

Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Institut für Informatik



Bachelorarbeit

Prozessmanagement durch BPMN als Unterstützung im Coaching

Michael Eiramia

Betreuer:

Prof. Dr. Andreas Speck

Dr.-Ing. Melanie Windrich

Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Institut für Informatik

Wirtschaftsinformatik (Angewandte Informatik)

Olshausenstr. 40, 24098 Kiel

September 2024

Kurzfassung

Diese Bachelorarbeit befasst sich mit der Frage, inwiefern BPMN-Diagramme im Coaching-Prozess eine unterstützende Rolle spielen können. Die Arbeit gliedert sich in mehrere Abschnitte, beginnend mit einer Einführung in die Grundlagen des Coachings und des Neuro-Linguistischen Programmierens (NLP). Nach der Problemstellung und Zielsetzung wird ein Überblick über die Prozessmodellierung und deren Relevanz im Coaching gegeben, wobei besonders auf die Business Process Model and Notation (BPMN) eingegangen wird.

Im Hauptteil der Arbeit werden die spezifischen Coaching-Prozesse untersucht. Diese umfassen die Phasen von der Kennenlern- und Kontaktpphase bis hin zur Zielerreichung und dem Abschluss eines Coachings. Zudem wird der Datenschutz im Coaching-Prozess thematisiert. Anhand eines konkreten Beispiels wird gezeigt, wie eine Coaching-Übung in BPMN modelliert werden kann, um die Prozesse transparenter und nachvollziehbarer zu gestalten.

Im Anschluss werden zwei Fallstudien durchgeführt, die die praktische Relevanz der BPMN-Diagramme in zwei unterschiedlichen Bereichen beleuchten. Die erste Fallstudie konzentriert sich darauf, wie BPMN-Diagramme Coaches dabei unterstützen können, die Struktur von Coaching-Übungen besser zu verstehen und in Situationen, in denen schnelle Orientierung erforderlich ist, den Überblick zu behalten. Die zweite Fallstudie untersucht hingegen, ob die Verwendung von BPMN-Diagrammen zur Darstellung transparenter Geschäftsprozesse die Wahrnehmung potenzieller Klienten positiv beeinflussen und somit die Kundengewinnung unterstützen kann.

Abschließend werden die Ergebnisse beider Fallstudien präsentiert und in Bezug auf Optimierungspotenziale und praxisrelevante Implikationen diskutiert. Die Arbeit endet mit einem Fazit, in dem die zentralen Erkenntnisse zusammengefasst und mögliche Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschung aufgezeigt werden.

Abstract

This bachelor's thesis addresses the question of how BPMN diagrams can play a supportive role in the coaching process. The thesis is divided into several sections, starting with an introduction to the fundamentals of coaching and Neuro-Linguistic Programming (NLP). Following the problem statement and objectives, an overview of process modeling and its relevance in coaching is provided, with a particular focus on Business Process Model and Notation (BPMN).

The main part of the thesis examines specific coaching processes. These include the phases from the initial contact and introduction to goal achievement and the conclusion of a coaching session. Additionally, data protection within the coaching process is addressed. Using a specific example, it is demonstrated how a coaching exercise can be modeled using BPMN to make the processes more transparent and easier to understand.

Subsequently, two case studies are conducted to highlight the practical relevance of BPMN diagrams in two different areas. The first case study focuses on how BPMN diagrams can assist coaches in better understanding the structure of coaching exercises and maintaining clarity in situations where quick orientation is required. The second case study explores whether the use of BPMN diagrams to represent transparent business processes positively influences the perception of potential clients and thus supports client acquisition.

Finally, the results of both case studies are presented and discussed in relation to optimization potential and practical implications. The thesis concludes with a summary of key findings and suggests potential areas for future research.

Keywords

- BPMN (Business Process Model and Notation)
- NLP (Neuro-Linguistic-Programming)
- Coaching
- Process management

Inhalt

1. Einleitung	1
1.1 Einführung in das Coaching	1
1.2 Neuro-Linguistisches-Programmieren (NLP)	2
1.3 Aufbau der Arbeit	3
2. Problemstellung	5
2.1 Erste Problemstellung	5
2.2 Zweite Problemstellung	6
2.3 Fragestellung und Zielsetzung	8
3. Grundlagen der Prozessmodellierung	11
3.1 Einführung in die Prozessmodellierung	11
3.2 Business Process Model and Notation (BPMN)	11
4. Prozesse im Coaching	17
4.1 Kennenlern- & Kontaktphase (Phase 1)	17
4.2 Inhaltliche Orientierung (Phase 2)	18
4.3 Untersuchung des Klienten-Anliegens und seines Umfelds (Phase 3)	19
4.4 Veränderungsphase (Phase 4)	21
4.5 Zielerreichung und Abschluss (Phase 5)	22
4.6 Beispiel einer Coaching-Übung	23
4.7 Exkurs: Datenschutzmaßnahmen im Coaching	26
5. Fallstudien	29
5.1 Methodik der qualitativen Fallstudie – Unterstützung der Coaches bei Übungen durch Prozessmodellierung	29
5.2 Methodik der quantitativen Fallstudie – Transparente Coaching-Prozesse zur Kundengewinnung	31
6. Ergebnisse der Fallstudien	35
6.1 Präsentation und Interpretation der Ergebnisse der qualitativen Fallstudie ...	35
6.2 Optimierungsvorschläge und Implikationen für die Praxis	42
6.3 Präsentation und Interpretation der quantitativen Fallstudie	43
6.4 Optimierungsvorschläge und Implikationen für die Praxis	51
7. Fazit und Ausblick	55
7.1 Fazit der Arbeit	55
7.2 Ausblick	56

