

**Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie
der Freien Universität Berlin**

**Professionalisierung sozialer Beziehungen
am Beispiel Coaching**

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades

Doktorin der Philosophie

(Dr. phil.)

vorgelegt von

Diplom-Psychologin

Milena Katharina Mathies

Berlin 2009

Datum der Disputation: 2.11.2009

Erstgutachter: Prof. Dr. Morus Markard

Zweitgutachter: Prof. Dr. Ernst-H. Hoff

Denn wir reden ja nicht von Blutstropfen, Gewebestückchen oder Pflanzenteilchen unter dem Mikroskop, sondern davon, daß wir mit Hilfe der Wahrheit uns im Umgang mit anderen Menschen (und mit uns selbst) zu orientieren versuchen. Kein Mensch aber darf von einem anderen zum Objekt gemacht werden, das er kalt wie unter der Lupe betrachtet. Wir würden uns ja so etwas auch verbitten. Wir alle wollen [. . .] ein Subjekt sein, nichts, was andere für ihre Zwecke gebrauchen dürfen, sondern etwas, das seinen Wert in sich hat.

Dr. Marlies Palm, unveröffentlichter Brief 1995

Denn ohne Freunde möchte niemand leben, auch wenn er die übrigen Güter alle zusammen besäße: Gerade auch den reichen Leuten und denen, die Amt und Herrschaft haben, tun Freunde bekanntlich ganz besonders not. [. . .] Der Wunsch nach Freundschaft entsteht rasch, die Freundschaft aber nicht.

Aristoteles, Nikomachische Ethik

Danksagung

An dieser Stelle habe ich die Gelegenheit, allen zu danken, die zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Großer Dank geht an all meine Interviewpartnerinnen und Interviewpartner. Sie haben mir ihre kostbare Zeit geschenkt und so diese Arbeit überhaupt erst ermöglicht. Ich danke ihnen für ihre große Offenheit im Gespräch und für ihr Vertrauen. Von ihnen konnte ich viel lernen.

Der Gesellschaft für subjektwissenschaftliche Forschung und Praxis danke ich für einen Zuschuß zu den Reisekosten, die durch Fahrten zu den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern entstanden sind.

Ich möchte mich bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Ausbildungsprojektes Subjektwissenschaftliche Berufspraxis für die intensiven und anregenden Diskussionen bedanken. Dank geht auch an die vielen Menschen, die mir mit kleineren, aber dennoch wichtigen Aktionen unter die Arme gegriffen haben. Sie haben mir ein Mikrophon spontan geliehen, als es notwendig wurde. Sie haben potentielle Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner für mich kontaktiert und mir dort Türen geöffnet. Sie haben mir Mut gemacht, wenn etwas schwieriger war als erwartet. Ich habe mich über ihre Hilfe um so mehr gefreut, als sie teilweise unerwartet kam.

Großer Dank geht hier an Dr. Eckhard Jäger, der mir in redaktionellen Fragen eine verlässliche Unterstützung war.

Meinem Betreuer und Erstgutachter Prof. Dr. Morus Markard gilt ein ganz besonderer Dank. Die ausgesprochen konstruktive und unterstützende Zusammenarbeit hat mir ein Arbeiten mit Freude ermöglicht. Meinem Zweitgutachter Prof. Dr. Ernst-H. Hoff danke ich für Anregungen, investierte Zeit und Mühen und seine Bereitschaft, diese Arbeit als Zweitgutachter zu betreuen.

Eine Dissertation ist ein Werk, das Grenzen zwischen Beruflichem und Privatem überschreitet. So gibt es viele Menschen in meiner Umgebung, die ganz wesentlich zum Gelingen der Arbeit beigetragen haben. Meine Großmutter, Dr. phil. Marlies Palm, hat ihren Teil dazu beigetragen, daß ich das Ziel einer Dissertation stets vor Augen hatte und nie aus dem Blick verlor. Hier möchte ich auch meinen Eltern dafür danken, mich während der Anfertigung der Dissertation unterstützt zu haben.

Meinem Mann Sebastian in Worten angemessen zu danken ist eine Herausforderung, da er so viel beigetragen hat. Er hat mich auf meinem Weg stets ermutigt, mit mir meine Forschungsfragen und –frustrationen kenntnisreich und geduldig diskutiert, sich aber auch bei den lästigen und notwendigen Aufgaben eingebracht: Welches Diktiergerät ist zu kaufen, welche Speicherkarte ist die richtige etc. Seine Unterstützung in allen Bereichen war wesentlich für das Gelingen dieser Arbeit.

Inhaltsverzeichnis

<u>1</u>	<u>EINLEITUNG</u>	13
1.1	COACHING ALS BERATUNGSFORM	13
1.2	EIGENES FORSCHUNGSINTERESSE	15
1.3	VORVERSTÄNDNIS	16
1.3.1	ENTSTEHUNGSKONTEXT	16
1.4	LEITFRAGEN	17
1.5	DEFINITIONEN VON COACHING UND FREUNDSCHAFT	18
1.6	STRUKTUR DER ARBEIT	20
<u>2</u>	<u>STAND DER FORSCHUNG</u>	21
2.1	COACHING IM SPIEGEL DER COACHING-LITERATUR	21
2.2	STRUKTURELLE RAHMENBEDINGUNGEN	28
2.2.1	INDIVIDUALISIERUNG	28
2.2.2	KONSEQUENZEN DES STRUKTURWANDELS DER ARBEIT	30
2.3	ZEITLICHE MERKMALE VON COACHINGS	34
<u>3</u>	<u>METHODIK</u>	37
3.1	HERANGEHENSWEISE IM RAHMEN EINES KRITISCH-PSYCHOLOGISCHEN VORGEHENS	37
3.1.1	ALLGEMEINE VORAUSSETZUNGEN	37
3.1.2	BEDINGTHEITSDISKURS VERSUS BEGRÜNDUNGSDISKURS	38
3.1.3	INTERVIEWPARTNERINNEN ALS MITFORSCHENDE	42

3.2	METHODIK DER DATENERHEBUNG	45
3.2.1	QUALITATIVES INTERVIEW	46
3.2.2	PROBLEMZENTRIERTES INTERVIEW	48
3.2.3	PROBLEMZENTRIERTES EXPERTINNENINTERVIEW	51
3.2.4	THEORIEGELEITETE ERSTELLUNG DES INTERVIEWLEITFADENS	52
3.2.5	AUSWAHL DER INTERVIEWPARTNERINNEN	53
3.3	AKQUISITION DER INTERVIEWPARTNERINNEN	56
3.4	DURCHFÜHRUNG DER INTERVIEWS	57
3.5	VORGEHENSWEISE BEI DER AUSWERTUNG DER INTERVIEWS	57
3.5.1	EINZELFALLBEZOGENE BEGRÜNDUNGSMUSTERANALYSE	57
3.5.2	VERALLGEMEINERBARKEIT UND DATENBEZUG DER AUSSAGEN	59
4	<u>EMPIRISCHE ERGEBNISSE</u>	63
4.1	ERFAHRUNGEN MIT DEM MITFORSCHENDENKONZEPT	63
4.2	EINZELAUSWERTUNGEN DER INTERVIEWS	66
4.2.1	AUSWERTUNG INTERVIEWPARTNER 1 (KEIN COACHING)	66
4.2.2	AUSWERTUNG INTERVIEWPARTNERIN 2 (COACHEE)	72
4.2.3	AUSWERTUNG INTERVIEWPARTNER 3 (COACH)	80
4.2.4	AUSWERTUNG INTERVIEWPARTNER 4 (GRUPPENCOACHING)	87
4.2.5	AUSWERTUNG INTERVIEWPARTNER 5 (COACH)	97
4.2.6	AUSWERTUNG INTERVIEWPARTNERIN 6 (KEIN COACHING)	104
4.2.7	AUSWERTUNG INTERVIEWPARTNERIN 7 (COACH)	110
4.2.8	AUSWERTUNG INTERVIEWPARTNER 8 (COACHEE)	118
4.2.9	AUSWERTUNG INTERVIEWPARTNER 9 (COACHEE)	126

4.2.10	AUSWERTUNG INTERVIEWPARTNER 10 (COACH)	133
4.2.11	AUSWERTUNG INTERVIEWPARTNER 11 (COACH)	142
4.2.12	AUSWERTUNG INTERVIEWPARTNER 12 (COACHEE)	152
4.2.13	AUSWERTUNG INTERVIEWPARTNER 13 (COACHEE)	160
4.2.14	AUSWERTUNG INTERVIEWPARTNERIN 14 (COACHEE)	170
4.2.15	AUSWERTUNG INTERVIEWPARTNER 15 (COACHEE)	179
4.2.16	AUSWERTUNG INTERVIEWPARTNER 16 (COACH)	189
<u>5</u>	<u>SCHLUSSFOLGERUNGEN</u>	<u>199</u>
5.1	THEMATISCHE VERDICHTUNG DER BEGRÜNDUNGSMUSTER	199
5.2	PERSONENÜBERGREIFENDE SCHLUSSFOLGERUNGEN	203
5.2.1	COACHING ZUR SYSTEMATISCHEN SUCHE NACH HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN 204	
5.2.2	COACHES ALS ERSATZ-GESPRÄCHSPARTNERINNEN	205
5.3	WEITERFÜHRENDE EINORDNUNG DER ERGEBNISSE	209
<u>6</u>	<u>AUSBLICK</u>	<u>213</u>
<u>7</u>	<u>VERWENDETE LITERATUR</u>	<u>215</u>
<u>8</u>	<u>WEITERFÜHRENDE LITERATUR</u>	<u>221</u>
<u>9</u>	<u>ANHANG</u>	<u>223</u>
9.1	ANSCHREIBEN FÜR DIE POTENTIELLEN INTERVIEWPARTNERINNEN	223
9.1.1	ANSCHREIBEN AN DIE COACHEES	224
9.1.2	ANSCHREIBEN AN DIE COACHES	225

9.1.3	ANSCHREIBEN AN PERSONEN OHNE COACHINGERFAHRUNGEN	226
9.2	INTERVIEWLEITFADEN	227
9.2.1	INTERVIEWLEITFADEN: ÜBERSICHT	227
9.2.2	INTERVIEWLEITFADEN: AUSFÜHRlich	229
9.3	TRANSKRIPTe	237
9.4	HERAUSGEARBEITETE BEGRÜNDUNGSMUSTER	238
9.4.1	COACHEES	238
9.4.2	SONDERFALL GRUPPENCOACHING	244
9.4.3	COACHES	245
9.4.4	PERSONEN OHNE COACHINGERFAHRUNGEN	251
9.5	ERKLÄRUNG ZUR URHEBERSCHAFT	253
9.6	LEBENSlauf	254

1 Einleitung

1.1 Coaching als Beratungsform

Coaching als Beratungsform im Wirtschaftsbereich besteht in Deutschland seit etwa zwanzig Jahren (Looss, 2006, S. 121; König & Volmer, 2003, S. 10) und hat sich hier in den letzten Jahren zunehmend etabliert (Liska, 2006, S. 56). Ursprünglich hat der englische Begriff *coachman* die Bedeutung Kutscher, dessen Aufgabe es ist, „die Pferde sicher und schnell ans Ziel zu lenken“ (König & Volmer, 2003, S. 9). Seit den sechziger Jahren hat sich der Begriff *Coaching* auch im Sportbereich etabliert, hier geht es ebenfalls um Unterstützung beim schnellen Erreichen von Zielen. Bis heute hat sich die Bedeutung erhalten, daß ein Coach das Erreichen von Erfolgen unterstützen soll (ebd.).

Trotz einer großen Anzahl von Publikationen sind empirische Studien zum Thema *Coaching* noch selten (Künzli, 2005, S. 231). Es besteht also Forschungsbedarf im allgemeinen auf diesem Gebiet, um die Entwicklungen in der psychologischen Praxis durch theoretische Reflexionen zu begleiten. Speziell sollen hier konkrete, im weiteren Verlauf dargestellte Fragen zur Beratungsform *Coaching* wissenschaftlich untersucht werden.

Es gibt intensive Diskussionen zur exakten Definition des *Coaching*begriffes (siehe u.a. Bär, Böckelmann und Thommen, 2006, S. 44; Lippmann, 2005, S. 273; Birgmeier, 2006, S. 19) und zahlreiche Bemühungen, das Konzept des *Coachings* gegen die Konzepte *Supervision* und *Psychotherapie* abzugrenzen (z. B. Fengler, 2006, S. 393; Kühl, 2006a, S. 391; Schmidbauer, 2007, S. 8). Ansätze, die Gemeinsamkeiten der Definitionsversuche bezüglich des Konzeptes *Coaching* zusammenzufassen, erscheinen zu vage; in diesem Sinne stellt Birgmeier (2006) fest: „Eine Konvergenz besteht allenfalls in der Heuristik, *Coaching* als Ober- bzw. Sammelbegriff für individuelle *Formen* personenzentrierter Beratung und Betreuung auf Prozeßebene zu fassen.“ (S. 19). Zwar trifft es zu, daß der Begriff *Coaching* inzwischen so weit

Verbreitung gefunden hat, daß er häufig synonym für Beratung verwendet wird und beispielsweise Schulungen von adipösen Kindern und deren Eltern als Coachings bezeichnet werden (Eberding & Lemme 2007, S. 223). Ebenso wird der Begriff des Coachings für Eltern bei Eisentraut und Weber (2006, S. 242) im Zusammenhang mit Familienaufstellungen verwandt. In dieser Arbeit wird aber einer Definition gefolgt, die den beruflichen Kontext als Anlaß der Beratung beinhaltet. Hier wird nicht Beratung im allgemeinen Sinne wissenschaftlich untersucht, die unter der Bezeichnung Coaching angeboten wird, um die Hemmschwellen für die Inanspruchnahme auf Seiten der Klienten zu senken. Beispielsweise beschäftigt sich Winter (2005) mit der Verlagerung von Psychotherapie auf Coaching infolge der Zulassungsbeschränkungen durch das Psychotherapeutengesetz und berichtet von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Führungsebene, die Coaching weniger Vorbehalte entgegenbringen als Psychotherapie: „Das wiederum kommt offensichtlich einer wachsenden Klientel mit Führungsaufgaben entgegen, die eine Psychotherapie (immer noch) mit dem Stigma ‚Krankheit‘ belegen und sich einen auf berufliche Fragen bezogenen Beratungsbedarf sehr viel leichter zugestehen können.“ (S. 209). Statt dessen wird einer engeren Definition von Coaching gefolgt, um dem ursprünglichen Konzept des Coachings, das aus der beruflichen Betreuung arbeitender Personen stammt (König & Volmer, 2003, S. 9 ff), verbunden zu bleiben. Coaching wird für diese Arbeit definiert als professionelle, psychologische Einzelberatung von Menschen, die diese im Rahmen ihres Arbeitsprozesses oder aus Anlaß eines Arbeitsproblems aufsuchen.

Ausgeklammert wird sogenanntes Coaching durch Führungskräfte. Laut Lippmann (2005) wird im angloamerikanischen Raum „unter Coaching ein Führungsverständnis beschrieben, in dem die Führungskraft die Mitarbeitenden anleitet, fördert, entwickelt, Probleme mit ihnen bespricht und sie berät.“ (S. 273). Diese Form der Betreuung wird hier nicht mitdiskutiert, da in ihrem Rahmen weitere, inhaltliche Interessen als die der Beratenen eine wichtige Rolle spielen, insbesondere die Leistungserwartungen der Vorgesetzten. Diese unterschiedlichen Definitionen waren ein wichtiges Argument für die Wahl vor allem deutschsprachiger Literatur.

1.2 Eigenes Forschungsinteresse

Während meines Psychologiestudiums an der Freien Universität Berlin habe ich zahlreiche Veranstaltungen zu arbeitspsychologischen Themen wie beispielsweise work-life-balance oder arbeitszentrierter Lebensgestaltung besucht. Es schien mir schon damals von großem Interesse, wie Menschen beanspruchenden und zeitlich ausgreifenden Tätigkeiten nachgehen können und dies zu vereinbaren vermögen mit einem zufriedenstellenden Gesamt- beziehungsweise Privatleben.

Ein Schlüsselerlebnis war dann ein Gespräch im privaten Umfeld mit einem Manager, der von seinen Coachingerfahrungen berichtete. Er sagte, daß er regelmäßig Coaching in Anspruch nehme, ohne daß sich ihm konkrete Anlässe böten. Er halte dies für einen effizienten Umgang mit Problemen sowohl privater als auch beruflicher Natur: So könne er die Schwierigkeiten des Lebens quasi „outsourcen“ und konzentriert und effizient mit dem Coach bearbeiten. Somit sei es möglich, die restliche, von Arbeit freie Zeit unbeschwerter zu genießen. Mit Freundinnen und Freunden müsse dann nicht mehr über belastende Probleme gesprochen werden, weil das schon erledigt sei. Die Freizeit gestalte sich hierdurch erholsamer und unbeschwerter.

Diese Aussagen hinterließen einen bleibenden Eindruck auf mich, da sie für mich folgende Fragen aufwarfen: Gibt es noch weitere Personen, die Coaching in dieser Form betrachten? Hat diese Betrachtungsweise etwas mit den aktuellen Bedingungen und Veränderungen des Arbeitsmarktes zu tun? Was ist das für ein Freundschaftskonzept, wenn es nicht beabsichtigt ist, mit FreundInnen Probleme des Lebens, seien sie privater oder beruflicher Natur, zu erörtern?

Auch ein intensives Studium der relevanten Literatur zum Thema Coaching vermochte diese Fragen nicht zu beantworten. Im Gegenteil, es wurde immer offensichtlicher, daß ein großer Teil der Literatur im Bereich Coaching ausgesprochen anekdotenhaft ist und eine gut gestützte empirische Basis fehlt. Gerade die Tatsache, daß ein Großteil der zum Thema publizierenden Autoren selbst Marktinteressen im Feld hatte, legte eventuell auftretende Interessenskonflikte nahe. Es erschien also notwendig, die Zielgruppe der Intervention Coaching zu fragen. Offensichtlich ist dies keine leicht erreichbare Zielgruppe, insbesondere dann, wenn die

forschende Person nicht praktisch in das Anwendungsfeld involviert ist. Dennoch schien es sinnvoll und erforderlich, eine eigene Forschungsarbeit zum Thema Coaching vorzulegen.

1.3 Vorverständnis

1.3.1 Entstehungskontext

Jede wissenschaftliche Arbeit ist in einen Wissenschaftskontext, in ein gesellschaftliches Umfeld und in gegenwärtige kulturelle Gegebenheiten eingebettet, so auch diese. Es geht hier um hochqualifizierte Arbeitende in Deutschland zu Beginn des einundzwanzigsten Jahrhunderts, die sich – in jeweils eigener Form – Problemen gegenüber sehen, die sie entweder alleine zu bewältigen versuchen oder bei deren Überwindung sie sich Hilfe durch einen Coach erhoffen. Obwohl existenzbedrohende Bedingungen wie Mangel an sauberem Wasser oder an Nahrung, Wohnungslosigkeit oder Krieg bei diesen in Deutschland arbeitenden und lebenden Personen nicht vorliegen, kann der Begriff des Leides angebracht sein, wenn sich die Einzelnen im Kontext ihrer Arbeitsbedingungen und der divergierenden Ansprüche an sie belastet oder sogar überlastet fühlen.

Der Arbeit vorausgegangen sind unsystematische Beobachtungen zum Umgang von Personen mit Schwierigkeiten bei der Arbeit, die in einigen Fällen kleiner sind und in anderen Fällen gesundheitlich und sozial schwerwiegende Probleme mit sich bringen. Es gehört zum Vorverständnis der Autorin, daß in einer wirtschaftlich insgesamt erfolgreichen Nation wie Deutschland durch Erwerbsarbeit keine massiven Schäden bei den Einzelnen verursacht werden sollten. Das psychische und gesundheitliche Wohlergehen der Menschen ist dieser Ansicht nach ein Wert, der hohe Priorität genießen muß.

1.4 Leitfragen

Aufgrund des explorativen Charakters der Arbeit ist das Forschungsvorgehen von qualitativer Art. Im Unterschied zur hypothesenprüfenden, quantitativen Forschung werden im Rahmen eines qualitativen Vorgehens Hypothesen generiert und nicht überprüft (Bortz & Döring, 2003, S. 34 f.). Dementsprechend ergäbe es keinen Sinn, Forschungshypothesen zwecks Überprüfung zu Beginn dieser qualitativen Forschungsarbeit aufzustellen. Vielmehr sind die Forschungsfragen zu schildern, die zu Beginn des Forschungsprozesses stehen. Ebenfalls aufgrund des explorativen Charakters der Arbeit ist die Offenheit des Forschungsprozesses erklärtes Ziel dieses Vorgehens, so daß auch während des Forschungsprozesses auftauchende Aspekte, die sich als relevant herausstellen, Beachtung finden können. Auf der vorangehend dargestellten Basis werden die hier relevanten Forschungsfragen im folgenden formuliert. Um einen differenzierten Blick auf das interessierende Phänomen Coaching zu gewinnen, wurden sowohl Coaches als auch Coachees und Führungskräfte, die (noch) kein Coaching in Anspruch genommen haben, in die Forschungsarbeit mit einbezogen.

1. Welche subjektiven Begründungen haben die Coachees, Coaching in Anspruch zu nehmen?
2. Welche hypothetischen Annahmen bezüglich der subjektiven Begründungen für die Inanspruchnahme von Coaching der Coachees haben die Coaches?
3. Welche subjektiven Begründungen, kein Coaching in Anspruch zu nehmen, haben Führungskräfte, die (noch) kein Coaching in Anspruch genommen haben?

Des weiteren gehen Fragen in die Arbeit ein, die sich auf Umstände und Kontext der Inanspruchnahme beziehungsweise nicht stattfindenden Inanspruchnahme von Coaching beziehen und die die vorangehenden Fragen konkretisieren:

4. Dienen Coaches als Ersatz für eventuell fehlende GesprächspartnerInnen im sozialen Umfeld, mit dessen Pflege Menschen mit hohen beruflichen Anforderungen in einer „fragmentierten Welt“ (Looss, 2006, S. 124) überfordert sind? Spielt bei der Inanspruchnahme von Coaching die Sorge von Coachees eine Rolle, FreundInnen in der knappen gemeinsamen Zeit mit Problemen zu belasten?
5. Sehen Coachees auch aufgrund ungünstiger struktureller Zusammenhänge, in denen sie leben, für sich die Notwendigkeit, Coaching in Anspruch zu nehmen? Spielen beispielsweise Folgen der wirtschaftlichen Globalisierung in Form von Leistungsdruck eine Rolle? Werden beim Coaching auch private Themen besprochen, also Themen, die nicht unmittelbar mit der beruflichen Aufgabenerfüllung zu tun haben, obwohl Coaching zunächst im beruflichen Kontext initiiert wird? Hat dies seinen Ursprung unter anderem darin, daß für „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß & Pongratz, 1998) Privates und Berufliches in einem Prozeß der „Entgrenzung“ (Voß, 1998) verschwimmen?

1.5 Definitionen von Coaching und Freundschaft

Im vorangehenden Absatz wird deutlich, daß Fragen zu Überschneidungen von Coaching- und Freundschaftsbeziehungen ein wichtiger Aspekt dieser Forschungsarbeit sind. Dementsprechend ist es zunächst notwendig, die Begriffe Coaching und Freundschaft ins Verhältnis zu setzen. Bezüglich der Definition von Coaching kann auf die bereits gefundene Formulierung in Abschnitt 1.1 zurückgegriffen werden: Coaching wird für diese Arbeit definiert als professionelle, psychologische Einzelberatung von Menschen, die diese im Rahmen ihres Arbeitsprozesses oder aus Anlaß eines Arbeitsproblems aufsuchen.

Die Definition von Freundschaft erfolgt hier mit Aristoteles (2006). Seine Ausführungen zur Freundschaft finden sich in der Nikomachischen Ethik. Der Bezug auf Aristoteles erfolgt aufgrund der großen Bedeutung seines Werks für die Philosophie und die heutige Psychologie, außerdem aufgrund der Systematik, mit der er die Grunddimensionen der Freundschaft herausarbeitet. Schönplflug (2000) spricht bezüglich der Überlieferungen aus dem antiken Griechenland von „Ansätze[n], die

man als Wurzeln der Psychologie betrachten kann“ (S.41) und stellt fest, daß „Ansätze, die man heute als psychologisch einzustufen pflegt, [. . .] bereits in der antiken Philosophie enthalten [sind]“ (S. 55). Er betont damit die Relevanz dieser historischen Ansätze für die heutige Psychologie. Schönflug bringt dabei die Psychologie in der Moderne direkt in Zusammenhang mit den Ausführungen des Aristoteles: „Zweitausend Jahre nach Aristoteles wird die Psychologie ihre Erneuerung als eigene wissenschaftliche Disziplin auch damit begründen, daß sie dazu berufen sei, seine Konzeption des Psychischen aufzugreifen, fortzuentwickeln und zu vollenden [. . .].“ (S. 72). Überlegungen des Aristoteles, die heute als relevant für psychologische Konzepte verstanden werden können, sind in seinem Werk im Rahmen des damaligen Wissenschaftsverständnisses über mehrere Fächer verteilt: „Psychologie taucht im Kanon des Aristoteles nicht unter einer eigenen Fachbezeichnung auf. Dafür sind Themen, die man später der Psychologie zurechnen wird, über mehrere Fächer verteilt: Wahrnehmungs- und denkpsychologische Themen sind in der Logik und Erkenntnistheorie vertreten, biopsychologische und persönlichkeitspsychologische Themen in der Physik und Metaphysik, sozial- und emotionspsychologische Themen in der Poetik und Rhetorik, handlungspsychologische Themen in der Ethik.“ (Schönflug, 2000, S. 68). Die Ausführungen des Aristoteles zur Freundschaft sind seinen Schriften zur Ethik zuzurechnen.

Aristoteles stellt zur Freundschaft folgendes fest: „Freunde müssen also – so daß es nach außen hervortritt – Wohlwollen füreinander empfinden und sich gegenseitig das Gute [. . .] wünschen“ (S. 216). In dieser Definition ist das gegenseitige Wohlwollen als zentral zu betrachten. Aristoteles versteht dies als emotionale und intellektuelle Zuneigung zum Gegenüber. Die Bedingung, daß das gegenseitige Wohlwollen auch nach außen hervortreten muß, stellt sicher, daß unter die Definition nur sich nahestehende Personen fallen, nicht aber einander nahezu unbekannte wie beispielsweise Politiker oder Sportler, denen ebenfalls Wohlwollen entgegengebracht werden kann. Daß dann das Wohlwollen auch in Handlungen zu Tage tritt, scheint eher unwahrscheinlich, weil kein direkter, persönlicher Kontakt besteht.

Von der wahren Freundschaft unterscheidet Aristoteles Freundschaften, die er akzidentell nennt (Aristoteles, 2006, S. 216) und die er als geprägt durch instrumentelle Interessen am Gegenüber betrachtet. Bei echten Freundschaften

2 Stand der Forschung

2.1 Coaching im Spiegel der Coaching-Literatur

Wie Bär et al. (2006, S. 49) feststellen, lassen sich Coachingthemen danach unterscheiden, ob es um vornehmlich fachbezogene oder vornehmlich persönlichkeitsbezogene Fragestellungen geht, wobei sich diese Aspekte in der Coachingrealität häufig vermischen. Weiterhin stellen die AutorInnen fest (2006, S. 50), daß die Ziele eines Coachings eher in der Veränderung konkreter Handlungen oder eher im Hinterfragen grundsätzlicher Muster, Normen und Werte, die dem Handeln zugrundeliegen, bestehen können. In dieser Arbeit finden die von Bär et al. oben genannten Aspekte des eher reflexiven Teils der Arbeit und der eher persönlichkeitsbezogenen Fragestellungen in dem Sinne nähere Beleuchtung, daß der Fokus der Untersuchung nicht auf dem Erlernen bestimmter Techniken liegt, sondern darauf, wie das Subjekt seine Welt erfährt und als reflektierendes Wesen mit dieser umgeht.

Inwieweit Coaching und Coachinggespräche als Ersatz für Kommunikation in natürlich gewachsenen sozialen Settings dienen, wird bisher nur anekdotisch berichtet, nicht aber systematisch untersucht. So zitiert Martens-Schmidt (2007) einen Klienten mit den Worten: „Ich denke, es gibt ein unendliches Bedürfnis nach Coaching. Manchmal habe ich den Eindruck, es wäre gut, das wirklich professionell zu machen, weil man dann sein Umfeld weniger nervt, das man ja permanent mißbraucht mit Dingen, die einen tief beschäftigen, aber kein Ventil finden.“ (S. 21).

Aus solchen Aussagen ergeben sich Fragen: Warum wird es als Mißbrauch betrachtet, mit nahestehenden Menschen über Gedanken und Probleme zu sprechen? Sind fehlende soziale Ressourcen Ausgangspunkt des Coachingbedarfs? Ist dieses Bedürfnis nach Coaching Ausdruck veränderter sozialer Umwelten und interpersonaler Beziehungen? Welche Umgebungsbedingungen in Bezug auf das Coaching werden hier zu Prämissen für diejenigen, die Coaching in Anspruch nehmen? Zu diesen Fragen haben im deutschsprachigen Raum laut Recherche am 06.06.2007 in

der Datenbank Psyndex noch keine systematischen Untersuchungen stattgefunden. Bei dieser Recherche wurde Coaching als Suchwort eingegeben mit der Restriktion, daß der Begriff im Titel vorkommen muß. Es erschienen 511 Einträge, sämtliche vorhandenen Zusammenfassungen der Artikel wurden gelesen. Dabei fanden sich Hinweise, daß eine systematische Untersuchung der hier vorgestellten Forschungsfragen lohnend ist. So bemängelt Kühl (2006b) die fehlende systematische Reflexion des aufstrebenden Berufsfeldes Coaching, das mangelnde Hinterfragen des Bedarfes an Coaching und daß in diesem Feld ein wesentlicher Anteil von Berichten zum Thema Coaching von Coaches stammt, bei denen er von Marktinteressen ausgeht:

Beschreibungen über Coaching sind bisher vorrangig von Coaches selbst vorgenommen worden. Wissenschaftlich haben sich – wenn überhaupt – bisher nur eher praxisorientierte und damit „coaching-nahe“ Disziplinen mit diesem Phänomen beschäftigt. In den (Selbst-)beschreibungen der Coaching-Prozesse und der Coaching-Tools ist dabei eine hohe „Loyalität“ gegenüber diesem sich entwickelnden Tätigkeitsfeld zu beobachten. Ganz selbstverständlich wird davon ausgegangen, dass die „komplexere Umwelt“ Bedarf nach Coaching weckt, dass Coaching zu einer Verbesserung der Performance von Führungskräften beitragen kann und dass eine weitere Professionalisierung der Coaches sinnvoll ist. (S. 86)

Kühl (2006b) nimmt an, daß Zufriedenheit beim Coachee bereits aufgrund der Art der Beziehung zum Coach entstehen kann: „Die Zweiersonnen-Situation kann eine hohe Zufriedenheit beim Klienten allein schon aufgrund der Qualität der Beziehung (,man hat sich verstanden gefühlt und sich mit dem Coach gut verstanden’) auslösen.“ (S. 87). Er kommt zu dieser und weiteren 89 Thesen auf der Basis von 24 ExpertInneninterviews mit PersonalentwicklerInnen aus Unternehmen, Verwaltungen und sozialen Einrichtungen und von einer nicht näher bezifferten „Reihe von Experteninterviews mit profilierten Vertretern der Coaching-Szene“ (S. 95). Hier wäre anzuknüpfen und genauer nach den subjektiven Annahmen bezüglich der Beziehung zwischen Coach und Coachee zu fragen.

Loos (2006, S. 122, 125) vermutet, daß dauerhafte, schwer behebbare mangelnde Reflexionsmöglichkeiten die Ursache für ausgedehntes Coaching sind, welches auch noch nach der Lösung eines Problems, das zum Aufsuchen der Beratung geführt hat, fortgesetzt wird. Den Grund für die fehlenden Reflexionsmöglichkeiten sieht Loos (2006) in veränderten sozialen Strukturen und in einem Mangel an GesprächspartnerInnen im natürlich gewachsenen sozialen Umfeld:

Der Bedarf scheint bei näherer Überlegung konsequent: Umgewälzte Strukturen und Prozesse in Organisationen haben klassische Orientierungen erodiert – nicht nur im vielbeschworenen Bereich der Werte, sondern in den ganz alltäglichen Feldern handlungsleitender Arbeitsgewohnheiten und eingespielter Kollegialbeziehungen. Nicht nur die Turbulenz¹ ist bei der Person angekommen (das ist ja der klassische Ansatz für Coaching), sondern Klienten finden es schwierig, jene dauerhaften, kohärenten Beziehungsmuster in ihrem Umfeld herzustellen, in denen es möglich wäre, gelegentlich anlassfrei zu reflektieren. [. . .] Verdichtete Kommunikationssituationen, die berühmte nachdenkliche Nähe, die zur intellektuellen und sozialen Hygiene im Arbeitsleben ja notwendig ist, kann von manchen Führungskräften verhaltensmäßig schon nicht mehr bewältigt werden. [. . .] Dauerhafte Beziehungen, welche eine Reflexionsarbeit in eigener Sache ermöglichen, benötigen nun gerade Wiederholungen, Konstanz, ein Stück Verlässlichkeit. Diese Qualitäten entstehen erst, wenn man einander ausfindig gemacht hat. Der Berater wird zu einem Teil der stabilen Zonen des Klienten. Das ist, professionell gesehen, durchaus nicht unkritisch. (S. 122)

Loos (2006) betrachtet es demzufolge bezüglich der Professionalität der Coaches als kritisch, wenn diese als bezahlte BeraterInnen zu konstanten BegleiterInnen der KlientInnen werden: Er geht davon aus, daß Beratung von der Konzeption her nur

¹ Es wird an dieser Stelle nicht ganz deutlich, was Loos (2006) mit „Turbulenz“ meint. An anderer Stelle in demselben Artikel bemerkt er, daß seine KlientInnen auf die Frage nach dem Hintergrund ihrer zusätzlichen Terminwünsche über den zu Beginn der Beratung vereinbarten zeitlichen Rahmen hinaus angeben, daß „sie in turbulenten Zeiten einen erhöhten Reflexionsbedarf haben, auch wenn es in ihrer Rolle gerade mal kein konfiguriertes ‚Problem‘ gibt“ (S.122). Im Kontext des gesamten Artikels betrachtet könnten mit dem Begriff „Turbulenz“ gesellschaftliche Prozesse gemeint sein, die zu für das Subjekt nicht unmittelbar überschaubaren Veränderungen führen.

temporär stattfindet, da klassischerweise „Beratung ja dem Wiedergewinnen solcher Lebenswelten [dient], in denen produktive Kommunikation möglich wird.“ (S. 124). Loos versteht Beratung also als Hilfe bei der Gestaltung des Lebenskontextes in der Form, daß hier die gewünschte Kommunikation stattfinden kann, so daß sie langfristig nicht bei BeraterInnen gesucht werden muß.

Dabei erkennt Loos (2006) aber die Grenzen professioneller Hilfe durch Coaches: Er sieht den Bedarf an Coaching nicht als Resultat verdeckter oder nicht erkannter klinisch-psychologischer Probleme, sondern als Konsequenz veränderter Lebenswelten, die sich auch mit Hilfe von Beratung nicht so umgestalten lassen, daß hier die angesprochene produktive Kommunikation wieder möglich wird: „Unsere Klienten leben inzwischen in einer derartig fragmentierten Welt, dass eine solche Restauration der Lebenswelt nach klassischem Beratungsethos oft nicht mehr aussichtsreich erscheint.“(S. 124).

Dennoch zweifelt Loos (2006) an einer Lösung der Problematik im Sinne einer Dauerberatung durch Coaches: „Die große Frage ist allerdings, ob wir ‚gegen Geld‘ jenen Rollenträgern, die schon keine Freunde mehr zum gemeinsamen Philosophieren haben, als Berater ersatzweise zum Quasi-Freund werden.“ (S. 124). Hier bringt Loos den Coach als Ersatz-Freund in die Diskussion. Loos kommt zu diesen Schlüssen aufgrund theoretischer Überlegungen. Es erscheint daher sinnvoll, der Frage nach dem Coach als Ersatz-Freund in dieser Arbeit empirisch nachzugehen.

Jüster, Hildebrandt und Petzold (2005) haben eine Studie mit dem Titel „Coaching in der Sicht von Führungskräften – Eine empirische Untersuchung“ veröffentlicht. Die Autoren fragen nach Anlässen für die Inanspruchnahme von Coaching. Sie stellen fest, „dass potenzialorientierte Themen als Anlässe für Coaching favorisiert werden, gefolgt von Themen der Problemlösung und der persönlichen Überforderung“ (Jüster et al., 2005, S. 84). Die im Abschnitt 1.4 gestellten Leitfragen werden durch diese Ergebnisse allerdings nicht beantwortet. Schon das methodische Vorgehen der Autoren stellt einen wesentlichen Unterschied zu der hier vorgenommenen Datenerhebung durch persönliche Interviews dar. Die Ergebnisse der Autoren basieren auf Fragebögen, die an 250 Führungskräfte verschickt und von denen 174 Fragebögen beantwortet zurückgesandt wurden. Während in dieser Arbeit offene

Fragen verwendet wurden und die InterviewpartnerInnen Antworten frei formulieren konnten, beruht das Ergebnis der Autoren auf einer Skalierungsaufgabe für die Befragten, auf der diese „voll“, „weniger“, „kaum“ oder „nicht zutreffend“ ankreuzen konnten.

In der Studie von Jüster et al. (2005) ergeben sich Schwierigkeiten bei der Interpretation der Ergebnisse aufgrund von begrifflichen Ungenauigkeiten der Autoren: Bezüglich der als drittichtigsten Anlaß für die Inanspruchnahme von Coaching genannten „persönlichen“ Überforderung erklären die Autoren nicht, was genau sie unter dem Begriff „persönlich“ verstehen. Da das Adjektiv persönlich zum Nomen Person gehört, könnte zunächst vermutet werden, daß die Autoren sich mit dem Wort „persönlich“ auf die Gesamtheit des Erlebens und Verhaltens eines Menschen beziehen, einschließlich beruflicher und privater Aspekte². Die Autoren konstatieren kurz darauf: „Coaching wird eindeutig als Maßnahme berufsbezogener Unterstützung verstanden. Persönliche Themen werden nicht als Argument für einen Coaching-Auftrag herangezogen“ (S. 85). Hier scheinen die Autoren „persönliche Themen“ so einzuordnen, daß diese private Aspekte umfassen, da sie betonen, daß die persönlichen Themen gerade nicht als Anlaß für Coaching dienen und sie in diesem Zusammenhang Coaching als Maßnahme beruflicher Unterstützung einordnen. Hier kommt es zu Widersprüchlichkeiten: Wenn der Begriff „persönlich“ im Sinne der Autoren auch private Aspekte betrifft, wie im Kontext der „persönlichen“ Themen naheliegend, dann wäre auch die „persönliche“ Überforderung kein rein berufsbezogenes Problem. Somit wäre die Feststellung hinfällig, daß Coaching eindeutig eine „Maßnahme berufsbezogener Unterstützung“ (S. 85) sei. Alternativ wäre davon auszugehen, daß die Autoren den Begriff des „Persönlichen“ mit unterschiedlichen Bedeutungen verwenden, nämlich im

² Im Duden (2001) wird der Begriff „Person“ mit „Mensch; Wesen“ (S. 737) erläutert.

Kontext der „persönlichen Themen“ mit Bezug auf das Private einer Person und im Kontext der „persönlichen Überforderung“ unter Ausschluß des Privaten einer Person.³

Außerdem irritiert in diesem Zusammenhang, daß Jüster et al. (2005) trotz ihrer Feststellung, daß persönliche Themen kein Argument für die Aufnahme eines Coachings seien, die Frage stellen, ob Coaching nicht doch „heimliche Seelenmassage“ (S. 94) darstelle. Diese Frage dürfte sich nicht stellen, wenn die Überzeugung der Autoren darin besteht, daß „Coaching [. . .] eindeutig als Maßnahme berufsbezogener Unterstützung verstanden“ (S. 85) wird, außer wenn auch „Seelenmassage“ als berufsbezogene Unterstützung verstanden wird.

Es wäre also eine Klärung von Seiten der Autoren wünschenswert, was sie unter „persönlich“ verstehen. In diesem Kontext wäre es ebenfalls wichtig zu erfahren, welche Bedeutung die Befragten dieser Studie dem Ausdruck „persönlich“ geben und was sie meinten, wenn sie „persönliche Überforderung“ als Anlaß für Coaching angaben. Erst dann ließen sich verwertbare Schlußfolgerungen ziehen. Die Frage, warum die persönliche Überforderung gerade mit einem Coach besprochen wird, findet in dieser Studie keine Beachtung. Auf jeden Fall kann sie nicht zur Beantwortung der hier gestellten Fragen herangezogen werden.

Von Bose, Martens-Schmid und Schuchardt-Hain (2003) haben in ihrer Studie 31 Führungskräfte im Rahmen eines teilstrukturierten, etwa einstündigen Interviews befragt. Sie berichten, daß knapp ein Drittel der InterviewpartnerInnen auf eine zunehmende Vereinsamung an der Führungsspitze hinweist. Die Interviewten erhofften sich durch das Coaching eine Kompensation der mangelnden Rückkopplungsmöglichkeiten mit der Basis und einen Ausgleich des Mangels an unabhängigen GesprächspartnerInnen (S. 11).

³ Auf die Problematik der Trennung von Themen in „berufliche“ und „private“ wird im Unterabschnitt 2.2.2 näher eingegangen.

Auch von Bose et al. beschäftigen sich mit dem Spannungsfeld von betrieblichen und persönlichen Anlässen für Coaching:

Trotz der häufigen Thematisierung rollen- und organisationspezifischer Anlässe für Coaching gehen alle Befragten auch davon aus, dass in irgendeiner Weise individuelle Probleme oder Defizite letztlich Hauptanlässe für Coaching sind. Die erstgenannten Anlässe treten dahinter zurück bzw. bilden den übergeordneten Bezugsrahmen für solche in der Person liegenden Anlässe, die eine maßgeschneiderte Unterstützung im Coaching brauchen. Hervorgehoben werden hier Probleme im Bereich des Selbstmanagements und der Selbstorganisation, beim Erleben permanenter Überlastung – bis hin zum ‚Burn-out‘ – sowie bei vermuteten Defiziten in den Bereichen Kommunikations- und Sozialkompetenz. (S. 13)

Wünschenswert wäre – zumindest im hiesigen Forschungszusammenhang - eine größere Vernetzung der erzielten Auskünfte. So wird in der Studie unter anderem die Arbeitsüberlastung der Coachees angesprochen. Verknüpfungen zwischen Arbeitsüberlastung und Sozialleben können an dieser Stelle nur vermutet werden, sie werden aber von den Autorinnen nicht systematisch thematisiert. Bei den Themen Selbstmanagement und Selbstorganisation würde interessieren, wie die befragten Personen die genannten Probleme kontextuell einordnen, anstatt die auftretenden Probleme zu persönlichen Defiziten zu erklären und damit als scheinbar eindeutige Phänomene darzustellen. Wie bei Jüster et al. (2005) zeigt sich auch hier die unscharfe Grenze zwischen privaten und beruflichen Aspekten. Die oben angesprochene mangelnde Bestimmung bezüglich dessen, was als persönlich gilt, kann an dieser Stelle auf die Aussage hinsichtlich der individuellen Probleme und Defizite übertragen werden. Auf die Problematik der Entgrenzung von beruflicher und privater Sphäre wird im Unterabschnitt 2.2.2 näher einzugehen sein, ebenso auf die von den Autorinnen angesprochene Notwendigkeit des Selbstmanagements.

Böning (2005) präsentiert Ergebnisse einer empirischen Studie von Böning und Fritschle (2005) im Bereich Coaching. Auch sie suchten nach den Anlässen für die Inanspruchnahme von Coaching. Bei der Befragung von fünfzig Coaches wurde nach den fünf häufigsten Anlässen für Coaching gefragt. Dabei berichten die Autoren, daß mit 52% der Antworten die „Bearbeitung persönlicher / beruflicher Probleme“ (Böning, 2005, S. 41) an erster Stelle der Nennungen steht. Dies ist ein

Punkt, an dem weitere Forschung erfolgen muß, um die spezifischeren Anteile nennen zu können und um zu beantworten, warum die Erörterung der Probleme mit einem Coach stattfindet. Wie bei Jüster et al. (2005) bleibt unklar, welche Arten von Schwierigkeiten unter „persönliche“ Probleme subsumiert werden. Dieselbe Frage wie an die Coaches, nämlich nach den fünf häufigsten Anlässen für Coaching, wurde im Rahmen dieser Untersuchung ebenfalls siebzig PersonalmanagerInnen gestellt. Hier lautete mit 46% die häufigste Antwort „Organisationale Veränderungsprozesse“ (S. 41). Es stellt sich die Frage, in welcher Weise eine instabile organisationale Umwelt bei der Inanspruchnahme von Coaching eine Rolle spielt, also die Frage nach dem subjektiven Beratungsbedürfnis.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß die in dieser Arbeit aufgeworfenen Forschungsfragen zwar als relevant zu betrachten sind, aber unbeantwortet bleiben. Die hier dargestellten Studien zum Thema Coaching können nicht als Grundlage einer Untersuchung bezüglich der hiesigen Fragestellung dienen. Das, was als persönlich oder individuell gilt, muß zudem je nach Studie in der jeweiligen Bedeutung differenziert und entsprechend reinterpretiert werden.

2.2 Strukturelle Rahmenbedingungen

2.2.1 Individualisierung

Da Coaching hier als Beratung verstanden wird, die aus Anlaß eines Arbeitsproblems oder im Rahmen des Arbeitsprozesses aufgesucht wird, interessiert an dieser Stelle der Kontext, innerhalb dessen die Arbeit stattfindet. Zu diesem Kontext zählen sowohl die Strukturen am jeweiligen Arbeitsplatz der Personen, beispielsweise Unternehmensstrukturen, als auch gesamtgesellschaftliche Bedingungen von Arbeit. Da die Unternehmensstrukturen für die einzelnen Coachees je verschieden sind, soll an dieser Stelle eine kurze Erörterung zu gesellschaftlichen Bedingungen von Arbeit erfolgen, die für die einzelnen Personen relevant werden können. Sämtliche interviewte Personen dieser Arbeit haben mindestens einen

Hochschulabschluß. Für diese Gruppe von Arbeitenden werden vermutlich andere gesellschaftliche Bedingungen in Bezug auf die Arbeit bedeutsam, als dies beispielsweise für ungelernete ArbeiterInnen der Fall wäre. Dementsprechend werden die Bedingungen, die als relevant für die InterviewpartnerInnen vermutet werden, hier angesprochen.

In der Literatur lassen sich Hinweise zu strukturellen Bedingungen, die möglicherweise für die InterviewpartnerInnen relevant sind, finden (z. B. Hege, 2004). Hier sind die bereits angesprochenen, mangelnden sozialen Ressourcen, insbesondere der beschriebene Mangel an GesprächspartnerInnen, eng verbunden mit dem Thema Individualisierung:

Historisch besehen gab es immer wieder Phasen von Individualisierung. Seit den 70er-Jahren ist aber zu beobachten, wie sich ein Individualisierungsschub durchsetzt, der alle gesellschaftlichen Bereiche betrifft, Familien wie auch die Arbeitswelt, und zwar in einem Ausmaß, wie es bis dato nicht der Fall war. Es gibt keinen stabilen Bezugsrahmen für das Individuum, in den es sich bei Veränderungen und Erosion anderer Bereiche zurückziehen kann. (Hege, 2004, S. 14)

Hausinger (2004, S. 5) stellt fest, daß Individualisierung kein eigenständiges Phänomen sei, sondern von gesamtgesellschaftlichen Vorstellungen stark beeinflusst und geprägt werde. Als gesamtgesellschaftlichen Ausdruck der Individualisierung sieht sie unter anderem starke Isolationstendenzen und Konkurrenzverhältnisse bei Menschen. Auch in der Arbeitswelt habe sich der Individualisierungsprozeß durchgesetzt mit Folgen wie Konkurrenz, Isolation, Neid, Mißgunst und Angst. Zusammenarbeit und Teamarbeit scheiterten unter anderem an der konkurrenzorientierten Individualisierung, dabei sei aber Einzelnen egozentrisches Verhalten nicht zum Vorwurf zu machen, da es sich um völlig konformes Verhalten handele. In Beratungsprozessen müsse an einem Verstehen dieser Prozesse bei den Beratenen gearbeitet werden, um die Vorgänge transparent und interpretierbar zu machen (S. 7). Arbeitsmarkttechnisch sei die Vereinzelung durchaus gewollt, da dann keine sozialen Bindungen mehr der benötigten Flexibilität und Mobilität für den Arbeitsmarkt im Wege stünden: „Der Einzelne – aus jeglichem sozialen Gefüge herausgelöst – ist für den Arbeitsmarkt am brauchbarsten, weil am flexibelsten – so die Vorstellung. Er kann eine hohe Mobilität ohne Rücksicht auf private Belange leisten, sich

jederzeit fort- und weiterbilden etc.“ (Hausinger, 2004, S. 9). Hausinger hält die Vereinzelung für das „Grundbild der durchgesetzten marktförmigen Vergesellschaftung“ (S. 10). Sie sieht daher auch die gegenwärtige Beratung kritisch: „Beratung steht gerade hier in der Verantwortung Kritik zu üben, anstelle einen Trend zu substituieren.“ (S. 10).

Für diese Arbeit ist insbesondere interessant, daß bei einer starken Vereinzelung und bei einer Konkurrenzsituation zwischen den Arbeitenden nicht davon ausgegangen werden kann, daß Personen sich vertrauensvoll an ihre KollegInnen zur Besprechung von Problemen und Anliegen wenden können. Es könnte dann für den Einzelnen subjektiv vernünftig werden, sich für ein Gespräch vorzugsweise an einen Coach zu wenden, der nicht beispielsweise ein Konkurrent im eigenen Unternehmen, sondern ein neutraler Gesprächspartner wäre. Auch der von Hausinger (2004) angesprochene Mobilitätsdruck kann für die InterviewpartnerInnen dieser Arbeit relevant werden, nämlich dann, wenn Mobilität dazu führt, daß mögliche GesprächspartnerInnen weit weg wohnen und für ein vertrauensvolles Gespräch daher nicht ohne weiteres zur Verfügung stehen. Hier kann es ebenfalls für den Einzelnen oder die Einzelne zur subjektiv vernünftigen Alternative werden, einen Coach für ein Gespräch und für die eventuell benötigte Reflexion aufzusuchen.

Inwieweit sehen also die InterviewpartnerInnen eine Individualisierung, die sich in veränderten Sozialgefügen sowohl im Privat- als auch im Berufsleben ausdrückt, als Ausgangspunkt der subjektiv empfundenen Notwendigkeit, Coaching in Anspruch zu nehmen?

2.2.2 Konsequenzen des Strukturwandels der Arbeit

Die Relevanz gesellschaftlicher Prozesse für die einzelnen Unternehmen und die jeweiligen Arbeitsplätze betont Hoff (2002): „Die Strukturen der Arbeitsgesellschaft bestimmen die konkreten Arbeitsplätze und deren organisationale Kontexte, d. h. die Bedingungen des alltäglichen Arbeitshandelns sowie der beruflichen Entwicklung.“ (S. 9). Im folgenden werden daher die für diese Arbeit relevanten Konsequenzen des Strukturwandels thematisiert.

Bei der Darstellung der Literatur zum Thema Coaching im Abschnitt 2.1 wurde bereits deutlich, daß die klare Trennung von Themen in „private“ und „berufliche“ schwierig ist. In diesem Zusammenhang ist die Literatur zum Strukturwandel der Arbeit und zu Prozessen der Entgrenzung aufschlußreich. Voß und Ebringhoff (2004, S. 19) sprechen von einem Strukturwandel der Arbeitswelt seit Ende der achtziger Jahre, dessen Ursachen vor allem veränderte Marktanforderungen seien und der zu neuartigen Ansprüchen gegenüber immer mehr Beschäftigungsgruppen führe. Voß und Pongratz (1998) haben in diesem Zusammenhang den Begriff des Arbeitskraftunternehmers geprägt. Typisch für diese Arbeits- und Lebensform sei die „Entgrenzung“ (Voß, 1998) von Privat- und Berufsleben. Mit Hoff, Dettmer, Grote und Hohner (2002) läßt sich Entgrenzung so charakterisieren, daß „es kaum noch sinnvoll bzw. möglich erscheint, nach Berufs- und Privatleben zu unterscheiden.“(S. 17). Arbeitende Personen müssen laut Voß und Ebringhoff (2004, S. 20 f.) hier aktive Selbst-Kontrolle und Selbst-Steuerung der Arbeit im Sinne der Unternehmenserfordernisse ausüben. Funktionen, die bisher eher Aufgaben des Managements gewesen seien, wie Strukturierung, Steuerung und Überwachung des Arbeitsprozesses, würden verstärkt auch von Angehörigen der unteren Hierarchieebenen bezogen auf ihre eigene Arbeitstätigkeit ausgeführt. Dies könne zu massiven Steigerungen des Leistungsdrucks führen und ändere das Verhalten der Arbeitenden nicht nur in und gegenüber ihrer betrieblichen Arbeit, sondern ebenso in Bezug auf ihre eigene Arbeitskraft als Ware. Konsequenz sei dann potentiell eine Selbst-Rationalisierung und eine Verbetrieblichung des gesamten Lebens. Dementsprechend lösen sich die Grenzen zwischen beruflichen und privaten Themen auf.

Ein ähnliches Konzept ist die von Vieth (1995) beschriebene sogenannte kontrollierte Autonomie. Unmittelbare Fremdkontrolle im Arbeitsprozeß wird demzufolge vermindert im Gegenzug zu wachsender Selbstkontrolle. Hoff (2002) erläutert die veränderten Formen betrieblicher Organisation bezogen auf Vieths Konzept der kontrollierten Autonomie folgendermaßen: Es „tritt ein zunehmender äußerer Zwang scheinbar paradoxerweise in der Form auf, dass den arbeitenden Personen Autonomie abgefordert wird; das autonome Handeln der einzelnen und der ‚teilautonomen‘ Arbeitsgruppen soll dann weitere externe Restriktionen und Kontrollen überflüssig machen. Externe Kontrolle wird durch Selbstkontrolle und durch

Selbstverpflichtung zu möglichst effektivem Handeln ersetzt.“ (S. 9). Hoff thematisiert hier einen zunehmenden Zwang, der in das Innere der Person, die kontrolliert-autonom arbeiten soll, verschoben wird. Es ist daher nicht aufgrund der Autonomie von einer Senkung der betrieblichen Leistungsanforderungen auszugehen, sondern im Gegenteil von möglicherweise höheren Belastungen für die arbeitenden Personen: „Die autonome Arbeit [kann] auch in spezifische Formen einer Selbstbelastung und Selbstausbeutung münden.“ (Hoff, 2002, S. 10). Interessant für diese Arbeit ist hierbei der möglicherweise entstehende Leistungsdruck auf die Arbeitenden und die Frage, ob dieser Druck aus Sicht der InterviewpartnerInnen in Zusammenhang mit der Inanspruchnahme von Coaching steht.

Ähnlich spielt Leistungsdruck auch beim Begriff der Subjektivierung von Arbeit eine Rolle (Moldaschl, 2002; Moldaschl & Voß, 2003). Hier geht es um erweiterte Freiräume der Arbeitenden bezogen auf Handlungsmöglichkeiten im Arbeitsprozeß, die von den Betroffenen genutzt werden könnten, aber auch müßten, um die steigenden Anforderungen erfüllen zu können (Moldaschl & Voß, 2003, S. 13). Unter Subjektivierung verstehen Moldaschl und Voß (ebd.) eine Entwicklung der Organisation von Arbeit, die sowohl Chancen als auch Risiken beinhaltet: Zum einen sei es eine Chance „Subjektivität“ (ebd.) in den Arbeitsprozeß einzubringen, zum anderen aber auch Zwang. Den Zwang sehen sie in der Anforderung, Leistungen auch unter „entgrenzten‘ Bedingungen im Sinne der Betriebsziele aufrecht zu erhalten“ (ebd.) und in der Notwendigkeit für die Arbeitenden, ihre eigene Arbeitstätigkeit stärker als bisher zu organisieren, damit auch zu rationalisieren und verwertbar zu machen. Wenn dieser „Zugriff auf die ganze Person zum Kern betrieblicher Modernisierungs- und Verwertungsstrategien wird“ (S. 16) und die Marktzwänge nicht mehr klar heteronom von außen an den Arbeitenden herangetragen, sondern internalisiert werden, dann erscheint es als mögliche Konsequenz, daß die Grenzen zwischen privaten und beruflichen Anteilen der Lebensorganisation nicht aufrecht zu erhalten sind und daß der Leistungsdruck eine veränderte Form annimmt, nämlich eine subtilere und eventuell schwerer abzuwehrende als bei dezidierten Weisungen von Vorgesetzten.

Insgesamt ist festzustellen, daß hier tiefgehende strukturelle Veränderungen der gesellschaftlichen Organisation von Arbeit für die Einzelnen relevant werden können: Es kann eine Lebensweise entstehen, in der die eindeutige Trennung von Arbeit und Freizeit aufgegeben wird und in der eine „aktiv zweckgerichtete, alle individuellen Ressourcen und technisch-organisatorischen Mittel gezielt nutzende Durchgestaltung des gesamten alltäglichen Lebenszusammenhanges, die in neuer Qualität systematisch auf den Erwerb ausgerichtet ist“ (Voß & Ebringhoff, 2004, S. 21), stattfindet. Auch wenn dieser Lebensstil nicht neu sein muß in den Arbeitsbereichen, in denen Personen vornehmlich Coaching in Anspruch nehmen, so sind doch die Begriffe Entgrenzung und Arbeitskraftunternehmer Charakterisierungen von Lebenszusammenhängen, in denen Coaching zum sinnvollen Mittel arbeitsbezogener Selbstoptimierung und zur Kompensation dadurch vernachlässigter Lebensbereiche werden könnte. Ob dies im Einzelfall zutrifft, ist eine je zu klärende empirische Frage.

Interessant ist daher, ob und wie die in der Literatur beschriebenen Strukturänderungen des Arbeitsmarktes von den Coachees inhaltlich nachvollzogen und als Prämisse für ihren Coachingbedarf interpretiert werden, zum Beispiel weil sie sich aufgrund der Arbeitsveränderungen sozial isoliert fühlen. Voß und Ebringhoff (2004) glauben, daß für Arbeitskraftunternehmer Beratung, konkreter: Coaching, dringend notwendig ist: „Die Arbeitskraftunternehmer selbst werden in jeder Hinsicht umfassende Unterstützung und Beratung benötigen. [. . .] Coachingprozesse könnten in verstärktem Maße innerhalb des Betriebes stattfinden und für mehr und andere Mitarbeitergruppen als bisher ein selbstverständliches Element ihres Arbeitshandelns werden. Dies wäre dann kein Exklusivangebot mehr für ausgewählte Führungseliten, sondern notwendig, um erst längerfristig für die Arbeitskräfte spürbaren Folgeproblemen wie Dauerstress, chronische Überforderung bis hin zu regelrechter ‚Arbeitsphobie‘ und vergleichbaren Symptomen krankmachender Arbeitsbedingungen vorzubeugen.“ (S. 26).

2.3 Zeitliche Merkmale von Coachings

An dieser Stelle sollen exemplarisch und in Kürze Empfehlungen aus einem Leitfaden zum Thema Coaching vorgestellt werden. Dieser wurde ausgewählt, da er als typisch in Bezug auf die hier relevanten Merkmale, nämlich die empfohlene Häufigkeit der einzelnen Treffen zwischen Coach und Coachee und die Gesamtdauer eines Coachings, gelten kann.

König und Volmer (2003) gehen davon aus, daß es zweckmäßig ist, „zunächst einen kürzeren Zeitrahmen“ (S. 29) zu vereinbaren, beispielhaft sprechen sie hier von vier Terminen jeweils mit der Dauer eines halben Tages. Anschließend könne über die Weiterführung der Beratung entschieden werden. Damit von einem Coachingprozeß gesprochen werden kann, müssen laut König und Volmer (2003, S. 49) mindestens zwei Treffen stattfinden. Selbst wenn bereits in der ersten Sitzung die Lösung für ein Problem gefunden werde, müßten der Erfolg und die Umsetzung der Lösung in einem weiteren Treffen überprüft werden. Es sei auch möglich, das Coaching gleich über einen längeren Zeitraum zu planen. König und Volmer stellen aber unmißverständlich fest: „Andererseits ist Coaching keine Dauereinrichtung. Coachingprozesse müssen einen Abschluß haben. [. . .] Der Coachingprozess [ist] von vornherein ein ‚Prozeß auf Zeit‘.“ (S. 49). Ihrer Meinung nach sollte ein Coaching insgesamt nicht länger als ein Jahr dauern. Laut Rauen (2003, S. 64) ist die zeitliche Begrenztheit des Beratungsprozesses sogar ein definierendes Element von Coaching.

Bezüglich der Länge eines einzelnen Coachinggespräches sind laut König und Volmer (2003, S. 50) ein bis zwei Stunden die Regel, wenn aber gleich mehrere Themen bearbeitet werden sollten, seien ebenfalls Treffen mit einer Dauer von einem halben oder einem ganzen Tag möglich.

Der Abstand zwischen den einzelnen Sitzungen kann nach Meinung von König und Volmer (2003, S. 50) den Erfordernissen angepaßt werden. Gute Erfahrungen hätten sie damit gemacht, zunächst mit engeren Zeitabständen zu beginnen; unter engen Zeitabständen werden hier Treffen im Intervall von 14 Tagen verstanden. Dann sollten die Abstände zwischen den Treffen vergrößert werden, beispielsweise auf einen vierwöchigen Abstand zwischen den Sitzungen (ebd.).

Zusammenfassend ist von besonderer Bedeutung für diese Arbeit, daß sowohl König und Volmer (2003, S. 49) als auch Rauen (2003, S. 64) die Begrenztheit der Gesamtdauer eines Coachings betonen und Coaching als Dauerberatung strikt ablehnen. Die ist nach Recherche der Autorin eine im Feld weit verbreitete Auffassung von Coaching.

3 Methodik

3.1 Herangehensweise im Rahmen eines Kritisch-psychologischen Vorgehens

3.1.1 Allgemeine Voraussetzungen

An dieser Stelle muß keine umfassende Darstellung der geschichtlichen Entwicklung und des gegenwärtigen theoretischen Entwicklungsstandes Kritischer Psychologie erfolgen. Es sollen daher nur die Leitgedanken erläutert und die zentralen Begriffe erörtert werden, die für das Verständnis dieser Arbeit zentral sind. Für ein tieferes Verständnis wird insbesondere auf Holzkamp (1985) verwiesen.

Entsprechend der subjektwissenschaftlichen Vorgehensweise dieser Arbeit und damit der Orientierung an Handlungsmöglichkeiten findet hier keine Typenbildung statt, beispielsweise bezüglich verschiedener Gruppen von Coachees (zu Verfahren der Typenbildung siehe Geffers, 2008). Im subjektwissenschaftlichen Kontext sind solche theoretischen Gruppierungen nicht Resultat, sondern möglicher Ausgangspunkt eines Forschungsprozesses „als Aspekt je meiner Erfahrung von bzw. mit Selbst- und Fremdattribution“ (Markard, 1993, S. 34). Damit wird nicht der Erkenntniswert bestimmter Methoden, wie beispielsweise der Typenbildung bestritten. Dieser Erkenntniswert ist aber an Erkenntnisinteressen gebunden. Damit wird aber auf die notwendige Passung von Methode und Forschungskontext beziehungsweise Erkenntnisziel verwiesen. Die Beachtung des Kontexts ist ebenfalls bedeutsam bei der Evaluation von Forschungsergebnissen: Bei der Bewertung einer Arbeit müssen der epistemologische Hintergrund der Methode und der Forschungsarbeit Berücksichtigung finden (Strübing, 2002. S. 320, 339).

Bei der Arbeit wurden die eigenen Annahmen und Konstruktionen kontinuierlich reflektiert und in Frage gestellt, da der Umgang mit einer Forschungsfrage immer durch ein theoretisches Vorverständnis und durch soziale Diskurse beeinflusst ist: „Denn der positivistische Traum von der perfekten epistemologischen Unschuld verschleiert die Tatsache, daß der wesentliche Unterschied nicht zwischen einer

Wissenschaft, die eine Konstruktion vollzieht, und einer, die das nicht tut, besteht, sondern zwischen einer, die es tut, ohne es zu wissen, und einer, die darum weiß und sich deshalb bemüht, ihre unvermeidbaren Konstruktionsakte und die Effekte, die diese ebenso unvermeidbar hervorbringen, möglichst umfassend zu kennen und zu kontrollieren.“ (Bourdieu, 1997, S. 781). Die Forschungsposition, die hier zum Ausdruck kommt, steht also in Abgrenzung zu Ansätzen, die für sich in Anspruch nehmen, objektive und neutrale Erkenntnisse zu generieren.

Um eine Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses zu gewährleisten, werden in der Folge die angewandten Methoden dargestellt.

