

Ein guter Anfang ...

Was können Coachees tun, damit ihr Beratungsprozess gelingt?

Thomas Poppe

1 Einleitung

Aller Anfang ist schwer. Das gilt wohl auch für den Start eines Coachingprozesses. Hier stellen sich gleich einige wichtige Fragen: Wann ist Coaching überhaupt die richtige Maßnahme? Wie sieht für Coachees, also die KundInnen des Coachings, ein geeigneter Einstieg aus, mit dem ein möglichst erfolgreicher Gesamtprozess gewährleistet oder doch wenigstens nicht verhindert wird? Und welche Aspekte von Relevanz sind zu beachten, wenn wir uns im Kontext von Unternehmen bewegen, die als Organisationen Kunden von Coaching sind?

Diesen Fragen wollen wir uns anhand einer Literaturrecherche stellen. Die Ergebnisse werden in Leitfäden zusammengefasst, die die Implementierung erleichtern sollen – auch wenn in dieser Form Details und Hintergründe verloren gehen. In der Masterthesis wurde diese Theorie dem vorgefundenen Vorgehen in einem europäischen Großunternehmen gegenübergestellt und es wurden Vorschläge zur Anpassung des Vorgehens formuliert. Alle unternehmensbezogenen Informationen der Arbeit unterliegen der Vertraulichkeit, sodass in diesem Beitrag ausschließlich der State of the Art in Bezug auf die Startphase des Coachingprozesses dargestellt wird.

Die Erkenntnisse zum Start eines Coachingprozesses können ohne Weiteres auf die Supervision übertragen werden. Auch wenn es in Teilen Unterschiede zwischen den Formaten gibt, z. B. bei den bearbeiteten Themen, so sind doch die Abläufe selbst vergleichbar. Dennoch wird im Folgenden nur der Begriff Coaching – mit der Einschränkung auf Einzelcoaching – verwendet, weil es im betrachteten Unternehmen genau darum ging.

Wenn vom Coach oder Coachee die Rede ist, sind jeweils beide Geschlechter gemeint.

2 Der Beratungsprozess im Überblick

Coaching wird heute für annähernd jede Lebenssituation angeboten. Wir wollen uns hier auf Coaching im *beruflichen* Kontext beschränken.

Bettina Schiessler (2010) und Christopher Rauen (2005) strukturieren einen Coachingprozess in eine *Vorphase*, eine *Hauptphase* und eine *Abschlussphase* als Klammern detaillierterer Prozessschritte.

Die Vor- oder Startphase beginnt für Astrid Schreyögg mit der Eignungsdiagnostik durch den Coach, in der dieser sich ein erstes Bild von der Situation des Coachees macht (Schreyögg zit. n. Schiessler 2010). Dieser Schritt wird in Abbildung 1 *Explorationsgespräch* genannt. Ihm vorgeschaltet sind die bei Rauen erwähnte „Wahrnehmung des Coaching-Bedarfs“ (Rauen 2005: 275) und bei Wolfgang Looss, der von Schiessler als Quelle genutzt wird, die „Suche nach dem passenden Berater“ und der „Kontakt zwischen Klient und Coach“ (Loos zit. n. Schiessler 2010: 158).

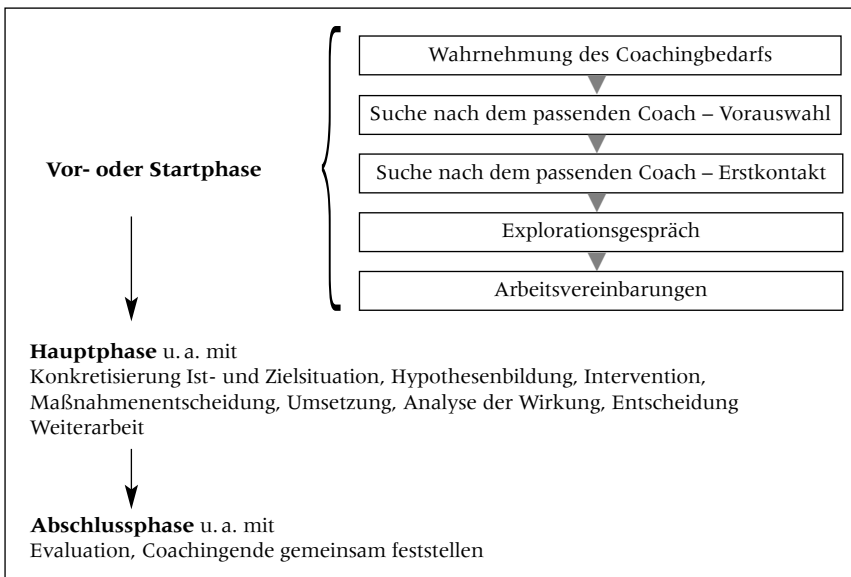


Abb. 1: Der Coachingprozess (Quellen: Schiessler 2010, Rauen 2005)

