

# Eberhard Hauser: Coaching-Architektur – klare Rollen und Verantwortung im Coaching-Prozess

---

## 1. Coaching hat noch lange nicht den Wirkungsgrad erreicht, der möglich ist.

Coaching ist zu einer festen Größe in deutschen Unternehmen geworden und viele sind mit den Ergebnissen im Großen und Ganzen sehr zufrieden. Gerade größere Unternehmen integrieren diese Dienstleistung immer professioneller durch Aufbau von Coaching-Pools, Coaching-Vereinbarungen oder Integration von Coaching in bestehende Management-Instrumente und -Programme.

Dennoch: Wir fangen gerade erst an zu entdecken, welches Potenzial in dieser Arbeit steckt. Eine weitere Steigerung der Wirksamkeit erfordert allerdings ein gründliches Überdenken der Rollenverteilung im Coachingprozess und der Verantwortung, die jeder der beteiligten Rolleninhaber zu übernehmen hat.

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit dem Rollenverständnis der Beteiligten eines Coaching-Prozesses:

- Coach
- Coachee
- Auftraggeber (in der Regel der Vorgesetzte des Coachee)
- HR-Spezialisten als Vermittler von Coaching

Ausgehend von einem Forschungsprojekt, das hauserconsulting in Kooperation mit der Universität Augsburg durchgeführt hat, wird sichtbar, dass die Rollenerwartungen der beteiligten Stakeholder nicht deckungsgleich sind und hierdurch „Verantwortungslücken“ (Ulrich, 1999) im Coachingprozess entstehen können.

Im zweiten Teil wird der Frage nach möglichen Ursachen nachgegangen, die im Zuge weiterer Forschungen noch schlüssig zu klären sind.

Im dritten Teil werden Ansätze verschiedener Autoren gewürdigt, die sich aus unterschiedlichen Perspektiven mit diesem Spannungsfeld befasst haben.

Im vierten Teil dann wird ein Vorschlag zur Steigerung der Wirksamkeit von Coachingprozessen unterbreitet, d.h. einer echten Coaching-Architektur. Unter Coaching-Architektur ist zu verstehen, dass Coaching im Unternehmen nicht nur als Einzelmaßnahme betrachtet wird, sondern als Teil eines Gesamtsystems zur Kultur- und Organisationsentwicklung. Voraussetzung hierfür ist ein gemeinsames Rollenverständnis aller Beteiligten und der daraus resultierenden Verantwortung, die zunächst noch im Einzelfall erarbeitet werden müssen, später jedoch Teil einer allgemein gültigen professionellen Auftragsabwicklung sein könnten.

## 2. In Coaching-Prozessen gibt es häufig eine Verantwortungslücke

Coaching hat sich in den vergangenen 20 Jahren zu einem ausgesprochen anschlussfähigen Produkt in Organisationen entwickelt. Während Coaching in den ersten Jahren nur von einer relativ kleinen Zielgruppe genutzt wurde, hat sich dieser Wirkungskreis in den letzten Jahren erheblich vergrößert. Damit rücken Fragen der Implementierung von Coaching in Organisationen immer stärker in den Fokus der Betrachtung: welche Spielregeln müssen gelten, damit ein Coachingprozess gut ablaufen kann? Der funktionsübergreifende Diskurs, wie er beispielsweise im DBVC durch das Vier-Säulen-Modell (Coaches, Unternehmensexperten, Coaching-Weiterbildner und Wissenschaftsexperten) möglich ist,

gibt hier wertvolle Impulse. Best Practices von einzelnen Unternehmen bei der Implementierung von Coaching können sich so nach und nach zu Standards entwickeln. Dieser Diskurs macht aber auch Prozesslücken deutlich, vor allem solche, die durch die unterschiedlichen Perspektiven und Interessen der Beteiligten entstehen. Eine solche Lücke mit allen damit verbundenen Unklarheiten entsteht immer wieder im Zusammenhang mit der Frage: Wer trägt Verantwortung wofür?