3.1.2 Bedingtheitsdiskurs versus Begründungsdiskurs

In quantitativen psychologischen Untersuchungen werden in der Regel Gruppen von Menschen untersucht, bei denen die teilnehmenden Personen nicht für sich genommen interessieren, sondern als ein Fall unter vielen, die erst in ihrem statistischen Gesamtergebnis das Ziel des Erkenntnisinteresses bilden (Markard, 1993, S. 29). In diesem Forschungszusammenhang gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten, zu verallgemeinerbaren Schlüssen zu gelangen:

Bei dem Forschungstypus, der von Markard (1993, S. 33) als „historisch-aggregativer Verallgemeinerungstyp“ bezeichnet wird, können die im Forschungsprozeß gewonnenen Daten durch einen statistischen Repräsentationsschluß verallgemeinert werden: Es handelt es sich hier um repräsentative Erhebungen, beispielsweise Meinungsumfragen, bei denen von einer repräsentativen Stichprobe mittels statistischer Verfahren auf eine raumzeitlich konkrete Population geschlossen werden soll. Dabei kann es um die Verbreitung von Merkmalen, demographischen Daten und „psychologischen Variablen“ im Sinne von „Störungen“, „Einstellungen“ usw. gehen. Dieser Verallgemeinerung von der Stichprobe auf die Population liegt die Annahme zugrunde, daß in der Stichprobe und in der Population vergleichbare Bedingungen vorliegen (Markard, 1993, S. 33). Auf diese Bedingungen wird noch zurückzukommen sein.

Beim Forschungstypus der nomothetisch orientierten Psychologie ist das Ziel das Finden von gesetzmäßigen Zusammenhängen, also das Erforschen von Wenn-dann-Zusammenhängen, die für bestimmte unabhängige und abhängige Variablen gelten sollen. Es geht dabei nicht um die Frage, wie verbreitet und häufig die interessierenden Phänomene sind, sondern ob sie in einem statistisch feststellbaren Zusammenhang stehen, so daß Gesetzmäßigkeiten formuliert werden können (Markard, 1993, S. 32). Vorzugsweise sollen diese Zusammenhänge in Experimenten festgestellt werden, in denen die Effekte der unabhängigen auf die abhängige Variable möglichst unverfälscht hervortreten sollen: „Will man Hypothesen über Ursache-Wirkungs-Relationen prüfen, so liefern experimentelle Untersuchungen die stringentesten Beweise für oder gegen die behauptete Kausalität.“ (Bortz & Döring, 2003, S. 492). Der Begriff der Kausalität bezieht sich auf den Zusammenhang zwischen unabhängiger und abhängiger Variable, wobei das menschliche Verhalten insbesondere als abhängige Variable interessiert und in dem Sinne als durch die unabhängige Variable bedingt betrachtet wird.

In der nomothetisch orientierten Psychologie geht es also explizit um die Auswirkungen von unabhängigen auf abhängige Variablen. Bei dem zuvor dargestellten Forschungstypus der repräsentativen Erhebungen, bei denen mittels historisch-aggregativer Verallgemeinerung auf die Verbreitung von Merkmalen in einer Population geschlossen werden soll, geht es zwar nicht notwendig um den Zusammenhang bestimmter Variablen, indirekt wird das Denken in Form von Bedingungen und bedingtem Verhalten aber nahegelegt (Markard, 1993, S. 33). So werden nicht zufällig bestimmte Gruppen von Merkmalen erfragt, sondern durchaus mit einem theoretischen Hintergrund: Wieviel Kriminalität (gedachte abhängige Variable) gibt es in einem Stadtviertel, in dem viele Menschen mit Migrationshintergrund wohnen (Migrationshintergrund als gedachte unabhängige Variable)? Wie viele Frauen (Geschlecht als gedachte unabhängige Variable) erreichen einen hohen Bildungsabschluß (Bildungserfolg als gedachte abhängige Variable)? Der gedachte theoretische Zusammenhang wird auch darin sichtbar, welche Variablen nicht korreliert werden, weil die Verknüpfung nicht plausibel erscheint: „Man korreliert ja kaum das Verhältnis von Schuhgröße und Ausländerfeindlichkeit.“ (Markard, 1993, S. 34). Zusammenhänge im Rahmen der historisch-aggregativen

Verallgemeinerungsform können als Einladung, sich weitere Gedanken zu machen, beispielsweise über gesellschaftliche Strukturen und Barrieren, interessant und nützlich sein. Ein solches Forschungsvorgehen kann aber ein Denken im Bedingtheitsdiskurs nahe legen (ebd.).

Die Unterscheidung zwischen Bedingtheits- und Begründungsdiskurs ist eine grundsätzliche bei der Herangehensweise an eine Forschungsfrage, in der es um Menschen geht. Während im Bedingtheitsdiskurs zumindest indirekt unterstellt, oft aber auch ganz direkt behauptet wird, daß menschliches Verhalten bedingt sei, das Verhalten der betroffenen Personen also als abhängige Variable bestimmter Bedingungen verstanden beziehungsweise laut Holzkamp (1987, S. 23 ff; 1994 S. 80 ff) mißverstanden wird, geht es im Begründungsdiskurs darum, sich den Prämissen-Gründe-Zusammenhängen von Personen zuzuwenden. Synonym zum längeren Ausdruck Prämissen-Gründe-Zusammenhang wird inzwischen der Terminus Begründungsmuster gebraucht (Markard, 2000b, S. 242). Grundannahme im Begründungsdiskurs ist, daß Bedingungen für Menschen je nach deren Interessenslage eine Bedeutung gewinnen und die Menschen sich zu diesen mit Bedeutungen versehenen Bedingungen begründet verhalten (Markard, 1993, S. 29 ff). Das Verstehen menschlichen Verhaltens als begründet ist dabei nicht bloß Ergebnis theoretischer Setzung, sondern Resultat der historischen Analysen, wie sie bei Holzkamp (1985) zusammengefaßt sind.

Dabei beinhalten die Bedingungen für Menschen je zu analysierende Handlungsmöglichkeiten und Handlungsbeschränkungen, determinieren aber nicht bestimmte Handlungen: „Wir fassen – natürlich gesellschaftstheoretisch auszuweisende – gesellschaftliche Bedingungen unter psychologischem Aspekte als Bedeutungen, das heißt als ein je zu bestimmendes Verhältnis von Handlungsmöglichkeiten und – beschränkungen, die das unter subjektiven Handlungsnotwendigkeiten stehende Individuum am Maßstab seiner Interessen („Gründe“), wie sie ihm gegeben sind, akzentuiert („Prämissen““ (Markard, 2000b, S. 235 f.). Zentral ist hier das Begriffspaar der restriktiven und der verallgemeinerten Handlungsfähigkeit: „Dabei hat das Individuum strukturell die Alternative, in, wie wir sagen, ‚restriktivem‘ Bewältigungsmodus bloß *zugestandene* [Hervorhebung im Original] Möglichkeiten zu ‚nutzen‘ bzw. nahegelegte Denkformen zu reproduzieren oder diese

Möglichkeiten selber zu erweitern; die erste Möglichkeit verfestigt ggf. die Probleme, mit denen es konfrontiert ist. Die zweite Möglichkeit [die Herstellung verallgemeinerter Handlungsfähigkeit, MM] birgt aber auch ein Risiko in sich, nämlich das, zu scheitern und sich weitere, größere Probleme einzuhandeln [. . .]“ (Markard, 2000c, Absatz 35). Im Falle restriktiver Problembewältigung wird also der größere Rahmen des Problems, beispielsweise der gesellschaftliche Kontext, nicht verändert, sondern es wird versucht, innerhalb der gegebenen Bedingungen für subjektive Verbesserungen zu sorgen.

Grundsätzlich wird hier die Auffassung vertreten, daß die Angemessenheit einer Methode vom jeweiligen Forschungsgegenstand und Erkenntnisinteresse abhängt. Mit Markard (1993, S. 32) wird aber angenommen, daß den Spezifika menschlicher Subjektivität in der psychologischen Forschung keine angemessene Geltung verschafft wird, wenn Personen nicht in ihrer individuellen Lebensbewältigung interessieren, sondern ausschließlich als austauschbare Elemente, und wenn menschliches Verhalten als von unabhängigen Variablen bedingt betrachtet wird.

In dieser Arbeit geht es um eine subjektwissenschaftliche Herangehensweise im Begründungsdiskurs. Dementsprechend werden im empirischen Teil der Arbeit Gespräche mit InterviewpartnerInnen dargestellt, in denen es um deren subjektive Sichtweise auf ihre Prämissen und Handlungsgründe ging. Frage ist dabei keineswegs, wie die von ihnen selbst genannten Gründe von anderen gesehen werden. Hier wurde also keine Problematisierung vorgenommen, in der es darum ginge, zu überprüfen, ob die von den Personen selbst genannten Handlungsgründe mit von professionellen ForscherInnen angenommenen Handlungsgründen übereinstimmen. Herauszuarbeiten war vielmehr, wie die jeweiligen Handlungsgründe auch in strukturelle Zusammenhänge einzuordnen sind, insbesondere durch die InterviewpartnerInnen selbst. Die strukturellen Zusammenhänge beziehen sich beispielsweise auf Unternehmensstrukturen oder gesellschaftliche Strukturen. Entscheidend ist dabei die Frage der Handlungsfähigkeit, also welche Handlungsmöglichkeiten und –beschränkungen in der Folge von Bedingungen und Bedeutungen erfahren werden (dazu Markard, 2000c, Absatz 27 ff). Dies geschieht mit Hilfe des Instrumentes der Begründungsmusteranalyse. Sie wird im Abschnitt 3.5 zur Vorgehensweise bei der Auswertung der Interviews erläutert.

3.1.3 InterviewpartnerInnen als Mitforschende

Die InterviewpartnerInnen werden als Mitforschende begriffen. Für eine ausführliche Darstellung des Mitforschendenkonzepts wird auf Holzkamps „Grundlegung der Psychologie“ (1985) verwiesen. Eine wichtige Diskussion des Konzepts und seiner Umsetzbarkeit findet sich bei Huck (2009). Markard (2000a) stellt zum Mitforschendenkonzept folgendes fest:

Diejenigen, um deren Probleme es geht, müssen entsprechend der beanspruchten Wahrung des intersubjektiven Beziehungsniveaus unter allen am Forschungsprozeß Beteiligten methodologisch als Mitforscher begriffen werden. Dies schließt ein, dass über die unterschiedlichen selbst-, interaktions- und weltbezogenen psychologischen Vorstellungen der Beteiligten Auseinandersetzungen stattfinden müssen, welche Bereitschaft und Möglichkeit zur Selbstreflexion implizieren. (Abs. 29)

Markard thematisiert also eine notwendige Diskussion zwischen den Beteiligten bezüglich ihrer theoretischen Vorannahmen. Er sieht dabei, daß die Möglichkeit und die Bereitschaft zur Reflexionsarbeit gegeben sein müssen. Diese Form der Diskussion, deren Umsetzung ein intersubjektives Beziehungsniveau zwischen allen am Forschungsprozeß Beteiligten ermöglichen soll, konnte aufgrund der nur kurzen Beziehung zwischen den Beteiligten dieser Arbeit nicht erreicht werden. Ein Vorgehen, das den genannten Zielen genügen würde, wäre eher in einer Art Forschungsgruppe erfüllbar, die sich über einen längeren Zeitpunkt hinweg trifft, wie auch Huck (2009) feststellt. Die Idee des Mitforschendenkonzepts war dennoch auch für dieser Arbeit wichtig. Das Verständnis der InterviewpartnerInnen als Mitforschende bedeutet in dieser Arbeit, daß sich professionell forschende Person und Mitforschende als Subjekte auf gleicher Augenhöhe begegnen. In diesem Sinne darf also keine Person zum Objekt gemacht werden, Deutungen über den Kopf der Betroffenen hinweg müssen vermieden werden. Verschiedene Vorstellungen der am Forschungsprozeß Beteiligten, die selbst-, interaktions- und weltbezogene psychologische Vorstellungen betreffen und die auch bei einmaligen Treffen im Rahmen von Interviews relevant werden können, müssen respektiert werden. Diese Annahmen haben eine Reihe methodischer Konsequenzen für die Transkription und Auswertung der Interviews, die im folgenden dargestellt werden.

Im Sinne des Forschungsinteresses wurden zum besseren Verständnis der Interviews einige Gesprächselemente in den Transkripten dokumentiert, die nicht unmittelbar sprachlicher Natur waren. So wurden beispielsweise Gesprächsunterbrechungen aufgrund von Störungen durch Dritte angezeigt. Auch wenn Personen lachten, wurde dies transkribiert, wenn davon ein Einfluß auf die Bedeutung des Gesagten für möglich gehalten wurde. Für die hier vorgenommene Analyse der Transkripte war die detaillierte Protokollierung weiterer nonverbaler Informationen wie Stimmfärbung, Lautstärke, Stocken usw. nicht notwendig, weil nicht aus derartigen Informationen auf psychologische Vorgänge geschlossen werden sollte, wie es beispielsweise bei einer tiefenpsychologischen Analyse zu erwarten wäre. Diese Informationen wurden deshalb nicht in den Transkripten vermerkt, was zudem die Lesbarkeit der Transkripte verbesserte.

Bourdieu (1997) thematisiert den Widerspruch zwischen dem Interesse, „möglichst nah an dem zu bleiben, was während des Interviews in jeglicher Weise manifestiert wird und was sich nicht auf das tatsächlich auf Band Aufgenommene reduzieren läßt“ (S. 798), also eine Fülle von Informationen über die sprachlichen hinaus in das Transkript aufzunehmen, und dem Interesse, die transkribierten Interviews für eine Vielzahl von LeserInnen verständlich zu machen:

Doch der Anspruch auf Lesbarkeit, der sich aus der Bezugnahme auf ein mögliches Zielpublikum mit höchst unterschiedlichen Erwartungen und Kompetenzen ergibt, verbietet die Publikation einer phonetischen Transkription, die sich aus all den Anmerkungen zusammensetzt, die nötig sind, um dem Diskurs all das wiederzugeben, was beim Übergang vom Gesprochenen zum Geschriebenen verlorengegangen ist, also die Stimme, die Aussprache (besonders die gesellschaftlich signifikanten Variationen), die Betonung, der Sprachrhythmus (jedes Interview hat sein besonderes Tempo, das mit dem der Lektüre nicht übereinstimmt), die Mimik und Gestik sowie sämtliche körperliche Ausdrucksformen usw. (S. 798)

Es muß also im Zuge der Transkription von Interviews eine Balance zwischen dem Erhalt von Informationen aus den Gesprächen und der Lesbarkeit hergestellt werden. Letztlich ist anhand der Forschungsfragen zu entscheiden, wie viele nonverbale Informationen notwendig sind. Alle darüber hinausgehenden Anmerkungen sind daraufhin zu überprüfen, ob sie die Lesbarkeit behindern.

Über den Grund der Lesbarkeit hinaus kann es sinnvoll sein, sogenannte Verzögerungs- oder Pausenlaute in den Interviews wie „äh“, „ähm“, „öhm“ o.ä. nicht in das Transkript mit aufzunehmen. Sie „verleihen dem gesprochenen Diskurs zwar seine ganz besondere Färbung und erfüllen in der Kommunikation eine eminent wichtige Funktion, indem sie zum Beispiel den Fortgang einer Ausführung signalisieren, die ins Stocken geraten ist, oder an die Aufmerksamkeit des Gesprächspartners appellieren“ (Bourdieu, 1997, S. 799), sind also im Interview keineswegs überflüssig. Es kann aber „gerade im Namen des Respekts gegenüber dem Autor“ (S. 799), beispielsweise um den Interviewten nicht das Gefühl einer Bloßstellung zu geben, angezeigt sein, diese Äußerungen nicht zu transkribieren.

So hatten in dieser Arbeit im Vorfeld der Interviews einige InterviewpartnerInnen darauf hingewiesen, daß es ihnen bezüglich einer Tonbandaufnahme und des anschließenden Durchlesens der Transkripte unangenehm wäre, das eigene Gesprochene inklusive der Pausenlaute zu lesen. Auf das Transkribieren dieser Laute wurde deshalb nicht nur aus Gründen der Lesbarkeit verzichtet, sondern auch, um diese Bedenken entsprechend des oben thematisierten Mitforschendenkonzepts zu berücksichtigen. Hierdurch sollte es den InterviewpartnerInnen ermöglicht werden, sich auf die Inhalte im Interview, anstatt auf das Vermeiden von Pausenlauten zu konzentrieren.

Die Transkripte der Interviews wurden den Interviewten vorgelegt. Damit wurde diesen die Möglichkeit gegeben, sie mit Anmerkungen und Präzisierungen zu versehen. So sollte erreicht werden, daß das von den Interviewten Gemeinte tatsächlich ausgedrückt wird (dazu Markard, 2000b, S. 227 ff). Auf dieser Basis wurde dann ein überarbeitetes Transkript erstellt, das die Anmerkungen der Interviewten enthält. So bleibt nachvollziehbar, was ursprünglich gesagt wurde und welche Ergänzungen gemacht wurden.

Daß in diese Anmerkungen eventuell Reflexionen einfließen, die zeitlich nach dem Interview stattfanden, wird nicht als methodisches Problem gesehen, da es hier nicht um die Erforschung eines Reiz-Reaktions-Zusammenhanges geht, in dem Verfälschungen befürchtet werden, sondern um einen gemeinsamen Forschungsprozeß, innerhalb dessen das mitforschende Subjekt reflektiert und seine komplexe Weltsicht darlegt: Es können „die Befragten nur dann eine Antwort geben [. . .], die diesen Namen auch verdient, wenn sie sich die Befragung aneignen und zu deren Subjekten werden können“ (Bourdieu, 1997, S. 783). Nachträgliche Reflexionen sind dann nicht als Verzerrungen des ursprünglich Gesagten zu interpretieren, sondern als Fortführung des Ausgedrückten, die der Prozeßhaftigkeit des Gesagten gerecht zu werden hilft und die es vermeidet, das mitforschende Subjekt auf seine reine Datenurheberschaft zu reduzieren und die den professionell Forschenden hilft, Verständnis für die Problematik zu entwickeln (vgl. dazu Markard, 2000b, S. 228 ff). Diese Form der Kooperation zwischen professionell forschender Person und Mitforschenden überschreitet die übliche Form der kommunikativen Validierung erheblich, da sich diese meist nur auf die vorgelegten Deutungen, nicht aber auf die Daten bezieht (Markard, 2000b, S. 228).

In diesem Sinne wurden auch die Deutungen und Interpretationen, die in der Auswertung der jeweiligen Interviews zusammengefaßt sind und die aufgrund der Interviews vorgenommen wurden, den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern vorgelegt. Ihre diesbezüglichen Anmerkungen wurden in die Auswertungen aufgenommen.

3.2 Methodik der Datenerhebung

Die vorgenommenen Interviews zählen zu den qualitativen, problemzentrierten Interviews. Sie wurden im persönlichen Kontakt und einzeln durchgeführt. Die Gespräche wurden auf Tonband aufgezeichnet und anschließend transkribiert und ausgewertet. Zunächst erfolgen im kommenden Unterabschnitt Ausführungen zu qualitativen Interviews allgemein, im daran anschließenden Unterabschnitt werden die Besonderheiten des problemzentrierten Interviews herausgestellt.

3.2.1 Qualitatives Interview

Das qualitative Interview ist atmosphärisch an ein alltägliches Gespräch angelehnt. Die Interviewenden sollen eine permissive Situation schaffen, in der die Befragten ohne Angst vor Sanktionierungen sprechen können. Diese Sanktionierungen betreffen sowohl die augenblickliche Situation wie beispielsweise Rückmeldungen der Interviewenden als auch längerfristige Konsequenzen: Nur wenn Anonymität und Vertraulichkeit mit sensiblen Daten zugesichert und gewährleistet werden können, bestehen Rahmenbedingungen, die einen kommunikativen Raum öffnen, in dem ohne Angst vor Sanktionen offen gesprochen werden kann. So dürfen Befragte weder bei der Analyse noch – selbstverständlicherweise – bei der Publikation mit Namen genannt werden. Auch Orte und Firmen werden nur verschlüsselt angegeben, um den Schutz der interviewten Person zu gewährleisten (Lamnek, 2005).

In der Literatur wird die mögliche Asymmetrie zwischen befragender und befragter Person als Ursache für das Zurückhalten von Informationen und Gedanken diskutiert (Bourdieu, 1997, S. 781). Zwar besteht auch hier zunächst die übliche Asymmetrie durch die Rollenverteilung zwischen Interviewerin und interviewter Person. Es ist jedoch zu hoffen, daß sich dies nicht nachteilig auf den Informationsfluß auswirkt, sobald das Verhältnis zwischen forschender und mitforschender Person thematisiert ist. Nicht zu befürchten ist eine Asymmetrie in Bezug auf sprachliches, kulturelles oder monetäres Kapital, da jene, die Coaching in Anspruch nehmen, in der Regel Führungspositionen bekleiden, dementsprechende Ausbildungen genossen haben und finanzielle Vergütungen erhalten.

Im Interview ist es laut Lamnek (2005) von großem Vorteil, daß die Informationen unmittelbar durch Tonträger aufgezeichnet werden können. So können sie problemlos reproduziert und intersubjektiv nachvollzogen werden. Nachvollziehbarkeit wird als ein zentraler Punkt bei der Bewertung der wissenschaftlichen Qualität qualitativer Forschung betrachtet. Die Nachvollziehbarkeit bezieht sich nicht nur auf die aufgezeichneten Informationen, sondern auch auf den potentiellen Abgleich zwischen ursprünglichem Datenmaterial und Interpretationen, welcher Lamnek (2005, S. 329) wissenschaftlich besonders wertvoll erscheint: „Gerade durch den

Vergleich von Text und seiner Interpretation ergeben sich Kontrollmöglichkeiten, die dem qualitativen Interview einen methodisch und methodologisch hohen Status zuweisen“.

Auch der Aspekt der Gültigkeit der Daten ist wichtig in der Debatte um qualitative Methoden. Im qualitativen Interview besteht die Möglichkeit, die Relevanzsysteme der Interviewten korrekt zu erfassen, da die Antworten der Interviewten nicht wie zum Beispiel im standardisierten Fragebogen auf einige wenige Antwortmöglichkeiten reduziert werden. Die Forschenden werden so einem wichtigen Prinzip der interpretativen Sozialforschung, der Offenheit, gerecht. Dies ist ein starkes Argument für die Validität der erfaßten Daten. Es ist dabei wichtig, daß keine Prädetermination durch die Befragenden stattfindet. Die Fragen sollten als Erzählanregung für die Interviewten dienen, nicht aber den Inhalt der Antwort indirekt nahelegen. Während im quantitativen Interview auf eine standardisierte Formulierung der Fragen Wert gelegt wird, geht es im qualitativen Interview neben den Versuchen, die InterviewpartnerInnen zum Erzählen anzuregen, darum, Bedeutungsäquivalenz herzustellen. Es findet nach Lamnek (2005, S. 341) nicht eine Standardisierung eher oberflächlicher Merkmale der Frage statt, sondern bezüglich der Bedeutung, auf die die Worte verweisen. In diesem Sinne ist es auch eine Notwendigkeit, den Sprachcode an die jeweils befragte Gruppe von Personen anzupassen.

Flexibilität und Offenheit im Forschungsprozeß sind eng zusammenhängende Aspekte (Lamnek, 2005, S. 350). So wurde bei dieser Arbeit im Gespräch nicht starr an vorformulierten Fragen festgehalten, sondern es wurde ein fließendes Gespräch angestrebt. Ein Interviewleitfaden half dabei, alle relevanten Fragen anzusprechen. Es fand aber kein rigoroses Festhalten an der Formulierung oder an der Reihenfolge der Fragen statt. Als bei den ersten Interviews neue, relevante Aspekte entdeckt wurden, wurde der Interviewleitfaden in Details modifiziert und dem erweiterten Kenntnisstand angepaßt.

Mit Lamnek (2005, S. 342) soll hier nicht eine generelle Überlegenheit einer qualitativen Herangehensweise herausgestellt werden, sondern es wird die Auffassung vertreten, daß die Angemessenheit einer Methode jeweils in Bezug auf das Erkenntnisziel bewertet werden muß. Da es in dieser Arbeit um die Erforschung

subjektiver Prämissen-Gründe-Zusammenhänge bezüglich der Inanspruchnahme von Coaching geht, erscheint das qualitative Interview angemessen als Methode, die Daten zu erheben. So besteht eine ausreichende Offenheit, um die Strukturierung des Forschungsgegenstandes durch die Forschungssubjekte zu gewährleisten (ebd.). Bezüglich Gliederung und Struktur erfolgte eine Anlehnung der Interviews an das von Witzel (2000) beschriebene problemzentrierte Interview, das daher im folgenden vorgestellt werden soll.

3.2.2 Problemzentriertes Interview

Das problemzentrierte Interview stellt eine spezifische Form des qualitativen Interviews dar. Es ist ein Verfahren mit dem Anspruch, den vermeintlichen Gegensatz zwischen Offenheit und Theoriegeleitetheit beim Interview dadurch zu überwinden, daß ein ständiges Pendeln der AnwenderInnen zwischen induktivem und deduktivem Vorgehen stattfindet. Im Vordergrund steht die Darstellung der subjektiven Problemsicht durch den Interviewten oder die Interviewte. Dabei sollen die subjektiven Wahrnehmungen möglichst unvoreingenommen erfaßt werden. Diese Narrationen werden aber durch Dialoge ergänzt, die durch theoriegeleitetes Nachfragen von Seiten der Interviewerin oder des Interviewers angeregt werden. Heuristisch-analytischer Rahmen für die Frageideen der Interviewenden ist ihr in der Arbeit offenzulegendes Vorverständnis (Witzel, 2000).

Drei Grundpositionen kennzeichnen laut Witzel (2000) das problemzentrierte Interview. Die erste Grundposition ist die Problemzentrierung des Interviews. Die Interviewerin oder der Interviewer orientiert sich an einer gesellschaftlich relevanten Problemstellung, fokussiert die Kommunikation mit dem oder der Interviewten auf das Forschungsproblem und nutzt Kenntnisse über die objektiven Rahmenbedingungen der Interviewten, um deren Ausführungen verstehend nachzuvollziehen und am Problem orientierte Nachfragen zu stellen (Abs. 4).

Die zweite Grundposition betrifft die Gegenstandsorientierung des problemzentrierten Interviews. Die Gegenstandsorientierung betont die Flexibilität der Methode gegenüber den Anforderungen durch das Forschungsproblem. So können gegebenenfalls standardisierte Fragebögen das Interview ergänzen. Gesprächstechniken werden an Forschungsfrage und Befragte angepaßt (Witzel, 2000, Abs. 5).

Die Prozeßorientierung ist die dritte Grundposition des problemzentrierten Interviews. Sie bedeutet, daß der gesamte Forschungsablauf inklusive Vorinterpretationen als prozeßhaftes Geschehen aufgefaßt wird. Gerade im Interview selbst liegt die Betonung auf einem akzeptierenden Kommunikationsprozeß, der für die Verständigung als fördernder begriffen wird als ein starres Frage-Antwort-Schema (Witzel, 2000, Abs. 6).

Laut Witzel (2000, Abs. 7) ermöglichen vier Instrumente die Durchführung des problemzentrierten Interviews:

1. ein Kurzfragebogen,
2. ein Leitfaden,
3. die Tonaufzeichnung des Gespräches und
4. das Postskriptum.

An dieser Stelle muß darauf hingewiesen werden, daß in dieser Arbeit zwischen Interviewleitfaden und Leitfaden im Sinne von Witzel unterschieden wird: Mit Interviewleitfaden wird hier die Gesamtheit der schriftlichen Strukturierungshilfen für das zu führende Interview bezeichnet, bestehend aus den angeführten Instrumenten eins, zwei und vier. Witzels Leitfaden wird hier also als eine Untermenge des Interviewleitfadens betrachtet.

Im Kurzfragebogen können persönliche Daten abgefragt werden wie zum Beispiel Alter und Beruf, was das übrige Gespräch von diesen Fragen entlasten soll und darüber hinaus als ein Einstieg in das Gespräch dienen kann. Der Leitfaden fungiert als Gedächtnisstütze und Orientierungsrahmen im Gespräch und auch zur Kontrolle, inwieweit die interessierenden Bereiche angesprochen worden sind. Das Postskriptum wiederum wird unmittelbar nach dem Gespräch als Ergänzung zu der

Tonträgeraufzeichnung angefertigt. Es kann Anmerkungen zu dem geführten Gespräch enthalten, beispielsweise bezüglich nonverbaler Aspekte, situativer Besonderheiten oder Interpretationsideen.

Bei der Gestaltung des problemzentrierten Interviews unterscheidet Witzel (2000, Abs. 11) zum einen die erzählungsgenerierenden Kommunikationsstrategien, bestehend aus Gesprächseinstieg, allgemeiner Sondierungen und Ad-hoc-Fragen, und zum anderen die verständnisgenerierenden Strategien der spezifischen Sondierungen mit den Elementen des Zurückspiegels, der Verständnisfragen und der Konfrontationen. Der Gesprächsbeginn beinhaltet die Zusicherung der Anonymität und die Erläuterung der Untersuchungsfrage. Die professionell forschenden Personen legen also ihr Erkenntnisinteresse offen, um den Interviewten zu zeigen, daß ihre Äußerungen nicht bezüglich ihrer intellektuellen Qualität bewertet, sondern als individuelle Vorstellungen oder Meinungen akzeptiert werden (Abs. 12). Die Befragten werden als ExpertInnen ihrer Orientierungen und Handlungen begriffen, die ihre eigenen Aussagen überdenken und korrigieren können (Abs. 13).

Laut Witzel (2000, Abs. 17) wird im Teil der spezifischen Sondierungen der Aspekt der Deduktion realisiert. Die interviewende Person nutzt das Wissen, das sie vorab oder im Gespräch bis zu diesem Zeitpunkt induktiv akkumuliert hat, und verwendet dieses für Frageideen. So wird zum Beispiel in Anlehnung an die Gesprächspsychotherapie zurückgespiegelt. Dadurch haben die Befragten die Möglichkeit, die Annahmen der Interviewerin oder des Interviewers zu bestätigen oder zurückzuweisen (ebd.).

Witzel (2000, Abs. 19) betont, daß es entsprechend dem Prinzip der Gegenstandsorientierung für unterschiedliche Erkenntnisinteressen und thematische Bezüge verschiedene Auswertungsmethoden gibt. Im folgenden wird daher von Witzels Vorschlag zur Auswertung abgewichen und eine subjektorientierte Einzelfallanalyse durchgeführt.

3.2.3 Problemzentriertes ExpertInneninterview

In dieser Arbeit wurden Interviews mit drei verschiedenen Personengruppen durchgeführt: Mit Coaches, Coachees und Personen, die sich dadurch auszeichnen, daß sie als Führungskräfte tätig sind und zum Zeitpunkt des Interviews (noch) kein Coaching in Anspruch nehmen oder genommen haben. Hierdurch wurden verschiedene Perspektiven auf die Forschungsfrage erfaßt. Alle Personen wurden mit vergleichbaren Interviewleitfäden interviewt, auch wenn die Fragen an die einzelnen Befragtengruppen angepaßt werden mußten. Wie dies umgesetzt wurde, geht aus den im Anhang detailliert dargestellten Interviewleitfäden hervor.

Die Coaches wurden hier als ExpertInnen interviewt. Wer als Expertin oder Experte zu betrachten ist, hängt generell von der Forschungsfrage ab (Meuser & Nagel, 1994, S, 180). Grundsätzlich legen Meuser und Nagel (1994) „einen Expertenbegriff zugrunde, der an die Funktion, die eine Person innerhalb eines Sozialsystems erfüllt, gebunden ist und nicht an Bedingungen formaler Qualifikation oder an eine offizielle Position“ (S. 180). Entscheidend ist in diesem Sinne, daß ExpertInnen über einen Sonderwissensbestand verfügen und sozial einflußreich sind (S. 180 ff). Die Einordnung von Coaches als ExpertInnen kann hier problemlos erfolgen: Meist haben Coaches einen akademischen Hintergrund, es gibt zwar keinen gesetzlich normierten Ausbildungsweg für Coaches, wie es vergleichsweise für psychologische PsychotherapeutInnen durch das „Gesetz über die Berufe des Psychologischen Psychotherapeuten und des Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeuten (Psychotherapeutengesetz – PsychThG)“ (2007) der Fall ist. Coaches sprechen aber mit Entscheidungsträgern der Wirtschaft und des Landes und haben so Zugang zu privilegiertem Sonderwissen. Durch ihre auch beratende Tätigkeit nehmen sie Einfluß auf die EntscheiderInnen, die KlientInnen bei ihnen sind, und haben so indirekt auch Einfluß auf weiterreichende wirtschaftliche, politische oder soziale Entscheidungen.

Meuser und Nagel (1991) definieren Interviews mit den dargestellten ExpertInnen als ExpertInneninterviews: „Im Unterschied zu anderen Formen des offenen Interviews bildet bei ExpertInneninterviews *nicht* die Gesamtperson den Gegenstand der Analyse, d. h. die Person mit ihren Orientierungen und Einstellungen im Kontext

des individuellen oder kollektiven Lebenszusammenhangs.“ (S. 72). Ohnehin ist in dieser Arbeit im subjektwissenschaftlichen Kontext nicht die Person an sich Gegenstand der Forschung, wie es hier bei Meuser und Nagel anklingt, sondern die Welt, wie sie von den Menschen erfahren wird: „Gegenstand der Forschung ist nicht das Subjekt, sondern die Welt, wie das Subjekt sie – empfindend, denkend, handelnd – erfährt.“ (Markard, 2000a, Abs. 18). Bedeutsam an dieser Besonderheit des ExpertInneninterviews ist aber für diese Arbeit, daß der Fokus der wissenschaftlichen Betrachtung enger, nämlich auf den Bereich gerichtet ist, in dem den InterviewpartnerInnen eine ExpertInnenrolle zugesprochen wird. Dementsprechend wurde in dieser Arbeit der von Witzel (2000) für das problemzentrierte Interview vorgesehene Kurzfragebogen mit biographischen Fragen bei den Coaches nicht verwendet. Der Rest des Leitfadens umfaßte dieselben Themenfelder, die auch bei den Coachees und den Führungskräften ohne Coachingerfahrungen angesprochen wurden.

3.2.4 Theoriegeleitete Erstellung des Interviewleitfadens

Es wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, in dem die anzusprechenden Themen notiert wurden. Die Reihenfolge der Fragen wurde je nach Gesprächsverlauf flexibel gehandhabt, die Liste dieser Fragen diente der Wahrung der Vollständigkeit.

Bei der Erstellung des Interviewleitfadens wurde folgendermaßen vorgegangen: Die Forschungsfragen wurden so aufgeschlüsselt, daß sie in Frageform für die InterviewpartnerInnen umformuliert werden konnten. Dabei wurden die bereits durch das Literaturstudium gewonnenen theoretischen Erkenntnisse zum Thema Coaching berücksichtigt. Es wurde darauf geachtet, daß die Fragen offen genug sind, um der Darstellung der InterviewpartnerInnen genügend Raum zu geben, und gleichzeitig präzise genug, um inhaltlich beim Forschungsthema zu bleiben.

Ein erster Entwurf des Interviewleitfadens wurde ausführlich im ASB (Ausbildungsprojekt subjektwissenschaftliche Berufspraxis) der Freien Universität Berlin diskutiert. Die Diskussion bezog sich dabei insbesondere auf die kategorialen und definitorischen Aspekte der im Interviewleitfaden verwendeten Worte und Konzepte. Auf Basis der hier gewonnenen Erkenntnisse wurde der Interviewleitfaden

überarbeitet. Die überarbeitete Version wurde im DiplomandInnen- und DoktorandInnencolloquium von Prof. Dr. Hoff und PD Dr. Hohner der Freien Universität Berlin vorgestellt. Hier bezog sich die Diskussion besonders auf praktische Aspekte bei der Durchführung der Interviews. So wurde besprochen, was in dem Fall zu tun sei, daß ein Interviewpartner oder eine Interviewpartnerin so kurz antwortet, daß sich daraus noch nicht die erhofften Erkenntnisse ableiten lassen. Angeregt durch diese Diskussion wurden Nachfragen in den Interviewleitfaden aufgenommen, die in dem Fall, daß die InterviewpartnerInnen sehr kurz antworteten, gestellt werden konnten.

3.2.5 Auswahl der InterviewpartnerInnen

Die Auswahl von InterviewpartnerInnen in einer qualitativen Arbeit

Die Auswahl der InterviewpartnerInnen ist stets eine wichtige Grundlage von Forschungsarbeiten, da die PartnerInnen ihre jeweils eigene Sichtweise einbringen, die sich auf den je eigenen, individuellen Kontext bezieht.

Insofern nicht alle Personen der interessierenden Grundgesamtheit befragt werden können, ist in der quantitativen, hypothesenprüfenden Forschung die Auswahl einer repräsentativen Stichprobe elementares Ziel des Auswahlverfahrens. Der Begriff Repräsentativität bezieht sich darauf, daß die Stichprobe in allen relevanten Merkmalen die Grundgesamtheit der Personen, über die Aussagen erzielt werden sollen, zuverlässig abbildet (Bortz & Döring, 2003, S. 400 ff).

In einer qualitativen Arbeit ist die Repräsentativität von Stichproben kein Ziel. Dennoch muß die Auswahl der InterviewpartnerInnen transparent und nachvollziehbar sein, um eine angemessene Deutung der Forschungsergebnisse zu ermöglichen. Die Auswahl und die Bestimmung der Anzahl der InterviewpartnerInnen finden nach inhaltlichen, zu erläuternden Gesichtspunkten statt (z. B. Faltermaier, 1990, S. 206 f., S. 215 f.).

Die vorliegende Arbeit folgt einem rein qualitativen Vorgehen: Sowohl die Datenerhebung als auch die Datenauswertung sind qualitativer Natur. Im folgenden Abschnitt wird die Auswahl der InterviewpartnerInnen detailliert beschrieben. Die Auswahlkriterien werden dabei nicht als Bedingungen, aufgrund derer bestimmte Ergebnisse in den Interviews zu erwarten wären, verstanden, sondern als Bedingungen, die von den InterviewpartnerInnen mit subjektiven Bedeutungen versehen werden. Die Auswahlkriterien dienen einer Konzentration der Forschungsarbeit auf die hier relevanten Fragen.

Kriterien zur Auswahl der GesprächspartnerInnen

Die Coaches wurden über ihren Eintrag auf Internetseiten der Berufsverbände gesucht, aber auch aufgrund persönlicher Empfehlungen oder wegen ihrer großen Präsenz in der relevanten Literatur angeschrieben. Voraussetzung für eine Kontaktaufnahme war, daß die Coaches ein Universitätsstudium abgeschlossen und bereits Berufserfahrung gesammelt hatten. Des weiteren sollten sie gezielt Coaching für Führungskräfte anbieten. Ausgeschlossen wurden Coaches, die sogenanntes Life-Coaching oder ähnliche Coachingformen anbieten, die in einer großen Nähe zur Psychotherapie stehen, und bei denen der Bezug zur beruflichen Existenz des Klienten als Ausgangspunkt der Beratung nicht erkennbar ist. Nachdem zunächst Interviews mit Coaches in großen Unternehmensberatungsfirmen geführt worden waren, wurden zu Vergleichszwecken anschließend überwiegend Coaches in mittelständischen Beratungsfirmen oder solo-selbständige, also selbständige Coaches ohne MitarbeiterInnen berücksichtigt.

Die zu interviewenden Coachees mußten Coaching als Führungskräfte in Anspruch genommen haben. Hier wird dem Begriff Führungskraft gefolgt, wie ihn König und Volmer (2003) verwenden, die den Begriff über die an Führungskräfte gerichteten Anforderungen bestimmen: „Es ist Aufgabe der Führungskraft, den Gesamtprozess im jeweiligen Arbeitsbereich (Bereich, Abteilung, Gruppe) aus einer übergeordneten Perspektive zu steuern, die Mitarbeiter dabei zu unterstützen, dass sie eigenverantwortlich und erfolgreich ihre Arbeit ausführen können.“ (S. 148). Es war nicht relevant für die Auswahl, wie lange sie sich bereits coachen ließen oder ob sie zum Zeitpunkt des Interviews noch Coaching in Anspruch nahmen.

Die Führungskräfte, die kein Coaching in Anspruch genommen hatten, wurden anhand derselben Kriterien ausgewählt wie die Führungskräfte mit Coachingerfahrung, nur daß sie noch kein Coaching in Anspruch genommen haben durften.

Interesse der GesprächspartnerInnen am Interview

Über die Gründe der InterviewpartnerInnen, sich zu einem Interview bereit zu erklären, kann an dieser Stelle größtenteils nur spekuliert werden. Ein Interviewpartner äußerte, die Teilnahme an dem Interview sei sein Beitrag zur Wissenschaft. Wichtig ist hier aber die Feststellung, daß die InterviewpartnerInnen nicht aufgrund von Druck oder gar Zwang oder drohenden Sanktionen in das Gespräch eingewilligt haben. Keine der teilnehmenden Personen mußte nachteilige Konsequenzen bei einer Absage des Gespräches befürchten, ebenso wie mit einer Zusage keine Gratifikationen finanzieller oder beruflicher Art erwartet werden konnten.

3.3 Akquisition der InterviewpartnerInnen

Bereits zu Beginn des Forschungsprozesses war es vorhersehbar, daß die Akquisition der InterviewpartnerInnen eine Herausforderung werden würde. Es war zu erwarten, daß die Coaches noch die am einfachsten zu erreichende Gruppe sein würde, da Coaches über Berufsverbände, Internetseiten usw. zu finden sind. Diese Annahme bestätigte sich im Verlauf der Suche nach InterviewpartnerInnen.

Schwieriger hingegen war die Akquisition von Führungskräften mit und ohne Coachingerfahrung: Führungskräfte haben häufig ein großes Arbeitspensum zu bewältigen und leiden dementsprechend unter Zeitknappheit, weshalb die angesprochenen Personen sich außerstande sehen können, an einem Interview teilzunehmen. Eine zusätzliche Erschwernis war dabei die Tatsache, daß meistens nicht bekannt war, welche Führungskraft sich coachen läßt und welche nicht. Um also den Kontakt zu Führungskräften mit beziehungsweise ohne Coaching herzustellen, waren deutlich intensivere Recherchen nötig als bei der Herstellung des Kontakts zu Coaches. Es wurden der Autorin persönlich bekannte Personen nach möglichen InterviewpartnerInnen gefragt. Sie wurden gebeten, einen ersten Kontakt zu diesen möglichen InterviewpartnerInnen herzustellen. Dabei kam es vor, daß die gefragten Personen keine möglichen InterviewpartnerInnen kannten, aber an weitere Personen verwiesen, von denen sie ausgingen, daß diese Kontakt zu möglichen InterviewpartnerInnen hatten. In dem Fall mußten dann zunächst diese Personen kontaktiert werden. Nicht immer waren jene dann in der Lage oder bereit, Kontakt zu möglichen InterviewpartnerInnen herzustellen. Es gelang aber in ausreichendem Umfang, über diese persönlichen Kontakte InterviewpartnerInnen zu finden, die an einem Gespräch interessiert waren.

An dieser Stelle ist auch zu betonen, daß die Akquisition der verschiedenen InterviewpartnerInnen als ein besonderer Aspekt dieser Arbeit zu betrachten ist: Es war hier möglich, mit Menschen zu sprechen, die für die Forschung normalerweise sehr schwer zu erreichen sind. Daß es dennoch möglich war, die GesprächspartnerInnen zu einem Interview zu treffen, war mit größerem Engagement verbunden.

Alle InterviewpartnerInnen wurden zunächst per E-Mail kontaktiert. In der E-Mail wurden kurz das Forschungsinteresse und die Forschungsfrage erläutert. Dem Anhang der E-Mail, der als Einladung bezeichnet wurde, konnten die angeschriebenen Personen dann weitere Informationen zu Details des Interviews entnehmen wie etwa die Aufzeichnung des Gesprochenen auf Tonband und das Vorgehen bezüglich der Transkription. Die genannte Einladung ist im Anhang dieser Arbeit eingliedert.

3.4 Durchführung der Interviews

Der Zeitraum, in dem die Interviews durchgeführt wurden, erstreckte sich von Januar 2008 bis Juli 2008. Während bei zehn InterviewpartnerInnen im Gespräch gesiezt wurde, wurde mit sechs InterviewpartnerInnen die du-Form verwendet. Es ist nicht auszuschließen, daß auch die Art der Anrede einen Einfluß auf die Beziehung zwischen interviewender und interviewter Person hat und damit auch auf das Gesagte. Die Anreden unterschieden sich, da es in einigen Branchen üblicher ist, sich zu duzen, als in anderen, und da einige InterviewpartnerInnen über persönliche Kontakte akquiriert wurden, so daß das Duzen unmittelbar nahe lag. Details zu den Örtlichkeiten und zur zeitlichen Erstreckung der jeweiligen Interviews finden sich in den Einzelauswertungen.

3.5 Vorgehensweise bei der Auswertung der Interviews

3.5.1 Einzelfallbezogene Begründungsmusteranalyse

Den Schwerpunkt der Interviewauswertungen dieser Arbeit bildeten Einzelfallanalysen, bei denen die subjektive Sinneinheit des jeweiligen Falles wesentlich ist. Erst darauf aufbauend wurden personenübergreifende Schlüsse gezogen.

In der Einführung zu jeder Einzelfallauswertung sind zentrale Informationen zur Person zusammengefaßt, beispielsweise zum beruflichen Werdegang oder zu Umzügen. Im Anschluß ist in einer kommentierten Zusammenfassung das Interview nachzuvollziehen.

Für die kommentierte Zusammenfassung wurden jeweils die Interviews in Hinblick auf die interessierenden Forschungsfragen zusammengefaßt. Zu diesem Zweck wurden die für die Forschungsfragen relevanten Textpassagen aus dem Transkript extrahiert und erläutert. Sie wurden auf Begründungsmuster und Zusammenhangsannahmen der InterviewpartnerInnen hin analysiert, welche an der Stelle ebenfalls dargestellt werden. Abschließend sind in der Schlußfolgerung der jeweiligen Einzelauswertungen die wichtigsten Ergebnisse zusammengefaßt.

Begründungsmuster sind das hier verwendete Instrument bei dem Versuch, zu verstehen, wie Bedingungen der Lebensumwelt für die InterviewpartnerInnen zu Prämissen, also zu Ausgangspunkten von Handlungen werden, und welche jeweiligen Gründe die InterviewpartnerInnen für ihr Verhalten haben (vgl. hierzu u.a. Holzkamp, 1985; Markard, 1993 und Markard, 2000b).

Dabei bedeutet die Hinwendung zu den Begründungen von Personen keineswegs, daß der Lebenskontext vernachlässigt werden darf. Im Gegenteil, Forschung vom Standpunkt des Subjekts ist kein Rückzug in Richtung einer psychischen Innerlichkeit, die äußere, objektive Gegebenheiten vernachlässigt, sondern schließt diese Bedingungen explizit in die Analyse ein: „Der als bloße ‚Innerlichkeit‘ erscheinende Standpunkt des Subjekts und der Umstand, daß sich das Individuum zu seiner Welt je verschieden verhalten kann, ist danach Aspekt jenes Prozesses, in dem sich historisch die gesellschaftlich-menschliche Lebensweise herausbildete, deren Eigenart Holzkamp (1983) als ‚gesamtgesellschaftliche Vermitteltheit individueller Existenz‘ charakterisiert hat.“ (Markard, 1993, S. 43 f.). Indem der Zusammenhang von Bedingungen, Prämissen und Begründungen einzelner Personen aufgeschlüsselt wird, soll der Bezug zwischen objektiver Lebensumwelt des Subjekts und subjektiver Handlungsweise verstehbar werden. Begründungsmuster zeigen also die Vermittlung des individuellen Weltbezugs in Form von Begründungen. Menschen entscheiden sich für bestimmte Handlungen und realisieren damit allgemeine Handlungsmöglichkeiten, so daß analytisch eine Verbindung von objektiven Handlungsmöglichkeiten und subjektiven Handlungsnotwendigkeiten entsteht (Markard, 1993, S. 44).

Handlungsprobleme sind dabei, wie oben dargestellt, auf ihre restriktive Funktionalität hin zu analysieren, also auf ein subjektives Fehlen von Handlungsalternativen, das aber ein Verbleiben im problematischen strukturellen Zusammenhang bedeutet: „Die problematischen Handlungsweisen erscheinen dem Individuum gleichwohl alternativlos und notwendig.“ (Markard, 1993, S. 45).

Der Zusammenhang von Prämissen und Gründen wird in dieser Arbeit in Form von von der Autorin formulierten Begründungsmustern nachvollzogen. Unter derartige Begründungsmuster können InterviewpartnerInnen, die in diesem Forschungszusammenhang als Mitforschende begriffen werden, sich subsumieren, ein Begründungsmuster also als für sich zutreffend bezeichnen, oder sie können sie für sich als nicht zutreffend ablehnen. Wie im empirischen Teil dieser Arbeit nachzuvollziehen ist, kam hier beides vor: Sowohl brachten InterviewpartnerInnen zum Ausdruck, daß sie sich korrekt verstanden fühlen, als auch äußerten sie, daß sie sich nicht unter die formulierten Begründungsmuster subsumieren können.

3.5.2 Verallgemeinerbarkeit und Datenbezug der Aussagen

Bei einer qualitativen Analyse stellt sich die Frage nach der Verallgemeinerbarkeit der Erkenntnisse: Geht es hier rein um die Betrachtung von Einzelfällen, oder können auch personenübergreifende Schlußfolgerungen erzielt werden? Und wenn dies möglich ist, wie verhält es sich mit dem Induktionsproblem? Zum besseren Verständnis soll zunächst der Empiriebezug der Begründungsmuster erläutert werden.

Durch die Analyse von Begründungsmustern können Theorien nicht geprüft werden, auch nicht durch aufeinander bezogene Begründungsmuster, welche Entwicklungsfigur genannt werden (Markard, 2000b, S. 239 f.). Begründungsmuster sind implikative Wenn-Dann-Aussagen und damit einer empirischen Prüfung weder bedürftig noch fähig (Markard, 2000b, S. 239). Theoretische Zusammenhangsannahmen, die implikativ sind, also auch Begründungsmuster, können damit nicht in Begrifflichkeiten von Falsifikation und Verifikation sinnvoll verhandelt werden (Markard, 1993, S. 42). Um Theorien prüfen zu können, müssen die Zusammenhangsannahmen kontingent formuliert sein, also in der Form, daß die Zusammenhangsannahme zutreffen kann, aber nicht muß, an der Empirie also scheitern kann.

Auf vertiefende Ausführungen hinsichtlich des problematischen Spannungsfeldes zwischen kontingenten und implikativen Aussagen sei auf Holzkamp (1987), Smedslund (1988) und Brandtstädter et al. (1994) verwiesen.

Die in den Interviewauswertungen herausgearbeiteten Begründungsmuster haben also einen implikativen Datenbezug. Bei diesen Begründungsmustern kann zwischen die Wenn- und die Dann-Komponente das Wort vernünftigerweise treten, um die „subjektiv sinnhafte Intention und Handlungsbegründung“ (Markard, 2000b, S. 241) der Person zu verdeutlichen. Es verweist nicht auf ein subjekt-externes Rationalitätskriterium (ebd.). Die Implikation, die den Begründungsmustern inhärent ist, besteht nicht in einer sprachlichen Logik oder einer Sachlogik, sondern wird durch das jeweilige Individuum selbst in dem Sinne konstituiert, daß in der Verfolgung der je eigenen Interessen ein subjektiv funktionaler Zusammenhang zwischen Prämissen und Gründen besteht (Markard, 1993, S. 41).

Der Datenbezug von Begründungsmustern ist insofern empirisch, als Daten zur Veranschaulichung und Konkretisierung dienen können. Ein solcher Empiriebezug wurde in dieser Arbeit hergestellt, indem die Auswertungen mit den von der Autorin formulierten Begründungsmustern den InterviewpartnerInnen vorgelegt wurden. Eine Konkretisierung tritt beispielsweise dann ein, wenn sich ein Interviewpartner oder eine Interviewpartnerin nicht unter ein vorgeschlagenes Begründungsmuster subsumiert und gegebenenfalls ein abgewandeltes Begründungsmuster vorschlägt. Der Datenbezug von Begründungsmustern ist aber nicht empirisch im Sinne eines kontingenten Zusammenhanges, in dem eine Prüffunktion der Daten vorläge (Markard, 2000b, S. 240). Dies ist insofern kein Argument gegen Forschung in dieser Form, als die „theoretisch-methodische Dignität von Daten nicht von einem abstrakt-nomothetischen Geltungs- und Prüfgesichtspunkt zu bewerten ist, sondern nach der Art der Fragestellung (und den konkret im Forschungsfeld gegebenen Möglichkeiten)“ (Markard, 2000b, S. 245).

Dabei wird in der subjektwissenschaftlichen Forschung besonders die Veränderungsintention betont, die eine emanzipatorische Absicht beinhaltet: „Ohne handlungsforschungsorientiertes praktisches Eingreifen fehlt jene verändernde Praxis, die die Probe aufs Exempel ist. Soweit es, mit Marx gesprochen, nicht nur darauf

ankömmt, die Welt zu interpretieren, sondern sie zu verändern, muß sich subjektwissenschaftliche Forschung, wo sie kann, als Handlungsforschung verstehen und ausweisen.“ (Markard, 2000b, S. 249 f.). Eine solche Veränderung im Zusammenhang mit einem Forschungsprojekt kann im Rahmen einer Entwicklungsfigur (dazu u.a. Markard, 2000b; Markard, 1993, S. 46 f.) erprobt werden. Zu diesem Zwecke werden zwei aufeinander bezogene Begründungsmuster formuliert:

Ein erstes, das den Prämissen-Gründe-Zusammenhang im Kontext eines Problems rekonstruiert, und ein zweites, in dem ein lösungsorientierter, wünschenswerter Prämissen-Gründe-Zusammenhang formuliert wird.

Es „müssen in der Lösungsperspektive Prämissen akzentuierbar sein, unter denen das betreffende Individuum den Leidensdruck vermindernde Handlungsalternativen für sich realisieren kann“ (Markard, 1993, S. 45). In der Folge wird dann versucht, dieses lösungsorientierte Begründungsmuster in die Praxis umzusetzen. Dieses Vorgehen ist allerdings nur in einem Forschungskontext möglich, in dem eine langfristige und intensive Zusammenarbeit zwischen professionell forschenden Personen und Mitforschenden stattfindet. Da dies in dieser Forschungsarbeit nicht in dem Maße der Fall war, daß es möglich war, gemeinsam lösungsorientierte Szenarien zu entwickeln, kann dieser Teil einer Handlungsforschung hier nicht verwirklicht werden. Dennoch liegt ein Fokus dieser Arbeit auf der praktischen Relevanz der Forschungsergebnisse: Durch das Konkretisieren von problematischen Zusammenhängen kann eine praktische Relevanz in dem Sinne hergestellt werden, daß durch die klare Benennung von Mißständen darauf gerichtetes Handeln mit dem Ziel einer Veränderung möglich wird. Außerdem können die von den InterviewpartnerInnen genutzten Handlungsmöglichkeiten auch für weitere Personen relevant werden und damit zu einer veränderten Praxis beitragen. Zu diesen Möglichkeiten der Verallgemeinerung und damit der Relevanz der Ergebnisse über die Analyse des Einzelfalls hinaus wird im folgenden Stellung genommen.

In dieser Arbeit werden auch Schlüsse gezogen, die über den Einzelfall hinausgehen. Dies ist in der Form möglich, daß Bedingungen, die in den Begründungsmustern zu Prämissen werden, auch für weitere Personen relevant werden können. Es gilt also, aus dem Gesagten der Personen die genannten Bedingungen

herauszuarbeiten. Weiterhin können auch auf diese Bedingungen gerichtete Handlungsmöglichkeiten von mehr als einer Person aufgegriffen werden: „Die [. . .] im individuellen Bezug auf Prämissen beschlossene Individuumsspezifische Hinwendung zu verallgemeinerten Handlungsmöglichkeiten ist die Grundlage für spezifisch-psychologische Verallgemeinerungsüberlegungen im empirischen Forschungsprozeß [. . .].“ (Markard, 1993, S. 44).

Im Gegensatz zu den implikativen Prämissen-Gründe-Zusammenhängen ist empirisch offen, ob eine spezifische Bedingung für eine Person relevant und damit zur Prämisse wird. Ebenfalls empirisch offen ist, ob eine Handlungsintention umgesetzt wird, oder ob dies beispielsweise an dazwischentretenden Behinderungen scheitert (Markard, 2000b, S. 243). Verallgemeinerungen, die sich auf die mögliche Relevanz von Bedingungen und Bedeutungen für mehr als eine Person und auf mögliche darauf gerichtete Handlungen beziehen, gehören zum Forschungstypus der historisch-strukturellen Aussagen. Es können auf diese Weise keine Aussagen über die quantitative Relevanz der Phänomene gemacht werden (Markard, 1993, S. 48). Ein Induktionsproblem ergibt sich bei dieser Art des Forschungsvorgehens also nicht, weil keine Aussagen über Häufigkeiten und Verbreitung gemacht werden.

4 Empirische Ergebnisse

4.1 Erfahrungen mit dem Mitforschendenkonzept

Wie im Unterabschnitt 3.1.3 dargestellt wurden die InterviewpartnerInnen nicht als Beforschte, sondern als Mitforschende betrachtet. Es wurde den interviewten Personen angeboten, die Transkripte und die Auswertungsergebnisse der Interviews per E-Mail oder per Post zugeschickt zu bekommen. Sie konnten Ergänzungen dazu anmerken oder sonstiges Feedback in mündlicher oder schriftlicher Form geben. Die Resultate dieser Vorgehensweise waren unterschiedlich.

Ein Gesprächspartner hatte kein Interesse am Transkript des Interviews und wollte dieses nicht zugesandt bekommen. Alle anderen InterviewpartnerInnen äußerten Interesse daran, das Transkript ihres Interviews zu erhalten. Während die Mehrheit der InterviewpartnerInnen sich zu den Transkripten gar nicht äußerte, hatten wenige InterviewpartnerInnen Anmerkungen: So erschien einem Interviewpartner die Verschlüsselung der persönlichen Daten nicht weitgehend genug. Im Vorfeld war zwar betont worden, daß die Transkripte nicht veröffentlicht werden, ihm war aber dennoch wichtig, daß Angaben zur familiären, privaten und beruflichen Situation noch weitergehend unkenntlich gemacht wurden. Die überarbeitete Version des Transkripts wurde ihm zugesandt, mit der er zufrieden war. So konnte eine Lösung erzielt werden, die sowohl den Schutzbedürfnissen des Interviewpartners entsprach als auch noch eine sinnvolle Auswertung ermöglichte. Auch wies dieser Interviewpartner auf eine Stelle im Transkript hin, in der er von der Interviewerin akustisch mißverstanden worden sei. Diese Stelle des Transkripts wurde entsprechend seines Korrekturvorschlags überarbeitet. Ein anderer Interviewpartner bemerkte, daß er eine andere Interpunktion des Textes förderlicher für das Verständnis gefunden hätte, da er aber keine konkreten Hinweise zu Textstellen gab, wurden hier keine Änderungen am Transkript vorgenommen.

Die übrigen Äußerungen bezogen sich auf Unzufriedenheit der InterviewpartnerInnen mit den eigenen sprachlichen Äußerungen im Sinne von benutzen Füllwörtern und grammatischen Konstruktionen.

Sämtliche InterviewpartnerInnen äußerten Interesse daran, die Auswertungen ihrer Interviews zu erhalten. Zehn von ihnen antworten auf die zugesandten Auswertungsergebnisse, Details hierzu finden sich in den jeweiligen Einzelauswertungen. Sechs InterviewpartnerInnen gaben keine Rückmeldung zu den zugesandten Ergebnissen.

Während der Arbeit wurde deutlich, wie sehr auf eine Balance geachtet werden muß: Ein Forschen auf gleicher Augenhöhe bringt es mit sich, daß Grenzen zwischen professionell forschender Person und InterviewpartnerIn unklar sind. Anders als in einer distanzierten Forschungshaltung, in der GesprächspartnerInnen eher als Datenquelle verstanden werden, geht es in dieser subjektwissenschaftlichen Forschungsarbeit der Konzeption nach um einen aufrichtigen und ehrlichen Austausch zwischen Menschen, die sich für einen Gegenstand, hier nämlich Coaching, interessieren. Dann aber diese Beziehung so zu steuern, daß sie nicht ungewollt in Privatbereiche übergreift, also professionell zu halten, oder aber gezielt in einen eher freundschaftlichen Kontakt überzuleiten, darf durchaus als Herausforderung begriffen werden.

Trotz des Versuches, im Interview mit den GesprächspartnerInnen möglichst keine normativen Vorstellungen in Bezug auf die Forschungsfrage zu vermitteln, sondern Offenheit und Akzeptanz gegenüber individuellen Vorstellungen der InterviewpartnerInnen zu zeigen, erschien es, als spielten soziale Normen eine bedeutsame Rolle auch während der Gespräche. So wirkte es in einigen Fällen, als sei die Frage, ob Coaches fehlende GesprächspartnerInnen im privaten Umfeld ersetzen beziehungsweise ob Coachees eventuell mit Coaches sprechen, weil sie keine FreundInnen hierzu haben, unangenehm oder überraschend. Es kann an dieser Stelle nur vermutet werden, daß möglicherweise InterviewpartnerInnen es als soziale Norm oder als soziale Normalität verstehen, daß Menschen FreundInnen haben und auch haben sollen, die als GesprächspartnerInnen dienen können. Dann wäre es unangenehm, darüber zu sprechen, daß jemand – möglicherweise sogar man selbst als InterviewpartnerIn - keine Menschen im privaten Umfeld hat, mit denen ein Austausch in der gewünschten Form möglich ist.

Wünschenswert wäre an dieser Stelle eine längere Forschungsbeziehung zwischen den InterviewpartnerInnen und der professionell forschenden Seite gewesen, um solche Vorbehalte diskutieren und klären zu können.

Dieser Ansatz, in dessen Rahmen die InterviewpartnerInnen als Mitforschende begriffen wurden, erforderte in seiner Umsetzung einen hohen zeitlichen Einsatz. Der Aufwand ist erheblich, sowohl die Transkripte als auch die Auswertungen den InterviewpartnerInnen zukommen zu lassen. Noch mehr Arbeit entsteht, wenn Differenzen zwischen Mitforschenden und der professionell forschenden Seite vorhanden sind. Dann muß gegebenenfalls ein Transkript umfangreich überarbeitet oder eine Deutung kritisch überdacht werden. Dieser Aufwand lohnt sich aber: Abgesehen davon, daß im Rahmen eines subjektwissenschaftlichen Ansatzes nicht vorgesehen ist, daß InterviewpartnerInnen auf der Gegenstandsseite der Forschung angesiedelt sind, sondern definitionsgemäß Mitforschende sind (Markard, 2000b, S. 232), werden die Forschungsergebnisse durch das Engagement der InterviewpartnerInnen valider und wird die Forschungsbeziehung lebendiger und interessanter.

4.2 Einzelauswertungen der Interviews

Im folgenden werden die Einzelauswertungen der Interviews vorgestellt, die wie dargestellt vorgenommen wurden.

4.2.1 Auswertung Interviewpartner 1 (kein Coaching)

Einführung

Der Kontakt zu Interviewpartner 1 (IP1) entsteht über persönliche Netzwerke. Er stimmt einem Interview zum Thema Coaching sofort zu. Das Interview findet an einem Nachmittag in seinem Büro statt und dauert 38 Minuten. Es ist möglich, in Ruhe und ohne Unterbrechungen das Interview durchzuführen. IP1 zeigt Interesse sowohl am Transkript des Interviews als auch an den Ergebnissen der Auswertung. Zum Transkript hat er keine Anmerkungen. Nach Erhalt der Auswertung meldet er sich telefonisch: Er finde sich in der Auswertung wieder, dort sei richtig dargestellt, wie er seine Arbeit wahrnimmt.

Nach dem erfolgreichen Abschluß von zwei Studiengängen, davon einem rechtswissenschaftlichen, arbeitet er in einem großen Verband, inzwischen als Vorsitzender. Wöchentlich arbeitet er zwischen 45 und 60 Stunden, die Arbeitsbelastung variiert in diesen Grenzen je nach Jahreszeit. Er ist weder in den letzten fünf noch in den letzten zehn Jahren privat umgezogen.

Kommentierte Zusammenfassung des Interviews

IP1 hat noch nie Coaching in Anspruch genommen und auch nicht vor, dies zu tun. Er brauche kein Coaching, da die Teamarbeit im Büro sehr gut funktioniere:

Ich glaube, daß das einfach damit zusammenhängt, daß wir Teamarbeit hier im Hause sehr gut praktiziert haben. Wir haben in sehr schwierigen Situationen dieses Team eigentlich gebildet. Das sind drei Leute, die im engeren Kreis hier eigentlich zusammenarbeiten.

Die drei genannten Personen, IP1 und zwei weitere Beschäftigte, bilden den Führungszirkel dieses Verbandsteiles. Das Team sei „miteinander verschmolzen worden“, als ein schwieriges, aber sehr wichtiges Projekt gemeinsam durchgeführt werden mußte:

Schon aufgrund dieser Tatsache eben halt, daß wir es [durchführen] [betont:] mußten und das hat uns glaub ich sehr geholfen, miteinander kritisch umzugehen, aber auch so, daß wir uns aufeinander verlassen können. Das war mir ganz, ganz wichtig dabei.

Entscheidend sei das gegenseitige Vertrauen zwischen den drei Personen. Auf die Nachfrage, wie es möglich sei, als Team hier so gemeinsam zu arbeiten – schließlich kann auch Streit unter drei Parteien ausbrechen, wenn ein Projekt durchgeführt werden muß - betont IP1 die Kooperationsbereitschaft der beteiligten Personen:

Also, ich kann nicht unbedingt sagen, daß wir nun alle unglaublich tolerant sind. Jeder hat glaub' ich seine Stärken, und jeder weiß die Stärken des anderen einzuschätzen. Und jeder kann sich eigentlich darauf verlassen, daß innerhalb dieses Teams derjenige, der Stärken hat, sie auch zur Verfügung stellt. Und ich glaube einfach, daß das die Möglichkeit war, daß wir überhaupt zusammenarbeiten konnten.