3 Die Startphase

Jedes der folgenden Kapitel beginnt mit den Fragestellungen eines Coachee an den beschriebenen Schritt. Es folgt die Perspektive einer Organisation oder eines Unternehmens, das seinen MitarbeiterInnen Coaching anbietet. Den Abschluss bildet ein Leitfaden, der beide Anforderungen berücksichtigt.

3.1 Wahrnehmen des Coachingbedarfs

„Wer Supervision [oder Coaching, Anm. T. P.] möchte, hat in der Regel zumindest *ein* Problem: mit Klienten, mit Kunden, mit der Organisation oder mit sich selbst.“ (Belardi 1996: 63) Vielleicht hat er oder sie auch ein *Vorhaben*, wie z. B. eine Beförderung, das nicht ein *weg von* will, sondern ein *hin zu*. Gemeinsam sind beiden Sichtweisen ein wahrgenommener Unterschied zwischen der Istsituation und dem Ziel. Diese Differenz ist allerdings noch nicht hinreichend für den Start eines Coachingprozesses. Denn z. B. auch das Vorhaben einer Reise nach Berlin weist diese Diskrepanz auf, erfordert aber kein Coaching. Ein Merkmal für Coaching als geeignete Beratungsform ist das *Fehlen von präskriptiven Regeln*. „Coach und Coachee haben es [...] thematisch mit den weichen Wirklichkeitskonstruktionen im Heimatsystem des Klienten zu tun.“ (Backhausen/Thommen 2006: 137)

Christopher Rauen formuliert vier Voraussetzungen für Coaching. Erstens die *Freiwilligkeit*. Denn auch wenn der Vorschlag für Coaching von dem/der Vorgesetzten kommt, muss der potenzielle Coachee sein Eigeninteresse formulieren. Ideal wäre eine Diskussion verschiedener Entwicklungsmaßnahmen, in deren Verlauf sich die Person selbst für Coaching entscheidet. Zweitens sei *Diskretion* wichtig, damit der Coachee sich im Prozess öffnen kann und nicht befürchten muss, dass z. B. Vertrauliches für seine Beurteilung verwendet wird. Drittens müssen Coachee und Coach sich gegenseitig *persönliche Akzeptanz* entgegenbringen. Und viertens ist eine *Veränderungsbereitschaft* beim potenziellen Coachee nötig, die den eigenen Anteil und eigene Spielräume am Anliegen anerkennt (Rauen 2005). Die Themen Diskretion und persönliche Akzeptanz werden in den Kapiteln 3.4 und 3.5 vertieft.

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. (DGSv) sieht Anliegen für Beratung in den Dimensionen Person, beruflicher Auftrag und Rolle, Organisation, Zusammenarbeit und Abgrenzung, Rahmenbedingungen und gesellschaftliche Bezüge (DGSv 2003). Abbildung 2 stellt die Dimensionen in einem inhaltlichen Zusammenhang dar.