Was aber heißt Verantwortung? Nach Rödiger (2004) umfasst eine Definition von Verantwortung mindestens folgende Komponenten:

- jemand ist verantwortlich (Personen, Korporationen etc.)
- für etwas (Folgen )
- gegenüber einem Adressaten (Betroffene )
- vor einer Instanz (Sanktions- und/oder Urteilsinstanzen )
- in Bezug auf Kriterien (Normen, Werte )
- im Rahmen eines bestimmten Kontextes (Verantwortungs- und/oder Handlungsbereiche )

Ein genauerer Blick auf diese Definition macht deutlich, wie schnell in Coachingprozessen ein Verantwortungsvakuum entstehen kann, weil sehr viele Fragen einer Klärung bedürfen:

- jemand ist verantwortlich (Personen, Korporationen etc.) :

*Gibt es einen Gesamtverantwortlichen für Coaching – und, wenn ja: wer ist es? Ist es der Klient? Oder der, der zahlt, also das Unternehmen? Oder der Coach, weil er eine Leistung anbietet? Oder hat jeder der Beteiligten eine Teilverantwortung? Wenn ja: welche?*

- für etwas (Folgen ) :

*Den Erfolg des Coachings? Was sind dann die Kriterien für Erfolg? Objektive Messgrößen oder subjektive Einschätzungen („Wohlfühlfaktor“). Die Erreichung der gesetzten Ziele? Der Unternehmenserfolg?*

- gegenüber einem Adressaten:

*wer sind denn alles Adressaten? Der Coachee wohl ziemlich sicher, der Vorgesetzte des Klienten vermutlich auch; was aber ist mit den HR-Spezialisten, die vielleicht den Coach auswählen und den Prozess steuern bzw. monitorieren? Und ist nicht das Unternehmen selbst auch ein Adressat?*

- vor einer Instanz (Sanktions- und/oder Urteilsinstanzen )

*wer beurteilt den Erfolg des Coachings? Gegenüber welcher Instanz muss sich der Coach verantworten? Reicht es, wenn der Klient sagt, dass „es ihm was gebracht“ habe? Oder gibt es objektive Kriterien zur Beurteilung?*

- in Bezug auf Kriterien (Normen, Werte )

*welche verbindlichen Normen und Werte gibt es? Das Postulat der Freiwilligkeit könnte ein solches Kriterium sein. Oder auch die Vertraulichkeit des Prozesses. Wobei gerade diese von manchen Autoren(z.B. Hagen 2006) immer wieder hinterfragt wird.*

- im Rahmen eines bestimmten Kontextes (Verantwortungs- und/oder Handlungsbereiche )

*Wie sieht eine bindende/verbindliche Beschreibung der Verantwortungs-und/oder Handlungsbereiche beim Coaching aus? Wäre eine solche überhaupt wünschenswert?*

Angesichts der Vielgestaltigkeit von Coaching und der hohen Komplexität des Beziehungsgeflechts im organisationalen Umfeld überrascht das Vorhandensein von Verantwortungslücken nicht mehr. Sichtbar werden können diese, wenn z.B. folgende Phänomene auftauchen:

- Unklarheiten bei der Beauftragung bzw. Bezahlung eines Coachings
- Fehlende oder lückenhafte Information des Coachee vor Beginn des Coaching-Prozesses
- Terminsuche für Contracting-Gespräche mit Vorgesetzten bzw. Auftraggeber gestaltet sich sehr schwierig bzw. gemeinsamer Termin wird nicht für notwendig erachtet
- Geringes Interesse des/der Vorgesetzten an den Coaching-Erfahrungen eines Mitarbeiters
- Keine oder wenig Betreuung durch HR während des laufenden Coachings
- Keine Nachverfolgung beim Abbruch oder „Versanden“ eines Coachings
- Unklare Regeln für die Beendigung eines Coaching-Prozesses: wer wird wann worüber informiert?
- Niemand fühlt sich im Eskalationsfall zuständig