Er betont, daß jeweilige Schwächen des Einzelnen nicht ausgenutzt würden, es keine Versuche der gegenseitigen Handlungsbehinderungen gibt:

Nun ist es sicherlich auch so, daß wir [betont:] menschlich uns sehr gut verstehen, und uns gut einander einfach so einschätzen können, wo Stärken und Schwächen einfach des anderen liegen. Wir nutzen sie nicht aus, das finde ich ist ein ganz, ganz großer Vorteil einfach dabei. Sondern wir versuchen einfach, dort, wo jemand Stärken hat, sie auch einzusetzen, und ihn dort zu belassen, auch Entscheidungen einfach dann zu treffen. Und das glaube ich hat einfach uns irgendwann dann zusammengeführt und geprägt auch noch.

Die Zusammenarbeit wird hier also nicht durch Konkurrenzverhalten gestört. Unterstützt wird die Kooperation der Personen laut IP1 durch abgegrenzte Verantwortungsgebiete und durch die geringe Unternehmensgröße:

Bei den dreien, mit denen wir hier im Augenblick zusammenarbeiten, ist es einfach so: Die haben auch einen bestimmten Personalbereich dann wiederum unter sich und der ist sehr übersichtlich auch. Also wenn

dieser Personalbereich dann so groß ist, daß man es dann [betont:] weiter runterverteilen muß, dann glaube ich wird das in einer Führungsriege vermutlich sehr viel schwieriger werden.

IP1 betrachtet die übersichtliche Unternehmensgröße als eine hilfreiche Bedingung für die funktionierende Kommunikation und Kooperation in der Führungsebene. Zweimal wöchentlich fänden reguläre Besprechungen statt, bei denen dann teilweise sämtliche Mitarbeiter des Unternehmens anwesend seien. Es gebe aber auch die Möglichkeit, bei Schwierigkeiten zusätzlich ein „Besprechungskäffchen“ in den gemeinsamen Terminkalender des Führungszirkels einzutragen. Probleme würden hier gemeinschaftlich bis zum Finden einer Lösung besprochen und hinterher entsprechend der gefundenen Lösung behandelt:

Und glaube einfach, daß wir, wenn wir uns in bestimmten Situationen verrennen, oder wo wir das Gefühl haben, wir verrennen uns, daß wir uns einfach zusammensetzen, kurz eine Besprechung machen, einfach [betont:] dann das Problem durchsprechen, auch darüber reden, wie wir's lösen wollen, und dann entsprechend auch danach vorgehen. [. . .] Und da bringt jeder eben halt seine Sachen mit ein. Dann sitzen wir je nach Bedarf eben halt so lange zusammen, bis Lösungen gefunden sind, und gehen wieder auseinander.

IP1 hat in diesem Zusammenhang kein Interesse daran, einen Coach einzubeziehen, weil dieser erst aufwendig in die Unternehmensstrukturen eingeführt werden müßte und auch noch mehr koste als eine interne Besprechung:

Also ich glaube, daß wenn man mit den Problemen, die wir hier zu lösen haben, erst mal an jemand Außenstehenden rangeht, daß der sehr lange zuhören muß erst mal, um überhaupt diesen Apparat zu verstehen. Der ist nicht einfach zu verstehen und deswegen glaube ich, daß so ein [betont:] internes Programm, wo man sich auseinandersetzen kann mit anderen, wirklich ganz erfolgreich ist. [. . .] Die Lösung, die wir so im Augenblick haben [ist] a) kostengünstiger und b) ganz interessant für einen selbst auch.

Ein Begründungsmuster von IP1 könnte hier folgendermaßen lauten: Wenn ich in meinem in der Größe überschaubaren Betrieb auf Schwierigkeiten stoße und weiß, daß ich diese mit meinen Kollegen produktiv besprechen und lösen kann, mich da auch auf ihre Unterstützung verlassen kann, Schwächen nicht ausgenutzt werden,

dann habe ich kein Interesse daran, einen externen Berater hinzuziehen, dem ich erst langwierig die hiesigen Strukturen erklären muß und der auch noch viel Geld kostet.

Außer mit Kollegen spreche IP1 auch mit Freunden und mit seiner Familie über Arbeitsprobleme. Hier schätze er das kritische Feedback, mit dem er umgehen könne:

Ich weiß auch, daß sie kritisch durchaus in vielen Situationen mir gegenüberstehen. Die sagen mir auch sicherlich, wenn ich etwas gut gemacht habe, aber sie sagen mir aber auch, wenn ich Scheiße baue irgendwo und sagen dann halt: ‚So geht’s nicht!’ Ne? Also, da kriege ich schon ein Feedback irgendwo auch, wo ich selber auch mit umgehen kann, weil ich auch weiß, die Menschen kenne ich über viele Jahre und ich weiß es einzuschätzen, wie sie mit mir auch dann umgehen.

Hier könnte ein Begründungsmuster von IP1 sein: Wenn ich Arbeitsprobleme habe, über die ich mich unterhalten möchte, allerdings nicht mit meinen Kollegen, dann will ich dennoch nicht mit einem Coach sprechen, sondern mit meiner Familie oder meinen Freunden, weil ich hier ein – auch kritisches – Feedback bekomme, das ich aufgrund unserer langjährigen Vertrautheit gut einordnen kann. Angst, seine Freundschaften durch Ratsuche zu überlasten, habe IP1 nicht, es gebe hier ein gegenseitiges Geben und Nehmen:

Ich kann jederzeit eigentlich dort hingehen und über Belastungen eigentlich auch reden, jedenfalls ist es bei [betont:] meinen Freunden so [. . .] Also, ich gehe einfach davon aus, daß wenn [betont:] ich Sorgen habe und damit an ihn [einen Freund] herantrete, er mir zuhört, er das Gleiche für sich auch wieder in Anspruch nehmen kann. Das ist ein gegenseitiges Geben und Nehmen.

Das Vertrauen auf die Gegenseitigkeit der Hilfestellung in einer Freundschaft geht hier also als Prämisse ein in die Entscheidung von IP1, mit Freunden seine Arbeitsprobleme zu teilen und nicht mit einem Coach. Im Unterschied zu Coaching sei Freundschaft nicht kurzfristig lösungsorientiert, sondern beinhalte eine langfristige Perspektive. Er sei aus emotionalen Gründen mit Menschen zusammen und erwarte dort keine Lösungsmöglichkeiten für seine Probleme. Wichtig sei ihm ebenfalls, daß Freunde zuhörten. Auch zum Abbau von Arbeitsbelastung brauche er keinen

Coach, er könne für Entlastung sorgen, wie beispielsweise nicht von MitarbeiterInnen oder vom Telefon gestört zu werden:

Ich habe früher große Schwierigkeiten gehabt, ‚Nein‘ zu sagen, mittlerweile kann ich das ganz gut und ganz einfach, zu sagen, ‚Nein, also im Augenblick nicht, jetzt ist erst mal Sendepause hier.‘ Und das akzeptieren die andern also auch und das ist denke ich auch ganz wichtig.

An dieser Stelle kann vermutet werden, daß jene Möglichkeit auch mit der hohen Position von IP1 im Unternehmen zusammenhängt. Ein mögliches Begründungsmuster von IP1 lautet hier: Wenn ich meine Arbeit strukturieren und dabei auch meine Interessen durchsetzen kann, brauche ich keinen Coach, um mir dabei zu helfen.

Das Thema work-life-balance sei IP1 durchaus wichtig:

Also ich glaube, es muß ein ausgewogener Bereich zwischen Erholung auf der einen Seite und Arbeit auf der andern Seite irgendwo sein.

Für ihn seien die Themen Arbeit und Privates ohnehin nicht trennbar:

Ich glaube, man kann Privates und Berufliches nicht so voneinander trennen. Weil das wirkt irgendwo miteinander hinein. Wenn ich die Familie als Rückendeckung irgendwo für meinen Beruf nicht habe, dann [betont:] kann ich im Beruf nicht erfolgreich sein. Also, es gibt nicht umsonst diesen blöden Spruch, hinter jedem erfolgreichen Mann steht eine erfolgreiche Frau. Es ist einfach so: Wenn man die emotionale Geborgenheit in der Familie nicht hat, oder zumindest geht mir das so, wenn ich die nicht hätte, könnte ich im Beruf nicht erfolgreich sein. Und nur wenn beides in Einklang irgendwo miteinander zu bringen ist, wenn beide also auch damit zufrieden sind, sowohl der Verband als auch die Familie als natürlich auch ich, nur so kann irgendwo eine erfolgreiche Arbeit gestaltet werden.

Nicht erfüllbare Leistungsvorgaben könnten dazu führen, daß Menschen ihrer Arbeit nicht mehr vernünftig und mit Freude nachkommen könnten. Er nehme an, daß steigender Leistungsdruck, wenn die Aufgaben nicht mehr durch Engagement zu bewältigen seien, in der Gesellschaft zur gestiegenen Inanspruchnahme von Coaching führe. Das Leiden unter Fremdbestimmung sei hier ein wesentlicher Faktor für die Inanspruchnahme von Coaching.

Schlußfolgerung

IP1 hat noch nie Coaching in Anspruch genommen und hat dies auch in Zukunft nicht vor: Bei auftretenden Schwierigkeiten im Unternehmen kann er sich mit den anderen Angehörigen des Führungszirkels beraten. Dies geschieht in einer kooperativen und produktiven Form, der Austausch wird bis zum Finden einer Lösung fortgesetzt. Als hilfreiche Bedingung für diese gelingende Verständigung betrachtet IP1 die eher geringe Unternehmensgröße und die abgegrenzten Verantwortungsbereiche innerhalb des Unternehmens. Auch außerhalb des Unternehmens kann IP1 sich mit Familie und Freunden über eventuell auftretende Fragen und Herausforderungen bei seiner Arbeit austauschen. Er hat hier keine Sorge, sein Umfeld damit zu überlasten, da er von einem gegenseitigen Geben und Nehmen ausgeht. Aus seiner Perspektive hätte Coaching folglich für ihn nur Nachteile: Abgesehen von den Kosten des Coachings wäre ein Coach nicht wie seine Arbeitskollegen mit den Unternehmensstrukturen vertraut und müßte hier erst aufwendig eingeführt werden. Des weiteren könnte er beim Coach nicht wie bei Personen des privaten Umfeldes auf eine langjährige Vertrautheit zurückgreifen, aufgrund derer IP1 das auch kritische Feedback dieser Personen gut einschätzen und einordnen kann. Es erscheint dann in der Konsequenz nur logisch, daß IP1 sich über Arbeitsprobleme vorzugsweise mit Kollegen oder Personen des privaten Umfeldes austauscht und kein Coaching in Anspruch nimmt. Die Zunahme von Coaching erklärt sich IP1 mit Veränderungen der Arbeitswelt, nämlich mit steigendem Leistungsdruck.

4.2.2 Auswertung Interviewpartnerin 2 (Coachee)

Einführung

Der Kontakt zu IP2 entsteht über persönliche Netzwerke. Sie stimmt einem Interview zum Thema Coaching sofort zu. Das Interview findet abends in der Privatwohnung von IP2 statt und dauert 44 Minuten. Während des Interviews muß IP2 aufgrund von Rückenschmerzen liegen. Es ist dennoch möglich, das Interview konzentriert und ohne Unterbrechungen durchzuführen. IP2 äußert Interesse sowohl am Transkript des Interviews als auch an den Ergebnissen der Auswertung. Zum Transkript bemerkt sie, sie finde es so in Ordnung, sie erkenne sich dort wieder. Auch in der Auswertung des Interviews erkenne sie sich wieder, die dort gezogenen Schlüsse klingen plausibel. Der Bezeichnung ihrer Person als Führungskraft stimmt sie allerdings nicht zu: Sie bezweifle aufgrund der geringen Anzahl der ihr im Unternehmen untergeordneten Personen, daß sie eine Führungskraft sei.

Nach dem erfolgreichen Abschluß eines sozialwissenschaftlichen Studiums und einer kurzen Phase freiberuflicher Tätigkeit arbeitet IP2 seit wenigen Jahren in einem internationalen Unternehmen. Dort ist sie wöchentlich etwa 50 bis 60 Stunden im Personalwesen tätig. In den letzten fünf Jahren ist sie privat einmal umgezogen, in den letzten zehn Jahren insgesamt sechsmal.

Kommentierte Zusammenfassung des Interviews

IP2 hat in der Vergangenheit Coaching in Anspruch genommen. Insgesamt gab es fünf Sitzungen im Rhythmus von zwei Wochen, nach Ablauf der vereinbarten Sitzungszahl wurde das Coaching beendet. Das Coaching wurde von IP2 initiiert und als externes Coaching unabhängig vom Arbeitgeber durchgeführt, daher auch von IP2 privat bezahlt.

Ihr Wunsch, sich über ihre beruflichen Zukunft klar zu werden, ist der Anlaß für die Aufnahme des Coachings:

Ich stand vor einer beruflichen Entscheidung, die auch zu tun hatte mit meinem familiären Background, und ich hatte das Gefühl, ich kann diese Entscheidung nicht treffen alleine, und wollte mir sozusagen jemanden nehmen, der mich mit an die Hand nimmt.

Dabei steht die Unklarheit im Vordergrund, ob sie in dem Unternehmen weiterarbeiten will, in dem sie zum Zeitpunkt des Coachings und des Interviews arbeitet, oder ob sie in das Familienunternehmen eines Verwandten wechselt. Außer der Frage nach der beruflichen Zukunft im Unternehmen oder im Familienunternehmen werden aber noch weitere Themen besprochen, so beispielsweise aktuelle Herausforderungen im Büroalltag:

Weil ich kam teilweise – ich bin halt immer direkt vom Büro dahin. Und manchmal kam ich einfach auch brassig an und hatte irgendwie Wut. Also ich erinnere mich an einmal, da hatte ich einfach nur Wut auf meine Chefin und da haben wir halt auch darüber ein bißchen gesprochen.

Private Themen wie etwa ihre Partnerschaftsbeziehung seien am Rande besprochen worden. Insgesamt sei das Coaching sehr zielorientiert gewesen und der Coach habe stets darauf geachtet, daß das Gespräch zur beruflichen Fragestellung zurückkehrte. Das Thema work-life-balance habe im Coaching keine Rolle gespielt. Bei ihrer Suche nach dem passenden Coach wählte sie ihn danach aus, daß er einen systemischen Ansatz verfolgen, ein nicht zu hohes Stundenhonorar verlangen und möglichst nah an ihrer Arbeitsstelle lokalisiert sein, außerdem zusätzlich eine Qualifikation als Therapeut haben sollte:

Weil dadurch, daß diese Berufsfrage mit dem Familienunternehmen so einen starken familiären Hintergrund hat [. . .], war es klar, daß es sozusagen ich sag mal – nicht, daß es automatisch therapeutische Anteile hat – aber daß es nicht schadet, wenn der Mensch, der ausgebildet wurde dafür, wenn der auch so etwas auffangen kann.

IP2 sieht also die Notwendigkeit einer therapeutischen Ausbildung des Coaches, weil ihre berufliche Fragestellung eng mit ihrer privaten Situation, mit ihrer Familie verbunden ist und sie davon ausgeht, daß gerade im Hinblick auf die familiären

Anteile der Fragestellung ein Coach mit zusätzlicher Therapeutenausbildung kompetenter helfen kann als einer ohne eine derartige Ausbildung. Ein Begründungsmuster von IP2 könnte dementsprechend lauten: Wenn ich zu einem Coach gehe, um mich zu meiner beruflichen Zukunft beraten zu lassen, diese berufliche Frage aufgrund des möglichen Einstiegs in ein Familienunternehmen aber eng mit meinem familiären Hintergrund verbunden ist, dann suche ich mir einen Coach, der gleichzeitig eine therapeutische Ausbildung hat, da ich diese für hilfreich halte bezüglich des familiären Hintergrundes.

Es zeigt sich hier, wie das berufliche Problem nicht von privaten Themen separiert werden kann. Als Fazit ist sie letztlich aber eher unzufrieden mit dem Coaching. Der Coach hätte sie mehr fordern und direkter vorgehen sollen:

Ja, ich bin schon ein bißchen unzufrieden, weil er hätte mich einfach mehr pushen können. Er hätte mir ja auch mehr Hausaufgaben geben können! Er hätte mehr fordern können von mir. [. . .] Einen, der mich stärker an die Hand nimmt, bißchen direkter hätte ich mir gewünscht. [. . .] Und nicht der irgendwie mehr schwimmt als man selber.

Ebenfalls habe der Coach einen etwas zu jungen Eindruck gemacht, sie hätte einen älteren Coach bevorzugt. Positiv sei gewesen, daß er gut habe zuhören können und auch eigene Ratlosigkeit nicht kaschiert habe. Des weiteren sei es von Vorteil gewesen, daß er „unangenehme Wahrheiten“ offen angesprochen habe:

Er konnte gut zuhören. Und er war relativ gnadenlos, selber zuzugeben, wann er schwimmt und wann er auch keine Ahnung hat. [. . .] Und er konnte einem manchmal unangenehme Wahrheiten ziemlich gut auf den Kopf zu sagen. [MM: O.K.] Das habe ich sehr geschätzt.

Aufgrund ihrer mangelnden Zufriedenheit verlängert IP2 das Coaching nach den vereinbarten fünf Sitzungen nicht, obwohl ihre Eingangsfrage, der Anlaß für das Coaching, weiterhin ungeklärt bleibt:

Ich muß allerdings sagen, daß ich auch nach Ende dieses Coachingprozesses [lacht] die Entscheidung immer noch nicht getroffen habe. Aber gewisse Einflußfaktoren sind klarer geworden.

Ein interessierter Freund oder eine interessierte Freundin könnten den Coach nicht ersetzen, da der Coach „unangenehme Wahrheiten“ besser ansprechen könne als beispielsweise eine Freundin. Dieser nehme sie ein solches Ansprechen eher übel:

Und ich war schon nicht superzufrieden mit ihm, aber ich glaube dieses Stichwort unangenehme Wahrheiten hätte ich einfach einer Freundin übler genommen.

Ein Begründungsmuster von IP2 kann hier lauten: Wenn ich es grundsätzlich schätze, unangenehme Wahrheiten auch einmal gesagt zu bekommen, ich diese aber von FreundInnen nicht hören will, weil ich es ihnen übelnähme, dann suche ich mir zu diesem Zweck einen Coach.

IP2 nimmt auch an, daß aufgrund von Sympathien FreundInnen solche problematischen Themen nicht ohne weiteres ansprechen:

Ich glaube, dieses wirklich den Spiegel vorgehalten bekommen [MM: Ja.] machen Freunde, selbst wenn sie es könnten, vielleicht nicht so gnadenlos, einfach weil sie einen mögen.

Die Annahme von IP2, daß sie die erwünschten, auch unangenehmen Wahrheiten nicht von FreundInnen zu hören bekäme, weil FreundInnen diese aufgrund von Sympathien nicht offen aussprechen, geht als weitere Prämisse in ihre Entscheidung ein, einen Coach aufzusuchen, um von diesem das kritische Feedback zu erhalten. Dadurch, daß der Coach sie damit konfrontiere und nicht eine Person des privaten Umfeldes, müsse sie sich auch damit auseinandersetzen. Des weiteren trage der Coach seine Kritik sachlicher vor:

Und bei ihm war es halt so, daß es ein professioneller Kontakt war, konnte ich ja jetzt nicht irgendwie dann ungnädig und gnatschig werden, sondern mußte mich damit auseinandersetzen. Und er hat es natürlich auch sachlicher vorgetragen, das hilft auch noch.

Im Gegensatz zu FreundInnen verfüge der Coach auch über „Objektivität“ dadurch, daß sich Coach und Coachee erst im Coaching kennenlernten und keine gemeinsame Geschichte hätten:

Er kannte mich ja nicht. Er hat mich nur kennengelernt aufgrund dieses Kontaktes. Ich hatte mit ihm nicht so einen langen, alten Zopf gemeinsamer Erinnerungen oder so etwas. [. . .] Er sagt mir nur das, was er

jetzt wahrnimmt. Das heißt, da muß auch was Wahres dann dran sein, das ist nicht groß verzerrt. [. . .] Sehr reduziert wirklich nur auf mich im Hier und Jetzt und nicht auf mich im Gestern oder im Damals in der fünften Klasse. [. . .] Er konnte dadurch objektiver die Sachen sehen und beurteilen.

Der Charakter der Beziehung sei eher professionell gewesen, obwohl der Coach nach den Sitzungen auch von seinen privaten Ereignissen erzählt habe:

Also schon eher professionell, klar. Er fing dann an, teilweise nach den Sitzungen oder so auch was von sich zu erzählen, und die Baustellen, die [betont:] er gerade hat privat mit sich und seiner Familie, mit seinen Eltern.

Auch wenn sie es einerseits spannend fand, habe es sie andererseits gestört, weil es um sie gehen sollte und nicht um ihn. Es habe die professionelle Qualität der Coachingbeziehung getrübt:

Das fand ich einerseits spannend und auch interessant und gleichzeitig hat es mich auch gestört, weil ich wollte in dem Moment seine Sachen einfach gar nicht wissen. [. . .] Ich wollte, daß es um mich geht, [. . .] das hat sozusagen die professionelle Qualität der Beziehung getrübt.

Hier kann ein Begründungsmuster von IP2 lauten: Wenn ich mir schon einen Coach für kritisches Feedback suche und nicht mit meinen Anliegen zu FreundInnen gehe, weil ich das Feedback vom Coach besser annehmen kann und für objektiver halte, da es sich um einen professionellen Kontakt handelt, dann beeinträchtigt es mich, wenn der Coach auch von seinen Anliegen und Problemen erzählt, weil es den professionellen Charakter der Beziehung abschwächt, den ich ja gerade gesucht habe.

Im Unterschied zu Coaching, in dem es um gezielte Problemlösung gehe, gründe Freundschaft auf Sympathie und sei durch Geben und Nehmen gekennzeichnet, außerdem gebe es hier oft auch eine gemeinsame Geschichte. Sympathie sei bei Freundschaften wichtiger, außerdem seien Freundschaftsbeziehungen durch mehr Freiwilligkeit gekennzeichnet, Coaching hingegen schaffe eine „gewisse Abhängigkeitsbeziehung monetärer Art“.

Da sie gegenwärtig kein Coaching in Anspruch nehme, spreche sie mit niemandem über ihre Arbeitsprobleme oder ihre unklare berufliche Entscheidung, auch nicht mit FreundInnen:

Ich drücke es eher weg, weil es ein unangenehmes Thema ist. Ich spreche nicht so viel darüber. Mich sprechen manchmal Freunde darauf an, was denn jetzt eigentlich gerade so ist, aber das ist mir immer eher unangenehm.

Die Zunahme von Coaching erklärt sich IP2 vor allem als ein „Zeitgeist-Phänomen“. Den Wandel des Zeitgeistes beschreibt sie auch in der Form, daß durch Wertewandel nicht mehr wie in den fünfziger Jahren hauptsächlich Disziplin und Pflichterfüllung sehr wichtig seien, sondern heute das Thema der Selbstverwirklichung viel stärker im Fokus der Menschen sei. Coaching habe insofern etwas mit Selbstverwirklichung zu tun, als hier die Möglichkeit bestehe, persönlich zu reifen. Coaching werde vor allem aufgrund der steigenden Bekanntheit dieser Beratungsform häufiger in Anspruch genommen. Die Frage sei, ob man sich ein Coaching gönne:

Also ich glaube Coaching wird mehr in Anspruch genommen, weil bekannter ist, daß es a) das gibt und man b) auch vielleicht merkt, daß es nichts Schlimmes ist. [. . .] Und das ist für mich jetzt nicht so eine Frage von: wie stark sich hier gerade die Arbeit verändert hat, und wie stark schnelle Umbruchssituation ist im Unternehmen, sondern eher eine Frage des Sich-Trauens und des sich auch Gönnens. Ich glaube, Fragestellungen, die eines Coachings wert wären, hat man wahrscheinlich eigentlich fast immer. Aber die Frage ist halt, gönnt man sich das oder nicht. Und der Geist wird offener für solche Sachen.

Ein Begründungsmuster, das IP2 bei Coachees vermutet, könnte also lauten: Wenn ich weiß, das es Coaching gibt und ich mir diese Beratung gönne, dann gehe ich mit meinen sowieso vorhandenen Fragestellungen zum Coaching.

Beim Nachdenken über die Ursachen für die Zunahme von Coaching ergänzt IP2 noch Aspekte zu den gewandelten Arbeitsstrukturen: Heutzutage sei es wichtiger, autonom und eigenverantwortlich zu arbeiten, was dazu führe, daß diverse Probleme nun nicht mehr zum Vorgesetzten weitergegeben werden könnten, sondern daß

vom jeweiligen Mitarbeiter für eine Lösung gesorgt müsse, gegebenenfalls mit Hilfe eines Coaches, der dann bei der Optimierung von Lösungsprozessen helfe:

Und ich glaube auch, daß sich doch vielleicht in den Arbeitsstrukturen insofern was verändert hat, daß es früher halt mehr den patriarchischen Chef gab, der die Sachen entschieden hat und man hat selber ausgeführt. Man hatte also nicht so viel Autonomie und nicht so viel eigenständige Verantwortung. [. . .] Heute muß man eigenständiger arbeiten, man kriegt mehr eigene Arbeitspakete, die man auch verantwortet. In dem Moment, wo ich mich verantwortlich fühle, bin ich auf einmal auch viel mehr hinterher, daß es halt möglichst gut läuft.[. . .] Ich muß es ja [betont:] selber lösen und dann versuche ich das halt möglichst gut zu machen. Und dafür suche ich mir vielleicht auch Hilfe.

IP2 geht also davon aus, daß vermehrt Menschen die Notwendigkeit einer beruflichen Beratung sehen, weil sie eigenständiger arbeiten und mehr Verantwortung bei der Arbeit tragen müßten, sie hierfür aber teilweise Hilfe bräuchten. Dies ist also ein Verweis auf das Arbeitskraftunternehmertum, das durch ausgedehnte Verantwortlichkeiten gekennzeichnet ist und bei welchem die Arbeitenden zum Teil unter Überforderung durch diese ausgedehnten Verantwortlichkeiten leiden.

Leistungsdruck halte sie nicht für ursächlich für die gestiegene Inanspruchnahme von Coaching, da bei steigendem Leistungsdruck die Menschen eher weniger Zeit für Coaching hätten. Ein Begründungsmuster, das IP2 hier bei Menschen mit starkem Leistungsdruck vermutet, könnte also lauten: Wenn ich schon sehr viel zu tun habe und dadurch über wenig freie Zeit verfügen kann, dann nehme ich vernünftigerweise kein Coaching in Anspruch, weil mich das wieder Zeit kostet.

Schlußfolgerung

IP2 nahm ein Coaching wegen der Frage auf, wie und in welchem Unternehmen sie ihre berufliche Zukunft gestalten soll. Am Ende des Coachings hat sie aber keine Lösung für das Problem gefunden. Mit FreundInnen spricht sie nicht über diese offene Frage oder andere Arbeitsprobleme, da ihr dies eher unangenehm ist. Prinzipiell schätzt sie kritisches Feedback, sie erwartet dieses aber nicht von FreundInnen, weil sie annimmt, daß diese es aus Sympathie nicht offen formulierten. Außerdem geht sie davon aus, daß sie ein solches Feedback nicht produktiv

aufnehmen kann, sondern es den FreundInnen übelnehmen würde. Es ist aus dieser Perspektive logisch, kritische Arbeitsthemen nicht im Freundeskreis zu besprechen, sondern im Bedarfsfall einen Coach zu engagieren, bei dem sie davon ausgeht, daß er die Kritik sachlich formulieren kann und daß sie aufgrund der professionellen Beziehung das Feedback besser annehmen kann.

Wesentlich ist für IP2 also die Verschiedenheit von Coaching und Freundschaften. Unterschiede zwischen Kontakten im Rahmen einer Freundschaft beziehungsweise im Rahmen von Coaching sind für sie die Gegenseitigkeit des Gebens und Nehmens in einer Freundschaft, die größere Freiwilligkeit der Beziehung in einer Freundschaft, da sie hier keine Abhängigkeiten monetärer Art befürchtet, die Subjektivität der Wahrnehmung bei Freunden, die bereits gemeinsam mit Freunden erlebte Geschichte und daß Freundschaften auf Sympathie basieren. Als Gemeinsamkeit von Coaching und Freundschaften ist hier nur die Vielfalt der in das Gespräch eingebrachten Themen, die auch private Aspekte umfassen, vorhanden.

Die Zunahme von Coaching erklärt IP2 sich als Zeitgeist-Phänomen, als Frage dessen, ob man es sich gönnt und als eine notwendig gewordene Unterstützung bei der Optimierung von Lösungsprozessen für heutige Arbeitende, die mehr Eigenverantwortung trügen.

4.2.3 Auswertung Interviewpartner 3 (Coach)

Einführung

IP3 wird nach einem von ihm gehaltenen Vortrag angesprochen und nach seiner Bereitschaft gefragt, an einem Interview zum Thema Coaching teilzunehmen. Er stimmt sofort zu. Das Interview findet dann in einem Besprechungsraum der Firma, in der IP3 arbeitet, an einem Vormittag statt und dauert 30 Minuten. Es ist möglich, das Interview ohne Unterbrechungen und in Ruhe zu führen. IP3 äußert Interesse sowohl am Transkript des Gespräches als auch an den Ergebnissen der Auswertung. Nach Zusendung des Transkripts erfolgt kein weiterer Kontakt bis zur Zusendung der Auswertungsergebnisse. Auf diese erfolgt keine Reaktion von Seiten des Interviewpartners. IP3 arbeitet als hochrangige Führungskraft in einer großen Unternehmensberatung und dort unter anderem als Coach.

Kommentierte Zusammenfassung des Interviews

IP3 führt Coachings üblicherweise in Viertel- bis Halbtagesitzungen durch, also in Blöcken von zwei bis vier Zeitstunden. Zu der Gesamtdauer der Coachings gibt er an, daß sie bei ihm üblicherweise von zwei Sitzungen bis zu einem halben Jahr dauerten, die Dauer „aber auch irgendwie sehr anders gezogen sein“ könne. Am Anfang fänden engere Sequenzen statt, dann seien monatliche Treffen eine Faustregel. Häufig werde nach Ablauf der ersten vereinbarten Beratungssequenz „lose“ weitergemacht, indem Termine „auf Zuruf“ gemacht würden, auch über Jahre hinweg. Es kann dann passieren, daß die Coachees zu einem Teil des Netzwerkes von IP3 werden:

Also ich treffe heute mittag auch einen, den habe ich gecoacht, der will mich auch erst mal wieder treffen, will mir ein paar Dinge erzählen. Außerhalb einfach von einer Rechnung einfach Kontakt halten.

Anlässe für die Aufnahme eines Coachings seien vielfältig, beispielsweise wenn eine Karriereperspektive sich nicht wie erwartet erfülle, wenn eine neue Funktion übernommen werde, aber auch eine Lebenskrise:

Ja und wenn einfach die Sinnfrage relativ verrückt, also wenn man nicht mehr weiß, also typisch so Vierziger, Midlife-crisis, wenn man nicht mehr weiß, warum strengt man sich eigentlich noch so an. Man sieht die Familie wenig, strengt sich viel an und am Ende, was kommt für einen selber rum. Das ist auch ein typischer Ansatz.

Ein hypothetisches Begründungsmuster, das IP3 also bei einigen seiner Coachees vermutet, könnte lauten: Wenn ich mich beruflich sehr anstrengende und nicht mehr weiß, wozu ich das in dieser Form tue, weil das berufliche Engagement viel Zeit kostet, so daß ich meine Familie kaum noch sehen kann, und ich darüber hinaus keinen bedeutenden Nutzen für mich durch dieses starke Engagement erkennen kann, dann zweifle ich an dem Sinn dessen, was ich tue, und frage daher einen Coach um Rat. Passend zu diesem komplexen Problem gibt IP3, nach den Themen im Coaching gefragt, eine Vielfalt an, die alle Lebensbereiche berührt:

Die Spannbreite ist riesig! Also die geht von ganz banalen Fragen der Karriereplanung, des Umgangs mit meinem Vorgesetzten, über Umgang mit meinem Kollegen bis rein gesundheitliche Fragen, Partnerschaftsfragen, Gesamtlebenszufriedenheit, Gesamtwirkung der Person.

In dieser Aufzählung sind also auch Themen enthalten, die üblicherweise als eher privat betrachtet werden: Lebenszufriedenheit, Partnerschaftsfragen und Gesundheit. Die Leute kämen, wenn der Handlungs- und Leidensdruck zu groß würde. Gemäß dieser thematisch umfassenden Herangehensweise betont IP3 auch die Wichtigkeit einer systemischen Perspektive:

Also ich glaube schon, daß man gerade beim Coaching nicht auf einen systemischen Ansatz verzichten kann. Also wirklich eingebettet in die Umwelt diesen Menschen, diesen Coachee, sich angucken muß.

Wichtig sei für die Coachees, daß ihnen zugehört würde, auch Feedback im Gespräch sei bereits eine kleinere Intervention. Er halte sich nicht an Vorschläge, daß der Coach nur Fragen stellen solle, sondern gebe auch seine Meinung preis oder erzähle etwas von sich selbst:

Also ich weiß, es gibt ja verschiedene Schulen, und es gibt ja diese eine Schule, daß man nur Fragen stellen soll als Coach. Aber ich sage den meisten auch, und das kommt bei den Managern zumindest immer gut an, ich gebe ihnen auch mal meine Meinung dazu, ne, also es gibt auch mal eine Antwort auf eine Frage! Es wird nicht [betont:] nur geholfen zur Selbsthilfe, obwohl es im Vordergrund schon steht. Das heißt, ich erzähle durchaus auch von mir im Zweifel.

Ein besonderer Vorteil des Gesprächs mit einem Coach sei dessen objektivere Perspektive:

Weil eben nicht Teil des Systems! Und nicht Teil der Situation, deswegen kann natürlich auch die Perspektive objektiver sein. [. . .] Also ohne auch eine emotionale Betroffenheit beispielsweise zu haben, zu sagen: Hört sich so schlüssig oder nicht schlüssig an. Oder: Die Frage ist für mich noch gar nicht geklärt.

IP3 sieht einen Zusammenhang zwischen dem gestiegenen beruflichen Leistungsdruck und der gewachsenen Inanspruchnahme von Coaching. Durch die Belastungen und die Leistungsverdichtung bei den Arbeitenden stiegen deren gesundheitliche Gefährdungen, insbesondere bezogen auf die psychische Gesundheit. Dadurch wachse der Bedarf an Coaching:

Ich sehe bei [betont:] vielen meiner Gesprächspartner, ob es jetzt Coachees sind oder andere, sehe ich eine unheimliche Leistungsverdichtung. Also durch, das sind im Grunde alles Stereotypen, also Geschwindigkeit erhöht sich, Innovationszyklen werden kürzer, die Medien geben die Möglichkeit, jederzeit erreichbar zu sein, und so weiter. Veränderung ist permanent, also ich kenne viele Unternehmen, die [betont:] ständig am Umstrukturieren sind, wo gar keine Ruhe mehr eintritt, und das ist schon ein Erleben von Belastung und von Verdichtung von Leistung. Und ich glaube schon, daß damit so diese Gefahr von: Bleibe ich gesund selber in dem Beruf, gerade seelisch gesund, also Richtung Sinn, Burn-Out, daß die schon dazu führt, daß der Bedarf

größer wird an Coaching. Das glaube ich schon. Also es hat schon einen Zusammenhang.

Durch den Leistungsdruck und den damit einhergehenden Zeitmangel hätten die Menschen zu wenig Zeit, sich gut um sich selbst und um ihre Umgebung zu kümmern:

[. . .] je weniger hat man Zeit auch, andere Ressourcen zu pflegen. Es sind soziale Beziehungen, es ist aber auch, um sich selber kümmern, es ist auch, Hobbys nachgehen, whatever, und irgendwann kommt, wenn der Leistungsdruck groß genug ist, der Coachingbedarf.

IP3 geht also davon aus, daß die Coachees die Notwendigkeit sehen, sich Hilfe in Form von Coaching zu holen, wenn Privates, wie beispielsweise soziale Beziehungen, an Leistungsverdichtung kaputt geht. Häufig hätten diese Menschen keine Freunde mehr, die an dieser Stelle helfend eingreifen könnten:

MM: Und das können Freunde nicht auffangen, solange man Zeit für sie hat?

IP3: Wenn man Freunde hat! [. . .] Ja, ich sage es wirklich boshaft, ja! Gucken Sie sich doch mal von wirklich Managern, Spitzenmanagern, von sehr erfolgreichen Menschen, mal die sozialen Strukturen an! Das ist nicht so mehr so wirklich dick gesät, ne.

Insgesamt wird hier der Zusammenhang von fehlenden Freundschaften – auch durch mangelnde Möglichkeiten, diese unter Bedingungen von Leistungsverdichtung zu pflegen – und der Inanspruchnahme von Coaching deutlich. Abgesehen von fehlenden Freundschaften sei aber auch eine offene Kommunikation mit den noch vorhandenen FreundInnen fraglich. Es sei eventuell unangenehm, die eigenen Schwierigkeiten vor den FreundInnen zugeben:

Und auch, es ist auch so ein Stereotyp, der beruflich Erfolgreiche will sich ja im Freundeskreis nicht als der daran Gescheiterte darstellen, als der Zerbrechliche, als der Überbelastete. [MM: Ja.] So daß das auch dem entgegensteht, die [betont:] Freunde sozusagen als Sparringspartner zu nehmen. [. . .] [spricht als Coachee:] „Ey, ich hab’ keine Lust mehr, ich will alles hinwerfen und so weiter“, würde ja keiner unbedingt erzählen!

Hier rekonstruiert IP3 es also als Prämisse der beschriebenen Personen, im Freundeskreis ein Bild von sich als erfolgreichem und belastbarem Menschen aufrechtzuerhalten. Ein bei den Coachees vermutetes Begründungsmuster könnte lauten: Wenn man als erfolgreich angesehen werden will, dann darf man sich keine Blößen geben.

Interessierte Freunde, so es sie denn gibt, könnten laut IP3 aber ohnehin einen Coach nicht komplett ersetzen, da ihnen die Methodenkenntnisse fehlten:

Also gewisserweise ja, aber das methodische Bearbeiten von Problemstellungen kann ein Freund nicht leisten.

IP3 definiert Coaching, so wie er es als Business-Coaching anbietet, als eins-zu-eins Situation im Rahmen von Vertrauensschutz mit dem Schwerpunkt auf beruflichen Themen:

Für mich ist Coaching immer die eins-zu-eins Situation, es gibt noch andere Definitionen, aber für mich ist es eins-zu-eins Situation, im Rahmen von Vertrauensschutz, im Rahmen klarer Verabredungen, was da passiert oder nicht passiert. Für uns jetzt, deswegen würde ich das als Business-Coaching bezeichnen, mit einer klaren Fokussierung auch auf Beruflichkeit. Methodisch eher ganzheitlich-systemisch angelegt, das heißt, auch wirklich Perspektiven anderer mit berücksichtigend. Mit dem Ziel, und das ist glaube ich das Entscheidende, Selbstwirksamkeit des Coachees wieder zu erlangen oder zu erlernen, also die Probleme in Zukunft besser selber zu lösen.

Coaching ist dann insofern Hilfe zur Selbsthilfe, als der Coachee befähigt werden soll, seine Probleme zukünftig eigenständig zu bewältigen. In einer Freundschaft liege der Fokus weniger auf der Hilfe. IP3 betont den Aspekt der Gleichberechtigung und damit der Gegenseitigkeit in einer Freundschaft. Zwar könne auch hier Hilfe stattfinden, womit dann eine Nähe zum Coaching gegeben sei. Freundschaft gehe aber über den Nutzenaspekt hinaus, beispielsweise in Form von Emotionalität oder Sinngebung:

Freundschaft ist etwas, das beide Partner gleichberechtigt einander geben können, das kann Sinn sein, das kann Emotionalität sein, das kann auch geteilte Zeit sein. Freundschaft [betont:] kann Hilfe sein, da

hat sie eine Nähe zum Coaching, Freundschaft geht aber über eine Nützlichkeitsdimension hinaus.

Sympathie sei beim Coaching zwar wie in einer Freundschaft zwischen den GesprächspartnerInnen eine notwendige Bedingung, Coaching sei aber besonders durch eine instrumentelle Perspektive geprägt. Allerdings seien berufliche und private Kontakte nicht immer klar voneinander zu trennen. Es gebe auch Freunde, die IP3 von echten Freunden unterscheidet, bei denen auch ein instrumentelles Interesse, also eine Nützlichkeitsdimension, relevant sei:

Aber das verwischt natürlich alles! Und es gibt Freunde, die sind eher Bekannte und damit vielleicht eher instrumenteller orientiert. Und es gibt echte Freunde, die sind eben enger dran, und dann ist das eben erst mal völlig losgelöst von „was kann ich mit dem beruflich oder funktional tun“.

Schlußfolgerung

Die Dauer der Coachings, die IP3 durchführt, reicht von zwei Sitzungen bis zu dauerhaften Treffen nach Bedarf ohne festgesetztes Ende. Bei den zeitlich unbegrenzten Coachings besteht insofern eine Nähe zu privaten Freundschaften, als kein festes Ende des Kontaktes vorgesehen ist. Des weiteren kann eine Vielfalt von Themen in das Coaching eingebracht werden, die sämtliche Lebensbereiche, auch eher private, berührt. Hier findet sich eine weitere Nähe zu Freundschaften, in denen ebenfalls üblicherweise alle möglichen Themen Gegenstand von Gesprächen sein können. Es ist allerdings anzumerken, daß bei IP3 Ausgangspunkt und zentraler Gegenstand des Coachings berufliche Themen sind. Eine zusätzliche Ähnlichkeit zwischen Freundschaft und Coaching ist das Zuhören, was laut IP3 sowohl im Coaching als auch in Freundschaften stattfindet. IP3 betrachtet Sympathie und Hilfestellung als in Freundschaften und bei Coachingpartnern vorhandene Aspekte. Freundschaften gehen für ihn aber deutlich über den Nützlichkeitsaspekt hinaus. Dabei merkt er an, daß die Grenzen zwischen instrumentellen Freundschaften, die er eher als Bekanntschaften betrachtet, und Freundschaften, die er als echte Freundschaften betrachtet, fließend sind. Eine Besonderheit des Coachings, die es von freundschaftlichen Gesprächen unterscheidet, ist für IP3 auch das methodische Bearbeiten von Problemstellungen.

Zusammenfassend bestehen in dieser Darstellung Ähnlichkeiten zwischen Freundschaften und Coaching in der unbegrenzten Zeitperspektive, im Zuhören, in der Sympathie, in der möglichen Hilfe und in der Themenvielfalt. Im Coaching liegt der Fokus aber auf Hilfestellung und auf beruflichen Themen, in Freundschaften sind dies nur zwei mögliche Aspekte unter weiteren. Es lassen sich insgesamt also deutliche Gemeinsamkeiten zwischen Freundschaften und Coaching erkennen, aber ebenfalls einige differente Aspekte, wie die Bezahlung im Coaching, das methodisch strukturierte Bearbeiten von Problemstellungen und das andere Setting, in dem nicht wie in einer Freundschaft von einer gleichberechtigten und gegenseitigen Beziehung ausgegangen werden kann.

Die Zunahme von Coaching erklärt sich IP3 durch die Zunahme von beruflichem Leistungsdruck. Hier brauchen in der Darstellung von IP3 die Coachees beispielsweise Hilfe bei der konkreten Bewältigung von Herausforderungen, wie etwa der Übernahme einer neuen beruflichen Funktion. Der Leistungsdruck führt laut IP3 aber auch dazu, daß viele Coachees ihre Freundschaften kaum noch pflegen können und dadurch Freunde, auf die die Coachees überhaupt für ein Gespräch zurückgreifen könnten, eher rar sind.

4.2.4 Auswertung Interviewpartner 4 (Gruppencoaching)

Einführung

Der Kontakt zu IP4 entsteht über persönliche Netzwerke. Er stimmt einem Interview zum Thema Coaching sofort zu. Das Interview findet an einem Nachmittag in der Privatwohnung von IP4 statt und dauert 52 Minuten. Es ist möglich, das Interview in Ruhe und abgesehen von einem kurzen Anruf ungestört durchzuführen. IP4 äußert Interesse sowohl am Transkript des Gespräches als auch an den Ergebnissen der Auswertung. Zum zugesandten Transkript hat er keine Ergänzungen oder Anmerkungen. Zur Auswertung äußert er sich per E-Mail, er finde das Interview „gut zusammengefasst“: „Kann mich da wiederfinden auch wenn es nur Teile sind des Gesamten.“

IP4 arbeitet als einer von vier gleichberechtigten Eigentümern eines Wirtschaftsunternehmens, in dem insgesamt mehr als zwanzig Mitarbeiter beschäftigt sind. Zuvor hat er ein wirtschaftswissenschaftliches Studium erfolgreich abgeschlossen und sowohl in einer Unternehmensberatung als auch als Miteigentümer zweier Firmen gearbeitet. Wöchentlich arbeitet IP4 zwischen 40 und 60 Stunden. Privat ist IP4 in den letzten fünf Jahren zweimal und in den letzten zehn Jahren dreimal umgezogen.

Kommentierte Zusammenfassung des Interviews

IP4 stellt insofern eine Ausnahme unter den InterviewpartnerInnen dar, als er Coaching in Form einer Gruppenberatung mit den drei weiteren gleichberechtigten Eigentümern seiner Firma in Anspruch genommen hat. Insgesamt gab es hier drei Treffen mit dem Coach. Er hat also keine Erfahrungen mit Einzelcoaching gemacht.

Das Gruppencoaching der vier Unternehmenseigentümer liegt etwa vier Jahre zurück. Anlaß hierfür war, daß nach einer längeren Phase guten Gelingens der unternehmerische Erfolg zurückgegangen war und auch Schwierigkeiten mit einer Geschäftspartnerin zur Trennung von derselben geführt hatten. Daraufhin kam die Frage auf, ob die Organisationsform effizient und günstig sei. Die Zweifel bezogen sich vor allem darauf, ob die Konstellation von vier gleichberechtigten Partnern

günstig sei, die viele Abstimmungsnotwendigkeiten mit sich bringe, oder ob es nicht doch eine hierarchischere Führungsorganisation zum schnelleren Treffen von Entscheidungen geben müsse, beispielsweise durch einen Chef oder einen Primus inter pares.

Das war einmal dadurch, daß wir einen Streit hatten mit einem Partner, mit einem neuen, dazugekommenen Partner, was echt eskaliert ist mit Anwalt und so weiter. Deswegen haben wir gesagt, O.K., vielleicht muß man drüber nachdenken. Und weil es eine Zeit gab, wo es mühsam war und wir überlegt haben, müssen Entscheidungen schneller getroffen werden. Und können die Entscheidungen schneller und besser getroffen werden, wenn man eben einen CEO [Chief Executive Officer] hat, der eben vielleicht Entscheidungen bündelt und trifft.

Der Coach soll hier also beim Überdenken und gegebenenfalls Überarbeiten der Führungsstruktur Unterstützung geben. Ergebnis des Coachings ist, daß die Führungsstruktur nicht verändert wird, die Kommunikationsstrukturen unter den vier Partnern aber im Sinne einer offeneren, konstruktiven Kommunikation verändert werden sollen:

Und was dann letztendlich rausgekommen ist, daß wir ein System etablieren müssen, auch in so einer Partnerschaft, wo man, obwohl man sich so gut kennt, [. . .] daß man dann es schafft, obwohl man sich so vertraut hat und so lange zusammen arbeitet, so ein bißchen wie in einer Ehe, trotzdem konstruktiv Feedback zu geben, ohne daß der andere es persönlich nimmt.

Bis zum Zeitpunkt des Coachings seien viele Dinge nicht offen ausgesprochen worden:

Weil eben viele Dinge einfach sonst nicht angesprochen werden. Die wabern vielleicht so durch den Raum, und man weiß das auch. Aber eigentlich mag man es nicht. Weil es eben wirklich [betont:] viel Kraft kostet.

Im Coaching sei dann moderiert darüber gesprochen worden, was die Partner aneinander schätzten und was nicht. Auch das Einnehmen anderer Perspektiven, nämlich des Blickwinkels der jeweils anderen Partner sei geübt worden. Hier habe IP4 etwas gelernt, was über den beruflichen Kontext hinausgeht, daß auch in menschliche Beziehungen stets Energie investiert werden müsse, um etwas zu ändern:

Und das ist auch das, was ich auch für das Leben gelernt habe, daß eben nur, wenn man die Energie aufbringt, ne, hier rumzulaufen [meint damit, sich auf die Position der jeweils anderen Person zu begeben, um deren Perspektive einnehmen und verstehen zu können], und das kostet eben immer Kraft. Er [der Coach] sagt, das ist wie in der Physik, jede menschliche Beziehung ist wie in der Physik, ohne Energie funktioniert es nicht. Jeder muß den Veränderungswillen haben und dann eben auch aufstehen, drumherum gehen, gucken, was will der andere, und nur dann ändert sich was.

Hier zeigt sich, wie Gelerntes aus dem Coaching auch in das Privatleben der Beratenen hineinragt und sich diese Beratung nicht auf die beruflichen Aspekte einer Person einschränken läßt. IP4 beabsichtigt, wieder ein Gruppencoaching mit seinen Unternehmenspartnern in Anspruch zu nehmen. Dabei werde es um verschiedene Themen gehen. Eine Frage werde sein, ob der Leistungswille innerhalb der Firma noch ausreiche:

Es kam dazu, daß es uns so gut geht im Moment, daß es allen so gut geht, daß jetzt manchmal man sich fragt, ob man jetzt noch genug Energie für den Job aufbringt.

Diese Befürchtungen vermischen sich mit weiteren Themen, die im Coaching behandelt werden sollen wie der Nachfolgeproblematik in der Firma und der Angst vor dem Älterwerden:

Also im Prinzip ist es die Mischung zwischen Angst, daß man zu langsam wird mit der Angst vielleicht vor dem Älterwerden plus Nachfolge auch.

Auf eine Nachfrage bezogen auf die genannte Angst vor dem Älterwerden zeigt sich, daß IP4 hier Sorgen um seine Gesundheit mit einbezieht:

So, und wenn du dann eben Wert drauf legst auf deine Gesundheit, und nicht sagst, ich mache das so lange, bis ich tot umfalle, [. . .] dann mußt du eben auch aufpassen und sagen, du willst irgendwie dein Alter auch erleben.

Auch hier ist eine Trennung von Beruflichem und Privatem nicht möglich: Gesundheit betrifft auch den privaten Bereich einer Person, soll hier aber im beruflichen Kontext des Coachings besprochen werden. Unter Leistungsdruck stehe IP4 permanent, er habe aber gelernt, das nicht mehr als Streß zu empfinden:

Na ja, also Leistungsdruck natürlich immer. Klar! Also von unseren Investoren, klar, Leistungsdruck: jeden Tag. Aber ich habe irgendwie gelernt, das nicht mehr als Streß zu empfinden, sondern als – so ein bißchen wie Ski fahren oder Schach spielen [. . .].

Wichtig sei an dem Coach gewesen, daß dieser von den gecoachten Personen auch akzeptiert werde. Dazu sei das Vorweisen besonderer Referenzen des Coaches besonders in einer Branche mit so vielen „Alpha-Tierchen“ wichtig:

Also ich glaube, wenn du mit so vielen Alpha-Tierchen coachst, muß der Coach eine unheimlich hohe Akzeptanz haben, von dem das, was er sagt, auch richtig ist. Das hängt natürlich mit seinen Referenzen zusammen, was er quasi für warstories erzählen kann, mit wem er alles tolles gearbeitet hat und wie toll die Leute sind und was er für Bücher geschrieben hat. Weil du mußt ihn natürlich ernst nehmen. Weil wenn du das Gefühl hast, der Typ ist irgendwie dir nicht gewachsen, dann funktioniert das auch nicht.

IP4 sieht also die Notwendigkeit einer besonders eindrucksvollen Qualifikation des Coaches, damit dieser ernstgenommen wird. Besonders wichtig seien die hohe Akzeptanz des Coaches und sein hoher Status, weil es inhaltlich um Trivialitäten gehe, die der Coach vermitteln:

Und das merkst du natürlich auch im Gespräch, der muß eben wirklich superkompetent rüberkommen, weil es ja letztendlich um unglaubliche Trivialitäten geht. [. . .] Und gerade weil es banal ist, brauchst du eine unheimliche Ehrfurcht vor dem, der diese Banalitäten mit guten Beispielen vorträgt. [. . .] Aber es ist so ein bißchen wie so ein Pastor

oder wie ein Prediger oder wie Moses oder keine Ahnung was. Ich meine, es ist letztendlich [betont:] vollkommen trivial, aber du brauchst diese Akzeptanz.

IP4 geht also davon aus, daß diese Themen, die er als trivial betrachtet, besser von den Zuhörern angenommen werden können, wenn der Coach selbst hohen Respekt erfährt. Von Bedeutung sei außerdem, daß es nach dem Aufwand durch das Coaching auch ein Ergebnis gebe, einen Fortschritt:

Ja gut, und letztendlich auch, daß man das Gefühl hat, also ganz subjektiv, daß man das Gefühl hat, es bringt was. Also daß man wirklich nach so einem Tag, irgendwie wo man sich ausgeklinkt hat und mit dem Coach arbeitet, daß man wirklich abends das Gefühl hat: Wow! Das hat was gebracht!

Ein Begründungsmuster von IP4 kann hier folgendermaßen lauten: Wenn ich schon den zeitlichen Aufwand und die Kosten für ein Coaching in Kauf nehme, dann soll der Coach eine hohe Reputation haben, so daß seine Botschaften auch akzeptiert werden können, und es soll von diesem Coaching ein unmittelbarer Nutzen in Form eines konkreten Ergebnisses ausgehen. Dementsprechend soll für IP4 der Coach nicht nur zuhören, sondern auch Veränderungen anstoßen.

Er könne sich vorstellen, daß der Coach bei anderen Coachees eher zuhören solle, wenn diese nicht wie er eine Führungsspitze mit mehreren Partnern im Unternehmen hätten, mit der sie sich austauschen könnten:

Es gibt vielleicht Leute, die einfach jemanden haben wollen, der [betont:] zuhört! Weil sie einsam sind. Weil sie eben [betont:] alleine an der Spitze stehen. Was wir hier nicht tun! Aber wir wollten ja wirklich ein Ergebnis haben.

Hier geht IP4 also davon aus, daß es Personen gibt, die einen Coach vor allem zum Zuhören bräuchten, weil sie alleine die Führungsspitze eines Unternehmens bilden und ihnen deswegen ein Austausch fehlt. Ein von IP4 bei diesen Führungskräften vermutetes Begründungsmuster kann dann lauten: Wenn ich alleine an der Spitze eines Unternehmens stehe und daher einsam bin und jemanden brauche, der mir zuhört, dann suche ich mir einen Coach zu diesem Zweck.

In der gemeinsamen Führungsspitze aber könne IP4 alle fraglichen Themen besprechen:

Wir können unsere Probleme und auch die schönen Dinge alle teilen und diskutieren. Und wir diskutieren sie auch [betont:] kontrovers. Wir haben eine super Streitkultur entwickelt, auch bei den Entscheidungen.

Ausführliche Aussprachen gebe es sowohl regelmäßig an bestimmten Wochentagen als auch stets dann, wenn Entscheidungen anstünden. Da Entscheidungen stets einstimmig getroffen werden müßten, komme es hier zu langen Diskussionen:

Immer bei den wichtigen Entscheidungen, solange bis – wir treffen die Entscheidungen immer einstimmig. Das führt automatisch natürlich zu einer langen Diskussion.

So eine Einstimmigkeitsregelung kann aber laut IP4 nur in einer so kleinen Firma funktionieren. Hier geht IP4 also davon aus, daß eine übersichtliche Größe des Unternehmens eine derartige Kommunikation überhaupt erst ermöglicht. Bereits wenn er den Partnern von seinen Herausforderungen berichte, könne dies zu einer Klärung führen:

Weil man einfach dann die Probleme mal selber erzählt und dann auch Feedback bekommt oder schon beim Erzählen eigentlich, das ist ja wirklich so, wenn man jemandem anders ein Problem erzählt, daß man dann selber schon zur Lösung kommt.

Mit Personen seines privaten Umfeldes spreche IP4 eher nicht über berufliche Themen, weil jene sich zu wenig in diesem Kontext auskennen. Letzteren detailliert zu schildern fehlten ihm die Zeit und die Lust. Er habe mit seinen Firmenpartnern gute Gesprächspartner, so gut wie er sie für diese Themen im privaten Bereich nicht finde:

Das Problem ist, es gibt wenige, die eben auf dem Detailgrad sind, um letztendlich relevant mitsprechen zu können. Das kritisiert natürlich [Name der Lebensgefährtin] manchmal, daß ich sie da nicht mit einbeziehe. Aber das liegt natürlich daran, daß ich vier Partner habe und diese Qualität dieser Partnerschaft, die kriege ich nicht nochmal außen! Weil dafür müßt ich ja den ganzen Business Kontext komplett erzählen, das kann ich gar nicht, will ich auch gar nicht, schaffe ich gar nicht! Auch zeitlich nicht!

Ein Begründungsmuster von IP4 könnte hier lauten: Wenn ich mit meinen Partnern im Unternehmen meine beruflichen Anliegen gut besprechen kann, weil die den Kontext meiner Themen kennen, dann bespreche ich diese Anliegen vernünftigerweise nicht mit Personen meines privaten Umfeldes, weil ich diese erst zeitaufwendig über die Details unterrichten und in den Kontext einführen müßte. Auch aufgrund der notwendigen Vertraulichkeit könnte er nicht mit FreundInnen über alle geschäftlichen Themen sprechen:

Man möchte ja auch nicht, daß diese Themen, die man dann, daß die nach draußen getragen werden. So das ist eben einfach ein Thema der Vertraulichkeit. Und auch gute Freunde quatschen. Es ist einfach so.

Eine weitere Prämisse, die in die Entscheidung von IP4 eingeht, vorzugsweise mit seinen Unternehmenspartnern seine beruflichen Anliegen zu besprechen und nicht mit Personen seines privaten Umfeldes, ist also die Annahme, daß die Informationen, die er seinen FreundInnen erzählt, nicht absolut vertraulich behandelt werden.

IP4 betont die gestiegene Komplexität einer globalisierten Arbeitswelt und die gewachsenen Anforderungen an Manager und Unternehmer:

Also ich glaube, daß die Anforderungen an modernes Management oder an Unternehmertum unglaublich gestiegen sind. Weil einfach die Wirtschaft [betont:] ungemein komplexer geworden ist.

Komplexität entstehe auch aufgrund der notwendigen Zusammenarbeit vieler Menschen, die heutzutage notwendig sei:

Und du kannst es vor allen Dingen nicht mehr alleine. Alles. Früher gab es sicherlich Dinge, die konnte man wirklich alleine von Anfang an beherrschen, wissen, durchziehen und machen. [. . .] Es geht nur noch modular.

Durch die notwendige Zusammenarbeit, auch verstreut über Kontinente, wüchsen die Anforderungen an Manager und Chefs:

Und du kannst auch als Manager nicht mehr zu jeder Zeit überall sein. Insofern ist die Anforderung an Management - du managst keinen kleinen Betrieb, sondern ein [betont:] Netz. [. . .] Ein Netz wird natürlich ganz anders gemanagt als ein hierarchisches Unternehmen. Und diese Hierarchie gibt es ja in der Firma so nicht mehr. Du kannst ja

auch einem Mitarbeiter nicht mehr sagen, was er zu tun hat. Sondern du kannst ihn nur noch motivieren. Wenn du irgend jemandem sagst: Hör zu, du kommst um acht und gehst um sechs und machst das und das. Das funktioniert ja nicht mehr, weil auch die Kultur, die Erziehung, alles sich geändert hat.

IP4 geht also davon aus, daß Coachees die Notwendigkeit einer Strategieberatung zur Anleitung von untergeordneten MitarbeiterInnen aufgrund deren veränderter Erziehung und Sozialisation sehen, durch welche sie auf Hierarchie begründete Anordnungen nicht mehr ohne weiteres befolgten. Durch die veränderten Unternehmensstrukturen – IP4 spricht von Netzen – müßten die Führungskräfte sozial kompetent sein:

Das heißt, du brauchst einfach mehr menschliche Fähigkeiten und die sind dir natürlich per se nicht unbedingt in die Wiege gelegt, je nachdem, wo du aufgewachsen bist.

Der Coach könne hier Techniken für den Umgang mit Mitarbeitern vermitteln und wie man auch über große Distanzen zusammenarbeiten könne:

Ich glaube, man muß es lernen, andere Menschen mitreißen zu können. [. . .] Und ich glaube, da kann man einfach so ein bißchen auch pragmatisch eine Technik von einem Coach lernen. Wie macht man das? Wie mache ich ein Mitarbeitergespräch?

Ein Coach ist für IP4 jemand mit viel Erfahrung und Verständnis für komplexe Zusammenhänge, der den Coachees beim besseren Umgang mit den alltäglichen Herausforderungen im Unternehmen hilft, der aber auch bezüglich einer work-life-balance bis hin zu privaten Themen Unterstützung anbieten kann:

Aber ich glaube, es ist letztendlich jemand [. . .], der eben sehr viel gesehen hat, der die Komplexität von Persönlichkeiten und Netzen versteht, der einem hilft, besser umzugehen mit Dingen, Problemen, die man im Täglichen eigentlich hat. Und das kann auf der Mitarbeiter-Ebene sein, das auch mit seinen Partnern sein, das kann eben Globalisierung sein, Abgeben können, kann auch sein work-life-balance, kann auch in das Private gehen, ich glaube, es ist ein Riesengebiet.

Hier schließt IP4 also private Aspekte mit ein in die Vielfalt möglicher Gesprächsgegenstände im Coaching. In Freundschaften stehe anders als im Coaching das gemeinsame Erleben im Vordergrund. Zwar gebe es auch hier möglicherweise Feedback, die Zielsetzung sei aber im Gegensatz zu Coaching nicht Hilfestellung:

Na ja, Freunde sind ja nicht per se dazu angetreten, dir zu helfen. [. . .] Freunde sind eigentlich dazu da, daß man gemeinsam eine schöne Zeit erlebt und natürlich sich auch austauscht und Feedback bekommt. Aber im Prinzip, etwas gemeinsam zu erleben. Und mit meinem Coach will ich ja nicht gemeinsam was erleben, mit dem erlebe ich natürlich auch was gemeinsam, aber die Zielsetzung ist, daß er mir hilft, etwas besser zu machen.

Schlußfolgerung

IP4 nimmt gemeinsam mit den drei gleichberechtigten Partnern ein Gruppencoaching in Anspruch, als der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens abnimmt und als es Streit und Trennung von einer Partnerin gibt. Fragestellung ist, ob die Führungsstruktur des Unternehmens günstig sei.

Die Führungsstruktur wird beibehalten, allerdings interveniert der Coach zugunsten einer offeneren Kommunikation, in der auch negative Dinge angesprochen werden sollen. Einige Aspekte, die IP4 im Coaching lernt, überträgt er auch auf sein Privatleben. Andersherum ist es für ein zukünftiges Coaching geplant, unter anderem die Angst vor dem Älterwerden und Sorgen um die Gesundheit zu thematisieren, Aspekte, die nicht als rein beruflich betrachtet werden können. Hier zeigt sich also, daß sich die beruflichen und privaten Aspekte nicht trennen lassen, auch nicht im Coaching.

IP4 möchte seine beruflichen Themen vor allem mit seinen Unternehmenspartnern besprechen und nicht mit Angehörigen seines privaten Umfeldes: Zum Einen möchte er dies aus Gründen der Vertraulichkeit nicht, zum Anderen müßte er den FreundInnen erst aufwendig den Kontext seiner beruflichen Fragestellungen erklären, etwas, woran IP4 kein Interesse hat, weil er in seinen Unternehmenspartnern kompetente Ansprechpartner für Probleme hat, die er nicht erst umständlich in die Thematik einführen muß. Hier kann auch vermutet werden, daß IP4 für berufliche

Probleme kein Einzelcoaching braucht, weil er bei seinen Unternehmenspartnern ausreichend Austausch darüber findet. Ein Begründungsmuster von IP4 könnte hier folgendermaßen lauten: Wenn ich mich über berufliche Herausforderungen und Schwierigkeiten hervorragend mit meinen Unternehmenspartnern austauschen kann, ich mir hier auch keine Sorgen über deren Verschwiegenheit machen muß, und ich sie auch nicht erst an den Kontext heranführen muß, wie dies bei Personen außerhalb des Unternehmens der Fall wäre, dann spreche ich mit meinen Unternehmenspartnern über anfallende Fragen und nicht mit einem Coach oder mit FreundInnen.

Unterschiede zwischen Freundschaften und Coachingbeziehungen sieht IP4 in der Zielsetzung: Coaching betrachtet er als zielgerichteten Prozeß, der auf Hilfestellung ausgerichtet ist. In einer Freundschaft geht es für ihn um das gemeinsame Erleben. IP4 nimmt an, daß die Zunahme von Coaching in Zusammenhang mit gestiegenen Anforderungen an Manager und Unternehmer durch eine im Zuge der Globalisierung komplexer gewordene Wirtschaft steht. Außerdem vermutet er, daß das Anleiten untergeordneter MitarbeiterInnen durch deren veränderte Erziehung und Sozialisation schwieriger als früher sei und Führungskräfte daher heutzutage vermehrt Unterstützung durch Coaches bräuchten.