8. Literaturverzeichnis.....	59
9. Abbildungsverzeichnis.....	61
10. Abkürzungsverzeichnis	63
11. Glossar	65
12. Erklärung.....	67
13. Anhang.....	69

1 Einleitung

Coaching hat sich in den letzten Jahren als wirksames Instrument zur persönlichen und beruflichen Entwicklung etabliert. Dennoch stehen viele Menschen vor der Entscheidung, ob diese Form der Unterstützung für ihre individuellen Bedürfnisse geeignet ist. Eine zentrale Herausforderung liegt darin, dass das Erlernen von Coaching-Übungen durch rein textuelle Beschreibungen häufig nicht ausreicht, um komplexe Inhalte zu vermitteln. Diese Problematik wird durch wissenschaftliche Untersuchungen bestätigt, die zeigen, dass visuelle Hilfsmittel eine entscheidende Rolle spielen können, um den Lernprozess zu unterstützen. Darüber hinaus fehlt potenziellen Klienten oft die Transparenz darüber, wie ein Coaching abläuft und welche Vorteile es für sie persönlich bieten kann. Diese Unsicherheit führt nicht selten dazu, dass Entscheidungen hinausgezögert oder gänzlich vermieden werden. Hier liegt eine große Chance: Durch den Einsatz von Prozessmodellierungen könnten diese Barrieren überwunden werden, indem sowohl Coaches als auch Klienten klar strukturierte Abläufe und Übungen visuell vermittelt werden. Solche Ansätze bieten das Potenzial, das Vertrauen in Coaching-Prozesse zu stärken und die Effektivität der angebotenen Leistungen zu erhöhen.

Im Rahmen der Erstellung dieser Arbeit wurden die Tools *Scribbr*, *Quillbot*, *ChatGPT*, das *DeepL Paraphrasing Tool*, *Lamapoll*, *Camunda Modeler* sowie *Microsoft Word* verwendet. Diese Hilfsmittel dienen ausschließlich der Optimierung der sprachlichen Ausdrucksweise, der Verbesserung der Satzstrukturen sowie der Überprüfung von Grammatik und Rechtschreibung. Es wird versichert, dass die Nutzung dieser Hilfsmittel sorgfältig erfolgte und kein willkürlich generierter Inhalt übernommen wurde; sämtliche inhaltliche Substanz und das Gedankengut der Arbeit stammen entweder vom Verfasser oder, sofern dies nicht der Fall ist, aus den entsprechend ausgewiesenen und zitierten Quellen.

1.1 Einführung in das Coaching

Der Begriff *Coaching* ist abgeleitet aus dem englischen Verb 'to coach', das übersetzt trainieren oder betreuen bedeutet. Coaching kann somit als 'Training' übersetzt werden. Unter dem Begriff *Coaching* lassen sich viele verschiedene Beratungskonzepte in unterschiedlichen Bereichen zusammenfassen, z.B. *Business Coaching*, *Personal Coaching*, *Life Coaching* oder auch *Systemisches Coaching*. In der Regel geht es in einem Coaching-Prozess darum, dass der Coach den Klienten bei der Erfüllung persönlicher und beruflicher Ziele unterstützt. Es wird häufig unter dem Begriff *Coaching* ein lösungsorientiertes Beratungskonzept verstanden, bei dem der Klient eigenverantwortlich mitarbeitet: Der Coach hilft dem Klienten, eigene Lösungen zu finden und diese dann umzusetzen [icf21].

Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem Coaching, das das Ändern von Denk- und Handlungsmustern bezüglich des Alltages, sei es privat oder beruflich, zum Ziel hat. Dies ist wichtig, da viele Menschen bei dem Wort *Coaching* vermutlich zuerst an Coaching in anderen Bereichen, wie zum Beispiel an das *Fitness-Coaching*, denken. Es ist wichtig, zu betonen, dass der Fokus hier vollkommen auf dem mentalen Aspekt liegt.