Was sind jedoch die Ursachen für derartige Verantwortungslücken? Sicherlich lässt sich nicht ein singulärer Grund ermitteln, sondern erst durch die Betrachtung mehrerer Einflussfaktoren entsteht ein ganzheitliches Bild:

- Coaching ist eine relativ neue Erscheinung: es gibt noch zu wenig organisationale Erfahrung bei der Implementierung; verlässliche professionelle Routinen haben sich noch nicht eingestellt
- Die unterschiedlichen Interessen und Perspektiven der Beteiligten sind noch zu wenig im Bewusstsein. Es hat sich noch zu wenig funktionsübergreifender Diskurs etabliert, jeder optimiert für sich und innerhalb seines Erfahrungshintergrunds
- Begrenzter Erwartungshorizont der Beteiligten: die Beteiligten sind mit den Ergebnissen des Coachings zufrieden und haben keine weitergehenden Erwartungen. Aus ihrer Sicht besteht kein weiterer Handlungsbedarf.
- Es existiert ein Zustand von „organisierter Unverantwortlichkeit“ (*Beck 1988*). \*  
Bisher beschränkt sich der Wirkungsbereich von Coaching in der Regel auf das direkte Umfeld, in dem das Coaching stattfindet. Das sind meist Individuen, seltener Teams oder ganze Organisationseinheiten. Die Fortschritte, die auf dieser begrenzten Ebene erzielt werden, sind offensichtlich groß genug, um Coaching immer häufiger den Vorzug vor anderen Entwicklungsansätzen zu geben. Vielleicht ist aber Coaching auch deshalb so beliebt, weil es für alle Beteiligten bequem ist und sich hierdurch am besten die mikropolitischen Ziele (vgl. *Neuberger 2006*) des Individuums innerhalb der Organisation realisieren lassen?

\* Mit diesem Begriff bezeichnete der Münchener Soziologe *Ulrich Beck* ein Phänomen der zunehmenden Verharmlosung von real existierenden Gefahren. Dadurch, so Beck, wird der Ausnahmezustand vermehrt zu einem Normalzustand. Ermöglicht wird diese Verharmlosung durch eine Distanz zur Natur bei gleichzeitiger Überbetonung der Marktmechanismen. Übertragen auf Coaching könnte dies heißen: Die beschriebenen Verantwortungslücken erfüllen eine Funktion und nützen einigen Beteiligten mehr als sie schaden.

## Coaching als „bequeme“ Methode

- Bequem für den *Coachee*, weil er in quasi privater Atmosphäre Anregendes und Nützliches für sich entdecken kann, weil er sich in dieser geschützten Dyade nicht „verkaufen“ muss, ihm zugehört wird und er sich der ungeteilten Aufmerksamkeit eines wohlmeinenden Experten sicher sein kann.
- Bequem für den *Coach*, weil er eine intellektuelle Herausforderung in der überschaubaren Komplexität der Zweierbeziehung erleben kann, daran relativ gut verdient und an interessanten Lebenswelten teilhaben kann, ohne die Verantwortung und die Last damit zu haben.
- Bequem auch für die *Auftraggeber von Coaching*, seien sie nun die HR-Spezialisten im Unternehmen oder die Vorgesetzten: sie vermitteln etwas Nützliches und Motivierendes, „tun Gutes“ und haben dennoch wenig Arbeit damit. Denn lernen und entwickeln muss sich ja das Individuum selbst, sie selbst sehen sich in der Regel eher als Lotsen denn als Mitgestalter und Mitverantwortliche.

