernens“ und seine Bedeutung für das Coaching .....	28
4.7. Typen von Coaching .....	30
4.7.1. Einzelcoaching .....	30
4.7.2. Teamcoaching .....	30
4.7.3. Gruppencoaching .....	31
4.8. Die Rolle des Coachs .....	31
4.8.1. Externer Coach .....	32
4.8.2. Interner Coach .....	34
4.8.3. Coaching-Programme und ihre Bedingungen .....	35
4.9. Abgrenzung zu Mentoring .....	37
4.10. Abgrenzung zu Supervision .....	38
4.11. Abgrenzung zu Organisationsentwicklung .....	41
4.12. Abgrenzung zur Psychotherapie .....	43
5. Sozialwissenschaftliche Theorien .....	46
5.1. Attributionstheorie .....	46
5.2. Coaching als „soziale Repräsentationen“ .....	47
5.3. Macht und Ohnmacht in Institutionen und Organisationen .....	49
5.3.1. Macht in bürokratischen Strukturen .....	51
5.3.2. Macht im persönlichen Erleben .....	53
5.3.3. Expertenmacht .....	54
6. Weitere Differenzierung von Arbeitshypothesen .....	55
7. Vorgehensweise und Methode .....	58
7.1. Das Erhebungsinstrument: der Fragebogen .....	58
7.2. Datenschutz .....	66
7.3. Stichprobe .....	66
8. Durchführung der Umfrage und Akzeptanz der Forschungsarbeit bei den Entscheidungsträgern .....	67

<b>9. Auswertung und Interpretation</b> .....	70
<b>9.1. Rücklaufquote</b> .....	70
<b>9.2. Soziodemographische Angaben der Führungskräfte</b> .....	70
<b>9.3. Führungskräfte mit Coaching-Erfahrung</b> .....	74
<b>9.4. Was Führungskräfte der Deutschen Rentenversicherung mit Coaching verbinden</b> .....	78
<b>9.5. Erwartungen der Führungskräfte an Coaching – Wirkfaktoren von Coaching</b> .....	84
<b>9.6. Anlässe für Coaching</b> .....	88
<b>9.7. Wahl zwischen männlichem und weiblichem Coach</b> .....	97
<b>9.8. Funktionen oder Rollen, die Führungskräfte mit dem Coach assoziieren</b> .....	98
<b>9.9. Fachliche Qualitäten, über die ein Coach verfügen sollte</b> .....	104
<b>9.10. Schwierigkeiten / Risiken, die für die Führungskräfte mit Coaching verbunden sind</b> .....	107
<b>9.11. Rahmenbedingungen des Coachings</b> .....	114
<b>9.12. Welche Erfahrungen haben Führungskräfte der Deutschen Rentenversicherung mit Coaching gemacht?</b> .....	118
<b>9.13. Würden die Führungskräfte Coaching in ihrer Abteilung begrüßen? ..</b> 121	
<b>9.13.1. Biographische Angaben für die Stichprobe der Personen, die Coaching in ihrer Abteilung begrüßen (N=81)</b> .....	122
<b>9.13.2. Gibt es die "typische" Führungskraft im öffentlichen Dienst, die Coaching ablehnt bzw. wünscht? (Bezug zu Frage 9)</b> .....	124
<b>9.13.3. Welche Assoziation haben die Führungskräfte, die Coaching befürworten bzw. ablehnen?</b> .....	129
<b>9.13.4. Welche Schwierigkeiten / Risiken sehen die Führungskräfte, die Coaching ablehnen bzw. befürworten?</b> .....	134
<b>9.13.5. Einfluss des internen vs. externen Coachs auf den Wunsch nach Coaching</b> .....	143
<b>9.13.6. Welchen Einfluss haben Erfahrungen auf das Befürworten bzw. das Ablehnen von Coaching?</b> .....	144
<b>10. Zusammenfassung</b> .....	145
<b>11. Resümee</b> .....	148
<b>12. Abbildungsverzeichnis</b> .....	150
<b>13. Tabellenverzeichnis</b> .....	150
<b>14. Literaturverzeichnis</b> .....	153

## **1. Vorwort**

Die vorliegende Arbeit entspringt der persönlichen Erfahrung und dem Arbeitsfeld der Autorin. Nach dem dreijährigen Vorbereitungsdienst als Diplom-Verwaltungswirtin bei der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte (BfA) in Berlin und der sich anschließenden sechsjährigen Ausbildungstätigkeit bei der Landesversicherungsanstalt Hessen (LVA Hessen) bin ich nunmehr seit zwei Jahren in dem neu gegründeten Referat Unternehmens-/Organisations-/Personalentwicklung bei der Deutschen Rentenversicherung Hessen (DRV Hessen) als Beraterin und Projektleiterin eingesetzt.

Nach nunmehr vierzehnjähriger Tätigkeit in der Verwaltung ist eine Struktur deutlich geworden: Hierarchie, mit Beachtung der Rangfolgen und Einhaltung der Dienstwege. Zudem sind die einzelnen Arbeitsstellen sehr exakt beschrieben und Kompetenzen wie Performanzen werden möglichst genau zugeordnet. Entsprechend diesen Strukturen wird viel Wert auf die Einhaltung und Erfüllung der Anforderungen gelegt. Das hat Auswirkungen auf den Arbeitsablauf, den Umgang miteinander und die Gewichtung von Strukturen und Inhalten. Für mich als angehende Supervisorin und Coaching stellte sich deshalb die Frage nach der Reflexionsfähigkeit der Führungskräfte.

## **2. Einleitung**

Die vorliegende Arbeit ist eine exemplarische Studie zum Thema „Akzeptanz und Effizienz von Coaching in der Verwaltung“. Der für diese Studie entworfene Fragebogen richtet sich einheitlich an Führungskräfte des gehobenen und höheren Dienstes der Deutschen Rentenversicherung.

Durch systematische Befragung sollen Einschätzungen gewonnen werden, ob Führungskräfte aus diesem Arbeitsfeld überhaupt Interesse an einem Coaching haben. Sollte dies vorhanden sein: Was attribuieren sie allgemein damit, welche Erwartungen haben sie? Es soll der Anlass für ein Coaching erfasst und zudem herausgefunden werden, welche Funktionen oder Rollen die Führungskräfte einem Coach zuschreiben. Aber: Welche Risiken und Schwierigkeiten, vielleicht gar Ängste

werden mit der Arbeit eines Coachs verbunden? Die zentrale Frage, auf der diese Arbeit beruht, lautet daher:

**„Würden Sie Coaching in Ihrer Abteilung begrüßen?“**

### **3. Fragestellung**

#### **3.1. Einführende Überlegungen**

Bei der Betrachtung der für die Verwaltung und auch bei den Regionalträgern der Deutschen Rentenversicherung typischen Organigrammen fällt die starke hierarchische Struktur auf. Die vertikal gegliederte Führungsstruktur mit der Geschäftsführung an der Spitze über den höheren zum gehobenen und einfachen Dienst (dies ab dem gehobenen Dienst überwiegend als Beamtenverhältnis) verdeutlicht das. Glasl spricht hier von der sog. „Differenzierungsphase“, die durch eine tiefe, pyramidiale Form mit einer konstituierenden und kontrollierenden Führung an der Spitze geprägt ist (vgl. Glasl 2004, 93).

Dieses strenge hierarchische System ist aber tiefen Veränderungen unterworfen worden: Am 1. Oktober 2005 wurden die bis dahin bestehenden 23 Landesversicherungsanstalten, die Bundesversicherungsanstalt für Angestellte und der Verband der Rentenversicherungsträger als Dachverband (VdR) in einer Organisationsreform zu jetzt nur noch 17 Regionalträgern zusammengelegt. Der Auftrag lautet: Bis zum Ablauf des Kalenderjahres 2010 bis zu zehn Prozent der Verwaltungskosten einzusparen.

An den alten Strukturen wurde gerüttelt. Das stellte besondere Anforderungen an die Führungskräfte. Während des Prozesses der Organisationsreform wurden deshalb vermehrt Diskussionen von Mitarbeiterführung und Führungsfeedback, bis zu Corporate Identity und Konfliktmanagement geführt. In vielen Häusern kam es zur Entwicklung eines Leitbildes. Bei der DRV Hessen wurden dieses Leitbild und die daraus erarbeiteten Grundsätze in Workshops den Führungskräften vermittelt. Es

stellte sich aber auch die Frage nach weiterer Hilfe in diesem Veränderungsprozess. Damit wurde das Thema Coaching virulent.

### **3.2. Ausgangsthese**

Veränderungen von Strukturen sind immer mit Ängsten verbunden. So gewähren die traditionell-hierarchischen Strukturen Rechtssicherheit und bieten den Mitarbeitern Sicherheit vor beruflichen Unwägbarkeiten. Diese eher starren Strukturen haben damit auch zur Folge, dass die Ängste ihrer Mitglieder abgewehrt werden. So ist es nachvollziehbar, dass die oberste Ebene, die Geschäftsführung, versucht, Veränderungen möglichst zu vermeiden. Ausgangsthese meiner Arbeit ist deshalb, dass Coaching in der Verwaltung (hier: Deutsche Rentenversicherung) auf oberster Führungsebene unerwünscht ist. Dieses fehlende Commitment – so eine weitere These – ist verantwortlich für die bei nachgeordneten Führungskräften anzutreffende negative Attribution des Coachings. Untersucht werden diese und weitere Thesen mit Hilfe von differenzierten Fragebögen, die den einzelnen Trägern der Deutschen Rentenversicherung zugingen.

## **4. Theorie**

### **4.1. Begriffe Institution/Organisation**

Um das Untersuchungsfeld (Deutsche Rentenversicherung) zu präzisieren, ist eine Differenzierung zwischen Institution und Organisation wesentlich. Fälschlicherweise werden die Begriffe Institution und Organisation häufig synonym verwendet. Eine Differenzierung wird bei den Mitarbeitern der DRV Hessen oft umgangen, indem viele diese Begriffe vermeiden und stattdessen vom Betrieb, vom Unternehmen, von der Firma, vom Büro oder vor der Organisationsreform gar von der „Anstalt“ sprachen.

Wie aber werden Institution und Organisation in der Fachliteratur unterschieden?

### 4.1.1. Institution

Das Wort Institution stammt aus dem Lateinischen <institutio> und bedeutet soviel wie <Einrichtung, Sitte, Plan>. Eine Institution ist eine staatliche oder öffentliche Einrichtung, die dem Wohle oder Nutzen des Einzelnen oder der Allgemeinheit dient. Der Begriff wurde von dem deutschen Philosophen Gehlen in die Soziologie eingeführt (1956). Esser hält in seinem Werk „Soziologie. Spezielle Grundlagen“ fest:

*„Institutionen sind also (...) konkrete, in den Erwartungen der Akteure verankerte, sozial definierte Regeln mit gesellschaftlicher Geltung und daraus abgeleiteter „unbedingter Verbindlichkeit“ für das Handeln“ (Esser 2000, 6).*

Gehlen misst zudem Institutionen einen anthropologisch bedeutsamen Stellenwert zu, da sich der Mensch entwicklungsgeschichtlich erst dadurch effektiv organisieren und so seine „Instinktgebundenheit“ realisieren konnte (vgl. Gehlen 1956 in: Pühl 2005, 94). Institutionen stellen somit eine „wesenseigene Entlastungsfunktion“ als Außenersatz für die verloren gegangene intuitive Innenleitung dar (ebd.).

Nach Gehlen verschränken sich in Institutionen allgemeine Bedürfnisse mit allgemeinen sachlichen Notwendigkeiten. Somit sichern Institutionen das Zusammenleben und ermöglichen Handeln ohne ständige Reflexion auf deren Sinn. Charakteristisch für Institutionen ist, dass sie die Gesellschaft vor individuell willkürlichen und chaotischen Handlungen schützen, den Menschen zudem Verhaltenssicherheit (Handlungskompetenz) geben. Neben den allgemein verbindlichen Regeln bilden sich zugehörige Legitimierungsstrategien und Sanktionsmechanismen heraus (ebd.).

Parsons arbeitete drei Aspekte der gesellschaftlichen Institutionen heraus (Parsons 1954, 230f in: Petzold 1998, 398). In ihnen wird zum einen das Zusammenspiel der sozialen Beziehungen wie Austausch, Transaktionen und Rollen geregelt („relationaler Aspekt“). Über die Zuweisung von Machtpositionen und sozialer Gratifikation wird der „regulative Aspekt“ deutlich. Ein „kultureller Aspekt“ findet sich über symbolische Ausdrucksformen der Institutionen.

Zu diesen Differenzierungen kommt noch, worauf Berger und Luckmann hinweisen, dass Institutionen sowohl soziale Kontrolle ausüben (Kontrollfunktion) als auch wesentliche Momente der Identität, z.B. Status, Rollen, Funktionen zuweisen (Funktion der Identitätszuweisung) (vgl. Berger und Luckmann 1970 in: Petzold 1998, 398). Damit zwingend verbunden sind Machtmomente (Claessens 1970 in: Petzold 1998, 399) bzw. „distribuierte Macht“, die von der Gesellschaft durch Gesetze, Verordnungen, Bestimmungen der Institution zugewiesen werden (vgl. Orth, Petzold, Sieper 1995 in: Petzold 1998, 399). Soziale Bezüge werden geregelt, gesellschaftliche Regeln und Normen durchgesetzt, Güter verteilt und für ein Funktionieren des gesamtgesellschaftlichen Gefüges notwendige Arbeit geleistet.

Vereinfacht lässt sich festhalten, dass es sich somit bei allen staatlichen und kirchlichen Betrieben um Institutionen handelt. Da Institutionen stark durch das öffentliche Recht determiniert sind, und Veränderungen oft nur durch Gesetze erwirkt werden können, stellen sie tendenziell eher träge Gebilde dar (vgl. Petzold 1998, 400).

#### **4.1.2. Institution und Coaching**

Für das Coaching spielt der strukturelle Kontext des Arbeitsfeldes immer eine wesentliche Rolle, da der Mitarbeiter nur im Rahmen dieses Kontextes begleitet wird. Petzold hat den Begriff der Institution für die supervisorische und sozialinterventive Praxis in folgender Definition enger gefasst:

*„Der Begriff Institution wird als zusammenfassende Bezeichnung für öffentliche und private Einrichtungen verwendet, die durch <gesellschaftlichen Beschluss>, d.h. durch Gesetze, Verordnungen, Erlasse installiert und unterhalten werden (z.B. Behörden, Verwaltungen, Hilfsagenturen, Kammern, Körperschaften öffentlichen Rechts), um gesellschaftliche Arbeit im Sinne einer Entlastung und zum Nutzen des Gesamtsystems zu leisten, dies unter gesellschaftlich verfügbaren Regelungen, die das Vorgehen und die*



*Arbeitsweise der Institution, d.h. auch ihre organisationalen Aspekte normativ bestimmen“ (Petzold 1998, 399).*

#### **4.2.1. Organisation**

Das Wort „Organisation“ (griechisch: organon = Werkzeug) lässt sich am treffendsten mit „Bewerkstelligung“ übersetzen und meint Planung und Durchführung eines Vorhabens. Organisation im soziologischen Sinne bedeutet

*„die Ordnung von arbeitsteilig und zielgerichtet miteinander arbeitenden Personen und Gruppen. Organisation umfasst insofern nicht nur Verbände und Vereinigungen, sondern auch (...) soziale Gebilde, die bewusst auf ein Ziel hinarbeiten, dabei geplant arbeitsteilig gegliedert sind und ihre Aktivität auf Dauer eingerichtet haben“ (Fuchs-Heinritz et al.1994, 478 in: Disler 2003, 24).*

Aus der Innenansicht werden Organisationen verstanden als

*„soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivität der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“ (Kieser & Kubicek 1983, 1 in: Disler 2003, 24).*

#### **4.2.2. Organisation und Coaching**

Im Rahmen von Supervision und Coaching definiert Petzold - zur Abgrenzung von Institutionen - Organisationen wie folgt:

*„Organisationen sind Systeme von Personen, Gruppen und Sozialgebilden, die arbeitsteilig in zeitüberdauernden Rahmenbedingungen und Kooperationsformen systematisch auf die Erreichung von Zielen hinarbeiten, die sich aus der System-Umfeld-Relation der Organisation ergeben, wobei das ultimative Ziel einer*

*Organisation darin besteht, sich in ihrer Umwelt zu erhalten. Zu diesem Zweck werden für diese Dienstleistungen oder Güter hergestellt und unter Wahrung größtmöglicher Freiheitsgrade gegenüber den Determinierungen und Kontrollen der Gesellschaft gewinnoptimierend vertrieben. Die in all diesen Prozessen erforderlichen und ablaufenden Aktivitäten des Organisierens konstituieren in ihrer Gesamtheit das Wesen der Organisation“ (Petzold 1998, 399).*

#### **4.2.3. Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Institutionen und Organisationen**

Sowohl Institutionen als auch Organisationen zeichnen sich durch Dauerhaftigkeit, durch Gewohnheiten, Übereinkommen und allen Beteiligten mehr oder weniger vertrauten Riten aus. In ihnen herrschen formale Strukturen, obwohl Menschen sie prägen und gestalten.

In ihren anthropologischen Ausführungen weist Schreyögg darauf hin, dass der Mensch durch Institutionalisierung und durch Arbeit sowohl gesichert als auch bedrängt wird (vgl. Schreyögg 2004, 73). Ähnlich sieht es Gehlen: Institutionen und Organisationen bieten den Menschen durch ihre Strukturen, Regeln und Sicherheit. Gleichzeitig werden die Mitarbeiter jedoch auch in ihren Entfaltungsmöglichkeiten eingeschränkt (vgl. Gehlen 1956 in: Pühl 2005, 94). Im Unterschied zu Institutionen müssen sich Organisationen auf dem freien Markt behaupten. Das macht es notwendig, immer wieder ad hoc auf veränderte Kundenwünsche reagieren zu müssen.

Obwohl sich beide Formen durch Prozesse des Organisierens auszeichnen, ist die Institution aufgrund ihres gesetzlichen Auftrages und Rahmens viel statischer und stärker strukturiert als eine Organisation. Bezeichnend für Institutionen, zu denen als Körperschaften des öffentlichen Rechts auch die Regionalträger der Deutschen Rentenversicherung zählen, ist der „Dienstweg“. Die Amtsinhaber einer Institution stehen immer noch überwiegend im Beamtenverhältnis. Sie bekleiden einen

besonderen Status (Linton), ausgestattet mit hoheitlichen Aufgaben. Demgegenüber spricht man bei Organisationen von Positionen (Merton) (vgl. Petzold 1998, 400). Die Einstufung und die Entlohnung erfolgt nach dem Leistungsprinzip. Institutionen werden unabhängig von ihrer Effizienz durch den Konsens der Gesellschaft erhalten und definiert (ebd.). Dieser mangelnde Wettbewerb hat zur Folge, dass notwendige Umstrukturierungsprozesse gar nicht bzw. sehr behäbig ablaufen. Oft werden sie gar den institutionellen Zielen untergeordnet.

Glasl geht noch weiter. Er spricht stark hierarchisch strukturierten Institutionen aufgrund des hohen Maßes an Formalisierung und Bürokratisierung die notwendige Flexibilität ab (vgl. Glasl 2004, 85). Bei veränderten Anforderungen muss sich dies verhängnisvoll auswirken, da es immer schwieriger sein wird, angemessene Entscheidungen aufgrund von Gesetzen oder Richtlinien schnell und situationsgerecht zu treffen.

#### **4.2.4. Reform der Deutschen Rentenversicherung**

Die finanziellen Defizite und der gravierende demographische Wandel waren Ursache des gesetzlichen Auftrages, die hohen Verwaltungskosten in der Deutschen Rentenversicherung zu reduzieren. Daraus ergab sich die grundlegende Reform vom Oktober 2005. Diese hatte die Fusion einzelner Regionalträger zur Folge. Gleichzeitig unterliegen die Häuser nun einer zunehmenden Kontrolle über ein Benchmarking. Bei Neueinstellungen werden die Mitarbeiter statt im Beamten- zunächst im Angestelltenverhältnis beschäftigt. Entgelt soll zukünftig nach Leistung erbracht werden. Betriebswirtschaftliche Instrumente wie Personalbedarfsermittlung, Unternehmensberatung, Prozess- und Projektmanagement werden mehr berücksichtigt – nicht zuletzt um weitere Fusionen auszuschließen.

Interessanterweise führen solche gesellschaftlichen Veränderungen und damit verbundene Reformen oftmals zu einer Annäherung zwischen Institutionen und Organisationen. *„Institutionen werden heute zu einem Teil deinstitutionalisiert, privatisiert“*, wie Petzold bemerkt (Petzold 1998, 400). Er kritisiert hierbei, dass solch ein Prozess immer Einschränkungen zur Folge hat. Denn die organisationale

Dynamik und Mobilität könne sich im rechtlich äußerst starren Gebilde von Institutionen nur sehr marginal entfalten. Besonders Effektivität werde fälschlicherweise oft nur nach wirtschaftlichen Kriterien beurteilt. Bei der Pflege von Kranken, Behinderten und Alten zum Beispiel gehe eine ausschließlich so verstandene Effizienz immer auf Kosten der Humanität.

### **4.3. Definitionen von Coaching**

Der Begriff Coaching wird keineswegs einheitlich verwendet. Er steht für ein breites inhaltliches Spektrum, eine allgemein anerkannte Definition gibt es nicht.

Erstmals tritt der Begriff im 16. Jahrhundert auf. Als „Coach“ wurde ein im ungarischen Ort Kocs gebauter vierrädriger Frachtwagen bezeichnet. In den USA wurden derart gebaute, von Pferden gezogene Frachtwagen für den Reise- und Postverkehr genutzt (später als Wagon im Eisenbahnverkehr). Der ungarische Begriff „Kocsi“ hierfür wurde im Deutschen zu Kutsche und im Englischen zu Coach. Der Fuhrmann oder der Kutscher wurde als „coachman“ und schließlich als Coach bezeichnet. Das Fahren eines solchen Wagens, insbesondere das Führen (to coach) der Pferde, verlangte besonderes Können. Im so genannten Wilden Westen war der Coach Leiter eines Wagentrecks, welchen er aufgrund von Erfahrung, Wissen und Kenntnissen des Landes führen durfte (vgl. Petzold 2002, 10).

Im Sport wurde ein Trainer (engl.) später synonym als Coach bezeichnet. Als persönlicher Betreuer macht der Coach seinen Athleten fit für den Wettkampf und treibt ihn zu sportlichen Höchstleistungen an. Die hier geforderten persönlichen Eigenschaften des Coachs wie Führungsfähigkeit, Fürsorglichkeit, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, die Fähigkeit zu konfrontieren und zu fordern, waren schließlich auch gefragt, als der Begriff Coaching im Management Einzug hielt. Hier soll der Coach als persönlicher Betreuer, Berater und Begleiter zur Verfügung stehen und den Manager in der Wahrnehmung seiner Funktionen und Führungsaufgaben unterstützen.

Petzold definiert Coaching in diesem Zusammenhang als

*„eine optimierungsorientierte Beratungs- und Entwicklungsmaßnahme zur Förderung der Kompetenz (Fähigkeiten, Wissen), Performanz (Können, Handeln, Fertigkeiten) und Ressourcenlage von Führungskräften bzw. anderer professioneller Fachkräfte durch spezialisierte Experten, die für eine solche Beratungsaufgabe über besondere Qualifikationen aufgrund eigener organisationaler Erfahrungen in der beruflichen Laufbahn (z.B. Projektleitungen, Führungsaufgaben etc.) einerseits und breiter, interdisziplinär ausgerichteter Schulung in sozialinterventiven Methoden andererseits verfügen“ (Petzold 2002, 11).*

Coaching stellt für ihn eine besondere Beratungsmethode dar,

*„die die Effizienz von Kommunikation, Arbeitsleistung und Wertschöpfung von Führungskräften und Mitarbeitern durch optimale Führung, Reflexion und Unterstützung steigern soll“ (ebd.).*

Petzold siedelt Coaching als Beratungsform im Rahmen von Organisations- bzw. Systemsupervision an, deren Methodik sich spezifisch auf die Förderung von Führungskräften und Fachkräften in ihrem beruflichen Kontext ausrichtet. Gleichzeitig hebt er jedoch hervor, dass Coaching nicht eingeschränkt für Führungskräfte gilt, sondern alle „professionellen Experten“, wie z.B. Projektleiter, Außendienst-mitarbeiter, Dozenten einbeziehen sollte.

Loos definiert Coaching als

*„die professionell betriebene, personenzentrierte Einzelberatung von Menschen zu der Frage, wie diese in schwierigen Situationen ihre berufliche Rolle handhaben“ (Loos 1997 in: Disler 2003, 36).*

Hierbei lässt er offen, ob es sich bei den zu Beratenden um Personen in einer Führungsposition handelt. Schreyögg weist hingegen explizit darauf hin, dass

Coaching in der Mehrzahl aller einschlägigen Publikationen empirischer wie nicht-empirischer Art als Beratungsform für Führungskräfte verstanden wird. Für sie richtet sich Coaching an alle Menschen mit Management- d.h. Steuerungsfunktionen auf unterschiedlichen Ebenen und in unterschiedlichen Arbeitsfeldern (vgl. Schreyögg 2003, 217). Gleichzeitig macht sie deutlich, dass Coaching als eine spezialisierte Variante von Supervision als Führungs- und Leitungsberatung immer auch Organisationsentwicklung und –veränderung einschlieÙe. Auch für Freiberufler wie Ärzte, Rechtsanwälte oder Unternehmensberater stellt Coaching eine geeignete Beratungsform dar. Coaching unterstützt und fördert hier das Selbstmanagement (vgl. Schreyögg 2003, 48ff.). Die Funktion von Coaching sieht Schreyögg vorrangig als eine

*„innovative Form der Personalentwicklung für Menschen mit Managementfunktionen“ und eine „Dialogform, bei der Freud und Leid im Beruf verhandelt werden“ (Schreyögg 2003, 51).*

Coaching erreicht mit dieser Zuschreibung für sie die Qualität der Therapie gegen berufliches Leid und zielt auf die Unterstützung zur maximalen Selbstgestaltung im Beruf ab.

Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) definiert Coaching wie folgt:

*„Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- / Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen / Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen. Inhaltlich ist Coaching eine Kombination aus individueller Unterstützung zur Bewältigung verschiedener Anliegen und persönlicher Beratung. ... Der Coach ermöglicht das Erkennen von Problemursachen und dient daher zur Identifikation und Lösung der zum Problem führenden Prozesse. Der Klient lernt so im Idealfall, seine Probleme eigenständig zu lösen, sein Verhalten / seine*

*Einstellungen weiterzuentwickeln und effektive Ergebnisse zu erreichen. ([www.DBVC.de](http://www.DBVC.de), Mai 2008).*

Die dieser Arbeit zugrunde liegende Definition geht davon aus, dass es sich beim Coaching um einen dialogischen und reflexiven Beratungsprozess in erster Linie von Führungskräften und Fachkräften in personal- und budgetverantwortlichen Positionen in Institutionen oder Organisationen handelt. Das bewusste Einbeziehen des Institutionellen unterscheidet Coaching von Therapie (vgl. Pühl 2005, 56).

Dieses Coaching bietet die Chance, im Spannungsfeld zwischen der individuellen Vorstellung von beruflicher Entfaltung und der jeweiligen Rollen- und Funktionszuschreibung Klarheit, Unterstützung und neue Denk- und Handlungsalternativen zu erschließen. Heuring weist darauf hin, dass es insbesondere im Kontext formalisierter Handlungsbezüge wie sie in Institutionen / Organisationen gegeben sind, immer wieder zu Rollenkonflikten kommt (vgl. Heuring, Petzold 2005, 38). Teamcoaching mit dem Ziel, die Teamarbeit zu optimieren, hat die Aufgabe, die einzelnen Rollen und Funktionen abzustimmen und insbesondere die in ihnen liegende Verantwortung und Macht aufzuzeigen (vgl. Petzold 1998, 275). Im Unterschied zu dem besonders in der supervisorischen Literatur gängigen Konzept der „Rollenberatung“ (gleichwohl man nur Menschen beraten kann, nicht „Rollen“) spreche ich hier ausdrücklich von Rollenkonfigurationen (vgl. Petzold, Mathias 1983 und Wiswede 1977).

Diese Rollenkonfigurationen sind für Petzold ein wichtiges Moment für Inter- und Intrarollenkonflikte, die häufig Anlass für Coaching geben (vgl. Petzold 2002, 15). Ein Intrarollenkonflikt liegt dann vor, wenn in ein und derselben Rolle widersprüchliche Erwartungen austariert werden müssen. Im Interrollenkonflikt hingegen ist eine Person in unterschiedlichen Rollen unterschiedlichen Ansinnen ausgesetzt.

Komplexe Lebenswirklichkeit muss unter unterschiedlichen Interpretationsfolien in den Blick genommen werden (vgl. Petzold 1998, 105). Das gilt natürlich auch für Institutionen wie der Deutschen Rentenversicherung, in denen durch Regeln Aufgaben-, Stellen- und Personenhierarchien geschaffen werden. Nur so wird

sichergestellt, dass Erwartungen an die jeweilige professionelle Rolle berücksichtigt werden. Für Heuring wird zudem ermöglicht, dass

*„destruktive, gegensätzliche und diffuse Rollenanforderungen, die vor dem organisationalen oder institutionellen Kontext mit seinen anonymen Machtdiskursen (Foucault) entstanden sind und in Interaktionssituationen auf die Rollenakteure einwirken, aufgedeckt werden können“ (Heuring, Petzold 2005, 65).*

Diese differenzierte Betrachtung bildet die Basis dafür, dass ein neues, dem Arbeitskontext angemessenes Handeln möglich ist, welches das Rollen- und Identitätserleben der jeweiligen Person einbezieht.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein wesentliches Ziel des Coachingprozesses die Förderung der Selbstreflexion und Selbstwahrnehmung darstellt. Der Klient wird zur Übernahme von Selbstverantwortung aufgefordert, eine Grundvoraussetzung um seinerseits Veränderungsprozesse in Teams oder bei Mitarbeitern anzustoßen. Coaching hat – analog zu Petzolds Auffassung – vorrangig zum Ziel, die Kompetenzen (als kognitionstheoretisch fundiertes Konstrukt) und die Performanzen (als handlungstheoretisch und sozialpsychologisch fundiertes Konzept) zu fördern (vgl. ebd.).

#### **4.4. Anlässe von Coaching**

Schreyögg sieht den häufigsten Anlass für Coaching in einer Krise (Schreyögg 2003, 76). Hierbei differenziert sie zwischen individuellen Krisen, welche sich auf die berufliche Leistungsfähigkeit auswirken, und kollektiven Krisen in beruflichen Systemen. Diese können z.B. bei Veränderungen der Organisationsstruktur oder – kultur, durch Fusionen von Systemen (wie bei der Deutschen Rentenversicherung) oder durch politische Bedingungen auftreten. Unabhängig davon kann aber auch der Wunsch nach beruflicher Veränderung Anlass für Coaching sein. Häufig wird Coaching von Institutionen oder Organisationen auch als Möglichkeit gesehen,



innovative Entwicklungen anzustoßen, indem ganze Führungskader entsprechend geschult werden.

#### 4.4.1. Krisen

Krise bedeutete im Altgriechischen κρίσις, krisis - heute κρίση, krísi - ursprünglich „Meinung“, „Beurteilung“, „Entscheidung“, später mehr im Sinne von „Zuspitzung“. Der medizinische, später verwendete Begriff bezeichnete Krise als eine problematische, mit einem Höhe- und Wendepunkt verknüpfte Entscheidungssituation. In den psychiatrischen und sozialwissenschaftlichen Krisentheorien wird Krise hingegen als Prozess aufgefasst (vgl. Kast 2002, 24).

Nach dem integrativen Krisenmodell können

*„Überforderungen und/oder Noxen, d.h. Schädigungen in verschiedener Form Krisen auslösen, die akut und virulent oder schleichend und chronifiziert verlaufen und die die Identität der Person labilisieren und in schwere Turbulenzen bringen, sodass Coping, bewusste und unbewusste Bewältigungsversuche notwendig werden“ (Petzold 2003, 473).*

Als ein weiterer, wesentlicher Aspekt von Krisen gilt, dass sie zu evolutionären Entwicklungen führen können (vgl. Riegel 1981 in: Schreyögg 2003, 77). Obwohl Krisen somit „eine Bedrohung, eine Herausforderung, eine Belastung für die Aufmerksamkeit“ darstellen, tragen sie gleichzeitig „eine Aufforderung zu neuen Handlungen, den Keim einer neuen Organisation in sich“ (Ulich 1987, 6 in: Schreyögg 2003, 76).

Auch andere Autoren sprechen Krisen die Funktion des Katalysators für persönliche und soziale Entwicklungen zu. Charakteristisch an einer Krise sind dringend notwendige Entscheidungen, ein von dem Betreffenden wahrgenommenes Gefühl der Bedrohung, ein Anstieg an Unsicherheit, Dringlichkeit und Zeitdruck (vgl. ebd.).

#### **4.4.2. Individuelle Krisen**

Schreyögg weist in ihrem Standardwerk zum Thema Coaching darauf hin, dass es sich bei individuellen Krisen im Beruf nicht allein um akute Krisen handelt, die durch einmalige Ereignisse ausgelöst werden wie z.B. den Verlust des Arbeitsplatzes. Auch dauerhafter Stress kann zu solchen Krisen führen (vgl. Schreyögg 2003, 77f). Hier verweist Schreyögg auf die Stressforschung, in der nachgewiesen wurde, dass sogar wenig belastend wahrgenommener Stress die Basis für eine Krise darstellt. So wird ein unter Stress erlebtes Ereignis schneller als Krise wahrgenommen (vgl. Ulich 1987 in: Schreyögg 2003, 77) und kann sogar zu Burnout-Phänomenen führen (vgl. Fenger 1992 in: Schreyögg 2003, 77).

Schreyögg macht zudem deutlich, dass individuelle berufliche Krisen sowohl auf persönliche als auch auf situative Faktoren zurückzuführen sein können (vgl. Schreyögg 2003, 77f). Jede persönliche Krise kann zudem das gesamte Weltverständnis eines Menschen erschüttern und hat unmittelbare Auswirkungen auf den Beruf. Eine individuelle Krise hat häufig durch eine Verlagerung der gesamten persönlichen Werteskala eine komplette Neugewichtung der „Säulen der Identität“ eines Menschen zur Folge (vgl. Petzold 2003, 478).

Bei „schleichenden Krisen“ wie Stress, Burnout oder auch Mobbing haben für Schreyögg bereits im Vorfeld berufliche Deformationen eine Relevanz. Diese von den Betroffenen oft als selbstverständlich hingenommene berufliche Sozialisation, deren pathogene Wirkung entweder gar nicht oder nur langsam wahrgenommen wird, können Anlass für Coaching sein (vgl. Schreyögg 2003, 77).

##### **4.4.2.1. Job-Stress**

Unter Stress (engl. Druck, Zwang) versteht man die Auswirkungen (Symptome) verschiedener auslösender Faktoren (Stressoren). Diese Stressoren können sowohl physikalischer Natur sein (Kälte, Hitze, Lärm) als auch emotionaler Natur aufgrund eigener Einstellungen, Erwartungshaltungen und Befürchtungen. Stress ist somit die Anpassung des Körpers an diese Stressoren bzw. seine Reaktion auf diese. Stroebe

verweist in seinem Standardwerk „Sozialpsychologie“ auf die Definition von Cohen, Kessler & Gordon, in dem Stress als ein Vorgang bezeichnet wird, bei dem

*„die Anforderungen der Umwelt die adaptive Kapazität eines Organismus stark in Anspruch nehmen oder übersteigen; dies führt zu psychologischen und biologischen Veränderungen, die die Personen dem Risiko einer Krankheit aussetzen können“* (Cohen, Kessler & Gordon 1995, 3 in: Stroebe 2003, 604).

Verschiedene Stresstheorien haben versucht, den Zusammenhang zwischen Stressoren und Stressreaktion darzustellen. Besonders zu nennen ist die kognitive Stresstheorie von Lazarus und Folkman (1984), wonach Stress wesentlich von kognitiven Bewertungsprozessen bestimmt wird. Stress wird individuell unterschiedlich wahrgenommen und ist beeinflussbar. Somit stellt Stress eine subjektiv, vom Menschen selbst konstruierte Belastung dar, die Gefühle von Überforderung, Inkompetenz und Ohnmacht auslösen (vgl. Lazarus 1984,19 in: Stroebe 2003, 608). Stroebe spricht von zwei zentralen Prozessen, die über das Ausmaß des erlebten Stresses in einer bestimmten Situation bestimmen: die kognitive Bewertung (cognitive appraisal) und die Bewältigung (coping) (vgl. Stroebe 2003, 608).

Die Life-Stress-Forschung (Kaplan 1983; Brief 1991 u.a.) stellt hierzu ergänzend fest, dass Stress auch als objektivierbares Phänomen zu verstehen ist. Es lässt sich aus interaktionellen, institutionellen und gesellschaftlichen Kontexten ableiten (vgl. auch Schreyögg 2003, 85). Schreyögg weist darauf hin, dass individuelle und kontextbedingte Stressoren häufig zusammentreffen. Hierbei kommt es zu dem Phänomen, dass sich gerade die psychische Konstitution eines Menschen kontraproduktiv auf das berufliche Anforderungsprofil auswirken kann: Führungskräfte, deren Positionen ein besonders hohes Maß an Flexibilität verlangt, erleben ihre Tätigkeit als äußerst stressreich, wenn ihr komplexes Arbeitsfeld nicht mit ihrem individuellen Bedürfnis nach klaren und überschaubaren Strukturen übereinstimmt.

#### 4.4.2.2. Burnout

Das Burnout-Syndrom (engl. to burn out – ausbrennen) kennzeichnet eine berufsbezogene chronische Erschöpfung. Charakteristisch sind die negativen Selbstdefinitionen und negativistischen Haltungen gegenüber der Arbeit (vgl. Emener et al. 1982; Garden 1991 u.a. in: Schreyögg 2003, 88). Ausgangslage dieser physischen und psychischen Erschöpfung sind häufig Frustration, das Nichterreichen eines Zieles, zu hohe persönliche Erwartungen an eigene Leistungen, Überlastungen etc. Die Symptome des Burnout-Syndroms sind vielfältig: Depressionen, Schlafstörungen, Kopfschmerzen, Magenkrämpfe oder körperliche Dysfunktionen. Typisch sind auch Schuldgefühle. Der „Ausgebrannte“ erlebt seine Umwelt als nicht mehr kontrollierbar und zieht sich zurück. Charakteristisch sind die physische und psychische Leistungs- und Antriebsschwäche sowie die Unfähigkeit, sich zu erholen.

Petzold definiert Burnout als

*„ein komplexes Syndrom, das durch multifaktorielle, zeitextendierte Belastungen, eines personalen oder sozialen Systems bis zur völligen Erschöpfung seiner Ressourcen verursacht wird, besonders wenn ein Fehlen protektiver Faktoren und eine schon vorhandene Vulnerabilität gegeben ist. Sofern nicht durch die Beseitigung von Stressoren und Entlastung eine Wiederherstellung der Funktionsfähigkeit gewährleistet wird, hat Burnout Funktionsstörungen, Fehlleistungen und Identitätsverlust des Systems zur Folge. Bei personalen Systemen führt dies zu Motivationsverlust, emotionaler Erschöpfung, Leistungsabfall, Selbstwertkrisen und psychischen bzw. psychosomatischen, aber auch psychosozialen Symptomen, wie z.B. aggressiver Umgang mit Patienten und Klienten bis hin zu Vernachlässigung und Misshandlung“ (Petzold 2003, 934).*

Entscheidend beim Burnout ist für Petzold das Phänomen der Überforderung. Den Belastungssituationen und externalen Ansprüchen stehen keine stützende Umwelt, keine ausreichenden Ressourcen und keine adäquaten Bewältigungsmöglichkeiten gegenüber. Hinzu kommt, dass die Fähigkeiten zur Selbststeuerung durch die persönliche Labilität herabgesetzt oder sogar außer Kraft gesetzt sind (vgl. ebd.).

Perner verweist mit dem Resümee, „dass nur jemand ausbrennen kann, der vorher gebrannt hat“, auf den Missstand, dass Burnoutler ohne Notwendigkeit zu viel Energie in ihre Arbeit stecken. Sie spricht davon, dass die Person regelrecht in einen panischen Zustand gerät. Hilfe bietet laut Perner nur eine grundsätzliche Änderung des Lebensstils, in der die Arbeit anders zu planen ist, das eigene Stressverhalten sich ändert und viel stärker auf die Energiebalance zu achten ist (vgl. Perner 2007, 33).