4.2.5 Auswertung Interviewpartner 5 (Coach)

Einführung

Der Kontakt zu IP5 entsteht über persönliche Netzwerke. Er stimmt einem Interview zum Thema Coaching sofort zu. Das Interview findet nachmittags in einem Besprechungsraum der Firma, in der IP5 arbeitet, statt und dauert 60 Minuten. Das Interview kann ungestört durchgeführt werden. IP5 äußert Interesse sowohl am Transkript des Interviews als auch an den Ergebnissen der Auswertung. Nach Zusage des Transkripts macht IP5 keine weiteren Anmerkungen oder Ergänzungen zum Gesagten. Als Reaktion auf die zugesandten Auswertungsergebnisse äußert sich IP5 hierzu per E-Mail. Deren Inhalt ist im Anschluß an die Schlußfolgerung wiedergegeben. IP5 arbeitet in einer großen Unternehmensberatung und dort unter anderem als Coach.

Kommentierte Zusammenfassung des Interviews

IP5 betont, daß die Häufigkeit der Coachings und die Dauer des Gesamtprozesses bei den Coachings sehr individuell seien und von den jeweiligen Themen abhängen. Er unterscheidet bezüglich der Dauer grob zwei verschiedene Arten von Coachings: Zu Coachings „im engeren Sinne“ zählt IP5 Coachings, die wegen einer konkreten Problematik wie etwa des Erhalts einer neuen beruflichen Funktion, beispielsweise die einer Geschäftsführerin oder eines Vorstandes, oder auch wegen einer „schwierigen Managementsituation“ begonnen werden. Hier führt IP5 meist sechs Einheiten zu je vier Stunden durch. Die andere Art von Coachings entwickle sich häufig aus den Coachings im engeren Sinne:

[. . .] die einfach sagen: Nein , ich habe gar kein ganz konkretes Problem, aber ich will einfach mal regelmäßig so eine Art, wenn sie so wollen, Review machen. Also ich gönne mir das einfach regelmäßig, was weiß ich, vier mal im Jahr, mal einen halben Tag raus und mit ihnen mal die Lage besprechen. Einfach, um nicht blind zu werden.

Bei dieser Art von Coachings sei der Prozeß weniger stringent als bei den erstgenannten Coachings, bei welchen ein konkretes Problem den Ausgangspunkt der Beratung bildet. Treffen fänden dann unregelmäßiger statt, beispielsweise drei bis

vier mal im Jahr. Sie seien bezüglich der Gesamtdauer tendenziell unbegrenzt, also ohne definiertes Ende des Beratungsprozesses. IP5 führt also im Unternehmen sowohl zeitlich eng umrissene als auch langfristige Coachings durch, wobei er betont, daß er beide Arten von Coachings als „Management-Coaching“ durchführt. Er versteht darunter,

[. . .] Führungskräfte und Manager in schwierigeren Management-Situationen ganzheitlich zu begleiten. Ja? Also da geht es also nicht nur um Führung im interaktiven Sinne, sondern da geht es auch um die Gestaltung von Organisationsprozessen, um Management-Entscheidungen, die man einfach mal austauschen will, besprechen will, und so weiter.

IP5 begreift sich hier in seiner Rolle als Coach also als jemand, der für ManagerInnen als Gesprächspartner bei allen Themen zur Verfügung steht, die sich auf die berufliche Funktion des Managens beziehen. Ein besonderes Augenmerk hat er dabei auf machtpolitische Strukturen:

[Es ist] vor allem für einen Manager in der oberen Ebene sehr wichtig, die mikropolitischen Konstellationen im Unternehmen zu kennen, ja. Also wo sind sozusagen Trampelpfade, Seilschaften, wo sind Stimmungen und so weiter, das hat ja nichts mit der formalen Organisation zu tun [. . .]. Aber um so mehr ist es beim Veränderungsprozeß zu wissen, wie steht denn der Betriebsrat zu dem Vorstand X, oder wie stehen die Leute im Vorstand untereinander, also diese mikropolitischen, aber auch von außen: Wie sind die Machtverhältnisse im Aufsichtsrat zum Beispiel, Presse, Öffentlichkeit, also Systemumwelt, alles informelle Prozesse, die nirgendwo niedergeschrieben sind, aber die natürlich für die Entscheidungsprozesse und Einschätzungsprozesse sehr relevant sind. Und das ist sozusagen Management-Coaching im eigentlichen Sinne, ja.

Seine KlientInnen kämen stets mit einem funktionalen Thema zu ihm, also einem Problem bei der Ausübung ihrer beruflichen Funktion. IP5 betont den Kontext, in dem das Coaching angeboten wird:

Natürlich weil wir eine Management-Beratung sind, kommen die Leute natürlich immer aus einem funktionalen Thema zu uns.

Er berichtet aber auch davon, daß beim Coaching Themen als relevant auftauchen, die zu Beginn nicht absehbar sind und die auch nicht direkt mit Management oder damit einhergehenden machtpolitischen Fragen zu tun haben:

Natürlich geht es da auch darum, wie gehe ich damit um, wenn ich mich ärgere, beispielsweise. Oder wie gehe ich mit Frustration um oder was treiben mich überhaupt an für Motive und so weiter.

An dieser Stelle wird erkennbar, daß sich die Inhalte des Coachings schwerlich auf rein berufliche Aspekte eingrenzen lassen und auch den eher privaten Bereich des Coachee berühren, hier beispielsweise den Aspekt der Gründe für eine Tätigkeit. Offensichtlich sind die primär ausgesprochenen Anlässe einer solchen Beratung funktionaler Natur in dem Sinne, daß sie mit beruflichen Problemen zu tun haben. Dies muß logischerweise so sein, da ein Beratungsprozeß abgelehnt würde, bei dem der Klient ein privates Thema als Problem zu erkennen gibt. IP5 schildert, wie Themen, die eher als berufliche, und Themen, die eher als private verstanden werden, sich vermischen, am Beispiel von Alkohol- und Beziehungsproblemen:

Ja, das gibt es sicher auch, aber der kommt dann nicht zu uns, weil er ein Alkoholproblem hat [MM: Nein.], sondern der kommt zu uns zunächst mal aus einem funktionalen Grund. [. . .] Es kann auch passieren, daß sie eben in einem solchen funktionalen oder Management-Coaching natürlich auch dahin kommen, persönliche Beziehungsprobleme zu besprechen! Weil sie halt merken, daß entweder die Muster identisch sind, ja, wie einer sozusagen Beziehungen angeht im Privatbereich wie auch im beruflichen Bereich, oder daß Übertragungseffekte – jetzt psychoanalytisch – stattfinden. Oder natürlich aus dieser Frustration im privaten Bereich sozusagen die Funktion leidet. Ist ja klar, wenn einer beispielsweise gerade in einer Scheidung ist oder in einer schwierigen Beziehungssituation, dann hat das einen Einfluß auch auf die Güte, die Qualität der Arbeit. Aber der Ausgangspunkt ist ein anderer. Also es kommt keiner zu uns, der sagt: Ich habe ein Eheproblem

[MM. Nein.] Deswegen will ich jetzt mal bei Ihnen Coaching. Sondern er hat [MM: Klar.] erst einmal ein Performance-Thema, der muß eine schwierige Management-Aufgabe lösen oder der hat einen schwierigen Führungsprozeß. So und [betont:] dann stellt sich heraus, aha, und unter diesem schwierigen Prozeß leidet unter Umständen auch noch das Privatleben und weil das Privatleben leidet, leidet wieder – so, ja.

Dabei handelt es sich offensichtlich nicht um Einzelfälle. Das Privatleben der KlientInnen sei häufig belastet und damit seien auch die Partnerbeziehungen bedroht:

Meistens. Also es gibt eigentlich keine, kaum Fälle, wo es nicht leidet. Die Frage ist nur, wie stark leidet es, ne. [MM: Ja.] Also ist es Leiden oder ist es sozusagen Beerdigen, ne.

Ein Problem bezogen auf mögliche Gespräche der Coachees mit ihren BeziehungspartnerInnen sei, daß diese im Unterschied zum Coach eigene Interessen im Spiel hätten. IP5 vermutet, daß sie sich ihren Partner oder ihre Partnerin stark und durchsetzungsfähig wünschten:

Wobei natürlich auf der anderen Seite, und das darf man auch nicht unterschätzen, auch der Ehepartner hat ja ein Interesse! Er will ja, daß der Mann stark ist und sich durchsetzt oder die Frau oder so.

Freunde als mögliche Gesprächspartner für die Coachees seien bei der hohen beruflichen Belastung häufig nicht mehr vorhanden:

Freunde gibt es dann meistens keine mehr. Also nur noch wenige höchstens.

Auch ein Gespräch mit KollegInnen über Probleme sei problematisch, da diese wie die Ehe- oder BeziehungspartnerInnen eigene Interessen in das Gespräch einbrächten:

Nur auch der Kollege hat natürlich ein Interesse! Und das Problem ist immer, je höher sie kommen, desto mehr stellen sie sich die Frage, wessen Interesse steckt denn dahinter.

Auch bei einem Coach sieht IP5 ein Interesse, nämlich das, einen Auftrag zu haben. Er selbst als Coach sei aber – im Unterschied zu BeziehungspartnerInnen und KollegInnen - inhaltlich neutral bei den besprochenen Themen:

Jetzt kann man natürlich auch sagen, auch der Coach hat natürlich ein Interesse. Klar, der will natürlich einen Auftrag haben und so weiter. Aber inhaltlich ist er meistens, bin ich zumindest meistens, interessenlos. Also ich habe ja keine Karten im Spiel. Und deswegen ist natürlich schon glaube ich das Besondere, das, was sie eben auch angesprochen haben, beim Coach ist diese, ja, nennen wir es mal Objektivität oder Neutralität. Ich spreche lieber von thematischer Interessenlosigkeit.

Ein von IP5 bei seinen Coachees vermutetes Begründungsmuster kann also folgendermaßen lauten: Wenn ich mit jemandem über meine Anliegen sprechen möchte, der sich dabei auf meine Interessen einlassen kann und nicht seine eigenen inhaltlichen Interessen verfolgt, dann gehe ich zu einem Coach, der zwar ein Interesse an dem Auftrag durch mich hat, ansonsten aber inhaltlich neutral zu meinen Themen steht.

Die Zunahme von Coaching erklärt IP5 sich durch gestiegene berufliche Belastungen psychischer und kognitiver Art bei Arbeitenden des mittleren und oberen Managements:

So, der Punkt ist einfach der, daß Manager, nicht nur oben, sondern auch Mittel-Manager, heutzutage viel mehr mit Unsicherheiten zu tun haben. Also sie müssen eigentlich viel mehr Entscheidungen treffen, das ist eigentlich wie bei einer Privatperson auch, sie müssen sich halt viel mehr immer wieder neu designen.

Außerdem sei die Anleitung von MitarbeiterInnen durch deren bessere Ausbildung schwieriger geworden, auch hier könne der Coach bei der Bewältigung von Herausforderungen helfen:

Mal ganz platt gesprochen, das Intelligenzniveau ist natürlich durch die Verlagerung von der einfachen Produktion hin mehr zu ich sage mal Brain work in den Unternehmen, sind die Leute natürlich auch akademisch besser ausgebildet. Die Führung ist dadurch nicht mehr so einfach! Sie können nicht mehr einfach sagen, du machst das jetzt so.

Das Managen sei hier schwieriger geworden, so daß der Unterstützungsbedarf der ManagerInnen gewachsen sei. IP5 nimmt hier also an, daß die Coachees eine Strategieberatung aufgrund der gewachsenen Qualifikation ihrer untergeordneten MitarbeiterInnen für notwendig halten.

Schlußfolgerung

Daß IP5 die beruflichen Probleme als Anlässe von Coachings betont, ist logisch bei Berücksichtigung seines eigenen Arbeitskontexts: Da er in einer großen Unternehmensberatung arbeitet, ist hier der Fokus sehr stark auf berufliche Leistung gerichtet. Daß es in Coachings auch um üblicherweise eher als privat betrachtete Themen gehen kann wie beispielsweise Alkohol- und Beziehungsprobleme, wird eher auf Nachfrage von ihm geäußert und auch mit dem Hinweis, daß die privaten Probleme bearbeitet werden müßten, um das berufliche Funktionieren des Klienten zu ermöglichen. Es scheint also einer Rechtfertigung zu bedürfen, daß über Privates gesprochen wird. Diese Sichtweise ist stimmig in einer Unternehmensberatung, die den finanziellen Erfolg der KlientInnen fördern soll. Primär betont wird hier die angestrebte Erweiterung der Handlungsfähigkeit in Bezug auf berufliches Handeln. Ein Begründungsmuster von IP5 könnte folgendermaßen aussehen: Wenn ich in dieser Unternehmensberatung arbeiten und erfolgreich sein will, und diese Unternehmensberatung hat als Ziel den finanziellen Erfolg der beratenen Unternehmen und KundInnen, dann muß ich mich auch im Coaching vernünftigerweise auf wirtschaftlich relevante Aspekte der Beratung konzentrieren. Nur wenn private Probleme dabei einen beruflichen Erfolg meiner KlientInnen beeinträchtigen, dann müssen auch diese besprochen und möglichst geklärt werden.

Als Prämisse der KlientInnen rekonstruiert IP5 ebenfalls deren berufliches Funktionieren. Daß nach seinem Wissen keine Freunde mehr oder nur noch wenige vorhanden sind, mit denen über Privates gesprochen werden könnte, ist nicht erkennbar relevant für die Überlegungen von IP5, welche Themen im Coaching Raum bekommen sollen.

Eine Nähe der Gespräche im Coaching zu freundschaftlichen Gesprächen ist insofern erkennbar, als sowohl im Coaching als auch bei Freunden diverse Themen eher beruflicher oder eher privater Natur eingebracht werden können und der Beratungsprozeß bei einigen Coachees – wie es auch zu Freundschaften gehört – kein definiertes Ende hat. Wesentliche Unterschiede des Coachings sind die geforderte Bezahlung, das Gesprächssetting, der Fokus auf Beruflichkeit, die fehlende Gegenseitigkeit im Gespräch und die inhaltliche Neutralität des Coaches.

Die vermehrte Inanspruchnahme von Coaching erklärt sich IP5 mit gestiegenen psychischen und kognitiven Anforderungen an das Management, insbesondere durch die Notwendigkeit, viele Entscheidungen zu treffen. Des weiteren geht er davon aus, daß MitarbeiterInnen in Unternehmen heutzutage häufig über bessere Ausbildung verfügten und so das Anleiten dieser Menschen für die Angehörigen der Führungsebene schwieriger geworden sei, diese daher einen gestiegenen Unterstützungsbedarf bei sich sähen.

Nachtrag

Nach Erhalt der Auswertungsergebnisse bemerkt IP5 per E-Mail zu diesen folgendes:

Mit der Auswertung bin ich soweit einverstanden. Allerdings stimmt Ihre Hypothese über meine Hypothese bzgl. der Frage, warum funktionale Themen im Managementcoaching im Vordergrund stehen, nicht. Dies hat weniger etwas damit zu tun, dass ich als Unternehmensberater erfolgreich sein will und deshalb den Unternehmen bzw. Klienten zu mehr finanziellen Erfolg verhelfen will, sondern an der Auftragserteilung durch die Unternehmen. Das Thema Auftragserteilung kommt hier leider gar nicht vor, obwohl es die zentrale Rolle spielt. Beim im Interview angesprochenen Coaching sind Unternehmen Auftraggeber, nicht Privatpersonen. Deshalb steht im Coaching natürlich auch die Funktion des Coachees im Vordergrund, ansonsten gäbe es ja für Unternehmen (als Unternehmen) gar keine Legitimation zur Beauftragung von Coaching. Es sei denn, es würde sich um ein Incentive [MM: engl für Anreiz, Ansporn, hier auch im Sinne von Belohnung] handeln. Das ist auch der Grund, warum - wie Sie richtig feststellen - es in einem solchen Coaching der expliziten Einwilligung des Klienten Bedarf, auch über sein Privatleben zu sprechen.

IP5 betont hier also die besondere Relevanz, die die Frage, wer den Auftrag für das Coaching erteilt, für die Inhalte des Coachings seiner Ansicht nach hat. Laut IP5 haben die das Coaching beauftragenden Unternehmen nicht die Legitimation, ein Coaching zu initiieren, in dem es auch um das Privatleben der Coachees geht. Ein alternatives oder ergänzendes Begründungsmuster von IP5 könnte dementsprechend folgendermaßen lauten: Wenn ich davon ausgehe, daß Unternehmen ausschließlich die Legitimation haben, Coachings zu vermitteln, in denen es um die berufliche Funktion der Coachees geht, und die Coachings, die ich durchführe, von Unternehmen in Auftrag gegeben werden, dann spreche ich vernünftigerweise in den Coachings über die berufliche Funktion der Coachees.

4.2.6 Auswertung Interviewpartnerin 6 (kein Coaching)

Einführung

Der Kontakt zu IP6 entsteht über persönliche Netzwerke. Sie stimmt einem Interview zum Thema Coaching sofort zu. Das Interview findet in ihrem Büro statt und dauert 40 Minuten. Es ist möglich, sich konzentriert und ohne Unterbrechungen zu unterhalten. IP6 äußert Interesse sowohl am Transkript des Interviews als auch an den Ergebnissen der Auswertung. Nach Erhalt des Transkripts merkt sie hierzu an, es sei für sie hilfreich gewesen, durch das Lesen des Transkripts auf die von ihr verwendeten Füllwörter aufmerksam zu werden. Inhaltlich hat sie keine Ergänzungen oder Einwände zu dem im Interview Gesagten. Nach Zusendung der Auswertung verbessert sie in den Passagen, in denen sie zitiert wird, noch einige stilistisch-sprachliche Aspekte und entfernt Füllwörter. Inhaltlich ist sie einverstanden mit den Interpretationen:

Ich fühle mich richtig interpretiert und verstanden. Sie haben durchaus meine Aussagen korrekt eingeordnet.

IP6 ist Bundestagsabgeordnete und arbeitet wöchentlich zwischen 60 und 70 Stunden. Weitere Details zum Werdegang der Person oder zu Umzügen können an dieser Stelle nicht dargestellt werden, um Rückschlüsse auf die Identität zu verhindern.

Kommentierte Zusammenfassung des Interviews

IP6 hat bisher keine persönlichen Erfahrungen mit Coaching gemacht. Sie nimmt aus mehreren Gründen kein Coaching in Anspruch:

Weil ich mich auf eine Regelmäßigkeit, die ich vereinbaren muß, zurückschrecke. Ich habe so viele Termine, daß ich vor jeder Regelmäßigkeit zurückschrecke. [. . .] ich mache kein Coaching, weil ich keine regelmäßigen Verabredungen machen möchte. Ich mache kein Coaching, weil mir nicht einleuchtet, ob der finanzielle Aufwand dem Gewinn entsprechen würde [. . .] und ich wüßte gar nicht, ob sich das für mich lohnen würde. Ich mache kein Coaching, weil ich glaube, daß ich, wenn es um Beratung geht, [. . .] daß ich einige Techniken habe, um mir auch selber Beratung zu holen nach Bedarf. Zum Beispiel wenn es im Büro Probleme gibt, dann mache ich eine Bürobesprechung, dann gehe ich nicht zu jemand anders, und lasse mich darüber beraten, warum meine Mitarbeiter spinnen. Sondern dann setzen wir uns hier an den Tisch und sagen, gibt es hier irgend etwas zu bereden?

Für IP6 ist der finanzielle und zeitliche Aufwand, der mit Coaching einhergeht, ein Argument gegen die Inanspruchnahme von Coaching. Insbesondere aufgrund ihrer vielen Termine will sie sich auf keine zusätzlichen, regelmäßigen Termine einlassen. Sie zweifelt daran, daß der Nutzen den Aufwand für sie aufwäge. Bei Problemen, die auftauchen können, wie etwa Schwierigkeiten im Büro, ist sie aber auch nicht auf Beratung angewiesen: Sie betrachtet sich als kompetent genug, diese Dinge selbst anzugehen und zu lösen. Es liegt also keine Handlungsbehinderung bei der Lösung von Problemen vor, deren Bewältigung für sie das Hinnehmen des finanziellen und des zeitlichen Aufwandes rechtfertigen würde. Auch Schwierigkeiten wie etwa Beschimpfungen bewältigt IP6 ohne Hilfe eines Coaches. Ihre Berufserfahrung helfe ihr dabei, diese Dinge nicht auf sich zu beziehen:

Und ich habe gelernt, aus meinem früheren beruflichen Leben, daß es oftmals mit mir überhaupt gar nichts zu tun hat, wenn ich angegriffen werde, [. . .] Und manche schreiben richtig kranke Briefe. Oder beschimpfen mich. Wir werden als Politiker oft beschimpft. Und da weiß ich, daß das nichts mit mir zu tun hat. Und da benötige ich kein Coaching, um zu erkennen, weil ich plötzlich depressiv werde, weil mich die Leute attackieren. [. . .] Das hat natürlich auch etwas mit Berufserfahrung zu tun! Ich glaube schon, wenn ich auch manche andere

spreche[. . .], die unheimlich darunter leiden, daß nicht alle Bürger sie lieben. Wenn alle Bürger mich lieben würden, wäre ich zu hundert Prozent gewählt, bin ich aber nicht!

Ein Begründungsmuster von IP6 könnte also folgendermaßen lauten: Wenn ich sowieso schon sehr viele Termine habe und mir von einem Coach außer finanziellen und zeitlichen Kosten nichts erwarte, und wenn ich auch professionelle Hilfe gar nicht brauche, da ich mir aufgrund meiner Berufserfahrung selbst helfen kann, dann nehme ich logischerweise kein Coaching in Anspruch.

Insbesondere bezüglich der inhaltlichen Aspekte ihrer Arbeit wünscht sich IP6 keine Begleitung durch einen Coach, da sie Coaches hier als nicht kompetent betrachtet. Sie bevorzugt den Austausch mit KollegInnen:

Ja - ich berate mich schon mit anderen Kolleginnen und Kollegen [. . .] Dazu muß man sich ein bißchen kennen und dann bespricht man auch Probleme und Schwierigkeiten, die es gibt. [. . .] Da kann ich alle inhaltlichen Fragen besprechen. Dazu brauche ich erst recht kein Coaching! Im Übrigen glaube ich, so ist meine Fantasie, daß es beim Coaching um [betont:] mein Verhalten geht. Und ich behaupte einfach, daß Außenstehende einen, einer, der coacht, das [betont:] wirklich nicht beurteilen kann, ich will nicht arrogant sein, aber der kann das nicht beurteilen! Was es an inhaltlichen Fragen gibt. Wenn ich sage, ich habe ein Problem damit, ob wir den [Gegenstand politischer Diskussion] oder die [ebenfalls Gegenstand politischer Diskussion] anschaffen sollen, oder nicht, dann weiß ich gar nicht, ob ein Coach überhaupt weiß, wovon wir eigentlich reden. Das halte ich für, wenn sich das jemand zutrauen würde, für ein bißchen arrogant und abgehoben.

Ein weiteres Begründungsmuster von IP6 kann also lauten: Wenn ich inhaltlichen Austausch suche und ich mich dabei mit Menschen austauschen möchte, die auch Ahnung von den zu besprechenden Themen haben, dann diskutiere ich meine Anliegen vernünftigerweise mit Kolleginnen und Kollegen, die durch ihre Tätigkeit Kompetenz in der Materie haben, und nicht mit einem Coach, der meinen Arbeitskontext nicht gut kennt und auch inhaltlich nicht involviert ist.

Für diesen inhaltlichen Austausch wendet IP6 sich an KollegInnen, mit denen ein Vertrauensverhältnis besteht:

MM: Ja. Und mit den Arbeitskollegen kann man da aber quasi auch offen drüber sprechen? [. . .]

IP6: Mit denen, mit denen ich ein vertrauensvolles Verhältnis habe! [. . .]

MM: Also es gibt Leute, die sagen, sie können eben nur mit einem Coach sprechen, weil die Kollegen, da haben sie Angst, daß die sozusagen aus eigenem Interesse manipulativ irgend etwas raten. Denen sie gar nicht vertrauen können.

IP6: Das ist aber der Unterschied. Ich bin frei gewählte Abgeordnete. Ich bin eh [betont:] total unabhängig in meiner Entscheidung! Und ein Kollege aus [Bundesland 1], [Bundesland 2] oder aus [ein Wort unverständlich] kann überhaupt gar nicht an meinem Sessel sägen! Das ist der große Unterschied. Das heißt, ich kann sagen, ich habe einen Konflikt, wie entscheidest du das denn eigentlich und wie machen wir das? Weil ein Kollege oder eine Kollegin mir überhaupt gar nicht gefährlich werden kann. Das mag in anderem Bezügen anders sein!

IP6 sieht hier, daß die berufliche Unabhängigkeit als frei gewählte Abgeordnete des Bundestages einen Austausch in dieser Form zumindest sehr fördert. Ein Begründungsmuster von IP6 kann hier lauten: Wenn ich keine Sorge haben muß, meinen Arbeitsplatz aufgrund des Verhaltens einzelner KollegInnen zu verlieren, weil ich frei gewählte Abgeordnete im Bundestag bin, dann kann ich offen über meine inhaltliche Fragen sprechen.

Arbeitsprobleme bespricht IP6 auch mit der eigenen Familie. Gegenüber Freunden oder Bekannten hält sie sich komplett zurück:

Aber so zum Beispiel auch Fragen, die mein Büro betreffen: Da finde ich, das betrifft auch die Persönlichkeitsrechte meiner Mitarbeiter, die hier im Büro arbeiten. Und das geht eigentlich keinen etwas an.

Ein Begründungsmuster von IP6 kann hier folgendermaßen lauten: Wenn ich bei meiner Arbeit auf Schwierigkeiten stoße, die ich aber aufgrund der Persönlichkeitsrechte der involvierten Personen vertraulich behandeln will, dann spreche ich nicht mit Freundinnen und Freunden hierüber.

Die Zunahme der Inanspruchnahme von Coaching erklärt sich IP6 durch sich wandelnde gesellschaftliche Bedingungen. Zum Einen betont sie die Wichtigkeit der Medien und damit der persönlichen Selbstdarstellung in der gegenwärtigen Gesellschaft:

Wir leben in einer Medienwelt. Dadurch wird die Darstellung immer wichtiger. Man muß sich präsentieren können. Und deshalb ist es wichtig, daß man eine bestimmte, ich sage mal sarkastisch: Schauspielschule durchläuft. Sonst bekommen das viele nicht hin. [. . .]. Das heißt, ich muß in eine Rolle gehen. Und weil das immer mehr Menschen müssen, das einfach erwartet wird in dieser Mediengesellschaft [. . .].

IP6 geht also davon aus, daß die zunehmende Wichtigkeit der Medien und das damit einhergehende Erfordernis einer günstigen Selbstpräsentation dazu führen, daß Menschen die Notwendigkeit einer diesbezüglichen Unterstützung durch einen Coach sehen. Über die Rolle der Medien hinaus betont sie auch berufliche Chancen, deren Verbesserung mit Coaching beeinflußt werden soll:

Wenn zum Beispiel heutzutage Assessments [berufsbezogene Eignungsbeurteilungen von Personen im Rahmen von Assessment-Centern] gemacht werden für Vorstellungen, dann kann ich doch jedem jungen Menschen nur empfehlen, sich coachen zu lassen vor einer Vorstellung, damit sie wissen, worauf es ankommt. Wenn sie zum Beispiel zu fünf darstellen müssen, warum sie, zum Beispiel wenn sie sich bewerben für eine Leitung eines Krankenhauses, und darstellen sollen: Das Krankenhaus ist in der Krise und sie haben zehn Minuten Zeit, zu erklären, warum [betont:] sie das Krankenhaus aus der Krise holen. Da muß man sich am besten vorher coachen lassen.

Hier geht IP6 davon aus, daß Coaching bei heutigen Einstellungsverfahren wie beispielsweise den Assessment-Centern Coachees im Sinne der erforderlichen Selbstdarstellung helfen kann. Coaching beinhaltet für IP6 dabei die Möglichkeit einer subjektiven Verbesserung im bestehenden restriktiven Rahmen auf dem Bewerbermarkt, insgesamt sieht sie diese Art von Bewerbungsverfahren nämlich kritisch. Sie bezweifelt hier die Zweckmäßigkeit von durch Fremdfirmen durchgeführte Assessments:

Aber deshalb glaube ich, daß es Leute gibt, die sich überhaupt gar nicht mehr bewerben können direkt um eine Position, sondern an große

Vermittlungsagenturen, zum Beispiel Kinsey, herangehen müssen, um dort die ersten Assessments zu haben, das ist doch krank, oder? Es kann ja sein, daß das überhaupt gar nicht mit dem späteren Chef zusammen passen würde. Vielleicht hätte der im Verfahren einen ganz anderen ausgewählt als eine Vermittlung, die dazwischen geschaltet ist.

IP6 sieht aber über diese Gründe für das anwachsende Interesse an Coaching hinaus Marktinteressen beispielsweise von PsychologInnen im Spiel, die eine Marktlücke entdeckt und zwecks Arbeitsbeschaffung ausgebaut hätten:

[. . .] glaube ich, ist ein Markt entdeckt worden. Ich glaube im übrigen nicht mal, daß der entdeckt worden ist von denjenigen, die ein Coaching in Anspruch nehmen. Sondern von einer Berufssparte, die sagt, mit was könnten wir uns sonst noch beschäftigen? Wir machen Werbung, die Psychologen, die die Werbung entdecken, und die Menschen damit im Grunde auf eine Fährte locken wollen, die sie sonst nicht erkannt hätten. Und das ist das Coaching für mich auch! Das ist: einen Bedarf wecken von einer Profession, die eine Marktlücke entdeckt hat! [. . .] da glaube ich, daß eine ganze Menge an Arbeitsbeschaffung dahinter steckt von Fakultäten, die sagen, da können wir doch mehr draus machen.

IP6 geht also davon aus, daß der Bedarf an Coaching von Berufstätigen, die mit dieser Beratungsform Geld verdienen wollen, gezielt gefördert wird.

Schlußfolgerung

Aus der Sicht von IP6 brächte die Inanspruchnahme von Coaching für sie selbst nur Nachteile und keine Vorteile mit sich: Während sie sowieso schon viele Termine hat, nähme Coaching noch zusätzlich Zeit in Anspruch. Geld kostete es außerdem. Sie hat aber ohnehin kein Interesse an einer derartigen Beratung. Probleme kann sie, auch aufgrund ihrer Berufserfahrung, eigenständig lösen. IP6 sieht keine Handlungsbehinderungen, bei deren Überwindung ein Coach ihr helfen könnte. Insofern sie eine weitere Meinung braucht, kann sie sich an KollegInnen wenden, mit denen ein Vertrauensverhältnis existiert. Diese Möglichkeit besteht auch dadurch, daß sie als Abgeordnete eine relativ sichere berufliche Position hat, anders als beispielsweise eine Person mit einem befristeten Vertrag in einem Unternehmen.

Ihre Erklärung für die Zunahme von Coaching bezieht sich auf sich wandelnde Bedingungen der Gesellschaft im Hinblick auf die notwendige Selbstdarstellung des Einzelnen: Zum Einen werde es in einer durch Medien geprägten Gesellschaft wichtiger, sich präsentieren zu können. Hier könne Coaching eventuell helfen. Zum Anderen müssten die Menschen sich veränderten Auswahlprozessen bei der Suche nach Arbeit unterziehen, auch hier könne Coaching zur Optimierung der Selbstdarstellung hilfreich sein. Sie rekonstruiert also die Inanspruchnahme von Coaching als Handlung, mit der Personen sich Hilfe bei der Bewältigung von Handlungsbehinderungen bei der Selbstvermarktung, sei es in den Medien oder auf dem Arbeitsmarkt, verschaffen. Auch die Marktinteressen von Psychologen und verwandten Berufen spielen laut IP6 bei der Zunahme des Phänomens eine Rolle, sie hätten hier eine Marktlücke entdeckt und nutzten diese. In dieser Darstellung von Coaching sind kaum Ähnlichkeiten zwischen Coaching- und Freundschaftsbeziehungen vorhanden.

4.2.7 Auswertung Interviewpartnerin 7 (Coach)

Einführung

IP7 wird mir als eine wichtige Interviewpartnerin von einem der vorherigen Interviewpartner empfohlen. Daraufhin wird sie kontaktiert und gefragt, ob sie zu einem Interview zum Thema Coaching bereit ist. Sie stimmt sofort zu. Das Interview findet in ihrem Besprechungsraum statt und kann ohne Störungen konzentriert durchgeführt werden. Es dauert 49 Minuten. IP7 äußert Interesse sowohl an dem Transkript des Gespräches als auch an den Ergebnissen der Auswertung. Nach Zusendung des Transkripts erfolgt kein weiterer Kontakt bis zur Zusendung der Auswertungsergebnisse. Nach Erhalt der Auswertung merkt IP7 per E-Mail hierzu an, der Text könne so bleiben. IP7 arbeitet freiberuflich beziehungsweise selbstständig als Coach.

Kommentierte Zusammenfassung des Interviews

IP7 betont die große Unterschiedlichkeit bezüglich der Dauer von Coachings:

MM: Und wie lange dauert das dann normalerweise, so ein Coaching-prozeß?

IP7: Das kann man nicht sagen! Das kann man nicht sagen.

Bei einigen Coachees würden sich schon durch ein doppelstündiges Gespräch die Deutungs- und Handlungsmuster so verändern, daß sie wüßten, wie sie zukünftig wirkungsvoller handeln könnten. Solche Coachings zählt IP7 zu den Kurzzeit-Coachings. Anders sei es bei den mittelfristigen Coachings: Diese seien Coachings, bei denen sie Firmen ein Angebot von fünf Doppelstunden mit der Option auf weitere drei Doppelstunden mache. Sie gibt hier das Beispiel einer Führungskraft, die als Seiteneinsteigerin in einem neuen Unternehmen anfängt und dort auf Schwierigkeiten stößt. Außerdem gebe es langfristige Coachings. Diese würden beispielsweise in Anspruch genommen von Personen, die eine Führungsposition neu übernommen hätten. Sie bekämen dann allgemeine Unterstützung bei der Orientierung auf der Position und im Unternehmen. IP7 spezifiziert dabei nicht, welche Dauer die langfristigen Coachings haben.

IP7 berät sowohl Personen, die das Coaching selbst bezahlen, als auch Personen, bei denen die Firmen die Kosten übernehmen. Wenn jemand zum Coaching von seinem Unternehmen geschickt würde, würden bei der thematischen Bestimmung des Coachings Begriffe wie Konflikt oder Problem vermieden:

In Unternehmen scheut man sich ja Begriffe wie Konflikte, Probleme und so, sagt man ja nicht, das ist ja, die haben ja keine Probleme. Sondern da ist es meistens so, daß so Potentialarbeit und so etwas gesagt wird.

Obwohl also in der Sprachregelung der Unternehmen Probleme und Konflikte nicht vorkommen sollen, seien doch Probleme typische Anlässe für Coaching:

Die Wahrheit ist aber – typisches Problem ist: Hochrangige Führungskraft wird zu mir geschickt vom Vorstandsvorsitzenden, weil der findet, daß er nicht genügend mit ihm Rücksprache hält, nicht genügend kommuniziert. Oder typisches Problem ist: Einer Führungskraft wurde ein

Aufstieg versprochen. April, April! Es wird ein Seiteneinsteiger engagiert, und er kriegt die Position nicht. Und dann kriegt er als Trost Coaching.

Solche Anlässe für Coaching wie mangelnde Kommunikation werden also eher inoffiziell als Probleme benannt. Die sprachliche Fassung der Probleme von Unternehmensseite verschleiert in diesen Fällen zunächst den tatsächlichen Themenstoff. Bei der Arbeit mit den Coachees höre sie zum einen zu, zum anderen sei ein wesentlicher Aspekt das Sichtbarmachen von personenübergreifenden Strukturen und damit das Überwinden von Personalisierungen:

Ich habe eine breite Palette von theoretischen Positionen und von Methodenmöglichkeiten. So daß ich ganz viele Landkarten habe, auf deren Hintergrund die Leute ihre Konflikte noch einmal ganz neu zuordnen lernen. Das Grundproblem ist ja, gerade bei Konflikten, bei Problemen, daß die Leute dazu neigen, egal, aus welchem Beruf die kommen, das zu personalisieren. Wenn sie einen Konflikt haben: Der Meier, der ist blöd, der ist schuld und so. Und das ist natürlich mal viel zu verkürzt. Das heißt, die allermeisten Konflikte sind nicht nur durch eine Person, sondern eben durch Interaktions- und durch Systemphänomene [verursacht].

Um Personalisierungen überwinden zu können, würde zunächst an der Perspektive der Coachees gearbeitet, so daß sich ihre Deutungsmuster veränderten. Auf Grundlage dieser gewandelten Deutungsmuster würden dann neue Handlungsmuster eingeübt:

Das heißt, mein Ziel ist: Eine Erweiterung von Deutungs- und Handlungsmustern und eine Umstrukturierung von Deutungs- und Handlungsmustern. Das heißt, die Leute wegzuziehen von ihren verengten Perspektiven [. . .] Also ich strebe eine Erweiterung der Deutungsmuster an, daß sie besser verstehen, was ist los, und eine Erweiterung der Handlungsmuster, daß ich mit ihnen auch übe, daß sie neue Muster entwickeln.

Als Struktur, die Konflikten zugrunde liegt, betrachtet IP7 vor allem formale Aspekte von Unternehmen wie Kompetenzabgrenzungen oder die firmeninterne Hierarchie:

Ja die ganze formale Struktur! Zum Beispiel, ob die Kompetenzabgrenzungen ordentlich sind. Ob die Leute gut eingeführt sind in ihre ganzen Aufgabengebiete. Ich prüfe auch zum Beispiel, ist das eine sehr flache Struktur, hat die Führungskraft sehr viele Leute zur Aufsicht und schafft es gar nicht und ist völlig überfordert da? Oder ist es eine sehr hierarchische Struktur, ein sehr formalisiertes Milieu [. . .] Oder man muß immer die Relation zwischen formalen und informellen Strukturen begucken. Das heißt also, ich bin sehr sorgfältig, zu untersuchen, in welchem Verhältnis sich formale und informelle Strukturphänomene bewegen. [. . .] Weil die Strukturen sind die Basis für mikropolitische Prozesse [. . .].

Ein Begründungsmuster von IP7 könnte hier folgendermaßen lauten: Wenn ich meinen Coachees bei der Bewältigung von Problemen helfen will und ich die Ursache der Probleme vor allem in Unternehmensstrukturen verorte, dann arbeite ich mit meinen Coachees vernünftigerweise an der Überwindung von Personalisierungen, so daß sie besser verstehen, was los ist, und übe mit ihnen neue Handlungsmuster ein, so daß sich ihre Handlungsfähigkeit erweitert.

Durch die modernen Organisationsstrukturen seien die Konflikte stark gewachsen:

Allein durch die modernen Organisationsstrukturen, die man heute in den Firmen hat, ist der Konfliktpiegel enorm gewachsen. Das heißt, weil es eben immer mehr Kommunikationsnotwendigkeiten gibt, immer mehr Reibungsfläche dadurch.

Gemeinsam mit weiteren gesellschaftlichen Veränderungen der Arbeitsbedingungen wie dem Arbeitskraftunternehmertum komme es so zu einem erhöhten Coachingbedarf.

Man erwartet von ihnen das berühmte Ding, der Arbeitskraftunternehmer. Man erwartet von ihnen, daß sie gewissermaßen, [an MM gerichtet:] kennen Sie wahrscheinlich, man erwartet von ihnen, daß sie gewissermaßen für die Organisation mitdenken! Wogegen die Gewerkschaften natürlich Sturm laufen. Aber das bedeutet natürlich, sie müssen sich unheimlich engagieren und sie müssen sich gewissermaßen

reinarbeiten, so, daß sie für die Firma vollständig mitdenken, als wenn ihnen die Firma gehörte. Wie ein Unternehmer. Und das bedeutet dann, daß die Leute überengagiert sind mit ihren Themen auch und aneinandergeraten. Vor Überengagement!

IP7 geht also davon aus, daß Arbeitsbedingungen und Unternehmensstrukturen sich in der Art verändert hätten, daß eine größere Zahl von Personen die Notwendigkeit einer professionellen Unterstützung in Form von Coaching bei sich sieht. Veränderte Arbeitsbedingungen mit gestiegenen Anforderungen seien auch durch die Globalisierung entstanden:

Das ist [betont:] ein Aspekt. Der zweite Aspekt ist, die Anforderungen an Führungskräfte sind [betont:] enorm gewachsen, gigantisch gewachsen! Und zwar, gestern zum Beispiel auch: Die haben gesagt – ich habe im letzten Jahr schon mit dem gearbeitet – das beschleunigt sich! [. . .] Das heißt, das beschleunigt sich so durch die Globalisierung, also Großunternehmen, ja, durch die Globalisierung. Und das schlägt ja bis auf irgendwelche kleinen Firmen hier durch. Dann kommt auch so ein kleiner Familienbetrieb [. . .], auch da schlägt aufs Ganze gesehen die Globalisierung auch durch.

Diese Beschleunigung würde in Form von Arbeitsdruck an die Mitarbeiter weitergegeben, die diesen Druck teilweise nicht aushielten. Bei diesen Anlässen habe Coaching dann eine kompensatorische Funktion:

Und da neigen jetzt die Chefs dazu, daß [einige Worte unverständlich]: Ja, die Leute anzutreiben. Und manche stehen das gar nicht durch. Manche Mitarbeiter stehen es einfach nicht durch. Und da erfüllt Coaching eine kompensatorische Funktion.

Kompensatorisch könne auch das Privatleben der Coachees wirken, IP7 versuche aber auch, dieses über die kompensatorische Funktion hinaus zu fördern:

In der letzten Zeit habe ich jetzt immer mehr danach gefragt, wie die denn ihr Privatleben so organisieren, daß sie das Ganze überhaupt durchstehen. Und zwar nicht nur im Sinne von Kompensation, daß sie den Streß weitermachen können, sondern, daß sie tatsächlich also ihr Leben sinnvoller ausgestalten. Also eine gute work-life-balance machen. So. Also zum Beispiel daß sie körperlich eben Bewegung haben, daß sie überhaupt kulturell sich aktivieren und so.

Hier kommen also üblicherweise als privat betrachtete Themen mit hinein in das Coaching, wie beispielsweise Sinnggebung, körperliche Bewegung außerhalb der Arbeit und Teilhabe an kulturellen Aktivitäten. Daß die Hilfe auch bei Themen gebraucht wird, die über den reinen Arbeitskontext hinausgehen, wird bei gesundheitlich drängenden Problemen sichtbar. Hier lassen sich die üblicherweise als privat und als beruflich betrachteten Sphären nicht mehr trennen, da die gesundheitlichen Schwierigkeiten sowohl mit beruflichen als auch mit privaten Bereichen der Person verbunden sind:

Also ich sage mal so, in einem bestimmten Alter, heute, also insbesondere in dem Alter so um die vierzig arbeiten die unheimlich und volle Pulle. Und manchmal in der Firma hat er mir schon auch Leute geschickt, wo ich dachte, daß [einige Worte unverständlich] der als Dreiunddreißigjähriger dann Herzstechen schon bekommen hat. Und dann habe ich mit dem gleich work-life, habe ich mal geguckt, ganz prima, und irgendwann, da stellt sich raus, da ist überhaupt kein Privatleben, nix [. . .] Und dann gucke ich mit denen, ja was können sie denn jetzt machen. Wie können sie sich denn jetzt [ein Wort unverständlich]. Was ist denn das überhaupt für ein Leben! Wie können sie ihr ganzes Leben überhaupt neu justieren? Also ich arbeite relativ häufig da an dem Thema.

Der Versuch, Coaching ganz eng auf berufliche Themen einzugrenzen, scheint hier nicht im Interesse der Coachees zu liegen. Gleichzeitig geht es über den üblicherweise in der Literatur definierten Rahmen von Coaching hinaus, wenn versucht wird, das gesamte Leben neu auszurichten. Ein Begründungsmuster von IP7 könnte hier folgendermaßen lauten: Wenn jemand mit einem Problem zu mir kommt, bei dem ich davon ausgehe, daß auch ein fehlendes Privatleben eine Rolle spielt, dann arbeite ich mit dieser Person auch an einer Verbesserung ihres gesamten Lebens, einschließlich des Privatlebens.

Daß IP7 dabei auch fehlendes soziales Umfeld ersetzt, denkt sie nicht. Mögliche FreundInnen hätten ein anderes theoretisches Vorwissen und einen anderen Ausbildungshintergrund:

Aber es ist eigentlich so: Der Coach kann ja etwas anderes. Das, was [betont:] ich als Hintergrund – also ich bin als Gesprächspartner, das ist ja eine [betont:] vollkommen andere Liga! Als ihre Freunde. Also

zeigen Sie mir mal einen Gesprächspartner von einem Manager, der über so viel Organisationswissen, Managementwissen, über psychodynamisches Wissen verfügt wie ich!

Hier betont IP7 insbesondere ihre wissensbezogene und berufliche Kompetenz in Abgrenzung zu Personen des privaten Umfeldes als GesprächspartnerInnen. FreundInnen könnten keinesfalls die Unterstützung eines Coaches leisten, da sie nicht über dessen methodische und theoretische Ausbildung verfügten. Durch diese Ausbildung aber könne der Coach seinen Coachees dabei helfen, Konflikte neu zuzuordnen und Personalisierungen zu überwinden. FreundInnen würden auch problematische Themen nicht so konfrontativ ansprechen wie ein Coach. Sie kann sich einzig vorstellen, daß bei einem Mangel an GesprächspartnerInnen im privaten Umfeld Menschen bei sich einen erhöhten Coachingbedarf feststellen:

MM: Und glauben Sie, daß das auch eine Kompensation ist, wenn die Leute keine festen Gesprächspartner im Privatleben haben, daß sie dann zu einem Coach gehen?

IP7: Nein, nein, nein, nein!

MM: Weil Führungskräfte [IP7: Nein.] haben ja häufig gar keine Freunde [IP7: Nein.] mehr.

IP7: Ja, das auch. Nein. Das ist so, das habe ich auch eigentlich auch immer gedacht. Sicher ist der Bedarf dann höher!

Schlußfolgerung

Zu den Zielen eines Coachings gehören für IP7 das berufliche und das private Wohlergehen der Coachees. Um dies zu erreichen, arbeitet sie mit den Coachees an der Überwindung von Personalisierungen und am Erkennen von personübergreifenden Strukturen. Durch diese veränderte Wahrnehmung soll dann auch eine Änderung der Handlungen möglich werden. Konsequenterweise verortet IP7 die Ursache für den Coachingbedarf, auch für dessen Steigerung, nicht primär in den Coachees, sondern vor allem in den Folgen der Globalisierung und des damit einhergehenden Leistungsdrucks, außerdem in gesamtgesellschaftlichen Veränderungen der Arbeit wie beispielsweise dem Arbeitskraftunternehmertum und den damit einhergehenden konflikträchtigen Unternehmensstrukturen.

Bei der „Erweiterung“ von Handlungsmöglichkeiten bezieht IP7 sich im Sinne restriktiver Handlungsfähigkeit auf die Unternehmensstrukturen, nicht auf globale oder gesellschaftliche Bedingungen von Arbeit, wobei sie durchaus Coaching eine kompensatorische Funktion für unter Druck geratene Arbeitende in einer globalisierten, beschleunigten Wirtschaft zuweist.

IP7 betrachtet das Zuhören des Coaches im Rahmen des Coachings als wichtig. Auch werden im Coaching sowohl Themen eher beruflicher sowie eher privater Natur besprochen wie beispielsweise die Freizeitgestaltung. Im Aspekt des Zuhörens und in der Vielfalt der eingebrachten, auch privaten, Themen bestehen Ähnlichkeiten zu Freundschaftsbeziehungen. IP7 berichtet zudem von einem Mangel im Privatleben ihrer Coachees. Sie kann sich vorstellen, daß Personen aufgrund von mangelnden GesprächspartnerInnen einen höheren Coachingbedarf bei sich feststellen. Von einer Freundschaft grenzt sie das Coaching aber mit Verweis auf die wissens- und theoriebezogenen beruflichen Kompetenzen des Coaches ab. Dieser habe dadurch andere Fähigkeiten als GesprächspartnerInnen des privaten Umfeldes der Coachees, Probleme strukturell einzuordnen und mit den Coachees zu bearbeiten.

4.2.8 Auswertung Interviewpartner 8 (Coachee)

Einführung

Der Kontakt zu IP8 entsteht über persönliche Netzwerke. Das Interview findet in einem Besprechungsraum in dem Unternehmen, in dem IP8 arbeitet, statt. Es ist möglich, das Interview konzentriert und ohne Unterbrechungen durchzuführen. Es dauert 43 Minuten. IP8 äußert Interesse sowohl am Transkript als auch an den Ergebnissen der Auswertung. Nach Sichtung des Transkriptes bittet er um Tilgung einiger Informationen zu seiner Person, beispielsweise zu den Umzügen, und zu seiner Familie aus demselben. Das so überarbeitete Transkript wird ihm wieder vorgelegt und er ist mit diesem einverstanden. Nach Zusendung der Auswertungsergebnisse erfolgt keine Reaktion, also auch kein weiterer Kontakt.

IP8 arbeitet als Alleinvorstand und Miteigentümer in einem Wirtschaftsunternehmen. Zuvor hat er unter anderem als Vorstand in anderen Wirtschaftsunternehmen gearbeitet. Wöchentlich arbeitet er normalerweise 45 bis 50 Stunden, in Krisenzeiten oder unter besonderen Umständen auch mehr.

Kommentierte Zusammenfassung des Interviews

IP8 hat insgesamt etwa drei Jahre lang Coaching in Anspruch genommen. Es fanden pro Monat zwei bis vier Treffen statt. Zum Zeitpunkt des Interviews nimmt er kein Coaching mehr in Anspruch. Nach dem Anlaß für sein Coaching gefragt, gibt IP8 eine Mischung aus privaten und beruflichen Themen an. Er habe überlegt, wie er sowohl seine persönliche als auch seine berufliche Lage verbessern könnte:

Ja, als ich Vorstand war, in meinem alten Unternehmen, habe ich sozusagen einmal über meine berufliche Position und auch über meine Lebenssituation nachgedacht. Und habe einfach darüber nachgedacht, was kann ich sowohl für meine Karriere als auch für mich persönlich tun.

Wichtiger Bezugspunkt ist dabei, daß er seine Position im damaligen Unternehmen für angreifbar und schwierig hält. IP8 berichtet von Intrigen innerhalb des Unternehmens, die ihn zu diesem Zeitpunkt belasten:

Und die Führungssituation in dem Unternehmen war insgesamt sehr schwierig: Es gab sehr viele intrigante Situationen und sehr viel Mobbing auch innerhalb des Vorstandes. Ich persönlich bin jemand, der beansprucht, eher inhaltlich vorzugehen, und es gab andere, die eher politisch vorgehen. [. . .] Das war praktisch immer schon ein Problem.

Der Bezeichnung dieser Intrigen als Mikropolitik folgt IP8 nicht. Es gehe um den Angriff auf die damalige berufliche Existenz, nicht nur um kleinere Ärgernisse:

Ja, es geht schon drum, daß man auch so angegriffen wird, daß man rausfliegt.

Diese angespannte Situation bei der Arbeit bringt Belastungen für das Privatleben von IP8 mit sich. In der Zeit vor der Aufnahme des Coachings denkt IP8 darüber nach, in welcher Form die berufliche Situation negativ für sein Privatleben ist:

Eigentlich ist es schade, daß mein Berufsleben, das sehr gut läuft aus meiner Sicht, ich bin doch ein jetzt seit einiger Zeit erfolgreicher Manager, daß ich sozusagen damit nicht rausgehe und sage, es ist alles super. Sondern daß ich halt überwiegend die Situation hatte, daß mir denke: O.K., ich bin ganz erfolgreich, bin aber praktisch nicht jetzt in meiner Freizeit super gelaunt, sondern ich trage halt meine berufliche Situation mit in die Freizeit und belaste damit auch meine persönlichen Beziehungen in der Freizeit. [MM: Klar.] Was auf Dauer irgendwie nicht so gut ist.

Als Konsequenz dieser Betrachtungen beschließt IP8 dann, Coaching in Anspruch zu nehmen. Ein Begründungsmuster von IP8 kann hier folgendermaßen lauten: Wenn ich mich in einer beruflichen Situation befinde, in der ich schwerwiegenden Angriffen ausgesetzt bin, und ich die hier entstehenden Belastungen mit in mein Privatleben, in meine Beziehungen hineintrage, dann suche ich mir zur Hilfe bei der Verbesserungen meiner beruflichen und privaten Situation einen Coach.

Wichtig ist ihm dabei, daß das Coaching individuell auf ihn abgestimmt wird und er nicht einem Standardprogramm unterworfen werde:

Manche Organisationen wollen mit Coaching irgendein Programm durchziehen. Und ich wollte eigentlich etwas für meine Situation haben. Und nicht jetzt irgendein Standardprogramm von irgend jemandem.

Bei der Person, die ihn coacht, ist es ihm wichtig, daß sie ihn versteht. Dem dürften weder Vorurteile auf Seiten des Coachees gegen die Person des Coaches entgegenstehen noch andere Hindernisse, die dazu führen, daß er als Coachee nicht offen sprechen würde:

Mir war da zum Beispiel sehr wichtig, das erleben Sie in jedem Gespräch, wenn Sie jetzt mit jemandem sprechen, und Sie erzählen irgend etwas. Dann stellen Sie ja mal eine Rückfrage und dann merken Sie auch, der versteht, was Sie sagen. Das Schlimmste ist, wenn Sie jetzt quasi mit jemandem reden, dem alles ausbreiten, was Sie bewegt und sonst etwas, und dann versteht der Sie gar nicht. [. . .] Und es kann jetzt auch beim Coaching nicht eine Person sein, wo man irgendein Vorurteil dagegen hat.[. . .] Die Chemie muß da stimmen, weil man erzählt ja dann schon auch sehr offen. Wenn man sich dann denkt: Na, soll ich das jetzt erzählen oder nicht? Dann kann ein Coaching nicht funktionieren.

Ein Begründungsmuster von IP8 könnte hier folgendermaßen lauten: Wenn ich davon ausgehe, daß ein Coaching nur dann den erhofften Erfolg bringt, wenn ich offen und vertrauensvoll mit dem Coach sprechen kann und auch das Gefühl habe, daß er mich versteht, dann suche ich mir vernünftigerweise einen Coach, bei dem einer offenen Kommunikation nichts im Wege steht im Sinne von Vorurteilen auf meiner Seite gegen den Coach oder im Sinne des Eindrucks, daß ich dort nicht verstanden werde.

Im Coaching selbst geht es sowohl um die Bewältigung akuter Probleme als auch um langfristige Strategien. Bei den akuten Belastungen hilft es IP8 schon, daß er davon erzählen kann:

Das war so aufgebaut: Zu Beginn der Sitzung habe ich quasi erst einmal, wenn ich denn Druck hatte, Dampf abgelassen. Und auch wenn irgend etwas aktuell war, was mich belastet hat, das erst einmal

losgekriegt. Wenn es so war, daß ich wenig loswerden wollte, dann haben wir systematisch Dinge gelernt [. . .]. Also ich habe quasi nebenbei halt sehr viel über meine Person dabei gelernt. Aber wenn ich quasi akut irgendwie eher in Schwierigkeiten war, dann haben wir solche Dinge halt quasi abgearbeitet oder ich habe es einfach erzählt und dann löst sich das ja meistens irgendwie auf, wenn man es einfach mal loswird.

Hier wird wieder erkennbar, daß es sowohl um berufliche Themen im Coaching geht, wie eben um aktuelle Probleme bei der Arbeit, als auch um Bereiche, in denen sich berufliche und private Aspekte vermischen, nämlich wenn IP8 den Eindruck hat, etwas über sich selbst als Person zu lernen. Ebenfalls wird deutlich, wie belastend die berufliche Situation für ihn ist, die er mit Kampf- und Kriegsmetaphern umschreibt. Auch hier hilft es ihm bereits, mit dem Coach gemeinsam darüber zu reflektieren:

Das soll jetzt nicht zu militärisch klingen, aber im Endeffekt ist das so: Daß ich mich als Vorstand in so einem Unternehmen schon eher wie so ein Krieger an der Front empfinde. Der im Zweifelsfall halt ein scharfes Gewehr in der Hand hat. Und damit beschäftigt ist, nicht erschossen zu werden. Da kann ich nicht immerzu drübergucken, wie sieht denn das jetzt von oben so aus. Das ist natürlich eine Hilfe quasi, drüber zu sprechen, wie ist das jetzt eigentlich. Und das war so der Einstieg.

Durch das Bewußtwerden der Konfliktabläufe im Coaching fällt es IP8 leichter, mit den Angriffen umzugehen:

Oder es ist halt jetzt so, wenn mich jemand angreift, oder wenn ich eine ich sage mal schwierige Situation habe, dann kämpfe ich genauso wie vorher, würde ich mal behaupten. Aber mir ist quasi bewußter, was passiert. Und mir ist auch bewußt: O.K., jetzt kommt ein Einschlag, jetzt wirst Du getroffen. Und dann kann ich das aber leichter wegstecken. [. . .] Wenn man sozusagen das so als Spiel mehr sieht, dann fühlt man sich anders, als wenn man denkt: O.K, jetzt habe ich verloren, Scheiße! Das darf mir nicht passieren!

Zu Beginn des Coachings vermeidet IP8 private Themen im Coaching. Erst nach einigen Sitzungen werden auch private Themen Gegenstand der Gespräche:

Wir haben auch private Themen mit reingenommen. Zu einem späteren Zeitpunkt. Ich sage mal, die Bereitschaft von meiner Seite, das zu tun,

ist auch erst während des Coaching-Prozesses gewachsen. Am Anfang war ich dazu nicht bereit. Da habe ich auch gemauert. Das hat gebraucht.

Obwohl er also zunächst versucht, das Coaching auf berufliche Themen zu beschränken, gibt er diese Trennung später auf, da er sieht, daß berufliche und private Sphäre zusammenhängen:

Habe dann aber später – die Grenze ist da schon irgendwo fließend. Weil ich ja zum Beispiel mein privates Leben auch auf die berufliche Situation ausgerichtet habe. Sie haben ja zu recht zum Beispiel die Frage nach Umzügen gestellt. [. . .] Und später dann auch noch über weitere Dinge, wo man halt gemerkt hat, daß halt mein Privatleben und mein Beruf verknüpft sind. Und daß ich durchaus mein Privatleben durch das berufliche Leben eingeschränkt habe. Und dann bestimmte Optionen nicht hatte.

IP8 erkennt im Coaching, inwiefern sein privates und sein berufliches Leben verknüpft sind. Insbesondere bemerkt er, wie er sein Privatleben dem beruflichen Leben unterordnet. Insgesamt definiert IP8 Coaching für sich so, daß er dort in Reflexion geschult wird, seine Handlungsmöglichkeiten erweitert und sich auch bezüglich seiner sozialen Fähigkeiten fortentwickelt:

Ich würde es als Schulung einmal, mehr Selbstreflexion zu machen, die eigene Situation besser einschätzen zu können. Gleichzeitig Hilfsmittel zu kriegen, die eigene Situation zu verbessern, je nach Bedarf, wo man Verbesserungsmöglichkeiten hat. Und ich würde auch eine Komponente sehen, es hat etwas mit persönlicher Weiterentwicklung zu tun. Persönlich im Sinne von: Klassisch die Soft skills, wie man quasi seine Fähigkeiten als Manager erweitern kann.

IP8 zieht eine positive Bilanz bezüglich seines bisherigen Coachings. Es sei hilfreich sowohl in Bezug auf das Berufsleben als auch das Privatleben gewesen:

Ich gehe davon aus, daß das Coaching sowohl für mein berufliches als auch für mein privates Leben insgesamt förderlich war.

Daher kann sich IP8 auch vorstellen, wieder Coaching in Anspruch zu nehmen. Gründe dafür könnten für ihn sowohl beruflicher als auch privater Natur sein:

Wenn jetzt zum Beispiel mein Privatleben total vor die Wand fährt, wenn das Unternehmen sehr schlecht läuft.

IP8 kann sich ein Fortführen des Coachings aber auch ohne konkreten Anlaß vorstellen, wenn er einfach „Lust dazu“ habe:

Ich kann mir auch vorstellen, daß ich irgendwann wieder einfach Lust dazu habe, auch im Sinne eines Weiterbildungsprozesses. Daß ich halt meine Fähigkeiten noch ausbauen will.

Ein Begründungsmuster von IP8 könnte hier lauten: Wenn ich auf Schwierigkeiten im privaten oder im beruflichen Bereich stoße und ich mir wieder Hilfe wünsche, oder wenn ich einfach Lust auf Coaching habe, weil ich dort meine Fähigkeiten ausbauen kann, dann werde ich wieder Coaching in Anspruch nehmen.

Aufgrund seiner veränderten Arbeitssituation kann er außer mit seiner Partnerin auch mit einigen Mitarbeitern des Unternehmens über Schwierigkeiten sprechen. Dabei ist es möglich, sich auch mit Personen innerhalb des Unternehmens offen auszutauschen, weil sich sein Arbeitsumfeld grundlegend gewandelt hat. IP8 ist aus dem damaligen Unternehmen ausgeschieden und hat eine eigene Firma gegründet:

MM: O.K. Und da befürchten Sie dann eben auch nicht dieses, was sie erzählt haben, mit den Intrigen, was sie früher hatten?

IP8: Die Machtposition ist hier einfacher. Dadurch, daß ich Alleinvorstand bin, ist es sinnlos, gegen mich zu opponieren. [. . .] Ich bin auch Miteigentümer. Mir gehört ein Teil der Firma. Das ist ja auch eine Konsequenz aus der Erfahrung vorher! Die Mühe, ein neues Unternehmen zu gründen, habe ich mir nur gemacht, [betont:] um dauerhaft meine Position als Manager, um inhaltliche Arbeit abzusichern. Ich war vorher mit meiner Arbeit inhaltlich sehr zufrieden. Aber die Position war quasi nicht zu halten, vernünftig zu arbeiten!

Ein Begründungsmuster von IP8 könnte also lauten: Wenn ich mich auf meiner beruflichen Position sicher fühle und nicht ständig Sorge haben muß, aufgrund einer Intrige meinen Arbeitsplatz zu verlieren, weil ich hier in der Hierarchie ganz oben stehe und mir niemand kündigen kann, dann kann ich auch offen mit anderen Mitarbeitern der Firma sprechen.

Außerhalb der Arbeit kann er auch mit Freunden über Arbeitsthemen reflektieren. Da diese allerdings nicht an seinem Wohnort leben, kommt dies nicht sehr häufig vor. Wenn aber Gespräche stattfänden, seien diese Gesprächen im Coaching durchaus zu vergleichen. Besonders mit einem seiner Freunde sei es möglich, sich auch gegenseitig zu kritisieren und gemeinsam eine Vogelperspektive einzunehmen, also zu reflektieren:

Also es ist speziell mit einem von beiden so, das ist ein ehemaliger Kollege, der hat glaube ich auch Coaching irgendwann mal gemacht und war sehr interessiert daran, mit dem spreche ich, seit wir uns quasi beruflich getrennt haben, über die jeweiligen beruflichen Positionen. Und wir kritisieren uns auch sehr hart gegeneinander. Also das ist Coaching in dem Sinne, was da passiert. Auch so: Na, das kannst du ja nicht, das sind ja deine Schwächen. Also das ist mehr freundschaftlich, aber durchaus eben mit der Vogelperspektive. [. . .] Der ist aber jetzt weit weg und so weiter, wir sprechen uns nur noch ein paar Mal im Jahr.

Ein Begründungsmuster von IP8 könnte folgendermaßen lauten: Wenn ich auf schwerwiegende berufliche oder private Probleme stoße und jemanden brauche, der mit mir die Lage reflektiert, und wenn Freunde, die mir dabei eventuell helfen könnten, weit weg wohnen und dadurch schwer zu erreichen sind, dann nehme ich Coaching in Anspruch, in der Hoffnung, hier einen Reflexionsraum zu finden.

IP8 nimmt an, daß die Inanspruchnahme von Coaching gewachsen ist, weil die Akzeptanz dieser Beratungsform gestiegen sei, vor dreißig Jahren „wäre das vom Ton her nicht gegangen“. Ein weiterer Grund seien die zunehmende Komplexität und die gestiegene Geschwindigkeit wirtschaftlicher Vorgänge, die teilweise zu Gefühlen des Kontrollverlustes bei den Führungskräften führten. Coaching könne ihnen hier helfen, mit ihren diesbezüglichen Unsicherheiten und Ängsten besser umzugehen. Ein hypothetisches Begründungsmuster, von dem IP8 also bei anderen Coachees ausgeht, könnte lauten: Wenn ich unter der zunehmenden Komplexität und

Geschwindigkeit wirtschaftlicher Vorgänge leide und auch den Eindruck habe, die Kontrolle über die mir anvertrauten Vorgänge zu verlieren, dann suche ich mir Hilfe bei einem Coach, damit ich lerne, mit meinen diesbezüglichen Ängsten besser umzugehen.