Nun ist Bequemes an sich kein Nachteil, es muss allerdings die Frage erlaubt sein, ob auf diese Art und Weise die Möglichkeiten eines Coaching-Prozesses angemessen und vor allem nachhaltig genutzt werden (vgl. *Hauser 2003*)

### 3. Ansätze zum Umgang mit der Verantwortungslücke

Mehrere Autoren haben sich aus unterschiedlichen Richtungen kommend mit Verantwortungslücken beschäftigt. Der Begriff „Verantwortungslücke“ wurde von *Peter Ulrich* geprägt, um ein ethisches Dilemma von Führungskräften zu beschreiben: der Konflikt zwischen der betriebswirtschaftlich-organisatorischen *Rollenverantwortung* und der ethischen *Bürgerverantwortung* (die sich nicht primär auf die Erfolgssicherung, sondern auf alle möglichen Folgen bezieht).

*Bernd Schmid* und *Anton Messmer* (2005) nähern sich diesem Thema ebenfalls über die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Sie konstatieren, dass „Verantwortung“ im Unternehmen oft ganz einfach vorausgesetzt und daher zu selten bewusst reflektiert und gestaltet wird; daher fordern sie einen „Verantwortungsdialog“, der schrittweise zu einer „Verantwortungskultur“ führen soll.

Dabei unterscheiden sie zwei Ausgangspunkte für den Verantwortungsdialog:

- a. Präventive Pflege des Verantwortungssystems
- b. Situative Korrektur von Verantwortungsstörungen durch Konfrontation

*Martina Ukowitz* (2006) widmet sich der Beziehung von Beratung und Ethik und stellt den Aufbau von Vertrauen in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen. Vertrauen müsse organisiert und institutionalisiert werden, als Wege hierzu sieht sie fünf Möglichkeiten:

- Orte für Diskurse
- Transparenz
- Partizipation
- Schnittstellenmanagement
- Institutionalisierung von Misstrauen

Auch *Tanja Ripperger* (2003) will Vertrauen institutionalisieren und damit Rollenklarheit und Verantwortungsbewusstsein erhöhen. Ziel ihres Ansatzes ist es, den Vertrauensmechanismus in ökonomischen Kategorien zu erfassen und zu erklären, um ihn "als Organisationsprinzip zwischen-menschlicher Austauschbeziehungen in die Ökonomik zu integrieren". Ganz in der Tradition von *Niklas Luhmann* erklärt sie „Vertrauen ist ein Mechanismus zur Stabilisierung unsicherer Erwartungen und zur Verringerung der damit einhergehenden Komplexität menschlichen Handelns.“

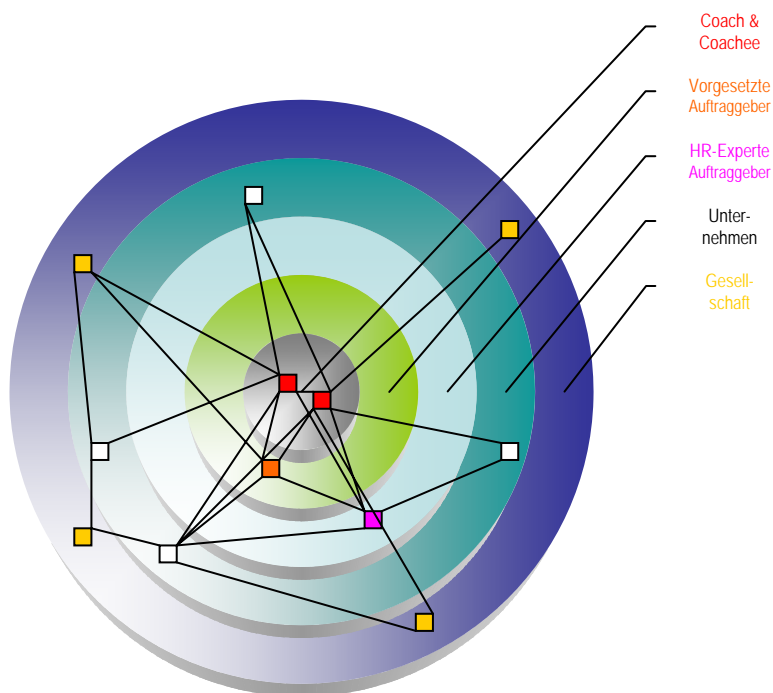
Im Zusammenhang mit Coaching-Prozessen ist die Empfehlung interessant, dass sich Vertragspartner darüber klar werden sollten, im Hinblick auf welche Erwartungen sie die Position eines Vertrauensgebers einnehmen und im Hinblick auf welche Verpflichtungen die Position eines Vertrauensnehmers.