Hoepfner, Systemische Beraterin und Business Coach, sieht in der Forderung nach Flexibilität und vollem beruflichen Einsatz bei gleichzeitigem Mangel von Ausgleich ein hohes Risiko für Burnout. So scheint der heute gesellschaftsfähig, der im Stress ist und die Karriere vor die persönlichen Bedürfnisse stellt (vgl. Hoepfner 2006, 291). Loos (1997) beschreibt diese Entwicklung so:

*„Stress, Hektik, viel Arbeit und keine Zeit zu haben, gelten im Sinne der Erfolgsorientierung häufig noch als positives Signal an die Umwelt. Unabhängig davon, ob man dies nun im jeweiligen Werteverständnis richtig, wünschenswert, notwendig oder bedauerlich finden mag, bleibt die Tatsache, dass dieses Segment der Berufsrolle zum Nichtbeachten von Frühwarnsignalen – etwa des eigenen Körpers – einlädt“* (Loos 1997 in: Hoepfner 2006, 291).

Im Burnout-Phänomen zeigt sich für Hoepfner „ein Defizit im Beziehungsmanagement mit mir selbst“ (Hoepfner 2006, 291), der durch den sukzessiven, räuberischen Umgang mit den eigenen Ressourcen gekennzeichnet ist. Um diesen Raubbau zu stoppen, sieht Hoepfner im Coaching eine große Unterstützung. Als externer Berater kann der Coach helfen, die Selbstwahrnehmung, die Selbstfürsorge und den schonenden Umgang mit den eigenen Ressourcen zu fördern.

Das Burnout-Syndrom kann alle Berufsgruppen betreffen (vgl. Burisch 1989 in: Schreyögg 2003, 88). Schreyögg weist jedoch darauf hin, dass im Gegensatz zu denjenigen, die rein monetär orientierte Arbeitsplätze einnehmen, diejenigen, von denen ein persönliches Engagement gefordert wird, ein Ausbrennen schwerer ertragen und ggf. kompensieren können (vgl. Schreyögg 2003, 88). Erzieher,

Therapeuten oder Ärzte, die so genannten Helferberufe, die aufgrund ihres ethischen Postulats eine besondere Verpflichtung eingegangen sind, werden durch Burnout-Phänomene hart getroffen. Diese Personen entwickeln stärkere Insuffizienzgefühle. Ihre Arbeit verliert letztlich gar an Sinn (vgl. McNeely 1992 in: Schreyögg 2003, 88).

Für den Personenkreis der hier vorliegenden Arbeit (Führungskräfte in der Verwaltung, Deutsche Rentenversicherung) müssen andere soziale und organisations-psychologische Ursachen für Burnout herangezogen werden. Ein Wechsel des Vorgesetzten, das Übertragen eines neuen Aufgabengebietes oder auch der Berufseinstieg können schon der Auslöser sein. Zudem kann es durch eine fortschreitende Spezialisierung zu Motivationsproblemen kommen. Eine sinnlos empfundene Arbeit, die ohne Herausforderung routinemäßig erledigt wird, führt zu latenter Unzufriedenheit, die sich in Aggression oder Apathie äußern und zur „inneren Kündigung“ führen kann. Auch diese erlebte Sinnlosigkeit, bei der man sich nicht mehr mit den Zielen der Institution identifizieren kann, kann Auslöser von Burnout sein. Rollenambiguität und Rollenkonflikte kommen als Auslösefaktoren hinzu.

#### **4.4.2.3. Mobbing**

*„Unter Mobbing wird eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verstanden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder einigen Personen systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet“ (Leymann 1995 in Waibel, Jakob-Krieger 2009. 124).*

In der modernen, differenzierten Arbeitswelt von heute nimmt Mobbing in der klinischen Therapie wie auch im Zusammenhang mit psychischen und/oder physischen Erkrankungen eine immer bedeutendere Rolle ein (vgl. Waibel 2009, 123). Eine repräsentative Studie der Sozialforschungsstelle Dortmund von

Meschkutat et al. (2002) zeigt, dass Mobbing in allen Berufsgruppen, Branchen und Betriebsgrößen sowie Hierarchiestufen und Tätigkeitsniveaus anzutreffen ist. Eine so genannte „mobbingfreie“ Zone gibt es nicht (vgl. ebd.).

Leymann sieht in der Organisation, der Aufgabengestaltung und in der Leitung der Arbeit die drei Hauptfaktoren, die ursächlich für Mobbing sind. Charakteristisch hierbei sind Arbeitsaufgaben mit quantitativer Überbelastung und qualitativer Unterbelastung. Zudem besteht bei monotoner und sinnentleerter Arbeit ein erhöhtes Risiko, dass sich neben einem so genannten „Langeweile-Mobbing“ auch psychosomatische Erkrankungen einstellen. Da die oberste Führungsebene maßgeblich den sozialen Umgang miteinander beeinflusst, hat sie auch entscheidend Einfluss darauf, ob Mobbing gefördert, geduldet oder geächtet wird (vgl. Waibel 2009, 125).

Im Gegensatz dazu sehen Esser und Wolmerath die Ursachen für Mobbing vielfältiger und individueller. Einige hiervon sind Missgunst, Neid und Konkurrenzdenken aufgrund eigener Unsicherheit am Arbeitsplatz sowie ein geplanter Stellenabbau mit Hilfe von Mobbing (vgl. Esser, Wolmerath 2003 in: Waibel 2009, 126). Gleichzeitig heben sie jedoch hervor, dass die Ursachen für Mobbing nicht ausschließlich der Arbeitgeberseite zuzuschreiben sind. So können Überforderung am Arbeitsplatz, Selbstwertprobleme, Krankheit, Leistungsprobleme oder eine soziopathische Persönlichkeitsstruktur beim Einzelnen Ursache für Mobbing sein (vgl. ebd.).

Zu den Folgen von Mobbing gehören neben psychischen und physischen Symptomen, zu denen Konzentrations- und Gedächtnisprobleme, sinkendes Selbstbewusstsein, Schlafstörungen, Verzweiflung, innerer Rückzug bis hin zu Suchterkrankungen zählen können, auch Auswirkungen auf das soziale Umfeld des Betroffenen. Erste Folgen zeigen sich für Leymann im Verlust des sozialen Netzes durch inneren Rückzug, Vereinsamung sowie Ablehnung durch die Umwelt aufgrund obsessiven und querulanten Verhaltens. Im äußersten Falle führt Mobbing somit letztlich zum „sozialen Tod“ des Betroffenen (vgl. Leymann 1993a in: Waibel 2009, 127).

Als eine der wirksamsten Mittel gegen Mobbing sieht Waibel die Stärkung des Selbstvertrauens. Als weitere wichtige Faktoren nennt sie die Förderung der Konfliktkompetenz sowie die Aktivierung von Gegenwehr und die Stärkung des sozialen Netzwerks. In der Integrativen Therapie – und dies gilt auch für das Integrative Coaching – spricht Petzold von „Ressourcing“, wenn es um das systematische Erschließen von Ressourcen geht. Hier geht es darum, erfolgreiche Bewältigungsstrategien zu entwickeln, um Gesundheit, Kompetenz und Performanz zu erhalten und zu steigern (vgl. Waibel 2009, 128f).

#### **4.4.3. Kollektive Krisen**

Als zweiten auslösenden Faktor, der Coaching notwendig macht, sieht Schreyögg neben den individuellen die kollektiven Krisen. Ökonomische Zwänge machen formale Umstrukturierungen notwendig: organisations-kulturelle Wandlungsprozesse bis hin zur Fusion zweier Systeme (vgl. Schreyögg 2003, 92). Schreyögg verweist zudem darauf, dass jede Veränderung in der Struktur bei Mitarbeitern Ängste in zweierlei Hinsicht nach sich ziehen kann: einmal, ihre bisherigen Privilegien in Form von Status oder Ressourcenzuteilung zu verlieren, und zum Zweiten, sich auf neue Normen und Standards einstellen zu müssen (vgl. Schreyögg 2003, 93).

Aufgrund meiner Erfahrung in der Verwaltung entstehen kollektive Krisen meist durch Umstrukturierungen eines Systems oder die Fusion zweier Systeme. Als Beispiel dafür dient die Umstrukturierung der DRV Hessen (ehemals Landesversicherungsanstalt Hessen). Diese begann in einem internen Prozess in den neunziger Jahren mit der Zusammenlegung der bislang getrennten Versicherungs- und Rentenabteilungen. Insbesondere die älteren Mitarbeiter taten sich damit schwer. Sie hatten große Bedenken, ob sie die zusätzlichen Anforderungen würden bewältigen können, zumal auch die gesamte Informationstechnik erneuert wurde. Andere Mitarbeiter/innen waren in Sorge, ihre bisherigen Positionen aufgeben zu müssen. Mit der Umstrukturierung wurden zum Teil sogar die Teams in den Büros neu zusammengestellt. Um Widerstände und Ängste der Mitarbeiter aufzufangen, wurde diese Veränderung zunächst als



„Pilotphase“ in nur einer Dienststelle umgesetzt. Diese Phase dauerte etwa ein Jahr und wurde von speziell geschulten Arbeitsgruppen begleitet.

Aufgrund gesetzlicher Vorlagen (Organisationsreform), die alle Deutschen Rentenversicherungsträger betraf, mussten in einem zweiten Schritt 2005 einige Häuser fusionieren. Die ehemals 23 Regionalträger (Bundesversicherungsanstalt für Angestellte und Landesversicherungsanstalten) wurden auf 17 Regionalträger reduziert. Zentrale Sektoren wie Aus- und Fortbildung, Personalangelegenheiten wurden zusammengelegt. Das operationale Tagesgeschäft blieb indes überwiegend bei den alten Standorten, um bisherige Privilegien wie Beamtenstatus und Ressourcenzuteilung zu erhalten. Dennoch wurde dieser Vorgang und mögliche weitere Fusionierungen von den meisten Mitarbeitern als bedrohlich und folglich – im Sinne Schreyögg's – als kollektive Krise wahrgenommen, die es auf jeden Fall zu verhindern gilt. Als weniger bedrohlich erschienen weitere Ziele der Reform wie Entwicklung und Akzeptanz einer neuen Organisationskultur, vielleicht einer neuen „Corporate Identity“. Oder ein für alle verbindliches, einheitliches Beurteilungswesen.

Oft werden zur Entwicklung neuer Konzepte Unternehmensberater engagiert. Da jedoch diesen häufig der Praxisbezug fehlt, ist es vielen Institutionen oder Organisationen unmöglich, die Vorschläge umzusetzen. Schreyögg sieht im Coaching das ideale Mittel zur Unterstützung und Begleitung solcher Prozesse (vgl. Schreyögg 2003, 104). Besonders die Implementierung neuer Führungskonzepte, die nur über eine langfristige Schulung der Manager realisierbar ist, wird erst durch Coaching möglich. Zudem ist die kontinuierliche Begleitung von Führungskräften durch Coaching sinnvoll, da sich oft erst in konkreten Situationen zeigt, ob sich die neuen Führungskonzepte in dem jeweiligen System umsetzen lassen. Denn jedes organisierte System verfügt über eine ganz eigene Kultur, worauf der Führungsstil abgestimmt werden muss. Schreyögg führt mit Recht aus, dass es nicht das „optimale Führungskonzept“ gibt (vgl. Schreyögg 2003, 105).

#### 4.5. Ziele von Coaching

Die Ziele von Coaching werden in der Literatur auf zwei unterschiedlichen Ebenen genannt: Ausgehend von der „*Doppelfunktion von Coaching als exklusive Maßnahme der Personalentwicklung von Führungskräften und als Dialogform über Freud und Leid im Beruf*“ (Schreyögg 2003, 155) nennt Schreyögg zum einen die Steigerung beruflicher Qualifikation (hier vorrangig die Erhöhung von Managementkompetenzen) und zum anderen die Entwicklung selbstgestaltender Potenziale im Beruf. Um jedoch bei einer ausschließlichen Ausrichtung auf Effizienz und Erfolg den Mitarbeiter nicht nur als Funktionsträger zu sehen, betont Schreyögg, beim Coaching immer auch den humanen Aspekt zu beachten. Ausgangspunkt dafür sei das „integrative Menschenbild“, das jeden Menschen als Leib-Subjekt begreift (vgl. Petzold 2003, 1062). Dieses Postulat möchte Schreyögg sogar auf Gruppen und Organisationen erweitern. Als Basis für humanes Handeln von Führungskräften sieht sie die Entwicklung sozialer Kompetenzen, insbesondere die Empathiefähigkeit (vgl. Goleman 2005, 127ff). Nur derart sensibilisierte Führungskräfte können Ängste, Irritationen oder auch Aggressionen bei den Mitarbeitern erkennen und adäquat darauf reagieren. Und damit einen wesentlichen Beitrag zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz leisten.

Petzold betont in diesem Zusammenhang die Persönlichkeitsentwicklung des Einzelnen, indem der „*innere Ort der Souveränität*“ und der „*äußere Raum der Souveränität*“ gefördert werden. Diese persönliche Souveränität, welches Konzepte wie Selbstwertgefühl, Selbstsicherheit, Selbstbewusstsein oder „locus of control“, self efficacy einschließt, und die auf entsprechende Selbstkonzepttheorien bzw. attributions- und kontrolltheoretischen Ansätze Bezug nimmt, hat – nach Petzold – in der Integrativen Theorie besondere Bedeutung (vgl. Petzold 1998, 275).

Petzold verbindet mit der persönlichen Souveränität die Entwicklung einer persönlichen „Lebenskunst“. Dazu gehört der achtsame Umgang mit der eigenen leiblich-biologischen Realität in ihrem (mikro)ökologischen Kontext. Gemeint ist das Bemühen um das geistig-seelische Wachstum und Wohlbefinden, was aber immer aber auch den Anderen und den gesamten Lebensraum einbezieht. Es handelt sich folglich um eine mit den Mitmenschen „ausgehandelte Souveränität“. Für Petzold ist

die volle Souveränität des Menschen eine unabdingbare Qualität der Hominität, des menschlichen Wesens, welche eine wesentliche Grundlage der Freiheit des Geistes und des Handelns ist, aber auch von Humanität, Kreativität, Innovationsfähigkeit und excellence. Aus dieser Souveränität erwächst eine Kraft, aus der der Betreffende in komplexen sozialen Situationen unabhängig entscheiden kann (vgl. Petzold 1998, 275ff).

Wichtige Ziele sieht Petzold weiter in der so genannten „komplexen Qualitätsoptimierung“, wobei er die Maximierung ausdrücklich ausschließt (vgl. Petzold 1998, 447f). Insgesamt möchte er die metareflexive Ausrichtung des Coachings unterstrichen sehen. Im Anschluss an die „integrative Ressourcentheorie“ (Petzold 1998, 356) lenkt er den Fokus beim integrativen Coaching auf Wertschöpfung, Ressourcen-, Commitment- und Portfolioentwicklung. Ziel dieses Coachings ist für ihn neben der Förderung von Kompetenz immer auch die Förderung von Performanz. In diesem Zusammenhang äußert Petzold seine Kritik an die Supervisions- und Coachingliteratur (z.B. Rauen 2000; Schreyögg 1991, 1996), die die Performanz als handlungstheoretisch und sozialpsychologisch fundiertes Konzept (Bandura 1992; Schwarzer 1992) bislang vernachlässigte. In dem von Bandura (1977) entwickelten Konstrukt der „self-efficacy“, die „Selbstwirksamkeit“ (Flammer 1990) sieht Petzold, gerade in Verbindung mit der integrativen Souveränitätstheorie (Petzold, Orth 1998) die beste Möglichkeit, Coachingprozesse theoretisch abzusichern (vgl. Petzold 2002, 15).

Im integrativen Ansatz besitzt Coaching folgendes Ziel:

*„Integratives und differentielles Coaching wird gesehen als eine prozessuale Beratung von Führungskräften und professionellen ExpertInnen (Coachees) als Personen in ihren Positionen, Rollenkonfigurationen, Funktionen und Kontexten durch einen spezifisch (sozial- und organisationswissenschaftlich) ausgebildeten Beratungsfachmann (Coach) in einem interpersonalen Korrespondenzprozess. Dessen Zielsetzung ist, den Coachee darin zu unterstützen, seine Selbstwirksamkeit und persönliche Souveränität weiterzuentwickeln, um seine beruflichen Aufgaben und Ziele in*

*möglichst effektiver Weise zu verwirklichen. Das Coaching soll dazu beitragen, sein Planungs-, Risiko- und Entscheidungsverhalten, seine Führungs- und Kooperationsstile meta zu reflektieren und zu optimieren, damit er sein Portfolio, seine Ressourcen und Innovationspotentiale so einzusetzen, zu nutzen und zu entwickeln vermag, dass in seinen Arbeits- und Verantwortungsbereichen effektive Kommunikation, hohe Wertschöpfung, Mitarbeitercommitment, Arbeitszufriedenheit erreicht wird und eine zukunftsgerichtete Entwicklungsdynamik wirksam werden kann“ (Petzold 2002, 14).*

Bayer greift das Konstrukt „self-efficacy“ von Bandura auf. Er formt daraus den Ansatz „Opportunity Coaching – ein ermutigender Weg in die Coaching-Zukunft“ (Bayer 2006, 277). Er bezieht sich auf den amerikanischen Psychologen Seligman (1993), der Banduras „Konstrukt“ komprimiert hat: Wer seine Erfahrungen mit positiven Erklärungsmustern versieht, hat im (Berufs-)Leben größere Chancen als ein notorischer Pessimist. Seligman nennt in seinem Buch vier Quellen der Selbstwirksamkeit:

1. die eigenen Handlungserfahrungen: je öfter und je besser mir eine Handlung gelingt, desto mehr steigt mein Glaube an das eigene Können;
2. stellvertretende Erfahrungen, die ich bei anderen erlebe: „das kann ich auch“ – oder „das kann ich besser“;
3. symbolische sprachliche Erfahrungen: anerkennende wertschätzende Aussagen anderer;
4. wie wir unsere wahrgenommene Erregung in bedrohlichen Situationen zuordnen.

Wichtig für das Erleben der Selbstwirksamkeit scheint somit auch eine wohlwollende, präsente Selbstachtsamkeit zu sein, eine innere Haltung somit, der Bayer im Coaching eine große Bedeutung zumisst. Gleichzeitig verbindet sich für ihn der Begriff der Selbstwirksamkeit mit dem der „Pro-Aktivität“. Seiner Auffassung nach ist die Basis pro-aktiven Handelns die „Eigenstärke“, die konkrete, aber keineswegs utopische Zuversicht, die Dinge aus eigener Kraft „zu schaffen“. Ist diese Zuversicht

durch ein positives Selbstwert- und Lebensgefühl gestützt, handelt der Mensch nicht aufgrund eines äußeren Druckes, sondern pro-aktiv. Ein „*Ich kann, wenn ich will*“ wird dann für Bayer zu einem „*Ich will, denn ich kann*“ (Bayer 2006, 277).

Ein zweites Ziel von Coaching ist für Bayer das Beachten der Ressourcen des Klienten. In einem dialektischen Denkansatz werden dem Klienten mitunter vergessene Ressourcen bewusst gemacht, ohne Defizite zu vernachlässigen. Das „sowohl – als auch“, sowohl Vergangenheit als auch Zukunft, sowohl Probleme als auch Chancen zu betrachten, ist für Bayer Basis des „Opportunity Coachings“.

#### **4.6. Das Konzept des „komplexen Lernens“ und seine Bedeutung für das Coaching**

Im Coaching geht es immer auch um das Lernen neuer Handlungs- und Verhaltensweisen. Da in Beratungsprozessen ein Lernen in komplexen Kontexten stattfindet, wird eine komplexe Lerntheorie erforderlich (vgl. Petzold, Sieper 2002). In dem Lernkonzept des Integrativen Ansatzes hängen Lernen und Verhalten unmittelbar zusammen. Hierbei geht es nicht allein um den Erwerb von Kompetenzen. Verhaltensänderungen erfordern immer auch das Erlernen neuer Fertigkeiten (Performanzen). Darin kommt zum Ausdruck, dass, wie Petzold es beschreibt „komplexes Lernen“ stattgefunden hat. Ein Neuerwerb, eine Veränderung oder auch Verbesserung von Performanzen ist aber nur möglich, wenn die Wahrnehmung von bisher ungenutzten Möglichkeiten („affordances“) in der jeweiligen Situation erweitert wird. Werden diese „affordances“ mit Handlungsmustern („effectivities“) beantwortet, kommt es zur Verhaltensänderung.

Ein solches Lernen im Beratungsprozess erfolgt auf vielfältigen Ebenen. Es ist ein Lernen das Kognitionen, Emotionen, Volitionen und interaktiv-kommunikative Dimensionen einbezieht. Im Integrativen Ansatz ist das Lernkonzept wesentlich mit dem Leibkonzept verbunden. Mit dem Hinweis auf das Leibgedächtnis präzisiert Petzold unter Bezugnahme neuester neurowissenschaftlicher Erkenntnisse die synergetischen Prozesse des Gedächtnisses. Es geht um ein Lernen im ganzheitlichen Sinne. Petzold spricht von „vitaler Evidenz“, wenn leibliches Erleben,

emotionale Erfahrung und rationale Einsicht in Bezogenheit auf andere zusammenwirken (vgl. Petzold 2003, 694).

Letztlich ist der komplexe Lernbegriff im Integrativen Ansatz als ein Differenzieren und Vernetzen von Wissensbeständen zu verstehen. Hierbei wird das Lernen als Erfassen von Komplexität und das Verstehen dieses Erfassens selbst als Metalernen definiert (vgl. Petzold, Sieper 2002, 230). Metalernen wird als Möglichkeit verstanden, über Lernprozesse selbst auf einer übergeordneten Ebene zu reflektieren und so eine neue Qualität von Lernen zu eröffnen.

Coaching verfolgt auch das Ziel, komplexe Lernprozesse anzuregen. Zusammen mit dem Coach reflektiert der Klient sein Handeln, welches damit zur „durchreflektierten Performanz“ (Metaperformanz) wird. Petzold definiert diese „Metaperformanz“ als eine Verschränkung von Denken und Handeln, von Kompetenz und Performanz in komplexen zielorientierten Handlungseinheiten. In ihnen werden Wissensbestände überwiegend bewusst eingesetzt und reflektiert und in sog. „elaborierten Handlungsfolien“ abgelegt. Zudem fungiert der Coach selbst als Lernmodell (vgl. Petzold 1998, 138). Aufgrund seiner Exzentrizität kann er dazu beitragen, dass sich die Mehrperspektivität des Supervisanden erhöht. Dies beeinflusst auch die Fähigkeit zur Reflexivität.

Außerdem stimuliert der Coach in seiner Zugewandtheit und kognitiven Auseinandersetzung mit dem spezifischen Thema bei seinem Klienten ein gemeinsames Wollen. Hier wird das durch die Entdeckungen von Libet erschlossene Wissen um die vorbewussten Willenshandlungen genutzt (vgl. Petzold, Sieper 2003). Petzold hat in diesem Zusammenhang die Begriffe „Kokognition, Koemotion und Kovolition“ geprägt. Grundlage ist das Wissen um das Imitationslernen nach Bandura („Lernen am Modell“, vgl. Bandura 1969 in: Petzold, Sieper 2002, 217), welches später durch die Entdeckung der Spiegelneuronen wissenschaftlich fundiert wurde.

## 4.7. Typen von Coaching

### 4.7.1. Einzelcoaching

Coaching findet traditionell als Einzelcoaching – also in einer Zweierbeziehung statt. Dieses Setting wird gewählt, wenn der Klient aus eigenem Antrieb eine persönliche Beratung sucht. Bisweilen wird eine solche Beratungsform aber auch von einem Arbeitgeber – mit ganz bestimmten Zielen – beauftragt.

### 4.7.2. Teamcoaching

Petzold definiert das Team als eine

*„in einen definierten institutionellen Rahmen eingebundene Gruppe von Mitarbeitern, die eine fest umrissene, oft komplexe Aufgabenstellung (z.B. die Herstellung eines Produktes.) im Hinblick auf ein bestimmtes Feld und eine spezifische Population hat. Diese Aufgaben sind kooperativ und unter Nutzung und Koordinierung personaler und institutioneller Ressourcen im Sinne der Zielsetzungen der Institution und ihrer Auftraggeber zu bewältigen“ (Petzold 1998, 434).*

Teamcoaching richtet sich an Gruppen in Führungsfunktion, bei denen ggf. eine formale Rollenverteilung und Hierarchie bestehen kann. Im Rahmen von Konzepten von Organisationsentwicklung wird die Beratung von Mitarbeitern, die in einem solchen kooperativen Zusammenhang stehen, auch häufig als „Teamentwicklungstraining“ oder „Teambuilding“ bezeichnet (vgl. Comelli 1993 in: Schreyögg 2003, 218). Teamcoaching bietet aber nicht den Rahmen, um individuelle oder interaktive Krisen zu bearbeiten. Geht es hingegen um die Annahme und Verteilung neuer Aufgaben oder die partizipative Bewältigung kollektiver Krisen, ist Teamcoaching sinnvoll (vgl. Schreyögg 2003, 218).

### **4.7.3. Gruppencoaching**

Gruppencoaching zeichnet sich grundsätzlich durch die Fremdheit der Teilnehmer aus (vgl. Wallner 2004, 276). Die Führungskräfte kommen aus unterschiedlichen Systemen und stehen in keinem direkten Arbeitszusammenhang. Jeder Teilnehmer bringt seine individuellen Themen ein. Möglich ist aber auch, dass Führungskräfte mit gleichen Führungsfunktionen aus einem institutionellen System, z.B. aus unterschiedlichen Abteilungen einer Verwaltung zusammenkommen. Hier muss allerdings eine höhere Hemmschwelle überwunden werden, bis persönliche oder auch belastende Themen angesprochen werden.

Ein Vorteil beim Gruppencoaching ist, dass alle Teilnehmer als „kollegiale Berater“ in den Prozess einbezogen werden. Zudem erlaubt ein Gruppencoaching eine größere Methodenvielfalt: Rollenspiele, Aufstellungen oder andere Methoden, bei denen einzelne Teilnehmer die Rollen der Beteiligten übernehmen können. Durch ein Gruppencoaching von Führungskräften kann die Organisations- und Führungskultur positiv verändert werden.

### **4.8. Die Rolle des Coachs**

Für Erfolg oder Misserfolg eines Coachingprozesses sind die formalen Rollen entscheidend, in denen sich Coach und Klient gegenüberstehen. Bei den bisher beschriebenen Situationen handelte es sich bei dem Coach um einen externen Berater. In größeren Institutionen und Organisationen werden aber vermehrt interne Berater ausgebildet und für hausinternes Coaching eingesetzt. Die Frage, externer oder interner Coach, stellt sich nur für Institutionen oder Organisationen, die über Abteilungen der Personalentwicklung mit ausgebildeten Beratern verfügen oder solche, die eine Beratungsinstanz als sog. Stabsstelle eingerichtet haben.

Schreyögg weist darauf hin, dass das Ziel des Coachings darüber entscheidet, ob ein externer oder interner Coach bevorzugt wird (vgl. Schreyögg 2003, 198).



#### 4.8.1. Externer Coach

Von einem externen Coaching spricht man, wenn der Coach frei- oder nebenberuflich tätig ist. Das Honorar wird entweder vom Klienten oder vom Arbeitgeber bezahlt. Selbst in den Fällen, in denen eine Institution / Organisation über hausinterne Berater verfügt, sollte ein externer Berater herangezogen werden, wenn ein Experte für Kriseninterventionen oder ein Begleiter für innovative Personalentwicklung gesucht wird (vgl. Schreyögg 2003, 199). Zudem ist dieser nicht in das System des Klienten integriert. Schreyögg spricht hier von „Kulturneutralität“ (vgl. Schreyögg 2003, 201), was zur Folge hat, dass der Coach unbefangener neue Deutungs- und Handlungsmuster nennen kann. Aus der externen Position heraus ist auch eine bessere Begleitung für die Initiierung und Realisierung innovativer Entwicklungen in einem System möglich. Dies gilt sogar in den Fällen, in denen es um eine Fusion von zwei Institutionen / Organisationen geht (vgl. Schreyögg 2003, 202). Denn strukturelle Korrekturen gehen immer mit neuen Führungsmustern einher, die langfristig besser umgesetzt werden können, wenn sie von Beratern initiiert und begleitet werden, die nicht im System verhaftet sind.

Doch beide Coachs – externer wie interner – können umso erfolgreicher arbeiten, je mehr sie in der Lage sind, in Exzentrizität zu gehen. Petzold beschreibt diese Exzentrizität als

*„die Fähigkeit, von Situationen, Problemen und Konzepten Abstand zu nehmen (Beobachtung zweiter Ordnung), ohne Kontakt zum Geschehenen zu verlieren und in „engagierter Distanz“ den breiten Kontext der Gegenwart, Vergangenheitshintergründe, Zukunftsperspektiven und Alternativen zu betrachten“ (Petzold 1998, 233).*

Einem internen Coach wird diese Exzentrizität schwerer gelingen, da er in dem System verhaftet ist (vgl. Schreyögg 2004, 135). Es kann sogar die Situation entstehen, in der Werte, Normen, Leitideen der Institution, der Organisation, der Gruppe, des Teams nicht mehr in Frage gestellt werden (vgl. Petzold 1998, 260). So kann Coaching zu einem Kontrollinstrument werden, das sogar zur Durchsetzung der Trägerinteressen und zur Verhinderung von Verbesserungen eingesetzt wird. Dann

wird Coaching von den Mitarbeitern als stressauslösende Kontrollinstanz erlebt, die Burnout-Phänomene nicht mildert, sondern verstärkt.

Kernkonzept des Integrativen Coachings und gleichzeitig eine Voraussetzung für das Einnehmen von Exzentrizität ist die Mehrperspektivität. Der Coach betrachtet dabei die Situation mehrperspektivisch aus einer exzentrischen Position heraus.

Petzold stellt Mehrperspektivität als die Fähigkeit dar,

*„pluriforme Wirklichkeit exzentrisch aus verschiedenen Blickwinkeln (z.B. der Arbeitgeber, des Arbeiters, des Kunden) mit unterschiedlichen Optiken (z.B. der ökonomischen, der sozialpolitischen) und mit verschiedenen theoretischen Referenzrahmen (z.B. dem betriebswirtschaftlichen, dem organisationspsychologischen) zu beobachten, um neue Aspekte zu gewinnen, vorhandene Komplexität zu erfassen und in Korrespondenzprozessen zu reduzieren bzw. zwischen unterschiedlichen Disziplinen oder Kulturen übergreifende Prinzipien und Qualitäten (trans-qualities) aufzufinden oder durch Förderung systemischer Emergenzpotentiale zu ihrer Generierung beizutragen“ (Petzold 1998, 233).*

Für Petzold steht Mehrperspektivität unter dem Prinzip der Synopse. Wie im Hologramm wird das Wesen als Ganzheit enthüllt, ohne dass dabei die Spezifität der Teile verloren geht. So schließt der mehrperspektivische Blick neben einem Vorrat unterschiedlicher theoretischer „Folien“ oder klinischer „Optiken“ die Kompetenz des „komplexen Wahrnehmens“, des „atmosphärischen Erfassens“ und des „szenischen Verstehens“ ein, um einzelne Szenen in ihrer Verbundenheit sichtbar werden zu lassen. Petzold spricht in diesem Zusammenhang von der „holographischen Evokation“, wenn zum Teil noch unbewusste Narrative mehrperspektivisch erfasst und „sinnlich reflektiert“ werden (vgl. ebd.). Coaching soll hierbei zum Verständnis der Situationen beitragen, um das Handeln (als einzelner, im Team, in der Institution) im Sinne übergeordneter (z.B. Humanisierung des Lebenszusammenhanges,

Verbesserung der Lebensqualität) oder spezifischer Zielsetzungen (Lösung konkreter Problemlagen) optimieren zu können.

Im Integrativen Coaching wird ein phänomenologisch-hermeneutischer Zugang gewählt, um im Prozess des Wahrnehmens, des Erfassens, des Verstehens und des Erklärens von Situationen („hermeneutischen Spirale“, Petzold 1998, 111) diese strukturieren zu können. So geht es im Coaching oft um das Erfassen und Verstehen intra- und/oder interpersonaler, aber auch struktureller Konflikte. Diese unterschiedlichen Sichtweisen in Ko-respondenz zu bringen und zu vernetzen, darum geht es im Coaching. Nur in diesem Falle kann es zu einem Konsens aller Beteiligten kommen (vgl. Petzold 2002, 15). Im Ko-respondenzprozess werden Strukturen und Wertungen mehrperspektivisch betrachtet, dadurch deutlich, um später verbunden werden zu können. Im Coaching wird schließlich die hohe Komplexität wieder verringert, indem der Coach im Zusammenführen aller Kompetenzen gemeinsame Mehrperspektivität und Exzentrizität fördert. So kann sogar eine Hyperexzentrizität, die eine Metaebene eröffnet, möglich werden (vgl. ebd.).

#### **4.8.2. Interner Coach**

Internes Coaching liegt vor, wenn der Coach mit den Klienten in einer Institution / Organisation eingebunden ist. Neben den schon erwähnten Schwierigkeiten bei dem Coach (Loyalitätskonflikte) und bei den Klienten (Ängste) lassen sich aber auch Vorteile nennen. Positiv an internen Coaching-Programmen ist die Vertrautheit mit den Strukturen der Institution / Organisation. Die vorhandene Fach- und Feldkompetenz des Coachs bildet bei den Entscheidungsträgern oft erst die Voraussetzung, strukturelle Korrekturvorschläge anzunehmen. Ein weiteres Argument für einen internen Coach ist, dass er – aus der Vertrautheit der Organisationskultur – den Führungskräften deren Steuerungsprogramme (Maxime für professionelles Handeln) bewusst machen kann, sodass sie ihre Handlungsoptionen erweitern können (vgl. Schreyögg 2003, 208).

Wesentliche Grundbedingung für die Akzeptanz interner Coachs ist nach Schreyögg, dass diese eine sog. Stabsstelle innehaben (vgl. ebd.). Hierbei sind die Coachs nicht in die übliche Hierarchie eingebunden, sondern unterstehen als eigene Abteilung direkt der Geschäftsführung. So wird sichergestellt, dass der Coach nicht als Vorgesetzter fungiert und der Klient sich wieder relativ leicht lösen kann, wenn der Auftrag erfüllt ist. Erfolgte die Zusammenarbeit auf freiwilliger Basis, kann der Klient die Zusammenarbeit auch besser beenden, falls ihm diese nicht zusagt. Schwierig wird es dann, wenn das Coaching von übergeordneter Stelle angeordnet worden ist.

So geht Schreyögg davon aus, dass die Wirksamkeit von Coaching immer die Freiwilligkeit und das Interesse an der eigenen Entwicklung voraussetzt (vgl. Schreyögg 2003, 59). Die Freiwilligkeit von Coaching ist somit auch die Grundlage für die persönliche Akzeptanz des Klienten. In einer Fragebogenstudie, in der die Erfolgsfaktoren im Einzelcoaching aus Klientensicht untersucht wurden, konnten Schmidt und Keil nachweisen, dass das erzwungene Coaching zu den Misserfolgskriterien von Coaching zählt (Schmidt, Keil 2004, 249).

Voraussetzung für die Akzeptanz hausinterner Coachs ist, dass „der Gang zum Coach nicht als Ausdruck von Schwäche interpretiert“ wird (Schreyögg 2003, 209). Diese These lässt sich aber auch auf externes Coaching ausdehnen. Nur wenn Coaching insgesamt wie jede andere organisationsinterne Dienstleistung in Anspruch genommen wird, ohne hiermit ein Manko zu verbinden, kann sich eine konstruktive Einstellung dazu entwickeln.

#### **4.8.3. Coaching-Programme und ihre Bedingungen**

Die Einführung und Praxis internen Coachings bedarf einer langfristigen Vorbereitung (vgl. Rauen 2004, 209). Wesentliche Faktoren, die über den Erfolg bzw. Misserfolg dieser Programme entscheiden, sind:

- a) Qualifikation von organisationsinternen Coachs: Die Coachs sollen über eine „Schnittfeldqualifikation“ aus (betriebs-) wirtschaftlichen Kompetenzen

verfügen, über psychologischen Kenntnisse, persönliche Kompetenzen und Feldkompetenz (vgl. Loos 2002 in: Rauen 2004, 209).

- b) Positionierung interner Coachs: Der Coach sollte eine unabhängige Stabsstelle innehaben und auf keinen Fall der Personalabteilung zugeordnet sein. Aufgrund des Status des Coachs reduziert sich die Zielgruppe der Klienten auf die mittlere und untere Managementebene. Ungeachtet der Notwendigkeit, dass sich der Coach mit der Personalentwicklung und den Vorgesetzten abstimmt, dürfen die Inhalte des Coachings mit diesen nicht thematisiert werden. Die Vertraulichkeit gegenüber dem Klienten hat oberste Priorität (Hauser 1991 in: Rauen 2004, 213).
- c) Zielgruppe von organisationsinternen Coachings: Um ein Beziehungsgefälle zu vermeiden, sollte das Coaching auf höherer Managementebene durch andere Coachs erfolgen (Loos 2002, Hohn 1990 in: Rauen 2004, 213).
- d) Zusammenarbeit mit externen Coachs
- e) Voraussetzungen von Institution / Organisation: Ist Coaching nicht positiv attribuiert, ist ein entsprechender Kulturwandel zwingend notwendig.
- f) Einführung von Coaching in die Organisation: Führungskräfte akzeptieren Coaching umso eher, wenn es als Instrument der Personalentwicklung „Top-Down“ eingeführt wird.
- g) Praxis des internen Coachings: Den größten Erfolg verspricht die Kombination aus internem und externem Coaching. Die Externen sollen den internen Coach beraten, aber auch für Spezialgebiete eingesetzt werden. Das Coaching sollte insgesamt in bestehende Maßnahmen zur Personalentwicklung integriert werden. Wesentlich für die Akzeptanz sind das Festlegen der Erfolgsfaktoren und die regelmäßige Qualitätskontrolle des Konzeptes.

Auch Schreyögg weist auf den Vorteil der Kombination von externem Coaching und solchem aus Stäben hin. *„Auf diese Weise lassen sich die Vorteile beider Rollenkonstellationen optimal nutzen“* (Schreyögg 2003, 213).

#### **4.9. Abgrenzung zu Mentoring**

Coaching und Mentoring überschneiden sich häufig in ihrer Bedeutung, werden sogar synonym eingesetzt. Dabei sind einige Unterschiede deutlich.

Zuerst eine Einordnung: Der Mentor war nach der griechischen Sage der Vertraute des Odysseus und Erzieher dessen Sohnes Telemach. Im übertragenen Sinne bedeutet Mentor heute erfahrener Lehrer und Berater. Als Instrument der Personalentwicklung, besonders auf Führungsebene, bezeichnet Mentoring die Tätigkeit einer erfahrenen Person (Mentorin bzw. Mentor), die ihr Wissen und ihre Fähigkeiten an eine unerfahrenere Person (Mentee) weitergibt. Ziel dieser Beziehung ist es, die zu beratende Person in ihrer persönlichen oder beruflichen Entwicklung zu fördern (vgl. [www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de) Mai/2008)

Unterschiede zum Coaching ergeben sich aus der Eingebundenheit des Mentors in die Institution oder Organisation. Der Mentor nimmt keine neutrale und exzentrische Position gegenüber dem Mentee ein. Er hat den offiziellen Auftrag, die informellen und impliziten Regeln der jeweiligen Institution / Organisation zu vermitteln, in bestehende Netzwerke einzuführen und praktische Tipps für das Erreichen beruflicher Ziele zu geben. Ziel des Mentoring ist, qualifizierten Führungs-Nachwuchs für die Institution / Organisation aufzubauen und zu rekrutieren (vgl. Rauen 1999 in Kimmle 2004, 234). Mentoring wird häufig im Sinne einer Patenschaft offiziell zugeteilt. Nicht selten übernimmt auch der direkte Vorgesetzte die Rolle des Mentors. Diese Konstellation birgt aber aufgrund des unmittelbaren Arbeitszusammenhanges und der Weisungsbefugnis starkes Konfliktpotential. Günstiger gestaltet sich die Förderung des Mentees außerhalb des üblichen Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnisses und wenn der Mentor mindestens zwei Hierarchieebenen über dem Mentee steht (vgl. Kimmle 2004, 234).