Schlußfolgerung

Insgesamt zeigt sich, daß IP8 Coaching beginnt, als seine berufliche Situation schwierig ist: Er leidet zu diesem Zeitpunkt unter Angriffen von MitarbeiterInnen aus dem Unternehmen auf ihn und unter deren Versuchen, ihn durch Intrigen aus dem Unternehmen zu befördern. Seine schwierige berufliche Situation beeinträchtigt auch sein Privatleben. Er erhofft sich diesbezüglich Hilfe durch ein Coaching. Bereits hier wird also deutlich, daß beide Sphären, die berufliche und die private, sich nicht voneinander trennen lassen. Er berichtet, daß er zu Beginn des Coachings nicht über Privates sprechen möchte. Später gibt er diese Trennung dann auf und integriert private Themen in die Gespräche, da er sieht, daß die Grenzen zwischen Privatem und Beruflichem fließend sind. Zum Zeitpunkt des Interviews arbeitet er in einem anderen, von ihm selbst gegründeten Unternehmen als Alleinvorstand und nimmt kein Coaching mehr in Anspruch.

Die Gespräche im Coaching ähneln insoweit freundschaftlichen Gesprächen, als Zuhören und Verstehen auf Basis eines Vertrauens wichtig sind und als eine Vielfalt von Themen eingebracht werden kann, die sowohl private als auch berufliche Inhalte berührt. Unterschiede bestehen in der Bezahlung und im Gesprächssetting. IP8 erklärt, sich auch mit bestimmten Freunden wie mit einem Coach unterhalten zu können. Die Freunde, mit denen dies gelingt, wohnen in einer so großen Entfernung, daß ein häufiger und regelmäßiger Austausch nicht möglich ist. Bemerkenswert ist hier jedoch, daß für IP8 in den Gesprächen eine Qualität des Austausches vorliegt, wie sie auch mit einem Coach besteht, insbesondere durch ein offenes Aussprechen von Kritik.

Die Zunahme von Coaching erklärt IP8 sich zum einen durch einen gewandelten Zeitgeist, in dem diese Beratungsform mehr Akzeptanz erhält. Zum anderen geht er davon aus, daß in einer veränderten Wirtschaftswelt, die durch zunehmende

Komplexität und Geschwindigkeit geprägt sei, Arbeitende unter mehr Ängsten und Unsicherheiten litten, so daß sie bei sich die Notwendigkeit von Coaching zum Zwecke eines besseren Umgangs mit diesen Ängsten sähen.

4.2.9 Auswertung Interviewpartner 9 (Coachee)

Einführung

IP9 wird aufgrund seiner Verbundenheit mit einer bestimmten Branche angesprochen und gefragt, ob er dort Coachees kennt. Er erzählte daraufhin von seinen eigenen Erfahrungen als Coachee und bietet sich für ein Interview an. Das Interview findet in einem Besprechungsraum der Universität, in der IP9 arbeitet, statt und dauert eine Stunde und fünfzig Minuten. Es ist bis kurz vor Ende des Interviews möglich, sich störungsfrei und konzentriert zu unterhalten, erst in den letzten zwei Minuten sind auch andere Personen anwesend. IP9 äußert Interesse sowohl am Transkript des Interviews als auch an den Ergebnissen der Auswertung. Nach Zusendung des Transkripts macht er eine Ergänzung hierzu, in der er eine Aussage aus dem Interview relativiert. Diese wird im Anschluß auch nicht in die Auswertung übernommen. Nach Erhalt derselben bemerkt er in einer E-Mail hierzu, er finde sich in der Auswertung wieder.

IP9 arbeitet nach dem Studium mehrere Jahre bei einem internationalen Wirtschaftsunternehmen. Dann wechselt er zurück an die Universität in eine Forschungsposition. Er ist in den letzten fünf Jahren einmal und in den letzten zehn Jahren insgesamt viermal umgezogen.

Kommentierte Zusammenfassung des Interviews

IP9 hat Coaching in verschiedenen Kontexten in Anspruch genommen. Insbesondere nahm er teil an einem internen Coaching, dessen Kosten vom Unternehmen getragen wurden, und an externem Coaching, bei dem er die Coaches selbst bezahlte. Über einen Zeitraum von mehr als zwei Jahren fanden hier wöchentlich etwa zwei Treffen statt. Seit Antritt seiner universitären Arbeitsstelle nimmt er kein Coaching mehr in Anspruch.

Zum Coaching geht IP9, während er seine erste Arbeitsstelle nach der universitären Ausbildung ausfüllt. Hier leidet er unter Leistungsdruck, den er unter anderem durch Personalmangel verursacht sieht, und empfindet besonders eine mangelnde Wertschätzung als frustrierend:

Und dieses, also, Arroganz des Managements, die keine Ahnung haben von den Sachen, Druck ausüben, basierend auf einer Machtposition und aus einer Rolle, aber ohne irgendwie ein Interesse oder ein Verständnis der Dinge, die da eigentlich zu tun sind. Und man praktisch als kompetenter Mensch keinerlei Wertschätzung und eine totale Depotenzierung der eigenen Handlungsvollmachten – ohne Wissen, was man da, also, ne, das hat mich sehr, sehr gestört.

Als besonders schwierig erlebt er, wie die mühevoll produzierten Ergebnisse seiner Arbeit keine Verwendung finden:

Und also bei hundertfünfzig Prozent gearbeitet. [. . .] Und dann hieß es eines nebligen Novembertages [. . .]: Ey Jungs, wir haben uns das jetzt überlegt, wir haben euch da irgendwie auf die falsche Schiene gesetzt. Wir nehmen jetzt eure Produkte und die Arbeitsergebnisse von einem dreiviertel Jahr, Tonne auf, rein! Wir haben es bezahlt! Also das ist der Deal, ne? Ihr macht, was wir wollen, die Ergebnisse gehören uns, wir entscheiden darüber, was damit passieren soll. [. . .] Irgend-eine strategische Ausrichtung hat sich geändert, leider, sorry, eure Lebensenergie und Lebenskraft muß jetzt in die Mülltonne.

Seine von ihm als mangelhaft eingeschätzte Karriereperspektive im Unternehmen läßt ihn an seiner Zukunft dort zweifeln. Anlaß für seine Inanspruchnahme von Coaching sei dann eine Sinnkrise gewesen. Dieser lägen sein Desinteresse an der Tätigkeit selbst und an den Zielen der Firma zugrunde:

Ja, auch schon aus einer tiefen Sinnkrise heraus. [. . .] Das ist doch keine Perspektive! Es sieht niemand, keine Wertschätzung und es ist irgendwie völlig, es ist eine Pseudo-Beschäftigung gewesen! Die ich gemacht habe, weil mir nichts anderes einfiel. Ich habe dem eine Bedeutung und einen Wert gegeben, aber in einem größeren Kontext ist das ja nichts, worauf man jetzt eine Karriere oder eine Entwicklung wirklich aufsetzen kann. [. . .] Es ließ sich einfach nicht transformieren in irgend etwas, mit dem man wirklich für sich persönlich, selbst, eine Bedeutung verleihen konnte, die irgendwie trägt.

Seine Überlegungen, auf eine andere Position im Unternehmen zu wechseln, scheitern an mangelnden Alternativen. Trotz Gesprächen mit anderen Mitarbeitern kann er für sich keine attraktive Position in der Firma ausmachen. Sein Wunsch, sich bezüglich des Inhalts seiner Arbeit zu verändern und mehr im Personalbereich tätig zu werden, wird von der Personalabteilung abgeschlagen. Coaching habe er in dieser Situation gebraucht, um die Hoffnung nicht aufzugeben und sich einen Raum für Reflexion und Unterstützung zu schaffen:

Das kann kein Mensch aushalten, wenn man nicht einen Raum sich schafft, in dem eine Art von Reflexion und Unterstützung für diese Herausforderungen möglich wird. [. . .] Kann man keine Woche aushalten, wenn man nicht im Hintergrund Leute hätte, die einen wieder stützen und mit einem neue Ideen entwickeln, wie man Verhalten variiert und irgendwie weiterkommt und eine Hoffnung behält: Aber vielleicht schaffe ich es doch irgendwie und halte mich über Wasser und komme vielleicht doch noch irgendwo hin, wo man es ganz gut aushalten kann.

Ein Begründungsmuster von IP9 kann hier folgendermaßen lauten: Wenn ich nicht weiß, wie ich mich verhalten kann, um hier erfolgreich zu sein, dann suche ich mir einen Coach, der mir durch gemeinsame Reflexion dabei hilft, doch noch neue Ideen zur Handlungserweiterung zu entwickeln und die Hoffnung zu behalten, daß die Situation besser wird.

Endgültig zur Kündigung entschließt sich IP9 dann, als er Assistent einer Chefin ist, mit der er starke Konflikte hat und bei der er wieder mangelnde Wertschätzung erlebt:

Von ihr gab es von morgens bis abends nur negatives Feedback! Egal, was man gemacht hat. Unabhängig von Ergebnissen. [. . .] Wenn man etwas gut gemacht hat – ich habe gute Sachen gemacht teilweise, Vorstandspräsentation, wo man echt dann glänzen konnte – dann gab es negatives Feedback für das, was ich dann statt dessen nicht gemacht hatte.

Ein Begründungsmuster von IP9 könnte hier folgendermaßen lauten: Wenn ich unabhängig von meinen Arbeitsergebnissen stets negatives Feedback bekomme, unter dem ich leide, und auch nicht weiß, was ich machen müßte, um mal ein positives Feedback zu erhalten, weil ich davon ausgehe, daß ich dann wiederum negative Kritik für die Aufgaben bekomme, die ich dann in der Zeit nicht bearbeitet habe, dann kündige ich meine Arbeitsstelle.

An seinem neuen Arbeitsplatz sei IP9 zufriedener. Er habe den Eindruck, daß die gegenwärtige Tätigkeit ihm mehr entspricht. Sie sei viel näher an seinen Interessen und an seinen Fähigkeiten als die vorherige. Abgesehen von der Tätigkeit selbst sei auch das Umfeld angenehmer. Coaching nimmt IP9 nun nicht mehr in Anspruch, er brauche es nicht mehr:

IP9: Und dann habe ich jetzt halt ein Setting gefunden, wo auch ein bißchen Wertschätzung halt da ist. In einem Kontext mit Menschen, wo das einigermaßen geht.

[. . .]

MM: Und jetzt, machen Sie jetzt noch Coaching? [. . .]

IP9: Nein. [. . .] Brauche ich nicht mehr.

Mit der Veränderung des Arbeitsplatzes und der hier erfahrenen Wertschätzung sieht IP9 für sich also nicht mehr die Notwendigkeit, Coaching in Anspruch zu nehmen. Obwohl es auch an seinem neuen Arbeitsplatz Kritik gibt, ordne er diese anders ein, da er sich von seinem Vorgesetzten und von seinen Kollegen unterstützt fühle.

Für IP9 können FreundInnen nicht die Funktion eines Coaches erfüllen. Er nimmt an, daß die Art von Unterstützung, die im Coaching geleistet wird, eine Freundschaft überlastet. Den Grund hierfür sieht er in der Qualität und Quantität des Bedarfes an Aufmerksamkeit und Zuwendung auf Seiten des Coachee:

Die Art von Unterstützung, die man da wirklich braucht, kann man aus dem Freundeskreis nicht kriegen, weil es überlastet die. [. . .] Weil der Bedarf an Ressourcen und Aufmerksamkeit, die es braucht, würde dieser Freundschaftsbeziehung widersprechen.[. . .] Diese Art von Zuwendung und Aufmerksamkeit, die man dann braucht, und dieser [betont:] Raum, sich auszubreiten mit den Erfahrungen, die man hat, dafür taugt eine Freundschaft nichts.

Ein Begründungsmuster von IP9 könnte hier folgendermaßen lauten: Wenn ich davon ausgehe, daß die Art und Menge meines Bedarfes an Aufmerksamkeit und Zuwendung meine Freundschaften überlastet, dann gehe ich mit diesen Wünschen vorzugsweise zu einem Coach.

Mit einem Coach sei es eine ganz andere Situation, da dieser dafür bezahlt werde, zuzuhören, auch bei sehr destruktiven Äußerungen. Darüber hinaus bringe der Coach eine Ausbildung mit:

Man bezahlt die Leute dafür, daß sie sich das anhören, was man dann an Frustrationen und also Dingen, was auch sehr destruktiv dann ist, daß sie sich das anhören und einem dann wirklich mit einer also fundierten Ausbildung, das kann ja nicht einfach jeder. [. . .] Ja, oder auch einfach, das sind einfach Leute, die sich dafür Zeit nehmen und sich das anhören.

Gespräche mit KollegInnen seien in dem Sinne auch keine Hilfe, da hier zwar ein Austausch stattfinde, es aber nicht möglich sei, gemeinsam Handlungsalternativen zu überlegen:

Also so destruktive Gesprächsstrukturen wie also, daß man gegenseitig die Facetten der Situation, die man als inakzeptabel empfindet, sich immer wieder reproduziert und sich das gegenseitig mitteilt. Das ist nicht schlecht irgendwie, aber es ist nicht konstruktiv, man kommt nicht weiter damit, es ist stinklangweilig. Man hört das, sagt dann: Mensch, ja gut, finde ich auch und nun, was machen wir jetzt? Ja, hm, keine Ahnung, weiter so, Pause ist um.

Es ist also eventuell möglich, Empathie von den KollegInnen zu erhalten. Aber es ist hier für IP9 nicht durchführbar, konkrete Erweiterungen der Handlungsfähigkeit zu entwickeln. Ganz anders sei dies bei einem Coach:

Ja, der auch zum Handeln ermuntert! [. . .] Diese Art von also praktisch Szenarien, anderen, wünschenswerten, lösungsorientierten Szenarien, die statt dessen stehen könnten. Das zu entwickeln.

Ein Begründungsmuster kann hier folgendermaßen formuliert werden: Wenn ich in meiner schwierigen beruflichen Situation auch nach Handlungsalternativen suche, diese aber nicht in Gesprächen mit meinen KollegInnen entwickeln kann, dann versuche ich dies vorzugsweise mit einem Coach, bei dem ich davon ausgehe, daß er mit mir lösungsorientiert wünschenswerte Szenarien entwickeln kann.

IP9 erwarte von einem Coach Kompetenz und Methoden, die IP9 akzeptiert. Außerdem solle der Coach wertschätzend sein und sich auf die Beziehung einlassen. Speziell gegenüber internen Coaches hat IP9 allerdings Zweifel bezüglich der Verschwiegenheit derselben und befürchtet, daß hier Informationen weitergegeben werden könnten.

IP9 ist sich nicht sicher, wann sein Beratungsbedarf gedeckt wäre. Es sei ihm schwer gefallen, das Coaching zu beenden, weil die Beziehung zum Coach einen eigenen Stellenwert gewonnen hätte. IP9 fragt sich daher, ob Coaching auch ohne Beratungsbedarf fortgesetzt wird, einfach weil es angenehm sei. Er empfinde es als widersprüchlich, daß sowohl eine engere zwischenmenschliche Beziehung besteht als auch eine Person dieser Zweierbeziehung ihr Geld damit verdient:

Am Ende hat mir die eine Beraterin in [deutsche Großstadt 2] gesagt, daß sie Schwierigkeiten hat, mich loszulassen. [. . .] Aber wenn man schon das Gefühl hat, also [lacht], wenn man im Extremfall, wenn man sagt: Hm, also machen wir jetzt auch dann weiter, wenn du das Gefühl hättest, ich hätte eigentlich keinen Beratungsbedarf mehr, aber es ist einfach nett!? [. . .] Wo natürlich diese Widersprüche zwischen eigentlich zwischenmenschlicher Beziehung im Coaching und Professionalität, die Leute verdienen ihr Geld damit! [. . .] Und das hat mir aber doch dann zu denken gegeben. [. . .] Also ich [. . .] habe immer überlegt: Woran würdest du denn merken, daß du jetzt keinen Beratungsbedarf mehr hast? Woran würde ich es merken? Und die Frage ist nicht

leicht zu beantworten. Weil natürlich, wie ich finde, gerade das Coaching in so einer Situation, wie ich sie eben hatte, einfach die Beziehung an sich einen Wert gewinnt und dann es ist nicht so leicht, für sich zu rechtfertigen, und zu sagen: Die beende ich jetzt.

In diesem Zusammenhang kritisiert IP9, daß im Coaching nie thematisiert wurde, woran er selbst merken würde oder wie er und der Coach gemeinsam feststellen könnten, daß die Arbeit ein gutes Ende findet und der Beratungsprozeß abgeschlossen werden kann.

Zur veränderten Inanspruchnahme von Coaching bemerkt IP9, daß früher ohne Coaching Ziele bei Schwierigkeiten in den Unternehmen nicht mehr erreicht worden und Entwicklungslinien der Arbeitenden abgebrochen seien ohne die Hilfe durch einen Coach:

Ich glaube mit Coaching ist einfach die Grenze dessen, also die Möglichkeiten, in bestimmten Situationen noch einen Schritt weiterzukommen und etwas aus den Dingen herauszuholen und etwas zu lernen und sich zu managen. Dafür hat man Unterstützung, das ermöglicht einen Schritt weiter. [. . .] Ich denke, früher sind bestimmte Entwicklungslinien einfach abgebrochen worden.

IP9 geht also davon aus, daß heutzutage sich mehr Menschen Unterstützung durch ein Coaching holen können und damit auch schwierige Situationen konstruktiv überwinden können.

Schlußfolgerung

IP9 beginnt, Coaching in Anspruch zu nehmen, als er sich beruflich in einer schwierigen Situation mit mangelnder Zufriedenheit befindet und so in eine Sinnkrise gerät. Er nimmt daraufhin Coaching in Anspruch, um hier die Wertschätzung zu erfahren, die ihm im Unternehmen fehlt. Außerdem kann er mit dem Coach einen Reflexionsraum entfalten, in dem Alternativen zu den bisherigen Handlungsweisen überlegt werden können. Für IP9 ist es an dieser Stelle logisch, den Reflexionsraum und die Entwicklung von Handlungsalternativen im Coaching zu suchen, da er sich mit ArbeitskollegInnen zwar gemeinsam über den Zustand im Unternehmen beklagen kann, dies aber insofern nicht konstruktiv wird, als hier keine neuen Handlungsmöglichkeiten überlegt werden und es dann nur bei der Kritik

bleibt. Weiterhin ist es für IP9 logisch, die Aufmerksamkeit und Zuwendung, die er benötigt, beim Coach zu suchen, da er befürchtet, seine FreundInnen mit dem großen Bedarf hieran zu überlasten.

In der Darstellung von IP9 finden sich Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen Freundschaftsbeziehungen und der Beziehung von Coach und Coachee im Coaching. Eine Ähnlichkeit des Coachings zur Freundschaft besteht in den Gesprächsmerkmalen des Zuhörens und der Wertschätzung. Auch daß die Beziehung einen Wert an sich entwickelt und zumindest bei einem Coaching zunächst kein Ende des Kontaktes bestimmt ist, kann als gemeinsames Element betrachtet werden. Unterschiede bestehen hier im Setting der Gespräche, in der Ausbildung und Bezahlung des Coaches und in der gezielten Entfaltung eines Reflexionsraumes im Coaching.

Bezüglich der Zunahme von Coaching geht IP9 davon aus, daß früher ohne Coaching Arbeitende bei Schwierigkeiten schneller aufgegeben hätten als heute mit der Hilfe von Coaching. So sei damals im Gegensatz zu heute die Überwindung von Krisen mit Hilfe von Coaching nicht in der Form möglich gewesen.

4.2.10 Auswertung Interviewpartner 10 (Coach)

Einführung

IP10 wird über eine Coach-Datenbank als möglicher Gesprächspartner ausgemacht und daraufhin per E-Mail kontaktiert. Er sagt einem Interview zum Thema Coaching sofort zu. Das Interview findet in der Wohnküche der Interviewerin statt, da IP10 sein Büro nicht in Berlin hat, aber beruflich in der Stadt ist. Es ist hier sehr gut möglich, das Interview ohne Störungen konzentriert durchzuführen. Es dauert 45 Minuten. IP10 möchte das Transkript des Gespräches nicht geschickt bekommen, da er keine Zeit und kein Interesse habe, es sich anzusehen. Er äußert aber Interesse an den Ergebnissen der Auswertung. Nach Zusendung derselben erfolgt keine Reaktion, also auch kein weiterer Kontakt. IP10 arbeitet in einer mittelständischen Unternehmensberatung und dort unter anderem als Coach.

Kommentierte Zusammenfassung des Interviews

Üblicherweise biete IP10 beim Erstkontrakt mit Coachees diesen sechs bis zehn Sitzungen an. Eine Sitzung dauere etwa drei Stunden. Nach sechs bis zehn Sitzungen finde erneut ein Kontraktgespräch statt, bei dem Bilanz gezogen werde bezüglich des Erreichten. Gegebenenfalls könnten dann weitere Coaching-Sitzungen vereinbart werden. Einige Coachees pausierten nach den ersten Sitzungen auch für eine gewisse Zeit, beispielsweise ein halbes Jahr oder ein Jahr, und kämen dann später erneut auf den Coach zu mit dem Wunsch nach weiteren Sitzungen. IP10 lehnt Coachings ab, die sich über Jahre erstrecken:

Über Jahre hinweg, da würde ich mich selber unwohl fühlen. Weil ich glaube, daß ich dann auch in einer gewissen Weise benutzt werde. Und daß der eigentliche Prozeß, der ja so ein Impuls, wo ich mich als Impulsgeber verstehe, nicht genügend in Gang gekommen ist. Also über Jahre einen Klienten zu haben ist natürlich gut für das Einkommen, aber ich glaube, es ist nicht gut für die Leistung des Coaches.

IP10 geht also davon aus, daß bei einer ausreichend guten Beratung durch den Coach, in der ein „Prozeß“ beziehungsweise „Impuls“ auf Seiten der Coachees entstehe, diese nicht die Notwendigkeit eines dauerhaften Coachings über Jahre bei sich sähen. Bei einem Beratungsprozeß, der über Jahre dauert, vermutet IP10, daß die Coachees aufgrund mangelnder Impulse im Coaching weiterhin den Wunsch nach Coaching hätten, dies also ein Zeichen für die mangelnde Leistung des Coaches sei.

Es könne sein, daß Leute Coaching beginnen, weil es von außen an sie herangetragen wird nach einem Assessment-center, in einem Mitarbeitergespräch, im Kontext von interpersonellen Konflikten oder aber weil sie selbst den Eindruck hätten, daß sie jemanden außerhalb ihres beruflichen Umfeldes bräuchten, mit dem sie sich unterhalten können, beispielsweise über eine Sinnkrise. In dem Fall, daß das Coaching an die Coachees von außen herangetragen wird, geschieht dies teilweise auch mit Druck:

Wir arbeiten mit [Unternehmen], die haben ein Assessment-center, wenn man von der Hierarchieebene [Ebene A] zu [Ebene B] geht. Da kommen nicht alle durch. Und diejenigen, die da gescheitert sind,

bekommen ein sogenanntes Development Gate. Das heißt, in einem Jahr müssen sie dann noch mal durch dieses Assessment-center. Und als Angebot – mit entsprechendem Zeigefinger, je nachdem, wie die Führungskraft so orientiert ist, versehen – wird Coaching genannt.

Wesentlich ist für IP10 beim Coaching die Arbeit an der Fähigkeit zur „Selbststeuerung“ des Klienten. Er hält intrapersonale Aspekte für entscheidend, worunter er insbesondere den Umgang mit Handlungsbehinderungen aller Art versteht:

Ich glaube, daß Coaching eine Hilfe ist, die eigene Selbststeuerung besser zu meistern. [. . .] Also ich glaube daran, daß eine intrapersonale Orientierung der nachhaltigste Veränderungsweg ist. Natürlich, ich kann über Können reden, ich kann über Wissen reden. Aber im Endeffekt geht es darum, wie gehe ich mit Barrieren um, die außen oder im Innen auftauchen. Und wenn sie im Außen auftauchen, was macht das im Innen, ne?

Erweiterte Handlungsfähigkeit ergebe sich dann aus einer guten intrapersonalen Selbststeuerung und Entwicklung. Zu dieser Entwicklung gehört für IP10 der Umgang mit „konstruktiven“ und „destruktiven Anteile[n]“ der Person:

Also es geht [. . .] für mich in einem guten Coaching immer wieder darum, in der Lage zu sein, die destruktiven Anteile in mir kennenzulernen und zu erkennen, und die konstruktiven Anteile. Und dann eine Möglichkeit zu finden, mit den destruktiven umzugehen. Und den konstruktiven einfach mehr Platz, mehr Raum zu geben. Und das ist etwas, von dem ich glaube, das kann nur auf so einer persönlichen Ebene entstehen.

Ein Begründungsmuster von IP10 könnte hier folgendermaßen lauten: Wenn ich meinen Coachees im Coaching Impulse geben will, so daß sie mit äußeren und inneren Barrieren besser umgehen können, dann muß ich eine gute persönliche Ebene schaffen und gemeinsam mit den Coachees an deren Selbststeuerung arbeiten, also an ihrem Umgang mit den eigenen konstruktiven und destruktiven Anteilen.

Im Coaching sieht IP10 die gesamte Person des Coachees involviert. So können auch üblicherweise als privat betrachtete Themen Gegenstand der Gespräche im Coaching sein:

Also ich spreche das auch manchmal an, wenn ich das Gefühl habe, da ist noch irgend etwas, also dieser Konflikt oder dieses Problem im beruflichen Kontext ist so groß, daß es natürlich auch eine private Dimension hat. [. . .] Ich mache auch die Erfahrung, daß so nach der zweiten, dritten Sitzung, wenn ein gewisses Vertrauen da ist, der Klient auch darüber spricht.

Thema sei hier beispielsweise die Partnerbeziehungen oder die Frage, wie die Tätigkeit als Führungskraft mit Elternschaft vereinbart werden könne:

Also wie kann ich Führungskraft und gleichzeitig Vater sein. Und das ist ein Spannungsfeld, ne.

Wie bereits dargestellt lehnt IP10 Beratungsprozesse, die sich über Jahre erstrecken, ab. Er befürchte, daß er dann eher in die Rolle eines Therapeuten geraten könnte, Übertragungen und persönliche Sympathien einen großen Stellenwert einnehmen könnten und im schlimmsten Fall eine persönliche Abhängigkeit entstünde. Auf die Nachfrage, ob IP10 bereits in der Situation war, hier Distanz schaffen zu müssen, gibt er an, daß dies ein- bis zweimal der Fall war. IP10 befürchtet auch, daß bei zeitlich sehr ausgedehnten Coachings der Kontakt zu einer Art Freundschaftsbeziehung wird:

Es bekommt dann manchmal auch etwas Kumpelhaftes.

Problematisch sei dann insbesondere die Vermischung solcher Kontakte mit finanziellen Interessen:

Das wird auch für [betont:] mich dann schwierig, ne, weil das ist auch, ist natürlich wieder auch eine Einkommensquelle. Und damit dann richtig umzugehen ist eine Herausforderung.

Ein Begründungsmuster von IP10 könnte hier folgendermaßen lauten: Wenn ein Coachee sich sehr langfristig von mir beraten lassen möchte, dann hätte ich zwar ein finanzielles Interesse daran, dies zu tun, befürchte aber, daß unsere Beziehung zu kumpelhaft wird, ich in die Rolle eines Therapeuten geraten könnte oder im schlimmsten Fall eine persönliche Abhängigkeit auf Seiten des Coachees entsteht, ich lehne daher sehr langfristige Coachings ab.

Durch Verständnis entwickle sich im Coaching ein Impuls für die KlientInnen. Als förderlich für dieses Verständnis betrachtet IP10 eine Ähnlichkeit zwischen den Coachees und sich selbst in Bezug auf Alter, Lebenssituation und Geschlecht:

Also ich mache die Erfahrung, daß ich – die meisten Klienten sind Männer, die meisten Klienten, mit denen ich arbeite, sind Männer so um die vierzig, fünfundvierzig. So in etwas meine Altersklasse. Und ich denke, daß da eine, ja, so ein Verstehen da ist, was so in dieser Entwicklungsphase auch als Mann in Führungspositionen mit Familie, mit ähnlichen Rahmenbedingungen, wichtig ist. Und da entsteht, so schätze ich das ein, in der Regel irgend so etwas wie ein Impuls.

IP10 geht davon aus, daß Freunde nicht die Unterstützung anbieten könnten, die ein Coach leiste. Dies liege daran, daß sie weder die Erfahrung, beispielsweise Führungserfahrung, eines Coaches hätten, noch ausreichende Distanz, um die Person direkt mit Themen konfrontieren zu können. Der Coach komme von außen und könne damit eine andere Sicht einbringen. Diese genannten Aspekte hätten etwas mit der Funktion des Coaches zu tun. Wichtiger noch als die Funktion sei aber die Person des Coaches also solche:

Aber ich glaube, daß es im Endeffekt immer etwas mit der Person zu tun hat. [. . .] Weil ich glaube, daß der persönliche Kontakt Impuls geben kann, in einen eigenen Entwicklungsprozeß einzusteigen. Und nur wenn das gelingt, so meine Sicht, dann ist Coaching erfolgreich, und dann ist das auch nachhaltig, was wir da tun. Und das hat aus meiner Sicht weniger etwas mit Funktion und mit Technik zu tun, sondern mehr mit Persönlichkeit.

Auch der Austausch mit KollegInnen sei kein Ersatz. Dieser scheitere am Konkurrenzverhältnis zwischen den Arbeitenden. IP10 führt diese Konkurrenz auf den kulturellen Hintergrund in Deutschland zurück, den er durch militärisches Denken geprägt sieht:

Also es ist leider so, daß in den meisten Unternehmen eher so ein militärisches Denken herrscht, wenn es um Karrieren geht. Also es ist so: Ich verdränge die anderen und kämpfe mich an die Spitze. Und so die Metapher des Kampfes ist da sehr, sehr stark. Und wo es den Kampf gibt, da gibt es auch Verlierer. Und niemand will wirklich verlieren. Weil das dann auch mit einem sozialen Tod zu tun hat. Und das ist sehr ausgeprägt und ist aus meiner Sicht einer der großen Hinderungsgründe, warum das Potential, das wir hier auch in Deutschland haben, noch nicht voll ausgeschöpft wird. Weil wir immer noch eine sehr militärische Kultur haben.

IP10 geht hier also davon aus, daß aufgrund der militärischen Kultur in deutschen Unternehmen MitarbeiterInnen die Notwendigkeit sähen, sich in Konkurrenz zueinander zu verhalten und so ein offenes Gespräch zwischen KollegInnen behindert wird. Es könne daher sinnvoll erscheinen, für ein solches Gespräch einen Coach aufzusuchen.

Eine hohe Arbeitsbelastung habe soziale Kosten zur Folge. Diese bezögen sich auch auf die zwischenmenschlichen Beziehungen der Coachees einschließlich der FreundInnen. Es könne eine allgemeine Vereinsamung stattfinden. Auch die Partnerschaften seien bedroht. Ein Ziel ist für IP10 das Bewußtmachen der sozialen Kosten beim Coachee:

Also ich denke, daß Beziehungen von Führungskräften schon besondere sein müssen, wenn sie gelingen sollen. [. . .] Wenn jemand siebzig, achtzig Wochenstunden hat, dann ist das zu viel! Und das hat dann auch soziale Kosten. Mir ist es wichtig, daß der Klient in dem Fall die sozialen Kosten sieht. Und auch eine bewußte Stellung dazu nimmt. Und nicht etwa nach zwei, drei Jahren, nach der Trennung sieht: Och, habe ich gar nicht gesehen.

Ein Begründungsmuster von IP10 könnte hier lauten: Wenn ich verhindern will, daß meine Coachees die potentiell negativen Konsequenzen ihrer übermäßigen Arbeitsbelastung für ihre sozialen Beziehungen erst dann realisieren, wenn sie bereits

eingetreten sind, dann versuche ich in der Gegenwart, meine Coachees auf die möglichen Folgen der Arbeitsbelastung aufmerksam zu machen.

Die Zunahme von Coaching erklärt sich IP10 aber nicht mit veränderten zwischenmenschlichen Beziehungen, sondern damit, daß durch die gesellschaftlichen Veränderungen von 1968 und die der siebziger Jahre ein Teil der Arbeitenden eine andere Sozialisation als früher mitbringe und die neue Generation von Führungskräften anspruchsvoller geworden sei: Sie wolle „auch den persönlichen Anteil in ihrer Arbeit mehr gewertschätzt wissen“. Auch sei der Leistungsdruck für die einzelnen MitarbeiterInnen durch die Globalisierung gestiegen:

Also Globalisierung führt natürlich auch zum Marktdruck und der muß ja weitergegeben werden, indem es irgendwie vom Unternehmen aufgenommen wird [. . .] Also die Aktienfunktionäre wollen immer mehr sehen. Das ist gerade bei Aktiengesellschaften doch deutlich zu sehen. Es sind sehr viele Finanzinvestoren da drin, die eine immer größere Rolle spielen. Es sind institutionelle Anleger da, die in der Regel ihre Rendite haben wollen. Und das ist so Mitte der Neunziger Jahre hat das ja irgendwie angefangen und jetzt erleben wir schon so einen Peak [engl. Gipfel]. Und das ist etwas, was sich auch in Leistungsdruck auf den einzelnen Mitarbeiter auswirkt.

Die Globalisierung und der Druck in den Unternehmen, eine hohe Rendite beispielsweise für Aktionäre zu erwirtschaften, haben laut IP10 also direkte Konsequenzen für die MitarbeiterInnen, da der mit der Globalisierung einhergehende Wettbewerbs- und Gewinndruck in Form von Leistungsdruck an diese weitergegeben würden. IP10 spricht diesbezüglich auch von einer zunehmenden Komplexität des Wirtschaftsgeschehens und von der Notwendigkeit, interkulturell zu arbeiten.

Der andere Punkt ist die zunehmende Komplexität, das heißt also, ich denke, daß die meisten Manager mehr und mehr auch in global orientierten Unternehmen an Grenzen kommen, die einfach systemimmanent sind. Wenn man zum Beispiel interkulturell arbeitet, irgendwann versteht man den anderen einfach nicht mehr.

IP10 geht also davon aus, daß aufgrund des Leistungsdrucks und anderer Konsequenzen der wirtschaftlichen Globalisierung wie der zunehmenden Komplexität und einer erforderlichen interkulturellen Zusammenarbeit eine zunehmende Anzahl

von Menschen für sich die Notwendigkeit von Coaching sieht. Coaching könne hier bei der Bewältigung einiger Herausforderungen helfen, die im Zusammenhang mit einer globalisierten Wirtschaft entstünden. Es gebe aber auch Grenzen der Hilfe durch ein Coaching:

Und damit umzugehen, da ist der Versuch, ja, mit Coaching ein Stückchen weiterzukommen. Das geht zum Teil, zum Teil sind wir aber auch wirklich an Systemgrenzen. Dann ist es einfach zu komplex, dann kann man einfach nicht mehr auch durch Coaching etwas verändern, sondern man müßte gegebenenfalls vielleicht mal an die Strukturen gehen.

Hier stellt IP10 also fest, daß Coaching zwar teilweise helfen könne, mit den Belastungen umzugehen, daß aber gleichzeitig die Problematik so komplex sei, daß an dieser Stelle nur noch strukturelle Änderungen Hilfe bringen könnten.

Schlußfolgerung

Zu den Zielen eines Coachings gehören für IP10 eine verbesserte Selbststeuerung auf Seiten des Coachees im Sinne eines gezielten Umgangs mit destruktiven und konstruktiven Anteilen der Person und ein Bewußtwerden der sozialen Kosten, falls die Coachees sehr viel arbeiten und ihre zwischenmenschlichen Beziehungen hierunter leiden. Die Zunahme von Coaching erklärt IP10 sich zum Teil durch die veränderte Sozialisation der Führungskräfte, die im Sinne der sozialen Veränderungen der sechziger und siebziger Jahre geprägt sei. Arbeitende wünschten sich in der Folge mehr Wertschätzung für ihre Arbeit. Weiterhin geht er davon aus, daß durch die Globalisierung der Wettbewerbs- und damit auch der Leistungsdruck zugenommen haben und die Arbeitenden unter einer zunehmenden Komplexität des Wirtschaftsgeschehens leiden. Coaching werde an dieser Stelle in Anspruch genommen, um in der Folge auftauchende Probleme zu überwinden. Dies könne hier aber nur noch partiell helfen, teilweise sei es nötig, an den diesbezüglichen Strukturen etwas zu ändern. IP10 bezieht also strukturelle Faktoren im Sinne von gesellschaftlichen Veränderungen mit in seine Überlegungen ein, warum Coaching zunimmt. In seiner Tätigkeit mit den Coachees arbeitet er an einer intrapersonalen Veränderung, um zusätzliche Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen. Hier kann also von Hilfe beim Erreichen subjektiver Verbesserungen innerhalb des bestehenden,

restriktiven Rahmens ausgegangen werden, da die angestrebten Veränderungen rein intrapersonaler Natur sind, beispielsweise im Sinne von Selbststeuerung der Coachees.

IP10 sieht, daß die hohe Arbeitsbelastung seiner Coachees Belastungen für deren zwischenmenschliche Beziehungen mit sich bringt. Im Kontakt mit den Coachees hält er Verständnis für wichtig, das für ihn auch durch eine Ähnlichkeit der Lebenswelten von Coach und Coachee entsteht. Er geht davon aus, daß der Coach mehr durch die eigene Person als durch Techniken bewirkt. Die im Coaching besprochenen Themen beziehen sich auch nicht nur auf Berufliches, sondern ebenso auf Themen, die üblicherweise als privat betrachtet werden wie beispielsweise die Paarbeziehung oder die Rolle als Elternteil. Insbesondere in dieser Vielfalt der eingebrachten Themen und im notwendigen Verständnis bestehen wichtige Ähnlichkeiten zu Gesprächen unter Freunden. Er möchte sich aber nicht als Ersatz für fehlendes soziales Umfeld verstanden wissen. Er bringe als Coach eine andere Erfahrung in die Gespräche ein, insbesondere berufliche Erfahrung. Außerdem wünscht er keine zeitlich unbegrenzten Beratungsprozesse, um das Entstehen von Kumpelhaftigkeit und persönlicher Abhängigkeit im Coaching zu vermeiden. In dieser zeitlichen Begrenzung, im Setting und in der Bezahlung bestehen wesentliche Unterschiede zu Freundschaftsbeziehungen.

4.2.11 Auswertung Interviewpartner 11 (Coach)

Einführung

Der Kontakt zu IP11 entsteht über persönliche Netzwerke. Er stimmt einem Interview zum Thema Coaching sofort zu. Das Interview findet zur Mittagszeit in den Praxisräumen von IP11 statt. Es dauert eine Stunde und sechs Minuten. Das Interview kann konzentriert und ohne Unterbrechungen durchgeführt werden. IP11 äußert Interesse sowohl am Transkript des Interviews als auch an den Ergebnissen der Auswertung. Nach Zusendung des Transkripts merkt er an, daß er an einigen Stellen eine andere Interpunktion des Geschriebenen bevorzugt hätte, er jedoch denke, daß im Prinzip klar sei, was er meint. Da IP11 hierbei keine konkreten Textstellen nennt, werden keine diesbezüglichen Änderungen am Transkript vorgenommen. Nach Zusendung der Auswertungsergebnisse erfolgt keine Reaktion, also auch kein weiterer Kontakt. IP11 arbeitet freiberuflich beziehungsweise als Solo-Selbständiger und bietet hier unter anderem Coaching an.

Kommentierte Zusammenfassung des Interviews

IP11 betont, daß die Dauer von Coachings „extrem unterschiedlich“ sei. Diese dauerten zwischen drei Sitzungen und mehreren Jahren. Er weist hier auf den Unterschied zwischen seiner Erfahrung beziehungsweise Praxis und der Literatur zum Thema hin:

Auch wenn so in der Coaching-Literatur immer gesagt wird, ne, also Coaching ist immer nur auf ein Thema zentriert, sonst muß nachkontrahiert werden, ein neuer Kontrakt geschlossen werden. Hat sich bei mir einfach, einige wenige, haben sich einfach so als, herauskristallisiert, die kommen kontinuierlich weiter. Und da hat sich das schon mittlerweile auch einfach als, ja, es hat sich nicht als tauglich erwiesen, quasi nach jedem fünften Mal quasi ein neues Kontraktgespräch zu führen. Sondern da hat sich einfach so eine gewisse Kontinuität entwickelt. [. . .] Da ich ja mit erwachsenen, selbststeuerungsfähigen Gegenübern zu tun habe, die ich auch immer frage, ob sie das noch wollen, ob das denn auch das Richtige ist, schmeiße ich die nicht deswegen raus, weil in irgend einem Buch steht, daß das aber nur, was weiß ich, maximal zehn Sitzungen oder so etwas sein darf.

Aufgrund seiner Erfahrungen trifft IP11 also einige Coachees auch ohne jeweils neuen Vertrag kontinuierlich weiter, obwohl er sagt, daß in der von ihm genannten Literatur entweder der Abschluß eines neuen Vertrages nach einer definierten Anzahl von Treffen beziehungsweise nach Bearbeitung eines umrissenen Problems oder das Beenden des Coachings gefordert wird. Ein Begründungsmuster von IP11 könnte hier folgendermaßen lauten: Wenn ich aufgrund meiner Erfahrung zu dem Schluß komme, daß es tauglich ist, erwachsene und selbststeuerungsfähige Coachees kontinuierlich zu treffen, auch ohne regelmäßig nachzukontrahieren oder die Beratung nach einer spezifischen Anzahl von Treffen, beispielsweise nach zehn Beratungsstunden, zu beenden, dann tue ich das vernünftigerweise, obwohl die Fachliteratur ein anderes Vorgehen empfiehlt.

IP11 geht davon aus, daß Coachees bei sich die Notwendigkeit eines Coachings meistens dann feststellten, wenn sie ein Problem nicht mit den bisher bewährten Mittel bewältigen, sie sich also mit einer Handlungsbehinderung konfrontiert sehen:

Meistens ist es wohl irgend ein aktuelles Problem, aktuelle Situation, wo sie das Gefühl haben, mit den bislang bewährten Mitteln nicht so recht voranzukommen und dann meistens irgendwie davon gehört haben, O.K., irgendwie gibt es da auch noch etwas anderes.

Im Coaching könne er dann bei der Erweiterung von Handlungsfähigkeit auf Seiten des Coachees unterstützen, indem er beim Erkennen und Nutzen bestehender Spielräume hilft. Bei der Einführung gänzlich neuer Systemregeln in Unternehmen könne allerdings auch er mittels Coaching nicht helfen:

Aber manchmal gibt es ja auch durchaus noch einen gewissen Handlungsspielraum auch innerhalb von Regeln. [. . .] Und diesen Bewegungs- oder Handlungsspielraum auszuloten, da kann Coaching, ein Coach dann eben helfen. [. . .] Sich da auch wieder handlungsfähig zu machen, also quasi auch die Systemspielregeln nochmal so ein bißchen von halb-außen betrachten zu können, um dann sich selber innerhalb der Organisation vielleicht auch wieder neu handlungsfähig zu machen oder zumindest so zu erleben. [. . .] Wobei es nicht hilft, ist, komplett neue Regeln in einem System zu installieren.

Ein Begründungsmuster von IP11 kann hier folgendermaßen lauten: Wenn ich meinen Coachees im Coaching helfen will und weiß, daß es nicht möglich ist, daß ein einzelner Mitarbeiter oder eine einzelne Mitarbeiterin komplett neue Regeln in ein System einführt, dann helfe ich ihm oder ihr, seine respektive ihre Situation zu reflektieren, also von halb-außen zu betrachten, um verbliebene Handlungsspielräume zu erkennen und zu nutzen.

Zu den aktuellen Problemen, die als Anlässe für Coaching dienen, gehören laut IP11 Probleme mit MitarbeiterInnen, Probleme mit der Effektivität bei der Arbeit, zwischenmenschliche Schwierigkeiten und intrapsychische Konflikte wie beispielsweise Entscheidungskonflikte bezüglich widersprüchlicher Interessen oder wechselnder Anforderungen. Auch befähige eine Fachqualifikation wie beispielsweise ein Physikstudium nicht in dem Sinne für Führungsarbeit in einem Unternehmen, da keine Ausbildung in der notwendigen Beziehungsarbeit stattgefunden habe.

Manager wird man ja meistens, weil man irgendwie besonders gut in irgend einem Fachgebiet ist. Deswegen kommt man auf so eine Führungsposition. [. . .] Problem ist einfach nur, daß man einfach feststellt, daß dieses Managersein oder Managen zu einem großen Prozentsatz eben gar nicht so sehr die Fachqualifikation erfordert, sondern vor allen Dingen Menschenarbeit ist, Beziehungsarbeit ist. Und das nimmt bis zu hundert Prozent der Arbeitszeit ein, hat aber mit dem ursprünglichen Berufsbild des Ingenieurs oder des Physikers oder so nicht unbedingt was zu tun.

Coaching fülle hier eine Leerstelle. Ein von IP11 bei einigen Coachees vermutetes Begründungsmuster könnte daher so heißen: Wenn ich im Zuge meiner Arbeit auf sehr komplexe Strukturen treffe und bei meiner Arbeit mit Menschen auch Beziehungsarbeit leisten müßte, ich aber Schwierigkeiten habe, hiermit umzugehen, eventuell auch, weil ich in meinem Studium darauf nicht vorbereitet wurde, dann gehe ich zu einem Coach, der mir bei der Bewältigung der Komplexität helfen und mir noch fehlende soziale Kompetenzen vermitteln soll.

Als aktuelle Probleme könnten sich aber auch Sorgen um die eigene Gesundheit oder familiäre Probleme präsentieren. Ausgangspunkt der gesundheitlichen und familiären Probleme sei häufig Überarbeitung:

Überarbeitung! [. . .] Einfach dieses Gefühl: Oh, wenn ich das jetzt so noch einfach so weitermache, dann gehe ich vor die Hunde. Also dieses vor die Hunde gehen, kaputt gehen, erste körperliche Symptome haben, vielleicht schon mal ein Hörsturz oder ähnliche deutliche Warnzeichen, das ist ganz häufig ein Anlaß, um zu sagen, irgend etwas muß sich ändern, und das kann dann eben auch Anlaß für ein Coaching sein. Und oder damit einhergehend auch so Veränderungen der persönlichen Lebenssituation, Heirat, Kinder, unzufriedener Partner, ja: Du bist nie zu Hause, so kann das nicht weitergehen, ich gehe auch arbeiten. Also so diese, wie heißt das, die Vereinbarkeit der Lebenssphären. Mit all den Problemen, die da so auftauchen können. Das ist bei mir zumindest auch häufig ein Anlaß, ist nicht unbedingt das einzige Anliegen, was daraus resultiert, da was zu machen, in dieser Mischung von Privatleben und Arbeitsleben. Aber daraus resultiert zumindest der Anlaß, was zu tun.

IP11 selbst spricht hier die Vereinbarkeit der verschiedenen Lebenssphären an, die in ihrem mangelnden Gelingen zu Problemen führen kann. Die resultierende Überlastung führt laut IP11 für die Coachees insbesondere zu Problemen in den Beziehungen zur Familie oder zu Freunden:

Wenn man immer nur am Schupfern ist und kaum noch nach Hause kommt, dann gibt das irgendwann Probleme im Sozialleben! Ob das nun die Familie ist oder die Liebste oder der Liebste zu Hause, oder die Freunde, die man eh schon nicht mehr gesehen hat.

Aber auch andere, eher als privat betrachtete Themen wie etwa Suchtprobleme würden im Coaching erörtert:

Im Coaching kommt es durchaus vor, daß, was weiß ich, überhöhter Alkoholkonsum und die Sorgen darum, ob das womöglich doch etwas zu viel des Guten ist [. . .].

Anlaß dafür, daß Menschen bei sich die Notwendigkeit eines Coachings feststellen, kann laut IP11 also eine große Bandbreite an Themen aus der Berufswelt sein. Der hier entstehende Leistungsdruck hat auch Konsequenzen für das Privatleben der

Coachees: Neben den beruflichen Aspekten könnten auch eher als privat betrachtete Probleme wie Gesundheitsschwierigkeiten durch Leistungsdruck oder Partnerschaftskonflikte durch Zeitmangel dazu führen, daß die Coachees etwas ändern wollten. Den zunehmenden Leistungsdruck der Coachees erklärt sich IP11 unter anderem mit dem Personalabbau der vergangenen Jahre, den er wiederum mit der Globalisierung in Zusammenhang bringt:

Allgemein einfach das Gefühl von einer immensen Arbeitsverdichtung. Also daß auf fast allen Hierarchieebenen darüber geklagt wird, daß es in den letzten Jahren zu einer immer weiter fortschreitenden Arbeitsverdichtung gekommen ist. Und da könnte man natürlich sagen, klar, das ist, wenn man so will, auch ein Auswuchs von Globalisierung, Personalabbau der letzten zehn Jahre: Irgendwo ist es geblieben! [. . .] Das ist dieses Gefühl von immenser Arbeitsverdichtung, dieses Gefühl von Zeitknappheit, nicht mehr damit zu Rande zu kommen, mehr Aufgaben pro Zeiteinheit abarbeiten zu müssen, aber irgendwann ist der Tag einfach vorbei! Dann ist die Woche vorbei und der Monat vorbei und es ist trotzdem nicht alle Arbeit geschafft.

IP11 geht also davon aus, daß die Globalisierung zu einer Arbeitsverdichtung geführt hat, die für den Einzelnen in Zeitknappheit münden kann, so daß dieser sich unter dem Druck sieht, mehr Aufgaben pro Zeiteinheit bearbeiten zu müssen, teilweise aber das Arbeitspensum einfach nicht mehr schaffen kann. Durch die Globalisierung sei auch der Konkurrenzdruck zwischen den Unternehmen stark gestiegen, was ebenfalls zum Leistungsdruck für die einzelnen MitarbeiterInnen beitrage:

Ich denke mal schon, daß insgesamt, sicherlich branchenunterschiedlich auch noch, aber daß der Konkurrenzdruck einfach massiv zugenommen hat.

Ein weiterer Ausgangspunkt für die Zunahme der Inanspruchnahme von Coaching sei die zunehmende Komplexität von Organisationen und dadurch folgend die zunehmende Komplexität der Arbeitsstrukturen:

Und mit Sicherheit hat auch eine zunehmende Komplexität einfach von Organisationen, deren Aufgaben und damit dann eben auch der Komplexität der eigenen Aufgabenstruktur zugenommen. Und je komplexer, desto schwieriger, mit einfachen Mitteln, mit einfachen Hebeln die Sachen in den Griff zu kriegen.

Als wesentlich für die Zunahme von Coaching betrachtet IP11 auch eine Unsicherheit bei den Coachees in Bezug auf die Zukunft, einschließlich Existenzsorgen:

Also eine höhere Unsicherheit über das, was wohl morgen sein wird. Also genügen die Anstrengungen, die gestern und die heute gereicht haben, um halbwegs profitabel bestehen zu können, reicht das morgen noch? [. . .] Also so eine prinzipielle Unsicherheit, daß man nicht mehr weiß, ob das, was man tut, wirklich erfolgversprechend ist, ob es das Richtige ist, was man tut. Und ob, wenn man dann schon das Richtige tut, ob man das Richtige auch auf die richtige Art und Weise tut. [. . .] Was ist nun richtig? Und immer irgendwie auch dieses Gefühl, vielleicht weiß ja aber jemand anderes besser, was funktionieren könnte.

Ein Begründungsmuster, das IP11 bei einigen Coachees vermutet, könnte also folgendermaßen lauten: Wenn ich mir unsicher bin, ob meine Anstrengungen von heute auch morgen noch ausreichen, um meine Existenz zu sichern, und ich nicht weiß, ob ich wirklich das Richtige tue, beziehungsweise, ob ich das, was ich tue, auf die richtige Art und Weise angehe, dann gehe ich mit diesen Fragen zu jemandem, den oder die ich hier für einen Experten oder eine Expertin halte, nämlich zu einem Coach.

IP11 betrachtet andere Formen des Reflektierens, wie Bücher zu lesen, alleine nachzudenken oder mit anderen Menschen zu sprechen – so lange diese noch zuhören mögen - als gute Alternativen zu Coaching:

Wolfgang Loos glaube ich hat ja auch gesagt: Es gibt durchaus vernünftige Alternativen zum Coaching! Bücher lesen! Nachdenken! [beide lachen] Sich mit anderen unterhalten! Freunde, Verwandte oder sonstwie mit einem zusammengespannte. Problem ist natürlich nur: Die mögen es irgendwann nicht mehr hören!

Ein mögliches Begründungsmuster könnte hier lauten: Wenn ich Reflexionsbedarf habe und diesen mit dem Lesen von Büchern oder durch Unterhaltungen mit FreundInnen oder Verwandten decken kann, dann habe ich kein Interesse daran, einen Coach dafür in Anspruch zu nehmen.

In den Unterhaltungen mit FreundInnen oder Verwandten sei aber ein Problem, das der Hilfe durch diese entgegenstehe, daß in den Gesprächen wenig neue Szenarien entwickelt würden und diese Mitmenschen eventuell nicht öfter ausreichend lange zuhören könnten:

Beziehungsweise da nehmen dann solche Gespräche darüber nehmen halt dann halt immer gern immer ein und denselben Verlauf. Der eine berichtet über seine Arbeit und der andere sagt, ach du Armer, Mensch, da mußt du mal auf den Tisch hauen. Oder so. Aber da kommt dann wenig an neuem Input, weil die haben natürlich logischerweise auch noch eine andere Beziehung miteinander, die gepflegt werden muß. [. . .] Da kann man nicht davon ausgehen, daß einem jemand öfter für anderthalb oder zwei oder womöglich noch länger Stunden geduldig zuhört und sich dann unter Umständen noch schlaue Fragen oder Kommentare oder sonst etwas aus den Rippen schneidet. Da ist nach zehn, fünfzehn Minuten ist da meistens der Ofen aus [. . .].

Ein Begründungsmuster, das IP11 bei Menschen, die Coaching in Anspruch nehmen, vermutet, könnte also heißen: Wenn mir meine Partnerin beziehungsweise mein Partner oder meine FreundInnen nicht ausreichend lange zuhören, wenn ich über meine Schwierigkeiten sprechen möchte, und ich aus diesen Gesprächen auch nicht ausreichend konstruktive Hinweise für die Zukunft erhalte, dann spreche ich über diese Schwierigkeiten vernünftigerweise gleich mit einem Coach.

Mit KollegInnen oder gar Vorgesetzten sei es nicht möglich, so offen zu sprechen wie mit einem Coach, so daß die Probleme auch hier nicht ersatzweise besprochen werden könnten:

Aber einfach auch mal ungeschminkt, ohne Rücksicht, einfach mal die Wahrheit sagen zu dürfen, wie man die gottverfluchte Arbeit denn eigentlich findet. Also wo man auch nicht taktisch kommunizieren muß, daß man überlegt: Wem gegenüber kann ich denn was sagen? Wem gegenüber kann ich auch sagen, daß eigentlich seit drei Monaten überhaupt keinen Bock habe, morgens, wenn der Wecker schellt, mich aus dem Bett zu schälen und zur gottverfluchten Maloche zu gehen, wenn man eigentlich lieber liegen bleiben würde. Das kann ich natürlich einem Arbeitskollegen, womöglich einem Vorgesetzten nur sehr begrenzt so ungeschminkt mitteilen.

Ein Begründungsmuster, das IP11 bei Coachees also vermutet, könnte folgendermaßen lauten: Wenn ich Schwierigkeiten bei der Arbeit habe, über die ich reden möchte, ich aber nicht weiß, wem gegenüber ich bei der Arbeit offen sprechen kann, ohne Sanktionen befürchten zu müssen, dann gehe ich vorzugsweise zu einem Coach, bei dem ich keine negativen Konsequenzen aufgrund eines offenen Gespräches befürchten muß.

Hier könne der Coach eine neutrale Position einnehmen, weil er keine eigenen Interessen in Bezug auf den Coachee verfolge:

Also einer der nicht, wie die vielen anderen, mit denen man zu tun hat, so den üblichen Interessen, eigenen Interessen verhaftet ist. [. . .] Dem kann man auch blöde Sachen sagen, Unangenehmes, Tabuisiertes, und dem ist das letztendlich scheißegal! Weil er nicht damit, mit den Auswirkungen dessen nix zu tun hat. Ja? Wenn ich meiner Liebsten ganz ungeschützt Sachen sage, dann muß ich immer noch befürchten, daß sie ja auch selber die Auswirkungen dessen spürt und darauf auch logischerweise auch reagiert! Der Coach, der muß nicht reagieren!

IP11 schränkt diese Neutralität der Coaches allerdings ein auf externe Coaches:

Das gilt natürlich nur für Coaches, die nicht organisationsintern eingesetzt werden. Sondern nur für externe Coaches.

Zuhören mit der Absicht des Verstehens sei zentral in der Tätigkeit des Coaches:

Zuhören ist sicherlich erst mal die erste Verhaltensmaßregel für einen Coach. Wobei das Zuhören und Verstehen und auch sichtbar verstehen [betont:] wollen glaube ich das ist. Also nur die Klappe halten ist noch kein Zuhören. Sondern dieses Zuhören mit dem möglichst spürbaren verstehen wollen des Anderen und dessen, was er erzählt. Und über das Erzählte auch irgendwie verstehen wollen, wie lebt der tagtäglich in seiner Arbeit? Was macht der da? Was erlebt der da? Und was geht da in ihm vor?

Sich mit anderen auszusprechen sei aber hilfreich, wenn es möglich ist. Die Menschen, die dies tun, bräuchten dann eventuell kein Coaching:

Also sich mit anderen aussprechen hilft mit Sicherheit. Das sind dann die sechs Siebteile, die machen auch kein Coaching, oder machen [betont:] noch keins, wer weiß. Die finden andere Wege. Ich finde ja Bücher lesen und Nachdenken immer noch die probatesten Strategien! [beide lachen] Und so schön billig!

IP11 geht also davon aus, daß solche Personen, die sich mit Menschen ihres Umfeldes austauschen können, für sich nicht die Notwendigkeit eines Coachings sehen. Wenn es also möglich ist, sich mit Mitmenschen außerhalb eines Coachings offen zu unterhalten und auch ein Zuhören möglich ist, sind in dieser Darstellung Parallelen zwischen Freunden und Coaches festzustellen. Konsequenterweise nennt IP11 sich einen Miet-Freund:

MM: Wie könnte man so die Beziehung dann kennzeichnen zwischen Coach und Klient?

IP11: [lacht] Als Miet-Freund! [. . .] Man ist natürlich nicht wirklich ein Freund, man geht keine Freundschaftsbeziehung ein, aber für die Dauer, wo man da zusammenhockt, hat es manchmal quasi-freundschaftliche Qualitäten im Sinne, daß da schon ein hohes Maß an Intimität vermittelt wird. Wobei – und da sind dann auch die Grenzen der Freundschaft – das nicht gleichgewichtig verteilt ist. Der eine nimmt mehr, als er gibt, und umgekehrt. Also insofern Miet-Freund. Daß schon klar ist, ne, dafür wird Geld bezahlt. Das ist irgendwie auch eine geldwerte Leistung, aber das ist schon eben auch eine [betont:] intime Beziehung, zumindest im Einzelcoaching [. . .]. Aber so in diesem Eins-zu-eins-Setting hat das schon ein bißchen was von so einer Miet-Freundschaft, einer Intellektuellen-Prostitution.

Einen deutlichen Unterschied zwischen Freundschaft und Coaching markieren für IP11 also die asymmetrische Beziehung und die Bezahlung. Gerade aber das hohe Maß an Intimität innerhalb solcher Zweiergespräche erscheint ihm als Nähe zur Freundschaft.

Ein Begründungsmuster von IP11 könnte folgendermaßen lauten: Wenn ich meinen Coachees eine Gegenleistung für ihre Bezahlung geben möchte und ich annehme, daß es für sie wichtig ist, daß ihnen jemand zuhört und sie verstehen will, auch weil sie dies in ihrem sonstigen sozialen Umfeld nicht bekommen können, dann tue ich genau das und bin eine Art Miet-Freund.

Schlußfolgerung

Anlaß für die Inanspruchnahme von Coaching ist laut IP11 bei den Coachees häufig, daß sie Probleme mit bisher bewährten Mitteln nicht lösen könnten und daher Hilfe beim Überwinden derselben suchten. So könne im Coaching eine Vielfalt an Themen Gegenstand der Gespräche werden. Es finden hier berufliche Themen Betrachtung, aber auch Probleme durch Überarbeitung, weil der Leistungsdruck sich negativ auf das Privatleben auswirke, ebenfalls können Suchtprobleme in die Gespräche einfließen. Wichtiges Ziel eines Coachings ist für IP11 das Schaffen einer erweiterten Handlungsfähigkeit der Coachees. IP11 verweist dabei einschränkend darauf, daß Coaching nicht beim Etablieren neuer Systemregeln in Unternehmen helfen kann. In diesem Sinne ist also von einem Versuch des Schaffens einer subjektiven Verbesserung für die Coachees im bestehenden, restriktiven Rahmen auszugehen, da die Bedingungen auf vorhandene Spielräume hin betrachtet, nicht aber verändert werden.

Eine Ähnlichkeit zwischen Coaching und Freundschaft besteht in der Darstellung von IP11 im hohen Grad an Intimität solcher Gespräche, im teilweise nicht begrenzten Zeitumfang der Coachings und im Besprechen einer Vielfalt von Themen, die auch eher private Aspekte umfassen kann. Unterschiede werden durch die Bezahlung und die Asymmetrie in der Beziehung markiert.

Die Zunahme von Coaching erklärt IP11 sich mit Auswirkungen der Globalisierung, die zu erhöhtem Wettbewerbsdruck für die Unternehmen und damit zu steigendem Leistungsdruck für die Mitarbeiter führe, den diese teilweise nicht bewältigen könnten und so die Notwendigkeit eines Coachings für sich sähen. Auch führten eine zunehmende Unsicherheit und Existenzsorgen bezüglich der Zukunft dazu, daß Menschen Hilfe im Coaching suchten.

4.2.12 Auswertung Interviewpartner 12 (Coachee)

Einführung

Der Kontakt zu IP12 entsteht über persönliche Netzwerke. Als er von diesem Dissertationsvorhaben hört und daß hierfür noch InterviewpartnerInnen gesucht würden, meldet er sich daraufhin von sich aus. Das Interview findet in einem Besprechungsraum der Firma, in der IP12 arbeitet, an einem Nachmittag statt und dauert 52 Minuten. Es kann konzentriert und ohne Störungen durchgeführt werden. IP 12 äußert Interesse sowohl am Transkript als auch an den Ergebnissen der Auswertung. Er hat nach Erhalt des Transkripts keine diesbezüglichen Korrekturen oder Einwände. Die Auswertung ergänzt er, diese Ergänzungen sind in den Fußnoten im Originaltext von IP12 nachzuvollziehen. Im Anschluß an die Schlußfolgerung werden hier die divergierenden Interpretationen von IP12 und der Autorin thematisiert.

Nach einem Studium der Naturwissenschaften nimmt IP12 seine Tätigkeit in der Firma auf, in der er auch jetzt arbeitet. Dort leitet er Projekte und koordiniert verschiedene Abläufe. Wöchentlich arbeitet er zwischen vierzig und achtundvierzig Stunden. In den letzten fünf Jahren ist er privat zweimal umgezogen, in den letzten zehn Jahren insgesamt viermal.

Kommentierte Zusammenfassung des Interviews

IP12 hat in der Vergangenheit Coaching in Anspruch genommen: Zunächst gibt es hier sechs Sitzungen zu je eineinhalb Stunden, die in monatlichen Abständen stattfinden. Nach weiteren sechs Monaten findet dann noch ein zusätzliches Treffen statt, in dem durch das Coaching angestoßene Veränderungen besprochen werden. Die Kosten des Coachings werden, da es sich um internes Coaching handelt, von der Firma übernommen. IP12 erklärt, daß er auch dem internen Coach vertraut. Die Inanspruchnahme von Coaching wird an IP12 von seiner Vorgesetzten herangetragen:

Also ich wurde eigentlich im Prinzip von meiner damaligen Vorgesetzten halt auf das Coaching nicht unbedingt gesetzt, aber im Prinzip hat sie gesagt, das wäre eine Ausbildungsmaßnahme, einfach weil es auch

nicht bloß reine Ausbildungsmaßnahme war, sondern einfach, weil es halt auch sicherlich Differenzen zwischen mir und meiner Chefin gab. Und sie selber [. . .] hat wahrscheinlich gefunden, daß das vielleicht die richtige Maßnahme wäre, mich da auf ein Coaching zu schicken. Daß vielleicht einfach auch die Kommunikationsschwierigkeiten teilweise vielleicht ein bißchen besser werden zwischen mir und ihr.

Zu Beginn ist IP12 nicht erfreut, Coaching in Anspruch nehmen zu sollen, da er sich auf dem Gebiet, in dem ihm geholfen werden soll, nämlich Zielorientierung, bereits kompetent fühlt.

Weil ich eigentlich das Gefühl hatte, daß ich schon recht zielorientiert arbeite. Einfach wenn man sagt, also eigentlich bin ich schon so aufgestellt und bezüglich meiner Fähigkeiten eigentlich da, daß ich sage, so etwas brauche ich eigentlich nicht! Fand ich ja schon irgendwie – also man fühlt sich ja dann ein bißchen auf den Schlips getreten, ganz klar.

Ein Begründungsmuster von IP12 kann hier lauten: Wenn ich mich bereits kompetent auf dem Gebiet der Zielorientierung fühle und hier keinerlei Handlungsbehinderungen erlebe, dann nehme ich vernünftigerweise kein Coaching in Anspruch, das mich in Fähigkeiten der Zielorientierung schulen soll.