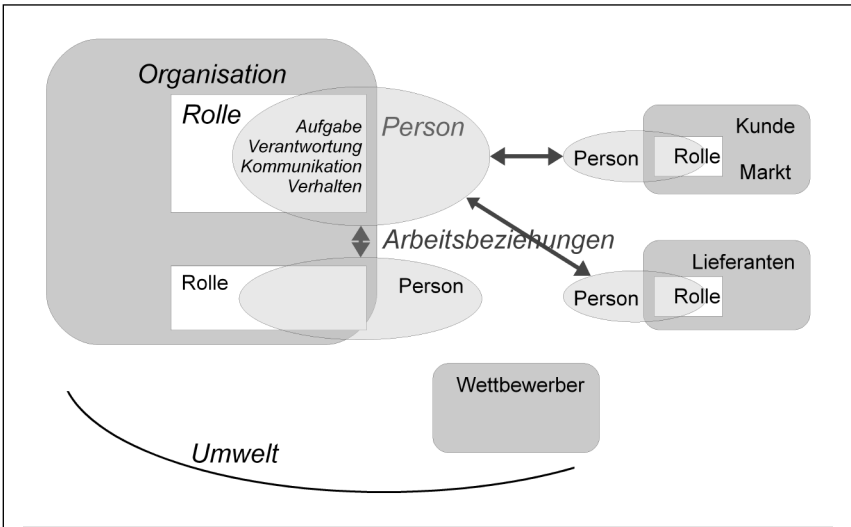


Abb. 2: Dimensionen des Coachings (Quelle: DGSv 2003)

Eine *Organisation* wie z. B. ein **Unternehmen** zeichnet sich durch verschiedenste Merkmale aus. Sie wird eine Vision und eine Strategie ihrer Eigenen nennen. Ganz wesentlich ist aber ihre Ausdifferenzierung in unterschiedliche *Rollen*. An diese werden seitens der Organisation Erwartungen geknüpft. Zum Beispiel wird von einem Fertigungsplaner erwartet, dass er die nötigen Investitionen tätigt, um ein Produkt in der ausreichenden Menge und Qualität fertigen zu können. Dem Kaufmann im Unternehmen kommt hingegen die Rolle zu, die geplanten Investitionen auf Notwendigkeit und Höhe zu hinterfragen. Es gibt also Rollenerwartungen an *Verantwortung* und *Aufgabe* wie auch an *Verhalten* und *Kommunikation*. Die *Person*, die sich durch Unterzeichnen eines Arbeitsvertrags in den Dienst der Organisation stellt, dabei natürlich immer auch Privatperson bleibt, wird eine eigene Sicht ihrer Rolle entwickeln und die Erwartung der Organisation bis zu einem gewissen Grad erfüllen. Sie steht zudem in (*Arbeits-*)*Beziehungen* mit anderen RollenträgerInnen innerhalb und außerhalb der Organisation. Auch die *Umwelt* hat z. B. in Form von Gesetzgebungen Einfluss auf ihre Tätigkeit.

Alle diese Aspekte können Anlass zu Coaching werden. Zum Problem wird ein Anliegen häufig erst durch das *Zusammenwirken* verschiedener Aspekte, wodurch das System eine Komplexität offenbart, die nicht nach einem einfachen Regelmechanismus bewältigt werden kann. Hier kann Coaching ansetzen.

Leitfaden „Wahrnehmen des Coachingbedarfs“

<input type="checkbox"/>	Das Anliegen lässt sich als Differenz zwischen Ist- und Zielsituation beschreiben.
<input type="checkbox"/>	Für das Überwinden der Differenz fehlen beschreibende Regeln, wodurch ein (reflexiver) Beratungsprozess nötig wird.
<input type="checkbox"/>	Das Anliegen bezieht sich auf die berufliche Tätigkeit und lässt sich in Abbildung 2 verorten.
<input type="checkbox"/>	Eigeninteresse und Freiwilligkeit begründen eine Veränderungsbeitschaft beim Coachee.

(Quellen: Backhausen/Thommen 2006, Rauen 2005)

3.2 Die Suche nach dem passenden Coach – Vorauswahl

Die Suche wird sich normalerweise dreistufig gestalten. Zuerst wird der Coachee anhand von verfügbaren Unterlagen im Internet bzw. in Papierform oder mittels Informationen von Seiten einer Person, die einen Coach empfiehlt, eine *Vorauswahl* treffen. Im zweiten Schritt findet der *Erstkontakt* statt, meistens telefonisch. Und drittens kommt es zu einem ersten persönlichen Treffen. In diesem *Explorationsgespräch* beginnt allerdings schon die eigentliche Arbeit am Thema.

Bei der **Vorauswahl** gilt es, neben den allgemeinen Anforderungen an einen guten Coach die für den Coachee spezifischen Kriterien zu prüfen. Zu diesen zählen die *fachliche*, *sachliche* sowie die *persönliche Passung*. Die harten Faktoren – z. B. die Frage, ob das avisierte Anliegen durch die Arbeitsschwerpunkte des Coachs abgedeckt ist – werden zu Beginn des Auswahlprozesses die größere Rolle spielen, die weichen Faktoren, wie die „Chemie“ zwischen Coachee und Coach, zum Ende, wenn sich beide ProtagonistInnen gegenüber sitzen.