#### 4.10. Abgrenzung zu Supervision

Nach dem integrativen Ansatz definiert Petzold Supervision als

*„ein praxisgerichtetes Reflexions- und Handlungsmodell, um komplexe Wirklichkeit mehrperspektivisch zu beobachten, multitheoretisch zu integrieren und methodenplural zu beeinflussen. Sie ist auf die Generierung flexibler, inter- und transdisziplinär fundierter theoretischer Erklärungsmodelle gerichtet, um die Förderung personaler, sozialer und fachlicher Kompetenz und Performanz von Berufstätigen zu ermöglichen und Effizienz und Humanität professioneller Praxis zu sichern und zu entwickeln. Sie verwendet hierfür ein breites Spektrum sozialwissenschaftlicher Theorien und greift auf erprobte Methoden psychosozialer Intervention zurück“ (Petzold 1998, 28).*

Petzold fasst seine Erkenntnisse für die Supervision im „Tree of Science“ zusammen, wodurch er supervisorische Methoden und Supervisionstheorien anthropologisch und erkenntnistheoretisch fundiert. Neben diesen metatheoretischen und praxeologischen Erkenntnissen ist für supervisorisches Handeln ein differenziertes Verstehen der Handlungsfelder und Handlungsperspektiven, aus denen sich wichtige Perspektiven der Theorie- und der Praxisentwicklung ergeben, von besonderer Bedeutung. So entwickelte Petzold - Holloways Ansatz erweiternd – ein mehrperspektivisches Modell, in dem er den Fokus explizit auf den Arbeitskontext richtet („Dynamic Systems Approach to Supervision“, vgl. Petzold 1998, 29). Mit diesem Blickwinkel schließt er institutionelle Rahmenbedingungen, übergeordnete ökonomische, politische und soziale Einflüsse und selbst relevante historische Diskurse (im Sinne Foucaults) ein.

Das integrative, differenzielle Coaching basiert auf diesen von Petzold entwickelten Supervisionstheorien und ist wie der Supervisionsansatz aus den metatheoretischen und praxeologischen Erkenntnissen der Integrativen Theorie erwachsen. Heute steht Coaching für die beraterische Arbeit in Unternehmen. Petzold favorisiert eine terminologische Differenzierung, da der Supervisionsbegriff in der freien Wirtschaft

mit Controllingfunktionen oder mit forensischen Kontexten attribuiert wird (vgl. Petzold 2002, 11).

Die wesentlichen Unterschiede zwischen Supervision und Coaching bestehen nach Schreyögg in drei Punkten (vgl. Schreyögg OSC 03/2003, 217):

1. Coaching richtet sich an die Zielgruppe der Führungskräfte, Supervision an die der Geführten.

Schreyögg unterscheidet zudem nach den zu beratenden Funktionen. Hierbei grenzt sie Managementfunktionen von Sachfunktionen ab. Sie kommt zu folgender Faustregel: *„Je höher eine Person in der formalen Hierarchie eines Systems aufsteigt, desto mehr Managementfunktionen hat sie zu verrichten. Dies führt dazu, dass es sich bei einer von ihr beanspruchten Beratung um Coaching handelt“* (Schreyögg OSC 03/2003, 219). Die spezifischen Funktionen erfordern gleichzeitig nuanciert unterschiedliche Wissensbestände auf Seiten des Coachs bzw. des Supervisors. Dieser sollte über die erforderliche Feld- und Fachkompetenz und über ein hohes Maß an Kenntnissen aus dem Personal- und Führungswesen verfügen. Ebenso aber sind Erfahrungen moderner Managementkonzepte (Stahle 1998, Scholz 2000, Oechsler 2000, Steinmann & Schreyögg, G. 2000 u.a. in: Schreyögg OSC 03/2003, 219) und aus der Arbeits- und Organisationspsychologie (v. Rosenstiel, Regnet, Domsch 1999 u.a. in Schreyögg OSC 03/2003, 219) notwendig.

Schreyögg fordert zudem, dass der Coach ein hohes Maß an supervisorischen Kompetenzen aufweist, da auch Führungskräfte in vielfältigen interaktiven Bezügen stehen. So sollte auch der Coach Übertragungs- und Gegenübertragungspänomene erkennen und entsprechend mit ihnen umzugehen wissen.

Der von Schreyögg für den Coach geforderte „breite Fundus an organisationsanalytischen Mustern“ (vgl. auch Kieser 1993, Türk 1989, Schreyögg, G. 1999 in: Schreyögg OSC 03/2003, 219), gilt meines Erachtens aber ebenso für den Supervisor. So wie sich die Führungsfunktionen prinzipiell in Organisationen vollziehen, ist auch der Supervisand in den organisational-strukturellen Kontext seiner Institution / Organisation eingebunden, der in beiden Beratungsformen zu



integrieren ist. Auch die von Schreyögg neben den Analyse- geforderten Methodenkompetenzen an den Coach (vgl. Schreyögg OSC 03/2003, 219) stellen meiner Ansicht nach kein ausschließlich für das Coaching typisches Merkmal dar. Auch der Supervisor wird in der Supervision zur Bearbeitung von Kontextphänomenen sowohl Organigramme, Funktionsdiagramme als auch Panoramen unterschiedlichster Art einsetzen.

## 2. Coaching ist primär Personalentwicklung, während Supervision vielfach in „Personenentwicklung“ besteht.

Diese Differenzierung begründet sie mit der Entwicklungsgeschichte von Coaching und Supervision und den mit ihnen verbundenen Wertvorstellungen (vgl. Schreyögg OSC 03/2003, 220f). Coaching fokussiert als Personalentwicklung auf die Förderung menschlicher Funktionsträger und Supervision als Personenentwicklung auf die persönliche Entwicklung der Menschen.

## 3. Coaching strebt Veränderung von oben an, Supervision Veränderung von unten.

Hier bezieht sich das Unterscheidungsmerkmal zwischen Supervision und Coaching auf die Richtung der Veränderung (vgl. Schreyögg OSC 03/2003, 223). Als Beispiel führt Schreyögg Teamsupervision in der Klinik an. Hier werden Veränderungsprozesse z.B. im Sinne ganzheitlicher Pflege oder einer humaneren Haltung den Patienten gegenüber von den unteren Hierarchieebenen eingeleitet. Die für diese Veränderung notwendige Akzeptanz der Mitarbeiter besitzt somit eine breite Basis. Anders verhält es sich hingegen, wenn die Klinikleitung oder der gesamte Leitungskader beraten wird. Hier würde es sich um Coaching handeln. Im Gegensatz zur Teamsupervision betont Coaching den Einfluss der Führung, welcher notwendig ist, wenn strukturelle und/oder organisatorische Veränderungen angestrebt werden.

In einer Studie zur Untersuchung der Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung orientiert sich Schlegel an den verschiedenen Strategien von Experten im Falle einer Konfliktberatung (vgl. Schlegel 2003, 199ff). Insbesondere im Coaching, in dem die Führungskraft im Zentrum steht, werden vom Berater mit dem Ziel, dieser Person Hilfen in der Konfliktlösung

anzubieten, top-down-Strategien eingesetzt. Das soll durch die Förderung der individuellen Kompetenzen und Performanzen des Klienten unterstützt werden. Im Coaching wird das Thema Macht und Hierarchie somit thematisiert. Es geht darum, die Führungskraft in ihrer Funktion zu stärken.

Anders in der Supervision. Hier geht es nicht nur um die Position an der Spitze, sondern um die gesamte Gruppe, wenngleich hierarchische Strukturen nicht aufgehoben werden. Ganz wesentlich für den Erfolg der Supervision ist, die Zusammensetzung der Gesamtgruppe vom Thema abhängig zu machen: Geht es um einen hierarchischen Konflikt, kann die Anwesenheit der Führungskraft sinnvoll sein. Sind gruppeninterne Konflikte zu bearbeiten, würde die Leitung den Prozess stören. Denn in der Supervision (hier wurde von Schlegel als Setting die Teamsupervision gewählt) werden Konflikte in einem partizipativen Modell gelöst. Es geht nicht darum, ein klares und zuvor definiertes Ziel zu erlangen. In der Fokussierung auf die Konfliktsituation entwickeln sich aus der Teamsupervision heraus die Lösungsansätze.

*„In der Problemanalyse diagnostiziert der Supervisor mit einer suchenden Haltung den Konflikt und spürt Konfliktursachen und Ressourcen für dessen Lösung auf der Ebene der formalen Strukturen und des Beziehungsgeflechts gemeinsam mit den Konfliktparteien auf. Er tritt dem Rat suchenden System als Unwissender gegenüber, dem es um ein genaues Verständnis der aktuellen Situation geht, was sich in seiner Haltung als Anteilnehmender Begleiter ausdrückt“ (Schlegel 2003, 204).*

#### **4.11. Abgrenzung zu Organisationsentwicklung**

Zur Organisationsentwicklung existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze. So wird sie z.B. von Comelli definiert als ein geplanter, gelenkter und systematischer Prozess zur Veränderung der Kultur, der Systeme und des Verhaltens einer Organisation mit dem Ziel, die Effektivität der Organisation bei der Lösung ihrer Probleme und der Erreichung ihrer Ziele zu verbessern (vgl. Comelli 1985, 96).

Sievers hingegen betont den sozialwissenschaftlichen, lernzentrierten Charakter.

*„Durch die Institutionalisierung organisationsumgreifender Lernprozesse (...wird) ein Lernen von Organisationen in dem Sinne ermöglicht, dass über unmittelbare Verhaltensänderungen einzelner Mitglieder und Subsysteme hinaus auch die Organisationsstrukturen und –prozesse sowie die ihnen zugrunde liegenden Selektionen und Generalisierungen verändert werden können“ (Sievers 1977, 12).*

Ziel der Organisationsentwicklung ist die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation und eine Verbesserung der Qualität des Arbeitsalltages. Der Organisationsberater nimmt in dem Organisationsentwicklungsprozess überwiegend eine Moderatorenrolle ein. Er agiert nicht als Experte für inhaltliche Fragen, sondern lässt die Verantwortung bei den Klienten. Hier trifft das von Staehle (1991) charakterisierte Bild des Beraters als Katalysator und Moderator für den vom Klientensystem initiierten und gesteuerten Veränderungsprozess zu (vgl. Schlegel 2003, 205). Ziel des Organisationsberaters ist es weiter, einen von Allparteilichkeit und Gleichberechtigung getragenen Diskurs zu den Beteiligten zu etablieren, „Betroffene zu Beteiligten zu machen“ (partizipatives Modell, Gebert 1995a, 483 in: Schlegel 2003, 205) beschreibt hier den Organisationsberater als einen Helfer, der idealtypisch eine Subjekt-Subjekt-Beziehung zwischen Berater und Klientensystem anstrebt.

Petzold definiert Organisationsentwicklung als einen Prozess mehrperspektivischer Beobachtung, Koreflexion und Intervention auf verschiedenen Ebenen des Systems. Hierbei richtet sie ihr Ziel auf Aufbau und Unterstützung einer starken, aber auch wandlungsfähigen, dynamisierbaren Organisationskultur. Als Voraussetzung hierfür nennt Petzold eine optimale Konnektierung der vorhandenen Problemlösungsstrategien, Ressourcen und Potentiale. Nur in einem permanenten korrespondierenden Prozess könnten klare und fundierte Entscheidungen getroffen werden. Nur diese würden Kontinuität und Stabilität gewährleisten, Mobilisierung und Überschreitung/Innovation initiieren, und so zu einer erneuten Konsolidierung führen. Eine kompetente und wirksame Organisationsberatung und -entwicklung sollte mit dieser „paradoxalen Dynamik“ umgehen können, da in ihr die Effizienz von

Organisationen als lernende Systeme mit einem hohen Emergenzpotential der Selbststeuerung, Erhaltung und Entwicklung liegt (vgl. Petzold 1998, 314).

Gute Organisationsentwicklung versucht laut Petzold zunächst die „philosophy“ des Unternehmens, seine „corporate identity“, sein „Unternehmenskonzept“ und seine Unternehmens-/Organisationskultur zu erfassen (vgl. Petzold 1998, 315). Dieses Systemassessment oder auch Situationsdiagnostik (Steele 1972 in: Petzold 1998, 315). ist selbst bei klar abgegrenzten Aufträgen sinnvoll, da auch sie vor dem Gesamtbild der Institution/Organisation betrachtet werden wollen. Diese Maxime sollte auch ein Coach beachten. Auch er sollte versuchen, Kultur, Philosophie und corporate identity des Unternehmens zu erfassen, um auf bisher ungenutzte Möglichkeiten (affordances) mit Handlungen (effectivities) zu antworten eventuell vorhandene Begrenzungen (constraints) nennen zu können.

Veränderungsprozesse in Institutionen / Organisationen haben immer auch Auswirkungen auf den Führungsstil. Zur Begleitung dieses Prozesses ist zusätzlich zur Organisationsentwicklung ein Coaching für Führungskräfte sinnvoll (vgl. Schreyögg 2003, 93).

#### **4.12. Abgrenzung zur Psychotherapie**

Beim Coaching werden psychotherapeutisch basierte Methoden und Interventionen verwendet. Weil, so Schreyögg,

*„Coaching-Gespräche durch gesprächsüberschreitende methodische Maßnahmen aus erlebnis- und aktionsorientierten Psychotherapieverfahren erheblich ergänzt und bereichert werden können“*  
(Schreyögg 2003, 257).

Es gibt also eine gewisse Schnittmenge zwischen Coaching und Psychotherapie. Die Größe dieser Schnittmenge wird von Autor zu Autor unterschiedlich gesehen.

Rauen glaubt, dass es nur wenige Coachingprozesse gibt, in denen die Grenzen zur therapeutischen Begleitung überschritten werden (vgl. Rauen 2003, 289),

*„denn Coaching richtet sich prinzipiell an <gesunde> Personen, die sich durch einen Coach beraten lassen wollen, um primär berufliche Anliegen zu klären“. Er behauptet auch, dass „entsprechendes Können und Wissen des Coachs vorausgesetzt, zahlreiche berufliche Probleme, die in das private Umfeld ausstrahlen, auch im beruflichen Kontext zu bewältigen sind“ (ebd.).*

Er spricht sogar von einer häufigen Überforderung der Psychotherapeuten bei der Bearbeitung beruflicher Zusammenhänge, da ihnen die notwendige Feldkompetenz fehle, was im schlimmsten Fall zur „Psychologisierung“ von Problemen führe (vgl. ebd.). Für Rauen besteht in der Fähigkeit zum Selbstmanagement bzw. in der Selbstregulation des Menschen der entscheidende Unterschied von Coaching gegenüber der Psychotherapie. Erst wenn der Klient nicht mehr über diese Fähigkeiten verfügt, sich also nicht mehr allein zu helfen weiß, sei Psychotherapie angezeigt. In diesen Fällen zeichne sich ein guter Coach dadurch aus, dass er seine Grenzen erkennt und an einen Therapeuten verweist.

Weitere wichtige Unterscheidungskriterien sind die Zielgerichtetheit und der zeitliche Umfang. Coachingprozesse dauern oft im Gegensatz zur Psychotherapie (Ausnahme: Kurzzeittherapien) nicht mehr als zehn Sitzungen und sind sehr stark lösungs- und zielorientiert. Im Unterschied zur Psychotherapie werden Probleme mit einer geringen emotionalen Tiefe thematisiert und Regressionen grundsätzlich vermieden.

Schmidt-Lellek sieht viele „Schnittflächen“ zwischen den beiden Beratungsverfahren (vgl. Schmidt-Lellek 2003, 227). Weil sich die entscheidenden Lebensthemen wie Liebe, Arbeit, Sinn und Vergänglichkeit häufig gegenseitig durchdringen und nicht voneinander zu trennen sind, gebe es viele Berührungspunkte. In Anlehnung an Schreyögg differenziert er dabei zwischen „Persönlichkeitsentwicklung“ bei der Psychotherapie und „Personalentwicklung“ beim Coaching.

*„Persönlichkeitsentwicklung betrifft die Person in ihrem Lebensganzen mit allen intimen, offenen und verdeckten, bewussten und unbewussten Erlebnisanteilen mit dem Ziel einer größtmöglichen Gesundung und Reifung (Psychotherapie). Personalentwicklung betrifft die Person in ihren Arbeitsbezügen, also in ihren Rollen und Funktionen innerhalb einer Arbeitsorganisation mit dem Ziel einer größtmöglichen Arbeitseffektivität (Coaching)“ (Schmidt-Lellek 2003, 228).*

Für Schmidt-Lellek stellt diese Definition aber mehr eine Orientierung als einen praktischen Trennstrich dar, denn der Mensch sei nie allein durch seine Rolle und seine Funktion zu charakterisieren. Innere Konflikte wirkten sich immer auch auf den beruflichen Kontext aus. Er betont, dass beim Coaching neben den rein fachlichen Kompetenzen gerade das „Charisma“ der Führungskraft (vgl. Steyrer 1995 in: Schmidt-Lellek 2003, 228), die Ausstrahlung, die Persönlichkeit mit all ihren Kompetenzen und Performanzen gestärkt werden muss. Da aber Psychotherapie bei vielen Menschen mit dem Gefühl des Makels verbunden sei, suchten sie für die Bearbeitung persönlicher Probleme eher das Coaching, welches überwiegend mit einem aktiven Engagement für die Arbeit konnotiert wird. Dem Coach wird dabei die Rolle des „personal trainers“ zugeschrieben, der sich um die psychische Fitness des Klienten in beruflicher Hinsicht kümmert. Der Klient entscheidet sich damit ganz bewusst gegen die biographische und innerpsychische Perspektive einer Psychotherapie. Gleichwohl hält Schmidt-Lellek es für sinnvoll – vorausgesetzt, es liegen keine massiven psychischen Störungen vor –, psychotherapeutische Perspektiven ins Coaching einzubeziehen. Dem Klienten wird somit ein besseres Verständnis für seine emotionalen und kognitiven Erlebens- und Verarbeitungsformen ermöglicht. Würden Konflikte hingegen durch strukturelle oder organisationale Vorgaben bestimmt, sei es Aufgabe des Beraters, den Fokus darauf zu richten. Eine Psychologisierung des Konfliktes würde in diesem Falle einer konstruktiven Bearbeitung zuwider laufen.

Auch Schmidbauer sieht die Schwierigkeit Coaching und Psychotherapie gegeneinander abzugrenzen (vgl. Schmidbauer 2007, 7ff). So erfordere Coaching keine eigene Methode, aber einen anderen Rahmen und eine andere Auswahl der

Techniken und Ziele, wie z.B. Kenntnisse über die Institution / Organisation. Dieser Rahmen bedeutet für den Coach, Supervisor und Organisationsentwickler weit stärker als für den Therapeuten, mit Grenzen konfrontiert zu sein. Aufgrund der strukturellen Einbindung des Klienten muss sich der Coach (und andere) auf diese Machtsysteme einlassen. Sie können deren Strukturen zwar analysieren, aber nicht verändern. Gegebenenfalls müssen sie die eigene Machtlosigkeit oder die der Klienten attestieren.

## **5. Sozialwissenschaftliche Theorien**

### **5.1. Attributionstheorie**

Attributionstheorien versuchen zu beschreiben, wie und wann Menschen Ursachenzuschreibungen vornehmen, um sich Verhalten von anderen Menschen oder ihr eigenes Verhalten zu erklären. Flammer spricht von Kausalattribution, *„wenn jemand einer tatsächlich stattgefundenen Wirkung eine bestimmte Ursache (oder mehrere) unterstellt“* (Flammer, 1990, 35). Neben dem Wahrnehmen und Verarbeiten von Erlebtem wird aber auch das Verhalten von dem entsprechend zu Erwartenden beeinflusst. Die Attributionen wirken also auch prospektivisch.

Wird Coaching in einer Institution / Organisation eingesetzt, bewirken z.B. positive Erfahrungen eine sehr hohe Identifikation damit: „Wir setzen uns für unsere Mitarbeiter ein“ (Selbstattribution) oder im Falle der Fremdattribution wird das Coaching von außen als Aufwertung des Images gewertet: „Denen geht es um die Steigerung ihrer Qualität“. Eine negative Konnotation dagegen bewirkt, dass Coaching als Schwäche der Führungsebene ausgelegt wird: „Die sind nicht in der Lage, ihre Angelegenheit ohne externe Unterstützung zu regeln“ (vgl. Petzold 1998, 226).

Kausalattributionen besitzen also eine starke Wirksamkeit für menschliches Handeln. Häufig werden sie als ein rationaler, logischer und somit vorhersagbarer Prozess bewertet. Hierbei wird jedoch häufig übersehen, dass unsere Attributionen oft unter

irrationalen, motivationsbedingten Verzerrungen leiden oder unter unserer Unfähigkeit, mit der zur Verfügung stehenden Information effektiv umzugehen.

Ziel dieser Arbeit war zudem die Attributionstendenzen und – stile der Führungskräfte der Deutschen Rentenversicherung auf den verschiedenen Ebenen zu identifizieren. Hierdurch werden auch dysfunktionale Tendenzen deutlich und ihre Wirkungen sichtbar. Zu überprüfen bleibt ferner, inwieweit strukturelle Aspekte der Institution Einfluss auf die Wirksamkeit von Coaching-Programmen haben.

## 5.2. Coaching als „soziale Repräsentationen“

Eine wesentliche Aufgabe des Coachs besteht für Petzold in einer Exploration der Feldsektoren, in denen er tätig wird.

*„Ein Coach muss z.B. herausfinden, welcher Diskurs aus seinem Coachee spricht, welche „Denke“ er hat, was seine „subjektiven Theorien“ sind (Flick 1991), welche Positionen er in welchem Referenzrahmen, vor welchem Hintergrund vertritt, aus welcher Diskurs- bzw. Erzählgemeinschaft er berichtet (Bublietz et al. 1999; Morris 2000, 231ff), denn seine Rede ist ein Text unter Texten (Gergen 1988), entstammt dem Diskurs von sozialen Einheiten, der Diskursdynamik von Teams, Organisationen, Institutionen (Fairclough 1992; Parker 1992)“ (Petzold 2002, 2).*

Niederschlag findet dieser Diskurs in Konzepten, die auf der Grundlage von Korrespondenzprozessen zwischen Individuen bzw. sozialen Gruppen in einem Feld hervorgehen (vgl. ebd.). Relevant sind diese solange, wie eine Gemeinschaft hinter ihnen steht. Für Petzold sind diese Konzepte Ausdruck von „Feldynamiken“, die in den einzelnen Praxisfeldern spezifische Orientierungen aufweisen. Bezogen auf den öffentlichen Dienst entwickeln beispielsweise Konzepte wie „Führung“, „Team“, „Beratung“ und „Coaching“ eine spezifische für das Feld charakteristische Bedeutungsvariante. Erst, wenn es dem Coach gelingt, diese Heterogenität von Konzepten mit ihren spezifischen Sichtweisen im jeweiligen Feld zu erfassen, kann



er den dahinter stehenden Sinn verstehen. Diese Vorgehensweise schließt zudem ein Überprüfen der eigenen Konzepte des Coachs ein, um auszuschließen, dass diese nicht *„zu den vorhandenen Sinnbeständen und habitualisierten Bedeutungen konzeptdsyton sind“* (Petzold 2002, 9). Petzold spricht in diesem Zusammenhang vom Modell der „social world“, in dem „soziale Repräsentationen“, d.h. kollektive Muster zum Tragen kommen. So definiert er „social world“ als die

*„von einer sozialen Gruppe geteilte Perspektive auf die Welt, eine `Weltsicht` (mit ihren belief systems, Wertvorstellungen, Basisüberzeugungen im Mikro- und Mesobereich), eine `Weltanschauung` im (Makro- und Megabereich)“* (Petzold 2002, 8).

Die auf Moscovici zurückzuführende Theorie der „representations sociales“ fasst Petzold hier noch breiter, weshalb er vom Konzept „komplexer sozialer Repräsentationen“ spricht und wie folgt definiert:

*„Komplexe soziale Repräsentationen – auch „kollektiv-mentale Repräsentationen“ genannt – sind Sets kollektiver Kognitionen, Emotionen und Volitionen mit ihren Mustern des Reflektierens bzw. Metareflektierens in polylogischen Diskursen bzw. Ko-responenzen und mit ihren Performanzen, d.h. Umsetzungen in konkretes Verhalten und Handeln. Soziale Welten als intermentale Wirklichkeiten entstehen aus geteilten Sichtweisen auf die Welt und sie bilden geteilte Sichtweisen auf die Welt. Sie schließen Menschen zu Gesprächs-, Erzähl- und damit zu Interpretations- und Handlungsgemeinschaften zusammen und werden aber zugleich durch solche Zusammenschlüsse gebildet und perpetuiert – rekursive Prozesse, in denen soziale Repräsentationen zum Tragen kommen, die wiederum zugleich narrative Prozesse kollektiver Hermeneutik prägen, aber auch in ihnen gebildet werden“* (Petzold 2003, 1052).

Eine wichtige Aufgabe von Coaching sieht Petzold zudem darin, die unterschiedlichen Sichtweisen der „social worlds“ einzelner Gruppierungen

füreinander zugänglich zu machen, damit Affiliationen und Commitment möglich wird (vgl. Petzold 2002, 9). So muss der Coach eventuell zwischen den Teammitgliedern vermitteln, damit individuelle Lebenssichten und kollektive Auffassungen (social worlds) verbunden werden können.

Als eine der wichtigsten Auswahlkriterien für einen externen Coach gilt häufig die fundierte Feldkompetenz. Die Kenntnis des spezifischen Feldes wird in der Regel vorausgesetzt, selbst wenn Coaching nicht primär auf eine fachliche Beratung zielt. In einer Studie zur „sozialen Repräsentation“ von Coaching legen Hildenbrand und Jüster dar, dass überwiegend felderfahrene Experten als Coaches tätig sind (vgl. Petzold, Hildenbrand, Jüster 2002, 20). Ihre Auswertungen belegen, dass der Klient im Coach zwar keinen „Know-How-Experten“ sucht, das Fachwissen im Feld Verwaltung jedoch voraussetzt. Der „Stallgeruch“ scheint beim Klienten einen entscheidenden Vertrauensvorschuss auszulösen. Auffällig ist eine hohe Übereinstimmung zwischen dem beruflichen Kontext des Klienten und der beruflichen Grundausbildung des Coaches, sodass eine gemeinsame „social world“ die Basis für das Coaching bildet.

### **5.3. Macht und Ohnmacht in Institutionen und Organisationen**

Geht es um Macht und Ohnmacht in Institutionen und Organisationen geht es immer auch um Kontrolle. Interessanterweise verwendet Flammer den Begriff Kontrolle sogar deckungsgleich zur Macht (vgl. Flammer 1990, 170). Macht ist zunächst wertneutral zu sehen, denn sie ist in sozialen und personalen Systemen eine unverzichtbare Steuerungsgröße (Luhmann 1968, 1988 in: Petzold 1998, 327). Petzold definiert Macht ähnlich als

*„ein Beziehungsbegriff, denn „Entscheidungsmacht“ über und zwischen Menschen bestimmt das Leben in Systemen, ihr gutes oder schlechtes Funktionieren“ (Petzold 1998, 327).*

Zudem verweist er auf die strukturelle und die atmosphärische Dimension der Macht. Gemeint ist zum einen die Macht als formal vorgegebene Struktur in den

Rechtsvorschriften und zum anderen als erlebbare Atmosphäre, die in Institutionen und Organisationen herrscht (vgl. Petzold 1998, 332). Als persönliche Erlebnisrealität ist Macht immer konfiguratив zu betrachten, d.h. als Struktur „Macht-Ohnmacht“:

*„Der Machtausübende erlebt sich in dieser Ausübung als Mächtiger und – wenn er einen anderen Menschen bestimmt, kontrolliert, ohnmächtig macht – zugleich auch auf der Seite des Ohnmächtigen, denn nur wenn diese Seite mit erfasst wird, kann die „Dosierung der Machtausübung“ in effektiver Weise gestaltet werden“ (Petzold 1998, 329).*

Ohnmacht aufgrund von Personalmangel oder aufgrund von Selbstzuschreibung hat immer destruktive, dysfunktionale Macht zur Folge. Die Begrenzung dieser Wirkung ist Petzold ein Anliegen. Erreicht wird das

*„durch partizipative Kontrollmechanismen und eine Personalentwicklung, in der Ohnmacht reduziert, human resources gefördert werden und ein gezieltes „empowerment“ stattfindet“ (Petzold 1998, 339).*

Wichtig dabei ist, dass sich die gewählten Maßnahmen und Strategien an die Institutionsstrukturen anlehnen, sich also an die strukturellen Rahmenbedingungen anpassen, um nicht als Alibi-Funktion zu gelten (vgl. ebd.). Petzold verweist dabei auf Unterschiede zwischen Profit- und Non-Profit-Bereich, *„wie die „engen Grenzen“ der totalen „Institutionen“ und die „offenen“ Strukturen der „freien Wohlfahrtspflege oder gar die Spielräume der „freien Wirtschaft zeigen“ (ebd.).*

Im Gegensatz zu helfenden Organisationen oder dem psychosozialen Feld, in denen das Thema Macht geradezu anrühlich ist, wird es im Wirtschaftssektor explizit angesprochen. So gehören Machtbewusstsein und Machtstreben auf Führungskräfteebene zu den Qualitäten, die erwünscht und zudem gefördert werden. Die Ausformung und Bewertung der Führungskompetenzen bestimmt sich nach der Unternehmensphilosophie und der Unternehmenskultur (vgl. Petzold 1998, 334).

Machtphänomene in Unternehmen werden stark vom Kontext bestimmt, wie Sandner betont. Zudem gibt es einen Interessenzusammenhang zwischen Unternehmen und Mitarbeitern:

*„Unternehmen stellen strukturierte Handlungsfelder dar. Darüber hinaus erfolgen die Unterordnungsaufforderungen vielfach verdeckt und scheinbar losgelöst von A. Für B wird es zunehmend schwieriger, die an ihn gerichteten Unterordnungsaufforderungen als solche zu erkennen (weil ihre Akzeptanz eine für ihn alltägliche und nicht mehr weiter reflektierte Gewohnheit darstellt). Dies erleichtert A die Realisierung seiner Zwecke und Interessen“ (Sandner 1992, 157).*

### **5.3.1. Macht in bürokratischen Strukturen**

Als eine besondere Form der Steuerung gilt die bürokratische, zum Beispiel in Verwaltungen. Hier bedient man sich standardisierter Handlungsmuster, wodurch Arbeitsabläufen berechenbarer werden.

*„Mit der in der bürokratischen Steuerung gegebenen Strukturierung von Handlungen und dem damit verknüpften hierarchischen Aufgaben-, Stellen- und Personensystem besteht ein Bereich legitimer Machtausübung, bei dem Steuerung als logisch notwendige Erledigung sachlich gerechtfertigter Problemlagen auftritt“ (Sandner 1992, 192).*

Ein positiver Effekt dieser Standardisierung ist, dass Arbeitsabläufe weniger komplex werden. Dies erfolgt scheinbar reibungslos und zwingend und wird selbst dann von den Mitarbeitern akzeptiert, wenn immer wieder Dysfunktionalitäten auftreten. Das Faktum der Machtausübung verschwindet hierbei hinter der gewohnten, alltäglichen Erledigung von Sachzwängen. Regeln und Technik machen somit einen unpersönlichen Machtgebrauch möglich, weil sich die Machtausübenden hinter dem Apparat der Regeln verbergen können und doch

Macht ausüben (vgl. Gouldner 1955 in: Glasl 2004, 209). Zudem bewirkt diese Steuerungsform, dass Handlungen und Interaktionen vorstrukturiert werden. Den Mitarbeitern wird vorgeschrieben, wie sie Probleme wahrzunehmen und zu lösen haben (vgl. Sandner 1992, 193).

Das zweite Standbein der bürokratischen Steuerung ist die Hierarchie. Bezogen auf das Stellengefüge stellt sie ein System von Über- und Unterordnungsrelationen dar. Planende, ausführende und kontrollierende Funktionen werden verschiedenen Abteilungen zugeordnet (vgl. Glasl 2004, 51). Kennzeichnend ist zudem, dass die sich regelmäßig wiederholenden Arbeitsaufgaben den hierfür spezialisierten Mitarbeitern bei einer klaren vertikalen und horizontalen Zuständigkeitsabgrenzung zugeteilt werden. Die auch in der Deutschen Rentenversicherung anzutreffende typische Hierarchie fasst zudem die unterschiedlichen Aufgaben und Kompetenzen zusammen (vgl. Sandner 1992, 194).

Zu den Grenzen und gleichzeitig zu den Dysfunktionalitäten bürokratischer Steuerung zählt Sandner die rigide Handhabung des Dienstweges. Zusätzlich zur Funktion der Arbeitsteilung, Spezialisierung und Zuständigkeitsverteilung steht der Dienstweg für ein internes Ordnungssystem. Innerhalb dieses Rahmens kann der Einzelne Rechte und Pflichten geltend machen. Sandner spricht der systemstabilisierenden Funktion des Dienstweges einen zweifachen Stellenwert zu:

*„Sie verpflichtet den Stelleninhaber nicht nur zur Einhaltung, d.h. zu seiner Unterordnung, sondern sie trägt gerade durch ihre Einhaltung dazu bei, dass seine Position gefestigt und ungefährdet bleibt. Durch die Einhaltung des Dienstweges wird die eigene Position abgesichert und der Status Quo des Systems zementiert“* (Sandner 1992, 196).

Auch in allen anderen institutionalisierten Regeln und Prozeduren sieht Sandner diese Funktion. Sie dienen der Reduzierung von Unsicherheit und definieren zugleich die richtige, weil vorgegebene Vorgehensweise (vgl. ebd.). Pühl spricht in diesem Zusammenhang sogar von Angstabwehr: Die starke Hierarchie bietet den Mitarbeitern Halt und formale Orientierung, sodass bestimmte Ängste gebunden werden. Starke Reglementierung vermittelt Sicherheit und Klarheit (vgl. Pühl 2005,

18, 77). Charakteristisch ist, dass die Angstbindung jedoch gleichzeitig Ängste mobilisiert, die unbearbeitet bleiben (müssen). Denn in starren Systemen erlebt der Einzelne seine Hilflosigkeit, sein Ausgeliefertsein, vielleicht sogar seine Wirkungslosigkeit. Das Alles korrespondiert in keinsten Weise mit der Selbstwahrnehmung als produktivem Mitglied der Institution – und wird deshalb ausgeblendet, rumort allenfalls im Untergrund.

Pühl stellt in seinen Ausführungen sogar die These auf, dass sich traditionell-hierarchisch aufgebaute Institutionen dieser starren Strukturen „bedienen“, um die Ängste ihrer Mitglieder abzuwehren (vgl. Pühl, 2005, 77ff). Hier übersieht er jedoch, dass Institutionen durch Gesetze installiert und unterhalten werden. Das rigide Verwaltungshandeln mit seinen geringen Freiheitsgraden bietet somit der Gesellschaft Rechtssicherheit und gewährleistet auf dieser Ebene seinen Bürgern sogar „Enttäuschungsfestigkeit“ (vgl. Petzold 2008, 6).

Solch starre Strukturen wie in vielen Verwaltungen, nicht nur in öffentlichen, haben zudem – für die Vertreter des Systems – einen immensen Vorteil: Sie erst machen das System stabil ohne über Inhalte nachdenken zu müssen. Dabei ist es keine Frage, dass Stabilität gerade bei öffentlichen Verwaltungen ein hohes und wichtiges Gut ist. Gleichzeitig verhindert aber diese Hierarchie, der Dienstweg, ein Hinterfragen der Aufgaben und Inhalte. Fragen werden geradezu als subversiv wahrgenommen. Erst aufgrund dieser Konstruktion können Verwaltungen eine Eigendynamik entwickeln, die sich nur schwer stoppen lässt.

### **5.3.2. Macht im persönlichen Erleben**

Die persönliche Erfahrung von Macht basiert auf dem biographischen Erleben und determiniert zukünftiges Handeln. So weist Petzold darauf hin,

*„dass Macht auf der persönlichen wie auf der institutionellen Ebene temporalisiert und an Bewusstseinsprozesse und Sinnerfassungskapazität gebunden ist, denn auch Institutionen und ihre Binnenstrukturen, z.B. Gremien und Hierarchien, haben*

*Vergangenheit, sind geschichtlich verortet, haben einen Handlungsspielraum in der Gegenwart und sind auf Zukunft (durch Zielrealisationen, Strategien der Machtsicherung und Machtumsetzung) gerichtet“ (Petzold 1998, 330).*

Für Petzold ist Macht immer mit einem hohen Grad an Ambiguität verbunden, was bei souveränen Menschen ein Mehr an Handlungsmöglichkeiten eröffnet, bei unsicheren jedoch Angst vor Kontrollverlust hervorruft (vgl. Petzold 1998, 332).

Ein weiterer zentraler Faktor ist für Petzold die persönliche Souveränität. So geht es für ihn in Institutionen wie die der Deutschen Rentenversicherung nicht nur um die Klärung der Fragen, wer aufgrund seines Statusses die meiste Macht besitzt, das größte Portfolio und die größte Entscheidungskompetenz. Wichtig ist ebenfalls, welche konkreten Machtmotive und Ohnmachtsgefühle der einzelne mitbringt (vgl. Petzold 1998, 338).

Bei der Frage nach den Motiven zur Machtausübung unterscheidet Petzold zwei Stränge: Einmal der Wunsch zu beeinflussen, Macht auszuüben, das Gefühl eigener Macht wahrzunehmen, das Zufriedenheit hervorbringt (vgl. ebd.). Ein anderes Machtmotiv ist die Furcht vor Kontrollverlust. Macht wird ausgeübt, um sich nicht ohnmächtig zu fühlen. Das funktioniert eher unbewusst, sodass der Betreffende – danach befragt – seine Macht bisweilen gar nicht wahrnimmt. Als leiblich erfahrbare Gefühle beeinflussen Macht und Ohnmacht letztlich auch Selbstwertgefühl, Selbstvertrauen sowie Willens- und Entschlusskraft (vgl. Petzold 1998, 340).

### **5.3.3. Expertenmacht**

Durch Coaching treten Institutionen / Organisationen für einen klar definierten Auftrag Kontrolle, Einfluss oder auch Macht an einen externen Berater ab. Der Coach übt Expertenmacht aus und kontrolliert gleichzeitig das in einer Institution / Organisation gelebte Machtverhalten. Ein verantwortliches Umgehen mit dieser Expertenmacht setzt für Petzold voraus, dass der Coach zu den Fragen „Macht“, „Gewalt“ und letztlich auch zu Ethikfragen Position bezieht. Nur in ständiger

Reflexion kann letztlich die Kompatibilität der Unternehmensphilosophie mit der eigenen Ethik- bzw. Machtposition überprüft werden. Gerade in leiterschwachen bzw. leiterlosen Institutionen / Organisationen besteht die Gefahr, dass dem Coach die Rolle in der Art eines Vorgesetzten übergestülpt wird. Pühl spricht hier in Zusammenhang von supervisorischen Prozessen – die Übertragung auf Coaching ist aber zulässig - vom „Leiterspiel“ (vgl. Pühl 2005, 80). In einer solchen Rollenübertragung geht dem Coach nicht nur die Exzentrizität und Unabhängigkeit verloren, sondern es wird das Scheitern seiner Leitung unbewusst in Kauf genommen. Diese Art, externe Experten aus der Verwaltung heraus zu halten, ist aufgrund ihrer Subtilität sehr schwer zu benennen und zu beenden.

Soll Supervision – dies gilt ebenso für Coaching – dagegen erfolgreich sein, geht es darum, Strategien im „Umgang mit Institutionen“ zu entwickeln. Dazu gehört auch, dem Klienten zu vermitteln, auch mit Situationen, die der Coach nicht lösen kann, zu leben. So können Supervision und Coaching in einigen Fällen vielleicht nur dazu beitragen,

*„die aus den Rahmenbedingungen entstehenden Situationen ein wenig zu verändern. Ihre Instrumente dabei sind die aufdeckenden, bewusstseinschaffenden Interventionen, die dann möglich sind, wenn Supervision tatsächlich mehrperspektivische Übersicht hat und behält, exzentrisch zum Geschehen bleibt und sich nicht involvieren lässt, sich nicht verstrickt“ (Petzold 1998, 181).*

## **6. Weitere Differenzierung von Arbeitshypothesen**

Über die Grundthese hinausgehend, wird (externes) Coaching als Instrument der Personalentwicklung in der Deutschen Rentenversicherung aus weiteren Gründen kaum eingesetzt. Bei Übernahme eines neuen Aufgabengebietes zum Beispiel wäre die Unterstützung einer Führungskraft sinnvoll – ich habe hingegen immer wieder festgestellt, dass diese ausbleibt. Allein interne Schulungen zu allgemeinen Themen (Konfliktmanagement, Mitarbeiterführung, Beurteilungsgespräche, Vermittlung des Leitbildes, „Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit“) werden angeboten.