Die Zielsetzung für das Coaching wird von seiner Vorgesetzten formuliert:

Also erstmal im Prinzip so wird [im Coaching] halt an einem Thema gearbeitet. Also jetzt bei meinem Beispiel war das das Thema Zielorientierung, wo ich vielleicht erst mal schon initial ein gewisses Problem damit hatte [lacht], also nicht in der Zielorientierung an sich, sondern daß ich auf so ein Coaching für Zielorientierung geschickt werden sollte, damit hatte ich irgendwie ein Problem. Aber da war halt einfach der Auftrag klar, es gab einen Auftraggeber, Chefin, und da war halt einfach eine Zielsetzung, so wie es von dem Auftraggeber formuliert wurde [. . .].

Letztlich nimmt IP12 das Coaching in Anspruch. Eine Triebfeder für sein Engagement im Coaching seien auch die Veränderungen der Arbeit und die damit einhergehenden Unsicherheiten in Bezug auf seine zukünftige berufliche Sicherheit gewesen¹:

Also ich denke mal schon einfach auch, daß sich dann das Arbeitsbild ganz stark wandelt, und daß man stark wandlungsfähig sein muß, um mit dem ganzen Netzwerk letztendlich nach wie vor einfach noch zukunftssicher aufgestellt zu sein persönlich. Also das sehe ich auch ganz stark. Also deswegen habe ich auch ganz stark an dem Coaching eigentlich letztendlich mitgearbeitet, weil es gab sicherlich auch eine Chance für mich, sich weiterzuentwickeln.

IP12 berichtet hier von Arbeitsplatzauslagerungen in seiner Branche in Niedriglohnländer und den erhöhten Druck dadurch auf hiesige ArbeitnehmerInnen. Er befürchte momentan noch keinen Jobverlust, sieht aber die Notwendigkeit, sich im Unternehmen gut zu positionieren und die eigene Verwertbarkeit zu belegen:

Aber letztendlich zu sagen, O.K., wie definiere ich jetzt meine Rolle hier in dem Unternehmen, was ist quasi meine Wertschöpfung ein Stück weit, das geht schon ganz stark da mit ein.²

Die Notwendigkeit, sich im Unternehmen gut zu positionieren, um auch in Zukunft dort arbeiten zu können, geht also als Prämisse ein in die Überlegungen von IP12, Coaching in Anspruch zu nehmen. Das oben genannte Begründungsmuster kann also ergänzt werden in folgendem Sinne: Wenn ich meinen Arbeitsplatz in einem Unternehmen, das Arbeitsplätze ins Ausland verlagert, behalten will und hierzu beweisen muß, daß ich dem Unternehmen wertschöpfend und wandlungsfähig zur Verfügung stehe, und hierbei meine Inanspruchnahme von Coaching hilfreich ist,

¹ IP12: *Eine Triebfeder ist das eigentlich nicht für mich. Meine eigene Beobachtung war, daß das Arbeitsumfeld insgesamt turbulenter wird. Ich denke mal, Triebfeder sind nicht die Unsicherheiten zur beruflichen Unsicherheit bei mir im Spiel, sondern vielmehr, wie ich meine Fähigkeiten so ausbilden kann, daß ich auch zukünftigen Anforderungen gewachsen bin.*

² IP12: *Selbstwahrnehmung dahinter: Ich glaube, daß ich einen ganz anderen Arbeitstil als die Kollegen pflege und ich mich daher frage, ob daraus resultierenden Arbeitsergebnisse sinnvoll im Unternehmen eingesetzt werden können.*

dann nehme ich Coaching in Anspruch, obwohl ich mich auf dem Gebiet, bezüglich dessen ich mich auf Wunsch meiner Vorgesetzten coachen lassen soll, bereits kompetent fühle.³

Anlaß für sein Coaching sind Differenzen mit der Vorgesetzten. Das Thema des Coachings lautet Zielerreichung, allerdings wird auch das insgesamt schwierige Verhältnis zu der Vorgesetzten besprochen. Die hier bestehenden Probleme werden als Kommunikationsprobleme verortet und bearbeitet. So zieht sich eine Unklarheit durch das gesamte Coaching, welches Thema im Coaching im Mittelpunkt stehen soll:

Daß vielleicht einfach auch die Kommunikationsschwierigkeiten teilweise vielleicht ein bißchen besser werden zwischen mir und ihr. [. . .] Wobei im Prinzip, die Zielsetzung war ja nicht Kommunikationsschwierigkeiten beheben, sondern die Zielsetzung von dem Coaching war, Ziele zu definieren für mich. [. . .] Während des Coachings war halt oft die Frage, ist eigentlich das Coaching-Thema das richtige oder ist das nicht irgendwo vielleicht eher der Konflikt in Führungszeichen. [. . .] Also es waren irgendwo eher so diese zwei parallelen Stränge. [. . .] ich denke mal so, dieses Thema Kommunikationsproblem mit Chef war sicherlich irgendwie Auslöser, war sicherlich auch ein bißchen bestimmend in dem Coaching, auch wenn es vielleicht nicht das Thema war. War halt immer so ein bißchen so als, ja, als Unterstimmung teilweise mit dabei, weil der Trainer wußte manchmal auch nicht so richtig, wie weitermachen, ist das jetzt ein Kommunikationsproblem oder ist es wirklich ein Thema mit Zielsetzung oder sonst irgendwie dergleichen, also war sicherlich Thema dieses Coachings, aber letztendlich so das Coaching-Thema war ja ein ganz anderes: Zielorientierung.

Bei der abschließenden Bewertung des Coachings bezüglich dessen Erfolges bekommt IP12 eine positive Rückmeldung vom Coach: Es hätten Veränderungen bezüglich der Kommunikationsweisen von IP12 und seiner Zielorientierung stattgefunden. IP12 selbst hat den Eindruck, daß das Coaching ihm geholfen habe. Er

³ IP12: *Ich denke mal, meiner eigenen Wahrnehmung nach habe ich das Coaching in Anspruch genommen, weil ich mich besonders auch persönlich weiterentwickeln wollte. Ich glaube, persönliche Neugierde war da auch mit im Spiel, sich auf etwas einzulassen und zu sehen, wie es sich für mich entwickeln könnte.*

habe dort trotz seiner anfänglichen Bedenken viel gelernt und seine Denk- und Handlungsweisen verändert. So sei die Kommunikation mit der Chefin insgesamt offener geworden. Auch habe er gelernt, nach einer gemeinsamen Arbeitsbasis trotz Differenzen zu suchen und sich in den Standpunkt der Vorgesetzten hineinzu-denken. Durch das Coaching habe er auch die nicht-technischen Komponenten seiner Arbeit besser kennengelernt:

Also ich fand dieses Coaching dadurch, daß ich, ich weiß nicht, also das was ich eingangs erwähnt habe, wenn man von der technischen Ausbildung herkommt und halt ganz stark diesen technischen Fokus hat, ein bißchen so in Führungszeichen mal so diese ganzen psychologischen Komponenten seiner Arbeit übersieht. Also dazu war das Coaching eigentlich ganz gut, daß man einfach gesagt hat, O.K., was geht denn eigentlich sonst noch so ab? Was sind so die anderen Dimensionen der Arbeit?

Das Coaching habe sich aber auch auf sein Privatleben ausgewirkt: Zum Einen könne man sich Gedanken machen über die unmittelbar anstehenden Aufgaben und Ereignisse. Aber auch das Nachdenken über langfristige Ziele im Leben sei durch das Coaching angeregt worden. Hierzu zählt IP12 das Thema work-life-balance.

Aber sich da mal drüber bewußt zu werden, was sind eigentlich so die Ziele, wo man hinwill. [. . .] Daß man sich halt irgendwie klarer darüber wird, was man eigentlich erreichen will, und welche Bereiche es gibt, wo es sich lohnt, in Führungszeichen, mehr Zeit reinzuinvestieren [. . .] oder daß man vielleicht einfach zum Beispiel auch irgendwie ganz klar hier mit [Firma 1] ein Arbeitsumfeld, daß man da halt ganz stark eingespannt ist, aber daß man dann dabei die Balance nicht verliert mit Familie und dergleichen. Daß man sich das auch irgendwann bewußt macht. Und ich habe das jetzt mir persönlich nochmal irgendwo bewußt gemacht, und habe da sicherlich auch eine sinnvollere Balance gefunden [MM: Ja.] zwischen den Bereichen. Also nicht bloß das Nachdenken über die Aufgaben, die demnächst anstehen, sondern auch drüber hinaus. Daß man einfach anfängt, letztendlich auf einer etwas höheren Skala nachzudenken. Ich denke mal, das war sicherlich auch ein Ergebnis des Coachings [. . .].

Dies seien Überlegungen gewesen, die durch das Coaching angeregt worden seien, direkt im Coaching seien diese auch privaten Themen nicht besprochen worden. Private Themen insgesamt werden im Coaching nicht erörtert, da es bei diesem

internen Coaching eine Vorgabe des Unternehmens für die Coaches ist, daß es im Coaching nur um berufliche Belange gehen darf und nicht um private. Es zeigt sich hier allerdings, daß sich eine strikte Trennung von Beruflichem und Privatem nur unmittelbar im Coaching durchsetzen läßt, daß aber nicht zu verhindern ist, daß der Coachee angeregt durch das Coaching auch Schlüsse zieht, die über den unmittelbaren Berufskontext hinausgehen. Laut IP12 muß Coaching auf der Ebene des Charakters oder der Persönlichkeit ansetzen, um Wirkung entfalten zu können, ansonsten sei ja auch eine Fachfortbildung ausreichend.

Die Zunahme von Coaching insgesamt erklärt IP12 sich mit einem Wandel der Arbeitswelt, und zwar mit der Auslagerung von Tätigkeiten an Standorte mit niedrigeren Kosten für die Unternehmen. Führungskräfte bewerteten dann beispielsweise die Stärken der jeweiligen Standorte. Der Druck auf die Arbeitenden in Deutschland sei hierdurch gestiegen:

Und solche Dinge wie [spezifische berufliche] Aktivitäten, da geht es halt mittlerweile einfach, ja, Richtung sogenannten Low-cost-locations, nennt sich das auf Neudeutsch. Also sei es Indien oder Osteuropa oder die ganzen Geschichten. Das heißt also, man muß sich schon einfach auch immer häufig die Frage stellen, O.K, was tue ich hier am Standort Deutschland. Und das bedingt letztendlich irgendwie eine aktive Auseinandersetzung mit dem, was man tut.

IP12 geht also davon aus, daß viele Coachees unter Bedingungen arbeiten, die durch die Auslagerung von Arbeitsplätzen in Niedriglohn-Länder gekennzeichnet sind, so daß hiesige Beschäftigte die Notwendigkeit sehen können, mit Hilfe von Coaching den Standort ihres Arbeitsplatzes in Deutschland trotz eventuell höherer Lohnkosten attraktiv zu halten⁴.

⁴ IP12: *Da habe ich mich erstmal auf meinen eigenen Industriesektor bezogen, IT Industrie.*

IP12 definiert Coaching für sich als Hilfe zur Selbsthilfe. Wichtig im Coaching ist ihm besonders eine guten Vertrauensbasis mit dem Coach. Diese sei bei seinem Coaching vorhanden gewesen, dazu beigetragen habe eine Ähnlichkeit zwischen Coach und Coachee:

Also der kam mir in der Weise entgegen, einfach daß er vom Naturell her ähnlich war wie ich [. . .]. Also so im Prinzip die persönliche Wellenlänge hat gestimmt, ich glaube, das war das Wichtigste, daß man einfach auch eine persönliche Beziehung aufbauen kann.

Freunde könnten laut IP12 nicht die Rolle eines Coaches einnehmen, da sie eine persönliche Beziehung zum Coachee und daher eine subjektive Sichtweise hätten. Außerdem verfügten Freunde nicht über die Ausbildung eines Coaches.

Schlußfolgerung

Das Coaching wird durch die Vorgesetzte von IP12 an ihn herangetragen. Obwohl er davon ausgeht, das Coaching nicht zu brauchen, nimmt er es in Anspruch. Ihm geht es dabei um die Sicherung seiner Position im Unternehmen.⁵

Letztlich hat IP12 aber den Eindruck, vom Coaching profitiert zu haben. IP12 nutzt das Coaching, um strategische Überlegungen zu seinen zukünftigen beruflichen Möglichkeiten anzustellen, aber auch, um sich dann – angeregt durch das Coaching, aber in seiner Freizeit – Gedanken über seine privaten Wünsche und Ziele zu machen. Obwohl das Unternehmen das interne Coaching eindeutig auf berufliche Themen einschränken will, hat also der Beratungsprozeß durchaus Folgen für das Privatleben von IP12.

⁵ IP12: *Aus dem Rückblick betrachtet, ging es mir wohl darum, mehr die Schlüsselkompetenz eines Projektmanagers zu lernen, wie man Ziele definiert und erreicht. Motivation, dies zu tun, war viel mehr intrinsisch –der eigene Antrieb, etwas Neues hinzuzulernen- denn extrinsisch –Angst vor Auslagerung, als es hier Dein Mitschrieb suggeriert- Status Quo Positionssicherung war nie eine Motivation für mich, vielmehr aber war die Motivation mitschwingend, sich schon heute zukünftigen Anforderungen zu stellen und entsprechend persönliche Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten.*

Augenfälliger Unterschied der Gespräche im Coaching zu Gesprächen mit FreundInnen ist hier, daß Gespräche mit FreundInnen üblicherweise freiwillig geführt werden, während die Gespräche zwischen IP12 und dem Coach zumindest am Anfang stark von der Vorgesetzten forciert sind. Daß FreundInnen Gespräche mit einem Coach ersetzen könnten, glaubt IP12 ohnehin nicht, da diese eine zu subjektive Perspektive hätten und ihnen die Ausbildung eines Coaches fehle. Besonders wichtig an dem Coach sind IP12 aber nicht dessen Methodenkenntnisse, sondern daß ein spontanes Verstehen existiert. Ähnlichkeit zu einer Freundschaft besteht hier also nur insofern, als persönliche Sympathie eine wichtige Rolle spielt.

IP12 erklärt sich die Zunahme von Coaching mit dem Wandel der Arbeitswelt in dem Sinne, daß Arbeitsplätze im Zuge der Globalisierung in andere Länder verlagert werden und daher hiesige ArbeitnehmerInnen verstärkt die Notwendigkeit sehen, ihre Leistung und Wandlungsfähigkeit unter Beweis zu stellen, gegebenenfalls mit Hilfe von Coaching.

Nachtrag

In den Anmerkungen von IP12 wird deutlich, daß er mit den Interpretationen und Schlußfolgerungen der Autorin nicht vollständig einverstanden ist. Insbesondere betont er seine Eigeninitiative bei der Aufnahme des Coachings und seine mehr „intrinsische“ als „extrinsische [. . .] Motivation“.

Es gibt nun verschiedene Möglichkeiten der Deutung dieser Interpretationsdivergenz. So ist es möglich, daß trotz des Versuches der Autorin herauszustellen, daß der Interviewpartner sich in seinem Kontext begründet verhält, dies für den Interviewpartner so klingt, als verhalte er sich bedingt durch seine Umgebung: Gegen die Interpretation, daß Unsicherheit eine wichtige Rolle spielt, auf die er reagiert, hebt er seinen aktiven Part hervor, prophylaktisch seine Schlüsselkompetenzen zu erweitern. Ebenso ist es möglich, daß IP12 durch Reflexion in der Zeit zwischen Interview und Erhalt der Auswertung zu einer veränderten Sichtweise gekommen ist.

4.2.13 Auswertung Interviewpartner 13 (Coachee)

Einführung

Der Kontakt zu IP13 entsteht über persönliche Netzwerke. Als er von diesem Dissertationsvorhaben hört und daß hierfür noch InterviewpartnerInnen gesucht würden, meldet er sich von sich aus. Das Interview findet in einem Besprechungsraum der Firma, in der IP13 arbeitet, an einem Vormittag statt und dauert 58 Minuten. Es kann konzentriert und ohne Störungen durchgeführt werden. IP13 äußert Interesse sowohl am Transkript als auch an den Ergebnissen der Auswertung. Er hat nach Erhalt des Transkripts keine diesbezüglichen Korrekturen oder Einwände. Nach Zusendung der Auswertungsergebnisse bemerkt er, er finde sich in der Auswertung durchaus wieder mit Ausnahme der im Text angemarkten Punkte. Diese Ergänzungen sind in den Fußnoten im Originaltext von IP13 nachzuvollziehen.

Nach einem Studium der Naturwissenschaften fängt IP13 direkt in der Firma an zu arbeiten, in der er auch jetzt tätig ist. Er arbeitet dort als Projektleiter wöchentlich zwischen vierzig und fünfundvierzig Stunden. In den letzten fünf Jahren ist er privat einmal umgezogen, in den letzten zehn Jahren insgesamt zweimal.

Kommentierte Zusammenfassung des Interviews

IP13 hat in der Vergangenheit Coaching in Anspruch genommen. Insgesamt gibt es sechs Treffen mit einem Coach. Die ersten vier davon finden in etwa monatlichen Abständen statt. Es folgen noch ein Treffen nach vier Monaten und dann ein Abschlußgespräch nach weiteren vier Monaten. Die Kosten des Coachings werden, da es sich um internes Coaching handelt, von der Firma übernommen. Zum Zeitpunkt des Interviews nimmt IP13 kein Coaching in Anspruch. Er sagt, er habe keinerlei Bedenken gehabt, mit dem Coach offen zu sprechen, obwohl es sich um einen internen Coach handelte.

Zum Coaching sei er durch die Übernahme eines neuen Projektes und die damit einhergehenden Schwierigkeiten gekommen:

Und [. . .] habe ein neues Projekt übernommen, das dann zu dem Coaching geführt hat. [. . .] Wir haben einen Vertrag mit einem Entwicklungspartner mit einem definierten Umfang. Die Rahmenbedingungen waren im Nachhinein aus meiner Sicht so, daß das nicht möglich, das einzuhalten. Interne organisatorische Umstände, also daß bestimmte Planstellen, die bewilligt waren, gestrichen wurden, kam dazu. Und habe dann mich eingearbeitet, Sachen aufgestellt und gesehen, was alles zu tun ist. Und war würde ich sagen, es war zuviel für eine Person an der Stelle. Das Team war nicht so gestaff [von engl. staff: Personal, soll hier heißen: personell besetzt] oder mit Ressourcen ausgestattet, daß es möglich war, das zu leisten. [. . .] Und war dann zum ersten Mal in einer Situation, die man unter den Rahmenbedingungen [betont:] nicht zum Erfolg führen kann.

IP13 denkt also im Nachhinein, daß die Erfüllung des Vertrages mit dem Vertragspartner von Anfang an unrealistisch gewesen sei aufgrund der Rahmenbedingungen. Er spezifiziert die ungünstigen Rahmenbedingungen als ein zu kleines Budget und insbesondere als einen Mangel an MitarbeiterInnen für das Projekt. Des weiteren sei die Unmöglichkeit, mit dem Kooperationspartner offen über diese Schwierigkeiten kommunizieren zu können, belastend gewesen. Er habe aufpassen müssen, daß der Kooperationspartner nichts von den mangelnden Ressourcen erfahre, diesem gegenüber aber dennoch den Fortgang der Arbeiten rechtfertigen müssen:

Ich war einer Position, in der ich nicht offenlegen konnte, wie wenig interne Ressourcen wir haben, also gegenüber dem Partner nicht offen kommunizieren konnte, aber auch intern wenig Unterstützung hatte [. . .]. Und es war konkret auch auf sehr hoher Management-Ebene ein Vorfall, wo gesagt wurde, legt dem Partner nicht offen, wie wenig Ressourcen wir haben. Und die Situation, das beides zusammen, ist natürlich ein sehr belastendes Umfeld, in dem man bei jedem Satz aufpassen muß, was man sagt [. . .].

Die Konsequenz aus dieser schwierigen Situation ist für IP12 zunächst eine Erhöhung seines Arbeitspensums, bis er sich so überlastet fühlt, daß er nach Auswegen sucht:

*Ich habe dann mehr und mehr gearbeitet, relativ viel gemacht. [. . .]
Und war irgendwann an dem Punkt, an dem ich gesagt habe: Ich will aufhören. Ich habe mir überlegt, ob die Karrierestufe, die ich habe oder die Verantwortung zu viel für mich ist und meiner Chefin gesagt, daß ich gerne wieder als [Position], also eine Ebene tiefer arbeiten möchte oder mir das überlege, ob ich letztlich weitermachen will. Daß es mir zuviel wird.*

Ein Begründungsmuster von IP13 zu diesem Zeitpunkt könnte folgendermaßen lauten: Wenn ich auch mit erhöhtem Arbeitseinsatz meine Aufgaben nicht so erfüllen kann, wie es vom Unternehmen verlangt wird, ich mich an der Belastungsgrenze sehe und davon ausgehe, daß ich der Karrierestufe und der damit einhergehenden Verantwortlichkeit nicht gewachsen bin, dann versuche ich, den Druck zu reduzieren, indem ich darum bitte, mich auf eine in der Hierarchie niedrigere Arbeitsstelle des Unternehmens zu versetzen.

Hinzu kommen zu diesem Zeitpunkt auch noch private Anforderungen in Form eines Umzugs und in Form von Kinderbetreuung. Insgesamt geht es IP13 schlecht, er schläft nicht gut und weiß nicht, wie es weiter gehen soll:

[. . .] hatte ich auch immer wieder Punkte, wo ich nicht schlafen konnte, oder gesagt habe, ich weiß nicht, wie ich hier weitermachen soll. So auch mal eine Stunde luftleerer Raum oder wo man einfach keinen klaren Gedanken fassen kann bei der Arbeit.

Die Vorgesetzte von IP13, die von seiner Überforderung weiß, schlägt ihm Coaching vor und IP13 nimmt dies Angebot ohne zu zögern an. Die ersten drei Sitzungen erscheinen ihm dabei als die wichtigsten, um sich überhaupt wieder stabiler zu fühlen.

Mehr Sport wird als eine der ersten Maßnahme direkt in der ersten Sitzung vom Coach angeregt. Seitdem geht IP12 regelmäßig joggen und räumt diesem Sport eine hohe Priorität ein. Es wird vereinbart, daß IP13 nachts keine Aufgaben mehr für die Firma bearbeitet. Das wichtigste Ziel sei es zunächst gewesen, eine private Balance wiederzufinden:

Und wir haben vereinbart, wenn ich nachts nicht schlafen kann, dann mache ich irgend etwas, was nicht zu [Firma 2] gehört. Weil ich auch einmal nachts aufgestanden bin und dann irgend etwas abgearbeitet habe. [. . .] Das waren die Schritte aus dem ersten Coaching. Da steht oben drüber: Das Wichtigste ist erst einmal, daß ich meine private Balance wiederfinde. Ja.

Die Situation habe sich nicht bezüglich der Rahmenbedingungen des Projekts geändert, aber er habe hiermit besser umgehen können durch das Coaching:

Weil ich mit Hilfe des Coaches, er mir ein Stück weit einen Spiegel vorgehalten hat oder mich dazu gebracht hat, mal ein paar Sachen von außen zu betrachten. Und wo wir uns einige Punkte vorgenommen haben und Maßnahmen überlegt haben. Das eine ist sicherlich, mal von außen zu sehen, was führt dazu, zu der Situation. Ist das [betont:] mein Verschulden? Oder sind es die Rahmenbedingungen? Und die Rahmenbedingungen etwas deutlicher zu machen.

Es findet also ein Ausloten der Verantwortlichkeiten statt. Die Rahmenbedingungen werden mit Hilfe des Coaches in den Mittelpunkt der Betrachtungen gerückt, so daß eine bewußte Positionierung von IP13 stattfinden kann, wo er die Ursachen für das Mißlingen des Projektes sieht. Der Coach unterstützt dabei seinen Coachee ausdrücklich darin, sich nicht für Dinge verantwortlich zu fühlen, auf die er keinen Einfluß hat oder die nicht zu seinem Zuständigkeitsbereich gehören. Für IP13 gehört dies zu den wichtigsten Lernmöglichkeiten des Coachings:

Und einer der wichtigsten Sätze dabei in dem Coaching für mich war einfach der Satz von dem Coach: „Die [Firma 2] sorgt für ihren Teil. Ja, du hast einen Vertrag mit [Firma 2], die [Firma 2] sorgt schon für ihren Teil, du mußt für deinen Teil sorgen.“ Und in so einer Position war ich vorher noch nie, daß ich das wirklich selbst aktiv ausüben mußte, oder es mir wichtig war, das aktiv auszuüben und ein Stück Selbstschutz zu betreiben an der Stelle.

IP13 lehnt es nun bei einigen beruflichen Dingen ab, diese zu vertreten, und verweist hier an seine Vorgesetzten. Ein Begründungsmuster von IP13 könnte hier folgendermaßen lauten: Wenn Aufgaben oder Schwierigkeiten nicht in meinen Arbeitsbereich fallen oder ich keinen Einfluß auf sie habe, dann übernehme ich für diese auch nicht die Verantwortung und verweise diesbezüglich auf die Vorgesetzten, die meines Erachtens für diese Belange zuständig sind.

Er ist auch nicht mehr bereit, seine privaten Ziele so weitgehend den beruflichen Zielen unterzuordnen und will jetzt aktiv entscheiden, ob er Aufgaben in einem vorgegebenen Zeitrahmen auf Kosten privater Interessen bearbeitet oder auch nicht:

Und sich wirklich überlegt, wo ist die Grenze, wo ich nicht weiter will. Und eine [betont:] aktive Entscheidung trifft zwischen Privatleben und Beruf. Also wenn man überlegt, ich habe das und das und morgen ist der Termin, wo es abgegeben werden muß, und ich arbeite den Abend eben noch, damit das fertig wird, aber eigentlich will ich mit meinem Kind spielen oder etwas, die Entscheidung zu treffen, aktiv, es wird morgen nicht fertig. Ich bin nicht gewohnt, eine Entscheidung zu treffen, etwas Zugesagtes nicht fertig werden zu lassen. [. . .] Aber es durchaus in Kauf zu nehmen, auch etwas platzen zu lassen. Daß etwas nicht klappt. [. . .] Also sich zu überlegen, was kann man ausrichten, und was kann man nicht ausrichten?

Ein Begründungsmuster von IP13 könnte hier lauten: Wenn meine Arbeit häufiger so umfangreich ist, daß ich ihr, um sie zu bewältigen, auch in der Zeit nachgehen müßte, die ich mit meiner Familie verbringen will, dann nehme ich es gelegentlich in Kauf, Termine nicht einzuhalten, um beispielsweise mit meinem Kind spielen zu können.

Insgesamt lernt IP13 im Coaching, sein Arbeitspensum zu begrenzen. Er übernehme auch gerne Aufgaben von Kollegen, habe aber durch das Coaching gelernt, solche Aufgaben bei eigener Überlastung abzulehnen.

Durch die Probleme bei der Arbeit sei eine Belastung für die Beziehung mit seiner Ehefrau vorhanden gewesen, es habe aber keine Bedrohung der Beziehung gegeben. IP13 und seine Frau seien sich einig gewesen, daß sich etwas ändern müsse:

Natürlich hat meine Frau mir auch gesagt: Daß du hier nur zuhause geistig abwesend bist, so kann das nicht weitergehen. Aber das wußte ich auch selbst. Und da haben wir auch zusammen überlegt und dann uns Zeiten gesetzt, also bis dahin müssen wir irgend eine Lösung gefunden haben. Und das hatten wir bis Februar vereinbart, und durch das Coaching hat das dann auch geklappt. Ansonsten hätte ich irgendwo eine Notbremse ziehen müssen.

Ein wichtiger Faktor bei der Auswahl des Coaches sei gewesen, daß dieser auch Expertise auf dem Arbeitsgebiet von IP13 hat. Entscheidend sei eine gute Passung gewesen. Hierzu gehörte auch, daß der Coach Kinder hat und insofern ein besseres Verständnis für die Situation von IP13¹:

Also was mir wichtig war, daß er auch Kinder hat. Und dadurch einfach das besser versteht oder einen Bezug dazu hat. Wir haben schon auch über meine Familie gesprochen, klar, das gehört zur Situation dazu insgesamt. Darüber, was passiert, wenn ich nach hause gehe [. . .].

¹ IP13: *Ich weiss, dass diese beiden Faktoren bei der Auswahl des Coaches nicht berücksichtigt wurden. Allerdings bewerte ich es im Nachhinein als sehr glücklichen Umstand, dass beides zutrifft. Entsprechend ist auch das Begründungsmuster nicht ableitbar. Richtig ist aber, dass ich mit einem Coach, der eigene Erfahrungen hinsichtlich Vereinbarkeit von Familie mit Kindern und Beruf hat, intensiver und glaubwürdiger auch diesen Bereich beleuchten kann.* [Anmerkung MM: Vermutlich handelt es sich hier insofern um ein Mißverständnis, als der Interviewpartner im Interview die genannten Aspekte als wichtig für den Verlauf des Coachings beschrieben hat und dies als wichtig schon für die Auswahl des Coaches mißverstanden wurde.]

Ein Begründungsmuster von IP13 könnte hier lauten: Wenn ich mit jemanden sprechen möchte, der mich und meine Anliegen versteht, und ich davon ausgehe, daß dies eher der Fall ist, wenn die Person in einem vergleichbaren Kontext lebt, nämlich ebenfalls Kinder hat, dann wähle ich vernünftigerweise meinen Coach nach diesem Kriterium aus.²

Auch über Themen im Zusammenhang mit der Familie von IP13 wird im Coaching gesprochen. Hier wird sichtbar, wie das Privatleben eine wichtige Rolle im Coaching spielt, obwohl die Firma von IP13 ausschließlich berufliche Themen im Coaching besprochen haben möchte.³ Gefallen habe IP13 auch, daß sein Coach ihm Tips gegeben und Stellung bezogen hätte:

Und ich weiß, es gibt so die Überlegung, der klassische Coach, wie weit gibt der auch Tips, oder wie weit steuert er nur durch Fragen, und wie weit soll er sich zurückhalten oder er kann auch mal Tips geben. Und mein Coach hat mir das auch beim ersten Gespräch gesagt, daß er das nicht so streng sieht, also vom strengen Coachingansatz her. Und ich fand das auch sehr hilfreich, daß er mir zu konkreten Situationen, die mal kamen, einfach Tips gegeben hat oder gesagt hat, kann man das nicht so machen oder das und das, oder: Als Projektleiter würde ich das nicht machen. [. . .] Daß mir da auch mal gesagt hat, das würde ich an deiner Stelle deiner Chefin überlassen! Das ist [betont:] ihr Job, dafür hast du sie! Fordere sie ein, daß sie sich da vor dich stellt!

An dieser Stelle wird erkennbar, daß beiden, Coach und Coachee, bewußt ist, daß sie sich nicht an die Vorschläge in der Literatur halten, nach denen der Coach sich weitestgehend mit Tips zurückhalten soll. IP13 findet diese Abweichung hilfreich. Insgesamt hätten sie eine gute, freundschaftliche Beziehung gehabt:

Die Beziehung war freundschaftlich, vertrauensvoll. Also ich würde mit ihm, wir gehen jetzt regelmäßig noch essen, und würde mit ihm auch locker auf eine Hüttenwanderung oder so etwas gehen. Wir haben beide

² Wie der Anmerkung von IP13 in der vorhergehenden Fußnote zu entnehmen ist, subsumiert sich IP13 nicht unter dieses Begründungsmuster.

³ IP13: *Dies war mir nicht bewusst. Ich vermute, dass Sie diese Information aus einer anderen Quelle in unserem Unternehmen haben.* [Anmerkung MM: Das ist richtig.]

Kinder [. . .] Also ich habe sehr schnell gemerkt, daß ich hier auch sehr viel zurückbekomme.

IP13 und der Coach treffen sich nach Abschluß des Coachings weiterhin ab und zu zum Mittagessen. Bei diesen Treffen tauschen sie sich viel über das Unternehmen aus, die Gespräche sind dabei nicht mehr wie im Coaching auf IP13 fokussiert. Da diese Mittagessen während der Arbeitszeit stattfänden, sei die Beziehung aber kein privater Kontakt und damit auch keine Freundschaft. Eine Freundschaft wäre es erst dann für IP13, wenn er seinen ehemaligen Coach außerhalb der Arbeitszeit und des Mittagessens träfe.

Es sei auch nicht möglich, daß ein Freund ein solches Coaching ersetze, da ein Freund keine Managementenerfahrungen als Hintergrundwissen bieten könne und auch keine Coaching-Ausbildung habe. Die Fragen des Coaches hätten sich auch von den Fragen unterschieden, die Kollegen üblicherweise in Gespräche einbrächten:

Wahrscheinlich sind sie offener. Nicht so konkret. Weniger an konkreten [betont:] Fakten interessiert.

Er frage inzwischen aber mehr und häufiger Kollegen um Rat oder bitte sie um Feedback. Wenn er sich heute mit Arbeitsproblemen konfrontiert sehe, denke er aber zunächst alleine nach. Zu dieser Art der Reflexion sei er im Coaching angeregt worden, jetzt könne er die dort erlernten Fähigkeiten auch eigenständig nutzen:

Und das ging mir so nach dem zweiten Coaching-Gespräch auf, daß eigentlich der Coach nur mich zur Reflexion gebracht hat. Warum ist das passiert. An welchem Punkt lief es schief. Und dann weiß man, wo man beim nächsten Mal ansetzt. Das nutze ich jetzt auch noch. Und da habe ich gelernt, das kann ich auch selbst machen.

Dabei reflektiert er auch die verschiedenen Interessen der Beteiligten:

...und mir ja auch konkret überlege, was will ich eigentlich. Was will ich, was will meine Chefin, und was will mein Sponsor? Und was will mein Partner?

Ein Begründungsmuster von IP13 kann hier folgendermaßen lauten: Wenn ich feststelle, daß der Coach mir vor allem dadurch geholfen hat, daß er mich zur Reflexion angeregt hat und dazu, die Interessen der verschiedenen Beteiligten einer Situation zu bedenken, dann tue ich genau das bei neu auftauchenden Schwierigkeiten und gehe dafür nicht zu einem Coach.

Bei der zunehmenden Inanspruchnahme von Coaching spielt laut IP13 die Globalisierung in dem Sinne eine Rolle, daß durch diese der Wettbewerb zwischen den Unternehmen noch schärfer geworden und der Konkurrenzdruck gestiegen sei und somit auch der Druck auf die Mitarbeiter, Ergebnisse innerhalb kurzer Fristen zu liefern. IP13 vermutet, daß hier immer mehr Menschen für sich die Notwendigkeit eines Coachings sehen, auch aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen in seiner Branche. Er bezieht sich dabei auf sich schnell ändernde Technologie und notwendige, im Umfang zunehmende Kommunikation über verschiedene Standorte hinweg. Des Weiteren würden auf den Finanzmärkten Unternehmen immer schneller gekauft, verkauft und umgebaut, so daß Manager aufgrund der damit einhergehenden Anforderungen Hilfe beim Coach suchten.

IP13 definiert Coaching für sich als Hilfe sowohl bei der Bewältigung von Herausforderungen als auch bei der Reflexion von Situationen, außerdem als Unterstützung beim Entwickeln von Lösungsmöglichkeiten durch Gespräche mit jemandem, der nicht dem Arbeitsumfeld angehört.

Schlußfolgerung

IP13 berichtet, aufgrund seiner Schwierigkeiten mit dem damaligen Projekt das interne Coaching begonnen zu haben. Im Coaching werden berufliche und private Probleme, beziehungsweise Probleme der Vereinbarkeit der beiden Sphären besprochen. Die Bedingungen – hohe Anforderungen bei der Arbeit bei gleichzeitig zu wenig bereitgestellten Ressourcen durch das Unternehmen und die private Situation – haben sich nach dem Coaching nicht geändert, aber die Prämissen werden nun anders akzentuiert, das Wohlergehen der Person und Zeit auch für private Belange wie die Familie erhalten eine höhere Priorität. Einem typischen Problem des Arbeitskraftunternehmers, der ausgedehnten Verantwortlichkeit für den Erfolg von Prozessen, wird hier entgegengewirkt. Insgesamt geht es IP13 deutlich besser nach dem Coaching.

Die Zunahme von Coaching erklärt sich IP13 durch veränderte Rahmenbedingungen seiner Branche, Auswirkungen von Finanzmarktgeschäften⁴ und Effekte der Globalisierung. Durch diese Faktoren wuchsen die Komplexität der Arbeit im Management und der Leistungsdruck, so daß mehr Menschen Hilfe im Coaching suchten.

IP13 selbst beschreibt das Verhältnis zum Coach als freundschaftlich. Auch die eingebrachte Vielfalt der Themen, die sowohl berufliche als auch private Themen umfaßt, erinnert an eine Freundschaftsbeziehung. Des weiteren finden auch nach Beendigung des Coachings informelle Treffen beim Mittagessen zwischen ehemaligem Coach und Coachee statt, die Gespräche sind dabei nicht mehr wie im Coaching auf IP13 fokussiert. Da diese aber innerhalb der Arbeitszeit stattfinden, definiert IP13 den Kontakt nicht als einen privaten. Ein privater Kontakt, eine Freundschaft, wäre es für ihn erst, wenn Treffen außerhalb der Arbeitszeit stattfänden.

⁴ IP13: *besser: den erhöhten Druck auf Unternehmen durch den Kapitalmarkt*

4.2.14 Auswertung Interviewpartnerin 14 (Coachee)

Einführung

Der Kontakt zu IP14 entsteht über Netzwerke. Als sie von diesem Dissertationsvorhaben hört und daß hierfür noch InterviewpartnerInnen gesucht würden, meldet sie sich von sich aus. Das Interview findet in einem Besprechungsraum der Firma, in der IP14 arbeitet, zur Mittagszeit statt und dauert eine Stunde und vier Minuten. Es kann konzentriert und ohne Störungen durchgeführt werden. IP14 äußert Interesse sowohl am Transkript des Gesprächs als auch an den Ergebnissen der Auswertung. Nach Zusendung des Transkripts erfolgt ein Austausch von E-Mails, in dem das weitere Vorgehen besprochen wird. Zum Inhalt des im Interview Gesagten hat sie keine Anmerkungen. Nach Zusendung der Auswertungsergebnisse antwortet IP14 per E-Mail: „Mir gefällt Ihre Auswertung sehr gut und sie ist auch schlüssig und sehr gut zu lesen.“ Sie bittet um Tilgung der von ihr markierten Füllwörter. Diese werden daraufhin aus der Auswertung gelöscht.

Nach einem technischen Studium und einer informationswissenschaftlichen Zusatzausbildung arbeitet IP14 zunächst an der Universität, dann als selbständige Unternehmerin und als Dozentin. Anschließend fängt sie in der Firma an, in der sie auch jetzt arbeitet. Sie ist dort in gehobener Position unter anderem für Marktanalysen zuständig und leitet Projekte. Ihre wöchentliche Arbeitszeit beträgt etwa 45 bis 60 Stunden. In den letzten fünf Jahren ist sie privat einmal umgezogen, in den letzten zehn Jahren insgesamt zweimal.

Kommentierte Zusammenfassung des Interviews

IP14 hat in der Vergangenheit Coaching in Anspruch genommen. Hier erfolgten insgesamt neun Treffen mit einem Coach. Die Abstände zwischen diesen Treffen betragen vier bis sechs Wochen. Zum Zeitpunkt des Interviews ist noch ein Abschlußgespräch geplant, das ein halbes bis ein Jahr nach dem letzten Coaching stattfinden soll, um eine Bilanz bezüglich dessen Nutzen zu ziehen. Die Kosten des Coachings werden, da es sich um internes Coaching handelt, von der Firma übernommen.

Das Coaching wird nicht an IP14 herangetragen, sondern es ist ihr eigener Wunsch, den sie in der Firma erst durchsetzen muß:

Und ich wußte, daß [Firma 1] Coaching anbietet, und habe dann meinen Manager gebeten, oder ich habe ihn informiert, daß ich das gerne machen möchte und mich da auch kümmern würde, und dann war aber die erste Reaktion: Nein, also Coaching wird zwar hier angeboten, aber nur für Problemfälle oder für Manager. Und da war ich natürlich sauer, und dann habe ich gesagt: Na, da bin ich halt ein Problemfall oder was! [lacht] Da meinte er, nein, um Gottes Willen! Und er hat gesagt, nein, du brauchst eigentlich Mentoring. Also das war, er hat gesagt, eigentlich wollen wir dich ja voranbringen, aber du brauchst einen Mentor. Aber ich war der Meinung, nein, ich brauche einen Coach.

Im Endeffekt kann sie es dann durchsetzen, daß sie internes Coaching bekommt. Für ihren Wunsch, Coaching in Anspruch zu nehmen, gibt es mehrere Gründe:

Also zum einen, wie gesagt, dieser lange Arbeitstag, und dann zwar die Theorie zu kennen, wie man vielleicht jetzt, wenn man nur mal den zeitlichen Aspekt sieht, wie man da vielleicht das ändern könnte, aber das nicht umsetzen zu können, da habe ich gemerkt, also irgendwie muß ich da etwas machen, ich brauche Hilfe.

Ein Ziel von IP14 ist es also, durch das Coaching Unterstützung bei der Eingrenzung ihrer Arbeitszeit zu erhalten. Ein Begründungsmuster von IP14 könnte hier folgendermaßen lauten: Wenn ich meine Arbeitszeit zu lang finde und sie eingrenzen möchte, die Umsetzung meiner diesbezüglichen Ideen aber nicht alleine schaffen kann, dann gehe ich zu einem Coach, weil ich davon ausgehe, daß er mir hierbei helfen kann.

Die Belastung durch die Arbeit rührt laut IP14 aber nicht nur von der zeitlichen Inanspruchnahme her, sondern auch von einer hohen Identifikation mit den Arbeitszielen. Hier möchte sie mit dem Coach über die Reichweite ihrer Verantwortlichkeit für das Erreichen von Arbeitszielen sprechen:

Und, ja, und dann ist es auch so, daß ich mich auch immer sehr mit den Aufgaben identifiziere, also ich möchte dann schon das Thema auch durchbringen und mit allen diskutieren, und ich fühle mich dann auch sehr verantwortlich dafür. Und da ist auch die Frage, ist man wirklich

immer für alles verantwortlich, oder setzt man irgendwann Grenzen und sagt, wenn es nicht ist, ist es halt nicht. Und das waren so Fragestellungen.

IP14 sieht für sich also auch deswegen die Notwendigkeit, sich in Form von Coaching beraten zu lassen, weil sie sich nicht sicher ist, wie weit ihre Verantwortlichkeit für Arbeitsergebnisse reicht und sie dies mit einem Coach diskutieren will. Ein weiteres Anliegen ihrerseits ist es, mit Hilfe des Coaches eine klarere Vorstellung über ihre berufliche Zukunft im Unternehmen zu entwickeln:

Ich kann mir sehr vieles vorstellen, sage ich mal so. Und das macht es natürlich auch schwierig, weil wenn man genau ein Ziel hat, ist es ja viel einfacher, dort anzukommen. [. . .]. Und nun habe ich mir aber schon auch immer die Frage gestellt, ja was würde denn eigentlich zu mir passen?

Ein Begründungsmuster von IP14 könnte hier folgendermaßen lauten: Wenn ich mir nicht über meine berufliche Zukunft im Unternehmen im Klaren bin und ich hier aber ein Ziel haben möchte, dann lasse ich mich coachen, weil ich davon ausgehe, daß der Coach mit mir herausfinden kann, welche Tätigkeit für mich gut geeignet ist.

Die negativen Konsequenzen der Arbeitsbelastung auf das Privatleben seien auch Gegenstand der Gespräche im Coaching gewesen, darüber hinaus seien aber keine weiteren eher privaten Themen eingeflossen. Aufgrund der Arbeitsbelastung sei sie zu wenig dazu gekommen, sich in Ruhe Gedanken über ihre Anliegen zu machen, und habe daher einen Reflexionsraum im Coaching gesucht, in dem sie Szenarien entwerfen, überdenken und gegebenenfalls zu einer Umsetzung führen könne:

[. . .] weil zum Beispiel diese Entscheidung, ich dachte mir, wenn ich jeden Tag hier zwölf Stunden oder noch länger arbeite, wann habe ich denn Zeit, wirklich mal drüber nachzudenken, und das vielleicht auch auszuprobieren, oder für mich Konzepte zu machen. [. . .] ich wollte mir auch Freiräume schaffen. Auch im Kopf!

Ein Begründungsmuster von IP14 könnte hier folgendermaßen lauten: Wenn ich infolge meiner Arbeitsbelastung kaum Möglichkeiten habe, mir Wege aus meiner Arbeitsüberlastung zu überlegen, mir aber auf Dauer diese Arbeitsüberlastung

schadet, dann suche ich mir gezielt in Form von Coaching einen Freiraum, in dem ich in Ruhe nachdenken kann, wie ich die Situation verändern könnte.

IP14 habe mit Hilfe des Coachings ihre wöchentliche Arbeitszeit gesenkt und somit eines ihrer wichtigsten Ziele erreicht. Coaching habe ihr auch geholfen, die Arbeit zugunsten des Privatlebens einzugrenzen, indem sie nun zwei Abende unter der Woche nur noch im Ausnahmefall für berufliche Termine verwendet:

Ja, ich setze eher Grenzen einerseits, wenn am Freitag abend zwanzig Uhr ein Meeting angesetzt wird, dann muß ich wirklich fragen, ist das notwendig am Freitag? Ich habe jetzt Mittwoch und Freitag abend, habe ich mir zum Beispiel als Abende gesetzt, wo ich sage: Nur in absoluten Ausnahmefällen! Ich bin nie so stur, also wenn jetzt irgendein Kunde und es brennt irgend etwas ganz schlimm an, [betont:] natürlich! Aber: Ausnahmefall. Es soll nicht zur Regel werden. Und teilweise sind ja Dinge zur Regel geworden. Und das kommuniziere ich eben auch [. . .].

Auch habe sich die Bearbeitung ihrer Aufgaben in dem Sinne geändert, daß sie sich früher ein Feedback hole, wieviel mehr noch verlangt werde, oder ob der jeweilige Stand der Bearbeitung gut sei:

Und dann eben auch, wenn ich hier Dinge bearbeite, es fällt mir immer noch schwer, aber bei manchen Dingen denke ich dann wirklich, das muß jetzt erst mal reichen, und gebe das weiter, und warte dann halt, oder frage dann die Manager, braucht ihr mehr, reicht euch die Information? Ja, versuche da eben auch, ja nicht immer gleich, was weiß ich, hundertzwanzig Prozent zu liefern.

Coaching habe ihr ebenfalls geholfen, besser mit ihren Zweifeln über ihre Zukunft im Unternehmen umzugehen. Daß sie vielseitige Interessen und Fähigkeiten hat, sehe sie nun nicht mehr als quälenden Widerspruch, sondern als Ressource:

Also bei dem Coaching kam schon raus, daß bei mir beides sehr, sehr stark, also daß ich eher so zwei Pole habe, die sehr stark entwickelt sind. Und ich habe das immer so als Widerspruch gesehen, beziehungsweise, wie gesagt, bei vielen dieser Modelle wird man halt dann in einen Quadranten oder irgendwo eingeordnet, und das ist es. Und das habe ich für mich halt, da hatte ich immer Schwierigkeiten damit. [. . .] Und daß das auch so ein innerer Konflikt bei mir ist. Für mich

war das immer furchtbar, ich wollte immer Entweder Oder sein, oder habe gedacht, was bin ich denn nun. Und jetzt habe ich eigentlich begriffen, Mensch, das ist ja eigentlich auch eine Stärke, daß ich so bin. Also ich bin halt in beiden Richtungen sehr stark und sehr ausgeprägt. Und das war für mich ein ganz neuer Gedanke, das mit ins Kalkül zu ziehen bei der Bewertung verschiedener Möglichkeiten, oder auch wo ich mich sehe, oder wie ich auch an Dinge herangehe.

Insgesamt zieht sie ein sehr positives Fazit aus dem Coaching. Sie habe neue Einsichten gehabt und auch Dinge zum Positiven verändern können.

Bevor sie sich auf einen Coach festlegt, führt IP14 Probegespräche mit drei verschiedenen internen Coaches, davon zwei Männer und eine Frau. Letztlich entscheidet sie sich für die Frau aufgrund einer spontanen Sympathie, aber auch, weil sie sich durch den weiblichen Coach mehr Verständnis erhofft:

Und interessanterweise waren es zwei Männer und eine Frau, und ich war dann, den einen Mann fand ich nicht schlecht, und die Frau fand ich auch sehr gut, und da habe ich noch ein bißchen hin und her überlegt, und dann habe ich mich aber für die Frau entschieden. Aber wenn ich jetzt genau die Gründe sagen sollte [beide lachen], das weiß ich gar nicht mehr...

MM: ...das hätte ich jetzt als nächstes gefragt...[lacht]

IP14: ...ich glaube, im Endeffekt war es eine Bauchentscheidung. Ja, ich hatte das Gefühl, daß sie besser begreifen kann, was das Problem ist, weil sie, klar, gebe ich mal Beispiele und formuliere das, aber oftmals ist ja auch dann noch mehr dahinter. Und da hatte ich wirklich das Gefühl, daß das halt gepaßt hat.

Ihre eigene Inanspruchnahme von Coaching, aber auch die Zunahme dieser Beratungsform bringt IP14 in Zusammenhang mit einer übermäßigen Arbeitsbelastung, die aufgrund verschiedener Bedingungen ihrer Arbeitsumgebung zustande komme. Zum einen spiele das globalisierte Umfeld eine Rolle, in dem IP14 mit internationalen Kollegen über verschiedene Zeitzonen hinweg kommunizieren müsse, so daß sich die Grenzen der Arbeitszeit ausdehnten:

Und das ist schon, ja, das greift schon sehr dann ein in den Alltag, ne. Also finde ich schon, weil dann ist – ich denke mal, früher war es wirklich eher so, daß dann irgendwann der Berufsalltag halt abgeschlossen

war nach so und so viel Stunden, und dann hat man sich halt privat um Dinge gekümmert. Und jetzt greift das ja zeitlich gesehen immer sehr in den Tag ein. Und dadurch, daß es eben sage ich mal so ist, daß die Kollegen halt wirklich weltweit verstreut sind, ist es eben auch irgendwie, ja, rund um die Uhr wäre jetzt übertrieben, also, aber es geht halt früh morgens um sieben Uhr los zum Teil und bis abends zwanzig Uhr, das ist schon der normale Bereich.

Darüber hinaus spielten Zeitdruck bei der Arbeit und eine große Änderungshäufigkeit der Aufgaben eine Rolle:

Also ich denke mal, daß ich in bestimmte Probleme ja gar nicht reingelaufen wäre, wenn wir nicht hier so ein globales Umfeld hätten mit Kollegen weltweit und so weiter, und ständig halt wechselnde Projekte, Arbeitsaufgaben, ständiger Zeitdruck. Also ich denke schon, daß vor zwanzig Jahren, und ich gehe mal so weit zurück, daß das da schon anders war. Also die Änderungshäufigkeit oder die Änderungsquote ist jetzt viel größer. Also Dinge ändern sich viel schneller. [. . .] Super Qualität, immer auf Zeit. Also ich halte auch immer Termine, also ich habe echt noch nie einen Termin nicht gehalten, das gab es bei mir nie. Aber womit kauft man das ein!?

Es seien größere Arbeitsbelastungen entstanden und damit eine stärkere Notwendigkeit, Aufgaben zu priorisieren. Eine besondere Herausforderung hierbei sei, sich auch bei eingeschränkten Möglichkeiten der Aufgabebearbeitung noch gut zu fühlen, hierbei könne ein Coach helfen. Durch diese veränderten Anforderungen und Notwendigkeiten sei der Bedarf an Coaching gewachsen:

Und jetzt ist es eben so, daß man, oder ich zumindest, daß ich dann da schon einen Vorteil davon habe, wenn ich das halt besser priorisieren kann, besser eben einfach da eine höhere Variabilität habe. Und dabei immer ein gutes Gefühl zu haben! Ich meine, das ist es ja eigentlich! Ich muß mich ja gut dabei fühlen! [. . .] Wenn ich das trotzdem, vielleicht weil der Druck, Zeitdruck so hoch ist und sagen muß, ich kann jetzt nicht zehn Projekte machen, geht halt nicht, aber mich schlecht dabei fühle, das kann es ja auch nicht sein! [MM: Nein.] Und da denke ich, da hilft ein Coaching schon sehr. Erstmal, das zu erkennen, was man für Möglichkeiten noch hat. Und dann sich auch wirklich gut dabei zu fühlen, sage ich mal. Und weil wir es hatten, die Arbeitswelt, also ja, ich denke schon, weil sich das verändert hat, ist jetzt halt ein größerer Bedarf entstanden.

IP14 geht also davon aus, daß durch die Veränderungen der Arbeitsbedingungen in der genannten Form die subjektive Notwendigkeit von Coaching gewachsen ist.

IP14 definiert für sich Coaching in der Art, daß im Coaching eine gemeinsame Problemerkennntnis und –analyse erfolge. Wichtig sei dabei auch die Befähigung des Coachees durch den Coach, Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln, den Handlungsspielraum zu erweitern:

Daß ein Coach halt wirklich auch die Probleme erkennen kann im Gespräch, und diese gemeinsam mit dem Coachee formulieren kann. Das ist ja manchmal auch gar nicht so klar, was ist eigentlich das Problem. Also wirklich da noch mal zu überlegen, was ist es eigentlich, und dann halt den Coachee wirklich dazu befähigt, auch zu erkennen, was kann man da tun. [. . .]

Mit Freunden und Bekannten spreche IP14 ebenfalls über Arbeitsprobleme, aber nicht in so intensiver Art und Weise. Daher sei sie froh, das interne Coaching in Anspruch genommen zu haben. Sie glaube nicht, daß sie in den Gesprächen mit einer „Freundin so schnell dann auf diesen Punkt gekommen wäre“.

IP14 betont zwar, daß sie eben keine Cochausbildung habe, sieht bei sich aber teilweise einen Ansatz in Gesprächen mit Freundinnen, der jenem eines Coaches vergleichbar sei:

Und zum Teil ist es ganz witzig, im privaten Umfeld mit zwei Freundinnen habe ich das auch irgendwo, daß ich so quasi wie ein Coach halt. Aber jetzt ohne die Ausbildung. Also deswegen in Führungsstrichen, ne, ich bin kein Coach.

Sie berichtet auch, daß andere Personen ihres privaten Umfeldes, interessierte Freunde, ihr teilweise mit der Art eines Coaches begegneten:

Denke ich schon. Also ich denke jetzt gerade an ein Beispiel: Ich habe eine Freundin, die ist auch Managerin, hat fünfundzwanzig Leute und drei Teilbereiche. Und wenn wir diskutieren, das ist dann auf der Basis geben und nehmen. Also daß wir schon dann gegenseitig aufmerksam zuhören und dann aber auch versuchen, zu formulieren: Na ja, könnte es daran liegen, könnte man das mal probieren und so weiter.

Hier sind also wie im Coaching Elemente des Zuhörens vorhanden und es findet ebenfalls eine Problemanalyse statt, ebenso wird gemeinsam nach Handlungsmöglichkeiten gesucht. Die Inhalte seien den Inhalten im Coaching vergleichbar. Ein Unterschied ist hier aber, daß ein gegenseitiges Gespräch stattfindet, das nicht auf eine Person fokussiert ist. Für IP14 besteht ein Unterschied zum Coaching insbesondere darin, daß die Rollen nicht so festgeschrieben seien und zwischendurch gewechselt würden:

Also das ist dann aber, sage ich mal, die Rollen sind dann nicht so definiert, daß der eine Coach ist und der andere Coachee, sondern im Gespräch nehmen wir dann wechselnd diese Rollen ein. Also mit ihr zum Beispiel, ja, ich meine wir haben das nie so formuliert [lacht], daß wir jetzt Coaching-Gespräche führen, aber wenn ich jetzt mal von den Inhalten das her betrachte und von dem, wie wir damit umgehen auch im Gespräch, dann könnte man das durchaus so formulieren.

Ein Begründungsmuster von IP14 könnte hier folgendermaßen lauten: Auch wenn ich Personen in meinem privaten Umfeld habe, mit denen ich mich über ähnliche Themen austauschen kann wie mit meinem Coach, und ich mit diesen Menschen ebenfalls Probleme erkennen, analysieren und gegebenenfalls nach Handlungsmöglichkeiten suchen kann, so nehme ich doch ein Coaching in Anspruch, weil ich so wenig Zeit durch meine hohe Arbeitsbelastung habe und schnell auf den Punkt kommen möchte.

Schlußfolgerung

IP14 nimmt aus mehreren Gründen internes Coaching auf. So will sie sich klarer über ihre berufliche Zukunft im Unternehmen werden und ihre Arbeitsbelastung reduzieren. Sie erhofft sich im Coaching einen Reflexionsraum, den sie im Arbeitsalltag nicht findet. Am Ende des Coachings ist sie zufrieden mit den Erfolgen bezüglich der Einschränkung der Arbeitszeiten. Wohin genau sie im Unternehmen möchte, weiß sie zwar am Ende des Coachings weiterhin nicht, sie betrachtet ihre vielseitigen Interessen aber nach Abschluß der Beratung nicht mehr als widersprüchlich sondern als Bereicherung.

Es gibt in der Darstellung von IP14 mehrere Parallelen zwischen den Gesprächen im Coaching und den Gesprächen mit Personen ihres privaten Umfeldes. So findet sowohl beim Coaching als auch bei den privaten Gesprächen Zuhören statt, außerdem wird sich um Problemerkennntnis und –analyse bemüht, des weiteren wird nach Handlungsmöglichkeiten gesucht. Auch die Themen, die Gegenstand der Gespräche werden, sind teilweise vergleichbar. Im Coaching seien die Gespräche allerdings intensiver, mit Personen des privaten Umfeldes kommt man nach Ansicht von IP14 nicht so schnell zum Wesentlichen. Für IP14 besteht ein Unterschied zum Coaching insbesondere darin, daß die Rollen bei Gesprächen im privaten Umfeld weniger festgeschrieben sind, der Fokus also nicht wie im Coaching einseitig auf einer Person liegt. Da das Coaching in der Firma stattfindet, ist auch von einem verschiedenen Setting der Gespräche auszugehen.

Als eine wesentliche Ursache für ihre hohe Arbeitsbelastung betrachtet IP14 ihre Tätigkeit in einem globalisierten Umfeld mit internationalen Kollegen, die über mehrere Zeitzonen verteilt sind, und gestiegene, sich schnell ändernde Anforderungen in ihrer Branche. Sie geht davon aus, daß diese Bedingungen auch für andere Personen in der Form relevant sind, daß sie darunter leiden und für sich die Notwendigkeit eines Coachings sehen, deswegen also die Inanspruchnahme von Coaching steigt.

4.2.15 Auswertung Interviewpartner 15 (Coachee)

Einführung

Der Kontakt zu IP15 entsteht über persönliche Netzwerke. Er wird von einem Interviewpartner als möglicher weiterer Gesprächspartner genannt und daraufhin kontaktiert. Er sagt einem Interview umgehend zu. Das Interview findet in einem Besprechungsraum der Firma, in der IP15 arbeitet, nachmittags statt und dauert 43 Minuten. Es kann konzentriert und ohne Störungen durchgeführt werden. IP15 äußert Interesse sowohl am Transkript als auch an den Ergebnissen der Auswertung. Nach Zusendung des Transkripts erfolgt kein weiterer Kontakt bis zur Zusendung der Auswertungsergebnisse. Zu diesen merkt er an: „Das ist eine korrekte Aufnahme meines Zustandes damals.“ Außerdem überarbeitet er einen aus dem Interview zitierten Absatz bezüglich der Satzstruktur, da er ansonsten befürchtet, daß der Absatz für die LeserInnen nicht verständlich sei. Auch inhaltlich hat er Ergänzungen, welche in Fußnoten an den betreffenden Stellen eingefügt sind. Nach Erhalt der überarbeiteten Auswertung nimmt er noch eine Änderung an einer Fußnote vor. Hier kürzt er eine humoristische Anmerkung, die nicht für die Veröffentlichung bestimmt, sondern nur als Kommentar an die Autorin gerichtet gewesen sei. Außerdem merkt er an, daß das externe Coaching vom Unternehmen bezahlt wurde.

Nach einem naturwissenschaftlichen Studium arbeitet IP15 zunächst in verschiedenen Wirtschaftsunternehmen im Bereich Public Relations. In der Firma, in der er jetzt arbeitet, führt er Markt- und Trendanalysen durch. Seine wöchentliche Arbeitszeit beträgt etwa 42 Stunden. In den letzten fünf Jahren ist er privat zweimal umgezogen, in den letzten zehn Jahren insgesamt dreimal.

Kommentierte Zusammenfassung des Interviews

IP15 hat in der Vergangenheit Coaching in Anspruch genommen und tut dies weiterhin ohne geplantes Ende des Beratungsprozesses. Er beginnt mit internem Coaching in der Firma, in der er derzeit arbeitet. Hier erfolgen etwa zehn Treffen mit einem Coach über einen Zeitraum von einem halben Jahr. Die Kosten für die Sitzungen werden von der Firma übernommen. IP15 hat keine Bedenken, ob er dem internen Coach vertrauen kann. Der Arbeitgeber von IP15 stellt für internes Coaching nur einen bestimmten Zeitrahmen zur Verfügung, nach dem das Coaching aufhört. Als das Stundenkontingent hier erschöpft ist, beginnt IP15 mit externem Coaching, das ebenfalls der Arbeitgeber bezahlt. Zum Zeitpunkt des Interviews nimmt er seit drei Monaten dieses externe Coaching in Anspruch. Er sieht keinen Grund, das Coaching zu beenden, außer in dem Fall, daß er es sich finanziell nicht leisten könnte:

Gibt es keinen mehr! Es gibt keinen Grund! Weil ich nicht glaube, daß ich an den Punkt jemals komme. [. . .] Und ich glaube nicht, daß das ohne funktioniert. Das ist naiv. [. . .] also ich werde das jetzt mit Sicherheit weitermachen.

Anlaß für IP15, Coaching in Anspruch zu nehmen, ist sein Wunsch nach beruflicher Fortentwicklung und Zufriedenheit:

Der Punkt ist, wie bei vielen Kollegen sicherlich, daß [Firma 1] immer größer wird, das heißt, das Berufsumfeld wird immer unübersichtlicher, man ist immer mehr auf seine eigenen Netzwerke angewiesen. [. . .] Was dann dazu führt, daß man natürlich irgendwann unzufrieden wird: Man muß sich um seine eigene Fortbildung kümmern, seine eigene Ausbildung und muß sein eigenes Netzwerk betreiben sozusagen, was ich zunehmend schwierig fand! Jetzt kommt dazu, daß den Job, den ich mache, daß ich der einzige bin, der ihn in dieser großen Organisationseinheit macht. Das heißt also [lacht] ein Einzelkämpfer auf verschiedenen Ebenen. Und irgendwann war ich ziemlich frustriert, weil nicht viel ging, mehr ging, hatte ich das Gefühl, und ich brauchte einfach mal Unterstützung, um in [Firma 1] weiter vorwärts zu kommen und ein paar Dinge zu erkennen: Was mache ich richtig, was mache ich falsch, was kann ich noch tun?

Der Coach kann hier also als Gesprächspartner dienen, der eine neue Sichtweise einbringt und der – so die Erwartung – dies aufgrund seiner Tätigkeit als Coach qualifiziert tut. Er soll in einer beruflich anspruchsvollen Situation, in der der Coachee eine Vielzahl von Belastungen gleichzeitig und mit wenig Hilfe meistern muß, unterstützend wirken. In einem Raum begrenzter Spielräume können dann mit dem Coach Handlungsoptionen erwogen werden, bevor sie in die Tat umgesetzt werden. Ein hier enthaltenes Begründungsmuster könnte also folgendermaßen lauten: Wenn ich unzufrieden mit meiner Arbeitssituation in der Firma bin, ich hier keine Unterstützung bekomme, aber davon ausgehe, daß ein Coach mir dabei helfen kann, Handlungsmöglichkeiten und verbliebene Handlungsspielräume zu erkennen, so daß ich wieder voran komme, dann nehme ich vernünftigerweise Coaching in Anspruch.

Das Coaching habe IP15 geholfen, allerdings bezweifelt er, daß im Endeffekt die Ergebnisse resultieren, die zuvor antizipiert worden sind:

Das hilft glaube ich immer! Die Frage ist, ob das, was man sich denkt, was da hinten rauskommt, noch das ist, was dann wirklich rauskommt!

Er ist der Meinung, daß Coaching von zu wenig Menschen in Anspruch genommen wird:

Ich glaube, auf alle Fälle ist es wichtig, sich erst mal einzugestehen, daß wir alle professionelle Hilfe benötigen, ich habe das auch gemerkt. Für alle anderen Bereiche, für Musik, für Sport, da nimmt man sofort einen Trainer in Anspruch aber eben für seine eigene berufliche Laufbahn seltener. Was man ja eigentlich sollte, wo man ja noch viel mehr damit beschäftigt ist.

IP15 möchte das Coaching sowohl für seine „persönliche als auch für die berufliche Laufbahn“ fortsetzen. Seiner Meinung nach lassen sich berufliche und private Themen ohnehin nicht trennen:

Das läßt sich nicht trennen meiner Ansicht nach. Also wer das trennen kann, der muß schon borderline sein, weil das nicht geht! Das geht überhaupt nicht. Weil meine Persönlichkeit immer widerspiegelt, wie ich mich den anderen gegenüber verhalte. [. . .] Für mich ist die Persönlichkeit und meine Bereitschaft, mit mir und an mir zu arbeiten, ist der entscheidende Faktor. [. . .] Das heißt, [betont:] jedes Coaching

geht meiner Ansicht nach irgendwo mal genau auf diesen Knackpunkt, und man kann sich natürlich beschränken und sagen, ich schaue mir jetzt nur den Aspekt an, der hier im Job eine Rolle spielt, wobei ich nicht wüßte, wie die Beschränkung aussieht, aber das kann man natürlich versuchen, das macht [Firma 1] ja auch. Und ich denke aber, letztendlich kommt bei jedem, der mal angefangen hat, irgendwann mal so eine persönliche Frage.