Diejenigen, die auf den Internetseiten von Berufsverbänden nach BeraterInnen suchen, haben verschiedene Filter zur Verfügung (DGSv 2012, BSO 2012). Kategorisiert wird einerseits nach *Themen* wie Führung, Projektentwicklung oder Umgang mit Stress, nach *Beratungsformen* wie Coaching, Moderation oder Organisationsberatung, und nach *Anwendungsfeldern*, wie Industrie oder Schule. Zudem wird nach *Sprache*, *Geschlecht* und *Region* gefragt. Die Coach-Datenbank von Christopher Rauen (2001–2010) berücksichtigt noch viele weitere Kriterien wie *Coaching-Varianten*, *Ausgebildet bei*, *Unternehmensgrößen*, *Verbandszugehörigkeit*, *mittlerer Stundensatz*, *Alter*, *Als Coach tätig seit*,

Expertenstatus und *Position des Klienten*. Man kann darüber diskutieren, ob so viele Kategorien hilfreich sind, den Coach zu finden, den man für sich wünscht, oder ob hier gar eine Messbarkeit suggeriert wird, z. B. beim Expertenstatus, die tatsächlich gar nicht vorhanden ist.

In einem großen **Unternehmen** übernimmt die Human-Resources-Abteilung den wesentlichen Part der Vorauswahl. Sie ist z. B. dafür verantwortlich, einen Coachpool aufzubauen und zu pflegen.

Die allgemeinen Kriterien im unten folgenden Leitfaden können auch für die Aufnahme eines Coachs in den Pool herangezogen werden. Die spezifischen Kriterien benötigt eine Personalentwicklerin, um dem Coachee daraus einen oder mehrere passende Coaches für einen Erstkontakt vorzuschlagen. Looss und Rauen schreiben, dass „die Kenntnis beider Welten notwendig [ist], um die notwendigen Vermittlungsprozesse professionell handhaben zu können“ (Looss/Rauen 2005: 181). Also muss sich die Personalentwicklung, die die verfügbaren Coaches kennt, über Anliegen und Hintergründe des Coaches informieren, wobei möglichst viele Blickwinkel berücksichtigt werden sollten, wie die des Coachees, seines Vorgesetzten und seiner Personalreferentin.

Zusätzlich ist zu prüfen, ob der Coach, der dem Coachee vorgeschlagen werden soll, bereits im *Umfeld* des Coachees, d. h. bei Vorgesetzten, KollegInnen oder MitarbeiterInnen, tätig ist. Das könnte zu Beziehungskonfusionen und Loyalitätsproblemen führen und ist deshalb zu vermeiden. (Looss/Rauen 2005, Wrede 2000)

Zur Bereitstellung von Fotos oder anderen *persönlichen Informationen* von Coaches gibt es unterschiedliche Erfahrungen. Die Coachees schätzen solche Informationen sehr, weil sie die einzige Quelle sind, die persönliche Passung vorab einzuschätzen. Unternehmen sehen zum Teil die Gefahr, dass gute Coaches z. B. aufgrund ihres Aussehens oder Alters weniger angefordert werden.

Looss und Rauen empfehlen *jährliche Treffen* aller BeraterInnen, die zum gegenseitigen Austausch genutzt werden können. Diese „erlauben es, Konsequenzen für die Organisation zu formulieren, die als Quintessenz aus vielen einzelnen Beratungssitzungen sichtbar geworden sind“ (Looss/Rauen 2005: 180).

Nützlich ist zudem, den Coachpool auf die Adressatenliste der regelmäßigen Informationen der Vorstandsvorsitzenden an die MitarbeiterInnen zu setzen. *Informationen zur aktuellen Lage* des Unternehmens, z. B. aus Firmenzeitungen, können das Verständnis der Coaches von der Organisation verbessern.

Geeignete *Evaluationen* der Coachings können dazu herangezogen werden, den Coachpool anzupassen und so eine hohe Coachingqualität zu gewähr-

leisten. Zumindest größere Unternehmen werden einen Coachpool anstreben, der die Anliegen und Anforderungen der verschiedenen Coachees möglichst gut abdeckt.

