

## Systematisierung von Coaching-Tools

Eine erste Annäherung

### 1. Die Diskussion um Tools im Coaching

Viele Veröffentlichungen in punkto Coaching befassen sich mit dem Methodeneinsatz. Diese Vielzahl von Ansätzen und Techniken lassen erkennen, dass Coaching von großem Interesse ist und interdisziplinäre Zugänge erlaubt. Die Ideen und Einflüssen sind sehr zu begrüßen, sie erweitern die Perspektiven und tragen zu kreativen neuen Interventionen bei.

Auf der anderen Seite entsteht der Eindruck, dass Coaching mit ein paar gut zusammengestellten Instrumenten wie ein „Rezept“ eingesetzt werden könnte. Das unüberschaubare und ungeordnete Angebot von Tools erweist sich zudem für die Professionalisierung von Coaching als hinderlich. Es entsteht schnell der Eindruck, dass „Werkzeugkisten“ (Orthey 2007, S. 73f.) ausreichen würden, um einen Eindruck von Professionalität zu vermitteln. Diese, oft eher kritisch angelegten Äußerungen über Coaching und seine Praxis (vgl. Orthey 2007), verkennen aber den Entwicklungsgang bei der Herausbildung einer Profession. Erst eine langjährige und erfolgreiche Praxis weckten das Bedürfnis nach einer Professionalisierung bei den Aktiven.

Der Stand der Coachingforschung ist allerdings noch nicht bei diesem Stadium. Dennoch sind in jüngster Zeit einige Untersuchungen und Veröffentlichungen erschienen, die den Gang der wissenschaftlichen Diskussion erheblich forcieren werden (vgl. z.B. Birgmeier 2009, Kühl 2008, Strikker 2007). Wenn die Praxis bewusst reflektiert und empirisch genauer untersucht werden wird, werden sich erste Schritte zur Kategorisierung und Systematisierung der praktischen Erfahrungen ergeben. Hieraus entwickeln sich in einem induktiven Verfahren wissenschaftliche Erkenntnisse, die später theoretisch weiter ausgearbeitet werden können. Harald Geissler (2009) hat dieses Vorgehen in einer vorbildlichen Form umgesetzt. Er hat aus einer beobachtenden Rolle heraus, mit der Hilfe von technischen und damit neutralen Medien, den Coachingprozess inhaltsanalytisch abgebildet. Sein Forschungsinteresse basiert auf der Überlegung, dass erst aus der Beobachtung und Analyse konkreter Coachingaktivitäten heraus, eine empirisch begründete Theoriebildung stattfinden

kann. Dieser ‚evidence based‘ Ansatz befindet sich im Coaching noch in den Anfängen (vgl. Greif 2008).

Ein weiterer Schritt zur Professionalisierung kann darin bestehen, die gängige Praxis unter eher qualitativen Gesichtspunkten und unter Wirkungsaspekten zu analysieren. Mit diesem Beitrag soll ein Schritt in diese Richtung gegangen werden, um die Coachingpraxis systematisch zu betrachten. Der Ansatz, der hier gewählt wird, bedeutet, veröffentlichte und praktisch angewandte Tools anhand von Wirkfaktoren und methodischen Kriterien zu systematisieren. In der Fachliteratur sind bisher eher grobe Vorschläge zu finden. Vogelauer (2005) kategorisiert nach Coaching-Phasen, ebenso Rauen (2004, 2008). Glasl/Kalcher/Piber (2005) schlagen eine thematische Unterscheidung zur Instrumenteneinordnung bei Prozessberatung vor, Klein (2007) beschreibt Therapieansätze und die dazugehörigen Methoden.

## 2. Abgrenzung Intervention, Methode und Technik

In der Literatur über Coaching haben sich unterschiedliche Bezeichnungen für Coaching-Tools herausgebildet: Methoden, Handwerkszeug, Verfahren, Interventionen, Instrumente, Techniken und Werkzeuge. Um Trennschärfe in den Bezeichnung von bestimmten Anwendungsformen erreichen zu können, betrachten wir zunächst die Begriffe „Intervention“, „Methode“, „Tool“ und „Technik“. Eidenschink und Horn-Heine beziehen sich in ihrer Einleitung zum Band Coaching-Tools II auf die Bedeutung dieser Begriffe. Um einen Coachee beim Verändern zu begleiten, benutzen Eidenschink und Horn-Heine „Methode“ als den Weg und „Technik als Art der Fortbewegung auf diesem Weg“ (Eidenschink/Horn-Heine 2007, S. 12). Ein Tool ist aus ihrer Sicht ein definierter Fortbewegungsstil und eine Intervention ein einzelner Schritt. Diese Analogie soll hier aufgegriffen und weiter entwickelt werden. Damit ist ein Tool von der Meta-Ebene aus in folgende Elemente aufgeteilt: Intervention, Technik und Methode.