Für IP15 lassen sich berufliche und private Themen keinesfalls separieren. Die verschiedenen Lebenssphären sind aus seiner Perspektive verschmolzen, so daß folgerichtig an der gesamten Person im Coaching gearbeitet werden muß. Hier werden Parallelen zum Modell des Arbeitskraftunternehmers erkennbar, bei dem ebenfalls die gesamte Person im Sinne des Erhalts und der Entwicklung beruflicher Leistungsfähigkeit einbezogen wird. Während beim internen Coaching vorgegeben gewesen sei, daß private Themen keine Rolle spielen dürften, würden Privatbeziehungen und Familie im externen Coaching in die Gespräche einbezogen.

Ein Begründungsmuster von IP15 könnte hier folgendermaßen lauten: Wenn ich mein privates Leben nicht von meinem beruflichen Leben trennen kann, dann suche ich mir vernünftigerweise eine Beratung, die sich auf mein gesamtes Erleben und Verhalten, sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich, bezieht.¹

Coaching habe ihm insgesamt privat und beruflich sehr geholfen:

Nachdem ich herausgefunden habe, was es bewirkt, muß ich sagen, hätte ich es mal zwanzig Jahre früher gemacht! [. . .] Also das ist einfach sehr bereichernd für das eigene Leben, sowohl privat als auch beruflich.

¹ IP15: *Ich kann noch mehr als zum Zeitpunkt des Interviews unterstreichen, dass es keinen Unterschied zwischen privater und beruflicher Person gibt. Ich habe für mich erkannt, dass ich nur die Wahl habe kreativ zu sein oder nicht, ich aber nicht die Wahl habe, meine Kreativität auf den Job oder - sollte ich frustriert sein davon - auf das Privatleben zu beschränken. Der ganze Mensch zählt; wenn ich einschränke, lege ich meinem Potential Fesseln an, und jeder Arbeitgeber, der den Mitarbeitern hilft, ihre Stärken herauszuarbeiten - was immer diese auch sind - kann nur gewinnen.*

Insbesondere sei es beim externen Coaching hilfreich gewesen, eine Außensicht auf das Unternehmen, in dem er arbeitet, und auf seine eigene Tätigkeit dort zu gewinnen:

Und für mich hat es erst mal gezeigt, wie funktioniert [Firma 1], also auch eine Außensicht zu bekommen mit dem Coach. Wie funktioniere ich in diesem Zusammenhang, was kann ich machen? Wie ist die Situation eigentlich? Situationsbeschreibung: Wie ist denn die Situation rational, also von einem neutralen Beobachter aus gesehen? Was gibt es da für Möglichkeiten und wo sind die Möglichkeiten auch wirklich begrenzt?

Mit dem Coach wurden hier also Handlungsmöglichkeiten ausgelotet. Aber auch die Erkenntnis, daß Handlungsbeschränkungen aufgrund betrieblicher Strukturen vorlägen und ein Mißlingen dann nicht in der Person von IP15 seine Ursache habe, sei erleichternd gewesen:

[. . .] er kann dann zumindest sagen, die Struktur [betont:] ist so, und du kannst nur das und das tun, und mehr geht nicht, zum Beispiel, was ja auch schon entspannend ist.

Auch wenn die gemeinsame Reflexion mit dem Coach nicht zu einer Erweiterung von Handlungsspielräumen führt, so hilft sie an dieser Stelle bereits durch den stattfindenden Erkenntnisgewinn.

Wichtig bei einem Coaching sei ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Coachee. Von besonderer Bedeutung sei, daß der Coach sich individuell auf den Coachee einstelle und sich nicht an einen starren Themenplan halte:

Dann das Einschwingen auf mich natürlich, wo bin ich gerade, was habe ich gerade für Probleme. Also das nicht einfach nur abarbeiten an einem Themenplan entlang: [. . .] jetzt machen wir, das Coaching am Tag drei behandelt, keine Ahnung irgendwas, und das machen wir jetzt einfach. Sondern das flexibel drauf Eingehen, wo bin ich gerade in

meiner Persönlichkeit an diesem Tag, ja, mit welchen Problemen treibe ich mich gerade herum, und das zu nehmen, und nicht irgend etwas zu nehmen, was laut Entwicklungsplan [Firma 1] vielleicht angesagt wäre.

IP15 ist es dabei wichtig, nicht auf seine berufliche Funktion reduziert zu werden:

Also eher auf die Persönlichkeitsebene wirklich zu gehen. Den Menschen zu nehmen und nicht die Funktion. Das ist es eigentlich.

Die Beratungsform Coaching nehme zu, weil sich die Erfolge herumsprächen und damit mehr Menschen Interesse daran entwickelten, auch Coaching auszuprobieren. IP15 geht also davon aus, daß mehr Menschen ein Interesse daran entwickeln, Coaching in Anspruch zu nehmen, weil sie davon erfahren, daß hier Hilfe geleistet werden könne.

Daß die vermehrte Inanspruchnahme von Coaching etwas mit dem Wandel der Arbeitswelt zu tun hat, nimmt IP15 eher nicht an. Er beklagt aber die mangelhaft geförderte Ausbildung der Menschen und die fehlende Wertebasis in den Unternehmen:

Insgesamt ist unsere komplette Persönlichkeits-, ja der gesamte persönliche und spirituelle Weg wird eigentlich nicht begleitet, es sei denn, ich entwickle ihn für mich selbst. [. . .] Also diese Werte sind nicht wirklich fest verankert. Und das hat Konsequenzen sowohl natürlich für mich persönlich als auch für Firmen. [. . .] Und ich glaube, daß unsere ganze westliche Kultur dieses Problem hat, sozusagen das Ego wird extrem hoch geschätzt, aber nur, solange es sich anhand von sage ich jetzt mal Geldwerten materialisiert. Aber nicht an wirklichen Persönlichkeitswerten, das wird dann entweder als Esoterik oder als was weiß ich was, Erdbeer-Tee oder sonstwas wird das bezeichnet.

Hier kritisiert IP15 also die einseitige Orientierung am Geldwert und deren Konsequenzen.

Seine übermäßige Arbeitsbelastung wirke sich negativ auf seine Freundschaften aus, wobei die Arbeitsbelastung mehr sei als die rein zeitliche Inanspruchnahme durch berufliche Tätigkeit:

Das war schon schlimm, ja. Also letztes Jahr war es – ja, es tut es. Aber nicht so sehr die Arbeitsbelastung an sich, sondern – es ist nicht die pure Zeit. Es ist die, was wir so als diese Mühle bezeichnen. Wenn man also eine Weile in dieser, wenn man in diesem Job einfach zu sehr drin ist.

Über Herausforderungen und Frustrationen bei der Arbeit spreche IP15 auch mit KollegInnen oder mit seinem Vorgesetzten. FreundInnen und ArbeitskollegInnen ließen sich allerdings häufig nicht voneinander unterscheiden:

Dasselbe fast. Also Privat und im Beruf [MM: Ach so.] ist bei mir schon, hat eine hohe Deckung. Also ich würde sagen, die Hälfte meiner Freunde sind von [Firma 1]. Nach so vielen Jahren ist das kein Wunder.

Hier wird eine Entgrenzung im Sinne von Voß (1998) bezogen auf die Unterscheidung zwischen beruflicher und privater Lebenssphäre erkennbar.

Die Funktion eines Coaches könnten laut IP15 FreundInnen übernehmen, wenn sie es schafften, sich sehr zurückzuhalten. Er befürchtet aber, daß sie zuviel von sich in das Gespräch einbringen könnten, so daß der Blick auf das Problem verstellt würde. Außerdem hat er Sorge, die Freundschaften zu überlasten:

Und in dem Augenblick, wenn ich nicht aufpasse und wirklich eine Coaching-Ausbildung habe oder eben etwas in der Richtung, dann werde ich immer sehr viel von [betont:] mir da reinlegen, aber ich tue mich natürlich schwer, das zu hören, was wirklich das Problem ist [. . . .] Also ich habe Freunde, die das können, definitiv. Ich glaube nur, daß es auf die Dauer nicht besonders gut ist, weil es die Freundschaft streßt, und weil Freunde an irgend einer bestimmten Stelle wahrscheinlich dann auch aufhören, weil sie einfach Freunde sind und mitfühlen, und dann eben nicht bis zum Kern der Wahrheit vordringen können, einfach weil sie eben nicht objektiv sind. Sie sind nie objektiv. Und Subjektivität von Freunden hat etwas für sich. Aber ich meine, man will von Freunden schon die Wahrheit hören, aber eigentlich will man ja auch ein bißchen Rückhalt haben. Das heißt, ich erwarte nicht unbedingt, daß die mir immer gnadenlos jede Wahrheit sagen, sondern erwarte

eigentlich erst mal, daß ich ein bißchen Rückhalt kriege, und dann vielleicht mal die Wahrheit, ein bißchen später. Vom Coach erwarte ich natürlich schon, daß der mich bis zu der Wahrheit bringt.

Seine Befürchtung, Freundschaften mit dieser Art von Gesprächen überzustrapazieren, erläutert er so, daß er es Freunden eventuell übelnehmen könnte, wenn sie ihm bestimmte Dinge sagten. Ein wesentlicher Unterschied zwischen Freundschaft und Coaching liege in der Reihenfolge von emotionaler Unterstützung und Problemanalyse:

[. . .] die Grenze zwischen einem Coach und einem Freund ist, daß ein Freund im Zweifelsfall mich [betont:] erst mal unterstützt und dann coacht.[MM: Ja.] Und ein Coach coacht erst mal, coacht mich und unterstützt mich dadurch. Ich erwarte von Freunden nicht, daß sie mich, ja, ich erwarte erst mal, daß sie mich auffangen, wenn ich ein Problem habe [. . .] Coachen ist schon gleich, in diesen Prozeß hineinzusteigen, also zu sagen, was ist jetzt dein Problem, schauen wir mal dahinter, was liegt dahinter, wie kannst du es bearbeiten, was kannst du machen. Also wirklich das strukturelle Vorgehen.

Hier wird deutlich, daß IP15 Coaching insbesondere als Hilfestellung bei der Analyse von Problemen und entsprechenden Bewältigungsmöglichkeiten versteht. Ein Begründungsmuster von IP15 könnte hier folgendermaßen lauten: Wenn ich mir regelmäßige Gespräche wünsche, in denen ich mein privates und berufliches Leben reflektiere, um bestehende Handlungsmöglichkeiten zu betrachten und neue herauszufinden, ich aber nicht davon ausgehen kann, daß Freunde dies leisten können, weil sie nicht über eine entsprechende Ausbildung verfügen und daher zuviel von sich hineinbrächten oder weil das die Freundschaftsbeziehung überstrapazieren könnte, dann suche ich mir selbst einen Coach, den ich bezahle und der mich bei der genannten Reflexion und Problemanalyse unterstützt und mit mir gemeinsam nach Handlungsmöglichkeiten sucht.²

² IP15: *Die Trennung Freundschaft/Coach kommt etwas hart rüber - ich traue heute sowohl mir als auch meinen Freunden deutlich mehr zu, aufgrund meiner Erfahrungen - aber grundsätzlich ist das immer noch richtig: Es gibt eine Grenze für Freundschaften, die ein Coach überschreiten kann und sollte, wenn er/sie einen guten Job machen will.*

Nach einer Definition von Coaching gefragt, bezeichnet IP15 Coaching als eine Art Prozeßbegleitung:

Was ist Coaching. Mich im Prozeß begleiten, in meinem Persönlichkeitsprozeß.

IP15 spricht bezogen auf Freundschaft von einer notwendigen Vertrauensbasis, er erachtet diese aber auch als notwendig für eine gute Coachingbeziehung. Im Unterschied zum Coaching beinhalteten Freundschaften auch gemeinsamen Aktivitäten:

Das ist ein weites Feld, da habe ich ja noch nie drüber nachgedacht, interessant! Freundschaft. Ein aufeinander Eingehen, einander vertrauen, auch in Krisen zueinander stehen. Ja, Vertrauensbasis. Sehr enge Vertrauensbasis. Also wenn ich mit jemandem eine enge Vertrauensbasis habe, viele Dinge bereden kann, auch Dinge zusammen machen kann. Das ist schwer, es gibt verschiedene Freundschaften für mich, stelle ich gerade fest.

Schlußfolgerung

IP15 nimmt dauerhaft Coaching in Anspruch und hat auch nicht vor, dieses zu beenden. Anlaß für die Aufnahme des Coaching ist zu Beginn, daß er in seiner Arbeit unzufrieden wird und sich jemanden wünscht, mit dem er das Geschehen reflektieren und nach Handlungsmöglichkeiten suchen kann.

Eine Ähnlichkeit zwischen einer Freundschaftsbeziehung und der Beziehung zum externen Coach besteht in der unbegrenzten Zeitperspektive des Kontakts. Ebenfalls werden wie in Freundschaftsbeziehungen üblich beim externen Coaching keine thematischen Einschränkungen vorgenommen bezogen auf die Inhalte, die besprochen werden können. Der Trennung von Beruflichem und Privatem im Coaching, die das Unternehmen für das interne Coaching fordert, folgt IP15 nicht. Da er diese Bereiche für untrennbar miteinander verknüpft hält, nimmt er konsequenterweise ein Coaching in Anspruch, in dem er sich auf beide Bereiche beziehen kann. Das zunächst in Anspruch genommene interne Coaching weist geringere Ähnlichkeiten zu einer Freundschaftsbeziehung auf, da hier sowohl die Themen nur berufliche sein dürfen als auch die Anzahl der möglichen Treffen zwischen Coach und Coachee limitiert ist. Ein wesentlicher Unterschied für IP15 zwischen

Coaching und Freundschaftsbeziehung scheint zu sein, daß er sich beim Auftauchen von Schwierigkeiten primär Anteilnahme und emotionale Unterstützung von seinen Freunden wünscht, vom Coach dagegen eine gemeinsame Problemanalyse erwartet. Den Coach hält er aufgrund von dessen Ausbildung für fähig, den Kern des Problems herauszuarbeiten, eine Außensicht einzubringen und nicht zu viel von seiner Person einfließen zu lassen, wie IP15 es bei Freunden befürchtet. Er hätte aber auch Sorge, Freundschaften zu überlasten, wenn er mit ihnen wie mit einem Coach spräche. IP15 wünscht sich einen regelmäßigen Austausch mit einem Gesprächspartner oder einer Gesprächspartnerin für die systematische Reflexion des eigenen Lebens. Es ist bei den genannten Annahmen seinerseits – fehlende Kompetenz von Freunden, eine neutrale Außensicht einzubringen, und drohende Überlastung von Freundschaften – folgerichtig, einen Coach für Gespräche zu bezahlen.

Die zunehmende Inanspruchnahme von Coaching erklärt IP15 sich dadurch, daß sich die Erfolge herumsprächen und daher mehr Menschen Interesse daran entwickeln, hier Hilfe zu erfahren.

4.2.16 Auswertung Interviewpartner 16 (Coach)

Einführung

Der Kontakt zu IP16 entsteht über persönliche Netzwerke. Das Interview findet in einem Besprechungsraum der Firma, in der IP16 arbeitet, zur Mittagszeit statt und dauert eine Stunde und neun Minuten. Es kann weitgehend konzentriert und ohne Störungen durchgeführt werden, erst einige Minuten vor Ende sind kurz Personen anwesend und drängen auf das Ende des Gespräches, da in dem Raum eine Konferenz stattfinden soll. IP16 äußert Interesse sowohl am Transkript als auch an den Ergebnissen der Auswertung. Nach Zusendung des Transkripts erfolgt kein weiterer Kontakt bis zur Übersendung der Auswertungsergebnisse. Zu diesen merkt IP16 per E-Mail folgendes an: „Zu deiner Auswertung habe ich (auch aus Zeitgründen) keine Anmerkungen. Soweit alles okay.“

IP16 arbeitet festangestellt in einem internationalen Unternehmen als Personalentwickler und interner Coach. Mit dem Einkommen aus seiner Arbeit ernährt er seine Familie mit mehreren Familienangehörigen.

Kommentierte Zusammenfassung des Interviews

Die Treffen mit seinen Coachees begrenzt IP16 auf maximal sechs bis sieben. Eine Sitzung dauert dabei nicht länger als zweieinhalb Stunden. Vorzugsweise trifft er die Coachees zu Beginn des Coachingprozesses häufiger, das heißt etwa alle zwei Wochen, und verlängert dann die Abstände zwischen den Treffen, so daß die Coachees zwischendurch auch Veränderungen umsetzen können. IP16 bittet seine Coachees, ihm ein halbes Jahr nach der letzten Sitzung per E-Mail Feedback zu geben, was seitdem passiert ist und ob das Coaching sie unterstützt hat.

IP16 unterscheidet zwischen Coaching, das aufgrund von Problemen aufgenommen wird und Coaching, das ohne konkreten Anlaß zur Förderung von MitarbeiterInnen eingesetzt wird, beispielsweise wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin langfristig seine oder ihre Position im Unternehmen verbessern will. Deutlich häufiger sei aber die Aufnahme von Coaching aufgrund eines konkreten Problems. Hierzu

zählt IP16 unter anderem Konflikte zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen, Zeitprobleme und Streßprobleme.

IP16 versucht in den Coachings, sich auf rein berufliche Themen zu beschränken und sagt den Coachees gleich beim Kennenlernen, daß er nicht über „private, persönliche Sachen“ sprechen möchte. Hiermit folgt er dem in seinem Unternehmen üblichen Ansatz, er begrüßt diese Einengung der im Coaching zu besprechenden Themen aber auch unabhängig davon:

Also ich gehe eh nicht so stark in Probleme rein, das ist sicher mein persönliches Ding, weil ich habe da immer etwas Schiß, ne, daß ich dann in therapeutische Bereiche reinkomme. Und das will ich nicht.

IP16 befürchtet also, im Zuge des Besprechens von privaten Themen in Bereiche zu gelangen, für die seiner Ansicht nach eher PsychotherapeutInnen zuständig sind. Des weiteren sieht er bei sich zu wenig Distanz bei diesen Themen, da er Teil des Unternehmens sei. Ein Begründungsmuster von IP16 könnte hier folgendermaßen lauten: Wenn ich mich aufgrund meiner Ausbildung nicht für qualifiziert halte, über von mir als privat oder persönlich betrachtete Themen im Coaching zu sprechen, und aufgrund meiner Zugehörigkeit zum Unternehmen auch zu wenig Distanz für solche Belange von MitarbeiterInnen derselben Firma, in der ich auch arbeite, habe, dann teile ich den Coachees gleich zu Anfang des Coachings mit, daß ich über solche Themen nicht sprechen möchte. Zudem hält IP16 es nicht für die Aufgabe des Unternehmens, sich mittels Coaching um diese Belange der Arbeitnehmer zu kümmern. Die Coachees allerdings brächten durchaus auch private Themen mit ein in das Coaching:

Also die Coachees, mit denen ich zusammen war, waren sehr offen, so offen, daß sie wirklich Sachen erzählt haben, die nichts unbedingt mit den Zielen des Coachings zu tun gehabt haben. Also bis zu sexuellen Störungen und so weiter. Oder Scheidung und so, Trennungsgeschichten. Und da höre ich zu, aber das, habe ich auch vorhin schon gesagt, tue dann relativ schnell versuchen, in andere Bahnen zu lenken.

Die Ziele des Coaching werden üblicherweise in einem Dreiecksgespräch mit Coachee, Coach und unmittelbarem Vorgesetzten definiert. In einigen Fällen ist nicht klar, wo die Ursachen für die Schwierigkeiten der Coachees verortet werden

können. So berichtet IP16 von einem Coachee, dessen Schwierigkeiten viel mit seiner Persönlichkeit zu tun gehabt hätten, der aber auch an seinem Umfeld gescheitert sei. Während die Persönlichkeit als üblicherweise eher privates Thema nicht Gegenstand von Coaching würde, gehöre das personelle Umfeld eher zur Struktur des Unternehmens und könne somit im Coaching Gegenstand von Gesprächen werden.

Und da war ein Fall ein Projektleiter, das war ein Projekt in der Wachstumsphase, bis zu hundert Leute im Projekt [. . .]. Der war immer so unter Beschuß von anderen Managern et cetera. Und der hat am Tag vierzehn Stunden gearbeitet und am Wochenende und so weiter und so fort. Und trotzdem hat es nicht geklappt. Und da sind wir halt Themen angegangen, wie kann er sich da besser organisieren. Aber das war alles sehr problembehaftet und daraus sind wir auch nie richtig rausgekommen, daß das ganze stark mit seiner Persönlichkeit zu tun hat. Also nicht so rationale Sachen wie wir machen jetzt Zeitmanagement oder wie organisiere ich ein Projekt. Sondern das hat stark mit seiner Person zu tun. Und im Grunde ist er gescheitert an seinem Umfeld. Da gab es keine richtige Integration von ihm. [. . .] In dieses Haifischbeken. [. . .] Und bei dem ist dann das Thema hochgekommen seine Persönlichkeit, und da haben wir dann schon dran gearbeitet, bloß ich habe gesehen, da kommen wir nicht weiter, weil es war dann auch im Grunde seine Beziehung am Kippen. Und er ist dann in eine Paartherapie gegangen mit seiner Frau und hat im Grunde sein Privatleben auf die Reihe gekriegt wieder. Und kann sich seitdem auch vom Job abgrenzen.. [. . .] Er ist dann raus aus dem Bereich, wo er früher war auch gegangen, Systemwechsel gemacht. Und der kommt im neuen Bereich ganz gut klar.

Die Trennung von Privatem und Beruflichem läßt sich in diesen Gesprächen also nicht vollständig durchhalten, es wird auch über die „Persönlichkeit“ des Coachees gesprochen. Die Begriffe Persönlichkeit und Person erscheinen hier wie eine Residualkategorie für Aspekte, die nicht rational erscheinen oder problemlos einzuordnen sind:

Ja, es war schon eher die Persönlichkeit von ihm. Also er war halt extrem ehrgeizig, ja, das hat er mir schon erzählt, er will mehr werden hier. [. . .] Und seine Persönlichkeit, muß ich schon sagen, ja, der hat sich auch gar nicht mit sich selber beschäftigt. Der hat ein größeres

Ziel gehabt und das war Karriere, egal wie! [. . .] Aber gut, das war auch nicht mein Feld, ne, ich gehe da nicht so ganz so tief rein.

Zum Einen betrachtet IP16 also die Persönlichkeit des Coachees als wesentlichen Grund für dessen Schwierigkeiten im Berufsleben. Andererseits fühlt er sich für diesen Bereich nicht zuständig. Dennoch berichtet er, daß sie teilweise an der „Persönlichkeit“ gearbeitet hätten, wenn auch mit wenig Erfolg. Hier zeigen sich deutliche Schwierigkeiten, die Trennung zwischen der Sphäre des Privaten und der Sphäre des Beruflichen in der Beratungspraxis tatsächlich umzusetzen.

IP16 geht davon aus, daß er vor allem durch Zuhören hilft:

Also bei mir, ich höre halt zu. Ich glaube, ich stelle wenig Fragen. [. . .] Und – also Fragen, ja, aber dann ist es so, daß ich, wenn jemand erzählt, daß ich mal nachhake, klar, so Klärungsfragen stellen. Oder mal ein Wort reinwerfe. Aber im Grunde stark den Coachee einfach seine Welt erzählen lasse. [. . .] Aber wo ich dann stark reingehe ist der zweite Punkt, wenn es darum geht, ein Ziel festzuklopfen, und was will der Coachee da machen, bis wann will er es machen? [. . .] Also da schaue ich dann schon stark drauf, daß die Umsetzung klappt. Also wenn ein Coaching läuft, meine erste Frage ist, neben dem, wie es einem so grundsätzlich geht, wenn das ein Thema ist, was hat er umgesetzt.

Internes Coaching definiert IP16 als Hilfe zur Selbsthilfe. Zuhören ist nach Ansicht von IP16 seine zentrale Tätigkeit beim Coaching. Er betont allerdings auch, daß er den Coachee bei der Festlegung und Umsetzung seiner Ziele unterstützt. Er achtet an dieser Stelle darauf, daß die Ideen auch auf der Handlungsebene umgesetzt werden, in dem Sinne auf eine Erweiterung der Handlungskompetenzen im Rahmen der gegebenen Strukturen. Da es hierbei um Fertigkeiten innerhalb dieser Unternehmensstrukturen geht, kann von einer Unterstützung der Coachees durch den Coach im Rahmen restriktiver Handlungsfähigkeit ausgegangen werden. Insgesamt ist IP16 so eher unzufrieden mit seiner eigenen Tätigkeit aufgrund seines fehlenden Einflusses auf die von ihm als problematisch erachteten Strukturen. Mit Coaching bearbeitete er nur die Symptome des Problems:

Und auf jeden Fall, ich glaube weniger, daß man an Symptomen nur arbeiten soll. [. . .] Also so bin ich halt als Coach oder

Personalentwickler nicht unbedingt glücklich! Weil ich arbeite ja auch nur an Symptomen. [. . .] Aber gut, ich sage, es ist ein Anfang. [. . .] Also ich sage, die Aneinanderreihung von unterschiedlichen Methodiken kann vielleicht das Arbeiten hier erleichtern von den Kollegen und Kolleginnen. Bloß, ich komme wieder zurück, wir müssen dieses Thema Arbeitsbedingungen erst mal, die Ursache angehen! Und das nicht tabuisieren.

IP16 selbst sieht zwar Vorteile des Schaffens subjektiver Verbesserungen für seine Coachees im bestehenden, restriktiven Rahmen, dadurch würde das Arbeiten im Unternehmen erleichtert. Er betrachtet aber die Arbeitsbedingungen als die eigentlich anzugehende Problemursache. Außerhalb des Coachings engagiert er sich für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Jedoch ist er darauf angewiesen, seinen Arbeitsplatz zu behalten, sich also dort auch gemäß den Anforderungen zu verhalten, da er das Einkommen für sich und seine Familie braucht:

Und ich schaue, ich muß [Familienmitglieder] noch ernähren, da müßte ich eigentlich eine geschissene Angst haben.

Ein Begründungsmuster von IP16 könnte folgendermaßen lauten: Auch wenn ich sehe, daß die Ursachen für die Probleme der hiesigen MitarbeiterInnen größtenteils struktureller Natur sind, also in den Unternehmensbedingungen ihren Anfang finden, und ich mit meiner Arbeit nicht zufrieden bin, da ich nur Symptome bekämpfe, so arbeite ich in meiner Rolle hier als Coach und Personalentwickler dennoch mit den Coachees daran, wie diese sich im Rahmen der gegebenen Bedingungen am besten verhalten können, da ich meine Arbeit im Unternehmen für die finanzielle Versorgung meiner selbst und meiner Familie brauche und ich den Coachees im Rahmen meiner Möglichkeiten helfen will.

IP16 thematisiert die gesundheitlichen Konsequenzen der Arbeitsbedingungen, insbesondere der übermäßigen Arbeitsbelastung, für die Coachees und den Umgang hiermit im Unternehmen:

Besonders wenn ich jetzt hier die Firma anschau, die ist relativ jung vom Alter her, das sind eigentlich relativ junge Leute. Und trotzdem sind da schon diese massiven Krankheiten erscheinen da, die man relativ gut noch vertuschen kann. Dann ist man halt einmal drei Wochen weg. [. . .] Das ist – also daß man einen Tinnitus hat hier, das kann

man jedem erzählen, das ist so wie, das gehört zu deinem Kompetenzprofil dazu, so etwas Sportliches. Daß es aber schon ein krasser Einschnitt ist in die Gesundheit, ich glaube, das ist vielen gar nicht bewußt. [. . .] Aber das kommt in jeder Hierarchie hier vor außer weiter oben. Also [unverständlich] wenn man finanziell abgesichert ist, dann ist man auch nicht so davon, daß man solche Krankheiten kriegen kann.

IP16 geht davon aus, daß MitarbeiterInnen der oberen Firmenhierarchie wie beispielsweise Vorstandsmitglieder, die in dieser Firma ein sehr hohes Einkommen beziehen und damit über eine bessere finanzielle Absicherung verfügen als die MitarbeiterInnen der mittleren und unteren Hierarchieebenen, weniger schnell krank werden als diese. Er sieht also unterschiedliche Bedingungen für die verschiedenen Hierarchieebenen. Er spezifiziert die Rahmenbedingungen, die er für ungünstig hält:

So ich höre seit Jahren hier vom Topmanagement, wir müssen schneller werden! [. . .] an einem Beispiel festmachen, wie der das macht: Da wird ein Projekt vorgestellt, da steht dann drin, Projektabschluß oder da steht ein Termin drin, November, dann sagt er: Juli. Juli davor, nicht Juli später! Gut, da widerspricht ja niemand! Weil wenn die da widersprechen würden vor so versammelter Mannschaft. Und der macht das sehr nett, der ist freundlich, vertrauenswürdig und so weiter. Und er sagt dann, also im Juli, sagt einen Termin vielleicht, fünfzehnter Juli, und dann gibt es keinen Widerspruch, dann gehen die Leute raus, und dann heißt es nur, wie kriegen wir das jetzt hin!? [. . .] Und dann machen es die Leute, egal wie.

Als eine Ursache für die Probleme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sieht IP16 also den hohen Termindruck und eine Unternehmenskultur, in der die Vorgaben der höheren Hierarchieebene weitgehend widerspruchslos umgesetzt werden. Weiterhin sei eine entgrenzte Arbeitsweise Quelle von Schwierigkeiten:

Das heißt, es gibt wirklich Aussagen von Vorstandsmitgliedern, die sagen, daß Kollegen hier sieben mal vierundzwanzig Stunden - also [. . .] wir müssen alle sieben mal vierundzwanzig Stunden erreichbar sein, und innerhalb zwei Stunden muß eine Mail beantwortet sein. Samstag, Sonntag inklusive. [. . .] Und das wirkt aber [. . .], da sind so viele Leute umgekippt! Da haben so viele Leute Ängste entwickelt!

Als Grund für den hohen Leistungsdruck von Seiten des Managements nennt IP16 finanzielle Interessen des Unternehmens. IP16 sieht einen direkten Zusammenhang zwischen den Rahmenbedingungen der Arbeit und der Inanspruchnahme von Coaching im Unternehmen. Er geht davon aus, daß gestiegener Zeit- und Leistungsdruck dazu führen, daß mehr Menschen für sich die Notwendigkeit eines Coachings sehen:

Die Rahmenbedingungen, daß alles schneller werden muß, auch besser werden muß, Termine festgelegt werden, die eigentlich unrealistisch sind, aber keiner dagegen sich wehrt, hat sicher Einfluß, daß das Coaching nachgefragt wird, ganz klar.

Dabei weiteten sich die Probleme auch auf die Angehörigen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus, so daß auch diese professionelle Hilfe in Anspruch nähmen:

Aber es ist schon, es ist schon beängstigend. Weil ich habe gerade einen Psychiater die Woche gesprochen, der hat sich selbständig gemacht hier in der Nähe [. . .] Da sage ich, wie läuft es denn so, Praxis? Ja, [Name IP16], es hat sich etwas verändert [. . .], jetzt sind die Ehepartner, die Ehefrauen von [Firma 1] meine Kunden geworden hauptsächlich. Also das heißt, das Umfeld leidet mit. Nicht nur, daß hier die Leute Probleme kriegen, Krankheiten, sondern auch noch das Umfeld mitgerissen wird. Ist ja klar, Familie, Kinder, Frauen, Partnerschaften et cetera leiden da auch drunter. Und es ist schon, es ist systemisch, klar, daß da mehr davon betroffen ist. Das kann man dann nicht abgrenzen voneinander. Aber ich habe den Eindruck, das wird in Kauf genommen, und solange die Zahlen stimmen, wird das in Kauf genommen. Also ich bin ja ein harter Kritiker davon, daß nicht die Arbeitsbedingungen angegangen werden.

IP16 stellt hier einen direkten Zusammenhang zwischen den Arbeitsbedingungen im Unternehmen und psychosozialen Schwierigkeiten bei EhepartnerInnen und Kindern der Angestellten her.

IP16 geht davon aus, daß sich die MitarbeiterInnen der Firma Kolleginnen und Kollegen eher selten anvertrauten:

Es ist nicht so, ich glaube nicht so, daß sich Leute anderen stark hier anvertrauen. [. . .] Da fällt jemand aus und dann registrieren wir es zwar, es tut einem vielleicht kurz leid, aber dann geht es wieder weiter.

Also es geht einfach, ja, einfach ist das falsche Wort, aber es geht weiter, ohne daß man da weiter an den Menschen denkt, dem es gerade dreckig geht. Und der letztlich da alleine ist. Da wird sich keine Zeit genommen. Das ist ja irgendwie Tabu, daß man so heikle Themen da mit jemandem bespricht. [. . .] Daß Kollegen und Kolleginnen hier schon häufig im jungen Alter dann, mit vierzig, fünfundvierzig, stark gerade im psychologischen Bereich Krankheiten kriegen. [. . .] Aber das ist ein Tabuthema, [. . .] das versucht jeder für sich zu lösen. Das ist die typische Kultur hier.

Hier vermischen sich also verschiedene Aspekte, warum ein Austausch im Kollegenkreis nicht stattfindet. Zum Einen geht es um herrschende Tabus, aber IP16 spricht auch Vereinzelungsphänomene an: Jeder versuche, die Probleme für sich zu lösen. Die Schwierigkeiten werden also in einer individualisierten Art angegangen und nicht als etwas, was die Gemeinschaft betrifft und dem daher auch gemeinschaftlich begegnet werden muß. IP16 erklärt sich dies mit der Unternehmenskultur.

Außerdem nimmt IP16 an, daß die Coachees sich eher wenig mit FreundInnen und PartnerInnen über ihre Arbeitsprobleme austauschten, er erklärt sich dies mit herrschenden Tabus:

Also das ist teilweise schon tabu. Über so etwas redet man nicht. So. Und da ist halt ein Coach, klar, ist dafür vielleicht schon auch ein Ansprechpartner.

Ein Begründungsmuster, von dem IP16 bei den Coachees ausgeht, könnte folgendermaßen lauten: Wenn ich mit meiner Partnerin oder meinem Partner nicht über meine Arbeitsprobleme sprechen möchte, weil dies eher Tabuthemen sind, und ich auch nicht auf KollegInnen hiermit zukommen kann, eben weil es sich um Tabus handelt und hier sowieso jeder seine Probleme alleine lösen muß, dann wende ich mich mit diesen Schwierigkeiten an einen Coach.

Schlußfolgerung

Obwohl IP16 die Themen im Coaching auf rein berufliche beschränken möchte, sprechen die Coachees von sich aus eher private Themen wie beispielsweise Beziehungsschwierigkeiten an. IP16 selbst thematisiert, wie das berufliche Umfeld die privaten Beziehungen der Coachees belastet. Er bedauert, daß er an den Ursachen der Probleme – er sieht sie hauptsächlich in den Arbeitsbedingungen – nichts ändern kann. So beschränkt er sich als Coach darauf, an den resultierenden Arbeitsproblemen zu arbeiten. Hierbei kann er auf seine detaillierten Kenntnisse des Unternehmens als Mitarbeiter und Personalentwickler zurückgreifen. Für resultierende private Probleme fühlt er sich weder kompetent noch zuständig, auch habe er als Mitarbeiter des Unternehmens zu wenig Distanz. Widersprüchlich bleibt an dieser Stelle, daß IP16 von einem Klienten erzählt, dessen Arbeitsprobleme nach Meinung von IP16 aus seiner Persönlichkeit resultierten, IP16 mit ihm auch daran arbeitet, sich aber für Arbeit an „Persönlichem“ eigentlich weder für zuständig noch für kompetent hält. Deutlich wird hier vor allem, daß eine Abgrenzung zwischen beruflichen und privaten Themen kaum noch zu leisten ist.

IP16 ist durchaus leidvoll bewußt, daß er nur an Symptomen arbeitet. Er versucht also in dem Sinne, seinen Coachees bei der subjektiven Verbesserung ihrer Lage innerhalb des gegebenen, restriktiven Rahmens zu helfen, so daß sie sich unter den gegebenen Bedingungen soweit wie möglich vor deren negativen Konsequenzen schützen können. Im Kontext seiner Tätigkeit dort scheint ihm kein struktureller Einfluß, beispielsweise auf die Unternehmenspolitik, möglich. Da er das Entgelt aus seiner Arbeit für die Versorgung seiner selbst und seiner Familie braucht, liegt es nahe, den möglichen Spielraum in dieser Form zu nutzen. Außerhalb seiner Tätigkeit als Coach und Personalentwickler engagiert er sich auch für bessere Arbeitsbedingungen, befürchtet aber in diesem Zusammenhang negative Konsequenzen für seine berufliche Existenz.

Die Zunahme von Coaching bringt IP16 in Zusammenhang mit veränderten Rahmenbedingungen der Arbeit. Er nimmt an, daß mehr Menschen aufgrund des gestiegenen Zeit- und Leistungsdrucks bei sich die Notwendigkeit von Coaching feststellen.

Eine Nähe zu Freundschaftsbeziehungen ist nur insofern gegeben, als die Coachees mit allen Arten von Themen zum Coach kommen, also eine Themenvielfalt einbringen, wie sie üblicherweise auch in Freundschaftsbeziehungen zu finden ist. Insbesondere geht IP16 davon aus, daß aufgrund von Tabus Arbeitsprobleme eher weniger in den Privatbeziehungen oder mit KollegInnen diskutiert werden, hier nimmt der Coach dann eine Ersatzfunktion ein. Da aber im Coaching die eher als privat betrachteten Themen nicht besprochen werden sollen, und da auch die Anzahl der Sitzungen stark begrenzt ist, ist insgesamt keine große Nähe zu einer Freundschaftsbeziehung gegeben. Hierbei sind die Rahmenbedingungen zu beachten: Bei einem internen Coaching mit detaillierten Vorgaben zu Länge und Inhalt der Coachings erscheint ein Übergehen der Coachingbeziehung in eine eher freundschaftliche Beziehung unwahrscheinlicher als bei einem externen Coaching, das keinen Unternehmensvorgaben folgen muß. Hinzu kommt, daß IP16 die Coachings im Rahmen seiner festgestellten Tätigkeit ausübt, also keine zusätzliche finanzielle Vergütung für die Coachings erhält. Dies stellt einen Unterschied zu den selbständigen Coaches dar, die von langen Coachings mit vielen Sitzungen finanziell profitieren.

5 Schlußfolgerungen

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die empirischen Ergebnisse dargestellt wurden, werden nun die Schlußfolgerungen aus diesen Ergebnissen präsentiert.

Zunächst wird eine thematische Verdichtung der herausgearbeiteten Begründungsmuster bezogen auf die Forschungsfragen vorgenommen. Im Anschluß daran werden die weitergehenden Schlußfolgerungen, die sich aus einer personenübergreifenden Perspektive ergeben, vorgestellt. Daran anknüpfend werden diese in einen umfassenderen Kontext eingeordnet.

5.1 Thematische Verdichtung der Begründungsmuster

Die Verdichtung der Begründungsmuster basiert auf der Liste der gesammelten Begründungsmuster der InterviewpartnerInnen, die sich im Anhang dieser Arbeit findet. Mittels der Verdichtung soll ein übergreifendes Verständnis der individuellen Begründungsmuster erreicht werden, indem die strukturellen Gemeinsamkeiten der individuellen Prämissen und Gründe herausgearbeitet wurden. Hier wurden durch die Analyse der je individuellen Prämissen-Gründe-Zusammenhänge übergreifende Bedeutungen gefunden, die wiederum so beschaffen sein mußten, daß die individuellen Prämissen-Gründe-Zusammenhänge als deren Spezifizierungen erkennbar sind. Dies müßte es auch Dritten erleichtern, ihre eigenen Probleme daraufhin zu analysieren, inwieweit sie die vorgetragenen Begründungsmuster analytisch nutzen können. Die verdichteten Begründungsmuster sind also möglichst abstrakt und unter Auslassung von Beispielen oder Konkretisierungen formuliert, damit sie übergreifend über die konkreten Begründungsmuster sind und Personen, die sich subsumieren wollen, sich nicht an Konkretisierungen aus den Einzelfallauswertungen stören.

Es folgen nun die genannten verdichteten Begründungsmuster mit Bezug auf die dieser Arbeit zugrundeliegenden Leitfragen.

1. Welche subjektiven Begründungen haben die Coachees, Coaching in Anspruch zu nehmen?

Coachees: Wenn jemand ein Problem hat, das er oder sie nicht selbst oder mit Hilfe von Personen des Umfeldes (FreundInnen, KollegInnen) lösen kann und sich vom Coach kompetente Hilfe erwartet, nimmt er oder sie Coaching in Anspruch.

2. Welche hypothetischen Annahmen bezüglich der subjektiven Begründungen für die Inanspruchnahme von Coaching der Coachees haben die Coaches?

Coaches: Wenn die Coachees auf Probleme stoßen, die sie nicht alleine oder mit Hilfe von Personen ihres Umfeldes lösen können (KollegInnen, FreundInnen), und sie vom Coach eine besondere Kompetenz erwarten, nehmen sie Coaching in Anspruch.

3. Welche subjektiven Begründungen, kein Coaching in Anspruch zu nehmen, haben Führungskräfte, die (noch) kein Coaching in Anspruch genommen haben?

InterviewpartnerInnen ohne Coachingerfahrungen: Wenn eine Person sich kompetent fühlt, ihre Probleme alleine zu lösen, oder, wenn sie es alleine nicht schafft, mit Hilfe von Personen ihres Umfeldes (FreundInnen, KollegInnen), dann würde Coaching nur finanziellen und zeitlichen Aufwand bedeuten, daher nimmt sie kein Coaching in Anspruch.

4. Dienen Coaches als Ersatz für eventuell fehlende GesprächspartnerInnen im sozialen Umfeld, mit dessen Pflege Menschen mit hohen beruflichen Anforderungen in einer „fragmentierten Welt“ (Looss, 2006, S. 124) überfordert sind?

Coachees: Wenn eine Person nicht ausreichend Zeit mit FreundInnen hat, um hier ihre Probleme zu besprechen, dann sucht sie sich dafür ersatzweise einen Coach. Wenn sie mit KollegInnen nicht ihre Probleme besprechen will, weil sie gemeinsam keine Lösungen finden oder weil sie negative Konsequenzen für ihre berufliche Position befürchtet, dann bespricht sie ihre Probleme vorzugsweise mit einem Coach.

Coaches: Wenn die Coachees keine FreundInnen haben, mit denen sie in ausreichendem Maße ihre Probleme besprechen können, dann suchen sie sich zu diesem Zweck einen Coach. Wenn die Coachees mit KollegInnen nicht offen über Probleme sprechen wollen, weil sie negative Konsequenzen für ihre berufliche Position befürchten, dann gehen sie hierfür vorzugsweise zu einem Coach.

Von den InterviewpartnerInnen ohne Coachingenerfahrungen liegen keine diesbezüglichen, hypothetischen Begründungsmuster vor.

Spielt bei der Inanspruchnahme von Coaching die Sorge von Coachees eine Rolle, FreundInnen in der knappen gemeinsamen Zeit mit Problemen zu belasten?

Coachees: Wenn jemand Sorge hat, seine FreundInnen mit den eigenen Anliegen zu überlasten, dann gehe ich zu einem Coach, bei dem ich diese Sorge nicht habe, weil ich ihn dafür bezahle, daß er sich Zeit für meine Anliegen nimmt.

Coaches: Wenn die PartnerInnen oder FreundInnen der Coachees diesen bei ihren Problemen nicht ausreichend lange zuhören oder die Coachees sie nicht mit Problemen belangen wollen, weil sie glauben, daß es sich dabei um Tabus handelt beziehungsweise sie sich keine Blöße geben und stark erscheinen wollen, dann suchen sie sich einen Coach, der ihnen zuhört und mit ihnen ihre Probleme bespricht.

Von den InterviewpartnerInnen ohne Coachingenerfahrungen liegen keine diesbezüglichen, hypothetischen Begründungsmuster vor.

5. Sehen Coachees auch aufgrund ungünstiger struktureller Zusammenhänge, in denen sie leben, für sich die Notwendigkeit, Coaching in Anspruch zu nehmen?

Coachees: Wenn eine Person sich von ihrer Arbeit überlastet fühlt oder nicht weiß, was sie tun kann, um erfolgreich zu sein und ihren Arbeitsplatz langfristig zu sichern, dann sucht sie sich einen Coach zum Auffinden von Handlungsspielräumen und damit ich die Hoffnung auf eine Verbesserung der Situation nicht verliere. Ich gehe davon aus, daß in Folge der wirtschaftlichen Globalisierung der Leistungsdruck zunimmt und daher andere Menschen subjektiv die Notwendigkeit sehen,

sich für die Bewältigung des Leistungsdrucks Unterstützung bei einem Coach zu suchen.

Coaches: Wenn die Coachees unter Auswirkungen der wirtschaftlichen Globalisierungen leiden, nämlich unter Leistungsdruck und Existenzängsten oder unter ungünstigen Unternehmensstrukturen, und sie sie alleine nicht bewältigen können, dann suchen sie sich einen Coach, in der Hoffnung, hier Hilfe zu erhalten.

Personen ohne Coachingenerfahrungen: Wenn Menschen in einer Gesellschaft leben, in der eine vorteilhafte Selbstpräsentation immer wichtiger wird, und sie sich diesbezüglich Hilfe von einem Coach erhoffen, dann nehmen sie vernünftigerweise Coaching in Anspruch.

Werden beim Coaching auch private Themen besprochen, also Themen, die nicht unmittelbar mit der beruflichen Aufgabenerfüllung zu tun haben, obwohl Coaching zunächst im beruflichen Kontext initiiert wird?

Coachee: Wenn eine Person ihr berufliches nicht von ihrem privaten Leben trennen kann, weil diese Bereiche entgrenzt sind oder sich stark gegenseitig beeinflussen, dann sucht sie sich eine Beratung, in der sie berufliche und private Themen besprechen kann.

Coach: Wenn jemand bei seinen Coachees das Bedürfnis oder die Notwendigkeit sieht, auch über private Themen zu sprechen und er oder sie sich dafür als kompetent und zuständig betrachtet, dann spricht er oder sie mit den Coachees auch über ihr Privatleben.

Von den InterviewpartnerInnen ohne Coachingenerfahrungen liegen keine diesbezüglichen, hypothetischen Begründungsmuster vor.

5.2 Personenübergreifende Schlußfolgerungen

Wie im Unterabschnitt 3.5.2 zur Verallgemeinerungsproblematik dargestellt, ist es nur möglich, bezogen auf Strukturen und hierauf gerichtete Handlungsmöglichkeiten verallgemeinernde Aussagen zu treffen. Die angesprochenen Strukturen und Handlungsmöglichkeiten können in der Weise verallgemeinert werden, daß sie auch für andere Personen als diejenigen, die sie benannt haben, potentiell relevant sind, soweit sie die thematisierten Prämissen teilen. Bei den hier vorgestellten Schlußfolgerungen, die auf den herausgearbeiteten Begründungsmustern und auf den Deskriptionen der theoretischen Dimensionen, die in den Begründungsmustern eine Rolle spielen, basieren, können keinerlei Aussagen über deren Reichweite beziehungsweise deren quantitative Gültigkeit gemacht werden. Soweit aber die Prämissen auf allgemeine, ökonomisch beziehungsweise soziologisch relevante Bedingungen wie etwa Globalisierungsfolgen, Beschleunigungsdruck o.ä. verweisen, die für viele Menschen bedeutsam sind, kann eine gewisse Verbreitung der entsprechenden Prämissen-Gründe-Zusammenhänge vermutet werden, ohne daß diese aber nachzuweisen wäre.

Welche und wie viele Personen nicht mit einem Freund, einer Freundin, einem Ehepartner, einer Ehepartnerin oder mit Kolleginnen und Kollegen über Probleme sprechen, kann an dieser Stelle nicht gesagt werden. Hier müssen die jeweiligen Bedingungen und Bedeutungen im Lebenskontext der Menschen und ihre darauf gerichteten Begründungen erfragt werden, so wie es in den Einzelauswertungen geschehen ist. Die hier angesprochenen Strukturen können für den oder die Einzelnen relevant werden, so daß es für sie vernünftig erscheint, sich im Rahmen von Coaching beraten zu lassen, müssen es aber nicht.

5.2.1 Coaching zur systematischen Suche nach Handlungsmöglichkeiten

Im folgenden Unterabschnitt wird zu den Leitfragen eins bis drei dieser Arbeit Stellung genommen. Die erste Leitfrage war, welche subjektiven Begründungen die interviewten Coachees haben oder hatten, Coaching in Anspruch zu nehmen. Die zweite Leitfrage bezog sich auf die hypothetischen Annahmen der interviewten Coaches hinsichtlich der subjektiven Begründungen der Coachees für die Inanspruchnahme von Coaching. Die dritte Leitfrage ging dem Aspekt nach, welche subjektiven Begründungen die interviewten Führungskräfte ohne Coaching-erfahrungen dafür haben, kein Coaching in Anspruch zu nehmen.

Zunächst mag Coaching als Handlungsmöglichkeit an sich erscheinen: Jemand hat eine Frage oder ein Problem und nimmt daraufhin die Möglichkeit in Anspruch, sich im Rahmen von Coaching beraten zu lassen, was gewisse Handlungen wie Kontaktaufnahme, Terminvereinbarung usw. notwendig macht. Bedeutsam an dieser Stelle ist, daß die Inanspruchnahme von Coaching nicht nur per se eine Handlungsmöglichkeit darstellt, sondern daß im Coaching gezielt und systematisch nach Handlungsmöglichkeiten bezogen auf Probleme gesucht werden kann. Es ist ein verbindendes Element bei allen hier interviewten Coachees, daß am Beginn des Beratungsprozesses Probleme standen, die - zum Teil auf Veranlassung Dritter hin - mit Hilfe von Coaching bewältigt werden sollten. Auch die Coaches berichten ohne Ausnahme davon, daß Coachees aufgrund von Problemen die Notwendigkeit eines Coachings sehen und in der Folge eines aufnehmen, um die Probleme im Coaching zu bearbeiten. Dabei ist davon auszugehen, daß das Lösen von Problemen eben bedeutet, daß neue Handlungsmöglichkeiten in Bezug auf die als problematisch empfundene Situation gefunden werden.

In welcher Form die Handlungsmöglichkeiten systematisch gesucht werden, hängt stark vom Kontext ab. Je nach Auftraggeber, institutionellen Interessen - wer bezahlt das Coaching? -, Ausbildung und theoretischem Hintergrund der Coaches und Herangehensweise der Coachees wird mehr oder weniger erfolgreich nach Handlungsmöglichkeiten beziehungsweise Handlungsalternativen gesucht. Einige Coachees berichten, das Coaching habe ihnen geholfen, andere berichten, sie seien der Lösung ihres Ausgangsproblems nicht näher gekommen. So läßt sich auch die

angesprochene Reflexion im Coaching als Betrachtung von Handlungsweisen und –möglichkeiten verstehen, zu der diese Menschen ansonsten, beispielsweise aufgrund eines Mangels an GesprächspartnerInnen oder aufgrund von Zeitmangel, nicht kommen.

Andere Interviewte haben kein Coaching in Anspruch genommen, auftauchende Probleme wurden entweder durch den Rückgriff auf die eigene Berufserfahrung oder durch Gespräche mit KollegInnen und FreundInnen gelöst.

5.2.2 Coaches als Ersatz-GesprächspartnerInnen

Weshalb aber wird mit einem Coach nach Handlungsmöglichkeiten gesucht? Hier geht es um die vierte Leitfrage dieser Arbeit, die sich auf Coaches als möglichen Ersatz für fehlende GesprächspartnerInnen im sozialen Umfeld bezieht. Es wäre ja auch denkbar, mit KollegInnen oder FreundInnen über Schwierigkeiten zu sprechen, zumal solche Personen häufig mit ähnlichen Problemen zu kämpfen haben, also eine gewisse inhaltliche Kompetenz für derartige Gespräche mitbringen. Es kann gleichzeitig davon ausgegangen werden, daß die notwendige Bezahlung eines Coaches, zumindest im Falle von externem Coaching, eine Hürde darstellen kann.

Kompetenz

Meistens haben Coaches eine spezielle Ausbildung, durch die sich Coachees – so wurde es von InterviewpartnerInnen formuliert - Kompetenz auf Seiten des Coaches erwarten. Insbesondere wird davon ausgegangen, daß der Coach dabei helfen kann, Handlungsspielräume auszuloten, da er im Falle eigener Erfahrungen im Rahmen einer Führungsposition Möglichkeiten besser einschätzen kann als beispielsweise ein guter Freund oder eine gute Freundin.

Mangel an FreundInnen und soziale Sanktionierung

In den Interviews wurde auf einen möglichen Mangel an GesprächspartnerInnen im privaten Umfeld der Coachees verwiesen. So könne ein Mangel an GesprächspartnerInnen, mit denen sie ein offenes Gespräch führen könnten, bestehen, weil solche Beziehungen aufgrund der hohen Arbeitsbelastung nicht gepflegt werden konnten. In der Konsequenz kann es dann vernünftig erscheinen, sich einen Coach

als Gesprächspartner zu suchen. Die hier angesprochene Struktur, die für Coachees relevant werden kann, ist berufliche Überlastung, die dazu führt, daß Beziehungen zu GesprächspartnerInnen im privaten Umfeld nicht ausreichend gepflegt werden können, so daß im Bedarfsfall nicht auf diese zurückgegriffen werden kann. Die berufliche Überlastung wird von mehreren InterviewpartnerInnen mit einem gestiegenen Konkurrenzdruck zwischen Unternehmen aufgrund der wirtschaftlichen Globalisierung in Verbindung gebracht. Hier ergibt sich die Anknüpfung zur Leitfrage fünf dieser Arbeit, die sich auf den Lebenskontext der Coachees bezog, insbesondere darauf, ob die Folgen der Globalisierung in Form von Leistungsdruck relevant für Coachees bei der Aufnahme eines Coaching sind.

In Zeiten der Entgrenzung zwischen Berufs- und Privatsphäre läßt sich eine thematische Einengung im Coaching auf berufliche Themen nicht konsequent durchhalten: In den dargestellten Interviews wird immer wieder deutlich, daß sowohl private als auch berufliche Themen Gegenstand der Gespräche im Coaching werden, was teilweise dadurch begründet wird, daß sich die Sphären nicht trennen lassen. An diesem Punkt besteht eine deutliche Parallele zwischen Coaching und Freundschaft: Daß in einigen Coachings über sämtliche Lebensthemen gesprochen wird. Weiterhin ist es wichtig festzustellen, daß in Zeiten von entgrenzten Lebenswelten viele Kontakte nicht mehr eindeutig als privat oder als beruflich einzustufen sind. Ein professioneller Kontakt kann dazu führen, daß man sich mit jemandem auch über private Themen austauscht. Genau so kann auch ein privater Kontakt plötzlich beruflich relevant werden. Daher ist eine sehr eindeutige Positionierung von Seiten des Coaches erforderlich, um zu verhindern, daß der Kontakt eine private, auch freundschaftliche Natur über die professionelle Beziehung hinaus entwickelt. Welche Form von Coaching nun die beste ist, kann und soll hier nicht entschieden werden.

Abweichend von den Vorschlägen in der Literatur finden auch Coachingprozesse ohne definiertes Ende statt. In dieser zeitlich unbegrenzten Perspektive findet sich eine weitere Parallele zwischen Freundschaften und Coachingbeziehungen.

Eine dritte Parallele zwischen Freundschaften und Coachingbeziehungen besteht im Hinblick auf das Auswahlkriterium der Sympathie: Es wurde von Coachees erwähnt, daß bei der Auswahl des Coaches persönliche Sympathie vorhanden war. Genauso wurde von GesprächspartnerInnen persönliche Sympathie als Grundlage von Freundschaften benannt.

In den Interviews wurde vermutet, daß Coachees eventuell im sozialen Umfeld nicht über Probleme sprechen wollen. Als Begründung wurde angeführt, daß Coachees im Freundeskreis ein Bild von sich als stark und leistungsfähig aufrechterhalten und daher Probleme und Fragestellungen nicht zugeben wollten. Außerdem könne es sein, daß die BeziehungspartnerInnen ein Interesse daran hätten, daß die Coachees stark sind und diese sich deshalb entsprechend präsentieren. Hier wird auf soziale Strukturen im Sinne sozialer Normen verwiesen, die für Coachees in dieser Darstellung relevant werden können: Daß es erwünscht ist, sich in seinem Freundeskreis als belastbar und erfolgreich darzustellen, so daß Probleme und Schwierigkeiten vorzugsweise mit Personen besprochen werden, die nicht zum Freundeskreis zählen, nämlich Coaches. Im Hintergrund steht eine befürchtete negative soziale Sanktionierung, die im Falle des Zugebens von Schwierigkeiten vermutet wird.

Auch wurde vermutet, daß die zunehmende Inanspruchnahme von Coaching mit dem Zeitgeist zu tun habe und es inzwischen gesellschaftlich besser akzeptiert sei als früher, einen Coach zu treffen. Die Struktur, die hier angesprochen wird, ist die gesellschaftliche Akzeptanz von Coaching, also eine soziale Struktur, die sich auf die Normativität von Verhalten bezieht in dem Sinne, daß eine Beratung in Form von Coaching als Normalität oder sogar als erwünscht betrachtet wird. Diese Veränderung kann – aus Sicht dieser InterviewpartnerInnen - schließlich dazu führen, daß mehr Menschen den Entschluß fassen, Coaching in Anspruch zu nehmen, weil sie einerseits keine negative soziale Sanktionierung fürchten müssen, andererseits sich, wo es nicht um die Behebung empfundener Defizite geht, vor der Notwendigkeit einer permanenten Optimierung sehen.

Destruktive Gesprächsstrukturen

Theoretisch könnten ja auch KollegInnen GesprächspartnerInnen sein, mit denen – anstelle eines Gespräches mit einem Coach – ein Gespräch gesucht werden kann. Dies liegt insbesondere nahe, als KollegInnen nicht erst zeitaufwendig die Firmenstrukturen erklärt werden müßten. Dieser Aspekt wurde von mehreren InterviewpartnerInnen für ihre Nicht-Inanspruchnahme von Coaching angeführt: Sie besprechen Themen, die sie mit jemandem diskutieren möchten, bevorzugt mit KollegInnen, da ihnen zum Beispiel die Einführung des Coaches in das Firmenumfeld zu aufwendig erscheint. Dabei befinden sie sich in einem organisationalen Umfeld, in dem sie keine negativen Konsequenzen durch ein offenes Gespräch mit KollegInnen wie beispielsweise einen Arbeitsplatzverlust fürchten, weil sie entweder Miteigentümer, an der Führungsspitze des Unternehmens oder im Falle der Bundestagsabgeordnete unabhängig in ihrer Entscheidung aufgrund des Mandates sind.

Es wurde allerdings von einem Coachee, IP9, bezüglich der Gespräche mit KollegInnen dargestellt, daß hier eher destruktive Gesprächsstrukturen in dem Sinne vorhanden seien, daß zwar gemeinsam die schlechte Lage beklagt werde, es aber nicht zu einer Diskussion von tatsächlichen, realistischen Veränderungsmöglichkeiten komme. Ähnliche Gesprächsverläufe vermutet ein Coach, IP11, bei Unterhaltungen mit FreundInnen und Verwandten. Hier kann auf soziale Strukturen in dem Sinne geschlossen werden, daß – zumindest in dieser Darstellung – in einem Umfeld, das nicht der professionellen Beratung angehört, zu wenig Wissen über die Schaffung von Handlungsmöglichkeiten vorliegt, so daß keine Handlungsalternativen gefunden werden können und zu diesem Zweck dann vernünftigerweise professionell beratende Personen mit dem entsprechenden Wissen aufgesucht werden.

5.3 Weiterführende Einordnung der Ergebnisse

Coaching leistet insofern einer Privatisierung und Personalisierung von Problemen Vorschub, die sich in Unternehmen ergeben, als diese Schwierigkeiten eben nicht Gegenstand öffentlicher Diskussion werden, beispielsweise im politischen Gespräch, sondern auf Ebene der Person angesiedelt und mit Hilfe des Coaches bearbeitet werden. Die Hilfe des Coaches kann hier zur Optimierung im Rahmen restriktiver Handlungsfähigkeit in dem Sinne beitragen, daß in der Regel eine Bewältigung der Arbeits- und teilweise auch Privatprobleme der Coachees Ziel der Gespräche ist, nicht aber ein politisches Engagement der Beratenen.

Gibt es Alternativen zum Coaching? Eine Möglichkeit wäre, Strukturen, die zu Ausgangspunkten der Inanspruchnahme von Coaching werden, zu ändern. Von verschiedenen InterviewpartnerInnen wird auf als problematisch betrachtete gesellschaftliche Strukturen verwiesen: Die Globalisierung wird als eine Ursache von Konkurrenz zwischen Unternehmen und damit als Ausgangspunkt der oben angesprochenen beruflichen Überlastung der Einzelnen oder sogar als eine Ursache von Existenzängsten bezeichnet. Soziale Normen können einen Ausgangspunkt dafür darstellen, daß Menschen sich vor Freunden stark, zufrieden und belastbar zeigen wollen und daher ihre Probleme vorzugsweise mit einem Coach besprechen. Mangelnde Möglichkeiten, mit KollegInnen in einen lösungsorientierten Diskurs zu treten, werden ebenfalls angesprochen.

Zu den angesprochenen Folgen der wirtschaftlichen Globalisierung: Wenn nun die wirtschaftliche Ordnung dergestalt wäre, daß niemand Angst um seine berufliche und damit wirtschaftliche Existenz haben müßte, dann würde diese gesellschaftliche Struktur, das Wirtschaftsgeschehen im Zeichen einer globalisierten Wirtschaft mit dem einhergehenden Leistungsdruck, nicht mehr zum Ausgangspunkt von Zeitmangel werden, der dazu führen kann, daß es nicht mehr in ausreichendem Maße möglich ist, sich um das soziale Umfeld zu kümmern. Wenn die Pflege des sozialen Umfeldes nicht am Zeitmangel scheitert, können dessen Angehörige im Bedarfsfall als GesprächspartnerInnen dienen. An dieser Stelle wäre aber ein Ebenenwechsel vonnöten: Die Wirtschaftsordnung einer Gesellschaft ist kein

primärer Gegenstand psychologischer Forschung, sondern insofern Bezugspunkt psychologischer Arbeit, als die gesellschaftlichen Bedingungen für die Einzelnen bedeutsam werden. Um beispielsweise als problematisch empfundene wirtschaftliche Bedingungen zu ändern, ist politische Einmischung erforderlich, die psychologische Betrachtungen übersteigt. Natürlich ist eine Gesellschaft völlig ohne Leistungsdruck utopisch. Es muß aber zu denken geben, wenn der Leistungsdruck als permanent steigend eingeschätzt und als Quelle von schwerwiegenden Problemen bezeichnet wird.

Zu den thematisierten sozialen Normen: Die angesprochenen Befürchtungen, im Freundeskreis nicht als stark und belastbar dazustehen und deshalb über Probleme vorzugsweise mit einem Coach zu sprechen, betreffen subtile soziale Strukturen, nämlich informelle Normen, daß Menschen belastbar und zufrieden zu sein haben, auch unter großen (beruflichen) Belastungen. Solche normativen Vorgaben zu ändern, erfordert wohl eine andere Herangehensweise als die oben dargestellte politische Intervention in Bezug auf Globalisierungsfolgen. Hier kann nur langfristig auf eine gesellschaftliche Entwicklung dahin gesetzt werden, daß Menschen nicht nach ihrer Belastbarkeit und damit auch ihrer Verwertbarkeit beurteilt werden, so daß niemand befürchten muß, im negativen Sinne sozial verurteilt zu werden, weil er oder sie im Freundeskreis Leistungsgrenzen zugibt.

Falls diese benannten Strukturen nicht zu ändern sind, könnte es dann andere Settings geben, in denen wie im Coaching nach Handlungsmöglichkeiten gesucht wird? Vorstellbar wären beispielsweise Gesprächskreise mehrerer betroffener Personen. So könnte ein Austausch über die Probleme auf gleicher Augenhöhe entstehen. Mehrere Personen könnten in einen intersubjektiven Austausch über ihre Anliegen treten. Hier könnten sich die Beteiligten gegenseitig zuhören – Zuhören war von mehreren InterviewpartnerInnen als wichtiger Aspekt von Coaching genannt worden – und auch gemeinsam nach Handlungsmöglichkeiten suchen.

Wenn beispielsweise eine Person dieses Gesprächskreises die Umsetzung einer Handlungsmöglichkeit erprobt, könnte daraufhin gemeinsam mit allen Beteiligten überlegt werden, ob sich weitere Personen unter diese Handlungsmöglichkeit subsumieren können oder ob sie diese für sich ablehnen. Außerdem kann über einen Ebenenwechsel der Aktionen beraten werden: Ist es sinnvoll, sich einfach gegenseitig zuzuhören? Oder ist auch politische Intervention vonnöten? Dabei wäre die Gefahr gegenseitiger Instrumentalisierung immer im Auge zu behalten.

Natürlich sind in diesem Zusammenhang aber auch Hindernisse zu bedenken. Wenn sich jemand schon keine Zeit mehr nimmt oder nehmen kann für FreundInnen oder BeziehungspartnerInnen, wie sollte sich diese Person dann einen regelmäßigen Termin für ein Gespräch mit anderen Betroffenen einrichten? Es ist davon auszugehen, daß es noch schwieriger ist, einen Termin für eine Gruppe von mehreren Personen zu finden als einen Termin nur zwischen einem Coach und einem Coachee zu vereinbaren. Zumal unter flexibilisierten Arbeitsbedingungen die Notwendigkeit von Geschäftsreisen, Auslandsaufenthalten und Umzügen auftauchen kann. Eine neue Möglichkeit könnte sich über das Internet ergeben, weil dieses ermöglicht, daß auch Menschen, die sich räumlich nicht an einem Ort befinden, parallel und audiovisuell miteinander kommunizieren können.