Charakteristisch für dieses Konzept ist, dass durchweg alle Führungskräfte es durchlaufen (Gießkannenprinzip). Unabhängig davon wird – in Ausnahmefällen – Hilfe durch einen Vorgesetzten in Form eines Mentorings erteilt.

Hieraus leite ich folgende Hypothese ab:

- Externes Coaching wird auch für Führungskräfte in den unteren Ebenen nicht angeboten. Der Grund: Die fehlende Akzeptanz und die Sorge vor externer Überprüfung der eigenen Positionen aus den obersten Führungsebenen setzen sich in allen weiteren Ebenen fort.

Individuelle (interne) Schulungen hingegen werden – nach meinen Erfahrungen – meist nur in Ausnahmefällen angeboten: Nämlich wenn konkrete Störungen des Arbeitsablaufes vorliegen. Wenn z.B. einem Mitarbeiter ein konkretes Fehlverhalten nachgewiesen werden kann, wird ihm eine (interne) Schulung dringend empfohlen.

Hieraus leite ich folgende Hypothese ab:

- Der jeweilige Mitarbeiter, die jeweilige Führungskraft erlebt solche (internen) Schulungen weniger als Hilfe, denn als Folge eines Defizits. Coaching als Folge eines Defizits wird deshalb auf keine Akzeptanz stoßen.

Eine weitere Schwierigkeit, sich auf Coaching einzulassen, besteht in der Abwehr von Feedback. Rückmeldung löst häufig Angst vor Denunzierung oder Stigmatisierung aus. Deutlich zu sehen war dies beispielsweise in der Phase der Einführung des Führungsfeedbacks in einzelnen Häusern. Dieses wird nur in Ausnahmefällen als Chance begriffen, alte Deutungs- und Handlungsmuster zu überprüfen. Viele Führungskräfte standen hingegen der Neuerung sehr reserviert gegenüber.

Eine weitere Arbeitshypothese lautet:

- Führungskräften (hier: aus der öffentlichen Verwaltung) fällt es schwer, dem Coach offen zu begegnen. Besonders angstbesetzt ist die Frage nach der Einhaltung der Verschwiegenheitspflicht.

Betrachtet man das Geschlechterverhältnis in den obersten Führungsebenen, fällt die männliche Dominanz auf. So gibt es derzeit ausschließlich männliche Geschäftsführer und auch auf Dezernentenebene sind deutlich mehr Männer beschäftigt. Ausgehend von diesem patriarchalischen Leitungs- und Führungssystem bilde ich die weitere These:

- Aufgrund der männlichen Dominanz in den Führungsebenen bevorzugen die Führungskräfte im Zweifel einen männlichen Coach.

In meiner Tätigkeit als Beraterin in der Personalentwicklung konnte ich immer wieder feststellen, dass die Arbeitserfahrung bei der gesetzlichen Rentenversicherung ein entscheidendes Auswahlkriterium für einen externen Trainer oder Berater darstellt. (Ein Coach wird ohnehin selten gesucht). Mit der Kenntnis des Feldes „Deutsche Rentenversicherung“ oder zumindest „Verwaltung“ wird zudem unterstellt, dass der Trainer einen Einblick in die Personal- und Organisationsstruktur des Rentenversicherungsträgers gewinnen konnte und damit effizienter wirken kann. Mit der Institution und seinen Mitarbeitern teilt der Berater eine gemeinsame „soziale Welt“, besitzt eine gemeinsame, verbindende Sicht auf die Welt.

Basierend auf Petzolds Modell der „social world“ (vgl. Petzold 2002, 8) stelle ich folgende These auf:

- Entscheidend bei der Auswahl eines externen Coachs ist, dass dieser über eine fundierte Feldkompetenz verfügt.

## **7. Vorgehensweise und Methode**

Um eine breite Datenbasis zu erreichen, habe ich als Methode eine Feldexploration über eine Fragebogenerhebung gewählt.

Vor einer – möglichst – flächendeckenden Verteilung der Fragebögen stellte ich den Gegenstand der Studie zunächst telefonisch vor und bat auf diesem Wege um Unterstützung. Dies schien mir aufgrund der hierarchischen Strukturen sinnvoll. In den meisten Fällen lief der Telefonkontakt über die Verantwortlichen der Personal- bzw. Organisationsentwicklungsabteilungen. Die Datenerhebung dauerte von März bis Juni 2007, wobei der Zeitraum mit der telefonischen Anfrage beginnt und mit den zuletzt eingegangenen Fragebögen endet.

### **7.1. Das Erhebungsinstrument: der Fragebogen**

Der Fragebogen wurde in Anlehnung an den standardisierten Fragebogen zu Supervision der Freien Universität Amsterdam und der Donau-Universität Krems konstruiert (Petzold et al., 2000). Um verlässliche Aussagen zur Akzeptanz und Effizienz von Coaching in der Verwaltung (hier: Deutsche Rentenversicherung) machen zu können, sollten die Einschätzungen der in diesem Feld tätigen Führungskräfte des gehobenen und höheren Dienstes herangezogen werden. Zudem war es Ziel, ihre Erwartungen und ggf. ihre mit Coaching gemachten Erfahrungen heraus zu finden. Es wurde ausdrücklich darauf hingewiesen, dass nicht entscheidend ist, dass in dem jeweiligen Haus tatsächlich Coaching angeboten wird bzw., dass die Führungskraft an einem solchen teilnimmt oder teilgenommen hat.

Der Fragebogen enthält sowohl quantitative als auch qualitative Fragen. Im ersten Teil wurden persönliche Daten erhoben (7 Items: Alter, Geschlecht, Grundberuf, Dienst, Anzahl Mitarbeiter, Anzahl Berufsjahre, Arbeitskontext). Im zweiten Teil ging es um die zentrale Frage, ob und wenn ja, an welcher Form von Coaching die Führungskraft teilnimmt bzw. teilgenommen hat. In einer offenen Frage wird nach der Assoziation zum Begriff „Coaching“ gefragt. Hinzu kommen Fragen nach Erwartungen an Coaching und nach Anlässen dafür.

Zur weiteren Überprüfung meiner Arbeitshypothesen wird die Führungskraft gefragt, ob sie bei gleicher Qualifikation eher einen männlichen Coach (He-Coach) oder einen weiblichen Coach (She-Coach) bevorzugt. Untersucht wird, welche Funktionen bzw. Rollen die Personen mit dem Coach verbinden und über welche besonderen fachlichen Qualitäten ein Coach verfügen sollte.

Im zweiten Teil des Fragebogens wird die für meine Ausgangsthese maßgebende Frage gestellt, ob die Führungskraft Coaching in ihrer Abteilung begrüßen würde. Potentielle Schwierigkeiten oder auch Risiken von Coaching werden zudem in einer qualitativen Fragestellung thematisiert.

Der dritte Teil des Fragebogens richtet sich ausschließlich an die Personen, die an einem Coaching (intern oder extern) teilnehmen oder bereits teilgenommen haben. Neben der Klärung, ob die Teilnahme am Coaching freiwillig ist (war) und ob Coaching regelmäßig stattfindet (stattfand), wird untersucht, ob und mit wem ggf. Diskretionsregelungen vereinbart werden (worden sind). Zudem geht es um die Frage, ob der Coach über fundierte Feld- bzw. Fachkompetenz verfügt (verfügte) und ob er eine spezifische Coachinausbildung vorweisen kann (konnte). Die Führungskräfte werden gefragt, ob sie bislang eher positive oder eher negative Erfahrungen gemacht haben. In einer offenen Frage können diese Erfahrungen detailliert beschrieben werden.

Forschungsprojekt „Akzeptanz und Effizienz von Coaching in der Verwaltung“  
 Universitätslehrgang „Supervision und Coaching“  
 Department für Psychosoziale Medizin und Psychotherapie  
 der Donau-Universität Krems (DUK) und  
 Abt. Supervision und Coaching  
 Europäische Akademie für Psychosoziale Gesundheit Hückeswagen (EAG)

Wissenschaftliche Leitung: Univ. Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold Fragebogen zum Erfassen der Akzeptanz und Effizienz von Coaching in der Verwaltung, Zielgruppe: Führungskräfte in der Deutschen Rentenversicherung (Bitte zurücksenden an folgende Adresse)

**Forschungskoordination:**

**Bärbel Bischoff**  
**Kleines Gässchen 6**  
**D- 63075 Offenbach**  
**069 / 8001281**

**Sehr geehrte Damen und Herren,**  
**mit Hilfe dieses Fragebogens sollen in einem Forschungsprojekt von DUK/EAG durch systematische Befragungen Einschätzungen über die Akzeptanz und Effizienz von Coaching in der Verwaltung gewonnen werden. Um ein aussagekräftiges Ergebnis zu erzielen, richtet sich die Erhebung einheitlich an Führungskräfte des gehobenen und höheren Dienstes der Deutschen Rentenversicherung. Da das Gelingen dieses Forschungsvorhabens von Ihrer Unterstützung abhängt, bitten wir Sie, den standardisierten Fragebogen vollständig auszufüllen und entweder zunächst in Ihrem Haus zu sammeln oder direkt an mich zu senden. Zu Ihrer Information weisen wir ausdrücklich darauf hin, dass die Erhebung sowohl hinsichtlich der beteiligten Institutionen als auch der Angaben zur Person anonymisiert ist und eine entsprechende Codierung erfolgt.**

**Alter:**       |\_|||\_|                               **weiblich**            **männlich**

**Ihr Grundberuf:**

**Sozialversicherungsfachangestellte/r**

**Diplom-Verwaltungswirt/in**

**Jurist/in**

**Studium im betriebs- bzw. volkswirtschaftlichen Bereich**

**Anderer Beruf**

**Welcher?** .....

**Ich gehöre dem**   **gehobenen**                                **höheren**    **Dienst an.**

**Für wie viele Mitarbeiter/innen übernehmen Sie Führungsaufgaben?**

.....

**Anzahl der Jahre Ihrer Berufserfahrung: Bitte zutreffendes Feld ankreuzen:**

Weniger als 1 Jahr	1-3 Jahre	4-6 Jahre	7-10 Jahre	11-15 Jahre	Über 15 Jahre

**Arbeitskontext**

Ich arbeite

- in der Leistungsabteilung (Versicherung/Rente/Rehabilitation)
- in der Auskunfts- und Beratungsstelle/Servicestelle (Kundenkontakt)
- im Ausbildungsbereich
- im Betriebsprüfdienst
- in der Personalabteilung
- im Organisationsbereich (z.B. Organisations- oder Personalentwicklung)
- in einem anderen Bereich

In welchem?.....

1) Nehmen Sie in Ihrem Hause an einem **Coaching – als fachliche Beratungsmethode zur Optimierung von Führungsaufgaben und berufsbezogener Leistung bei Führungskräften und Teams (Teamcoaching)**– teil?

- ja
- externer Coach
- interner Coach,  der Vorgesetzte (Mentoring)
- erfahrener Mitarbeiter der Institution
- nein

**2) Mit dem Begriff „Coaching“ verbinde ich:**

.....

.....

.....

.....

.....

**3) Welche Erwartungen habe ich an ein Coaching?**

*Bewerten Sie bitte alle Rubriken nach: zutreffend, unentschieden und nicht zutreffend. Bitte differenzieren Sie in der Rubrik „zutreffend“ das von Ihnen mit der Methode verbundene Ergebnis darüber hinaus nach sehr gutem (1), gutem (2) und mäßigem (3) Erfolg!*

„Coaching führt zur ...“	Zutreffend 1 – 2 – 3	Unent- schieden	Nicht zutreffend
...Verbesserung von Arbeitsabläufen in meinem Team	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		

...Erhöhung meiner beruflichen, fachlichen Fähigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
...Qualitätssicherung/-steigerung im Arbeitskontext	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
...Verbesserung der Kommunikation im Team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
...mehr Kollegialität im Team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
...Verbesserung der Arbeitsatmosphäre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
...Unterstützung/Entlastung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
...größere Arbeitszufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
...Problem- u. Konfliktlösung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
...Aufdeckung „unbewusster“ Prozesse bei mir oder im Team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<i>(Hier haben Sie die Möglichkeit, andere Erwartungen an Coaching zu nennen!)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

#### 4) Welchen Anlass gibt es meiner Meinung nach für ein Coaching?

*Bewerten Sie bitte alle Rubriken nach: vollzutreffend, unentschieden und nicht Zutreffend! Bitte differenzieren Sie in der Rubrik „zutreffend“ das von Ihnen mit der Methode verbundene Ergebnis darüber hinaus nach sehr gutem (1), gutem (2) und mäßigem (3) Erfolg!*

„Anlass für ein Coaching ist...“	Voll zutreffend <b>1 - 2 - 3</b>	Unent- schieden	Nicht zutreffend
...Führungstraining	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...fachliche Beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...Verbesserung meiner Arbeitsqualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...Verbesserung meiner Lebensqualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...meine Karriereplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...Konfliktlösung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...Optimierung meines Handelns (Fertigkeiten, Können)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...Unterstützung bei einer akuten Krise im Beruf aufgrund persönlicher oder auch situativer Faktoren (z.B. Scheidung, Tod, Arbeitsplatzwechsel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...Job-Stress / Vorbeugen von Burnout	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...Vorbeugen von negativem Arbeitsklima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...Vorbeugen von Mobbing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

...Förderung von Commitment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
...Unterstützung bei Veränderungsprozessen (z.B. Fusionen, Kultureller Wandel) in der Institution	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<i>(Hier können Sie noch andere Anlässe für ein Coaching nennen!)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

5) Würden Sie beim Coaching bei gleicher Qualifikation einen männlichen Coach (He-Coach) oder einen weiblichen Coach (She-Coach) bevorzugen?

She-Coach (wbl.)

He-Coach (ml.)

6) Welche Funktionen oder Rollen assoziiere ich mit einem He-Coach, einer She-Coach ?

Bewerten Sie bitte alle Rubriken nach: vollzutreffend, unentschieden und nicht zutreffend!

„Ein Coach ist für mich...“	Voll zutreffend	Unent- schieden	Nicht zutreffend
...jemand, der/die fördert			
...Entwickler/in von Neuem			
...Organisator/in			
...Mentor/in			
...Therapeut/in			
...Vertrauter/Vertraute			
...Berater/in			
...Controller/in			
...Fachmann/Fachfrau			
...Vorbild			
...Dialogpartner/in			
<i>(Hier können Sie andere für Sie wichtige Rollen nennen.)</i>			



- 7) Über welche besonderen fachlichen Qualitäten sollte Ihrer Meinung nach ein Coach verfügen?  
 Bewerten Sie bitte alle Rubriken entsprechend der Abstufung „hoch, mittel und gering“!

„Ein Coach sollte über .... verfügen.“	Hoch	mittel	gering
...Wissen aus der Rentenversicherung (Feldkompetenz)...			
...Wissen aus meinem speziellen Arbeitsfeld (Fachkompetenz)...			
...methodisches Geschick...			
...Sozialkompetenz/ -performanz...			
...Führungskompetenz/ -performanz...			
...professionelle Beratungskompetenz/ -performanz...			
(Andere für Sie wichtige fachliche Qualitäten!)			

- 8) Welche Schwierigkeiten / Risiken sind Ihrer Meinung nach mit Coaching verbunden?

.....

.....

.....

.....

- 9) Würden Sie Coaching in Ihrer Abteilung begrüßen?

 ja

 nein

**Punkt 10) bis 17) bitte nur ausfüllen, wenn Sie an einem Coaching (intern oder extern) teilnehmen oder bereits teilgenommen haben!**

- 10) Ist bzw. war die Teilnahme an dem Coaching in Ihrem Arbeitskontext freiwillig?

 ja

 nein

11) Findet bzw. fand das Coaching regelmäßig statt?

ja  nein

In welchen Abständen? .....

12) Erfolgte bei Einzelcoaching eine Diskretionsvereinbarung mit dem Coach?

ja  nein

13) Wurden bei Teamcoaching die Teilnehmer/innen auf Schweigepflicht und Diskretionsregelungen verwiesen?

ja  nein

wenn ja,  durch die Institution

durch den Coach

14) Verfügt bzw. verfügte Ihr Coach über fundierte Kenntnisse aus der Verwaltung (Feldkompetenz)?

ja  nein

15) Verfügt bzw. verfügte Ihr Coach über fundierte Kenntnisse aus Ihrem Fachgebiet (Fachkompetenz)?

ja  nein

16) Verfügt bzw. verfügte Ihr Coach über eine spezifische Coachingausbildung?

ja  nein  weiß nicht

17) Welche Erfahrungen haben Sie bereits in einem Coaching gemacht?

positive

Welche?.....

.....

.....

negative

Welche?.....

.....

.....

**Besten Dank für Ihre Mitarbeit!**

Kodierungsnummer  
(bitte nicht ausfüllen)

Institutions-Nr.:

## 7.2. Datenschutz

Aus Datenschutzgründen enthält der Fragebogen keine Variablen, aus denen man auf die befragten Führungskräfte oder die einzelnen Rentenversicherungsträger schließen kann. Jede Person und jede Institution erhielt einen fortlaufenden Zahlencode. Auf diese Anonymität wies das Anschreiben noch einmal ausdrücklich hin. Die Daten wurden zudem in einem Passwort geschützten PC eingegeben und anschließend zugriffssicher aufbewahrt.

## 7.3. Stichprobe

Von den insgesamt angesprochenen 17 Deutschen Rentenversicherungsträgern beteiligten sich zehn Institutionen. 123 Fragebögen wurden ausgefüllt und zurückgeschickt.

<b>Deutscher Rentenversicherungsträger</b>	<b>Anzahl der zurückgesandten Fragebögen</b>
Institution 1	17
Institution 2	Absage
Institution 3	28
Institution 4	Absage
Institution 5	1
Institution 6	Absage
Institution 7	14
Institution 8	Absage
Institution 9	Absage
Institution 10	Absage
Institution 11	9
Institution 12	2
Institution 13	11
Institution 14	12
Institution 15	Absage
Institution 16	3
Institution 17	26
<b>Gesamt</b>	<b>123</b>

## **8. Durchführung der Umfrage und Akzeptanz der Forschungsarbeit bei den Entscheidungsträgern**

Bei dieser Untersuchung handelt es sich nicht um eine repräsentative Forschungsarbeit. Dafür wären erheblich mehr Fragebögen und eine weit differenziertere Art der Befragung nötig gewesen, die in diesem Rahmen und bei dem Untersuchungsobjekt – Deutsche Rentenversicherung – nicht zu leisten gewesen sind. Dennoch lassen die Ergebnisse interessante Rückschlüsse auf den Umgang mit Coaching in Öffentlichen Verwaltungen zu.

Um eine möglichst große Unterstützung dieser Arbeit zu erlangen, suchte ich den Kontakt zu den Verantwortlichen in Personalangelegenheiten auf Abteilungsleiterenebene. Da ich verhindern wollte, dass die Fragebögen über den Postweg diese Entscheidungsinstanz eventuell nicht erreichen würden, wählte ich den Telefonkontakt. Das Thema fand ausnahmslos großes Interesse. Von allen Personen wurde jedoch die Notwendigkeit geäußert, vor Verteilung der Fragebögen zunächst eine grundsätzliche Entscheidung vom Geschäftsführer einzuholen. Die Angst bzw. Unsicherheit, Verantwortung für ein Thema zu übernehmen, welches die jeweiligen dienstlichen Kompetenzen übersteigen könnte, war deutlich zu spüren. Aus diesem Grunde bot ich allen Gesprächspartnern an, den Fragebogen zunächst als PDF-Datei zuzusenden. Für das Gelingen der Umfrage schien die Unterstützung von oberster Ebene entscheidend. Welche Führungskräfte an der Aktion teilnehmen, sollte der Entscheidungsbefugnis der einzelnen Institution überlassen sein.

Die wesentlichsten Erfahrungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Fünf Rentenversicherungsträger lehnten bereits nach der Vorstellung des Fragebogens eine Beteiligung an der Umfrage ab. Ein Leiter des Personalentwicklungsreferates äußerte große Bedenken. Nach der Fusionierung mit anderen Häusern herrsche immer noch Chaos, noch immer lägen unterschiedliche Konzepte in den Häusern vor. Da die zurzeit angebotenen Führungskräfte-Seminare ohnehin große Unruhe verbreiteten, lehnte er die Beteiligung ab. Der Personalverantwortliche eines anderen Trägers teilte mit, dass seine Institution seit etwa acht Jahren ein etabliertes, gut funktionierendes Trainingskonzept für

Führungskräfte habe. Coaching würde bei ihnen nicht angeboten und er sähe auch keinen Bedarf. Er wolle auch mit dem Fragebogen „keine Begehrlichkeiten wecken“. Zudem sei Coaching viel zu teuer. Coaching habe für ihn höchstens Bedeutung auf oberster Führungsebene – Geschäftsführung und Dezernenten. Gleichzeitig bezweifle er, dass die anderen Führungskräfte sich überhaupt etwas unter Coaching vorstellen könnten. In diesem Zusammenhang kritisierte er, dass dem Fragebogen keine einheitliche Begriffsdefinition vorangestellt wurde. Auf mein Argument hin, dass ich bewusst kein zuvor definiertes Wissen abfragen wolle, sondern die vorhandenen Zuschreibungen der Führungskräfte erfahren, äußerte er schließlich deutlich sein Desinteresse.

Von einem weiteren Träger wurde nach Ablauf eines Monats die Teilnahme abgelehnt. In einem anderen Haus teilte mir der Referent der Personalentwicklung mit, dass sich seine Institution aufgrund von Fusionierungen derzeit in einem Umstrukturierungsprozess befände. Umfangreiche Befragungen zur Analyse der Unternehmensentwicklung hätten zudem dazu geführt, dass eine gewisse Umfrage-Müdigkeit eingetreten sei. Deshalb käme eine Teilnahme nicht in Betracht. Als ich ihm versicherte, dass bereits ein Rücklauf von 20 – 50 Fragebögen ausreichend sei, wollte er sich bei der Geschäftsführung für eine Teilnahme einsetzen. Die Fragebögen könnten dann so verteilt werden, dass „es etwas bringen würde“, so seine Äußerung. Er wollte es weder dem Zufall noch mir überlassen, wer mitmachen sollte. Eine Woche später informierte er mich, dass der Geschäftsführer auf einer Beteiligung der Personalräte bestehe. Dieses Verfahren würde – wie er annahm – fünf Wochen dauern. Damit war ich einverstanden. Nach fünf Wochen teilte er mir mit, dass sich die Personalräte gegen eine Beteiligung ausgesprochen hätten.

In den meisten Fällen entgegnete mir große Skepsis, inwieweit eine Teilnahme an der Studie interessant sei, wenn Coaching nicht angeboten werde. Hier schien es schwer vermittelbar, dass es auf die Zuschreibung, die Assoziation mit Coaching ankomme. In einem konkreten Beispiel wurden die Fragebögen nur zwei Mitarbeitern ausgeteilt, die als „interne Coachs“ für den gehobenen und mittleren Dienst eingesetzt werden. Allein deren Angaben sollten „repräsentativ“ sein. Die Aussagen anderer Führungskräfte, die keine Coaching-Erfahrung hatten, so die Mitteilung,

„hätten mir nichts gebracht“. Ob es sich hierbei wirklich um internes Coaching handelt, schien mir eher fraglich.

Besondere Unterstützung und großes Interesse wurde mir von den Kollegen meines Dienstherrn entgegen gebracht. Aber auch bei allen anderen Trägern erlebte ich es als besonderen Vorteil, als „Kollegin“ zu gelten. Hilfreich war auch, mit der Entscheidungsstruktur der Deutschen Rentenversicherung vertraut zu sein. Die rigide Einhaltung des Dienstweges, die Kompetenzabgrenzung, die Ängste der Mitarbeiter waren alles mir bekannte Phänomene, ohne dass es einer Erklärung bedurfte. Meine Gegenüber schienen dankbar zu sein, nicht alles begründen zu müssen. Dass es auf meiner Seite ebenfalls ein Einhalten der Entscheidungskompetenzen gebe, führte oft zum Bewusstsein einer gemeinsamen „social world“.

Dieses Vorgehen, die Vorgesetzten ausnahmslos einzubeziehen, den Dienstweg einzuhalten und die Zusage, dass es sich nicht um eine flächendeckende Erhebung handele, waren entscheidend für die insgesamt zufrieden stellende Beteiligung. So gab es insgesamt zehn Rentenversicherungsträger, die teilnahmen, sieben sprachen sich gegen die Verteilung der Fragebögen aus. In allen Fällen blieb es in der Kontrolle der Verantwortlichen, welche Führungskräfte den Fragebogen erhielten.

Immer dann, wenn sich die Häuser für eine Beteiligung aussprachen, wurden die Fragebögen an die Führungskräfte verschickt, die entweder bereits Coaching-Erfahrung hatten oder diverse Führungsseminare durchlaufen hatten. Damit besaßen sie zumindest Kenntnisse über verschiedene Schulungskonzepte. Die ausgefüllten Bögen wurden dann entweder direkt an mich geschickt oder zunächst zentral in den einzelnen Häusern gesammelt. In beiden Fällen wurde durch das Kuvertieren der Fragebögen der Grundsatz der Anonymität gewahrt.

An dem Ergebnis der Untersuchung sind ausnahmslos alle beteiligten Rentenversicherungsträger sehr interessiert.

## **9. Auswertung und Interpretation**

Die Daten wurden mit dem Statistikprogramm SPSS Version 11.0 ausgewertet. Zur Beschreibung der Stichprobe und der deskriptiven Items werden die Daten in Form von Häufigkeitsverteilungen dargestellt. Graphische Darstellungen sollen der Veranschaulichung dienen. Zur Überprüfung von Zusammenhängen wurden der T-Test sowie einfaktorielle Varianzanalysen verwendet. Die Überprüfung der Homogenität der Varianzen erfolgte mittels Levene Tests. Für die Dimensionsreduktion wurde eine Faktorenanalyse gerechnet. Die Irrtumswahrscheinlichkeit (Alpha-Fehler) wurde auf dem 5%-Niveau festgelegt ( $p=.05$ ).

Zur Einhaltung des Grundsatzes der Anonymität wurde jeder eingegangene Fragebogen mit einer Personal- und einer Institutions-Nummer versehen.

### **9.1. Rücklaufquote**

Der Wert der durchschnittlichen Rücklaufquote für die Gesamtstichprobe ( $N=123$ ) lässt sich nicht ermitteln, da es ausschließlich den Entscheidungsträgern der einzelnen Rentenversicherungsträgern überlassen war, welche Führungskräfte den Fragebogen erhielten.

### **9.2. Soziodemographische Angaben der Führungskräfte**

Das Durchschnittsalter in der Gesamtstichprobe beträgt 46,77 Jahre. Mit einer Spannbreite von 27 – 63 Jahren gibt es eine hohe Standardabweichung (Tab.1.1.). Mit 67,2% ist der Fragebogen von doppelt so vielen Männern wie Frauen ausgefüllt worden (Tab.1.2.). Dies belegt die Arbeitshypothese, dass in den Führungsebenen deutlich mehr Männer als Frauen anzutreffen sind.

Die am stärksten vertretenen Berufsgruppen sind die der Diplom-Verwaltungswirte (gehobener Dienst) mit 58,5% und die der Juristen (höherer Dienst) mit 24,4%. Zu der mit 16,3 % bezeichneten Rubrik „Andere Berufe“ gehört die am stärksten

vertretene Berufsgruppe der Ärzte (höherer Dienst) in den Kliniken oder im Medizinischen Dienst (Tab.1.3). Die Tabelle 1.4. veranschaulicht die ausgewogene Verteilung der befragten Führungskräfte zwischen dem gehobenen und dem höheren Dienst. Hier wird deutlich, dass es eine große Anzahl an so genannten Aufstiegsbeamten gibt, also Personen, die nach entsprechender Laufbahn und Qualifikation vom gehobenen in den höheren Dienst (ohne Studium) wechselten.

**Tabelle 1.1.: Soziodemographische Angaben**

		Alter	Sex	Beruf
N	Gültig	122	122	123
	Fehlend	1	1	0
Mittelwert		46,77	1,67	2,75
Standardabweichung		8,077	,471	1,091
Minimum		27	1	2
Maximum		63	2	5

**Tabelle 1.2.: Sex**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Frauen	40	32,5	32,8	32,8
	Männer	82	66,7	67,2	100,0
	Gesamt	122	99,2	100,0	
Fehlend	System	1	,8		
Gesamt		123	100,0		

**Tabelle 1.3.: Beruf**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Diplom- Verwaltungswirt/in	72	58,5	58,5	58,5
	Jurist/in	30	24,4	24,4	82,9
	Studium im betriebs- bzw. volkswirtschaftliche n Bereich	1	,8	,8	83,7
	Andere Berufe	20	16,3	16,3	100,0
	Gesamt	123	100,0	100,0	



Tabelle 1.4.: Dienst

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	gehobenen Dienst	68	55,3	55,7	55,7
	höheren Dienst	54	43,9	44,3	100,0
	Gesamt	122	99,2	100,0	
Fehlend	System	1	,8		
Gesamt		123	100,0		

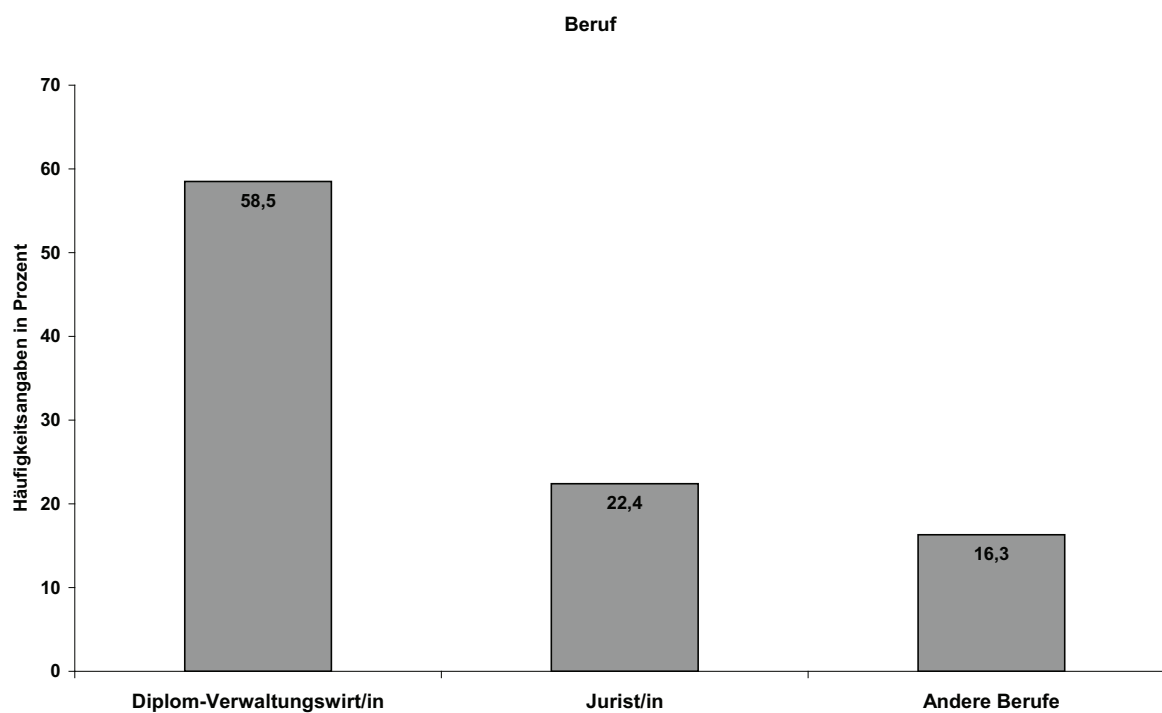


Abbildung 1.: Berufsangaben

Tabelle 1.5.: Statistiken

		Dienst	Mitarbeit.	Berufs_ erf	Kontext
N	Gültig	122	106	122	122
	Fehlend	1	17	1	1
Mittelwert		1,44	24,26	5,52	3,69
Standardabweichung		,499	35,117	1,022	2,526
Minimum		1	0	1	1
Maximum		2	200	6	7

Die Tabelle 1.5. gibt in der Spalte „Mitarbeiter“ wieder, für wie viele Mitarbeiter die Führungskraft zuständig ist. Die Angaben bewegen sich zwischen 0 und 200 Mitarbeitern. Der Wert der Standardabweichung mit 35,117 ist ausgesprochen hoch und zeigt, dass die einzelnen Werte (Antworten) sehr stark um den Mittelwert schwanken. Der Mittelwert stellt in diesem Falle keine Repräsentation der Häufigkeitsverteilung dar. Der Grund: Die Frage nach den Mitarbeitern wurde von den Führungskräften sehr unterschiedlich ausgelegt. So fällt auf, dass z.B. die Angaben zur Mitarbeiterzahl von Juristen, die in der Leistungsabteilung tätig sind, sehr stark schwanken, obwohl der hierarchische Aufbau der Abteilungen identisch ist. Einige Personen haben nur die unmittelbar zugeordneten Mitarbeiter gerechnet, andere hingegen den gesamten hierarchischen Unterbau. Dieses Phänomen tritt zum Teil auch in anderen Arbeitskontexten auf, weshalb die Wertung dieser Antworten unterbleiben muss. Für das Vorliegen vergleichbarer Werte wäre ein entsprechender Hinweis im Fragebogen notwendig gewesen, doch war eine solch unterschiedliche Auslegung der Frage höchst überraschend und in dieser Weise nicht vorhersehbar.

**Tabelle 1.6.: Berufserfahrung**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	weniger als 1 Jahr	1	,8	,8	,8
	1-3 Jahre	3	2,4	2,5	3,3
	4-6 Jahre	4	3,3	3,3	6,6
	7-10 Jahre	8	6,5	6,6	13,1
	11-15 Jahre	13	10,6	10,7	23,8
	über 15 Jahre	93	75,6	76,2	100,0
	Gesamt	122	99,2	100,0	
Fehlend	System	1	,8		
Gesamt		123	100,0		

Mit 76,2% hat ein sehr hoher Anteil der Führungskräfte mehr als 15 Jahre Berufserfahrung. Für eine differenziertere Auswertung wäre es sinnvoll gewesen,

die bis 15 jährige Berufserfahrung zusammennnehmen und darüber hinaus im Fragebogen eine weitere Zeitspanne beispielsweise ab 25 Jahre vorzugeben. Diese Verteilung war allerdings nicht absehbar und ist in vergleichbaren Studien auch nicht erfolgt (vgl. Gottfried, K., Petitjean, S.: Supervision in der Psychiatrie eine Multicenterstudie, Schweiz; 2003).

**Tabelle 1.7.: Kontext**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Leistungsabteilung	49	39,8	40,2	40,2
	Auskunfts- und Beratungsstelle/ Servicestelle	3	2,4	2,5	42,6
	Ausbildungsbereich	10	8,1	8,2	50,8
	Betriebsprüfdienst	5	4,1	4,1	54,9
	Personalabteilung	13	10,6	10,7	65,6
	Organisationsbereich	14	11,4	11,5	77,0
	anderen Bereich	28	22,8	23,0	100,0
	Gesamt	122	99,2	100,0	
Fehlend	System	1	,8		
Gesamt		123	100,0		

Mit 40,2 % ist der größte Anteil der befragten Führungskräfte in der Leistungsabteilung (Versicherung / Rente / Rehabilitation) tätig. Zu der Rubrik „Anderer Bereich“ zählen u.a. Finanzen, Datenverarbeitung und Ärztlicher Dienst (Tabelle 1.7.).

### **9.3. Führungskräfte mit Coaching-Erfahrung**

Von den insgesamt 123 Führungskräften haben zwanzig Personen Coaching-Erfahrung. Bei 13 Führungskräften ist das Coaching bereits abgeschlossen. Von den befragten Führungskräften haben 83,7% bislang keine Erfahrung mit Coaching (Tabelle 2.1.). Der geringe Anteil (16,3%), der bislang an einem Coachingprozess

teilgenommen hat bzw. aktuell teilnimmt, könnte sowohl als Beweis für meine Ausgangsthese als auch für eine weitere Arbeitshypothese gedeutet werden:

- Auf oberster Führungsebene ist Coaching nicht erwünscht.
- Externes Coaching wird auch für Führungskräfte in den unteren Ebenen nicht angeboten.

Zumindest zeigen die Daten, dass die Verwaltung (hier: Deutsche Rentenversicherung) Coaching als Instrument der Personalentwicklung für ihre Führungskräfte kaum einsetzt.

**Tabelle 2.1.: Anzahl der Führungskräfte mit Coaching-Erfahrung (N=20)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Ja	7	5,7	5,7	5,7
Nein	103	83,7	83,7	89,4
Ja, aber abgeschlossen	13	10,6	10,6	100,0
Gesamt	123	100,0	100,0	

**Tabelle 2.2.: Gegenüberstellung externer vs. interner Coach**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig externer Coach	17	85,0	85,0	85,0
interner Coach	3	15,0	15,0	100,0
Gesamt	20	100,0	100,0	

**Tabelle 2.3.: Internes Coaching durch wen?**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig erfahrener Mitarbeiter der Institution	3	2,4	100,0	100,0
Fehlend System	120	97,6		
Gesamt	123	100,0		

Mit 85% ist externes Coaching weitaus stärker vertreten als internes. Obwohl bei einem N von zwanzig der Aussagefähigkeit Grenzen gesetzt sind, wird die Arbeitshypothese nicht bestätigt, dass externes Coaching nicht erwünscht ist, allenfalls interne Schulungen. Zudem zeigt die Tabelle 2.3., dass internes Coaching ausschließlich von einem erfahrenen Mitarbeiter der Institution durchgeführt wurde.

Ein Coaching durch den Vorgesetzten hat nie stattgefunden. Die in einer Arbeitshypothese formulierte Annahme, dass interne Unterstützungsprogramme einer Führungskraft allein als eine Art Mentoring durch den Vorgesetzten erfolgen, findet hier ebenfalls keine Bestätigung.

**Tabelle 2.4.: Sex**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Frauen	11	55,0	55,0	55,0
Männer	9	45,0	45,0	100,0
Gesamt	20	100,0	100,0	

Die prozentuale Verteilung zwischen Frauen und Männern mit Coaching-Erfahrung ist nahezu ausgeglichen (Tabelle 2.4.).

**Tabelle 2.5.: Beruf**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Diplom-Verwaltungswirt/in	10	50,0	50,0	50,0
Jurist/in	4	20,0	20,0	70,0
Studium im betriebs- bzw. volkswirtschaftlichen Bereich	1	5,0	5,0	75,0
Andere Berufe	5	25,0	25,0	100,0
Gesamt	20	100,0	100,0	

**Tabelle 2.6.: Dienst**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig gehobenen Dienst	12	60,0	60,0	60,0
höheren Dienst	8	40,0	40,0	100,0
Gesamt	20	100,0	100,0	

Tabelle 2.7.: Anzahl der Mitarbeiter

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig 0	1	5,0	5,3	5,3
2	1	5,0	5,3	10,5
3	1	5,0	5,3	15,8
6	3	15,0	15,8	31,6
7	1	5,0	5,3	36,8
8	2	10,0	10,5	47,4
9	2	10,0	10,5	57,9
10	1	5,0	5,3	63,2
11	1	5,0	5,3	68,4
12	2	10,0	10,5	78,9
13	1	5,0	5,3	84,2
20	1	5,0	5,3	89,5
25	1	5,0	5,3	94,7
65	1	5,0	5,3	100,0
Gesamt	19	95,0	100,0	
Fehlend System	1	5,0		
Gesamt	20	100,0		

Die Frage, ob Coaching bei Führungskräften in Zusammenhang mit der Anzahl der Mitarbeiter steht, lässt sich nicht beantworten. Wie bereits zu der Tabelle 1.5. dargelegt, ist die Frage nach der Anzahl der Mitarbeiter höchst unterschiedlich und damit nicht vergleichbar ausgelegt worden.