Die **Intervention** wird als kleinster Schritt in der Interaktion zwischen Coach und Coachee betrachtet. Das heißt, eine Intervention hat einen Anfang und ein Ende und kann als Handlung definiert werden: Es kann eine Frage, ein Satz, eine Mimik, eine Gestik, eine Körperhaltung, das Zeigen von Bildern, Filmen oder das Hören von Musik, Hörbeispielen etc. sein. Eine Intervention soll den Wendepunkt des Denkens aus der Routine auslösen. Dieser Moment kann vom Coach nicht vorausgesagt werden. Systemisch können Interventionen auch als das Öffnen oder Schließen von Systemen bezeichnet werden (vgl. Boos et al. 2005, S. 12). „Klick-Machen“, „da ist der Groschen gefallen“, „da sah ich den Wald wieder vor mir“ – diese „Aha-Erlebnisse“ weisen auf eine Eigenleistung des Coachees hin, als ob die Antwort zum anderen Denken schon im Coachee begründet war. Dies weist darauf hin, dass die Anregung zwar von außen indu-

ziert und provoziert werden kann, im Kern aber vom Coachee selbständig und mit voller Eigenleistung vollzogen wird. Der Begriff Intervention soll „Dazwischenkommen“ (Backhausen/Thommen 2006, S. 110) bedeuten und beschreibt in einer Kommunikationssituation, dass der Coachee einen Unterschied oder eine Veränderung wahrnimmt, was durch die Aufmerksamkeitsleistung des Coachee selbst geschieht (vgl. dies. ebd.). Somit wird ein durch Kommunikation vom Coach gemachtes Angebot erst durch die Unterscheidungsleistung des Coachees zur Intervention.

**Techniken** sind mit einer Kombination aus konkreten Handlungen, also einzelnen Schritten (Interventionen) zu beschreiben. Das heißt, die nächste Ebene nach den Interventionen sind die Techniken. Betrachtet man die wissenschaftliche Wortbedeutung des Begriffs „Technik“, so findet man folgendes: Technik beschreibt die „Methode des rationalen Vorgehens bei der Tätigkeit in einem beliebigen Bereich der menschlichen Praxis, des gesellschaftlichen Lebens: handwerkliche, künstlerische, literarische Techniken (Arbeitsmethoden)“ (DWDSa 2003). Somit ist Technik eine Vorgehensweise, die sich an normativen Aspekten und einer planbaren Beschreibung orientiert, die zudem auf einen professionellen Arbeitskontext, wie bei einem Handwerk, hinweist. Für die Coaching-Situation fordert dieser Aspekt erstens die Planung eines Coaching-Tools. Zweitens sollen die Abläufe der Tools bzw. die einzelnen Techniken im Coaching sinnvoll und rational erklärbar sein sowie transparent, zielorientiert und kurzfristig angelegt sein.

Die Art der Verknüpfung der Techniken beschreibt die **Methode**. Denn sie stellt ein „System von Regeln, das dazu geeignet ist, planmäßig wissenschaftliche Erkenntnisse zu erlangen oder darzustellen oder die praktische Tätigkeit rationell zu organisieren, planmäßiges Verfahren: wissenschaftliche, physikalische, mathematische Methoden; die dialektische, historische, vergleichende M(ethode)“ (DWDSb 2003). Da bisher noch keine Coaching-Methode entwickelt wurde, wird meist auf bestehende therapeutische Ansätze zurückgegriffen. Die Methoden sind von Coach zu Coach sehr unterschiedlich, denn er wählt sie in Abhängigkeit von Coaching-Thema, der Situation, der Befindlichkeit und den Fähigkeiten des Coachees und Coachs selbst. Auch das Anwenden von Techniken mit einzelnen Interventionen bleibt dem Coach selbst überlassen. Für unsere Untersuchung definieren wir folglich Technik als eine Kombination von Interventionen. Eine Kombination von Techniken ist eine Methode. Da die Kombination von Techniken und Interventionen individuell vom Coach, Coachee, Thema und Kontext abhängt, stellen sich Methoden als vielfältig dar – damit behält der Coach auf der Handlungsebene Autonomie.

### 3. Zur Systematisierung von Tools

Es werden nun weitere Varianten zur Kategorienbildung herangezogen. Die Idee, Merkmale zur Beschreibung von Tools zu verwenden, ist bisher nur selten genutzt worden (Vorarbeiten bei Stobbe 2007 und Flore 2008). Um eine übersichtliche Anordnung herzustellen, werden drei Dimensionen ausgewählt: Orientierung nach Lösungen oder Problemen, Orientierung an handlungsorientierten oder selbstreflexiven Tools sowie Orientierung nach emotionalen oder rationalen Themenbezügen. Die Merkmale beleuchten zum einen die Fähigkeiten des Coachs, zum anderen die Fähigkeiten des Coachees und zu guter letzt die Themengebiete im Coaching. In Anlehnung an die Wirkfaktoren-Forschung im Coaching nach Jansen, Mäthner und Bachmann wird diese Kombination zur Kategorisierung von Tools ausgewählt. Für sie stellen der Coach, der Coachee, die Beziehungsgestaltung und die Interventionen die Einflussfaktoren von Coaching dar (vgl. Jansen et al. 2004, S. 34ff.).