Auch wenn jeweils zu klären wäre, mit welchen theoretischen Hintergründen die Gesprächsbeteiligten zum Gesprächskreis stießen, so ist diese Diskussionsform doch symmetrischer als in einem Setting wie Coaching mit der asymmetrischen Beziehung zwischen Coach und Coachee, in dem wohl in den seltensten Fällen diskutiert wird, welche theoretischen und gesellschaftlich-normativen Vorstellungen der Coach mit in das Gespräch einbringt. Ein weiterer Vorteil eines solchen Gesprächskreises wären die geringeren monetären Kosten.

6 Ausblick

Abweichend von den Vorschlägen in der Literatur finden auch Coachingprozesse ohne definiertes Ende statt. Es wäre notwendig, diese Praxis und ihre Konsequenzen zu diskutieren, anstatt darauf hinzuweisen, daß die Beratung so nicht sein soll.

Hier soll dazu angeregt werden, die Passung zwischen Coach und Coachee vor Beginn des Coachings genau zu überprüfen. Zum einen sind auf Seiten der Coachees häufig spontane Sympathien relevant für das Entstehen einer guten Beratungsbeziehung. Zum anderen ist eine Übereinstimmung von Coach und Coachee bezüglich der im Coaching zu besprechenden Themen von großer Bedeutung. Wenn hier beispielsweise der Coachee auch eher private Themen einbringen möchte, der Coach dies aber ablehnt, sollte über das Aufsuchen eines anderen Coaches nachgedacht werden.

Es wäre zu wünschen, daß Coaches in ihren Ausbildungen nicht nur Strukturwissen bezüglich des Aufbaus von Unternehmen vermittelt bekämen, sondern auch Wissen über gesellschaftliche Zusammenhänge verstärkt einflösse. Wie in dieser Arbeit zu sehen ist, beziehen sich die Inhalte der Coachings häufig auf Probleme, die in Zusammenhang mit gesellschaftlichen Veränderungen stehen, beispielsweise in Zusammenhang mit Folgen der wirtschaftlichen Globalisierung. Kompetente Hilfe kann hier nur basierend auf fundierten Kenntnissen bezüglich des Wandels der Arbeit und bezüglich gesellschaftlicher Bedingungen von Arbeit erfolgen.

Als Anregungen für zukünftige Forschungsarbeiten werden hier zwei Aspekte genannt: Zum einen wäre es aufgrund ihrer großen Relevanz für Coachees wünschenswert, wenn die Beziehung von Coach und Coachee stärkere Beachtung fände. In Analogie zur Therapieforschung sollte untersucht werden, wie diese Beziehungen gestaltet sind und was beim Aufbau der Beziehungen zu beachten ist.

Zum anderen wäre es wünschenswert, wenn nach Möglichkeiten gesucht würde, wie im Rahmen von Gesprächen mit FreundInnen und KollegInnen Handlungsmöglichkeiten entworfen werden könnten, ohne an destruktiven Gesprächsstrukturen, die im Beklagen des Status Quo stagnieren, zu scheitern. Denkbar wären Veränderungen im Rahmen einer Entwicklungsfigur (Markard, 2000b), in der alternative Begründungsmuster entwickelt werden könnten und deren Umsetzung gemeinsam erprobt würde.

7 Verwendete Literatur

- Aristoteles (2006). *Nikomachische Ethik*. Ditzingen: Reclam.
- Bär, M., Böckelmann, C. & Thommen, J.-P. (2006). Interne und externe Coachings in Unternehmen. *Organisationsberatung Supervision Coaching, 1*, 44-55.
- Böning, U. (2005). Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungsinstruments. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (3. Aufl.) (S. 21-54). Göttingen: Hogrefe.
- Böning, U. & Fritschle, B. (2005). *Coaching fürs Business. Was Coaches, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen*. Bonn: Managerseminare.
- Birgmeier, B. (2006). Coaching als Methode und/oder Profession? *Organisationsberatung Supervision Coaching, 1*, 19-30.
- Bortz, J. & Döring, N. (2003). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (3. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bose, D. von, Martens-Schmid, K. & Schuchardt-Hain, C. (2003). Führungskräfte im Gespräch über Coaching. Eine empirische Studie. In K. Martens-Schmid (Hrsg.), *Coaching als Beratungssystem* (S. 1-53). Heidelberg: Economica.
- Bourdieu, P. (1997). Verstehen. In P. Bourdieu et al. (Hrsg.), *Das Elend der Welt. Zeugnisse und Diagnosen alltäglichen Leidens an der Gesellschaft* (S. 779-802). Konstanz: Universitätsverlag.
- Brandtstädter, J., Eckensberger, L. H., Gadenne, V., Holzkamp, K., Kempf, W., Maiers, W. & Markard, M. (1994). Zur Problematik des Empiriebezugs psychologischer Theorien. *Forum Kritische Psychologie, 34*, 5-79.
- Duden. *Die deutsche Rechtschreibung* (22. Aufl.). (2001). Mannheim: Dudenverlag.

- Eberding, A. & Lemme, M. (2007). Adipositas bei Kindern – Präsenz von Eltern. Coaching im Rahmen einer Adipositasschulung im Kindes- und Jugendalter. In A. v. Schlippe & M. Grabbe (Hrsg.), *Werkstattbuch Elterncoaching. Elterliche Präsenz und gewaltloser Widerstand in der Praxis* (S. 223-233). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Eisentraut, U. & Weber, G. (2006). Familienstellen als eine Form des Elterncoachings. In C. Tsirigotis, J. Schweitzer-Rothers & A. v. Schlippe (Hrsg.), *Coaching für Eltern. Mütter, Väter und ihr „Job“* (S. 242-251). Heidelberg: Auer.
- Faltermaier, T. (1990). Verallgemeinerung und lebensweltliche Spezifik: Auf dem Weg zu Qualitätskriterien für die qualitative Forschung. In G. Jüttemann (Hrsg.), *Komparative Kasuistik* (S. 204-217). Heidelberg: Ansanger.
- Fengler, J. (2006). Coaching und Salutogenese. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 4, 393-400.
- Geffers, J. (2008). Alles typisch? Typus, Typologie, Typen der Verallgemeinerung, empirische Typenbildung und typische Möglichkeitsräume. In L. Huck et al. (Hrsg.), *Abstrakt negiert ist halb kapiert. Beiträge zur marxistischen Subjektwissenschaft* (S. 349-368). Marburg: Verlag des Bundes demokratischer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler.
- Gesetz über die Berufe des Psychologischen Psychotherapeuten und des Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeuten (Psychotherapeutengesetz– PsychThG)* [Online-Quelle]. (2007). Verfügbar unter: <http://bundesrecht.juris.de/bundesrecht/psychthg/gesamt.pdf> [14.06.2009].
- Hausinger, B. (2004). Zum Verhältnis Individualisierung und marktförmige Vergesellschaftung. *Supervision*, 3, 5-10.
- Hege, M. (2004). Individualisierung im Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit. *Supervision*, 3, 11-18.

- Hoff, E.-H. (2002). Arbeit und berufliche Entwicklung. In M. Hildebrand-Nilshon, E.-H. Hoff & H.-U. Hohner (Hrsg.), *Berichte aus dem Bereich „Arbeit und Entwicklung“ am Institut für Arbeits-, Organisations- und Gesundheitspsychologie an der FU Berlin* (Forschungsbericht Nr. 20) [Online-Quelle]. Verfügbar unter: http://www.ewi-psy.fu-berlin.de/einrichtungen/arbeitsbereiche/arbpsych/media/publikationen/forschungsberichte/fb_20.pdf [14.06.2009].
- Hoff, E.-H., Dettmer, S., Grote, S. & Hohner, H.-U. (2002). Formen der beruflichen und privaten Lebensgestaltung. Ergebnisse aus den Interviews im Projekt „PROFIL“. In M. Hildebrand-Nilshon, E.-H. Hoff & H.-U. Hohner (Hrsg.), *Berichte aus dem Bereich „Arbeit und Entwicklung“ am Institut für Arbeits-, Organisations- und Gesundheitspsychologie an der FU Berlin* (Forschungsbericht Nr. 17) [Online-Quelle]. Verfügbar unter: http://www.ewi-psy.fu-berlin.de/einrichtungen/arbeitsbereiche/arbpsych/media/publikationen/forschungsberichte/fb_17.pdf [14.06.2009].
- Holzkamp, K. (1985). *Grundlegung der Psychologie*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Holzkamp, K. (1987). Die Verkennung von Handlungsbegründungen als empirische Zusammenhangsannahmen in sozialpsychologischen Theorien. *Forum Kritische Psychologie*, 19, 23-58.
- Holzkamp, K. (1994). Am Problem vorbei: Zusammenhangsblindheit in der Variablenpsychologie. *Forum Kritische Psychologie*, 34, 80-94.
- Huck, L. (2009). *Jugendliche Intensivtäter/innen: Kriminelle Karrieren und Präventionsmöglichkeiten aus Sicht der betroffenen Subjekte*. Hamburg: Argument.
- Jüster, M., Hildebrand, C.-D. & Petzold, H. G. (2005). Coaching in der Sicht von Führungskräften – Eine empirische Untersuchung. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (3. Aufl.) (S. 77-98). Göttingen: Hogrefe.
- König, E. & Volmer, G. (2003). *Systemisches Coaching* (2. Aufl.). Weinheim: Beltz.

- Kühl, S. (2006a). Psychiatrisierung, Personifizierung und Personalisierung. Zur personenzentrierten Beratung in Organisationen. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 4, 391-405.
- Kühl, S. (2006b). Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühungen. Thesen zur Entwicklung des Coachings. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 1, 86-96.
- Künzli, H. (2005). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 3, 231-243.
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz PVU.
- Lippman, E. (2005). „Coaching“ durch die Führungskraft – eine kritische Betrachtung. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 3, 273-277.
- Liska, G. (2006). Coaching als Instrument zur Aufrechterhaltung der Machtstellung von Männern in Organisationen. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 1, 56-63.
- Looss, W. (2006). „Ich würde gern weitermachen“. Vom problemorientierten Coaching zur anlassfreien Beratungsarbeit über längere Zeit. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 2, 121-126.
- Markard, M. (1993). Kann es in einer Psychologie vom Standpunkt des Subjekts verallgemeinerbare Aussagen geben? *Forum Kritische Psychologie*, 31, 29-51.
- Markard, M. (2000a). Kritische Psychologie: Methodik vom Standpunkt des Subjekts. *Forum Qualitative Sozialforschung* [Online-Quelle], 1 (2). Verfügbar unter: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewFile/1088/2382> [11.06.2009].

- Markard, M. (2000b). Verbale Daten, Entwicklungsfigur, Begründungsmuster, Theorienprüfung: Methodische Probleme und Entwicklungen in der Projektarbeit. In M. Markard & Projekt Subjektwissenschaftliche Berufspraxis (Hrsg.), *Kritische Psychologie und studentische Praxisforschung. Wider Mainstream und Psychoboom. Konzepte und Erfahrungen aus dem Projekt Subjektwissenschaftliche Berufspraxis* (S. 227-250). Hamburg: Argument.
- Markard, M. (2000c). *Zur Theorie der Kritischen Psychologie oder Die Entwicklung der Kritischen Psychologie zur Subjektwissenschaft. Theoretische und methodische Fragen*. [Online-Quelle, Vortrag an der Universität Erlangen vom 24.02.2000]. Verfügbar unter: http://www.kritische-psychologie.de/was_ist.html [07.05.2009].
- Martens-Schmid, K. (2007). Die „ganze Person“ im Coaching – Ambivalenzen und Optionen. *Organisationsberatung Supervision Coaching, 1*, 17-28.
- Meuser, M. & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In D. Garz & K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen* (S.441-471). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Meuser, M. & Nagel, U. (1994). Expertenwissen und Experteninterview. In R. Hitzler, A. Honer & C. Maeder (Hrsg.), *Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit* (S. 180-192). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Moldaschl, M. (2002). Subjektivierung – Eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaften? In M. Moldaschl & G. G. Voß (Hrsg.), *Subjektivierung von Arbeit* (S. 23-52). München: Hampp.
- Moldaschl, M. & Voß, G. G. (2003). Zur Einführung. In M. Moldaschl & G. G. Voß (Hrsg.), *Subjektivierung von Arbeit* (S. 13-21). München: Hampp.
- Rauen, C. (2003). *Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

- Schmidbauer, W. (2007). Coaching in der Psychotherapie – Psychotherapie im Coaching. *Organisationsberatung Supervision Coaching, 1*, 7-16.
- Schönpflug, W. (2000). *Geschichte und Systematik der Psychologie*. Weinheim: PVU.
- Smedslund, J. (1988). *Psycho-Logic*. Berlin: Springer.
- Strübing, J. (2002). Just do it? Zum Konzept der Herstellung und Sicherung von Qualität in grounded theory-basierten Forschungsarbeiten. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 54* (2), 318-342.
- Vieth, P. (1995). *Kontrollierte Autonomie. Neue Herausforderungen für die Arbeitspsychologie*. Heidelberg: Asanger.
- Voß, G. G. (1998). Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31* (3), 473-487.
- Voß, G. G. & Ebringhoff, J. (2004). Der Arbeitskraftunternehmer. *Supervision, 3*, 19-27.
- Voß, G. G. & Pongratz, H. J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50* (1), 131-158.
- Winter, C. (2005). Mediation und Coaching – ein Vergleich. *Organisationsberatung Supervision Coaching, 3*, 205-216.
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung, 1* [Online-Quelle]. Verfügbar unter: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-00/1-00witzel-d.pdf> [10.08.2007].

8 Weiterführende Literatur

- Atteslander, P. & Kopp, M. (1995). Befragung. In E. Roth (Hrsg.), *Sozialwissenschaftliche Methoden* (S. 144-172). München: Oldenbourg.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.
- Groeben, N. (1986). *Handeln, Tun, Verhalten als Einheiten einer verstehenderklärenden Psychologie*. Tübingen: Francke.
- Hollway, W. & Jefferson, T. (2000). *Doing qualitative research differently. Free association, narrative and the interview method*. London: Sage.
- Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (8. Aufl.). Weinheim: Beltz UTB.
- Pusch, L. F. (1984). *Das Deutsche als Männersprache*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Steinke, I. (2000). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick et al. (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S. 319-331). Reinbek: Rowohlt.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz PVU.
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

9 Anhang

9.1 Anschreiben für die potentiellen InterviewpartnerInnen

Da Nachvollziehbarkeit für qualitative Forschung unabdingbar ist, werden an dieser Stelle die Schreiben dokumentiert, die potentielle InterviewpartnerInnen erhalten haben. Weil Coachees, Coaches und Personen, die kein Coaching in Anspruch genommen haben, unterschiedliche Anschreiben erhalten haben, werden alle drei verschiedenen Versionen dargestellt.

9.1.1 Anschreiben an die Coachees

Berlin, [jeweiliges Datum]

Studie zum Thema Coaching

Seit etwa zwanzig Jahren gibt es die Beratungsform Coaching in Deutschland. Die Inanspruchnahme ist in den letzten Jahren sehr stark gestiegen. In der hier durchgeführten Studie geht es um die Erforschung der Frage, warum der Bedarf steigt und wie diese Zunahme mit den sich verändernden Anforderungen der Arbeitswelt zusammenhängt.

In diesem Kontext führe ich qualitative Interviews mit Personen durch, die bereits Coaching in Anspruch genommen haben. Die Gespräche werden auf Tonband aufgenommen und dann transkribiert, also in Textform gebracht. Die Transkription wird den InterviewpartnerInnen zugesandt, damit sie, falls sie dies für notwendig erachten, ihre Angaben ergänzen können. Die Ergänzungen fließen dann in den Text ein. Anschließend erfolgt die Auswertung der überarbeiteten Texte durch mich. Die Ergebnisse der Auswertung werden bei Interesse mit den befragten Personen besprochen. Ziel dieses Vorgehens ist, den InterviewpartnerInnen Einblick in und Einfluß auf den Forschungsprozeß zu ermöglichen.

Was haben meine GesprächspartnerInnen von dem Interview? Für sie besteht die Möglichkeit der Reflexion; sowohl direkt im Gespräch mit mir, als auch bei der Betrachtung der Transkripte und der von mir vorgenommenen Auswertung des Interviews.

Selbstverständlich werden alle Angaben vertraulich behandelt.

Ich freue mich über jeden und jede, der oder die Interesse daran hat, ein Gespräch mit mir zu führen. In diesem Fall schicken Sie mir doch einfach eine Email oder rufen Sie mich an.

Milena K. Mathies

Diplom-Psychologin, Doktorandin an der Freien Universität Berlin

[Email-Adresse der Autorin], [Telefonnummer der Autorin]

9.1.2 Anschreiben an die Coaches

Berlin, [jeweiliges Datum]

Studie zum Thema Coaching

Seit etwa zwanzig Jahren gibt es die Beratungsform Coaching in Deutschland. Die Inanspruchnahme ist in den letzten Jahren sehr stark gestiegen. In der hier durchgeführten Studie geht es um die Erforschung der Frage, warum der Bedarf steigt und wie diese Zunahme mit den sich verändernden Anforderungen der Arbeitswelt zusammenhängt.

In diesem Kontext führe ich qualitative ExpertInneninterviews mit Coaches durch. Die Gespräche werden auf Tonband aufgenommen und dann transkribiert, also in Textform gebracht. Das Transkript wird den InterviewpartnerInnen zugesandt, damit sie, falls sie dies für notwendig erachten, ihre Angaben ergänzen können. Die Ergänzungen fließen dann in den Text ein. Anschließend erfolgt die Auswertung der überarbeiteten Texte durch mich. Die Ergebnisse der Auswertung werden bei Interesse mit den befragten Personen besprochen. Ziel dieses Vorgehens ist, den InterviewpartnerInnen Einblick in und Einfluß auf den Forschungsprozeß zu ermöglichen.

Was haben meine GesprächspartnerInnen von dem Interview? Für sie besteht die Möglichkeit der Reflexion; sowohl direkt im Gespräch mit mir, als auch bei der Betrachtung des Transkriptes und der von mir vorgenommenen Auswertung des Interviews.

Selbstverständlich werden alle Angaben vertraulich behandelt.

Ich freue mich über jeden und jede, der oder die Interesse daran hat, ein Gespräch mit mir zu führen. In diesem Fall schicken Sie mir doch einfach eine Email oder rufen Sie mich an.

Milena K. Mathies

Diplom-Psychologin, Doktorandin an der Freien Universität Berlin

[Email-Adresse der Autorin], [Telefonnummer der Autorin]

9.1.3 Anschreiben an Personen ohne Coachingerfahrungen

Berlin, [jeweiliges Datum]

Studie zum Thema Coaching

Seit etwa zwanzig Jahren gibt es die Beratungsform Coaching in Deutschland. Die Inanspruchnahme ist in den letzten Jahren sehr stark gestiegen. In der hier durchgeführten Studie geht es um die Erforschung der Frage, warum der Bedarf steigt und wie diese Zunahme mit den sich verändernden Anforderungen der Arbeitswelt zusammenhängt.

In diesem Kontext führe ich qualitative Interviews mit Führungskräften durch. Die Gespräche werden auf Tonband aufgenommen und dann transkribiert, also in Textform gebracht. Das Transkript wird den InterviewpartnerInnen zugesandt, damit sie, falls sie dies für notwendig erachten, ihre Angaben ergänzen können. Die Ergänzungen fließen dann in den Text ein. Anschließend erfolgt die Auswertung der überarbeiteten Texte durch mich. Die Ergebnisse der Auswertung werden bei Interesse mit den befragten Personen besprochen. Ziel dieses Vorgehens ist, den InterviewpartnerInnen Einblick in und Einfluß auf den Forschungsprozeß zu ermöglichen.

Was haben meine GesprächspartnerInnen von dem Interview? Für sie besteht die Möglichkeit der Reflexion; sowohl direkt im Gespräch mit mir, als auch bei der Betrachtung des Transkriptes und der von mir vorgenommenen Auswertung des Interviews.

Selbstverständlich werden alle Angaben vertraulich behandelt.

Ich freue mich über jeden und jede, der oder die Interesse daran hat, ein Gespräch mit mir zu führen. In diesem Fall schicken Sie mir doch einfach eine Email oder rufen Sie mich an.

Milena K. Mathies

Diplom-Psychologin, Doktorandin an der Freien Universität Berlin

[Email-Adresse der Autorin], [Telefonnummer der Autorin]

9.2 Interviewleitfaden

9.2.1 Interviewleitfaden: Übersicht

1. Vorspann: *für alle gleich.*

Vorstellung, Bedanken

Wiederholung Anschreiben: Thema, Vertraulichkeit, Aufzeichnung und Transkription (warum), Forschungsinteresse

Zeitlicher Rahmen

Vergleichsgruppe: Thematisieren, warum ich sie treffe, obwohl sie kein Coaching in Anspruch nehmen.

2. Kurzfragebogen	Coachees	Coaches	Vergleichsgruppe
Allgemeines / persönliche Daten Nur Coachees und Vergleichsgruppe	1. Berufsausbildung? 2. Größe des Unternehmens, in dem die Person arbeitet, Positionsbezeichnung oder aber freiberuflich (Angestellte, Kollegen?), Tätigkeitsbezeichnung? 3. Durchschnittliche Wochenarbeitszeit? 4. Anzahl der privaten Umzüge in den letzten 5 / 10 Jahren? 5. Familienstand/Partnerschaft – seit wann, Kinder, Alter?	-----	Siehe Coachees

3. Leitfaden	Coachees	Coaches	Vergleichsgruppe
<p>Offene / Erzählungs- generierende und kon- krete / Verständnisge- nerierende Fragen</p> <p><i>Thematisch alle Gruppen gleich (bis auf Frage 3)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wie es zum Coaching (nicht) kommt/kam 2. In welchen Situationen oder Zeiten Gespräch mit Coach gewünscht? 3. Umstände 4. Dauer, Häufigkeit und Ende 5. Wichtige Merkmale 6. Beziehung 7. Themen 8. Zusammenhang soziale Einbindung und Inanspruchnahme von Coaching 9. Gesprächspartner / Team 10. Freunde als Coaches 11. Freundschaftsersatz 12. Gesellschaftlicher Zusammenhang 13. Zunahme 14. Bezahlung 	<p>Siehe Coachees</p>	<p><i>Siehe Coachees (bis auf Frage 4)</i></p>

Definitorisches <i>Für alle gleich</i>	1. Persönliche Definition von Coaching 2. Definition von Freundschaft 3. Differentia specifica bzgl. Coaching / Freundschaft	Siehe Coachees	Siehe Coachees
--	--	-------------------	----------------

4. Nachspann: *für alle gleich.*

Ergänzungen?

Fragen geklärt?

Nächster Kontakt: E-Mail oder per Post?

Bedanken

5. Postskriptum: z.B. Besonderheiten des Gespräches, interpretative Ideen

9.2.2 Interviewleitfaden: ausführlich

1. Vorspann: für alle gleich

- ✓ Vorstellung, Bedanken

Guten Tag, Milena Mathies. Zunächst herzlichen Dank, daß Sie sich die Zeit genommen haben, dieses Gespräch zu führen.

- ✓ Wiederholung des im Anschreiben Angesprochenen

Vorweg möchte ich noch einige Dinge ansprechen: Wie Sie bereits durch mein Schreiben wissen, ist das Thema der wachsende Bedarf an Coaching im Zusammenhang mit der Arbeits- und Lebenswelt. Alles, was Sie sagen, wird selbstverständlich vertraulich behandelt. Das heißt, daß im Rahmen dieses Vorhabens nur ich Ihren Namen kenne. Wenn ich Schlüsse aus unserem Gespräch veröffentliche, dann nur so weit von anderen Informationen abstrahiert, daß Sie als Person nicht

identifiziert werden können. Es werden also weder Ihre Arbeitsstelle noch Ihr Arbeitsort genannt. Das Gespräch wird auf Tonband aufgezeichnet und anschließend schriftlich erfaßt. Ich möchte Ihnen dann gerne diesen Text zusenden. Wenn Sie noch etwas hinzuzufügen haben, können Sie dies gerne tun, beispielsweise, indem Sie Anmerkungen an den Text schreiben und ihn mir zurücksenden. Wenn es Sie interessiert, können wir auch gerne die Ergebnisse besprechen. Das biete ich vor allem deswegen an, damit Sie sicher sein können, Einfluß auf den Forschungsprozeß zu haben, soweit Sie es wünschen. Es wird ja häufig befürchtet, daß Psychologinnen und Psychologen Deutungen über die Köpfe ihrer Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen hinweg vornehmen, und genau das soll damit verhindert werden.

Besonders wichtig ist noch folgendes: Mein Interesse gilt meiner Forschungsfrage zu den Funktionen von Coaching und wie Sie das sehen. Es geht mir also nicht um die Bewertung von Personen oder des Wissens einer Person, sondern ich möchte Ihre Sicht auf die Dinge kennenlernen. Mich interessiert die Weltsicht meiner Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner und ihre subjektive Perspektive auf den Gegenstand.

✓ Zeitlicher Rahmen

Wie wir bereits am Telefon besprochen / per E-Mail geklärt haben, läßt sich die Dauer unseres Gespräches nicht ganz exakt vorhersehen, ungefähr wird es aber 30 – 60 Minuten dauern.

Vergleichsgruppe: Thematisieren, daß ich sie treffe, obwohl sie kein Coaching in Anspruch nehmen.

2. Kurzfragebogen: nur Coachees und Vergleichsgruppe

Bevor wir mit dem zentralen Bereich des Gespräches beginnen, würde ich Ihnen gerne noch einige Fragen zu Ihrer Person stellen:

1. Können Sie kurz ihre berufliche Ausbildung zusammenfassen? Wie sind Sie dahin gekommen, wo Sie jetzt sind?

2a. (Angestellte) Wie groß ist das Unternehmen, in dem Sie arbeiten (Mitarbeiter, national / international)? Wie wird Ihre Position hier bezeichnet?

2b. (Freiberufler) Sie arbeiten freiberuflich, wie bezeichnen Sie Ihre Tätigkeit bzw. sich selbst in dieser Tätigkeit? Haben Sie Angestellte oder Kollegen, mit denen Sie zusammenarbeiten?

3. Wie viele Stunden arbeiten Sie im Durchschnitt pro Woche?

4. Wie oft sind Sie in den letzten 5 beziehungsweise 10 Jahren umgezogen?

5. Sind Sie in einer festen Partnerschaft, bzw. verheiratet? Wenn ja, seit wann?

6. Haben Sie Kinder?

7. Wie alt sind Sie?

3. Leitfaden

Vergleichsgruppe: Was verstehe ich unter Coaching?

Nicht Beratung im allgemeinen Sinne, sondern: Coaching wird für diese Arbeit definiert als professionelle, psychologische, personenbezogene Einzelberatung von Menschen, die diese im Rahmen ihres Arbeitsprozesses oder unter dem Anlaß eines Arbeitsproblems aufsuchen.

Leitfaden-Fragen

(1) Coaching - wie es dazu (nicht) kommt / kam

Coachees: Können Sie mir erzählen, wie es dazu kam, daß Sie überhaupt Coaching in Anspruch genommen haben? (Wenn an dieser Stelle keine ausführliche Antwort kommt, weiter beharrlich sein: Sind Sie von Freunden oder Kollegen darauf aufmerksam gemacht worden? Sind Sie durch Fachzeitschriften darauf gekommen? Haben Sie sich überfordert gefühlt? Hatten Sie Schwierigkeiten im Beruf / im Privaten, hatten Sie eine Krise?) Wie sind Sie gerade zu diesem Coach gekommen? (Branchenbuch, Freunde, Kollegen?)

Coaches: Können Sie mir erzählen, wie es bei Ihren Coachees dazu kommt, daß sie überhaupt Coaching in Anspruch nehmen? Wie kommen die Coachees gerade auf Sie?

Vergleichsgruppe: Können Sie mir erzählen, warum Sie für sich kein Coaching in Anspruch nehmen? (Wenn an dieser Stelle eine sehr verhaltene Antwort kommt, ruhig etwas plakativer werden: Arbeitsprobleme in irgendeiner Form haben ja viele. Andere Menschen haben eben einen Steuerberater für die Finanzen (Pfarrer für das Geistliche) und einen Coach für die Psyche, wieso nicht Sie? Coaching quasi als Selbstverständlichkeit hinstellen, damit die andere Position – kein Coaching in Anspruch zu nehmen – sich davon abhebt und begründungsfähig wird.)

(2) In welchen Situationen oder Zeiten Gespräch mit Coach gewünscht

Coachees: Können Sie sich an Situationen oder Zeiten erinnern, in denen Sie sich ein Gespräch mit Ihrem Coach *besonders* dringend gewünscht haben?

Coaches: In welchen Situationen wünschen sich Ihre Coachees *besonders* ein Gespräch mit Ihnen?

Vergleichsgruppe: Gab es Situationen, in denen Sie sich (für einen Moment) doch einen Coach für ein Gespräch gewünscht hätten?

(3) Umstände

Coachees: Unter welchen Umständen würden Sie Coaching nicht mehr in Anspruch nehmen?

Coaches: Was meinen Sie, unter welchen Umständen Ihre Coachees kein Coaching mehr in Anspruch nehmen würden?

Vergleichsgruppe: Unter welchen Umständen würden Sie eventuell doch Coaching in Anspruch nehmen?

(4) Dauer, Häufigkeit und Ende

Coachees: Wie lange werden Sie schon gecoacht / wurden Sie gecoacht? Warum wurde das Coaching beendet (falls es das wurde)? Wie häufig nehmen Sie Coaching in Anspruch?

Coaches: Wie lange dauert Coaching normalerweise / warum oder wann wird das Coaching beendet und von wem? Wie häufig kommen Ihre Coachees üblicherweise?

Vergleichsgruppe: ----- (kein Äquivalent vorhanden)

(5) Wichtige Merkmale

Coachees: Was ist Ihnen besonders wichtig an Ihrem Coach? Was erscheint Ihnen als besonders wertvoll?

Coaches: Was schätzen die Coachees besonders an Ihnen, an einem Coach, als GesprächspartnerIn? Was hat es auf sich mit der „Objektivität“ des Coaches? Was ist eine objektive Perspektive und warum wünschen die Coachees sich eine solche?

Vergleichsgruppe: Angenommen, Sie würden sich mit einem Coach unterhalten, was wäre Ihnen besonders wichtig als Merkmal oder Fähigkeit Ihres Gegenübers?

(6) Beziehung

Coachees: Wie würden Sie das Verhältnis oder die Beziehung zu Ihrem Coach beschreiben, in Worte fassen?

Coaches: Wie würden Sie das Verhältnis, die Beziehung zwischen sich und Ihren Coachees charakterisieren?

Vergleichsgruppe: Was für ein Verhältnis, was für eine Beziehung zu dem Coach würden Sie sich wünschen?

(7) Themen

Coachees: Welche Themen werden beim Coaching besprochen? (Wenn es nicht von selbst zur Sprache gebracht wird: Werden auch private Themen besprochen? Wenn eher ausweichend geantwortet wird: Wenn Sie an Ihre letzten fünf Sitzungen denken, worüber haben Sie da gesprochen?) Wer bringt die Themen ein?

Coaches: Welche Themen werden beim Coaching besprochen? Werden auch private Themen besprochen? Wer bringt die Themen ein?

Vergleichsgruppe: Angenommen, Sie bekämen einen Gutschein für fünf Coachingsitzungen mit einem Coach, worüber würden Sie sprechen wollen? Auch über private Themen?

(8) Zusammenhang zwischen sozialer Einbindung und Inanspruchnahme von Coaching

Einleitung: „Es gibt ja Freunde, Familie, Kollegen, Mitarbeiter, zu all denen kann man ja zwischenmenschliche Kontakte pflegen....(dann weiter mit individuellen Fragen)“.

Coachees: Sehen Sie eine Wirkung Ihrer Arbeitsbelastung auf Ihre zwischenmenschlichen Beziehungen? Gibt es einen Zusammenhang zwischen dieser Wirkung und Ihrem Coachingbedarf?

Coaches: Sehen Sie eine Wirkung der Arbeitsbelastung der Coachees auf ihre zwischenmenschlichen Beziehungen? Gibt es einen Zusammenhang zwischen dieser Wirkung und ihrem Coachingbedarf?

Vergleichsgruppe: Wenn Ihre Arbeitsbelastung zunehmen würde, glauben Sie, Sie würden dann Coaching in Anspruch nehmen wollen?

(9) GesprächspartnerInnen

Coachees: Mit wem sprechen Sie gewöhnlich, wenn Sie Probleme bei der Arbeit haben oder eine zweite Meinung zu einem Sachverhalt brauchen? Mit Kollegen? Mit Ihrem Team bei der Arbeit?

Coaches: Mit wem sprechen Ihre Coachees gewöhnlich, wenn Sie Probleme bei der Arbeit haben oder eine zweite Meinung zu einem Sachverhalt brauchen? Können sie sich mit Kollegen austauschen? Mit ihrem Team bei der Arbeit?

Vergleichsgruppe: Mit wem sprechen Sie gewöhnlich, wenn Sie Probleme bei der Arbeit haben oder eine zweite Meinung zu einem Sachverhalt brauchen? Mit Kollegen? Mit Ihrem Team bei der Arbeit?

(10) Freunde als Coaches

Für alle gleich

Könnten interessierte Freunde dasselbe leisten wie ein Coach?

(11) Freundschaftsersatz

Für alle gleich

Könnte ein Coach einen Freund ersetzen?

(12) Gesellschaftlicher Zusammenhang

Coachees: Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen dem Wandel der Arbeitswelt und Ihrer Inanspruchnahme von Coaching? Wenn ja, welchen?

Coaches: Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen dem Wandel der Arbeitswelt und der Inanspruchnahme von Coaching? Wenn ja, welchen?

Vergleichsgruppe: Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen dem Wandel der Arbeitswelt und der Inanspruchnahme von Coaching? Wenn ja, welchen?

(13) Zunahme

Für alle gleich

Was glauben Sie, warum die Inanspruchnahme von Coaching in den letzten Jahren gewachsen ist? Sehen Sie einen Zusammenhang mit Leistungsdruck? Mit Fremdbestimmtheit bei der Arbeit? Mit kurzfristigen Zeitperspektiven?

(14) Bezahlung

Coachees: Müssen Sie das Coaching privat bezahlen oder bekommen Sie es von Ihrer Firma / Ihrem Arbeitgeber ersetzt?

Coaches: Welcher Anteil Ihrer Coachees zahlt selbst für das Coaching und welcher bekommt es von der Firma beziehungsweise dem Arbeitgeber ersetzt?

Vergleichsgruppe: Finden Sie, daß Coaching von den Firmen übernommen werden sollte?

Definitive Fragen: Für alle gleich

Einleitung: Es geht in dieser Forschung auch um die Frage, wie man Coaching und Freundschaften voneinander abgrenzen kann.

a) Persönliche Definition von Coaching

Wenn Sie jetzt nicht an Bücher oder Artikel zum Thema Coaching denken, sondern sich auf ihre eigene Erfahrung konzentrieren, was macht für Sie dann Coaching aus?

b) Definition von Freundschaft

Was definiert für Sie eine Freundschaft?

c) Differentia specifica bezüglich Coaching / Freundschaft

Was sind also für Sie die entscheidenden Unterschiede zwischen einer Freundschaft und einem Coaching?

4. Nachspann: Für alle gleich

- ✓ Fragen und Ergänzungen?

Von meiner Seite aus bestehen soweit keine weiteren Fragen. Möchten Sie noch etwas ergänzen?

Haben Sie noch Fragen zu unserem Gespräch oder zum weiteren Vorgehen?

- ✓ nächster Kontakt

Ich melde mich dann in Wochen wieder bei Ihnen und schicke Ihnen das Transkript / die Ergebnisse per E-Mail / per Post.

- ✓ bedanken

Haben Sie herzlichen Dank für dieses Gespräch!

5. Postskriptum: für alle gleich

Ort und Dauer des Interviews, Besonderheiten des Gespräches, spontane Gedanken und Hypothesen, interpretative Ideen, Fragen und Unklarheiten.

9.3 Transkripte

Die Transkripte der Interviews können an dieser Stelle nicht veröffentlicht werden. Dies hat seinen Grund darin, daß die Durchführung einiger Interviews nur unter der Vorgabe möglich war, daß die Transkripte nicht in ihrer Gänze veröffentlicht werden. Es wurde allen InterviewpartnerInnen zugesagt, daß die Transkripte ihrer Interviews keiner Veröffentlichung zugänglich gemacht würden. Zwecks Überprüfbarkeit der hier gemachten Aussagen wurden die Transkripte aber dem Erst- und dem Zweitgutachter zur Verfügung gestellt.

9.4 Herausgearbeitete Begründungsmuster

An dieser Stelle werden die Begründungsmuster und die darauf bezogenen theoretischen Verweise auf Bedingungen und Prämissen aus den Einzelauswertungen aufgenommen, denen die InterviewpartnerInnen nicht in der kommunikativen Validierung widersprochen haben. Die Darstellung erfolgt getrennt nach Coaches, Coachees und Personen ohne Coaching Erfahrungen. Es wird zudem jeweils unterteilt in die angegebenen Begründungsmuster der Personen und die angegebenen hypothetischen Begründungsmuster, die die InterviewpartnerInnen bei Coachees vermuten.

9.4.1 Coachees

Begründungsmuster

1. Wenn ich zu einem Coach gehe, um mich zu meiner beruflichen Zukunft beraten zu lassen, diese berufliche Frage aufgrund des möglichen Einstiegs in ein Familienunternehmen aber eng mit meinem familiären Hintergrund verbunden ist, dann suche ich mir einen Coach, der gleichzeitig eine therapeutische Ausbildung hat, da ich diese für hilfreich halte bezüglich des familiären Hintergrundes.
2. Wenn ich davon ausgehe, daß ein Coaching nur dann den erhofften Erfolg bringt, wenn ich offen und vertrauensvoll mit dem Coach sprechen kann und auch das Gefühl habe, daß er mich versteht, dann suche ich mir vernünftigerweise einen Coach, bei dem einer offenen Kommunikation nichts im Wege steht im Sinne von Vorurteilen auf meiner Seite gegen den Coach oder im Sinne des Eindrucks, daß ich dort nicht verstanden werde.

3. Wenn ich mich in einer beruflichen Situation befinde, in der ich schwerwiegenden Angriffen ausgesetzt bin, und ich die hier entstehenden Belastungen mit in mein Privatleben, in meine Beziehungen hineintrage, dann suche ich mir zur Hilfe bei der Verbesserungen meiner beruflichen und privaten Situation einen Coach.
4. Wenn ich auf Schwierigkeiten im privaten oder im beruflichen Bereich stoße und ich mir wieder Hilfe wünsche, oder wenn ich einfach Lust auf Coaching habe, weil ich dort meine Fähigkeiten ausbauen kann, dann werde ich wieder Coaching in Anspruch nehmen.
5. Wenn ich nicht weiß, wie ich mich verhalten kann, um bei meiner Arbeit erfolgreich zu sein, dann suche ich mir einen Coach, der mir durch gemeinsame Reflexion dabei hilft, doch noch neue Ideen zur Handlungserweiterung zu entwickeln und die Hoffnung zu behalten, daß die Situation besser wird.
6. Wenn ich unabhängig von meinen Arbeitsergebnissen stets negatives Feedback bekomme, unter dem ich leide, und auch nicht weiß, was ich machen müßte, um mal ein positives Feedback zu erhalten, weil ich davon ausgehe, daß ich dann wiederum negative Kritik für die Aufgaben bekomme, die ich dann in der Zeit nicht bearbeitet habe, dann kündige ich meine Arbeitsstelle.
7. Wenn ich mich bereits kompetent auf dem Gebiet der Zielorientierung fühle und hier keinerlei Handlungsbehinderungen erlebe, dann nehme ich vernünftigerweise kein Coaching in Anspruch, das mich in Fähigkeiten der Zielorientierung schulen soll.
8. Wenn ich auch mit erhöhtem Arbeitseinsatz meine Aufgaben nicht so erfüllen kann, wie es vom Unternehmen verlangt wird, ich mich an der Belastungsgrenze sehe und davon ausgehe, daß ich der Karrierestufe und der damit einhergehenden Verantwortlichkeit nicht gewachsen bin, dann versuche ich, den Druck zu reduzieren, indem ich darum bitte, mich auf eine in der Hierarchie niedrigere Arbeitsstelle des Unternehmens zu versetzen.

9. Wenn Aufgaben oder Schwierigkeiten nicht in meinen Arbeitsbereich fallen oder ich keinen Einfluß auf sie habe, dann übernehme ich für diese auch nicht die Verantwortung und verweise diesbezüglich auf die Vorgesetzten, die meines Erachtens für diese Belange zuständig sind.
10. Wenn meine Arbeit häufiger so umfangreich ist, daß ich ihr, um sie zu bewältigen, auch in der Zeit nachgehen müßte, die ich mit meiner Familie verbringen will, dann nehme ich es gelegentlich in Kauf, Termine nicht einzuhalten, um beispielsweise mit meinem Kind spielen zu können.
11. Wenn ich feststelle, daß der Coach mir vor allem dadurch geholfen hat, daß er mich zur Reflexion angeregt hat und dazu, die Interessen der verschiedenen Beteiligten einer Situation zu bedenken, dann tue ich genau das bei neu auftauchenden Schwierigkeiten und gehe dafür nicht zu einem Coach.
12. Wenn ich meine Arbeitszeit zu lang finde und sie eingrenzen möchte, die Umsetzung meiner diesbezüglichen Ideen aber nicht alleine schaffe, dann gehe ich zu einem Coach, weil ich davon ausgehe, daß er mir hierbei helfen kann.
13. Wenn ich mir nicht über meine berufliche Zukunft im Unternehmen im Klaren bin und ich hier aber ein Ziel haben möchte, dann lasse ich mich coachen, weil ich davon ausgehe, daß der Coach mit mir herausfinden kann, welche Tätigkeit für mich gut geeignet ist.
14. Wenn ich infolge meiner Arbeitsbelastung kaum Möglichkeiten habe, mir Wege aus meiner Arbeitsüberlastung zu überlegen, mir aber auf Dauer diese Arbeitsüberlastung schadet, dann suche ich mir gezielt in Form von Coaching einen Freiraum, in dem ich in Ruhe nachdenken kann, wie ich die Situation verändern könnte.
15. Wenn ich unzufrieden mit meiner Arbeitssituation in der Firma bin, ich hier keine Unterstützung bekomme, aber davon ausgehe, daß ein Coach mir dabei helfen kann, Handlungsmöglichkeiten und verbliebene Handlungsspielräume zu erkennen, so daß ich wieder voran komme, dann nehme ich vernünftigerweise Coaching in Anspruch.

16. Wenn ich es grundsätzlich schätze, unangenehme Wahrheiten auch einmal gesagt zu bekommen, ich diese aber von FreundInnen nicht hören will, weil ich es ihnen übelnähme, dann suche ich mir zu diesem Zweck einen Coach. Die Annahme der Interviewpartnerin, daß sie die erwünschten, auch unangenehmen Wahrheiten nicht von FreundInnen zu hören bekäme, weil FreundInnen diese aufgrund von Sympathien nicht offen aussprechen, geht als weitere Prämisse in ihre Entscheidung ein, einen Coach aufzusuchen, um von diesem das kritische Feedback zu erhalten.
17. Wenn ich mir schon einen Coach für kritisches Feedback suche und nicht mit meinen Anliegen zu FreundInnen gehe, weil ich das Feedback vom Coach besser annehmen kann und für objektiver halte, da es sich um einen professionellen Kontakt handelt, dann beeinträchtigt es mich, wenn der Coach auch von seinen Anliegen und Problemen erzählt, weil es den professionellen Charakter der Beziehung abschwächt, den ich ja gerade gesucht habe.
18. Wenn ich mich auf meiner beruflichen Position sicher fühle und nicht ständig Sorge haben muß, aufgrund einer Intrige meinen Arbeitsplatz zu verlieren, weil ich hier in der Hierarchie ganz oben stehe und mir niemand kündigen kann, dann kann ich auch offen mit anderen Mitarbeitern der Firma sprechen.
19. Wenn ich auf schwerwiegende berufliche oder private Probleme stoße und jemanden brauche, der mit mir die Lage reflektiert, und wenn Freunde, die mir dabei eventuell helfen könnten, weit weg wohnen und dadurch schwer zu erreichen sind, dann nehme ich Coaching in Anspruch, in der Hoffnung, hier einen Reflexionsraum zu finden.
20. Wenn ich in meiner schwierigen beruflichen Situation auch nach Handlungsalternativen suche, diese aber aufgrund destruktiver Gesprächsstrukturen nicht in Gesprächen mit meinen KollegInnen entwickeln kann, dann versuche ich dies vorzugsweise mit einem Coach, bei dem ich davon ausgehe, daß er mit mir lösungsorientiert wünschenswerte Szenarien entwickeln kann.

21. Wenn ich davon ausgehe, daß die Art und Menge meines Bedarfes an Aufmerksamkeit und Zuwendung meine Freundschaften überlastet, dann gehe ich mit diesen Wünschen vorzugsweise zu einem Coach.
22. Auch wenn ich Personen in meinem privaten Umfeld habe, mit denen ich mich über ähnliche Themen austauschen kann wie mit meinem Coach, und ich mit diesen Menschen ebenfalls Probleme erkennen, analysieren und gegebenenfalls nach Handlungsmöglichkeiten suchen kann, so nehme ich doch ein Coaching in Anspruch, weil ich so wenig Zeit durch meine hohe Arbeitsbelastung habe und schnell auf den Punkt kommen möchte.
23. Wenn ich mein privates Leben nicht von meinem beruflichen Leben trennen kann, dann suche ich mir vernünftigerweise eine Beratung, die sich auf mein gesamtes Erleben und Verhalten, sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich, bezieht.
24. Die Interviewpartnerin sieht für sich auch deswegen die Notwendigkeit, sich in Form von Coaching beraten zu lassen, weil sie sich nicht sicher ist, wie weit ihre Verantwortlichkeit für Arbeitsergebnisse reicht und sie dies mit einem Coach diskutieren will.

Hypothetische Begründungsmuster, die Coachees bei (einigen) Coachees vermuten

25. Wenn ich weiß, das es Coaching gibt und ich mir diese Beratung gönne, dann gehe ich mit meinen sowieso vorhandenen Fragestellungen zum Coaching.
26. Wenn ich unter der zunehmenden Komplexität und Geschwindigkeit wirtschaftlicher Vorgänge leide und auch den Eindruck habe, die Kontrolle über die mir anvertrauten Vorgänge zu verlieren, dann suche ich mir Hilfe bei einem Coach, damit ich lerne, mit meinen diesbezüglichen Ängsten besser umzugehen.

27. Die Interviewpartnerin geht davon aus, daß vermehrt Menschen die Notwendigkeit einer beruflichen Beratung sehen, weil sie eigenständiger arbeiten und mehr Verantwortung bei der Arbeit tragen müßten, sie hierfür aber teilweise Hilfe bräuchten.
28. Leistungsdruck hält die Interviewpartnerin nicht für ursächlich für die gestiegene Inanspruchnahme von Coaching, da bei steigendem Leistungsdruck die Menschen eher weniger Zeit für Coaching hätten. Ein Begründungsmuster, das sie bei Menschen mit starkem Leistungsdruck vermutet, könnte also lauten: Wenn ich schon sehr viel zu tun habe und dadurch über wenig freie Zeit verfügen kann, dann nehme ich vernünftigerweise kein Coaching in Anspruch, weil mich das wieder Zeit kostet.
29. Der Interviewpartner erklärt sich die Zunahme von Coaching mit dem Wandel der Arbeitswelt in dem Sinne, daß Arbeitsplätze im Zuge der Globalisierung in andere Länder verlagert werden und daher hiesige ArbeitnehmerInnen verstärkt die Notwendigkeit sehen, ihre Leistung und Wandlungsfähigkeit unter Beweis zu stellen, gegebenenfalls mit Hilfe von Coaching.
30. Bei der zunehmenden Inanspruchnahme von Coaching spielt laut dem Interviewpartner die Globalisierung in dem Sinne eine Rolle, daß durch diese der Wettbewerb zwischen den Unternehmen noch schärfer geworden und der Konkurrenzdruck gestiegen sei und somit auch der Druck auf die Mitarbeiter, Ergebnisse innerhalb kurzer Fristen zu liefern. Der Interviewpartner vermutet, daß hier immer mehr Menschen für sich die Notwendigkeit eines Coachings sehen, auch aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen in seiner Branche. Er bezieht sich dabei auf sich schnell ändernde Technologie und notwendige, im Umfang zunehmende Kommunikation über verschiedene Standorte hinweg. Des Weiteren würden auf den Finanzmärkten Unternehmen immer schneller gekauft, verkauft und umgebaut, so daß Manager aufgrund der damit einhergehenden Anforderungen Hilfe beim Coach suchten.

31. Die Interviewpartnerin geht davon aus, daß durch die Veränderungen der Arbeitsbedingungen die subjektive Notwendigkeit von Coaching gewachsen ist.
32. Als eine wesentliche Ursache für ihre hohe Arbeitsbelastung betrachtet die Interviewpartnerin ihre Tätigkeit in einem globalisierten Umfeld mit internationalen Kollegen, die über mehrere Zeitzonen verteilt sind, und gestiegene, sich schnell ändernde Anforderungen in ihrer Branche. Sie geht davon aus, daß diese Bedingungen auch für andere Personen in der Form relevant sind, daß sie darunter leiden und für sich die Notwendigkeit eines Coachings sehen, deswegen also die Inanspruchnahme von Coaching steigt.

9.4.2 Sonderfall Gruppencoaching

Begründungsmuster

33. Wenn ich schon den zeitlichen Aufwand und die Kosten für ein Coaching in Kauf nehme, dann soll der Coach eine hohe Reputation haben, so daß seine Botschaften auch akzeptiert werden können, und es soll von diesem Coaching ein unmittelbarer Nutzen in Form eines konkreten Ergebnisses ausgehen. Dementsprechend soll für IP4 der Coach nicht nur zuhören, sondern auch Veränderungen anstoßen.
34. Wenn ich mit meinen Partnern im Unternehmen meine beruflichen Anliegen gut besprechen kann, weil die den Kontext meiner Themen kennen, dann bespreche ich diese Anliegen vernünftigerweise nicht mit Personen meines privaten Umfeldes, weil ich diese erst zeitaufwendig über die Details unterrichten und in den Kontext einführen müßte. Eine weitere Prämisse, die in die Entscheidung des Interviewpartners eingeht, vorzugsweise mit seinen Unternehmenspartnern seine beruflichen Anliegen zu besprechen und nicht mit Personen seines privaten Umfeldes, ist die Annahme, daß die Informationen, die er seinen FreundInnen erzählt, nicht absolut vertraulich behandelt werden.

Hypothetische Begründungsmuster, die der Interviewpartner bei (einigen) anderen Coachees vermutet

35. Der Interviewpartner sieht die Notwendigkeit einer besonders eindrucksvollen Qualifikation des Coaches, damit dieser ernstgenommen wird. Besonders wichtig seien die hohe Akzeptanz des Coaches und sein hoher Status, weil es inhaltlich um Trivialitäten gehe, die der Coach vermittele.
36. Ein vom Interviewpartner bei anderen Führungskräften vermutetes Begründungsmuster kann lauten: Wenn ich alleine an der Spitze eines Unternehmens stehe und daher einsam bin und jemanden brauche, der mir zuhört, dann suche ich mir einen Coach zu diesem Zweck.
37. Der Interviewpartner geht davon aus, daß Coachees die Notwendigkeit einer Strategieberatung zur Anleitung von untergeordneten MitarbeiterInnen aufgrund deren veränderter Erziehung und Sozialisation sehen, durch welche sie auf Hierarchie begründete Anordnungen nicht mehr ohne weiteres befolgten.

9.4.3 Coaches

Begründungsmuster

38. Wenn ich meinen Coachees bei der Bewältigung von Problemen helfen will und ich die Ursache der Probleme vor allem in Unternehmensstrukturen verorte, dann arbeite ich mit meinen Coachees vernünftigerweise an der Überwindung von Personalisierungen, so daß sie besser verstehen, was los ist, und übe mit ihnen neue Handlungsmuster ein, so daß sich ihre Handlungsfähigkeit erweitert.

39. Wenn ich meinen Coachees im Coaching helfen will und weiß, daß es nicht möglich ist, daß ein einzelner Mitarbeiter oder eine einzelne Mitarbeiterin komplett neue Regeln in ein System einführt, dann helfe ich ihm oder ihr, seine respektive ihre Situation zu reflektieren, also von halb-außen zu betrachten, um verbliebene Handlungsspielräume zu erkennen und zu nutzen.
40. Auch wenn ich sehe, daß die Ursachen für die Probleme der hiesigen MitarbeiterInnen großenteils struktureller Natur sind, also in den Unternehmensbedingungen ihren Anfang finden, und ich mit meiner Arbeit nicht zufrieden bin, da ich nur Symptome bekämpfe, so arbeite ich in meiner Rolle hier als Coach und Personalentwickler dennoch mit den Coachees daran, wie diese sich im Rahmen der gegebenen Bedingungen am besten verhalten können, da ich meine Arbeit im Unternehmen für die finanzielle Versorgung meiner selbst und meiner Familie brauche und ich den Coachees im Rahmen meiner Möglichkeiten helfen will.
41. Wenn ich meinen Coachees im Coaching Impulse geben will, so daß sie mit äußeren und inneren Barrieren besser umgehen können, dann muß ich eine gute persönliche Ebene schaffen und gemeinsam mit den Coachees an deren Selbststeuerung arbeiten, also an ihrem Umgang mit den eigenen konstruktiven und destruktiven Anteilen.
42. Wenn jemand mit einem Problem zu mir kommt, bei dem ich davon ausgehe, daß auch ein fehlendes Privatleben eine Rolle spielt, dann arbeite ich mit dieser Person auch an einer Verbesserung ihres gesamten Lebens, einschließlich des Privatlebens.
43. Wenn ein Coachee sich sehr langfristig von mir beraten lassen möchte, dann hätte ich zwar ein finanzielles Interesse daran, dies zu tun, befürchte aber, daß unsere Beziehung zu kumpelhaft wird, ich in die Rolle eines Therapeuten geraten könnte oder im schlimmsten Fall eine persönliche Abhängigkeit auf Seiten des Coachees entsteht, ich lehne daher sehr langfristige Coachings ab.

44. Wenn ich verhindern will, daß meine Coachees die potentiell negativen Konsequenzen ihrer übermäßigen Arbeitsbelastung für ihre sozialen Beziehungen erst dann realisieren, wenn sie bereits eingetreten sind, dann versuche ich in der Gegenwart, meine Coachees auf die möglichen Folgen der Arbeitsbelastung aufmerksam zu machen.
45. Wenn ich aufgrund meiner Erfahrung zu dem Schluß komme, daß es tauglich ist, erwachsene und selbststeuerungsfähige Coachees kontinuierlich zu treffen, auch ohne regelmäßig nachzukontrahieren oder die Beratung nach einer spezifischen Anzahl von Treffen, beispielsweise nach zehn Beratungstunden, zu beenden, dann tue ich das vernünftigerweise, obwohl die Fachliteratur ein anderes Vorgehen empfiehlt.
46. Wenn ich meinen Coachees eine Gegenleistung für ihre Bezahlung geben möchte und ich annehme, daß es für sie wichtig ist, daß ihnen jemand zuhört und sie verstehen will, auch weil sie dies in ihrem sonstigen sozialen Umfeld nicht bekommen können, dann tue ich genau das und bin eine Art Miet-Freund.
47. Wenn ich mich aufgrund meiner Ausbildung nicht für qualifiziert halte, über von mir als privat oder persönlich betrachtete Themen im Coaching zu sprechen, und aufgrund meiner Zugehörigkeit zum Unternehmen auch zu wenig Distanz für solche Belange von MitarbeiterInnen derselben Firma, in der ich auch arbeite, habe, dann teile ich den Coachees gleich zu Anfang des Coachings mit, daß ich über solche Themen nicht sprechen möchte. Zudem halte ich es nicht für die Aufgabe des Unternehmens, sich mittels Coaching um diese Belange der Arbeitnehmer zu kümmern.

Hypothetische Begründungsmuster, die Coaches bei (einigen) Coachees vermuten

48. Wenn ich mich beruflich sehr anstrengende und nicht mehr weiß, wozu ich das in dieser Form tue, weil das berufliche Engagement viel Zeit kostet, so daß ich meine Familie kaum noch sehen kann, und ich darüber hinaus keinen bedeutenden Nutzen für mich durch dieses starke Engagement erkennen kann, dann zweifle ich an dem Sinn dessen, was ich tue, und frage daher einen Coach um Rat.
49. Wenn man als erfolgreich angesehen werden will, dann darf man sich keine Blößen geben (und spricht daher mit einem Coach und nicht mit FreundInnen über Probleme).
50. Wenn ich mit jemandem über meine Anliegen sprechen möchte, der sich dabei auf meine Interessen einlassen kann und nicht seine eigenen inhaltlichen Interessen verfolgt, dann gehe ich zu einem Coach, der zwar ein Interesse an dem Auftrag durch mich hat, ansonsten aber inhaltlich neutral zu meinen Themen steht.
51. Wenn ich im Zuge meiner Arbeit auf sehr komplexe Strukturen treffe und bei meiner Arbeit mit Menschen auch Beziehungsarbeit leisten müßte, ich aber Schwierigkeiten habe, hiermit umzugehen, eventuell auch, weil ich in meinem Studium darauf nicht vorbereitet wurde, dann gehe ich zu einem Coach, der mir bei der Bewältigung der Komplexität helfen und mir noch fehlende soziale Kompetenzen vermitteln soll.
52. Wenn ich mir unsicher bin, ob meine Anstrengungen von heute auch morgen noch ausreichen, um meine Existenz zu sichern, und ich nicht weiß, ob ich wirklich das Richtige tue, beziehungsweise, ob ich das, was ich tue, auf die richtige Art und Weise angehe, dann gehe ich mit diesen Fragen zu jemandem, den oder die ich hier für einen Experten oder eine Expertin halte, nämlich zu einem Coach.

53. Wenn ich Schwierigkeiten bei der Arbeit habe, über die ich reden möchte, ich aber nicht weiß, wem gegenüber ich bei der Arbeit offen sprechen kann, ohne Sanktionen befürchten zu müssen, dann gehe ich vorzugsweise zu einem Coach, bei dem ich keine negativen Konsequenzen aufgrund eines offenen Gespräches befürchten muß.
54. Wenn mir meine Partnerin beziehungsweise mein Partner oder meine FreundInnen nicht ausreichend lange zuhören, wenn ich über meine Schwierigkeiten sprechen möchte, und ich aus diesen Gesprächen auch nicht ausreichend konstruktive Hinweise für die Zukunft erhalte, dann spreche ich über diese Schwierigkeiten vernünftigerweise gleich mit einem Coach.
55. Wenn ich mit meiner Partnerin oder meinem Partner nicht über meine Arbeitsprobleme sprechen möchte, weil dies eher Tabuthemen sind, und ich auch nicht auf KollegInnen hiermit zukommen kann, eben weil es sich um Tabus handelt und hier sowieso jeder seine Probleme alleine lösen muß, dann wende ich mich mit diesen Schwierigkeiten an einen Coach.
56. Der Interviewpartner geht davon aus, daß solche Personen, die sich mit Menschen ihres Umfeldes austauschen können, für sich nicht die Notwendigkeit eines Coachings sehen.
57. Die Zunahme von Coaching erklärt der Interviewpartner sich mit Auswirkungen der Globalisierung, die zu erhöhtem Wettbewerbsdruck für die Unternehmen und damit zu steigendem Leistungsdruck für die Mitarbeiter führe, den diese teilweise nicht bewältigen könnten und so die Notwendigkeit eines Coachings für sich sähen.
58. Der Interviewpartner geht davon aus, daß die Coachees die Notwendigkeit sehen, sich Hilfe in Form von Coaching zu holen, wenn Privates, wie beispielsweise soziale Beziehungen, an Leistungsverdichtung kaputt geht.
59. Der Interviewpartner geht davon aus, daß gesteigener Zeit- und Leistungsdruck dazu führen, daß mehr Menschen für sich die Notwendigkeit eines Coachings sehen.

60. Der Interviewpartner nimmt an, daß die Coachees eine Strategieberatung aufgrund der gewachsenen Qualifikation ihrer untergeordneten MitarbeiterInnen für notwendig halten.
61. Die Interviewpartnerin geht davon aus, daß Arbeitsbedingungen und Unternehmensstrukturen sich in der Art verändert hätten, daß eine größere Zahl von Personen die Notwendigkeit einer professionellen Unterstützung in Form von Coaching bei sich sieht. Veränderte Arbeitsbedingungen mit gestiegenen Anforderungen seien auch durch die Globalisierung entstanden.
62. Der Interviewpartner nimmt an, daß aufgrund der militärischen Kultur in deutschen Unternehmen MitarbeiterInnen die Notwendigkeit sähen, sich in Konkurrenz zueinander zu verhalten und so ein offenes Gespräch zwischen KollegInnen behindert wird. Es könne daher sinnvoll erscheinen, für ein solches Gespräch einen Coach aufzusuchen.
63. Der Interviewpartner vermutet, daß aufgrund des Leistungsdrucks und anderer Konsequenzen der wirtschaftlichen Globalisierung wie der zunehmenden Komplexität und einer erforderlichen interkulturellen Zusammenarbeit eine zunehmende Anzahl von Menschen für sich die Notwendigkeit von Coaching sieht.
64. Ein vom Interviewpartner entworfenen, mögliches Begründungsmuster als Alternative zur Inanspruchnahme von Coaching könnte folgendermaßen lauten: Wenn ich Reflexionsbedarf habe und diesen mit dem Lesen von Büchern oder durch Unterhaltungen mit FreundInnen oder Verwandten decken kann, dann habe ich kein Interesse daran, einen Coach dafür in Anspruch zu nehmen.

9.4.4 Personen ohne Coachingerfahrungen

Begründungsmuster

65. Der Interviewpartner betrachtet die übersichtliche Unternehmensgröße als eine hilfreiche Bedingung für die funktionierende Kommunikation und Kooperation in der Führungsebene. Wenn ich in meinem in der Größe überschaubaren Betrieb auf Schwierigkeiten stoße und weiß, daß ich diese mit meinen Kollegen produktiv besprechen und lösen kann, mich da auch auf ihre Unterstützung verlassen kann, Schwächen nicht ausgenutzt werden, dann habe ich kein Interesse daran, einen externen Berater hinzuziehen, dem ich erst langwierig die hiesigen Strukturen erklären muß und der auch noch viel Geld kostet.
66. Wenn ich Arbeitsprobleme habe, über die ich mich unterhalten möchte, allerdings nicht mit meinen Kollegen, dann will ich dennoch nicht mit einem Coach sprechen, sondern mit meiner Familie oder meinen Freunden, weil ich hier ein – auch kritisches – Feedback bekomme, das ich aufgrund unserer langjährigen Vertrautheit gut einordnen kann.
67. Wenn ich meine Arbeit strukturieren kann und dabei auch meine Interessen durchsetzen kann, brauche ich keinen Coach, um mir dabei zu helfen.
68. Wenn ich sowieso schon sehr viele Termine habe und mir von einem Coach außer finanziellen und zeitlichen Kosten nichts erwarte, und wenn ich auch professionelle Hilfe gar nicht brauche, da ich mir aufgrund meiner Berufserfahrung selbst helfen kann, dann nehme ich logischerweise kein Coaching in Anspruch.
69. Wenn ich inhaltlichen Austausch suche und ich mich dabei mit Menschen austauschen möchte, die auch Ahnung von den zu besprechenden Themen haben, dann diskutiere ich meine Anliegen vernünftigerweise mit Kolleginnen und Kollegen, die durch ihre Tätigkeit Kompetenz in der Materie haben, und nicht mit einem Coach, der meinen Arbeitskontext nicht gut kennt und auch inhaltlich nicht involviert ist.

70. Wenn ich keine Sorge haben muß, meinen Arbeitsplatz aufgrund des Verhaltens einzelner KollegInnen zu verlieren, weil ich frei gewählte Abgeordnete im Bundestag bin, dann kann ich offen über meine inhaltliche Fragen sprechen.
71. Wenn ich bei meiner Arbeit auf Schwierigkeiten stoße, die ich aber aufgrund der Persönlichkeitsrechte der involvierten Personen vertraulich behandeln will, dann spreche ich nicht mit Freundinnen und Freunden hierüber.

Hypothetisches Begründungsmuster bezogen auf Coachees

72. Die Interviewpartnerin geht davon aus, daß die zunehmende Wichtigkeit der Medien und das damit einhergehende Erfordernis einer günstigen Selbstpräsentation dazu führen, daß Menschen die Notwendigkeit einer diesbezüglichen Unterstützung durch einen Coach sehen. Über die Rolle der Medien hinaus betont sie auch berufliche Chancen, deren Verbesserung mit Coaching beeinflußt werden soll.

9.5 Erklärung zur Urheberschaft

Hiermit versichere ich, daß ich die vorgelegte Arbeit selbständig verfaßt habe.

Andere als die angegebenen Hilfsmittel habe ich nicht verwendet.

Die Arbeit ist in keinem früheren Promotionsverfahren angenommen oder abgelehnt worden.

Datum

Unterschrift

9.6 Lebenslauf

Der Lebenslauf ist in der Online-Version
aus Gründen des Datenschutzes nicht enthalten