#### 4. Coaching-Architektur als Werkzeug zur Kultur- und Organisationsentwicklung

Coaching ist bereits heute ein Tool, das funktioniert. Bei bewusster Nutzung der vorhandenen Informationen, intelligenter Beziehungsgestaltung und Etablierung von Prozess-Routinen entsteht jedoch eine *Coaching-Architektur*, die ein kraftvoller Hebel der Kultur- und Organisationsentwicklung sein kann. Dies setzt aber voraus, dass die komplexen sozialen, organisatorischen und mikropolitischen Zusammenhänge auf angemessene Weise transparent werden können und hinterfragbar sind.

Grundsätzlich kann man beim Coaching im organisationalen Zusammenhang fünf Verantwortungsebenen unterscheiden. Prinzipiell muss es möglich sein, den Nutzen eines Coaching auf allen diesen fünf Ebenen benennen zu können.

- Ebenen der Verantwortung
  - Coach / Coachee
  - Coach / Coachee / Vorgesetzter
  - Coach / Coachee / Vorgesetzter / HR bzw. Auftraggeber
  - Coach / Coachee / Vorgesetzter / HR bzw. Auftraggeber / Unternehmen
  - Coach / Coachee / Vorgesetzter / HR bzw. Auftraggeber / Unternehmen / Gesellschaft



**Abbildung 1:** Fünf Verantwortungsebenen im Coaching  
(c)2008 by hauserconsulting

In vielen Coaching-Prozessen werden bisher nur eine oder zwei der Ebenen bewusst betrachtet und die anderen ausgeblendet. So entsteht eine Situation, in der die Verantwortung für das, was im Coaching passiert bzw. passieren soll, ausschließlich beim Coachee und/oder beim Coach liegt. Deren Risiko steigt aber mit dieser Verantwortungsübernahme, denn es gibt ja gleichzeitig Erwartungen anderer Mitglieder der Organisation, z. B. der Vorgesetzten.

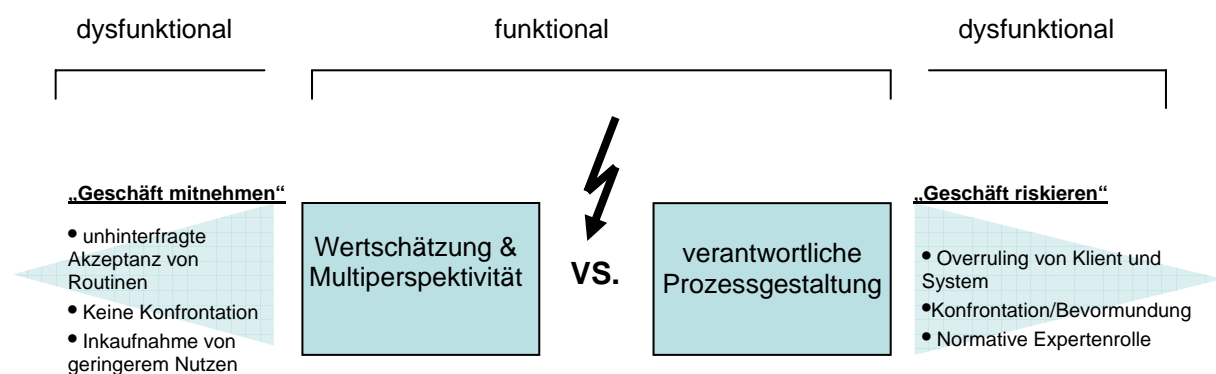
Auch wenn Coach und Coachee ihre gemeinsame Arbeit als durchaus erfolgreich betrachten, laufen sie Gefahr, dass andere kritische oder abwertende Urteile darüber fällen ( „Dem Mayer mag das Coaching ja was gebracht haben, aber ich merke davon nichts!“).