Geißler definiert Coaching-Ausprägungen, indem er Aktivitäten beim Coach und Coachee, die als Interventionen beschrieben werden können, hervorhebt. Diese Verhaltensmerkmale dienen zur Bestimmung von verschiedenen Coaching-Ausprägungen. Er wählt drei Dimensionen aus (vgl. Geißler 2009, S. 111ff.): 1. Nondirektivität/Prozessberatung versus Direktivität/Expertenberatung 2. Selbstthematization versus Kontextthematization, 3. Erkenntnisorientierung versus Handlungsorientierung.

Im Folgenden wird auf die drei Dimensionen eingegangen, die für die Beschreibung unserer Tools ausgewählt werden.

#### 3.1 Lösungsorientiert vs. Problemorientiert

Die eingängigsten Dimensionen sind das grundsätzliche Anliegen des Coachees fürs Coaching: die operationale Problembewältigung oder die strategische Klärung von Verhalten. Oder anders ausgedrückt: Bringt der Coachee die Bereitschaft zum Lernen 3. Ordnung mit, oder ist er am Lernen 1. Ordnung interessiert? Die Unterscheidung liegt in dem Vergleich von einer Ist-Soll-Discrepanz. Es gibt eine Differenz zwischen einer Beschreibung einer idealen Situation und einer Bewertung der momentanen Situation. Der Coachee möchte einen bestimmten Zustand erreichen, erhält allerdings den Status Quo aufrecht. D.h. ein System erhält aktiv die eigenen Rückkopplungsprozesse durch Operationen aufrecht, die gleichzeitig den problematischen Zustand aufrechterhalten. Darin liegt die Anforderung und die lösungsorientierte Vorgehensweise vom Coach: Diese aktive Aufrechterhaltung eines negativ erlebten Zustandes enthält einen verdeckten Gewinn (vgl. Backhausen/Thommen 2006, S. 148). Diese Discrepanz gilt es zu klären. Geht es um die Behandlung von Verhalten und eine operative Änderung oder soll eine Problemlösung für die bestehenden Rück-

kopplungsprozesse erfolgen? Damit richten sich Tools der Lösungsorientierung an konkretes Herbeiführen von Lösungswegen, die einen Quick-Win erzielen können. Problemorientierte Tools können im Gegensatz dazu die derzeitigen Werte und Zielvorstellung betrachten und in Frage stellen. Dieses Merkmal bezieht sich auf den Coachee und den Coach: Das Anliegen des Coachees ist für diese Unterscheidung relevant. Der Coach muss über Fähigkeit zur Unterscheidung dieser Merkmale verfügen.

### 3.2 Selbstreflexionsorientiert vs. handlungsorientiert

Das Reflektieren von Verhalten und Gesagten ist eine zentrale Technik im Coaching und kann durch Handeln oder Denken angeregt werden. Ziel in beiden Fällen ist das Lernen 2. Ordnung, um eine langfristige und nachhaltig positive Veränderung herbei zu führen. Somit können Tools im Coaching verbal- oder handlungsorientiert sein. Das Aufdecken von Glaubenssätzen und ihre Veränderung stehen beim Coaching im Vordergrund. Das bedeutet, dass Denkprozesse mit Hilfe von kognitiver Bearbeitung modifiziert werden (vgl. Greif 2008, S. 47ff.). Selbstreflexion ist eine Voraussetzung und Technik im Coaching. Sie beinhaltet die Bereitwilligkeit zur Auseinandersetzung mit der eigenen Person und dem Kontext (vgl. Schreyögg 2003, S. 73ff.). Damit erklärt sich der Coachee bereit, sich gegebenenfalls als Verursacher des eigen benannten Problems anzuerkennen. Es handelt sich dabei um eine Fähigkeit und Bereitschaft beim Coachee, das eigene berufliche und soziale Selbstkonzept (oder eingängiger: „Selbstbild“) zu beleuchten (vgl. Greif 2008, S. 21ff.). Dies geschieht bei systemischen Beratungsmethoden wie dem Coaching meist über verbalorientierte Methoden (vgl. von Ameln/Kramer 2007, S. 6).