Tabelle 2.8.: Berufserfahrung

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig 7-10 Jahre	3	15,0	15,0	15,0
11-15 Jahre	4	20,0	20,0	35,0
über 15 Jahre	13	65,0	65,0	100,0
Gesamt	20	100,0	100,0	

Von den zwanzig Personen mit Coaching-Erfahrung haben 65% über 15 Jahre Berufserfahrung. Dies spricht dafür, dass Coaching wohl eher für Führungskräfte auf oberer Führungsebene angeboten wird. Wie bereits erwähnt, fehlt hier jedoch für eine weitere Differenzierung eine Rubrik ab beispielsweise 25 Jahren Berufserfahrung.

Tabelle 2.9.: Kontext

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Leistungsabteilung	4	20,0	20,0	20,0
	Auskunfts- und Beratungsstelle/ Servicestelle	2	10,0	10,0	30,0
	Betriebsprüfdienst	1	5,0	5,0	35,0
	Personalabteilung	1	5,0	5,0	40,0
	Organisationsbereich	6	30,0	30,0	70,0
	anderen Bereich	6	30,0	30,0	100,0
	Gesamt	20	100,0	100,0	

Coaching wird laut Tabelle 2.9. überwiegend für Führungskräfte in der Leistungsabteilung (20%) und im Organisationsbereich angeboten (30%). Dies sind auch die Führungskräfte, denen die meisten Mitarbeiter zugeordnet sind.

#### 9.4. Was Führungskräfte der Deutschen Rentenversicherung mit Coaching verbinden

Bei der Frage 2 nach den Assoziationen zu Coaching wurde als Form eine offene Form gewählt. Hier sollte kein bestimmtes Wissen abgefragt, sondern einfache Vorstellungen mit dieser Beratungsform betrachtet werden. Dies steht nicht im Widerspruch zu der in der vorherigen Frage angegebenen Kurzdefinition von Coaching. Denn diese diene lediglich der Orientierung im weiten Assoziationsfeld Coaching. Die Antworten der Führungskräfte sind in 14 Kategorien zusammengefasst und entsprechend ihrer Häufigkeiten wiedergegeben. Mehrfachnennungen waren möglich.

Tabellen 3.1. – 3.14.: Attribution mit Coaching

##### Fachliche Beratungsmethode

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	70	56,9	56,9	56,9
	vorhanden	53	43,1	43,1	100,0
	Gesamt	123	100,0	100,0	

**Optimierung der Führungsaufgaben**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig nicht vorhanden	89	72,4	72,4	72,4
vorhanden	34	27,6	27,6	100,0
Gesamt	123	100,0	100,0	

**Übernahme neuer Aufgaben**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig nicht vorhanden	118	95,9	95,9	95,9
vorhanden	5	4,1	4,1	100,0
Gesamt	123	100,0	100,0	

**Gewinn von persönlichen Kompetenzen und Performanzen**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig nicht vorhanden	107	87,0	87,0	87,0
vorhanden	16	13,0	13,0	100,0
Gesamt	123	100,0	100,0	

**Gewinn von fachlich-professionellen Kompetenzen und Performanzen**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig nicht vorhanden	99	80,5	80,5	80,5
vorhanden	24	19,5	19,5	100,0
Gesamt	123	100,0	100,0	

**Karriereplanung**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig nicht vorhanden	122	99,2	99,2	99,2
vorhanden	1	,8	,8	100,0
Gesamt	123	100,0	100,0	

**Strukturelle Veränderungsprozesse**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig nicht vorhanden	121	98,4	98,4	98,4
vorhanden	2	1,6	1,6	100,0
Gesamt	123	100,0	100,0	

**Instrument der Qualitätssicherung und Qualitätssteigerung**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig nicht vorhanden	114	92,7	92,7	92,7
vorhanden	9	7,3	7,3	100,0
Gesamt	123	100,0	100,0	



**Reflexion der Arbeitssituation und des eigenen Verhaltens**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	109	88,6	88,6	88,6
	vorhanden	14	11,4	11,4	100,0
	Gesamt	123	100,0	100,0	

**Konfliktmanagement**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	113	91,9	91,9	91,9
	vorhanden	10	8,1	8,1	100,0
	Gesamt	123	100,0	100,0	

**Assoziation von Kontrolle und Aufsicht**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	123	100,0	100,0	100,0

**Sicht von Außen (Metaebene)**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	117	95,1	95,1	95,1
	vorhanden	6	4,9	4,9	100,0
	Gesamt	123	100,0	100,0	

**überflüssig bis störend**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	120	97,6	97,6	97,6
	vorhanden	3	2,4	2,4	100,0
	Gesamt	123	100,0	100,0	

**Nichts**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	110	89,4	89,4	89,4
	vorhanden	13	10,6	10,6	100,0
	Gesamt	123	100,0	100,0	

Unter der Kategorie „Fachliche Beratungsmethode“ sind Zuschreibungen wie

- Unterstützung
- Beratung
- Begleitung
- Hilfe zur Selbsthilfe
- beaufsichtigtes und kontrolliertes Anleiten
- Betreuung
- Training
- Förderung
- Führen
- Lenken

zusammengefasst. Eine detailliertere Differenzierung wäre zu Lasten der Übersichtlichkeit gegangen, sodass an dieser Stelle darauf verzichtet wurde.

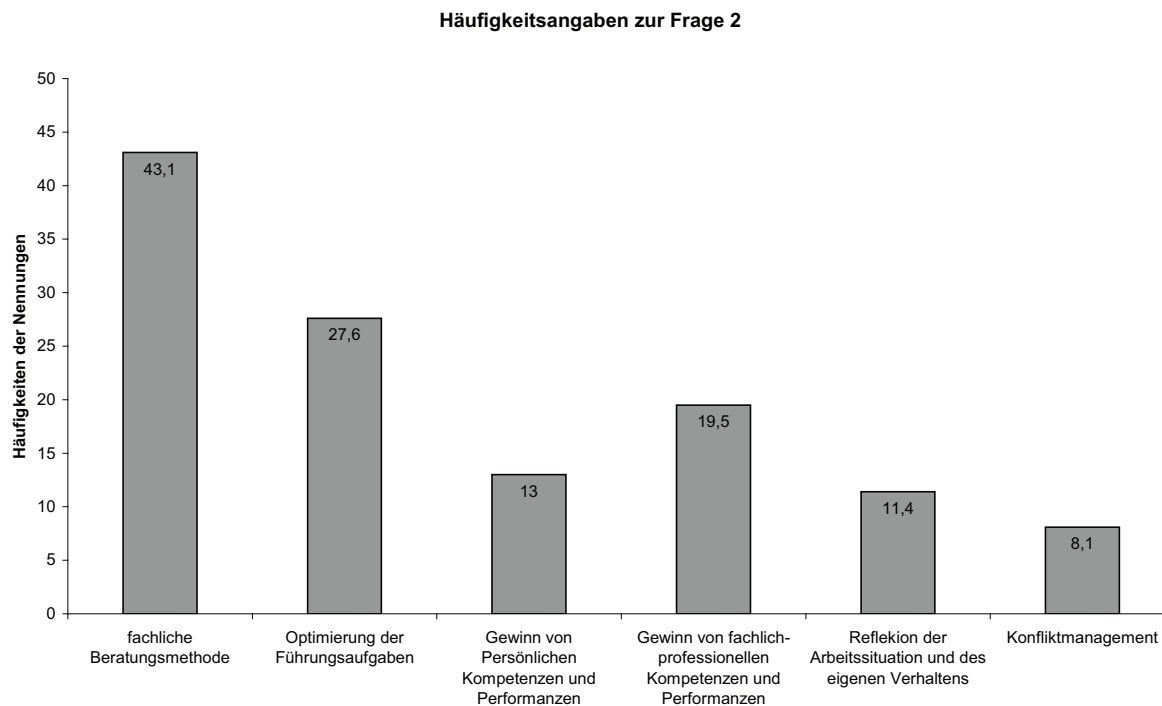
In der Rubrik „Gewinn von persönlichen Kompetenzen und Performanzen“ sind Angaben wie persönliche Entwicklungsprozesse im Arbeitskontext, Erarbeitung persönlicher Verhaltensalternativen oder Stärken-Schwächen-Analyse enthalten. Zu der Kategorie „Gewinn von fachlich-professionellen Kompetenzen und Performanzen“ zählen Angaben wie Zeitmanagement, Optimierung der Aufgabenerfüllung und Durchführung von Arbeitsabläufen.

Mit „überflüssig bis störend“ sind folgende Bemerkungen definiert:

- „Vermehrung des Verwaltungsaufwandes und Schaffung unnötiger Stellen.“
- „Mache ich schon seit Jahren.“
- „Inkompetente Berater, Werkzeug zur Personalreduzierung.“

Wurde die Frage nicht beantwortet, ist dies ebenso, wie wenn dies explizit benannt wurde, der Kategorie „nichts“ zugerechnet worden.

Zur Veranschaulichung sind die Kategorien, die von mindestens zehn Personen genannt wurden, in einem Diagramm dargestellt.



**Abbildung 2.: Attribution mit Coaching**

Deutlich wird, dass Coaching in erster Linie als fachliche Beratungsmethode gesehen wird. Die Vielfalt der unterschiedlichen Begrifflichkeiten zeigt ein sehr differenziertes, zuweilen auch widersprüchliches Bild. Bei Begriffen wie Beratung, Begleitung und Förderung geht es vorrangig darum, den Klienten in seinem Prozess zu unterstützen. Interaktion sowie Kommunikation sind bestimmt von einer Grundhaltung der gemeinsamen Expertenschaft, bei dem sich Coach und Klient auf Augenhöhe begegnen. Nimmt man hingegen die Assoziation von Führung, Lenken oder von beaufsichtigtem und kontrolliertem Anleiten, drängt sich einem ein Über-, Unterordnungsverhältnis auf, bei dem der Coach als „Controller“ gesehen wird. Der „Ort der Kontrolle“ (locus of control) liegt in diesem Falle nicht beim Klienten, sondern wird dem Coach überlassen (vgl. Flammer 1990).

Wie die Ergebnisse der hier vorliegenden Arbeit zeigen, verbinden die Führungskräfte vorrangig die Optimierung von Führungsaufgaben mit Coaching. Hier liegt eine große Übereinstimmung zu den Ergebnissen der Studie von Hildenbrand und Jüster vor (2002), die in einer Untersuchung Führungskräfte aus drei Sektoren „Nahrungsmittel, Finanzdienstleistung, Elektrotechnik“ zu ihren Vorstellungen von Coaching befragten. Dabei nahm die Assoziation mit Führungstraining ebenfalls eine herausragende Position ein (vgl. Petzold, Hildenbrand, Jüster 2002, 17). Gleichzeitig

wird die Förderung von persönlichen sowie fachlich- professionellen Kompetenzen und Performanzen als so bedeutend gesehen, dass Coaching auch für den Personenkreis der Führungskräfte der Deutschen Rentenversicherung als eine „soziale Interaktion im beruflichen Kontext“ (vgl. ebd.) gesehen wird. Die auch bei Hildenbrand und Jüster prozentual stark vertretene Reflexion der Arbeitssituation und des eigenen Verhaltens sowie das Konfliktmanagement als Ziele von Coaching unterstreichen, dass es vor allem um die Verbesserung der Arbeitsqualität geht. Krisen im persönlichen Umfeld oder auch die individuelle Karriereplanung stehen nicht im Fokus.

Entgegen meiner Arbeitshypothese, dass sich die Sorge vor externer Überprüfung aus den obersten Führungsebenen in allen weiteren Ebenen fortsetzt, fällt auf, dass keiner der Befragten mit Coaching eine weitere Kontroll- oder Aufsichtsinstanz verbindet. Die für die Auswertung gebildete Kategorie „Assoziation von Kontrolle und Aufsicht“ blieb leer. Dies könnte für eine grundsätzliche Offenheit dieser Beratungsform gegenüber stehen. Es kollidiert indes mit manchen Antworten, die von dem beaufsichtigten und kontrollierten Anleiten sprechen, von der Vorstellung gelenkt bzw. geführt zu werden.

Mit einem Wert von 10,6% der Befragten ist der Anteil der Führungskräfte, der angab mit Coaching nichts zu verbinden bzw. keine Angaben machte, relativ hoch. Dies bestätigt meine Annahme, dass es in der Deutschen Rentenversicherung bislang kein Bewusstsein für Coaching gibt und erklärt auch, dass nur ein kleiner ausgewählter Kreis an Führungskräften Coaching angeboten bekommen hat.

Der Prozentsatz derer, die Coaching als überflüssig bis störend einschätzen, ist mit 2,4% sehr gering.

## 9.5. Erwartungen der Führungskräfte an Coaching – Wirkfaktoren von Coaching

Tabellen 4.1. – 4.11.: Erwartungen an Coaching

### Verbesserung von Arbeitsabläufen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	zutreffend 1	16	13,0	13,1	13,1
	zutreffend 2	44	35,8	36,1	49,2
	zutreffend 3	14	11,4	11,5	60,7
	unentschieden	33	26,8	27,0	87,7
	nicht zutreffend	15	12,2	12,3	100,0
	Gesamt	122	99,2	100,0	
Fehlend	System	1	,8		
Gesamt		123	100,0		

### Erhöhung meiner beruflichen, fachlichen Fähigkeiten

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	zutreffend 1	17	13,8	13,9	13,9
	zutreffend 2	44	35,8	36,1	50,0
	zutreffend 3	16	13,0	13,1	63,1
	unentschieden	20	16,3	16,4	79,5
	nicht zutreffend	25	20,3	20,5	100,0
	Gesamt	122	99,2	100,0	
Fehlend	System	1	,8		
Gesamt		123	100,0		

### Qualitätssicherung/-steigerung im Arbeitskontext

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	zutreffend 1	9	7,3	7,5	7,5
	zutreffend 2	42	34,1	35,0	42,5
	zutreffend 3	23	18,7	19,2	61,7
	unentschieden	37	30,1	30,8	92,5
	nicht zutreffend	9	7,3	7,5	100,0
	Gesamt	120	97,6	100,0	
Fehlend	System	3	2,4		
Gesamt		123	100,0		

### Verbesserung der Kommunikation im Team

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	zutreffend 1	20	16,3	16,4	16,4
	zutreffend 2	56	45,5	45,9	62,3
	zutreffend 3	21	17,1	17,2	79,5
	unentschieden	18	14,6	14,8	94,3
	nicht zutreffend	7	5,7	5,7	100,0
	Gesamt	122	99,2	100,0	
Fehlend	System	1	,8		
Gesamt		123	100,0		

### mehr Kollegialität im Team

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	zutreffend 1	15	12,2	12,5	12,5
	zutreffend 2	30	24,4	25,0	37,5
	zutreffend 3	20	16,3	16,7	54,2
	unentschieden	36	29,3	30,0	84,2
	nicht zutreffend	19	15,4	15,8	100,0
	Gesamt	120	97,6	100,0	
Fehlend	System	3	2,4		
Gesamt		123	100,0		

### Verbesserung der Arbeitsatmosphäre

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	zutreffend 1	17	13,8	14,0	14,0
	zutreffend 2	38	30,9	31,4	45,5
	zutreffend 3	16	13,0	13,2	58,7
	unentschieden	35	28,5	28,9	87,6
	nicht zutreffend	15	12,2	12,4	100,0
	Gesamt	121	98,4	100,0	
Fehlend	System	2	1,6		
Gesamt		123	100,0		

### Unterstützung/Entlastung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	zutreffend 1	20	16,3	16,4	16,4
	zutreffend 2	37	30,1	30,3	46,7
	zutreffend 3	20	16,3	16,4	63,1
	unentschieden	22	17,9	18,0	81,1
	nicht zutreffend	23	18,7	18,9	100,0
	Gesamt	122	99,2	100,0	
Fehlend	System	1	,8		
Gesamt		123	100,0		

**größere Arbeitszufriedenheit**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	zutreffend 1	22	17,9	17,9	17,9
	zutreffend 2	30	24,4	24,4	42,3
	zutreffend 3	23	18,7	18,7	61,0
	unentschieden	33	26,8	26,8	87,8
	Nicht zutreffend	15	12,2	12,2	100,0
	Gesamt	123	100,0	100,0	

**Problem- u. Konfliktlösung**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	zutreffend 1	36	29,3	29,5	29,5
	zutreffend 2	53	43,1	43,4	73,0
	zutreffend 3	9	7,3	7,4	80,3
	unentschieden	16	13,0	13,1	93,4
	nicht zutreffend	8	6,5	6,6	100,0
	Gesamt	122	99,2	100,0	
Fehlend	System	1	,8		
Gesamt		123	100,0		

**Aufdeckung "unbewusster" Prozesse bei mir oder im Team**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	zutreffend 1	45	36,6	36,6	36,6
	zutreffend 2	38	30,9	30,9	67,5
	zutreffend 3	21	17,1	17,1	84,6
	unentschieden	12	9,8	9,8	94,3
	Nicht zutreffend	7	5,7	5,7	100,0
	Gesamt	123	100,0	100,0	

**Erwartung\_sonstiges**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig		116	94,3	94,3	94,3
	Führung	1	,8	,8	95,1
	Kennenlernen des Fremdbildes	1	,8	,8	95,9
	Motivationssteigerung	1	,8	,8	96,7
	pers. Entw.	1	,8	,8	97,6
	Persönlichkeits-u. Verhaltensänderungen, Zeitmanagement	1	,8	,8	98,4
	Reflektion	1	,8	,8	99,2
	Selbstsicher	1	,8	,8	100,0
	Gesamt	123	100,0	100,0	

Durch die zusätzliche Differenzierung in der Rubrik „zutreffend“ nach sehr gutem (1), gutem (2) und mäßigem (3) Erfolg sollte eine genauere Beurteilung der Wirkfaktoren von Coaching erzielt werden. Die Führungskräfte waren somit angehalten, detaillierte Aussagen über die Effizienz von Coaching in den mit dieser Beratungsform verbundenen Erwartungen zu treffen. Wichtig zu beachten ist, dass lediglich zwanzig Personen Coaching-Erfahrung haben. Bei 83,7% der Befragten basiert diese dem Coaching zugesprochene Wirksamkeit bzw. Effizienz somit ausschließlich auf Assoziationen und Attributionen – es gibt keine eigenen Erfahrungswerte.

Auffällig ist, dass Coaching durchweg in allen vorgegebenen Kategorien eine sehr hohe Wirkung zugeschrieben wird. So bewegen sich die kumulierten Prozente in der Rubrik „zutreffend“ zwischen 54,2% (Mehr Kollegialität im Team) und 84,6% (Aufdeckung „unbewusster“ Prozesse bei mir oder im Team). Diese ausgesprochen positive Attribution ist bemerkenswert und könnte sogar Indiz für eine hohe Akzeptanz von Coaching sein, vielleicht sogar den Wunsch nach Coaching signalisieren.

Die hohen Erwartungen in Richtung „Verbesserung der Kommunikation im Team“ (79,5%), „Problem und Konfliktlösung“ (80,3%) und „Aufdeckung unbewusster Prozesse bei mir oder im Team“ (84,6%) verdeutlichen auch hier den Fokus auf die Reflexion beruflicher Situationen. Coaching soll helfen, im Konfliktfall Lösungen aufgezeigt zu bekommen (vgl. Petzold, Hildenbrand, Jüster 2002, 17).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Coaching vorrangig als „berufsbezogene Unterstützungsleistung“ gesehen wird, wobei der Schwerpunkt auf der Optimierung von Führungsaufgaben liegt. Diese Umfrage bestätigt, dass die Möglichkeit der Bearbeitung persönlicher Themen nicht mit Coaching verbunden wird.

Mit 20,5% gibt es einen sehr hohen Anteil an Führungskräften, der nicht die Förderung der beruflichen, fachlichen Fähigkeiten mit Coaching assoziiert. Dies steht scheinbar im Widerspruch zu 63,1% der Personen, die speziell die Vermittlung von Fachwissen von Coaching erwarten. Die Begründung für dieses sehr unterschiedliche Meinungsbild der Führungskräfte könnte darin liegen, dass



Coaching bislang in diesem Sektor wenig praktiziert wird und häufig sogar mit den in diesen Institutionen gängigen Schulungsmaßnahmen gleichgesetzt wird.

Diese These wird durch die Tatsache belegt, dass ein auffallend hoher Anteil der Befragten Mühe hat, zwischen „zutreffend“ und „unzutreffend“ zu wählen. Mit Ausnahme der Themen „Verbesserung der Kommunikation im Team“, „Problem- und Konfliktlösung“ sowie „Aufdeckung unbewusster Prozesse bei mir oder im Team“ sind mehr als 16% der Führungskräfte in ihren Erwartungen an Coaching unentschieden.

## 9.6. Anlässe für Coaching

Tabellen 5.1. – 5.14.: Anlässe für Coaching

### Führungstraining

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	zutreffend 1	44	35,8	35,8	35,8
	zutreffend 2	54	43,9	43,9	79,7
	zutreffend 3	14	11,4	11,4	91,1
	unentschieden	9	7,3	7,3	98,4
	nicht zutreffend	2	1,6	1,6	100,0
	Gesamt	123	100,0	100,0	

### fachliche Beratung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	zutreffend 1	10	8,1	8,2	8,2
	zutreffend 2	25	20,3	20,5	28,7
	zutreffend 3	17	13,8	13,9	42,6
	unentschieden	27	22,0	22,1	64,8
	nicht zutreffend	43	35,0	35,2	100,0
	Gesamt	122	99,2	100,0	
Fehlend	System	1	,8		
Gesamt		123	100,0		

### Verbesserung meiner Arbeitsqualität

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	zutreffend 1	13	10,6	10,6	10,6
	zutreffend 2	43	35,0	35,0	45,5
	zutreffend 3	18	14,6	14,6	60,2
	unentschieden	30	24,4	24,4	84,6
	nicht zutreffend	19	15,4	15,4	100,0
	Gesamt	123	100,0	100,0	

### Verbesserung meiner Lebensqualität

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	zutreffend 1	11	8,9	8,9	8,9
	zutreffend 2	24	19,5	19,5	28,5
	zutreffend 3	17	13,8	13,8	42,3
	unentschieden	28	22,8	22,8	65,0
	nicht zutreffend	43	35,0	35,0	100,0
	Gesamt	123	100,0	100,0	

### meine Karriereplanung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	zutreffend 1	9	7,3	7,3	7,3
	zutreffend 2	21	17,1	17,1	24,4
	zutreffend 3	19	15,4	15,4	39,8
	unentschieden	21	17,1	17,1	56,9
	nicht zutreffend	53	43,1	43,1	100,0
	Gesamt	123	100,0	100,0	

### Konfliktlösung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	zutreffend 1	33	26,8	27,5	27,5
	zutreffend 2	49	39,8	40,8	68,3
	zutreffend 3	19	15,4	15,8	84,2
	unentschieden	13	10,6	10,8	95,0
	nicht zutreffend	6	4,9	5,0	100,0
	Gesamt	120	97,6	100,0	
Fehlend	System	3	2,4		
Gesamt		123	100,0		

### Optimierung meines Handelns

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig zutreffend 1	27	22,0	22,0	22,0
zutreffend 2	51	41,5	41,5	63,4
zutreffend 3	11	8,9	8,9	72,4
unentschieden	24	19,5	19,5	91,9
nicht zutreffend	10	8,1	8,1	100,0
Gesamt	123	100,0	100,0	

### Unterstützung bei einer akuten Krise im Beruf aufgrund persönlicher oder auch situativer Faktoren

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig zutreffend 1	23	18,7	18,7	18,7
zutreffend 2	26	21,1	21,1	39,8
zutreffend 3	17	13,8	13,8	53,7
unentschieden	31	25,2	25,2	78,9
nicht zutreffend	26	21,1	21,1	100,0
Gesamt	123	100,0	100,0	

### Job-Stress / Vorbeugen von Burnout

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig zutreffend 1	22	17,9	18,0	18,0
zutreffend 2	29	23,6	23,8	41,8
zutreffend 3	23	18,7	18,9	60,7
unentschieden	30	24,4	24,6	85,2
Nicht zutreffend	18	14,6	14,8	100,0
Gesamt	122	99,2	100,0	
Fehlend System	1	,8		
Gesamt	123	100,0		

### Vorbeugen von negativem Arbeitsklima

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig zutreffend 1	13	10,6	10,6	10,6
zutreffend 2	36	29,3	29,3	39,8
zutreffend 3	35	28,5	28,5	68,3
unentschieden	29	23,6	23,6	91,9
nicht zutreffend	10	8,1	8,1	100,0
Gesamt	123	100,0	100,0	

### Vorbeugen von Mobbing

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	zutreffend 1	11	8,9	9,1	9,1
	zutreffend 2	33	26,8	27,3	36,4
	zutreffend 3	23	18,7	19,0	55,4
	unentschieden	32	26,0	26,4	81,8
	nicht zutreffend	22	17,9	18,2	100,0
	Gesamt	121	98,4	100,0	
Fehlend	System	2	1,6		
Gesamt		123	100,0		

### Förderung von Commitment

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	zutreffend 1	6	4,9	5,7	5,7
	zutreffend 2	28	22,8	26,4	32,1
	zutreffend 3	24	19,5	22,6	54,7
	unentschieden	37	30,1	34,9	89,6
	nicht zutreffend	11	8,9	10,4	100,0
	Gesamt	106	86,2	100,0	
Fehlend	System	17	13,8		
Gesamt		123	100,0		

### Unterstützung bei Veränderungsprozessen

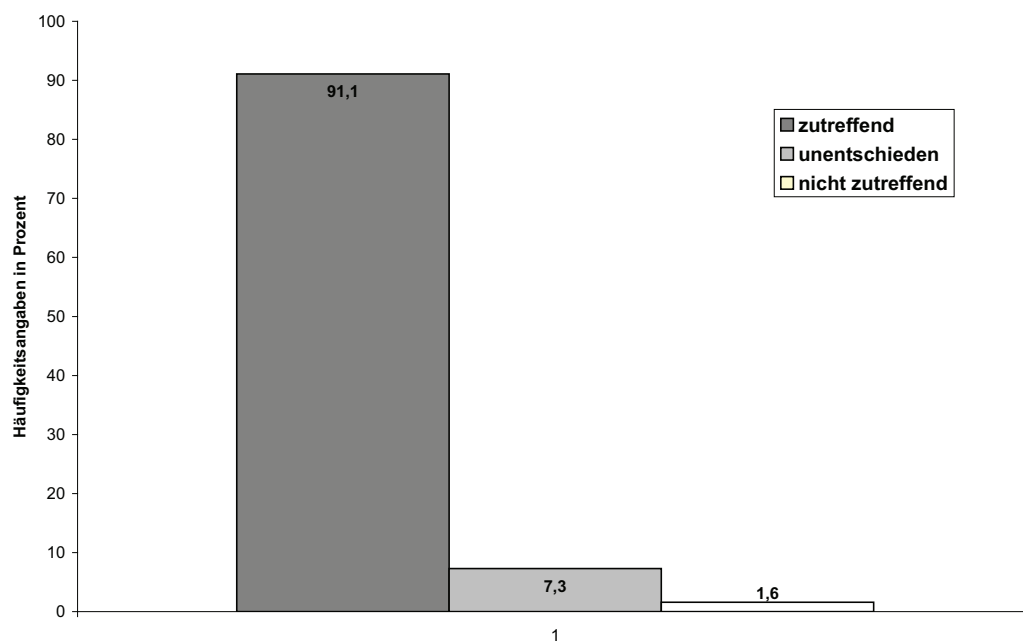
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	zutreffend 1	25	20,3	20,5	20,5
	zutreffend 2	39	31,7	32,0	52,5
	zutreffend 3	23	18,7	18,9	71,3
	unentschieden	21	17,1	17,2	88,5
	nicht zutreffend	14	11,4	11,5	100,0
	Gesamt	122	99,2	100,0	
Fehlend	System	1	,8		
Gesamt		123	100,0		

## Anlass\_sonstiges

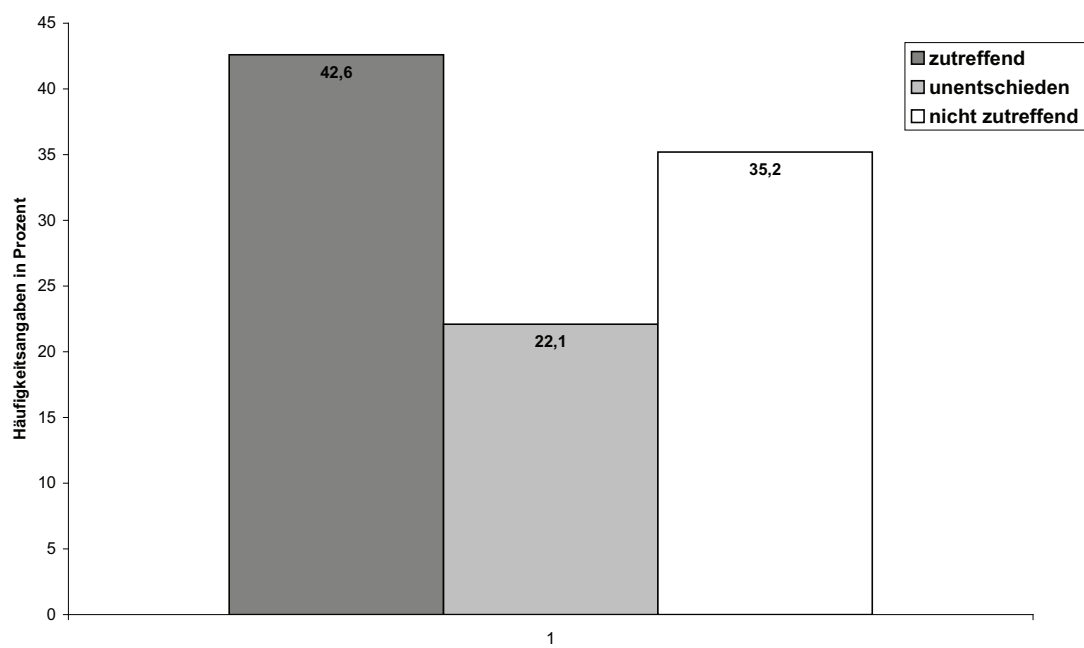
	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	119	96,7	96,7	96,7
akute Problemsituation zw. MA und FK	1	,8	,8	97,6
Führungskraft ist ohnehin der Coach	1	,8	,8	98,4
strukturelle Veränd., Verhaltens-, Leistungsdefizite	1	,8	,8	99,2
Vereinbarkeit Beruf und Familie	1	,8	,8	100,0
Gesamt	123	100,0	100,0	

## Abbildungen 3.1. – 3.6.: Anlässe für Coaching

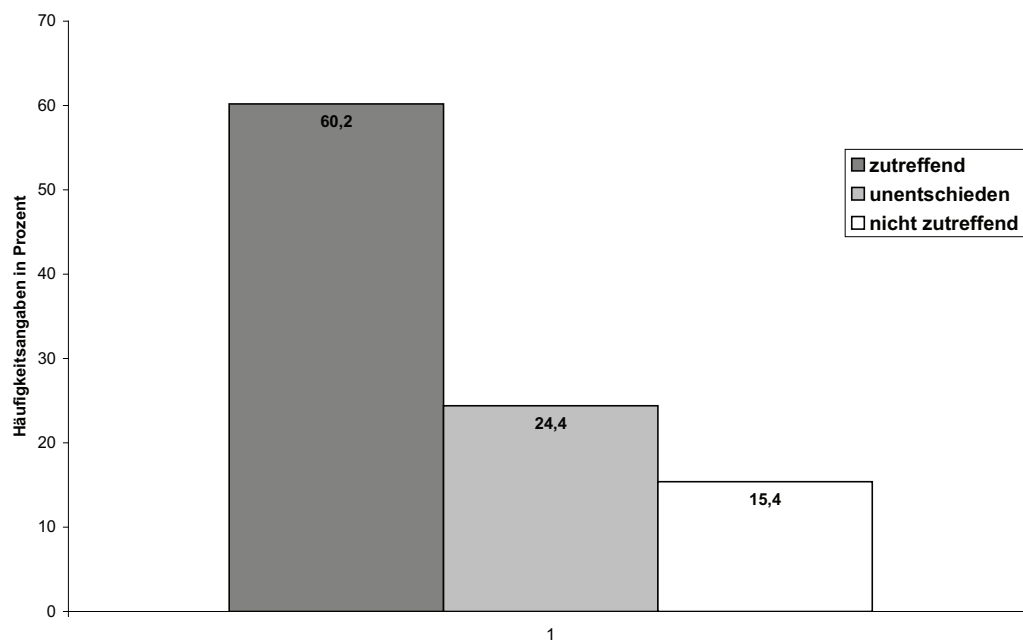
## Führungstraining



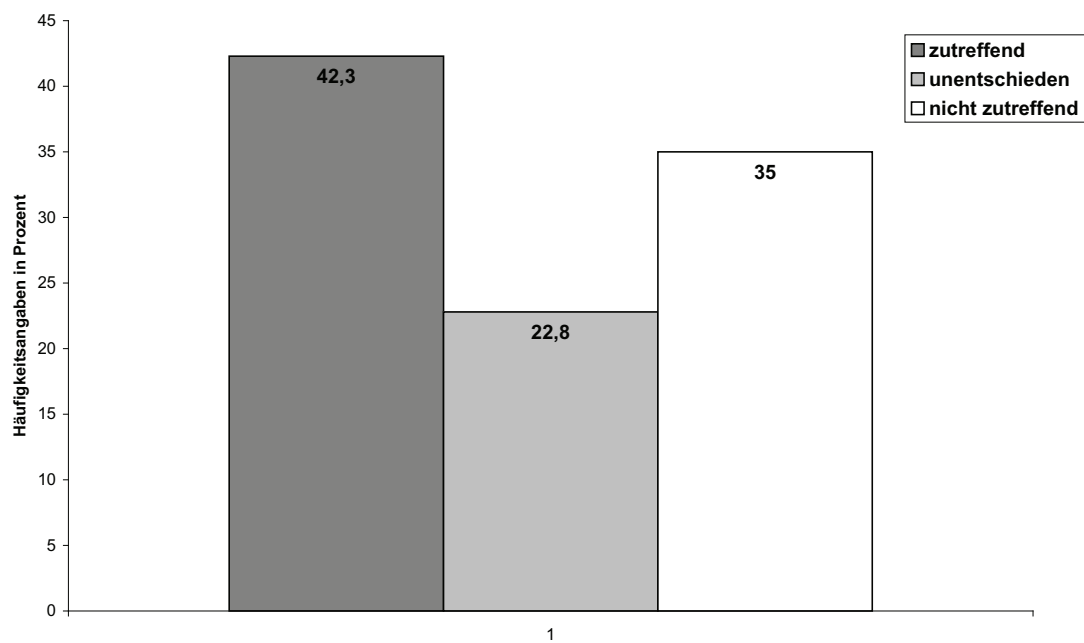
## fachliche Beratung



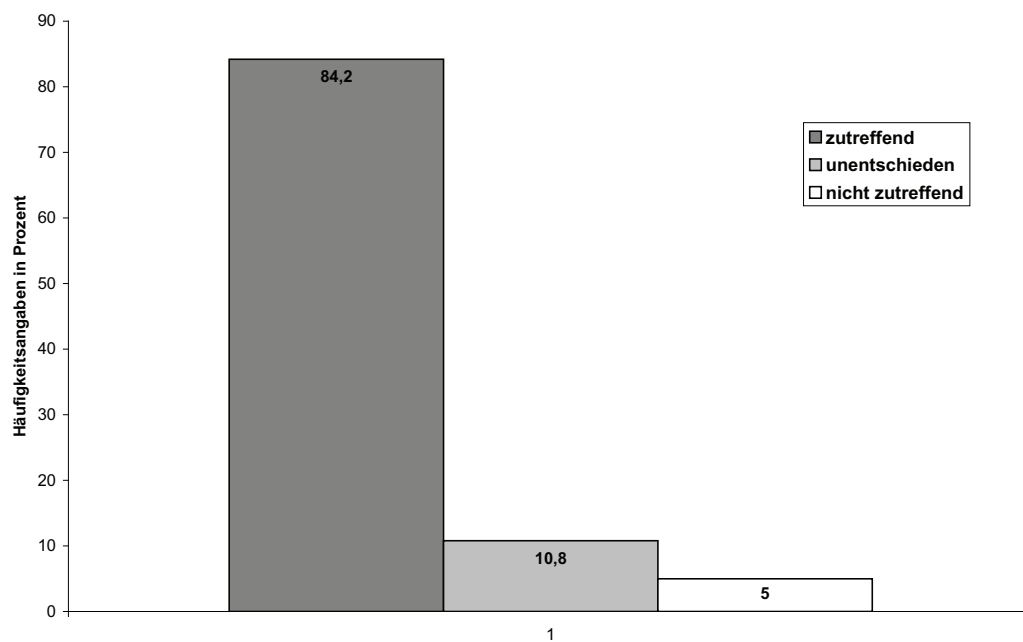
### Verbesserung der Arbeitsqualität



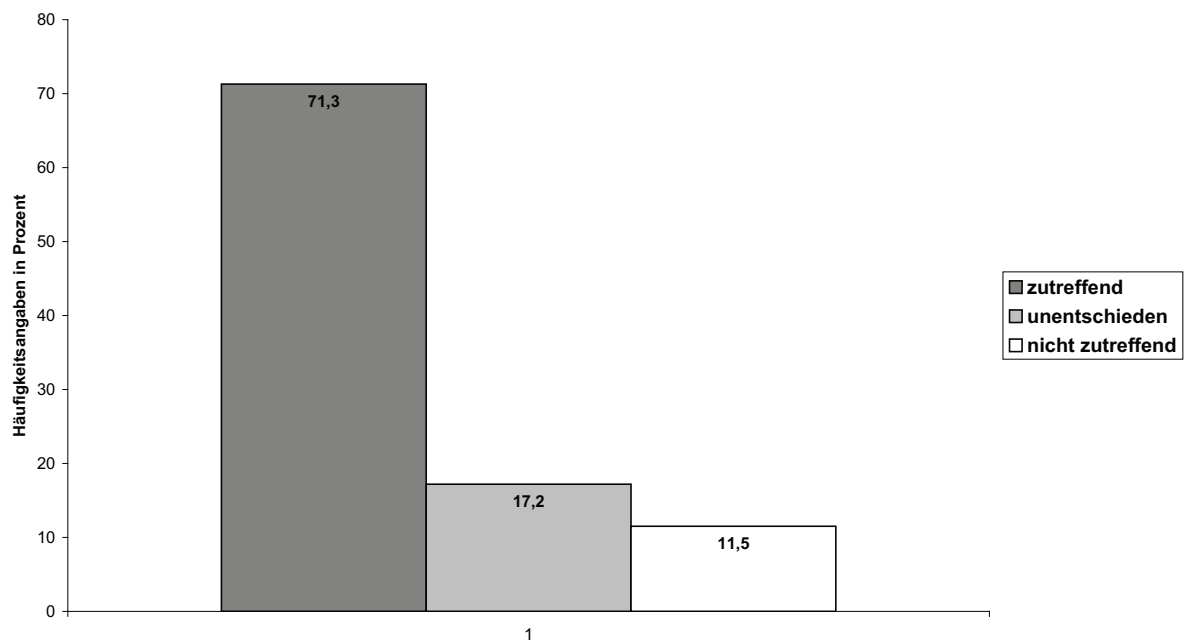
### Verbesserung der Lebensqualität



### Konfliktlösung



### Unterstützung bei Veränderungsprozessen





Die Abbildungen 3.1. – 3.6. verdeutlichen die unterschiedliche Gewichtung der Führungskräfte bei der Frage nach möglichen Anlässen für Coaching. Recht homogen ist das Bild bei Führungstraining, Konfliktlösung und Unterstützung bei Veränderungsprozessen als Anlass für Coaching. Bei der Beurteilung, ob die fachliche Beratung Anlass ist, zeigt sich wiederum ein deutlicher Meinungsunterschied. Wie bereits im Kapitel 9.5. (Erwartungen an Coaching) dargestellt, kann diese Heterogenität mit der fehlenden Erfahrung der Führungskräfte mit Coaching einhergehen.