Leitfaden Vorauswahl

<i>Allgemeine Kriterien</i>
<input type="checkbox"/> Ausbildung, Qualifizierung
<input type="checkbox"/> Mitgliedschaft in einem Berufsverband
<input type="checkbox"/> Erfahrungen: persönliche Arbeitserfahrung und Beratungserfahrung
<input type="checkbox"/> Kompetenzen: methodische, beraterische, Feldkompetenz, Kenntnis der Organisation, in der beraten wird
<input type="checkbox"/> Ist in (Kontroll-)Supervision
<input type="checkbox"/> Hat Referenzen, mehrere KundInnen
<i>Ergänzungen zu Aufbau und Pflege eines Coachpools</i>
<input type="checkbox"/> Die Alters- und Geschlechtsstruktur sollte zu den Anforderungen der Coachees passen.
<input type="checkbox"/> Regelmäßige Rückmeldungen aus Coachings für Anpassungen des Coachpools nutzen
<input type="checkbox"/> Jährliches Austauschtreffen der Coaches im Pool
<input type="checkbox"/> Der Coachpool erhält regelmäßig relevante Informationen zum Unternehmen.
<i>Spezifische Kriterien</i>
<input type="checkbox"/> Die Arbeitsschwerpunkte passen zum Anliegen, z. B. Führung.
<input type="checkbox"/> Das Arbeitsfeld des Coachs passt zu dem des Coachee, z. B. Industrie.
<input type="checkbox"/> Der Coach bietet die gewünschte Beratungsform, z. B. Einzelcoaching.
<input type="checkbox"/> Der Coach arbeitet in der gewünschten Region.
<input type="checkbox"/> Geschlecht
<input type="checkbox"/> Alter
<input type="checkbox"/> Die persönlichen Informationen zum Coach, z. B. das Foto, lassen eine persönliche Passung als möglich erscheinen.
<i>Ergänzung zur Auswahl aus einem Coachpool</i>
<input type="checkbox"/> Der Coach sollte nicht bereits im Umfeld des Coachees tätig sein.

(Quellen: Buchinger/Klinkhammer 2007, Looss/Rauen 2005, Mäthner/Jansen/Bachmann 2005, Wrede 2000)

3.3 Die Suche nach dem passenden Coach – Erstkontakt

Das Ziel des Erstkontakts ist eine Entscheidung für oder gegen ein Treffen mit dem Coach. Deshalb ist es wichtig, schon diesen Kontakt möglichst persönlich zu gestalten. Besser dafür geeignet als eine E-Mail ist das telefonische Gespräch, noch besser die mittlerweile breit verfügbare Videotelefonie.

Damit der Coachee ein Maximum an Erkenntnissen aus dem Erstkontakt gewinnt, ist eine gute **Vorbereitung** wichtig, z. B. in Form einer *Stichwort- oder Fragenliste* (Wrede 2000). Der Coachee wird feststellen wollen, ob er zum Coach eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung aufbauen kann, ob das Anliegen beim Coach in guten Händen ist und wie dessen Arbeitsweise aussieht.

Will der Coachee einen Eindruck vom *Coachingverständnis* und der *Arbeitsweise* des Coachs gewinnen, kann er ihn bitten, einen seiner Fälle zu schildern. Ein guter Coach wird nicht nur ein Bild des Falls zeichnen, sondern transparent machen, warum er gerade so vorgegangen ist. (Wrede 2005)

Über zwei weitere Aspekte kann sich der Coachee im Vorhinein klarwerden: Backhausen und Thommen (2006) identifizieren neben der problemdefinierenden Seite, die mittels Coaching Veränderung will, die problemmachende Seite des Systems, die sich bisher durch ihre Stabilität ausgezeichnet hat und damit zeigt, dass sie für den aktuellen Systemzustand nicht nur ein Problem, sondern eben auch eine Lösung darstellt, die deshalb zu betrachten ist.

Steve de Shazer, Protagonist lösungsfokussierter Therapie, hat vor Beginn eines jeden Prozesses dem potenziellen Klienten die Standardaufgabe (*first session formula task*) gestellt, sich bis zum Start zu überlegen, was aktuell gut sei und nicht geändert werden sollte. Damit wurden die KlientInnen bereits vor dem Start auf die lösungsorientierte Denkweise eingestimmt – mit positiver Wirkung für den Gesamtprozess. (Sparrer 2001) Natürlich ist Coaching keine Therapie, dennoch bereitet diese Frage beim häufig lösungsorientierten Vorgehen im Coaching die KlientInnen gut auf diesen Ansatz vor.