Ist diese Bereitschaft oder Fähigkeit nicht vorhanden, so dienen die handlungsorientierten Tools dazu, um über körperlichen Einsatz die Selbstreflexion zu begünstigen. Handlungsorientierte Tools regen den Coachee durch körperliche Aktivität zur Denkarbeit an. Dabei wird die Wirklichkeit des Coachees so gut es geht nachempfunden, so dass alltägliche Situationen oder Handlungen darstellbar sind – dieser „Aktionsraum“ wird bei von Ameln und Kramer als „Surplus Reality“ (vgl. von Ameln/Kramer 2007, S. 7f.) bezeichnet. Folgende konstruktivistische Anregungen werden mit dieser Technik beachtet. Die Surplus Reality ist durch die Ähnlichkeit zur Wirklichkeit des Klienten anschlussfähig, und insofern bearbeitbar, dass die Beobachtungsperspektive gewechselt werden kann. „Die Surplus Reality stellt keinen Anspruch auf detailgetreue Abbildung, sie soll nur Komplexität einer Situation verringern und damit einen weniger widerstandbesetzten Raum bieten. Die Wirklichkeit im Spiel macht Unaussprechliches aussprechbar“ (Flore 2008, S. 58).

Handlungsorientierte Methoden schließen eine anschließend verbalorientierte Aktion nicht aus, im Gegenteil, Reflexionsphasen sind Bestandteil davon. Denn

die Arbeit mit Surplus Reality ist ein Zyklus von Projektion und Interpretation. Die nichtsprachlichen Aspekte und das körperliche Erleben dienen als Hilfsmittel zur tiefen und konstruktiven Auseinandersetzung mit dem Erlebten.

Zur Unterscheidung von Coaching-Tools werden diejenigen Tools als handlungsorientiert kategorisiert, die an sehr aktive Techniken anknüpfen. In der Einzelarbeit dienen besonders mediale oder figurenhafte Darstellungen, die komplexe Zusammenhänge sichtbar und bearbeitbar machen, als handlungsorientierte Methoden.

Selbstreflexion beleuchtet das Selbstbild des Coachee, daher sind Tools oft selbstreflexionsorientiert. Handlungsorientierte Tools lösen ein Körpergefühl aus, welches gedanklich verarbeitet wird.

### 3.3 Emotional-orientiert vs. rational-orientiert

Wie bereits erörtert, ist Coaching u. a. das Lernen von Beobachtungen 2. Ordnung. Informationen hinterlassen beim Lernen einen affektiven Stempel in Form eines emotionalen Eindrucks, d.h. Emotionen können für dieses Lernen als Katalysatoren benutzt werden. Informationen mit positiven Emotionen werden eher als förderlich wahrgenommen. Sie beeinflussen die Aufmerksamkeit, die Interpretation von Lebenssituationen, das Lernen und die Lösungsfindung. Emotionen im Coaching können die Qualität und Nachhaltigkeit von Wissenserwerb nachhaltig beeinflussen. Die emotionale Betroffenheit im Coaching-Prozess betonen auch Backhausen und Thommen: Sie erklären, dass das Erreichen der eigenen Perspektiven-Grenzen eine Unsicherheit beim Coachee auslösen kann. Besonders die Themen, die eng an die Identität geknüpft sind, bezeichnen die Autoren als emotionale Themen und weisen darauf hin, dass diese einen besonderen Umgang im Coaching erfordern. Einige Themen im Coaching sind auf diese Weise zu beleuchten und sprechen konkret die emotionalen Anliegen des Coachees an (vgl. Backhausen/Thommen 2006, S. 143). Dieses Vorgehen ist aus lernpsychologischer Sicht erstrebenswert, um die Nachhaltigkeit von Lerninhalten über den affektiven Stempel zu verankern.

Rational-orientierte Tools streben klare, sachliche Lösungen im Coaching an. Es zählen Zielgerichtetheit und methodisch-systematisches Vorgehen. Die Abhängigkeiten sind vorher festgelegt, z.B. nach monetären Erfolg, Prestige, hohe Hierarchiestufe etc. Sie sind konkret messbar und umfassen die Steuerbarkeit von Prozessen der Planung, Organisation, Koordination, Budgetierung, Evaluation und Controlling. Es handelt sich dabei um die sachorientierten Begriffe aus der Managementlehre (vgl. Flore 2008, S. 10). Rational-orientierte Themengebiete im Coaching beinhalten meist diese Aspekte der Managementlehre, z.B. wenn es um die Karriereplanung geht.

#### 4. Entwicklung der Kategorien und ihre Beschreibung

Drei Dimensionen, die den Wirkfaktoren im Coaching entsprechen, sind nun festgelegt und beschrieben worden. In Anlehnung an Harald Geißler, der Coaching-Ausprägungen anhand von Verhaltensmerkmalen definiert hat, setzen wir die Orientierungen der Tools in einem Koordinatensystem in Bezug zueinander (vgl. Geißler 2009). Darin ergibt sich ein dreidimensionaler Raum, der in acht verschiedene Kategorien geteilt werden kann und zugleich die Kombinationen abbildet (vgl. Abb. 1).