Ein weiteres Erklärungsmodell stützt sich auf die Studie von Hildenbrand und Jüster. Diese Autoren gelangen zu der Erkenntnis, dass *„das Verstehen der beruflichen Situation des Klienten zentrale Vorbedingung für das Gelingen eines Beratungsprozesses ist, gerade weil er nicht primär auf eine fachliche Beratung zielt“* (Petzold, Hildenbrand, Jüster 2002, 20). Hier zeigt sich eine gewisse Ambivalenz in der Beurteilung der Frage, wie wichtig der Feldbezug des Coachs ist. Selbst wenn Coaching nicht primär auf eine fachliche Beratung abzielt, setzt der stets vorhandene Weiterbildungsaspekt voraus, dass sich die fachliche Kompetenz und Performanz durch Know-how-Transfer entwickelt (vgl. Petzold 1998, 87). Zudem hängt die Priorität der fachlichen Beratung als Anlass für Coaching vom Aufgabenfeld der Führungskraft ab. In den Abteilungen Datenverarbeitung oder Finanzen steht das Fachwissen weniger im Fokus als beispielsweise bei Ärzten, die in Rehabilitationskliniken der Deutschen Rentenversicherung tätig sind. Während es im ersten Beratungsprozess ausschließlich darum geht, die interaktionalen Kompetenzen und Performanzen zu fördern, schließt das Coaching eines Klinikarztes viel stärker die Fach- und Feldkompetenz des Coachs ein.

Bei der Beurteilung, inwiefern die Verbesserung der Lebensqualität Anlass für Coaching ist, fällt ebenfalls ein breit gefächertes Meinungsbild auf. 42,3% der Führungskräfte ist der Ansicht, dass entsprechende Themen Anlass für Coaching geben und der weitaus größere Anteil spricht Coaching sogar guten bis sehr guten Erfolg dabei zu. Von den Befragten sind 22,8% in dieser Frage unentschieden und für 35% haben Themen, in denen es um persönliche Belange geht, nichts im berufsbezogenen Beratungsprozess verloren. Hildenbrand und Jüster kamen in ihrer Studie zu dem Ergebnis, dass persönliche Themen (Verbesserung der

Lebensqualität, Krisen im persönlichen Umfeld) bei den Führungskräften in der Bewertung für einen möglichen Coachingauftrag stark abfallen. In Anlehnung an Schmidt-Lelleks Ausführungen zur Abgrenzung zur Psychotherapie (Kapitel 4.11.) lässt sich eine klare Trennung zwischen beruflichen und persönlichen Themen schwer ziehen, da sich innere Konflikte immer auch auf den beruflichen Kontext auswirken. Geht es also im Coaching neben der Förderung der rein fachlichen Kompetenzen und Performanzen auch gerade darum, die Persönlichkeit der Führungskraft zu stärken, dürfen persönliche Themen nicht ausgeklammert werden. Dass die Verbesserung der Lebensqualität für die Führungskräfte der Deutschen Rentenversicherung von einem so großen Anteil als Anlass für Coaching bewertet wird, spricht für eine grundsätzliche Offenheit und das Bedürfnis, berufliche Themen ganzheitlich zu betrachten.

Auffallend hoch ist der Anteil an Führungskräften (43,1%), der ausdrücklich die Karriereplanung als Anlass für Coaching ablehnt. Der Beratungsprozess soll sich ausschließlich nach den Belangen des Dienstherrn richten. Dem gegenüber steht jedoch die Bewertung von immerhin 39,8% der Befragten, die Coaching hinsichtlich der Karriereplanung sogar besondere Effektivität zusprechen. Wieder ein persönliches Thema, in dem die Bewertungen der Befragten auseinander klaffen. Bei der Auswertung des Fragebogens war erkennbar, dass viele Führungskräfte Schwierigkeiten hatten, den Begriff „Commitment“ zuzuordnen. Dies verdeutlicht auch der hohe Prozentsatz (13,8%) derjenigen, der die Beurteilung „Förderung von Commitment“ als Anlass für Coaching unbeantwortet ließ. Hier wäre es sinnvoller gewesen, eine Erläuterung im Fragebogen aufzunehmen bzw. einen anderen Begriff zu wählen.

## 9.7. Wahl zwischen männlichem und weiblichem Coach

He\_she\_coach

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig She-Coach	48	39,0	39,0	39,0
He-Coach	29	23,6	23,6	62,6
egal	46	37,4	37,4	100,0
Gesamt	123	100,0	100,0	

Tabelle 6.1.: He-Coach oder She-Coach?

Bei der Auswertung wurde deutlich, dass die strikte Zuordnung in She-Coach und He-Coach das Meinungsbild der Führungskräfte nicht ausreichend wiedergibt. Aus diesem Grunde wurde die Tabelle 6.1. um die Spalte „egal“ ergänzt. Für 37,4% der Führungskräfte ist das Geschlecht des Coachs unerheblich. In einigen Fragebögen erfolgte ausdrücklich der Hinweis, dass allein die Kompetenz des Coachs von Bedeutung sei. Ansonsten zeigt die Auswertung mit 39 zu 23,6% eine leichte Bevorzugung eines weiblichen Coachs. Dieses Ergebnis bestätigt nicht die Arbeitshypothese, wonach aufgrund der deutlichen männlichen Präsenz auch die Wahl auf einen männlichen Coach fallen würde.

## 9.8. Funktionen oder Rollen, die Führungskräfte mit dem Coach assoziieren

Tabellen 7.1. – 7.12.: Funktion oder Rolle des Coachs

### Förderer/in

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	voll zutreffend	81	65,9	66,4	66,4
	unentschieden	30	24,4	24,6	91,0
	nicht zutreffend	11	8,9	9,0	100,0
	Gesamt	122	99,2	100,0	
Fehlend	System	1	,8		
Gesamt		123	100,0		

### Entwickler/in

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	voll zutreffend	42	34,1	34,4	34,4
	unentschieden	54	43,9	44,3	78,7
	nicht zutreffend	26	21,1	21,3	100,0
	Gesamt	122	99,2	100,0	
Fehlend	System	1	,8		
Gesamt		123	100,0		

### Organisator/in

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	voll zutreffend	28	22,8	23,1	23,1
	unentschieden	59	48,0	48,8	71,9
	nicht zutreffend	34	27,6	28,1	100,0
	Gesamt	121	98,4	100,0	
Fehlend	System	2	1,6		
Gesamt		123	100,0		

**Mentor/in**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	voll zutreffend	60	48,8	49,2	49,2
	unentschieden	32	26,0	26,2	75,4
	nicht zutreffend	30	24,4	24,6	100,0
	Gesamt	122	99,2	100,0	
Fehlend	System	1	,8		
Gesamt		123	100,0		

**Therapeut/in**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	voll zutreffend	10	8,1	8,3	8,3
	unentschieden	31	25,2	25,6	33,9
	nicht zutreffend	80	65,0	66,1	100,0
	Gesamt	121	98,4	100,0	
Fehlend	System	2	1,6		
Gesamt		123	100,0		

**Vertrauter/te**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	voll zutreffend	32	26,0	26,2	26,2
	unentschieden	38	30,9	31,1	57,4
	nicht zutreffend	52	42,3	42,6	100,0
	Gesamt	122	99,2	100,0	
Fehlend	System	1	,8		
Gesamt		123	100,0		

**Berater/in**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	voll zutreffend	99	80,5	81,1	81,1
	unentschieden	20	16,3	16,4	97,5
	nicht zutreffend	3	2,4	2,5	100,0
	Gesamt	122	99,2	100,0	
Fehlend	System	1	,8		
Gesamt		123	100,0		

**Controller/in**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	voll zutreffend	21	17,1	17,2	17,2
	unentschieden	37	30,1	30,3	47,5
	nicht zutreffend	64	52,0	52,5	100,0
	Gesamt	122	99,2	100,0	
Fehlend	System	1	,8		
Gesamt		123	100,0		

**Fachmann/frau**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	voll zutreffend	50	40,7	41,3	41,3
	unentschieden	34	27,6	28,1	69,4
	nicht zutreffend	37	30,1	30,6	100,0
	Gesamt	121	98,4	100,0	
Fehlend	System	2	1,6		
Gesamt		123	100,0		

**Vorbild**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	voll zutreffend	20	16,3	16,4	16,4
	unentschieden	42	34,1	34,4	50,8
	nicht zutreffend	60	48,8	49,2	100,0
	Gesamt	122	99,2	100,0	
Fehlend	System	1	,8		
Gesamt		123	100,0		

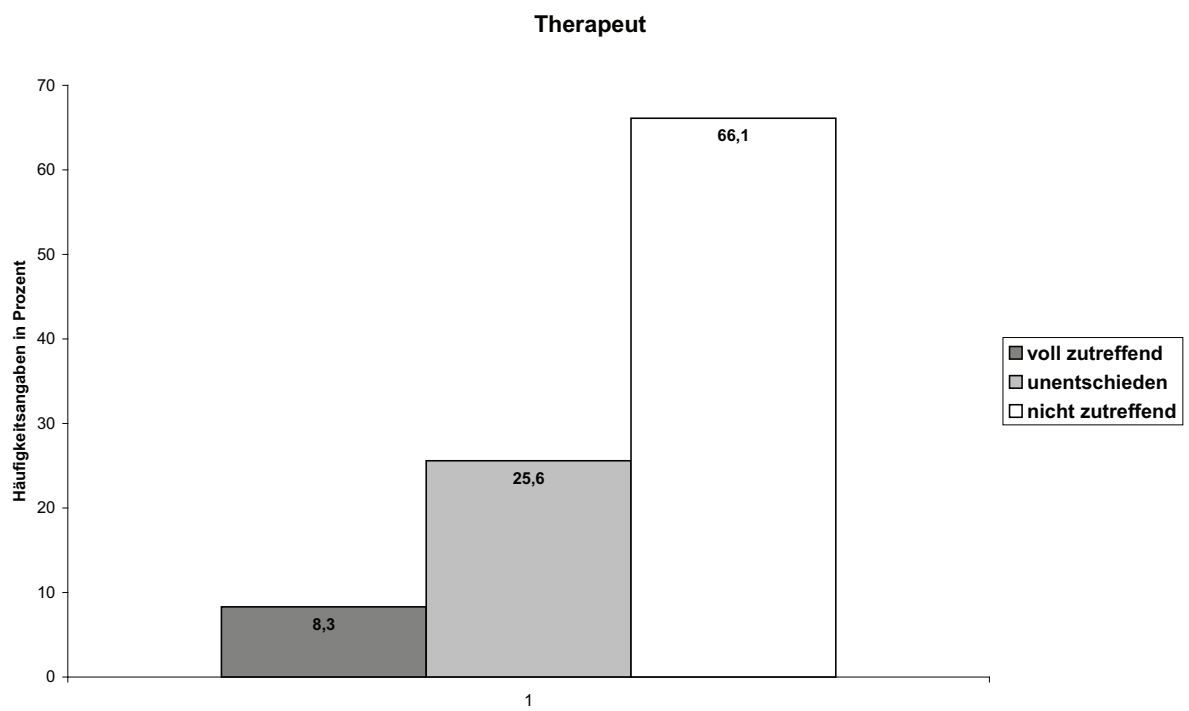
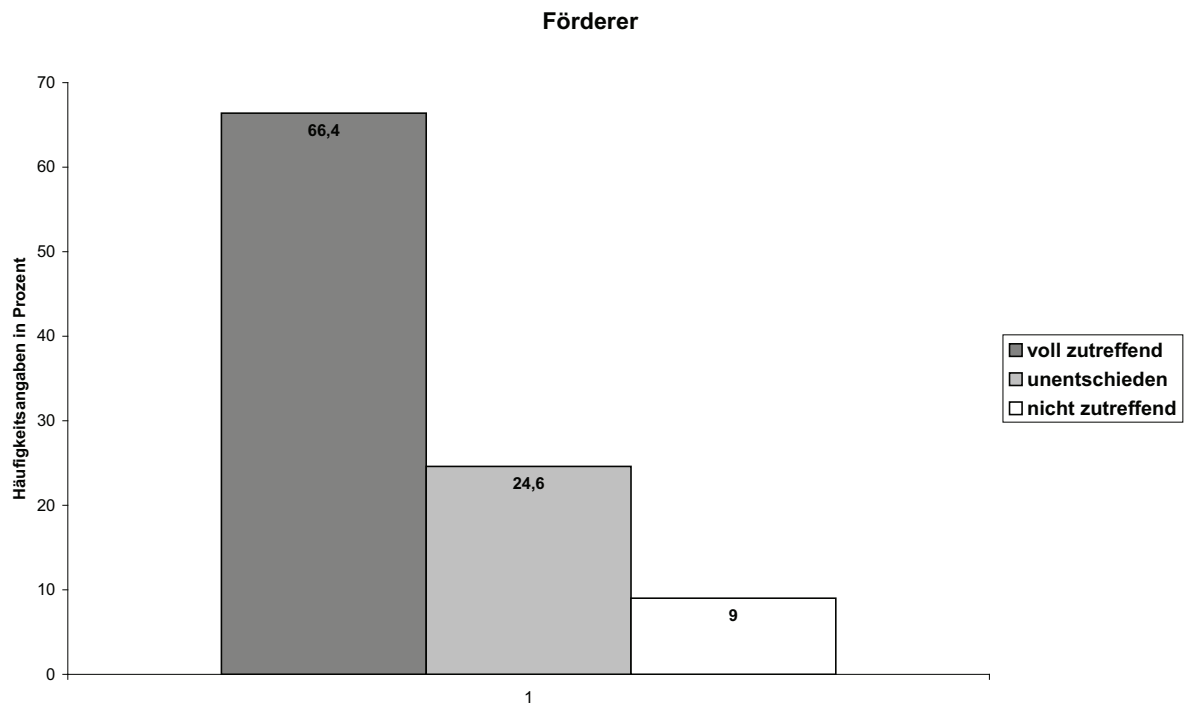
**Dialogpartner/in**

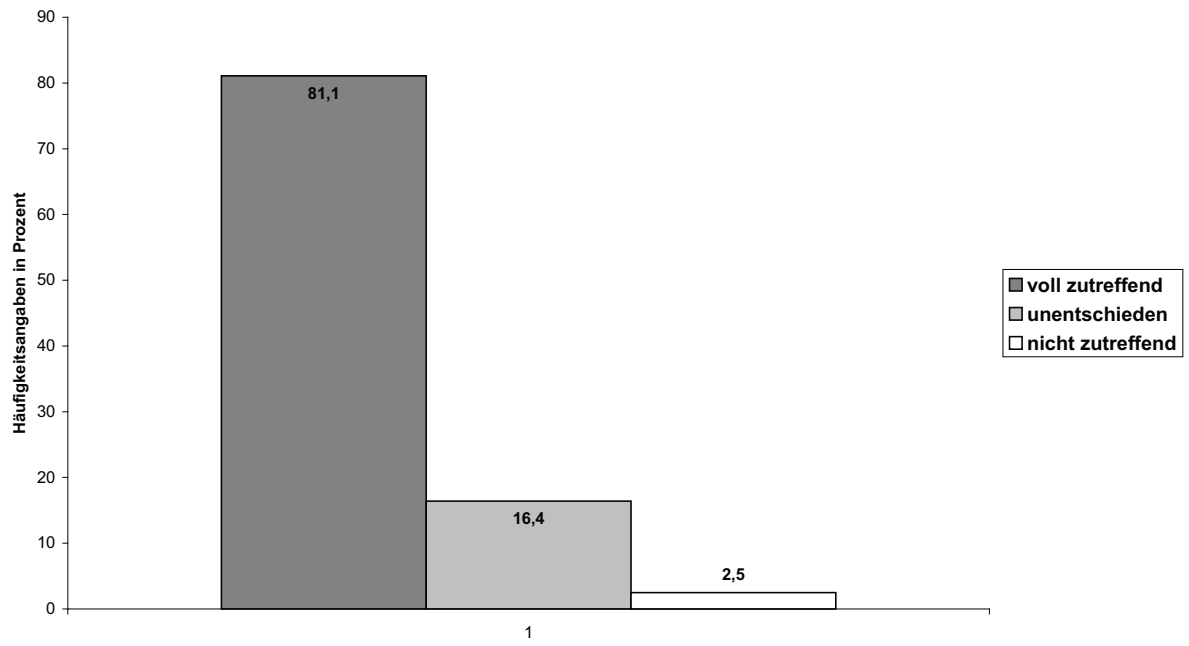
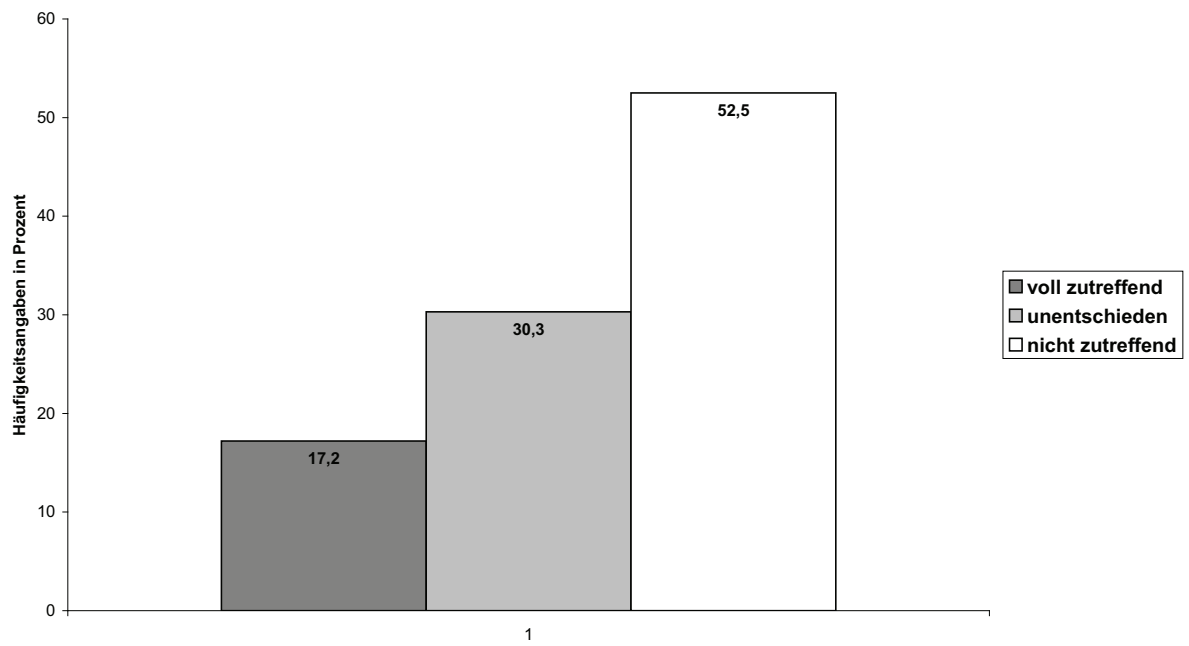
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	voll zutreffend	93	75,6	77,5	77,5
	unentschieden	21	17,1	17,5	95,0
	nicht zutreffend	6	4,9	5,0	100,0
	Gesamt	120	97,6	100,0	
Fehlend	System	3	2,4		
Gesamt		123	100,0		

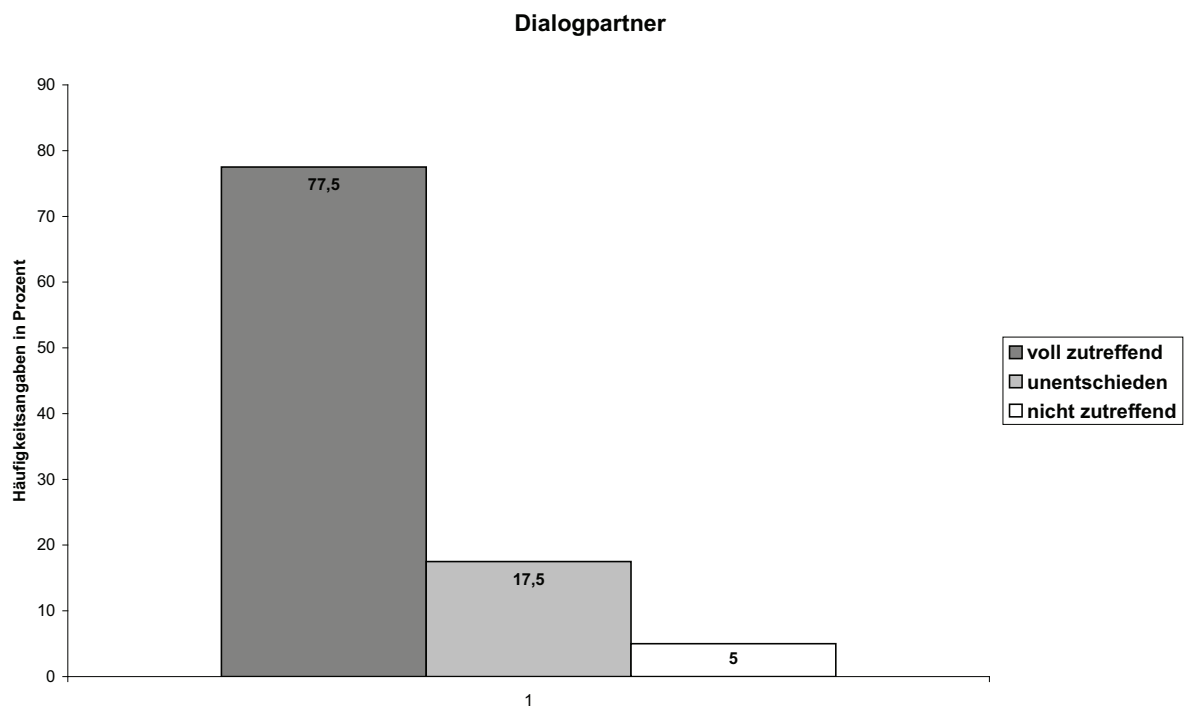
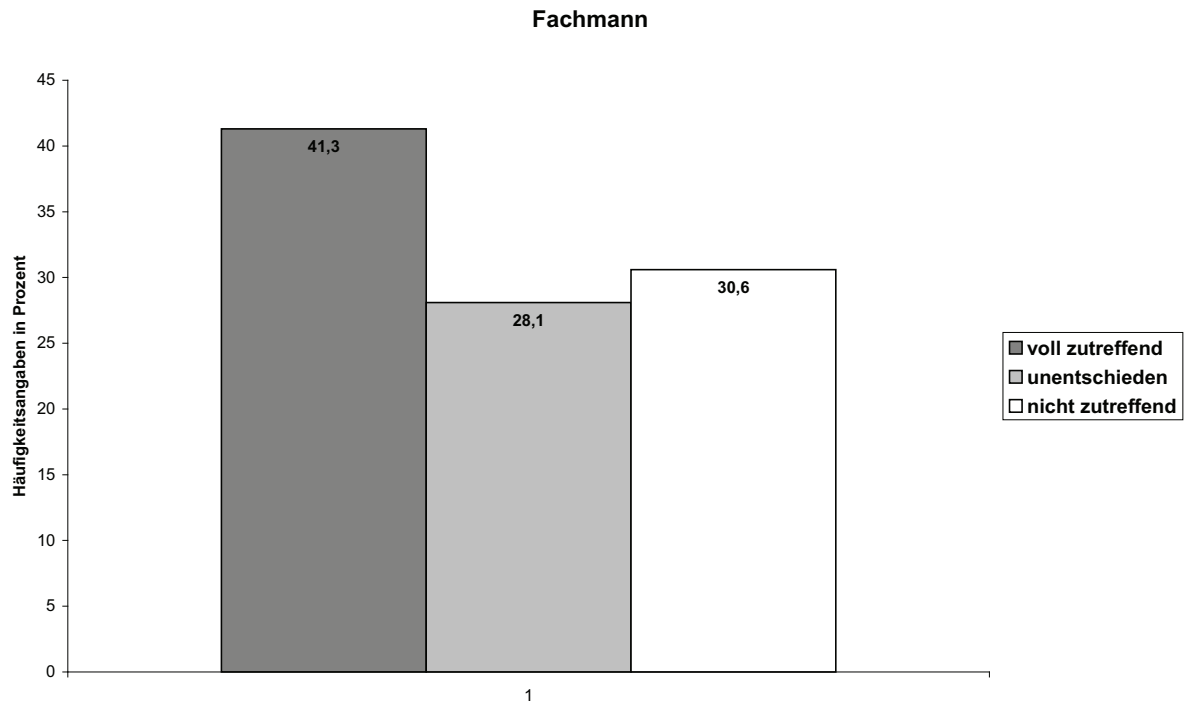
**Rolle, sonstiges offen**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig		114	92,7	92,7	92,7
	ein Spiegel, Außenstehender	1	,8	,8	93,5
	Gestalter von Veränderungsprozessen	1	,8	,8	94,3
	Helfer zur Selbsthilfe	1	,8	,8	95,1
	Karrierist	1	,8	,8	95,9
	konstr. Kritik äußert, Denkanstöße liefert	1	,8	,8	96,7
	meine Person	1	,8	,8	97,6
	Schiedsrichter	2	1,6	1,6	99,2
	Trainer	1	,8	,8	100,0
	Gesamt	123	100,0	100,0	

## Abbildungen 4.1. – 4.6.: Funktion oder Rolle des Coachs



**Berater****Controller**



Insbesondere durch die graphische Darstellung (siehe Abbildungen 4.1. – 4.6.) wird deutlich, dass viele mit dem Coach die Rolle eines Förderers, Beraters und Dialogpartners assoziieren. Der Coach wird als ein fördernder Partner gesehen, der mit dem Klienten in Augenhöhe interagiert. Die Funktion des Controllers wird



mehrheitlich abgelehnt. Dies gilt auch für die Rolle des Therapeuten. Die Eigenverantwortung und der „locus of control“ (Flammer 1990) sollen beim Klienten bleiben.

Die Frage, ob der Coach in der Funktion eines Fachmannes gesehen wird, ist unterschiedlich beantwortet worden. Mit 28,1% ist ein hoher Anteil an Führungskräften in dieser Assoziation unentschieden. Die Zuordnungen „voll zutreffend“ und „nicht zutreffend“ liegen relativ nah beieinander. Vergleicht man dies mit den vorherigen Fragen, wird deutlich, dass es den Führungskräften beim Coaching nicht um den Transfer von Wissen geht, sondern dass so etwas wie „Stallgeruch“ erwartet wird (vgl. Petzold, Hildenbrand, Jüster 2002, 20). So zeigten die Untersuchungen von Hildenbrand und Jüster, dass überwiegend felderfahrene Experten als Coachs tätig werden. Grundlage der Feldkenntnis ist die eigene Berufserfahrung mit profundem Fachwissen in dem jeweiligen Arbeitsfeld. Dieser gemeinsame Hintergrund führt zum Erleben einer gemeinsamen „social world“, und dies, ohne dass der Coach als Informationsquelle oder Experte gesehen wird (vgl. ebd.).

## 9.9. Fachliche Qualitäten, über die ein Coach verfügen sollte

Tabellen 8.1. – 8.7.: Qualitäten des Coachs

### Feldkompetenz

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig hoch	27	22,0	22,0	22,0
mittel	41	33,3	33,3	55,3
gering	55	44,7	44,7	100,0
Gesamt	123	100,0	100,0	

### Fachkompetenz

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig hoch	35	28,5	28,5	28,5
mittel	39	31,7	31,7	60,2
gering	49	39,8	39,8	100,0
Gesamt	123	100,0	100,0	

**methodisches Geschick**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig hoch	108	87,8	87,8	87,8
mittel	15	12,2	12,2	100,0
Gesamt	123	100,0	100,0	

**Sozialkompetenz**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig hoch	106	86,2	86,2	86,2
mittel	17	13,8	13,8	100,0
Gesamt	123	100,0	100,0	

**Führungskompetenz**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig hoch	83	67,5	67,5	67,5
mittel	36	29,3	29,3	96,7
gering	4	3,3	3,3	100,0
Gesamt	123	100,0	100,0	

**Beratungskompetenz**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig hoch	112	91,1	91,1	91,1
mittel	11	8,9	8,9	100,0
Gesamt	123	100,0	100,0	

**Qualität\_Sonstiges**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	112	91,1	91,1	91,1
Diskretion	2	1,6	1,6	92,7
Ehrlichkeit	1	,8	,8	93,5
Einfühlungsvermögen, Lebenserfahrung	1	,8	,8	94,3
emo.Komp.,Syst.	1	,8	,8	95,1
Familienerfahrung	1	,8	,8	95,9
gutes Zuhören	1	,8	,8	96,7
Kultur des Hauses	2	1,6	1,6	98,4
Lebenserfahrung	1	,8	,8	99,2
Loyalität, Einfühl.	1	,8	,8	100,0
Gesamt	123	100,0	100,0	

Der Schwerpunkt der fachlichen Qualitäten, über die ein Coach verfügen sollte, liegt bei methodischem Geschick, Sozial- und Beratungskompetenz sowie seiner Führungskompetenz. Im Fokus stehen die interaktionalen Kompetenzen und damit die Performanzen des Coachs. Grund hierfür ist, dass es – laut Jüster – vorrangig um die Vermittlung des Kommunizierens, Interagierens, Reflektierens und Führens geht. Jüster schreibt:

*„Will ein Klient seine berufliche Situation in einem qualitativ hochwertigen Setting bearbeiten, muss der Coach über Fähigkeiten verfügen, die es dem Klienten erlauben, seine eigenen Handlungsweisen zu reflektieren, sein Interaktionspotenzial zu erweitern, und es ihm ermöglichen, sich zielorientiert auch durch Krisen zu bewegen. Die Förderung des Erwerbs dieser Performances ist Aufgabe des Coaching-Prozesses.“* (Jüster 2003, 242)

Die Fach- bzw. Feldkompetenz des Coachs fällt bei dieser Fragestellung kaum ins Gewicht. Und dies, obwohl – wie bereits dargestellt – diese Kenntnisse zu den Kernkompetenzen des Coachs zählen. In der Spalte „Sonstige Qualitäten“ fordern dann auch zwei Führungskräfte, Kenntnis vom Coach über die „Kultur des Hauses“. Weitere Qualitäten eines Coachs wie Diskretion, Ehrlichkeit, Einfühlungsvermögen, Lebenserfahrung zählen zu den charakterlichen Eigenschaften eines Menschen und können der Sozialkompetenz zugeschrieben werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Führungskräfte in der Deutschen Rentenversicherung vom Coach vorrangig die Kompetenzen und Performanzen fordern, die ihn als Fachmann für Personalentwicklung bzw. Persönlichkeitsentwicklung auszeichnen. Gefragt ist der Coach, der über ein breites Spektrum an Beratungs- und Coachingstrategien mit einer Vielfalt an Methoden und Techniken verfügt (vgl. auch Petzold, Hildenbrand, Jüster 2002, 21).

### 9.10. Schwierigkeiten / Risiken, die für die Führungskräfte mit Coaching verbunden sind

Die offene Frage nach den Schwierigkeiten bzw. Risiken von Coaching wurde von einem recht hohen Anteil der Führungskräfte (26% der Befragten) nicht beantwortet. Hierbei ist nicht zu erkennen, ob die Betreffenden keine Schwierigkeiten / Risiken im Coaching sehen, keine Angaben machen wollten oder aufgrund mangelnder Erfahrung mit dieser Beratungsform einfach keine Angaben machen konnten. Die Angaben der Führungskräfte wurden kategorisiert und nach ihrer Häufigkeit statistisch ausgewertet.

Tabellen 9.1. – 9.16.: Schwierigkeiten / Risiken von Coaching

#### fehlende Fach- und Feldkompetenz (externer Coach)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	82	66,7	90,1	90,1
	vorhanden	9	7,3	9,9	100,0
	Gesamt	91	74,0	100,0	
Fehlend	System	32	26,0		
Gesamt		123	100,0		

#### Fehlende Neutralität, Betriebsblindheit (interner Coach)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	88	71,5	96,7	96,7
	vorhanden	3	2,4	3,3	100,0
	Gesamt	91	74,0	100,0	
Fehlend	System	32	26,0		
Gesamt		123	100,0		

#### Passung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	84	68,3	92,3	92,3
	vorhanden	7	5,7	7,7	100,0
	Gesamt	91	74,0	100,0	
Fehlend	System	32	26,0		
Gesamt		123	100,0		

### Interessenkonflikte

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	85	69,1	93,4	93,4
	vorhanden	6	4,9	6,6	100,0
	Gesamt	91	74,0	100,0	
Fehlend	System	32	26,0		
Gesamt		123	100,0		

Interessant ist der geringe Prozentsatz an Stimmen, der in der fehlenden Fach- und Feldkompetenz eines externen Coachs ein Problem sieht. Noch geringer ist der Anteil der Führungskräfte (3,3% der Befragten), der in einer fehlenden Neutralität oder auch Betriebsblindheit eines internen Coachs eine Gefahr sieht. Dieser niedrige Wert könnte für ein fehlendes Bewusstsein in Bezug auf die Risiken interner Coaching-Programme stehen. Diese Annahme wird unterstützt durch den geringen Anteil an Führungskräften, die in der Passung zwischen Coach und Klient (7,7%) und in Interessenkonflikten (6,6%) Schwierigkeiten sehen.

### fehlende Akzeptanz

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	72	58,5	79,1	79,1
	vorhanden	19	15,4	20,9	100,0
	Gesamt	91	74,0	100,0	
Fehlend	System	32	26,0		
Gesamt		123	100,0		

Im Gegensatz dazu sieht mit 20,9% ein großer Anteil der Führungskräfte in der fehlenden Akzeptanz von Coaching eine besondere Schwierigkeit. Unter dieser Rubrik wurden zusammengefasst diese Antworten angegeben:

- „fehlende Akzeptanz in der Verwaltung“
- „keine Akzeptanz bei Mitarbeitern“
- „Gesichts- sowie Akzeptanzverlust“
- „kann als Sanktion verstanden werden (brauche Nachhilfe)“
- „Coaching wird als Makel und nicht als Chance gesehen“
- „es bedarf einer Kultur, in der es keine negative Deutung gibt“
- „Kultur des Hauses steht dem entgegen“

- „Akzeptanz, Einsatzmöglichkeit, Futterneidprinzip“.

Hier äußert sich die Angst einiger Führungskräfte, dass Coaching von Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten nicht als Unterstützung sondern als Folge eines Defizits verstanden werden könnte. Coaching, welches nicht freiwillig in Anspruch genommen wird, wird dann zur verordneten „Nachhilfe“ für diejenigen, die den beruflichen Anforderungen nicht entsprechen. Als ein defizitär attribuiertes Beratungsprozess kann Coaching keine Akzeptanz finden – was meine entsprechende Arbeitshypothese stützt.

Neben der eigenen Unsicherheit und Angst dieser unbekanntes Beratungsform gegenüber ist aus den Angaben der Führungskräfte zu lesen, dass Coaching nur dann Erfolg haben wird, wenn es auch auf oberster Führungsebene Akzeptanz findet. Nur wenn zum Beispiel die Geschäftsführer diese Beratungsform in Anspruch nehmen und dies auch öffentlich machen, hat Coaching als Instrument im ganzen Haus eine Chance.

In meiner Ausgangsthese gehe ich davon aus, dass dieses Commitment Coaching gegenüber gerade auf oberster Führungsebene aus Angst vor externer Kontrolle fehlt. Offenheit einem Berater von außen gegenüber impliziert immer auch eine Offenlegung hierarchischer Strukturen und ggf. eine mögliche Bereitschaft, diese zu verändern. Da jedoch gerade diese ausgeprägten Strukturen der öffentlich-rechtlichen Träger sowohl Rechtssicherheit bieten als auch vorhandene Ängste abwehren, birgt eine Reflexion und gar eine Infragestellung des Systems zumindest das Risiko einer Irritation. Möglicherweise mündet die Irritation gar in den Wunsch nach Veränderung – das würde als subversiv empfunden und ist natürlich nicht gewünscht.

### Verletzung der Verschwiegenheitspflicht

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	86	69,9	94,5	94,5
	vorhanden	5	4,1	5,5	100,0
	Gesamt	91	74,0	100,0	
Fehlend	System	32	26,0		
Gesamt		123	100,0		

Mit 5,5% ist der Anteil derjenigen, der besonders die Verletzung der Verschwiegenheitspflicht als eine Schwierigkeit von Coaching sieht, eher gering einzustufen.

### Abhängigkeit vom Coach

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	76	61,8	83,5	83,5
	vorhanden	15	12,2	16,5	100,0
	Gesamt	91	74,0	100,0	
Fehlend	System	32	26,0		
Gesamt		123	100,0		

### Gefahr der Kontrolle

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	80	65,0	87,9	87,9
	vorhanden	11	8,9	12,1	100,0
	Gesamt	91	74,0	100,0	
Fehlend	System	32	26,0		
Gesamt		123	100,0		

Als eine weitere Schwierigkeit von Coaching nennen 16,5% der Befragten die mögliche Abhängigkeit vom Coach. Dazu gehört die Sorge, Eigenverantwortung an den Coach zu verlieren. Daraus spricht deutlich der Wunsch nach einem Beratungsprozess, in dem die Entscheidungskompetenz, der locus of control (Flammer 1990) beim Klienten bleibt. Bei 12,1% der Befragten geht die Sorge in eine gleiche Richtung, nämlich dass mit Coaching Kontrolle und Beschneidung von Freiheiten und Individualität (ideologische Überstülpungen) einhergehen könnten. Diese Zuschreibung korreliert mit der Sorge vor externer Überprüfung, die, wie oben beschrieben, in keinsten Weise gewünscht ist.

*Die fehlende Bereitschaft der obersten Führungsebene und die Sorge vor Kontrolle des Individuums sowie des Systems – so die Grundthese dieser Arbeit – ist entscheidend dafür, dass Coaching in der Deutschen Rentenversicherung bislang kaum eingesetzt wird.*

#### Offenheit und Vertrauen dem Coach gegenüber

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	76	61,8	83,5	83,5
	vorhanden	15	12,2	16,5	100,0
	Gesamt	91	74,0	100,0	
Fehlend	System	32	26,0		
Gesamt		123	100,0		

Unter der Rubrik „Offenheit und Vertrauen dem Coach gegenüber“ (16,5%) sind folgende Äußerungen zusammengefasst:

- „Selbstbewusstsein leidet eventuell“
- „fehlende Sensibilität bei Feedback“
- „Konfrontation mit unangenehmen Wahrheiten“
- „nicht für jeden geeignet“
- „emotionale Hemmungen“
- „Schwierigkeit, sich auf den Coachingprozess einzulassen“
- „kein Vertrauen zum Coach“.

Eine klare Zuordnung zu den Kategorien „Abhängigkeit vom Coach“, „Gefahr der Kontrolle“ und „Offenheit und Vertrauen dem Coach gegenüber“ gestaltete sich bei der Auswertung der Fragebögen als äußerst schwierig – da alle drei Aspekte in gewisser Weise ineinander greifen. Sie alle dokumentieren die in einer weiteren Arbeitshypothese bezeichnete Schwierigkeit der Führungskräfte in der Verwaltung, Feedback anzunehmen. Aus den oben wiedergegebenen Zitaten der Befragten spricht die Angst vor Denunzierung oder Stigmatisierung. Coaching als mögliche Feedbackinstanz stößt – so attribuiert – natürlich auf Abwehr.



**Coaching nur Alibifunktion**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	82	66,7	90,1	90,1
	vorhanden	9	7,3	9,9	100,0
	Gesamt	91	74,0	100,0	
Fehlend	System	32	26,0		
Gesamt		123	100,0		

**Schwierigkeit in der Umsetzung**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	86	69,9	94,5	94,5
	vorhanden	5	4,1	5,5	100,0
	Gesamt	91	74,0	100,0	
Fehlend	System	32	26,0		
Gesamt		123	100,0		

**strukturelle Gegebenheiten lassen sich nicht ändern**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	89	72,4	97,8	97,8
	vorhanden	2	1,6	2,2	100,0
	Gesamt	91	74,0	100,0	
Fehlend	System	32	26,0		
Gesamt		123	100,0		

Von den Befragten sehen 9,9% eine zentrale Schwierigkeit bzw. ein Risiko von Coaching darin, dass diese Beratungsform lediglich Alibifunktion habe. Diese Bewertung gibt einen interessanten Hinweis darüber, welchen Eindruck einige Führungskräfte zur Effizienz von Coaching haben. In einigen Antworten ist sogar Ärger über dieses Thema herauszuhören:

- „Nach meinen Erfahrungen wird hier wieder etwas Neues geschaffen, verbunden mit Personalaufblähung, ohne Nutzen für die Antragsteller (Versicherten) und zu Lasten der Steuer- und Beitragszahler. Der Nutzen für die Beschäftigten dürfte sich in Grenzen halten. Fazit: Viel Wind um wenig!“
- „Überstülpen von externen Musterlösungen, punktuelleres Strohfeuer ohne langfristiges Konzept“
- „Dass die Ergebnisse bereits vorgegeben sind und um jeden Preis erreicht bzw. vorgegaukelt werden müssen.“

- „Bei den hier gegebenen starren hierarchischen Strukturen ist eine Umsetzung in die Praxis fast ausgeschlossen, Coaching hätte hier nur Alibifunktion.“
- „Erfolg nur schwer messbar.“

Weitere Rückschlüsse über den Nutzen von Coaching lassen sich aus der Schwierigkeit in der Umsetzung ziehen (5,5% der Befragten) und der Tatsache, dass sich strukturelle Gegebenheiten nicht ändern lassen (2,2% der Befragten).