Wenn diese Schlüsselpersonen mit (Ver-)Urteilungsrecht nicht verantwortlich in den Prozess einbezogen sind, dann ist die Tür zu Willkür weit geöffnet. Diese Willkür muss dabei gar nicht in böser Absicht erfolgen, sondern kann aus Unkenntnis der vereinbarten Beurteilungskriterien oder falsch verstandener Rollenverteilung entstehen.

Dem Coach kommt beim Aufbau einer solchen Coaching-Architektur eine besondere Verantwortung zu, denn er hat als Externer am ehesten den „freien Blick“. Allerdings kann er dies nicht alleine schaffen, sondern ist auf Unterstützung aus der beauftragenden Organisation angewiesen.

Heute dagegen befinden sich Coaches in Organisationen noch zu oft in einem Verantwortungsdilemma: Einerseits kennzeichnet seriös arbeitende Coaches eine innere Haltung, die Freiwilligkeit und Multiperspektivität zu zentralen ethischen Werten macht (siehe hierzu: *Ethik-Kodex des DBVC*, 2007 - aber auch *Heintel, Krainer, Ukowitz* 2006). Daraus ergibt sich - in Verbindung mit der gebotenen Wertschätzung für das Klientensystem – für viele Coaches zunächst einmal eine grundsätzliche Akzeptanz der Routinen in der betreffenden Organisation. Schwierig wird es für den Coach, wenn er/sie erkennt, dass diese Routinen zwar Coaching im Einzelfall ermöglichen, diese aber nicht wirkungsvoll für die Organisation implementiert wurden.

Thematisiert der Coach aber diese Verantwortungslücke, so stößt er oft auf Widerstand, Gleichgültigkeit oder auch Scham: umfassende Verantwortung zu übernehmen erfordert Mut, Selbstgewissheit und eine organisationale Verortung, die Handlungsspielräume schafft; und an diesen fehlt es oft, gerade in den HR-Funktionen. Dazu kommt ganz praktisch, dass das Ansinnen des Coachs Arbeit macht und Veränderung im System erfordert.



**Abbildung 2:** Dilemma-Situation von Coaches in Organisationen  
(c)2008 by hauserconsulting

So steht der Coach vor einer schwierigen Entscheidung: entweder folgt er seinem Grundsatz von Multiperspektivität und Respekt vor dem Klientensystem und macht mit, obwohl er um den geringeren Nutzen weiß. Oder er geht in die Expertenrolle mit allen Gefahren des OVERRULING und der Bevormundung der Klienten. Natürlich kann er im Extremfall die Option wählen, den Auftrag

abzulehnen; oder das Klientensystem lehnt den Coach ab, fühlt sich durch die Anforderungen des Coachs im wahrsten Sinn des Wortes derart überfordert, dass es sich lieber einem „pflegeleichteren“ Coach zuwendet.

Welche Wege führen aus diesem Dilemma? *Doppler* (2007) spricht davon, dass es notwendig sei, „das Richtige ganz intensiv zu *wollen*, aber gleichzeitig zu wissen, dass man es für die Klienten nicht *machen* kann“. Dem folgend muss es also darum gehen, dass das Thema Verantwortung zu einem unverzichtbaren Bestandteil zu Beginn jedes Coaching-Prozesses wird. Es wäre hilfreich, wenn sich hierzu nach und nach Standards etablieren ließen, die allen Beteiligten klare Orientierung geben. Bis dies jedoch erreicht ist, ist ein „Verantwortungsdialog“ wie *Schmid/Messmer* ihn skizziert haben immer wieder neu zu gestalten. Dies kann grundsätzlich durch jeden der Beteiligten geschehen – bevor es aber niemand tut, ist hier der Coach gefordert.