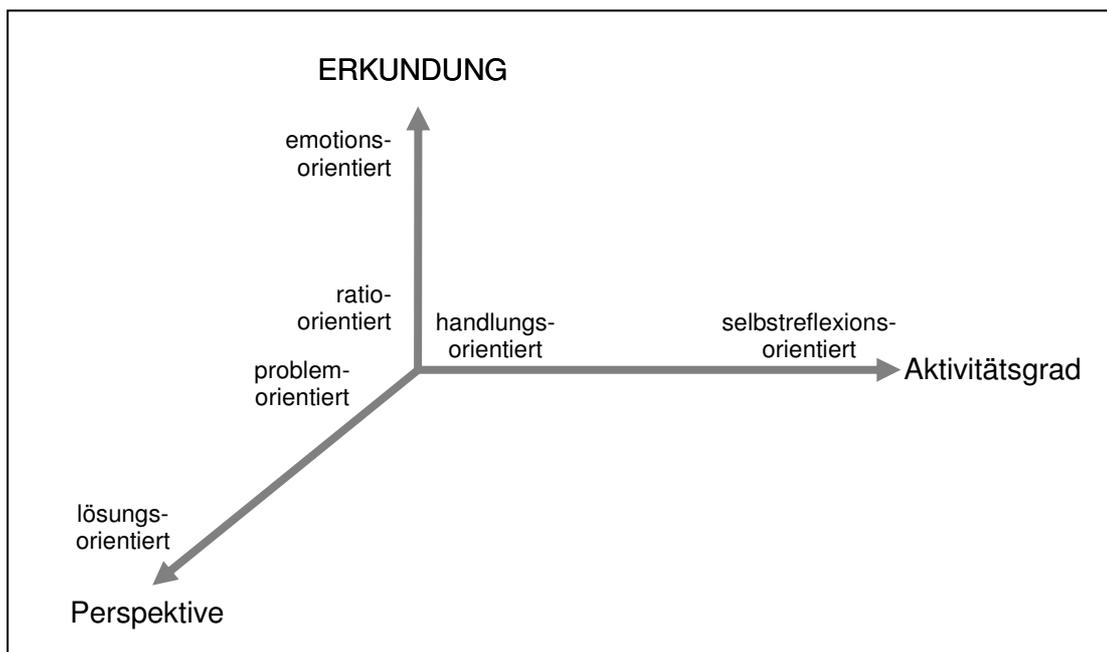


Abb. 1: Drei Dimensionen im Koordinatensystem (eigene Darstellung)

Diese genannte Differenzierung könnte auf den ersten Blick suggerieren, ein Tool konzentrierte sich nur auf eine der dualen Dimensionen. Verschiedene Tools sind aber umfassend und können daher in verschiedenen Dimensionen eingeordnet werden. Für die hier angestrebte Systematisierung ist jedoch der jeweilige Schwerpunkt eines Tools entscheidungsrelevant. Es bedeutet, falls ein Tool beispielsweise die Arbeit an Problemen und Lösungen berücksichtigt, so wird der Schwerpunkt der beiden Pole identifiziert, um das Tool der einen oder anderen Dimension zuzuordnen.

Die Kombinationen können in einem dreidimensionalen Würfel (=Cube) dargestellt werden. Im Folgenden sind die Kategorien aufgelistet und ihre Besonderheiten werden beschrieben. Anhand von ausgewählten Beispielen aus der

bekannten Fachliteratur werden beispielhaft einige Tools den Kategorien zugeordnet.

- Rational-orientierte/lösungsorientierte/Selbstreflexionsorientierte Tools

Ein Tool dieser Kategorie behandelt vorzugsweise sachliche Themen und bietet sehr strukturierte Techniken. Neutrale Variablen stehen zur Bewertung von planenden Handlungen des Coachees im Vordergrund. Das Klären von fachlichen Inhalten wie z.B. Führungsaufgaben kann als Einstieg dienen.

Die Komponente der Selbstreflexion sagt aus, dass es sich um verbalorientierte Tools handelt, die Gedankenprozesse voranbringen. Das heißt, bei Planungsaufgaben stehen gedankliche Prognosen und Interpretationen im Vordergrund. Die operative Behandlung von Themen ist hier ausschlaggebend.

In Anlehnung an Geißler beschreibt dieser Bereich die Coaching-Aktivität „Erkenntnisleitend-kontextklärendes Coaching“ (Geißler 2009, S. 116). Beispiele für derartige Tools sind: „Einfluss-Sphären der Veränderung“ (Vogelauer 2005, S. 80) und „Lösungsorientierte Kurzzeitberatung“ (Szabó 2004, S. 41).

- Rational-orientierte/problembenutzende/selbstreflexionsorientierte Tools

Diese Kategorie beinhaltet Tools, die vorzugsweise Themen behandelt, die vom Coachee messbar (also rational) beleuchtet werden können. Ziel dieser Tools ist vorrangig eine Klärung im Bereich von Problemen oder Ursachen. Das heißt, es werden Kausalitäten mithilfe von verbalorientierten Techniken aufgedeckt. Die kausalen Zusammenhänge stellt der Coachee gedanklich selbst her, d.h. das Erarbeiten von fertigen Lösungen steht im Gegensatz zur ersten Kategorie nicht im Vordergrund, sondern kann über die Phase des Transfers entwickelt werden.