Formales muss im Erstkontakt unter Umständen ebenfalls besprochen werden, ist aber nachrangig. Britt Wrede (2005) hält es nicht für sinnvoll, den Erstkontakt für eine Terminvereinbarung zu einem persönlichen Gespräch zu nutzen, weil vor der Terminvereinbarung die Entscheidung des Coachees stehen muss und diese erst das Ergebnis möglicherweise mehrerer Erstkontakte ist.

So wichtig wie eine gute Vorbereitung des Gesprächs ist auch seine sofortige **Auswertung**. Empfehlenswert ist es, direkt im Anschluss an das Gespräch (Schul-)Noten für die Aspekte zu vergeben, deren Klärung dem Coachee wichtig ist, und zwar eher intuitiv und spontan als genau durchdacht, dafür aber mit einer anschließenden Reflexion, wie die Noten zustande kamen.

Ein guter Indikator ist das Energieniveau beider Seiten in dem Gespräch. Fällt es dem Coachee leicht, seine Absichten und Wünsche zu formulieren? Fragt der Coach so lange nach, bis er ein erstes Bild von der Situation des Coachees hat? (Wrede 2005) Will er „Zuhören, Klären, Hinterfragen und Präzisieren“? (Schiessler 2010: 161)

Ein zweiter Indikator ist die Inspiration beim Coachee nach dem Gespräch, über bisherige Grenzen hinauszuwachsen. Hier empfiehlt Wrede (2000), bereits beim Erstkontakt den Coach um eine Denkanregung zu bitten.

Als dritter Indikator sollte der Coachee darauf achten, wie sympathisch ihm der Coach ist, ob er empathisch mit ihm war und ob er sich vorstellen kann, dem Coach vertrauensvoll und offen alles zu sagen. Alle drei Indikatoren sind nicht quantitativ messbar. Man sollte hier seinem Gefühl vertrauen. (Schiessler 2010, Buchinger/Klinkhammer 2007)

Der Auswertung sollte auch gleich eine *Entscheidung* folgen. Leicht ist die Entscheidung, wenn etwas gegen eine zukünftige Zusammenarbeit spricht. Aber auch wenn das Ja für den Coach nicht eindeutig ausfällt, empfiehlt Wrede (2000), von nächsten gemeinsamen Schritten abzusehen.

Eidenschink & Partner (o. J.) weisen auf den unbewussten Anteil bei der Coachwahl hin. Mit den Begriffen von Backhausen und Thommen formulieren Eidenschink et al. die Gefahr, dass unbewusst die problemmachende, d. h. die das Problem stabilisierende Seite die Entscheidung trifft. Es sei z. B. „verführerisch für Menschen, die Angst haben, Entscheidungen zu treffen, einen Coach zu wählen, der mit ihnen ewig in der Analyse und im Reden verweilt“ (Eidenschink et al. o. J.: 4).

Für eine im **Unternehmen** vermittelte Kontaktaufnahme geben Looss und Rauen (2005) sowie Wrede (2000) den Hinweis, dass weder PersonalentwicklerInnen noch Vorgesetzte Kontakt mit dem potenziellen Coach aufnehmen sollten, sondern dass dies dem Coachee zu überlassen sei. Das sei gerade für eine von Anfang an gut gestaltete Beratungsbeziehung wichtig.