Ein solcher Diskurs ermöglicht den Aufbau einer echten Coaching-Architektur, in der sich alle Stakeholder als Mitgestalter und Mitverantwortliche für den Erfolg des Coaching verstehen. Dies setzt aber voraus, dass sich alle Beteiligte Zeit nehmen und Transparenz schaffen über ihre Erwartungen und Messkriterien. Es erfordert schließlich einen klaren Prozess, wie die gewonnenen Informationen nicht nur auf individueller Ebene, sondern auch als Impulse für die Entwicklung der Gesamtorganisation genutzt werden können.

Was könnten nun Elemente einer solchen Coaching-Architektur sein und wer hat darin welche Rolle und Verantwortung zu übernehmen? Am klarsten gestaltet sich schon heute die Rolle des *Coachee*; er hat ein Anliegen bzw. Entwicklungsziel, wünscht sich Unterstützung und lässt sich eigenverantwortlich und freiwillig auf Arbeit mit dem Coach ein.

Unterschätzt dagegen wird in der Regel die Bedeutung des *direkten Vorgesetzten*. Zwar hat sich in vielen Unternehmen inzwischen die Erkenntnis durchgesetzt, dass der direkte Vorgesetzte als Verantwortlicher für die Personalentwicklung seiner Mitarbeiter auch der Auftraggeber eines Coaching sein sollte. Wirklich gelebt wird diese Auftraggeberfunktion – gerade auf höheren Managementebenen – nur selten. Vorherrschend ist, wenn überhaupt, die Haltung, dass die Auftraggeberrolle mit der Ermöglichung eines Coaching bereits erledigt ist. Nur selten betrachten es Vorgesetzte bisher als ihre Aufgabe, den Erfolg eines Coaching aktiv zu unterstützen, vielleicht wird es auch bislang zu wenig von ihnen gefordert. In einer Coaching-Architektur wird diese Auftraggeberrolle gefordert und gelebt. Der Vorgesetzte verfolgt die Entwicklung seines Mitarbeiters ebenso aufmerksam wie den Fortschritt seiner anderen Projekte. Dies setzt allerdings ein gemeinsames Verständnis über Ziele und Umsetzungserwartungen voraus, d.h. eine Klärung der Frage: „Woran werden wir den Erfolg erkennen?“ Im laufenden Prozess hat der Vorgesetzte darüber hinaus eine *Wahrnehmungsverantwortung*. Darunter ist die zu verstehen, dass der Vorgesetzte seine Wahrnehmung schärft für Veränderungen im Verhalten seiner Mitarbeiter, diese registriert und seine Eindrücke dem Mitarbeiter auch rückmeldet. So können ganz praktisch positive Verstärkungseffekte entstehen, die letztlich kulturbildend wirken. *Ulrich Dehner* (2008) lehnt eine Berichtspflicht des Coachs insgesamt ab und fordert stattdessen eine Berichtspflicht der Auftraggeber, auch und gerade um eine Veränderung der Aufmerksamkeit im Klientensystem zu bewirken: „*Dadurch dass der Auftraggeber den Fokus seiner Aufmerksamkeit auf die positiven Veränderungen richtet, wird der Coachingprozess verstärkt. Außerdem ist es für den Coach aber auch wichtig zu wissen, dass die Umgebung des Coachee dessen Veränderungen wahrnimmt.*“

Immer häufiger treten die *HR-Experten* in Coachingprozessen nicht nur als Vermittler und Dienstleister auf, sondern auch als weitere Auftraggeber für den Coach in ihrer Funktion, Talente und Potenziale im Unternehmen zu entwickeln. Bereits in der Vergangenheit wurde von den HR-Funktionen Wesentliches geleistet zu einer professionellen Verankerung von Coaching in Organisationen. Dies reicht von der Einrichtung von Coaching-Pools, über klare Prozesse der Abwicklung eines Coaching bis zur Veröffentlichung eines sogenannten „Coaching Book“, in dem zum Beispiel die Pfeleiderer AG ihren