Geißler erklärt die dazugehörige Aktivität vom Coach „Erkenntnisleitend-kontextklärendes Coaching“ (Geißler 2009, S. 115). Beispiele für derartige Tools sind: „Vier Seiten einer Botschaft“ (Vogelauer 2005, S. 229) und „T.O.W.S.-Modell zur Ermittlung von Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren in einer Situation“ (Vogelauer 2005, S. 213).

- Rational-orientierte/lösungsorientierte/handlungsorientierte Tools

Diese Kategorie steht für aktives Einüben von Handlungen, die einen schnellen Erfolg erbringen. Das heißt, Prognosen und Informationen werden bei Tools dieser Kategorie zusammengetragen. Auch das Planen von real messbaren Zielen ist als Technik bei den Tools zu finden. Operative Behandlung von Themen ist hier ausschlaggebend.

Diese Aktivität im Coaching wird „Handlungsleitend-kontextgestaltendes Coaching“ (Geißler 2009, S. 117) benannt. Beispiele für derartige Tools sind: „Das M.N.N.H.-Tool“ (Neumann 2007, S. 62) und „Entscheidungsmethodik – Entscheidungsmatrix“ (Vogelauer 2005, S. 89).

- Rational-orientierte /problemorientierte/handlungsorientierte Tools

Bei äußerlichen Bedingungen, die der Coachee als negativ empfindet, ist ein Tool zu empfehlen, das Problem- sowie Ursachenforschung betreibt. Gleichzeitig sind Tools dieser Kategorie als handlungsaktive Tools zu sehen, die eine Klärung begünstigen. Die sachliche Komponente kann in der Ursachenforschung begründet werden.

Bei Geißler ist das Coaching als „Handlungsanregend-kontextgestaltendes Coaching“ (Geißler 2009, S. 117) beschrieben. Beispiel für derartige Tools sind: „Stakeholder-Diagramm“ (Neuberger 2002, S. 696) und „Coaching-Landkarten“ (Konas 2004, S. 149).

- Emotional-orientierte/lösungsorientierte/handlungsorientierte Tools

Tools, die emotionale Themen bearbeitbar machen, sind in dieser Kategorie aufzufinden. Ziel ist es, möglichst deutlich messbar eine Verbesserung der Befindlichkeit zu erzielen – die Klärung des Problems oder der Ursache steht nicht im Vordergrund. Die operative Behandlung von Themen ist hier ausschlaggebend. Tools dieser Kategorie sind geprägt von anleitenden Techniken und Handlungen, durch die der Coachee körperlich aktiv wird.

Gemäß unseres Vergleiches heißt diese Form des Coaching bei Geißler „Handlungsanleitendes Persönlichkeits-Coaching“ (Geißler 2009, S. 115). Beispiel für derartige Tools sind: „Rollengespräche – zukunftsorientiert“ (Vogelauer 2005, S. 183) und „Der Gast“ (Sombetzki 2007, S. 110).

- Emotional-orientierte / Problemorientierte / Handlungsorientierte Tools

Diese Kategorie von Tools behandelt für den Coachee emotionale Themen, die die Klärung von Problemen in den Mittelpunkt rücken. Besonders soziale Themen sind bearbeitbar. Durch die Aktivität der Tools wird der Coachee angeregt Kausalitäten aufzudecken und in Frage zu stellen.

Geißler benennt seine Kategorie „Handlungsanregendes Persönlichkeits-Coaching“ (Geißler 2009, S. 114). Beispiele für derartige Tools sind: „Psychodynamische Fallaufstellung“ (West-Leuer 2007, S. 262) und „Biografische Lebenslinie“ (Vogelauer 2005, S. 68).

- Emotional-orientierte / Lösungsorientierte / Selbstreflexions-orientierte Tools

Über kognitive Schlüsse und Erkenntnisse werden emotionale Themen bearbeitbar gemacht. Ziel dieser Tools ist die Entwicklung von Lösungen. Oft passiert es, dass bei emotionalen Themen jedoch Problemforschung in den Vordergrund rückt.

In Anlehnung an Geißler wird diese Coaching-Aktivität als „Erkenntnisleitendes Selbstaufklärungs-Coaching“ (Geißler 2009, S. 113) beschrieben. Beispiele für derartige Tools sind: „Emotionsarbeit“ (Vogelauer 2005, S. 82) und „Stimmigkeits-Check“ (Hübner 2004, S. 128).

- Emotional-orientierte/Problemorientierte/Selbstreflexions-orientierte Tools

Emotionalen Themen wird hier mittels kognitiver Arbeit auf den Grund gegangen. Emotionale Themen sind häufig anzutreffen, wenn es um Werte und Beziehungen geht. Ein Ziel dieser Tools ist das Aufdecken von Idealen und Werten.