Alle drei Kategorien (nur Alibifunktion, Schwierigkeit in der Umsetzung, strukturelle Wirkungslosigkeit) dokumentieren mit insgesamt 17,6% einen bemerkenswerten Anteil der Befragten, die Coaching den Erfolg absprechen. Diese Skepsis ist beachtlich, selbst wenn mehr als die Hälfte der Führungskräfte die Effizienz von Coaching als hoch einschätzen (siehe Kapitel 9.5., Erwartungen an Coaching).

#### Finanzieller Aufwand

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	86	69,9	94,5	94,5
	vorhanden	5	4,1	5,5	100,0
	Gesamt	91	74,0	100,0	
Fehlend	System	32	26,0		
Gesamt		123	100,0		

#### Zeitaufwand

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	86	69,9	94,5	94,5
	vorhanden	5	4,1	5,5	100,0
	Gesamt	91	74,0	100,0	
Fehlend	System	32	26,0		
Gesamt		123	100,0		

Der finanzielle Aufwand und der Zeitaufwand mit je 5,5% fallen als Schwierigkeit von Coaching kaum ins Gewicht.

**schwer einschätzbar**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	87	70,7	95,6	95,6
	vorhanden	4	3,3	4,4	100,0
	Gesamt	91	74,0	100,0	
Fehlend	System	32	26,0		
Gesamt		123	100,0		

**keine**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	78	63,4	85,7	85,7
	vorhanden	13	10,6	14,3	100,0
	Gesamt	91	74,0	100,0	
Fehlend	System	32	26,0		
Gesamt		123	100,0		

Der Anteil der Führungskräfte, der mit Coaching keine Schwierigkeiten / Risiken verbindet, ist mit 14,3% recht hoch und könnte mit der mangelnden Erfahrung mit dieser Beratungsform begründet sein.

**9.11. Rahmenbedingungen des Coachings**

Der dritte Teil des Fragebogens (ab Frage 10) wendet sich ausschließlich an die Führungskräfte mit Coaching-Erfahrung (N=20). Hier werden die Rahmenbedingungen erfragt, unter denen Coaching in der Deutschen Rentenversicherung stattfindet bzw. stattfand.

**Frage 10: Co\_freiwillig**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	11	55,0	64,7	64,7
	nein	6	30,0	35,3	100,0
	Gesamt	17	85,0	100,0	
Fehlend	System	3	15,0		
Gesamt		20	100,0		

**Tabelle 10: Freiwilligkeit des Coachings**

Der Anteil der Führungskräfte, bei denen Coaching nicht freiwillig stattfindet bzw. stattfand, ist mit 35,3% relativ hoch. Entsprechend gaben 64,7% der Befragten an, Coaching freiwillig in Anspruch zu nehmen bzw. genommen zu haben. Wie im Kapitel 4.8.2. ausgeführt, ist die Freiwilligkeit und das Interesse an der eigenen Entwicklung aber zentrale Voraussetzung für den Erfolg von Coaching.

**Frage 11: Co\_regelmäßig**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	6	30,0	35,3	35,3
	nein	11	55,0	64,7	100,0
	Gesamt	17	85,0	100,0	
Fehlend	System	3	15,0		
Gesamt		20	100,0		

**Tabelle 11: Frequenz**

Auf die Frage, ob das Coaching regelmäßig stattfindet bzw. stattfand, antworteten sechs Führungskräfte mit „Ja“. Diese geringe Anzahl erlaubt keine ernsthafte statistische Auswertung. Zudem fielen die einzelnen Angaben sehr unterschiedlich aus:

- „Die ersten vier Sitzungen wöchentlich, danach Abstände von 1 – 3 Monate, insgesamt neun Sitzungen.“
- „Drei Mal innerhalb von mehreren Monaten“
- „Ca. monatlich, Termine wurden von Mal zu Mal abgesprochen“
- „Monatlich“
- „3 – 5 Jahre“
- „Drei mal drei Monate.“

Bei Coachingprozessen, die über drei Sitzungen gehen, könnte es sich um ein Konfliktcoaching oder auch um die Einführung neuer Aufgaben handeln. Bei der Führungskraft, die angab, alle drei bis fünf Jahre ein Coaching zu haben, bestehen Zweifel, ob hier nicht eine Verwechslung vorliegt mit den bei allen Trägern üblichen Führungskräfte-seminaren. Die enormen Unterschiede der Antworten und der entsprechende Interpretationsspielraum sind ungewöhnlich und unerwartet. Im

Nachhinein ist festzustellen, dass der Fragebogen hier nicht präzise genug war. Es wurde nicht gefragt, um was für ein Coaching es sich handelt bzw. handelte.

**Frage 12: im Einzelcoaching Diskretionsvereinbarung**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	11	55,0	91,7	91,7
	nein	1	5,0	8,3	100,0
	Gesamt	12	60,0	100,0	
Fehlend	System	8	40,0		
Gesamt		20	100,0		

**Tabelle 12: Diskretionsvereinbarung im Einzelcoaching**

**Frage 13: Teamcoaching Diskretionsvereinbarung**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	9	45,0	75,0	75,0
	nein	3	15,0	25,0	100,0
	Gesamt	12	60,0	100,0	
Fehlend	System	8	40,0		
Gesamt		20	100,0		

**Tabelle 13.1.: Diskretionsvereinbarung im Teamcoaching**

**durch wen**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	durch die Institution	1	5,0	11,1	11,1
	1	1	5,0	11,1	22,2
	durch den Coach	7	35,0	77,8	100,0
Gesamt		9	45,0	100,0	
Fehlend	System	11	55,0		
Gesamt		20	100,0		

**Tabelle 13.2.: Diskretionsvereinbarung durch wen? (Teamcoaching)**

Damit sich das für den Beratungsprozess notwendige Vertrauen zwischen Coach und Klient entwickeln kann, wird die Einhaltung der Diskretion vorausgesetzt. So werden in der Fragebogenstudie von Schmidt und Keil gegenseitige Vertrauensbrüche zwischen Coach und Klient als entscheidende Einflussgrößen für ein Misslingen des Coachings angeführt (vgl. Schmidt, Keil 2004, 249). Wie die Auswertung zeigt, wurde beim Einzelcoaching bis auf eine Ausnahme auf die

Diskretion hingewiesen. Von den zwanzig Personen mit Coaching-Erfahrung haben acht Führungskräfte diese Frage jedoch nicht beantwortet. Im Teamcoaching wurde in 75% der Prozesse die Schweigepflicht angesprochen. Auch hier machten acht Personen keine Angaben zu dieser Frage. Die Diskretionsvereinbarungen erfolgten einmal durch die Institution und sieben Mal durch den Coach. In einem Prozess wurden sie sowohl durch die Institution als auch durch den Coach getroffen. Die Ergebnisse machen deutlich, dass sowohl die Rentenversicherungsträger als auch die eingesetzten Coachs darauf achten, gute Bedingungen für Coaching zu schaffen.

**Frage 14: Feldkompetenz**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	8	40,0	47,1	47,1
	nein	9	45,0	52,9	100,0
	Gesamt	17	85,0	100,0	
Fehlend	System	3	15,0		
Gesamt		20	100,0		

**Tabelle 14.: Feldkompetenz beim Coach vorhanden?**

**Frage 15: Fachkompetenz**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	6	30,0	35,3	35,3
	nein	11	55,0	64,7	100,0
	Gesamt	17	85,0	100,0	
Fehlend	System	3	15,0		
Gesamt		20	100,0		

**Tabelle 15.: Fachkompetenz beim Coach vorhanden?**

Bei einem N von zwanzig Personen mit Coaching-Erfahrung gaben 47,1% an, dass der eingesetzte Coach über Feldkompetenz verfügte. Über Fachkompetenz verfügte der Coach in 35,3%. Bei beiden Fragen machten 15% der Personen keine Angaben. Inwieweit von Seiten der Entscheidungsträger bei der Auswahl eines Coachs Fach- und Feldkompetenz bei diesem vorausgesetzt wird, kann statistisch kaum geklärt werden. Das Vorhandensein von Feldkompetenz scheint zumindest wichtiger zu sein. Diese Ergebnisse können nicht als Nachweis meiner Arbeitshypothese herangezogen werden, wonach bei der Auswahl eines externen Coachs das Vorhandensein einer fundierten Feldkompetenz entscheidend ist.

**Frage 16: Coaching-Ausbildung**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	ja	10	50,0	58,8	58,8
	nein	2	10,0	11,8	70,6
	weiß nicht	5	25,0	29,4	100,0
	Gesamt	17	85,0	100,0	
Fehlend	System	3	15,0		
Gesamt		20	100,0		

**Tabelle 16.: Coaching-Ausbildung beim Coach vorhanden?**

Obwohl 29,4% der Befragten auf diese Frage keine Antwort geben konnte, spricht der Anteil von 58,8%, in denen der Coach über eine spezielle Coaching-Ausbildung verfügt bzw. verfügte, für eine gewisse Qualität der Beratungsprozesse. Gleichzeitig dokumentiert das Vorhandensein dieser Qualifikation, dass im Vorfeld explizit nach einem Coach und nicht allgemein nach einem Trainer gesucht wurde.

**9.12. Welche Erfahrungen haben Führungskräfte der Deutschen Rentenversicherung mit Coaching gemacht?**

Von den Befragten gaben zwanzig Personen an, an einem Coaching teilzunehmen oder dieses bereits abgeschlossen zu haben (siehe auch Tabelle 2.1.). In Frage 17 wurden diese Führungskräfte nach ihren Erfahrungen befragt. In Form einer Häufigkeitsangabe geben die Tabellen 17.1. und 17.2. wieder, ob es sich hierbei um positive oder um negative Erfahrungen handelt.

**Negative Erfahrung**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	,00	9	45,0	52,9	52,9
	1,00	8	40,0	47,1	100,0
	Gesamt	17	85,0	100,0	
Fehlend	System	3	15,0		
Gesamt		20	100,0		

**Tabelle 17.1.: Negative Erfahrung mit Coaching**

### Positive Erfahrung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	,00	5	25,0	29,4	29,4
	1,00	12	60,0	70,6	100,0
	Gesamt	17	85,0	100,0	
Fehlend	System	3	15,0		
Gesamt		20	100,0		

**Tabelle 17.2.: Positive Erfahrung mit Coaching**

Bei einem N von zwanzig haben acht Personen negative und zwölf positive Erfahrungen mit Coaching gemacht. Davon nannten drei Personen sowohl negative als auch positive Erfahrungen. Drei Führungskräfte gaben keine Angaben über die Art der von ihnen gemachten Erfahrungen. Der Vergleich zeigt, dass deutlich mehr Führungskräfte positive (70,6%) als negative Erfahrungen (47,1%) mit Coaching gemacht haben. Aufgrund der geringen Häufigkeit schien eine statistische Auswertung per SPSS wenig sinnvoll. Eine Klassifikation hätte das Spektrum der Antworten eher verfälscht. Deshalb habe ich mich für die Wiedergabe der Antworten unterteilt in die Rubrik „negative Erfahrungen“, „positive Erfahrungen“ und „sowohl negative als auch positive Erfahrungen“ entschieden.

#### Negative Erfahrungen mit Coaching (N=5):

- „blieb nur oberflächlich“
- „Schöne Worte, die mit späteren Handlungen nicht übereinstimmen! Totale Verarschung der Mitarbeiter!“
- „allgemeine Lebensweisheiten, nichts grundlegend Neues“
- „besserwisserische Führung, keine Begleitung sondern Gängelung, Abspulen des Programms ohne echtes Interesse am Ergebnis“
- „kaum neue Erkenntnisse, zu pauschale Rückmeldungen des Coachs, wenig Flexibilität“

Aus allen Äußerungen spricht die Kritik am Coach. Ihm wird die Verantwortung für das Misslingen des Prozesses zugesprochen. Die institutionell-strukturellen Rahmenbedingungen, unter denen Coaching stattfindet, werden als mögliche Einflussgrößen für die negativen Erfahrungen nicht einbezogen. Auch die Selbstreflexion, also der Blick auf den eigenen Anteil am Scheitern, fehlt.



### Positive Erfahrungen mit Coaching (N=9)

- „Ohne Coach hätte ich gekündigt.“
- „Hilfe bei neuer Aufgabenstellung, Verbesserung der Kommunikation, Rollenklärung“
- „Arbeitsklima wurde verbessert, Diskrepanzen persönlicher Art wurden beseitigt, Offenheit gepflegt“
- „Verständnis für die unterschiedlichen Sichtweisen“
- „Neutrale und gelassene Sicht von außen, exzellente Beratung und Betreuung durch Coach, Erfolg bei Umsetzung in der Praxis“
- „Steigerung des Selbstbewusstseins durch Teilnahme an Simultanübungen vor Publikum (anderen Teilnehmern)“
- „Prioritätensetzung, Abgrenzung, Optimierung von Arbeitsabläufe, Konfliktlösung“
- „Analyse der Führungssituation, Entwicklung von alternativen Handlungsschritten, das ‚In Kontakt bleiben‘ mit dem Coach unterstützt die Kontinuität im Prozess“
- „Entwicklung von Potential und Stabilität“

Als bedeutsamste Einflussgröße für den Erfolg wird die Qualifikation des Coachs herangeführt. Neben dem rein persönlichen Nutzen weisen Äußerungen wie „Optimierung von Arbeitsabläufen“ und „Erfolg bei Umsetzung in der Praxis“ darauf hin, dass sich der Beratungsprozess auch positiv auf die Belange der Institution auswirkte. Als besonders positiv beschreiben die Führungskräfte den Einfluss, den das Coaching als Feedbackinstanz auf die interaktionalen Kompetenzen und Performanzen ausübte.

### Sowohl negative als auch positive Erfahrungen mit Coaching (N=3)

- „Viele interessante Anregungen“, aber „das Meiste wird nicht umgesetzt oder bald ist fast alles so wie vorher“
- „mehr Selbstreflexion“, aber „fehlende Akzeptanz der Maßnahme innerhalb der Verwaltung, habe mich zu Beginn gefühlt wie ein ‚Nachhilfeschüler‘“
- „Aufzeigen der eigenen Rolle“, aber „Änderung der Rolle nicht möglich“

Aus allen drei Äußerungen spricht eine generelle Zufriedenheit mit der Qualifikation des Coachs. Coaching verhalf zu mehr Selbstreflexion, zur Rollenklärung und erweiterte den Kompetenz- und Performanzrahmen. Negativ erlebten diese Führungskräfte dann die Umsetzung der Ergebnisse oder auch Erkenntnisse in die Praxis. Zu vermuten ist, dass die in der Beratung entwickelten Ziele und Strategien nicht zu dem strukturellen Rahmen der Institution passten.

Anhand dieser Angaben lässt sich sehr eindrücklich die Wirksamkeit von Coaching prüfen. Mit Ausnahme der Führungskräfte mit ausschließlich positiven Erfahrungen, wird von allen anderen Führungskräften dieser Beratungsform der Erfolg abgesprochen – wobei das nur zum Teil an der Person des Coachs liegt.

### 9.13. Würden die Führungskräfte Coaching in ihrer Abteilung begrüßen?

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Ja	81	65,9	66,4	66,4
	Nein	30	24,4	24,6	91,0
	Sonstiges	11	8,9	9,0	100,0
	Gesamt	122	99,2	100,0	
Fehlend	System	1	,8		
Gesamt		123	100,0		

**Tabelle 18: Führungskräfte, die Coaching begrüßen bzw. ablehnen**

Mit 66,4% ist der größere Anteil an Führungskräften einem möglichen Coaching gegenüber positiv eingestellt. Lediglich 24,6% lehnen es in ihrer Abteilung ab. Unter der Rubrik „Sonstiges“ sind die Antworten zusammengefasst, die keine eindeutige Zuordnung zuließen. Drei Personen waren nicht entschieden, eine Person beantwortete diese Frage gar nicht. Ein weiterer Teilnehmer nannte ein „Ja“, schränkte es aber durch ein „grundsätzlich“ in Klammern wieder so ein, dass eine Zuordnung nicht möglich war:

- „Nehme bereits am Coaching teil.“
- „Momentan reicht mir das ‚Kollegen-Coaching‘ aus. Die Möglichkeit eines organisierten Coachings würde bei großen Schwierigkeiten hilfreich sein.“
- „Wenn es von den Mitarbeitern gewünscht wird, Ja.“

- „keine Erfahrung“
- „So, wie es sein sollte, Ja. So, wie ich es erlebt habe, Nein.“
- „Ja. Anmerkung: Für mich ist Coaching unsere bereits eingeführten Mitarbeiter-Jahresgespräche und die GFZ-Gespräche (Grundsätze Führung und Zusammenarbeit, d.Verf.). Für ein zusätzliches Element sehe ich keinen Bedarf.“

Bei der weiteren Betrachtung werden ausschließlich die Befürworter (N=81) sowie die Ablehner (N=30) herangezogen.

### 9.13.1. Biographische Angaben für die Stichprobe der Personen, die Coaching in ihrer Abteilung begrüßen (N=81)

Tabellen 19.1. – 19.6.: Biographische Angaben der Befürworter

#### Statistiken

	Alter	Sex	Beruf	Dienst	Mitarbeit.	Berufserfahrung	Kontext
N Gültig	81	81	81	80	69	81	80
Fehlend	0	0	0	1	12	0	1
Mittelwert	45,33	1,63	2,77	1,44	23,51	5,43	3,83
Standardabweichung	7,947	,486	1,087	,499	38,518	1,150	2,459
Varianz	63,150	,236	1,182	,249	1483,636	1,323	6,045
Minimum	27	1	2	1	0	1	1
Maximum	63	2	5	2	200	6	7

#### Sex

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Frauen	30	37,0	37,0	37,0
Männer	51	63,0	63,0	100,0
Gesamt	81	100,0	100,0	

**Beruf**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Diplom-Verwaltungswirt/in	46	56,8	56,8	56,8
	Jurist/in	21	25,9	25,9	82,7
	Studium im betriebs- bzw. volkswirtschaftlichen Bereich	1	1,2	1,2	84,0
	Andere Berufe	13	16,0	16,0	100,0
	Gesamt	81	100,0	100,0	

**Dienst**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	gehobenen Dienst	45	55,6	56,3	56,3
	höheren Dienst	35	43,2	43,8	100,0
	Gesamt	80	98,8	100,0	
Fehlend	System	1	1,2		
	Gesamt	81	100,0		

**Berufserfahrung**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	weniger als 1 Jahr	1	1,2	1,2	1,2
	1-3 Jahre	3	3,7	3,7	4,9
	4-6 Jahre	3	3,7	3,7	8,6
	7-10 Jahre	6	7,4	7,4	16,0
	11-15 Jahre	8	9,9	9,9	25,9
	über 15 Jahre	60	74,1	74,1	100,0
	Gesamt	81	100,0	100,0	

**Kontext**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Leistungsabteilung	28	34,6	35,0	35,0
	Auskunfts- und Beratungsstelle/ Servicestelle	2	2,5	2,5	37,5
	Ausbildungsbereich	10	12,3	12,5	50,0
	Betriebsprüfdienst	2	2,5	2,5	52,5
	Personalabteilung	9	11,1	11,3	63,8
	Organisationsbereich	12	14,8	15,0	78,8
	anderen Bereich	17	21,0	21,3	100,0
	Gesamt	80	98,8	100,0	
Fehlend	System	1	1,2		
	Gesamt	81	100,0		

### 9.13.2. Gibt es die "typische" Führungskraft im öffentlichen Dienst, die Coaching ablehnt bzw. wünscht? (Bezug zu Frage 9)

Ausgehend von der für diese Arbeit zentralen Frage: „Würden Sie Coaching in Ihrer Abteilung begrüßen?“ interessiert besonders, was die „typische“ Führungskraft im öffentlichen Dienst von Coaching hält. Wird Coaching abgelehnt aufgrund konkreter negativer Erfahrungen oder negativer Attribution? Und umgekehrt: Welchen Einfluss haben positive Erfahrungen? Lassen sich Rückschlüsse auf die Erfahrung mit einem internen oder externen Coach ziehen? Was verbinden Führungskräfte der Deutschen Rentenversicherung mit Coaching, wenn sie es in ihrer Abteilung ablehnen bzw. es begrüßen? Und schließlich: Welche Schwierigkeiten / Risiken sehen diese Führungskräfte, die ein Coaching in ihrer Abteilung ablehnen? Welche Schwierigkeiten / Risiken sind tolerierbar bei der Entscheidung für oder gegen ein Coaching?

Für die Überprüfung der kontinuierlichen Variablen Alter und Anzahl der Mitarbeiter wurde der T- Test verwendet.

Gruppenstatistiken

	Würden Sie Coaching in Ihrer Abteilung begrüßen?	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Alter	Ja	81	45,33	7,947	,883
	Nein	29	50,10	6,433	1,195
Mitarbeit.	Ja	69	23,51	38,518	4,637
	Nein	27	22,26	21,307	4,100

Tabelle 20.1.: Einfluss Alter und Anzahl der Mitarbeiter

Es zeigt sich ein bedeutsamer Unterschied zwischen „Ablehnern“ und „Befürwortern“ im Alter. Jüngere Personen befürworten Coaching viel eher als Ältere ( $T_{(108)} = -2,90$ ;  $p \leq .01$ ). Hinsichtlich der Anzahl der Mitarbeiter zeigt sich kein Unterschied zwischen „Ablehnern“ und „Befürwortern“. Dieses Ergebnis verliert jedoch an Aussagekraft, wenn man die im Kapitel 9.2. beschriebene unterschiedliche Auslegung der Führungskräfte hinsichtlich der Anzahl ihrer Mitarbeiter berücksichtigt (siehe auch Tabelle 1.5.).

Für die Überprüfung der Unterschiede in den kategorialen Variablen (Geschlecht, Beruf, Dienst, Berufserfahrung und Arbeitskontext) kamen Chi-Quadrat-Tests zur Anwendung.

**Sex \* Coaching Ablehnen vs. Befürworten (Kreuztabelle)**

			Coaching Ablehnen vs. Befürworten		Gesamt
			Befürworten	Ablehnen	
Sex	Frauen	Anzahl	30	3	33
		Erwartete Anzahl	24,3	8,7	33,0
	Männer	Anzahl	51	26	77
		Erwartete Anzahl	56,7	20,3	77,0
Gesamt		Anzahl	81	29	110
		Erwartete Anzahl	81,0	29,0	110,0

**Tabelle 20.2.: Einfluss Geschlecht**

Es zeigt sich, dass Frauen im Vergleich zu Männern deutlich häufiger Coaching begrüßen. Dieser Unterschied ist statistisch bedeutsam ( $\chi^2_{(1,110)} = 7.24; p \leq .01$ ).

**Tabelle 20.3. – 20.5: Einfluss Beruf, Dienst, Berufserfahrung**

**Beruf \* Coaching Ablehnen vs. Befürworten (Kreuztabelle)**

			Coaching Ablehnen vs. Befürworten		Gesamt
			Befürworten	Ablehnen	
Beruf	Diplom-Verwaltungswirt/in	Anzahl	46	19	65
		Erwartete Anzahl	47,4	17,6	65,0
	Jurist/in	Anzahl	21	6	27
		Erwartete Anzahl	19,7	7,3	27,0
	Studium im betriebs- bzw. volkswirtschaftlichen Bereich	Anzahl	1	0	1
		Erwartete Anzahl	,7	,3	1,0
	Andere Berufe	Anzahl	13	5	18
		Erwartete Anzahl	13,1	4,9	18,0
Gesamt		Anzahl	81	30	111
		Erwartete Anzahl	81,0	30,0	111,0

**Dienst \* Coaching Ablehnen vs. Befürworten (Kreuztabelle)**

			Coaching Ablehnen vs. Befürworten		Gesamt
			Befürworten	Ablehnen	
Dienst	gehobener Dienst	Anzahl	45	17	62
		Erwartete Anzahl	45,1	16,9	62,0
	höherer Dienst	Anzahl	35	13	48
		Erwartete Anzahl	34,9	13,1	48,0
Gesamt		Anzahl	80	30	110
		Erwartete Anzahl	80,0	30,0	110,0

**Berufserfahrung in zwei Gruppen \* Coaching Ablehnen vs. Befürworten (Kreuztabelle)**

			Coaching Ablehnen vs. Befürworten		Gesamt
			Befürworten	Ablehnen	
Berufserfahrung in zwei Gruppen	bis 15 Jahre Berufserfahrung	Anzahl	21	5	26
		Erwartete Anzahl	19,0	7,0	26,0
	mehr als 25 Jahre Berufserfahrung	Anzahl	60	25	85
		Erwartete Anzahl	62,0	23,0	85,0
Gesamt		Anzahl	81	30	111
		Erwartete Anzahl	81,0	30,0	111,0

**Anmerkung:** Die Variable Berufserfahrung wurde in zwei große Gruppen (bis 15 Jahre / mehr als 15 Jahre) zusammengefasst, da ansonsten die Zellenbesetzung in über 50% der Fälle zu klein wäre.

Die Tabellen 20.3. – 20.5. lassen keine signifikanten Gruppenunterschiede zur erwarteten Anzahl erkennen. Dies zeigt, dass der Grundberuf, der Dienstgrad und die Dauer der Berufserfahrung keinen Einfluss auf Ablehnung oder Befürwortung haben. Dieses Ergebnis ist nicht verwunderlich, da dem höheren Dienst auch „Aufstiegsbeamte“ angehören. Das sind Führungskräfte, die aufgrund ihrer besonderen Leistung oder ihres Dienstaltes vom gehobenen in den höheren Dienst gewechselt sind. Der Grundberuf bleibt der des Diplom-Verwaltungswirtes. Eine klare Differenzierung hinsichtlich Grundberuf und Dienstgrad ist somit schwierig, sodass auch keine Aussage getroffen werden kann, inwieweit diese sich auf das Befürworten bzw. Ablehnen von Coaching auswirkt.

**Kontext \* Coaching Ablehnen vs. Befürworten (Kreuztabelle)**

			Coaching Ablehnen vs. Befürworten		Gesamt
			Befürworten	ablehnen	
Kontext	Leistungsabteilung	Anzahl	28	15	43
		Erwartete Anzahl	31,3	11,7	43,0
	Auskunfts- und Beratungsstelle/ Servicestelle	Anzahl	2	0	2
		Erwartete Anzahl	1,5	,5	2,0
	Ausbildungsbereich	Anzahl	10	0	10
		Erwartete Anzahl	7,3	2,7	10,0
	Betriebsprüfdienst	Anzahl	2	2	4
		Erwartete Anzahl	2,9	1,1	4,0
	Personalabteilung	Anzahl	9	2	11
		Erwartete Anzahl	8,0	3,0	11,0
	Organisationsbereich	Anzahl	12	2	14
		Erwartete Anzahl	10,2	3,8	14,0
	anderen Bereich	Anzahl	17	9	26
		Erwartete Anzahl	18,9	7,1	26,0
Gesamt		Anzahl	80	30	110
		Erwartete Anzahl	80,0	30,0	110,0

**Tabelle 20.6.: Einfluss Arbeitskontext**

Hinsichtlich des Arbeitskontextes lassen sich Häufigkeitsunterschiede zwischen Befürwortern und Ablehnern nicht statistisch prüfen, da einige Zellen erwartete Häufigkeiten unter 5 aufweisen.

Als Ergebnis bleibt festzuhalten:

*Die typische Führungskraft, die im öffentlichen Dienst (hier: Deutsche Rentenversicherung) Coaching begrüßt, ist weiblich und eher jüngeren Alters (Mittelwert laut Auswertung um 45 Jahre). Die Führungskraft, die Coaching ablehnend gegenüber steht, ist männlich und deutlich älter (Mittelwert um 50 Jahre).*

Das Alter der Befragten liegt zwischen 27 und 63 Jahren. Obwohl die Auswertung keinen Zusammenhang zwischen Befürwortern bzw. Ablehnern und Grundberuf, Dienstgrad, Anzahl der Mitarbeiter sowie Berufserfahrung zeigt, ist wahrscheinlich, dass Führungskräfte, die Coaching positiv beurteilen, eher über eine geringere Berufserfahrung verfügen – einfach, weil sie jünger sind. Ein Grund könnte sein,



dass sie (noch) wenig mit der im öffentlichen Dienst anzutreffenden Organisationsstruktur identifiziert sind. Auf mögliche strukturelle oder auch persönliche Veränderungen reagieren Jüngere flexibler und weniger ängstlich.

Bei der Beantwortung der Frage, warum Frauen Coaching eher befürworten als Männer bleibt zu überprüfen, ob dies mit einer höheren Bereitschaft zur Reflexion und somit zur „sinnlichen Reflexivität“ im Sinne von Petzold zu erklären ist (vgl. Petzold 2003, 955). Haben emotionale Prozesse für Frauen und Männer unterschiedliche Bedeutung? Kann der Wunsch nach Coaching mit dem geschlechertypischen Zugang zu Emotionen in Verbindung gebracht werden? Goleman weist darauf hin, dass Jungen und Mädchen bereits bis zur Adoleszenz einen ganz unterschiedlichen Umgang mit Emotionen lernen (vgl. Goleman 2005, 169).

*„Wenn Mütter mit ihren kleinen Kindern spielen, zeigen sie Töchtern ein weiteres Spektrum an Emotionen als Söhnen; wenn Mütter mit ihren Töchtern über Gefühle sprechen, gehen sie ausführlicher auf den emotionalen Zustand selbst ein, als sie dies bei Söhnen tun, während sie bei den Söhnen ausführlicher über die Ursachen und Folgen von Emotionen sprechen“ (ebd.).*

Die oftmals frühere sprachliche Gewandtheit von Mädchen hat zudem zur Folge, dass es diesen leichter fällt ihre Gefühle zu artikulieren und emotionale Reaktionen zu erklären. Dahingegen bleiben emotionale Zustände bei Jungen häufiger unbewusst. Goleman sagt zudem:

*„Jungen beziehen ihren Stolz aus einer einsamen, unbeugsamen Unabhängigkeit und Autonomie, während Mädchen sich als Teil eines Netzes der Verbundenheit sehen. Jungen fühlen sich daher von allem bedroht, das ihre Unabhängigkeit gefährden könnte, während Mädchen sich eher von einem Bruch ihrer Beziehungen bedroht fühlen“ (Goleman 2005, 170).*

Die Ausführungen Golemans belegen, dass Frauen aufgrund ihres leichteren Umgangs mit Emotionen auch reflexiven Prozessen offener gegenüber eingestellt

sind. Die männlichen Führungskräfte könnten hingegen im Coaching eine potentielle Gefahr sehen, ihre Autonomie zu verlieren.

In seinem Konzept der „sinnlichen Reflexivität“ spricht Petzold den Emotionen eine entscheidende Bedeutung zu. Er sieht in der Beobachtungsfähigkeit, Reflexivität und der Fähigkeit zu emotionalen Wertungen eine anthropologische Grundqualität des Menschen. So definiert er Reflexivität immer auch als „Koreflexivität in Kontexten / Kontinua“. Diese Koreflexivität bildet die Grundlage für die in der Ko-respondenz miteinander wurzelnden „Triplexreflexion“, das Beobachten des eigenen Beobachtens (vgl. Petzold 1998, 221). Entscheidend an diesem Modell der Metareflexion ist der Einfluss von Emotionen, durch die reflexive Prozesse maßgebend mit beeinflusst werden. In dem Bemühen, Situationen und Dynamiken im Praxisfeld wahrzunehmen, zu erfassen, zu verstehen und zu erklären (Hermeneutische Spirale, vgl. Petzold 2003, 405), dürfen die kognitionswissenschaftlichen nicht von den emotionstheoretischen und von den handlungstheoretischen Aspekten getrennt werden.

### 9.13.3. Welche Assoziation haben die Führungskräfte, die Coaching befürworten bzw. ablehnen?

Was verbinden Führungskräfte mit Coaching, wenn sie es in ihrer Abteilung begrüßen? Hier sind die Angaben auf die Frage 2 (Definition von Coaching) der „Befürworter“ von Coaching in einer Häufigkeitstabelle wiedergegeben.

Tabellen 21.1. – 21.13.: Assoziationen der „Befürworter“

		Fachliche Beratungsmethode			
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	48	59,3	59,3	59,3
	vorhanden	33	40,7	40,7	100,0
	Gesamt	81	100,0	100,0	

**Optimierung der Führungsaufgaben**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	56	69,1	69,1	69,1
	vorhanden	25	30,9	30,9	100,0
Gesamt		81	100,0	100,0	

**Übernahme neuer Aufgaben**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	77	95,1	95,1	95,1
	vorhanden	4	4,9	4,9	100,0
Gesamt		81	100,0	100,0	

**Gewinn von persönlichen Kompetenzen und Performanzen**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	70	86,4	86,4	86,4
	vorhanden	11	13,6	13,6	100,0
Gesamt		81	100,0	100,0	

**Gewinn von fachlich-professionellen Kompetenzen und Performanzen**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	64	79,0	79,0	79,0
	vorhanden	17	21,0	21,0	100,0
Gesamt		81	100,0	100,0	

**Karriereplanung**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	80	98,8	98,8	98,8
	vorhanden	1	1,2	1,2	100,0
Gesamt		81	100,0	100,0	

**Strukturelle Veränderungsprozesse**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	79	97,5	97,5	97,5
	vorhanden	2	2,5	2,5	100,0
Gesamt		81	100,0	100,0	

**Instrument der Qualitätssicherung und Qualitätsteigerung**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	73	90,1	90,1	90,1
	vorhanden	8	9,9	9,9	100,0
Gesamt		81	100,0	100,0	

### Reflexion der Arbeitssituation und des eigenen Verhaltens

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	70	86,4	86,4	86,4
	vorhanden	11	13,6	13,6	100,0
Gesamt		81	100,0	100,0	

### Konfliktmanagement

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	73	90,1	90,1	90,1
	vorhanden	8	9,9	9,9	100,0
Gesamt		81	100,0	100,0	

Hinweis: Die Kategorie „Assoziation mit Kontrolle und Aufsicht“ wurde hier nicht mehr aufgenommen.

### Sicht von Außen (Metaebene)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	76	93,8	93,8	93,8
	vorhanden	5	6,2	6,2	100,0
Gesamt		81	100,0	100,0	

### überflüssig bis störend

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	81	100,0	100,0	100,0

### Nichts

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	73	90,1	90,1	90,1
	vorhanden	8	9,9	9,9	100,0
Gesamt		81	100,0	100,0	

Hinweis: Die Führungskräfte, die die Frage 2 nicht beantworteten, wurden auch hier nicht berücksichtigt.

Was verbinden Führungskräfte mit Coaching, wenn sie es in ihrer Abteilung ablehnen? Häufigkeitstabelle für die "Ablehner" (N=30) in der Frage 2 (Definition von Coaching):

Tabellen 22.1. – 22.13.: Assoziationen der „Ablehner“

**Fachliche Beratungsmethode**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	17	56,7	56,7	56,7
	vorhanden	13	43,3	43,3	100,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

**Optimierung der Führungsaufgaben**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	23	76,7	76,7	76,7
	vorhanden	7	23,3	23,3	100,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

**Übernahme neuer Aufgaben**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	29	96,7	96,7	96,7
	vorhanden	1	3,3	3,3	100,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

**Gewinn von persönlichen Kompetenzen und Performanzen**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	26	86,7	86,7	86,7
	vorhanden	4	13,3	13,3	100,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

**Gewinn von fachlich-professionellen Kompetenzen und Performanzen**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	24	80,0	80,0	80,0
	vorhanden	6	20,0	20,0	100,0
	Gesamt	30	100,0	100,0	

**Karriereplanung**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	30	100,0	100,0	100,0

**Strukturelle Veränderungsprozesse**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig nicht vorhanden	30	100,0	100,0	100,0

**Instrument der Qualitätssicherung und Qualitätssteigerung**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig nicht vorhanden	29	96,7	96,7	96,7
vorhanden	1	3,3	3,3	100,0
Gesamt	30	100,0	100,0	

**Reflexion der Arbeitssituation und des eigenen Verhaltens**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig nicht vorhanden	27	90,0	90,0	90,0
vorhanden	3	10,0	10,0	100,0
Gesamt	30	100,0	100,0	

**Konfliktmanagement**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig nicht vorhanden	29	96,7	96,7	96,7
vorhanden	1	3,3	3,3	100,0
Gesamt	30	100,0	100,0	

**Sicht von Außen (Metaebene)**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig nicht vorhanden	29	96,7	96,7	96,7
vorhanden	1	3,3	3,3	100,0
Gesamt	30	100,0	100,0	

**überflüssig bis störend**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig nicht vorhanden	28	93,3	93,3	93,3
vorhanden	2	6,7	6,7	100,0
Gesamt	30	100,0	100,0	

**Nichts**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig nicht vorhanden	26	86,7	86,7	86,7
vorhanden	4	13,3	13,3	100,0
Gesamt	30	100,0	100,0	

Eine Gegenüberstellung der Assoziationen zu Coaching zwischen Befürwortern und Ablehnern zeigt keine signifikanten Gruppenunterschiede. Einzig die Ablehner empfinden Coaching als überflüssig und störend. Interessant ist, dass immerhin acht Personen, die sich nichts unter Coaching vorstellen können – und dies zum Teil auch explizit im Fragebogen angaben – Coaching in ihrer Abteilung begrüßen würden. Dies könnte daran liegen, dass die im öffentlichen Dienst angebotenen Fortbildungsseminare meiner Erfahrung nach bei Führungskräften große Resonanz finden. Möglich wäre auch, dass die in der Frage 1 angehängte Kurzdefinition über Coaching Neugier oder auch Interesse geweckt hat. Aufgrund der Erfahrung, dass Coaching als Instrument der Personalentwicklung bislang eher im Profit-Bereich angesiedelt ist, könnte ein Wunsch nach Gleichheit Grund für das Befürworten von Coaching sein.

#### 9.13.4. Welche Schwierigkeiten / Risiken sehen die Führungskräfte, die Coaching ablehnen bzw. befürworten?

In Form einer Häufigkeitstabelle wird zunächst für die Gruppe der „Befürworter“ geschaut, welche Schwierigkeiten / Risiken sie mit Coaching verbinden (Frage 8).