Leitfaden Erstkontakt

<i>Vorbereitung</i>			
<input type="checkbox"/> Anliegen, Ziel formulieren			
<input type="checkbox"/> Istzustand formulieren Warum war der Istzustand bisher so stabil? Was ist am Istzustand gut und sollte nicht geändert werden?			
<input type="checkbox"/> Warum will ich gerade jetzt mit Coaching starten? Was sind die Auslöser?			
<input type="checkbox"/> Rahmenbedingungen: Dauer, Frequenz und Ort der Treffen			
<input type="checkbox"/> Was möchte ich klären? Mit welchen Fragen? Wofür möchte ich ein Gefühl bekommen? Inhaltliches ist wichtiger als Formales. Noch keine Terminabsprache treffen			
<i>Ergänzung zum Erstkontakt in Unternehmen</i>			
<input type="checkbox"/> Erstkontakt zum Coach durch den Coachee, nicht durch PersonalentwicklerInnen oder Vorgesetzte			
<i>Auswertung</i>			
Worüber wollte ich mir klarwerden?	Fragen dazu	Schulnote & Reflexion	Indikatoren
<input type="checkbox"/> z. B. Kompetenzen, Erfahrungen, Vorgehen	Bitte um eine Denkanregung zum Anliegen		<ul style="list-style-type: none"> • Inspiration für Veränderung • Energieniveau bei mir und beim Coach, z.B.: Fragt der Coach nach?
<input type="checkbox"/> z. B. zur Arbeitsbeziehung			<ul style="list-style-type: none"> • Sympathie, Empathie • Vertrauen, alles sagen zu können
<input type="checkbox"/> ...			
<input type="checkbox"/> ...			
<input type="checkbox"/> Entscheidung: ja, nein, weiß nicht			
<input type="checkbox"/> Reflexion der Entscheidung Hat eher die problemdefinierende oder die problemmachende Seite entschieden?			

(Quellen: Schiessler 2010, Buchinger/Klinkhammer 2007, Backhausen/Thommen 2006, Böning 2005, Looss/Rauen 2005, Sparrer 2001, Wrede 2000, 2005, Eidenschink o. J.)

3.4 Das Explorationsgespräch

Das erste persönliche Treffen zwischen Coachee und Coach hat den Charakter eines Explorationsgesprächs, bei dem es für beide Seiten Felder der Erkundung gibt. Auch wenn das Explorationsgespräch ein kostenloses Vorgespräch sein sollte, beginnt hier die entwicklungsfördernde Arbeit. Wrede formuliert diesen Aspekt, indem sie schreibt: „Es ist einerseits ein Beziehungsgestaltungsgespräch und gleichzeitig wird es genutzt, um die eigentliche Arbeit zu beginnen.“ (Wrede 2005: 346)

Bei der Betrachtung der Dimensionen eines Explorationsgesprächs können wir uns jene des Klientensystems aus Abbildung 2 zunutze machen, wengleich wir sie hier auf das Beratungssystem übertragen.

Fangen wir mit der **Person** an. Eidenschink et al. erwarten von einem Coach, der Veränderungen bei anderen Personen erfolgreich begleitet, dass er selbst Veränderungsprozesse hinter sich hat (Eidenschink et al. o. J.). Er sollte also im weitesten Sinne Lebenserfahrung mitbringen.

Einen mehrdimensionalen Eindruck von seinem Gegenüber, dem Coach, kann man durch den Einsatz des Tools *Der weite Blick* bekommen (Hagen 2007). Der Coachee verlässt bewusst eine Fokussierung auf Gesprächsinhalte und achtet stattdessen auf seine

- *Wahrnehmungen*: Was fällt mir an der Person des Coachs auf?
- *Fantasien*: Welche Geschichten oder Metaphern fallen mir ein? Wie ginge es mir, wenn ich MitarbeiterIn oder Vorgesetzter des Coachs wäre?
- *Gefühle und Bewertungen*: Ganz ehrlich – wie geht es mir und was könnten Auslöser dafür sein?

Zum **Rollenverständnis** des Coachs hält die Literatur eine Reihe von Attributen parat, die als mehr oder weniger hilfreich eingestuft werden. In einer empirischen Untersuchung mit Führungskräften wurden zur Rolle des Coachs zwölf Begriffe angeboten (Jüster/Hildenbrand/Petzold 2005). Die drei bevorzugten waren *Berater*, *Förderer* und *Mentor*, zurückgesetzt wurden hingegen *Produzent*, *Controller* und *Trouble Shooter*. Als eher passend wurden auch die *Informationsquelle* oder der *Know-how-Experte* gewählt, Eigenschaften, die dem Bedarf geschuldet sind, schnelle Hilfe zu bekommen. Diesem legitimen Ansinnen, vor allem im Zusammenhang mit harten Informationen, soll die *Expertise des Nichtwissens* gegenübergestellt werden. Diese Haltung hat sich für Beratungssysteme als hilfreich erwiesen, die sich mit weichen Wirklichkeiten beschäftigen, wie z. B. dem Einschätzen von Interaktionen im Klientensystem. (Buchinger 1997) Ulrich Dehner (2005) formuliert das dazu passende Rollenverständnis als *Wegbegleiter* oder *Reiseberater* auf dem Weg