Diese Kategorie Tools passt zu Geißlers Coaching-Aktivität: „Erkenntnisaneigendes Selbstaufklärungs-Coaching“ (Geißler 2009, S. 17). Beispiele für derartige Tools sind: „Antreiberverhalten und seine konstruktiven Kerne“ (Vogelauer 2005, S. 47) und „Symptom-Check“ (Rauen 2004, S. 81).

Damit sind acht Kategorien beschrieben und einige Tools beispielhaft zitiert worden. Aufgrund des Platzmangels konnten leider nur wenige Tools knapp beschrieben werden. Zur besseren und eingängigeren Übersicht sind die einzelnen Kategorien in einem dreidimensionalen Würfel (Tool-Cube) abgebildet und zugeordnet worden (Abb. 2).

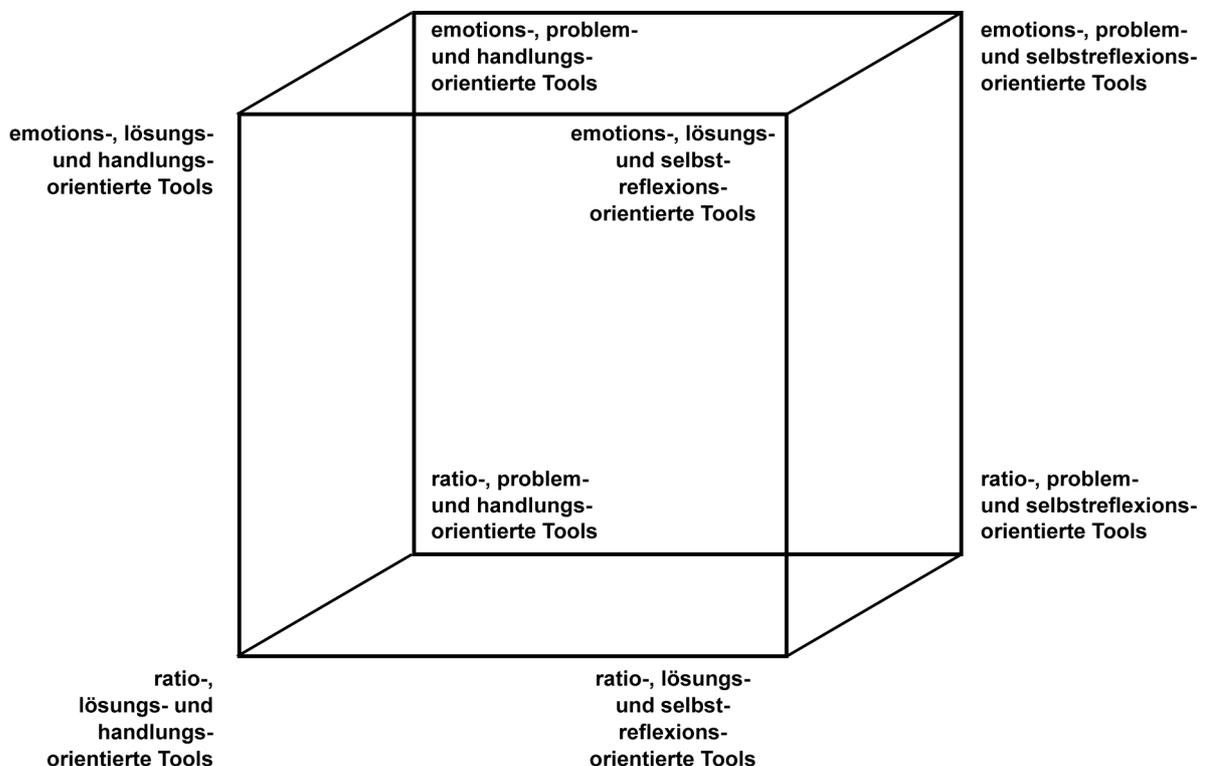


Abb. 2: Tool-Cube mit seinen verschiedenen Kategorien (eigene Darstellung)

Abschließend einige Hinweise zur möglichen Verwendung des Tool-Cube:

1. Zur Profession gehören ein Wissensbestand und eine festgelegte Anwendung durch Methoden, die dem Kunden bzw. Coachee gegenüber eine professionelle „Kompetenzvermutung“ und einen qualitativ abgesicherten „Verhaltenskodex“ signalisieren sollen (vgl. Kühl 2008, S. 142). Eine klare Struktur von Tools begünstigt normorientiertes Handeln, damit wird die Qualität in Ausbildung und in der Entwicklung ethischer Richtlinien vorangebracht. Dieser Prozessschritt zur

Professionalisierung fördert das Ansehen von Coaches auch in Anlehnung zu ähnlich gelagerten Dienstleistungen wie Therapie, Supervision und Fachberatung.

2. Der Tool-Cube kann als Gestaltungs- und Reflexionsmedium für ein Curriculum einer Coaching-Ausbildung dienen, indem die Beteiligten die bearbeiteten Tools in der Ausbildungsphase analysieren. Durch diese Untersuchung können sie feststellen, ob in der Ausbildung bestimmte Würfelteile vermehrt und andere zu wenig beachtet werden.