Tabellen 23.1. – 23.16.: Schwierigkeiten / Risiken der „Befürworter“

##### fehlende Fach- und Feldkompetenz (externer Coach)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	56	69,1	91,8	91,8
	vorhanden	5	6,2	8,2	100,0
	Gesamt	61	75,3	100,0	
Fehlend	System	20	24,7		
Gesamt		81	100,0		

##### fehlende Neutralität, Betriebsblindheit (interner Coach)

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	59	72,8	96,7	96,7
	vorhanden	2	2,5	3,3	100,0
	Gesamt	61	75,3	100,0	
Fehlend	System	20	24,7		
Gesamt		81	100,0		

**Passung**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	55	67,9	90,2	90,2
	vorhanden	6	7,4	9,8	100,0
	Gesamt	61	75,3	100,0	
Fehlend	System	20	24,7		
Gesamt		81	100,0		

**Interessenkonflikte**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	56	69,1	91,8	91,8
	vorhanden	5	6,2	8,2	100,0
	Gesamt	61	75,3	100,0	
Fehlend	System	20	24,7		
Gesamt		81	100,0		

**fehlende Akzeptanz**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	47	58,0	77,0	77,0
	vorhanden	14	17,3	23,0	100,0
	Gesamt	61	75,3	100,0	
Fehlend	System	20	24,7		
Gesamt		81	100,0		

**Verletzung der Verschwiegenheitspflicht**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	56	69,1	91,8	91,8
	vorhanden	5	6,2	8,2	100,0
	Gesamt	61	75,3	100,0	
Fehlend	System	20	24,7		
Gesamt		81	100,0		

**Abhängigkeit vom Coach**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	49	60,5	80,3	80,3
	vorhanden	12	14,8	19,7	100,0
	Gesamt	61	75,3	100,0	
Fehlend	System	20	24,7		
Gesamt		81	100,0		



**Gefahr der Kontrolle**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	55	67,9	90,2	90,2
	vorhanden	6	7,4	9,8	100,0
	Gesamt	61	75,3	100,0	
Fehlend	System	20	24,7		
Gesamt		81	100,0		

**Offenheit und Vertrauen dem Coach gegenüber**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	46	56,8	75,4	75,4
	vorhanden	15	18,5	24,6	100,0
	Gesamt	61	75,3	100,0	
Fehlend	System	20	24,7		
Gesamt		81	100,0		

**Coaching nur Alibifunktion**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	57	70,4	93,4	93,4
	vorhanden	4	4,9	6,6	100,0
	Gesamt	61	75,3	100,0	
Fehlend	System	20	24,7		
Gesamt		81	100,0		

**Schwierigkeit in der Umsetzung**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	59	72,8	96,7	96,7
	vorhanden	2	2,5	3,3	100,0
	Gesamt	61	75,3	100,0	
Fehlend	System	20	24,7		
Gesamt		81	100,0		

**Finanzieller Aufwand**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	58	71,6	95,1	95,1
	vorhanden	3	3,7	4,9	100,0
	Gesamt	61	75,3	100,0	
Fehlend	System	20	24,7		
Gesamt		81	100,0		

**Zeitaufwand**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	57	70,4	93,4	93,4
	vorhanden	4	4,9	6,6	100,0
	Gesamt	61	75,3	100,0	
Fehlend	System	20	24,7		
Gesamt		81	100,0		

**strukturelle Gegebenheiten lassen sich nicht ändern**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	59	72,8	96,7	96,7
	vorhanden	2	2,5	3,3	100,0
	Gesamt	61	75,3	100,0	
Fehlend	System	20	24,7		
Gesamt		81	100,0		

**schwer einschätzbar**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	60	74,1	98,4	98,4
	vorhanden	1	1,2	1,6	100,0
	Gesamt	61	75,3	100,0	
Fehlend	System	20	24,7		
Gesamt		81	100,0		

**keine**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	53	65,4	86,9	86,9
	vorhanden	8	9,9	13,1	100,0
	Gesamt	61	75,3	100,0	
Fehlend	System	20	24,7		
Gesamt		81	100,0		

Häufigkeitstabelle für die „Ablehner“ hinsichtlich der Schwierigkeiten / Risiken von Coaching (Frage 8):

Tabellen 24.1. – 24.16.: Schwierigkeiten / Risiken der „Ablehner“

**fehlende Fach- und Feldkompetenz (externer Coach)**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	17	56,7	81,0	81,0
	vorhanden	4	13,3	19,0	100,0
	Gesamt	21	70,0	100,0	
Fehlend	System	9	30,0		
Gesamt		30	100,0		

**fehlende Neutralität, Betriebsblindheit (interner Coach)**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	20	66,7	95,2	95,2
	vorhanden	1	3,3	4,8	100,0
	Gesamt	21	70,0	100,0	
Fehlend	System	9	30,0		
Gesamt		30	100,0		

**Passung**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	20	66,7	95,2	95,2
	vorhanden	1	3,3	4,8	100,0
	Gesamt	21	70,0	100,0	
Fehlend	System	9	30,0		
Gesamt		30	100,0		

**Interessenkonflikte**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	20	66,7	95,2	95,2
	vorhanden	1	3,3	4,8	100,0
	Gesamt	21	70,0	100,0	
Fehlend	System	9	30,0		
Gesamt		30	100,0		

**fehlende Akzeptanz**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	18	60,0	85,7	85,7
	vorhanden	3	10,0		
	Gesamt	21	70,0		
Fehlend	System	9	30,0		
Gesamt		30	100,0		

**Verletzung der Verschwiegenheitspflicht**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	21	70,0	100,0	100,0
Fehlend	System	9	30,0		
Gesamt		30	100,0		

**Abhängigkeit vom Coach**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	20	66,7	95,2	95,2
	vorhanden	1	3,3		
	Gesamt	21	70,0		
Fehlend	System	9	30,0		
Gesamt		30	100,0		

**Gefahr der Kontrolle**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	19	63,3	90,5	90,5
	vorhanden	2	6,7		
	Gesamt	21	70,0		
Fehlend	System	9	30,0		
Gesamt		30	100,0		

**Offenheit und Vertrauen dem Coach gegenüber**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	21	70,0	100,0	100,0
Fehlend	System	9	30,0		
Gesamt		30	100,0		

**Coaching nur Alibifunktion**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	18	60,0	85,7	85,7
	vorhanden	3	10,0		
	Gesamt	21	70,0		
Fehlend	System	9	30,0		
Gesamt		30	100,0		

**Schwierigkeit in der Umsetzung**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	19	63,3	90,5	90,5
	vorhanden	2	6,7	9,5	100,0
	Gesamt	21	70,0	100,0	
Fehlend	System	9	30,0		
Gesamt		30	100,0		

**finanzieller Aufwand**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	19	63,3	90,5	90,5
	vorhanden	2	6,7	9,5	100,0
	Gesamt	21	70,0	100,0	
Fehlend	System	9	30,0		
Gesamt		30	100,0		

**Zeitaufwand**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	21	70,0	100,0	100,0
Fehlend	System	9	30,0		
Gesamt		30	100,0		

**strukturelle Gegebenheiten lassen sich nicht ändern**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	21	70,0	100,0	100,0
Fehlend	System	9	30,0		
Gesamt		30	100,0		

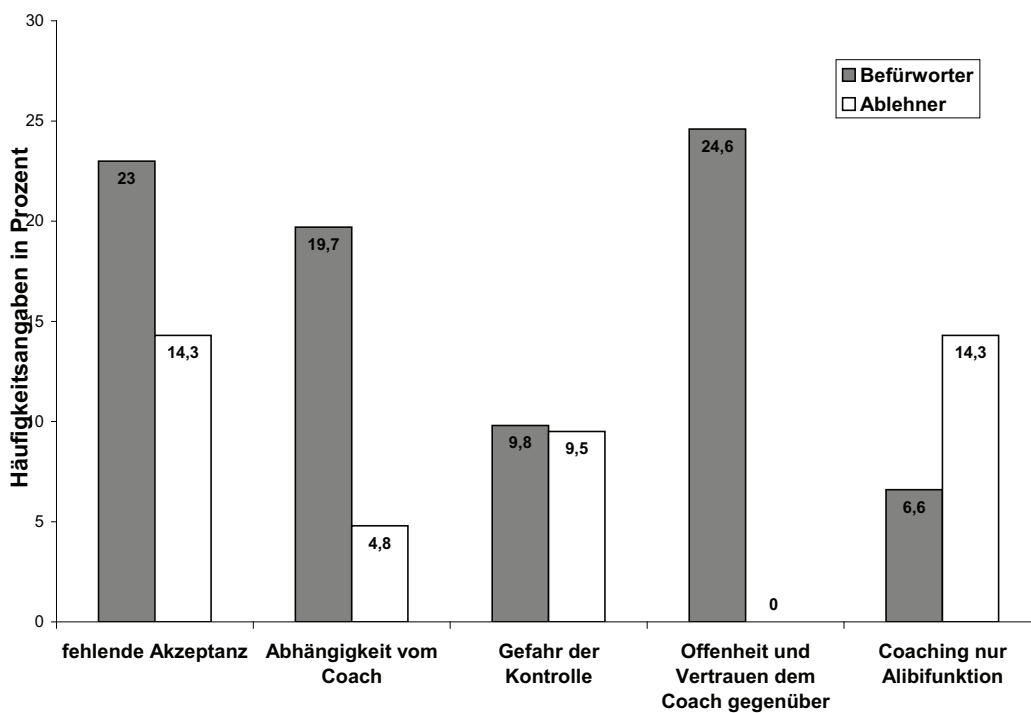
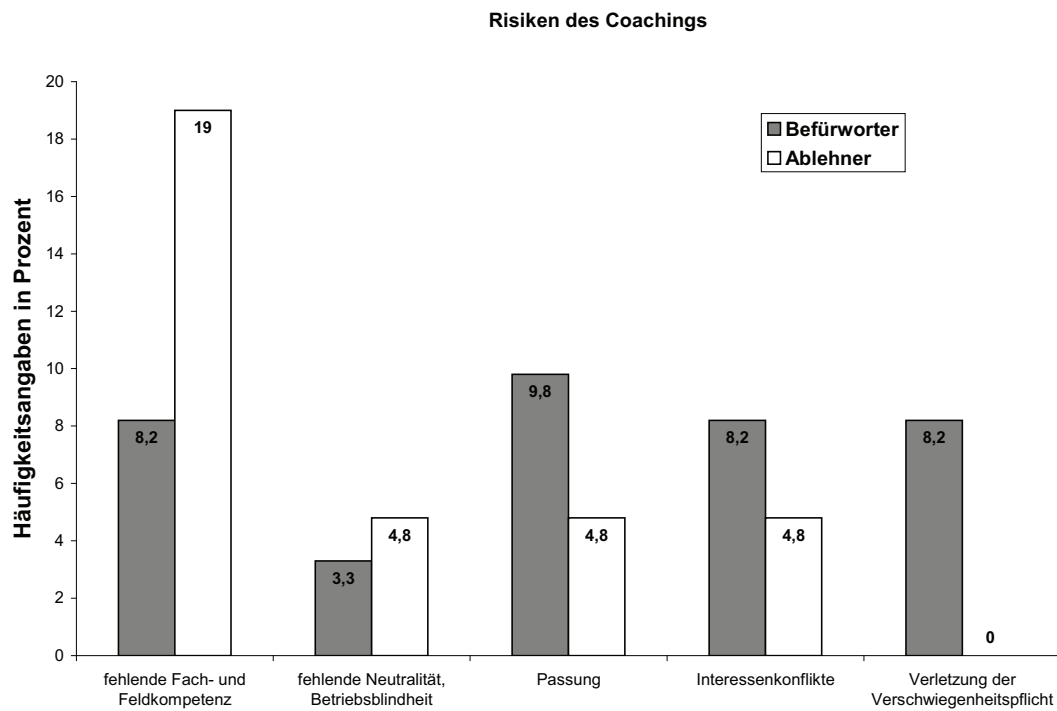
**schwer einschätzbar**

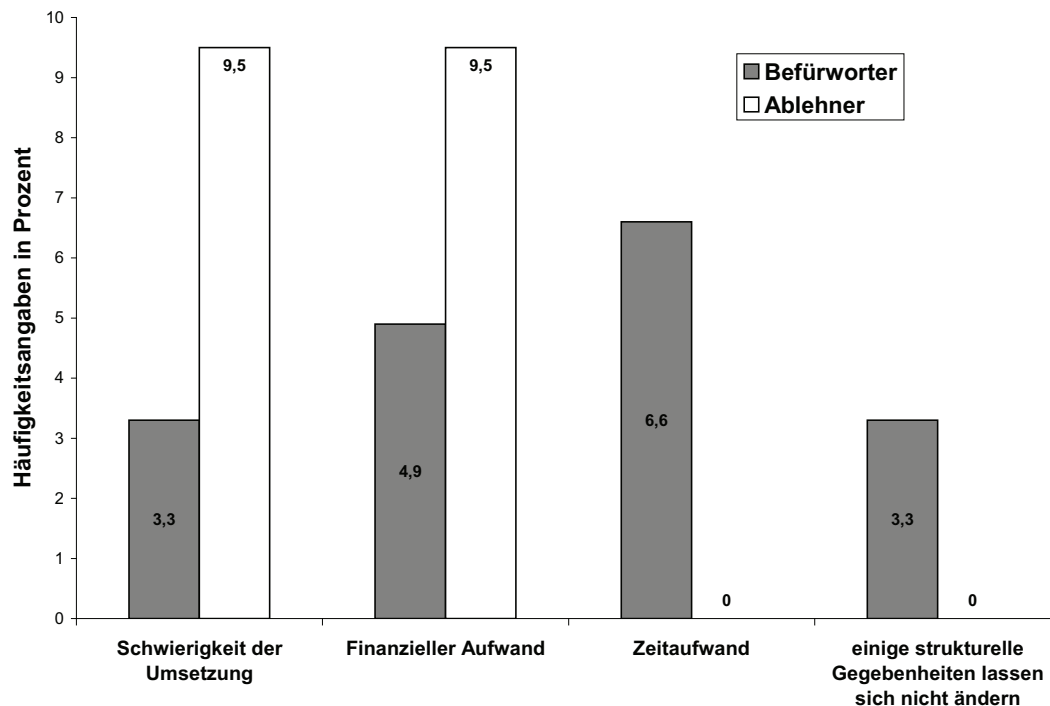
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	19	63,3	90,5	90,5
	vorhanden	2	6,7	9,5	100,0
	Gesamt	21	70,0	100,0	
Fehlend	System	9	30,0		
Gesamt		30	100,0		

**keine**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	nicht vorhanden	17	56,7	81,0	81,0
	vorhanden	4	13,3	19,0	100,0
	Gesamt	21	70,0	100,0	
Fehlend	System	9	30,0		
Gesamt		30	100,0		

Abbildungen 5.1. – 5.3.: Vergleich Befürworter und Ablehner hinsichtlich Schwierigkeiten / Risiken





Da die Fallzahlen (Häufigkeiten) in den einzelnen Zellen zu klein sind, lassen sich auf die Frage, welche Schwierigkeiten / Risiken für die Führungskräfte in der Deutschen Rentenversicherung tolerierbar sind und welche den Wunsch nach Coaching ausschließen, keine statistisch belegbaren Aussagen machen.

Deskriptiv lässt sich jedoch feststellen:

**Befürworter** geben häufiger folgende Schwierigkeiten / Risiken an:

- Verletzung der Verschwiegenheitspflicht
- Abhängigkeit vom Coach
- Offenheit und Vertrauen dem Coach gegenüber
- Zeitaufwand

**Ablehner** hingegen geben nur das Risiko "Fehlende Fach- und Feldkompetenz (externer Coach)" häufiger an. Zudem sehen die Ablehner im Coaching häufiger das Risiko, dass es lediglich Alibifunktion haben könnte.

### 9.13.5. Einfluss des internen vs. externen Coachs auf den Wunsch nach Coaching

**Interner vs. externer Coach**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	externer Coach	17	85,0	85,0	85,0
	interner Coach	3	15,0	15,0	100,0
	Gesamt	20	100,0	100,0	

**Tabelle 25.1.: Einsatz interner / externer Coach**

Bei einem N von zwanzig Personen mit Coaching-Erfahrung gaben 17 Führungskräfte an, einen externen Coach gehabt zu haben. Die Frage, ob sie Coaching in ihrer Abteilung begrüßen würden, bejahten 12 von ihnen (siehe Tabelle 25.2.).

**Coaching Ablehnen vs. Befürworten**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	befürworten	12	70,6	85,7	85,7
	ablehnen	2	11,8	14,3	100,0
	Gesamt	14	82,4	100,0	
Fehlend	System	3	17,6		
Gesamt		17	100,0		

**Tabelle 25.2.: Einfluss interner / externer Coach**

Die drei Personen, die einen internen Coach angaben, befürworteten alle Coaching. Als Fazit aus dieser Gegenüberstellung muss jedoch festgehalten werden, dass aufgrund der sehr geringen Anzahl von drei Personen keine relevante Aussage hinsichtlich der Frage getroffen werden kann, inwieweit internes oder externes Coaching den Wunsch nach Coaching überhaupt beeinflusst.



### 9.13.6. Welchen Einfluss haben Erfahrungen auf das Befürworten bzw. das Ablehnen von Coaching?

Bei einem N von zwanzig haben fünf Personen ausschließlich negative und neun Personen ausschließlich positive Erfahrungen mit Coaching gemacht. Die Angaben der Führungskräfte, die sowohl negative als auch positive Erfahrungen machten, finden bei dieser Fragestellung keine Berücksichtigung. Diese drei Stimmen sind in der Spalte „Fehlend“ aufgeführt. Zu prüfen ist, ob Coaching aufgrund dieser Erfahrungen nun begrüßt oder abgelehnt wird.

**Coaching Ablehnen vs. Befürworten**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	befürworten	3	37,5	60,0	60,0
	ablehnen	2	25,0	40,0	100,0
	Gesamt	5	62,5	100,0	
Fehlend	System	3	37,5		
Gesamt		8	100,0		

**Tabelle 26.1.: Einfluss negativer Erfahrungen**

Die Auswertung der fünf Stimmen zeigt, dass negative Erfahrungen mit Coaching eine grundsätzliche Ablehnung nicht fördern. Coaching wird somit im Einzelfall trotz negativer Erfahrung befürwortet. Aus allen Antworten (siehe auch Kapitel 9.12.) ist eine Kritik an der persönlichen und professionellen Kompetenz und Performanz des Coachs herauszuhören. Das Coaching sei oberflächlich, zu pauschal geblieben. Lediglich die Führungskraft, die äußerte: „Schöne Worte, die mit späteren Handlungen nicht übereinstimmen! Totale Verarschung der Mitarbeiter!“, lehnte Coaching in der Abteilung kategorisch ab. Die Führungskraft, die den Coach arrogant („besserwisserische Führung“) und verletzend erlebte, lehnt ein derartiges Coaching zwar ab, befürwortet Coaching aber grundsätzlich. Allen negativen Erfahrungen gleich ist die Kritik, dass das so erlebte Coaching nur das Ziel verfolge, die Mitarbeiter zu beschwichtigen.

Von Interesse bleibt, warum bis auf eine Führungskraft alle anderen Befragten trotz dieser negativen Erfahrungen Coaching grundsätzlich befürworten? Eine Möglichkeit

wäre: Diese negative Erfahrung wird explizit dem jeweiligen Coach zugeschrieben, die grundsätzlich positive Assoziation bleibt unbeeinflusst. Da mit dieser Konstellation nicht zu rechnen war, ist eine genauere Klärung hier nicht möglich.

Im Unterschied zu den negativen Erfahrungen beeinflussen positive deutlich die Akzeptanz von Coaching (siehe Tabelle 26.2.). Diese Differenz ist statistisch abgesichert ( $\chi^2_{(1,10)} = 6.4; p \leq .01$ ).

**Coaching Ablehnen vs. Befürworten**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	befürworten	9	75,0	90,0	90,0
	ablehnen	1	8,3	10,0	100,0
	Gesamt	10	83,3	100,0	
Fehlend	System	2	16,7		
Gesamt		12	100,0		

**Tabelle 26.2.: Einfluss positiver Erfahrungen**

Neunzig Prozent der Führungskräfte mit positiven Erfahrungen befürworten Coaching somit in ihrer Abteilung. Dies ist ein sehr hoher Anteil und liefert ein starkes Gegengewicht zu den negativen Erfahrungen mit Coaching.

## 10. Zusammenfassung

Die wichtigsten Ergebnisse auf die Frage, ob es die „typische“ Führungskraft im öffentlichen Dienst gibt, die Coaching ablehnt bzw. wünscht lauten:

- Jüngere Personen befürworten eher Coaching als Ältere.
- Frauen begrüßen im Vergleich zu Männern deutlich häufiger Coaching.
- Negative Erfahrungen mit Coaching haben kaum Einfluss auf die Ablehnung. Dagegen erhöhen positive Erfahrungen mit Coaching deutlich die Akzeptanz.

Über den möglichen Einfluss aller weiteren Faktoren, wie z.B. Anzahl der Mitarbeiter, Grundberuf, Dienstgrad, Berufserfahrung, Arbeitskontext, interner vers. externer

Coach lassen sich mit Hilfe des Fragebogens keine statistisch belegbaren Aussagen treffen. Es ließen sich keine signifikanten Gruppenunterschiede feststellen.

Ausgehend von diesen Ergebnissen ließe sich im Umkehrschluss folgende These aufstellen:

*Coaching wird in der Deutschen Rentenversicherung wenig eingesetzt, weil vorrangig ältere Männer mit langer Laufbahn die Positionen einnehmen, die über einen Einsatz von Coaching entscheiden.*

Ausgehend von dieser These ist es nicht verwunderlich, dass sich lediglich zehn Rentenversicherungsträger an der Umfrage beteiligten (siehe Kapitel 8). In sieben Häusern entschieden sich bereits vor Aushändigung der Fragebögen an die Führungskräfte der Geschäftsführer oder andere Verantwortliche in Sachen Personal- oder Organisationsentwicklung gegen eine Beteiligung. Bei allen anderen Häusern war eine wesentliche Bedingung für die Teilnahme, dass es der Entscheidungshoheit der Häuser oblag, welche Führungskraft den Fragebogen ausgehändigt bekam.

Aus diesem Vorgehen spricht eine generelle Skepsis und Abwehr gegenüber externer Überprüfung. Entsprechend stößt auch ein externes Coaching auf Ablehnung, in dem bestehende Strukturen und Handlungsweisen offen gelegt, reflektiert und ggf. kritisiert werden könnten. Zudem belegt die ablehnende Haltung dieser externen Studie meine Ausgangsthese, dass Coaching in der Verwaltung (hier: Deutsche Rentenversicherung) auf oberster Führungsebene nicht erwünscht ist. Die Reflexion des eigenen beruflichen Handelns mit Hilfe eines externen Beraters hat anders als in sozialen oder betriebswirtschaftlichen Berufen in der öffentlichen Verwaltung auch keine Tradition. Allerdings: Interne Coaching-Programme werden in anderen (ehemals öffentlichen) Verwaltungen wie der Bundesagentur für Arbeit (vgl. Westerwelle 2004, 267) oder der Deutschen Post zum Teil schon seit Jahren angeboten.

Ein weiterer Beleg für die Ablehnung von Coaching in der Rentenversicherung ist die banale Tatsache, dass lediglich zwanzig Personen (16,3%) überhaupt Erfahrungen mit Coaching haben – ungeachtet meiner Vermutung, dass von diesen auch noch einige Coaching mit internen Schulungsprogrammen verwechseln.

Ein weiterer Grund für das Fehlen von Coaching ist die fehlende Akzeptanz dieser Beratungsdisziplin. Coaching ist nicht Teil der Organisationskultur, sodass seine Inanspruchnahme negativ attribuiert ist. Coaching wird nicht als Hilfe sondern als Folge eines Defizits erlebt – eine Führungskraft wählte gar den Vergleich mit „Nachhilfe“. Inwieweit diese Ablehnung möglicherweise an dem fehlenden Nachweis zur Wirksamkeit von Coaching (vgl. Petzold 2002, 15) liegt, kann hier nicht überprüft werden.

Die Einhaltung der Verschwiegenheitspflicht wird von den Führungskräften als ein eher geringes Risiko eingeschätzt. Die von mir aufgestellte These, in der ich den Führungskräften der Deutschen Rentenversicherung in dieser Frage besondere Sorge zuschrieb, wird durch die Auswertung nicht belegt.

Ebenfalls wird meine These, wonach das fehlende Commitment der oberen Spitze bei den nachgeordneten Führungskräften fortgesetzt wird, nicht belegt. Wie die Auswertung zeigt, wird Offenheit dieser Beratungsform gegenüber eher von jüngeren Führungskräften entgegen gebracht (vgl. Tabelle 20.1.).

Auch die Vermutung, dass aufgrund der männlichen Dominanz in den obersten Führungsebenen eher ein männlicher Coach bevorzugt wird, findet keine Bestätigung. Obwohl sogar mit einem kleinen Stimmenvorteil ein weiblicher Coach bevorzugt wird, sind bei der Wahl eines geeigneten Coachs unabhängig vom Geschlecht die Kompetenz und die Performanz des Coachs entscheidend.

Hinsichtlich der These, wonach ein Coach nur mit fundierter Feldkompetenz ausgewählt wird, zeigt die Umfrage ein ambivalentes Ergebnis. Die im Fragebogen beschriebenen Coachs verfügen nicht zwingend über Kenntnis „Deutsche Rentenversicherung“. Dieses Ergebnis steht im Kontrast zu meinen Erfahrungen aus dem Arbeitsprozess. Gleiches gilt für diese Forschungsarbeit: Denn erst als ich mich durch meine Feldkompetenz ausweisen konnte, bekam ich Zugang zu vielen Trägern

der Deutschen Rentenversicherung (siehe Kapitel 8). Aus den Äußerungen der Führungskräfte wurde immer wieder der Wunsch laut nach einer Vertrautheit des Coachs mit der Personal- und Organisationsstruktur „Deutsche Rentenversicherung“. So wird der Feldbezug des Coachs als eine Kernkompetenz vorausgesetzt, ohne die er kein Verständnis für die Rahmenbedingungen und Arbeitssituationen aufbringen könnte. Insbesondere bei den mit Coaching verbundenen Schwierigkeiten bzw. Risiken wird die Sorge deutlich, ein externer Coach könne aufgrund fehlender Kenntnis im Sektor „Öffentliche Verwaltung“ die strukturell-hierarchischen Einflüsse nicht erfassen. Die elementare Bedeutung der gemeinsamen „social world“ (vgl. Petzold 2002, 8) zwischen Institution, seinen Mitarbeitern und dem Berater wird sichtbar.

## 11. Resümee

Obwohl die Ablehnung externer Überprüfung sowie der Wunsch, bestehende Strukturen zu erhalten, systemimmanent ist, zeigt das Beispiel Deutsche Rentenversicherung: Alle strukturellen Veränderungen, die eigentlich vermieden werden wollen, sind durch die Organisationsreform gesetzlich vorgeschrieben. Das stellt ein brisantes Spannungsfeld dar für alle Beteiligten, denn sie müssen etwas vollziehen, was sie vermeiden wollen. Doch durch die gesetzliche Sparvorgabe soll der Erhalt dieses Zweiges der gesetzlichen Sozialversicherung und damit die Arbeitsplätze der Beteiligten sichergestellt werden. Und die „Zukunftsfähigkeit“ (vgl. Petzold 2008, 7) eines Unternehmens ist oberstes Ziel von Organisationsreformen. Und Zukunft ist ohne Vertrauen nicht zu gewinnen. Petzold geht es hierbei um den Aufbau einer so genannten „*spektralen Vertrauens-Misstrauens-Kultur*“, in der ein differenziertes Reflektieren von Situationen möglich ist (vgl. ebd.). Indem pauschale Vertrauens- oder Misstrauensbewertungen ausgeklammert werden, können Vertrauensspielräume entstehen (vgl. ebd.). Für Petzold zählen alle Maßnahmen zur Entwicklung der Unternehmensphilosophie und Corporate Identity, des Teambuildings, der Supervision sowie des Einzel- und Teamcoachings zur Praxis von Human Resource Development, um Vertrauen zu entwickeln (ebd.).

*„Eine 'Kultur des Vertrauens' bekommt man nicht geschenkt, man muss sie aufbauen, pflegen, in sie investieren, durch Bewährung in Belastungssituationen ‚enttäuschungsfest‘ machen, damit diese Kultur wirkliche Nachhaltigkeit gewinnt und man auf sie bauen kann“ (Petzold 2008, 6).*

Die Kultur des Vertrauens bekommt man ebenso wenig geschenkt, wie eine Systemveränderung hin zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen: kurze Verwaltungswege, nahe am Bürger, serviceorientiert, kosteneffizient. Wie in dieser Untersuchung sichtbar wurde, liegt das Bestreben vieler Führungsebenen in der Deutschen Rentenversicherung eher im Halten und Bewahren als im Erneuern und Entdecken. Die Skepsis und Ablehnung von Coaching ist dafür nur ein Indiz von vielen.

*„Die institutionelle Basis ist so statisch und fest strukturiert, dass organisatorische Erfordernisse in der Regel den institutionellen Zielen und der Bestimmtheit der Arbeit nachgeordnet sind“ (Petzold 1998, 400).*

Die Systemerhaltung bekommt in solchen Zusammenhängen oft eine derart starke Eigendynamik, dass sie nur schwer aufzuhalten oder gar aufzubrechen ist. Ein wirklicher, nachhaltiger Wandel ist daher sehr schwierig. Im Kontext von Institutionen kommt erschwerend hinzu, dass Veränderungen nur im Rahmen der geltenden Gesetze möglich sind, andererseits aber auch Novellierungen von Verordnungen oder Verwaltungsvorschriften entsprechend beachtet werden müssen. Da sind der Erneuerung enge Grenzen gesetzt.

## 12. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Berufsangaben, Seite 75
Abbildung 2.:	Attribution mit Coaching, 85
Abbildungen 3.1. – 3.6.:	Anlässe für Coaching, 96 - 98
Abbildungen 4.1. – 4.6.:	Funktion oder Rolle des Coachs, 104 - 106
Abbildungen 5.1. – 5.3.:	Vergleich Befürworter und Ablehner hinsichtlich Schwierigkeiten / Risiken, 144 - 145

## 13. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.1.:	Soziodemographische Angaben, Seite 74
Tabelle 1.2.:	Sex, 74
Tabelle 1.3.:	Beruf, 74
Tabelle 1.4.:	Dienst, 75
Tabelle 1.5.:	Statistiken, 75
Tabelle 1.6.:	Berufserfahrung, 76
Tabelle 1.7.:	Kontext, 77
Tabelle 2.1.:	Anzahl der Führungskräfte mit Coaching-Erfahrung (N=20), 78
Tabelle 2.2.:	Gegenüberstellung externer vs. interner Coach, 78
Tabelle 2.3.:	Internes Coaching durch wen?, 78
Tabelle 2.4.:	Sex, 79
Tabelle 2.5.:	Beruf, 79
Tabelle 2.6.:	Dienst, 79
Tabelle 2.7.:	Anzahl der Mitarbeiter, 80
Tabelle 2.8.:	Berufserfahrung, 80
Tabelle 2.9.:	Kontext, 81
Tabellen 3.1. – 3.14.:	Attribution mit Coaching, 81 - 83
Tabellen 4.1. – 4.11.:	Erwartungen an Coaching, 87 - 89
Tabellen 5.1. – 5.14.:	Anlässe für Coaching, 91 - 95
Tabelle 6.1.:	He-Coach oder She-Coach?, 100
Tabellen 7.1. – 7.12.:	Funktion oder Rolle des Coachs, 101 - 103

- Tabellen 8.1. – 8.7.: Qualitäten des Coachs, 107 - 108
- Tabellen 9.1. – 9.16.: Schwierigkeiten / Risiken von Coaching, 110 - 117
- Tabelle 10: Freiwilligkeit des Coachings, 117
- Tabelle 11: Frequenz, 118
- Tabelle 12: Diskretionsvereinbarung im Einzelcoaching, 119
- Tabelle 13.1.: Diskretionsvereinbarung im Teamcoaching, 119
- Tabelle 13.2.: Diskretionsvereinbarung durch wen? (Teamcoaching), 119
- Tabelle 14.: Feldkompetenz beim Coach vorhanden?, 120
- Tabelle 15.: Fachkompetenz beim Coach vorhanden?, 120
- Tabelle 16.: Coaching-Ausbildung beim Coach vorhanden?, 121
- Tabelle 17.1.: Negative Erfahrung mit Coaching, 121
- Tabelle 17.2.: Positive Erfahrung mit Coaching, 122
- Tabelle 18: Führungskräfte, die Coaching begrüßen bzw. ablehnen, 124
- Tabellen 19.1. – 19.6.: Biographische Angaben der Befürworter, 125 - 126
- Tabelle 20.1.: Einfluss Alter und Anzahl der Mitarbeiter, 127
- Tabelle 20.2.: Einfluss Geschlecht, 128
- Tabelle 20.3. – 20.5: Einfluss Beruf, Dienst, Berufserfahrung, 128 - 129
- Tabelle 20.6.: Einfluss Arbeitskontext, 130
- Tabellen 21.1. – 21.13.: Assoziationen der „Befürworter“, 132 - 134
- Tabellen 22.1. – 22.13.: Assoziationen der „Ablehner“, 135 - 136
- Tabellen 23.1. – 23.16.: Schwierigkeiten / Risiken der „Befürworter“, 137 - 140
- Tabellen 24.1. – 24.16.: Schwierigkeiten / Risiken der „Ablehner“, 141 - 143
- Tabelle 25.1.: Einsatz interner / externer Coach, 146
- Tabelle 25.2.: Einfluss interner / externer Coach, 146
- Tabelle 26.1.: Einfluss negativer Erfahrungen, 147
- Tabelle 26.2.: Einfluss positiver Erfahrungen, 148



**Zusammenfassung: „Akzeptanz und Effizienz von Coaching in der Verwaltung“ – eine explorative Studie**

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine exemplarische Studie zum Thema „Akzeptanz und Effizienz von Coaching in der Verwaltung“. Zu der Zielgruppe des hierfür entworfenen Fragebogens zählen die Führungskräfte des gehobenen und höheren Dienstes der Deutschen Rentenversicherung. Die Umfrage gibt einen Einblick, welchen Stellenwert Coaching in diesem Arbeitsfeld hat. Von besonderer Bedeutung war die Frage nach der Akzeptanz von Coaching auf den verschiedenen Führungsebenen. Hierbei ging es um die Attributionen zu Coaching, die mit Coaching einhergehenden Erwartungen wie auch die Schwierigkeiten oder Risiken, die mit Coaching einhergehen können. Bei der Frage nach der Effizienz von Coaching wurden die Befragten aufgefordert, verschiedene Wirkfaktoren detailliert zu beurteilen. Ausgehend von der zentralen Frage, ob die Führungskräfte Coaching in ihrer Abteilung begrüßen würden, untersucht die Studie, ob es die typische Führungskraft in der Deutschen Rentenversicherung gibt, die diese Beratungsform begrüßt bzw. ablehnt.

**Schlüsselwörter:** Coaching, exemplarische Studie, Akzeptanz, Effizienz, öffentliche Verwaltung

**Summary: „Acceptance and efficiency of coaching in administration” – an explorative study**

The present work at hand is an exemplary study on „acceptance and efficiency of coaching in administration”. The target group of the questionnaire designed for this purpose includes persons holding elevated and senior administrative positions in the Deutsche Rentenversicherung (in German state pension insurance). The survey provides an insight into the significance of coaching in this field of work. The issue of acceptance of coaching on the various levels of seniority was one of special interest. The focus here was on the attributions towards coaching, the attendant expectations as well as potential risks and difficulties. When questioned as to the efficiency of coaching, the interviewee was asked to explicitly evaluate different operating factors in detail. Based on the central question whether management personnel would welcome coaching in their department, the study asks if there exists the typical senior executive in Deutsche Rentenversicherung who either welcomes or refuses this kind of consulting service.

**Keywords:** Coaching, exemplary study, acceptance, efficiency, public administration

## 14. Literaturverzeichnis

- Bayer, H.:** Opportunity Coaching: Ein ermutigender Weg in die Coaching-Zukunft.  
OSC 03/2006
- Comelli, G.:** Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung. München, Wien, 1985
- Disler, T.:** Akzeptanz und Effizienz von Supervision und Coaching und Qualitätsmanagement durch Supervision und Coaching, Diplomarbeit 2003
- Esser, H.:** Soziologie – Spezielle Grundlagen. Campus 2000
- Flammer, A.:** Erfahrung der eigenen Wirksamkeit – Einführung in die Psychologie der Kontrollmeinung. Verlag Hans Huber 1990
- Glasl, F.:** Dynamische Unternehmensentwicklung – Grundlagen für nachhaltiges Change Management. 3. Auflage, Haupt Verlag 2004
- Goleman, D.:** Emotionale Intelligenz. 18. Auflage, dtv 2005
- Gottfried, K., Petitjean, S.:** Supervision in der Psychiatrie eine Multicenterstudie (Schweiz) in: Petzold, H., Schigl, B., Fischer, M., Höfner, C.: Supervision auf dem Prüfstand – Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation. Leske + Budrich 2003
- Heuring, M., Petzold, H.:** Rollentheorien, Rollenkonflikte, Identität, Attributionen – Integrative und differentielle Perspektiven zur Bedeutung sozialpsychologischer Konzepte für die Praxis der Supervision. FPI – Publikationen, Verlag Petzold + Sieper Düsseldorf/Hückeswagen, 2005. [www.fpi-publikationen.de/supervision](http://www.fpi-publikationen.de/supervision)
- Hoepfner, A.:** Zukunftstrends und ihre Implikationen für das Coaching.  
Organisationsberatung – Supervision – Coaching (OSC) 03/2006
- Jüster, M.:** Coaching – Performanceorientierung und Managererwartung.  
Organisationsberatung – Supervision – Coaching (OSC) 03/2003
- Kast, V.:** Der schöpferische Sprung – Vom therapeutischen Umgang mit Krisen.  
10. Auflage, dtv 2002
- Kimmler, A.:** Mentoring und Coaching in Unternehmen – Abgrenzung der Inhalte,  
OSC 03/2004
- Martens-Schmid, K.:** Die „ganze Person“ im Coaching – Ambivalenzen und Optionen. OSC 01/2007
- Menzel, W.:** Implementierung von Coaching für Schulleitung und Schulaufsicht, OSC 03/2004

**Perner, R:** Wer ausbrennt, muss vorher gebrannt haben... Interview im „upgrade“, Magazin für Wissen und Weiterbildung der Donau-Universität Krems, Ausgabe 4.07/08

**Petzold, H., Hildenbrand, Jüster:** Coaching als „soziale Repräsentation“ – sozialpsychologische Reflexionen und Untersuchungsergebnisse zu einer modernen Beratungsform. FPI – Publikationen, Verlag Petzold + Sieper Düsseldorf/Hückeswagen, 02/2002. [www.fpi-publikationen.de/supervision](http://www.fpi-publikationen.de/supervision)

**Petzold, H.:** Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung. Junfermann Verlag 1998

**Petzold, H.:** Integrative Therapie. Band 1,2,3, Junfermann Verlag 2003

**Petzold, H., Sieper, J.:** Der Begriff des „Komplexen Lernens“ – Dimensionen eines „behavioralen Paradigmas“ in der Integrativen Therapie. FPI – Publikationen, Verlag Petzold + Sieper Düsseldorf/Hückeswagen, 10/2002. [www.fpi-publikationen.de/polyloge](http://www.fpi-publikationen.de/polyloge)

**Petzold, H., Sieper, J.:** Der Wille und das Wollen, Volition und Kovolition – Überlegungen, Konzepte und Perspektiven aus Sicht der Integrativen Therapie. FPI – Publikationen, Verlag Petzold + sieper Düsseldorf/Hückeswagen, 04/2003 [www.fpi-publikationen.de/polyloge](http://www.fpi-publikationen.de/polyloge)

**Petzold, H.:** On Trust. Keynote Paper für das „Symposion Group Executivce Committee, The Power of Trust. Facilitating Inter- and Transcultural Performance and Efficiency in Connected Banking Systems“. Wien, 2008

**Pühl, H.:** Angst in Gruppen und Institutionen. 3. Auflage, Ulrich Leutner Verlag 2005

**Rauen, C.:** Unterschiede zwischen Coaching und Psychotherapie. OSC 03/2003

**Rauen, C.:** Implementierung von organisationsinternen Coaching-Programmen, OSC 03/2004

**Sandner, K.:** Prozesse der Macht – Zur Entstehung, Stabilisierung und Veränderung der Macht von Akteuren in Unternehmen. 2. Auflage, Physica- Verlag 1992

**Schlegel, C.:** Strategien des Konfliktmanagements – Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung im Vergleich. OSC 03/2003

**Schmidt, T., Keil, J.:** Erfolgsfaktoren beim Einzel-Coaching – Ein Screening der Coachinglandschaft aus Sicht von Coachingnehmern. OSC 02/2004

**Schmidbauer, W.:** Coaching in der Psychotherapie – Psychotherapie im Coaching. OSC 01/207

**Schmidt- Lellek, C.:** Coaching und Psychotherapie – Differenz und Konvergenz. Zu einer Beratung zwischen arbeits- und persönlichkeitsbezogenen Fragestellungen. OSC 03/2003

**Schreyögg, A.:** Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. OSC 03/2003

**Schreyögg, A.:** Coaching – Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. 6. Auflage, Campus 2003

**Schreyögg, A.:** Supervision – Ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis. 4. Auflage, VS Verlag 2004

**Sievers, B.:** Organisationsentwicklung als Problem. Klett-Verlag 1977

**Stroebe, W.:** Sozialpsychologie – Eine Einführung. 4.Auflage, Springer Verlag, 2003

**Waibel, M., Jakob-Krieger, C.:** Integrative Bewegungstherapie – Störungsspezifische und ressourcenorientierte Praxis. Schattauer 2009

**Wallner, I.:** Gruppencoaching für Führungskräfte. OSC 03/2004

**Westerwelle, G.:** Supervision und Coaching als interne Beratungsangebote in der Bundesagentur für Arbeit. OSC 03/2004