Führungskräften erklärt, wie ein gewinnbringendes Coaching funktionieren kann und ausdrücklich zur Wahrnehmung des Angebots ermuntert. An vielen Stellen übernehmen die HR-Funktionen bereits heute Verantwortung für das Zustandekommen von Coaching im Unternehmen. Schwierig wird es in der Regel immer dann, wenn die HR-Funktion an sich schwach besetzt ist oder nur über geringen gestalterischen Einfluss im Unternehmen verfügt, die HR-Experten also eher als Personalverwalter gesehen werden.

Im Sinne einer anzustrebenden Coaching-Architektur wäre hier eine Art *Generalunternehmerschaft* der HR-Experten zu fordern. Im Rahmen dieser Gesamtverantwortung ermöglichen sie ein wirkungsvolles Coaching durch geeignete Auswahlprozesse für Coaches, formulieren die Spielregeln und vermitteln Kontakte. Vor allem aber monitoren sie die Einhaltung der Spielregeln (also auch die Verantwortungsübernahme durch den Vorgesetzten) und etablieren Prozesse, die es ihnen ermöglichen, die reichhaltigen Kultur- und Schwachstelleninformationen, die durch Coaching sichtbar werden für die Organisationsentwicklung zu nutzen.

Die Coaches schließlich wissen um die vielfältigen Möglichkeiten, die eine echte Coaching-Architektur bietet und thematisieren diese zu Beginn der Zusammenarbeit. Wenn dies auf Resonanz im Klientensystem stößt, unterstützen sie ihre Auftraggeber bei der Einführung. Auf alle Fälle aber sorgen sie dafür, dass neben der Einhaltung der selbstverständlichen Qualitätskriterien (siehe hierzu ausführlich: *DBVC 2007*) auch die Frage gestellt wird: Wer hat hier Verantwortung wofür?

Natürlich bieten diese Überlegungen zur Coaching-Architektur auch Raum zur Überprüfung der strategischen Positionierung von HR-Funktionen, der Führungskräfteentwicklung und der Ausbildung von Coaches. Diese können im Rahmen dieser Publikation jedoch nur benannt, aber nicht weiter ausgeführt werden.

## Literatur:

**Beck U:** Gegengifte – die organisierte Unverantwortlichkeit, Frankfurt 2002

**Dehner, U:** Berichten im Coaching – wer, was, wem? [www.a-sign.ch/brainjoin/newsletter/brainjoin\\_newsletter.html](http://www.a-sign.ch/brainjoin/newsletter/brainjoin_newsletter.html)

**Deutscher Bundesverband Coaching eV.:** Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession, Frankfurt 2007

**Doppler, K:** unveröffentlichter Vortrag, hauserconsulting, Augsburg am 30. 11. 2007

**Hagen M:** Die Tür zu neuen Perspektiven – Öffnung von Coaching-Prozessen, in: ManagerSeminare 10/2003, Heft 103, S. 10-16

**Hauser E:** Die stillschweigende Allianz – Coaching als Vermeidungsstrategie, in: Schmitz-Buhl et al: Coaching: Zukunft der Branche – Branche der Zukunft, Heidelberg 2003

**Heintel P, Krainer L, Ukowitz M:** Beratung und Ethik, Berlin 2006

**Neuberger O:** Mikropolitik und Moral in Organisationen, Stuttgart 2006

**Pfleiderer AG:** Coaching Book, firmeninterne Veröffentlichung, Neufassung 2008

**Ripperger T.** Ökonomik des Vertrauens; Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen 2003

**Rödiger KH:** Ethische Leitlinien der Gesellschaft für Informatik e.V. <http://www.gi-ev.de/wir-ueber-uns/unsere-grundsaeetze/ethische-leitlinien/2004>

**Schmid B, Messmer A:** Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung, Köln 2005

**Ulrich, P:** Integrative Wirtschaftsethik, Bern 1998