3. Ein Coach kann bei der Planung und in der Reflexion seiner Coaching-Sitzungen eruieren, welche Schwerpunkte er bei der Auswahl und Anwendung der Tools setzt. Damit kann er ggf. erkennen, warum bestimmte Coachingaufträge erfolgreich und andere weniger erfolgreich verlaufen. In der Diagnosephase eines Coachings kann er bereits eine entsprechende Weichenstellung vornehmen. Falls die Zielsetzung des Coachees und die persönlichen Schwerpunkte des Coaches nicht kompatibel sind, kann ein Blick auf den Tool-Cube die Auswahl von anderen Tools mit entsprechenden Schwerpunkten erleichtern.

## Literatur

- Ameln, F.v./Kramer, J. (2007): Organisationen in Bewegung bringen. Heidelberg
- Backhausen, W./Thommen, J.P. (2006): Coaching durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. 3. akt. und erw. Aufl., Wiesbaden
- Boos, F./Heitger, B./Hummer, C. (2005): Systemische Beratung im Vergleich, in: Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. Nr. 1, S. 4-15
- DWDS (2003a) Das digitale Wörterbuch der deutschen Sprache. Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften; URL: <http://www.dwds.de/?kompakt=1&sh=1&qu=technik>
- DWDS (2003b) Das digitale Wörterbuch der deutschen Sprache. Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften; URL: <http://www.dwds.de/?kompakt=1&sh=1&qu=methode>
- Eidenschink, K./Horn-Heine, K. (2007): Einleitung: Der professionelle Einsatz von Coaching-Tools. In: Chr. Rauen (Hrsg.): Coaching Tools II. Bonn, S. 11-22
- Flore, M.B. (2008): Aktuelle Instrumente im Change Management. Ein Vorschlag zur Kategorisierung von Instrumenten in der Prozessberatung. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Bielefeld, Fakultät für Erziehungswissenschaft.
- Geißler, H. (2009): Die inhaltsanalytische „Vermessung“ von Coachingprozessen. In: B.R. Birgmeier (Hrsg): Coachingwissen, Wiesbaden, S. 93-125
- Glasl, F./Kalcher, T./Piber, H. (2005): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE. Basisprozesse, Stuttgart
- Greif, S. (2008): Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Göttingen
- Hübner, B. (2004): Stimmigkeits-Check: In: Chr. Rauen (Hrsg.): Coaching-Tools. Bonn, S. 28-131
- Jansen, A./Mäthner, E./Bachmann, Th. (2004): Erfolgreiches Coaching. Kröning
- Klein, S. (2007): 50 Praxistools für Trainer, Berater, Coachs. Offenbach
- Konas, E. (2004): Coaching-Landkarten. In: Chr. Rauen (Hrsg.): Coaching-Tools. Bonn, S. 49-152
- Kühl, S. (2008): Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen, Wiesbaden
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen, Stuttgart
- Neumann, G. (2007): Das M.N.N.H.-Tool. In: Chr. Rauen (Hrsg.): Coaching Tools II. Bonn, S. 62-65
- Orthey, F.M. (2007): „Tools, Tools, Tools... Zur „Vertoolisierung“ der Trainings- und Beratungsarbeit. Oder: Gib‘ mir ein Werkzeug und ich reparier dir alles!“ In: Organisationsentwicklung. Heft 4, S. 73-75
- Rauen, Chr. (2004): Coaching-Tools, Bonn
- Rauen, Chr. (2004): Symptom-Check. In: Ders. (Hrsg.): Coachings-Tools. Bonn, S. 81-85
- Rauen, Chr. (2007): Coaching-Tools II. Bonn

- Schreyögg, A. (2003): Coaching: Eine Einführung in Praxis und Ausbildung. Anleitung für den Coach. 6. Auflage, Frankfurt a.M.
- Sombetzki, M. (2007): Der Gast. In: Chr. Rauen (Hrsg.): Coaching Tools II. Bonn, S. 110-112
- Stobbe, I.M. (2007): Einsatz von Coaching-Tools – Eine theoretische Differenzierung von Instrumenten und Techniken und ihre Einsatzmöglichkeiten im Coaching. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Bielefeld, Fakultät für Pädagogik
- Strikker, F. (2007): Coaching im 21. Jahrhundert. Kritische Bilanz und zukünftige Herausforderungen in Wissenschaft und Praxis. Augsburg
- Szabo, P.(2004): Lösungsorientierte Kurzzeitberatung. In: Chr. Rauen (Hrsg.): Coaching-Tools. Bonn, S. 41-48
- Vogelauer, W. (2005): Methoden-ABC im Coaching. Praktisches Handwerkszeug für den erfolgreichen Coach. 4. überarbeitete Aufl., München
- West-Leuer, B. (2007): Psychodynamische Fallaufstellung. In: Chr. Rauen (Hrsg.): Coaching Tools II. Bonn, S. 262-267