Ein weiterer zu beachtender Aspekt ist die Unterscheidung der zwei Begriffe „Therapie“ und „Coaching“. Coaching und Therapie sind zwei unterschiedliche Disziplinen und müssen klar voneinander getrennt werden.

Laut einem Werk von Günther Hansen, das in dieser Arbeit von nun an durch [Ha20] zitiert wird, ist Coaching keine verdeckte Psychotherapie für Managerinnen und Manager, auch wenn viele Methoden aus psychotherapeutischen Schulen eingesetzt werden. Grundsätzlich richtet sich Coaching an körperlich wie geistig unversehrte Personen und widmet sich vorrangig beruflichen Herausforderungen. Auch wenn Coaches Methoden aus psychotherapeutischen Schulen wie Gesprächsführung und kognitive Verfahren nutzen, zielt Coaching darauf ab, mental gesunde Personen bei der Erreichung ihrer beruflichen und persönlichen Ziele zu unterstützen, wohingegen sich die Therapie mit der Behandlung psychischer Störungen und der Förderung der psychischen Gesundheit befasst. Coaches sollten also in der Lage sein, die individuellen Anliegen der Klienten zu erkennen, denn für manche Klienten mag eher eine Psychotherapie als ein Coaching angebracht sein. Damit ein Coach psychische Erkrankungen erkennen kann, sollte er über ein diagnostisches Manual wie den ICD-10 oder das DSM-5 verfügen [Ha20].

Selbstverständlich gibt es viele verschiedene Coaching-Ansätze. Coaching mit NLP ist einer davon und in dieser Arbeit wird sich mit NLP befasst, weil es prozessorientiert und nicht inhaltsorientiert ist. Prozessorientiertes Coaching konzentriert sich nämlich darauf, Schritte einer Übung nacheinander durchzuführen und weniger sich auf konkrete Inhalte oder Probleme zu fixieren.

1.2 Neuro-Linguistisches-Programmieren (NLP)

Das Neuro-Linguistisches-Programmieren (NLP) stellt viele wirksame Techniken und Methoden dar, die oft im Coaching angewendet werden, um die Förderung von Kommunikation und persönlichem Wachstum zu unterstützen [Ha20].

Richard Bandler und John Grinder, die die NLP gegründet haben, bezeichnen NLP als ein wirkungsvolles Modell für menschliche Erfahrung und Kommunikation. Durch die Prinzipien des NLP ist es möglich, menschliche Aktivitäten ausführlich zu untersuchen, was eine rasche und unkomplizierte Erreichung tiefgreifender und dauerhafter Veränderungen ermöglicht [BaGr79].

NLP kann metaphorisch als vielseitiger Werkzeugkasten betrachtet werden und ist keine starre Methode oder Technik. Dies ermöglicht eine gezielte Auswahl der geeigneten Werkzeuge, um den individuellen Erfolg oder die spezifische Situation des Klienten bestmöglich zu fördern.

[Ha20] betont, dass die NLP-Grundannahmen die Grundlage für ein erfolgreiches Coaching darstellen. NLP verkörpert nicht nur eine spezifische innere Einstellung, sondern stellt auch eine Reihe effektiver Werkzeuge dar. Um eine angemessene Unterstützung für Menschen im Coaching zu gewährleisten, ist diese Grundeinstellung unerlässlich. Es wird von jedem Trainer erwartet, dass er die NLP-Grundannahmen als Grundlage seiner Arbeit respektiert und auf sich selbst anwendet, um im Coaching-Prozess erfolgreich zu sein, wie es in der Quelle heißt.

Im Folgenden wird, basierend auf [Ha23p], kurz auf einige der angesprochenen Grundannahmen des NLP eingegangen.

1. Die Landkarte ist nicht das Gebiet:

Laut [Ha23p] hat jeder Mensch seine eigene innere Vorstellung von der Welt, die sich von der tatsächlichen Realität unterscheiden kann. Diese Vorstellung, die im NLP als „Landkarte“ bezeichnet wird, entsteht durch persönliche Erfahrungen und Überzeugungen und bildet nicht die tatsächliche Welt, sondern nur eine mentale Repräsentation davon ab. Obwohl diese „Landkarte“ nicht mit der objektiven Realität übereinstimmt, ist sie dennoch maßgeblich dafür, wie Menschen ihr Leben gestalten und Entscheidungen treffen. Unterschiedliche Menschen haben unterschiedliche „Landkarten“, die alle gleichberechtigt nebeneinander bestehen, auch wenn sie sich voneinander unterscheiden. Hierbei ist eine Landkarte nicht richtiger oder falscher bzw. besser oder schlechter als eine andere, sondern lediglich für bestimmte Situationen nützlicher bzw. geeigneter.

2. Alles ist Kommunikation: Kommunikation ist weit mehr als nur das Äußern von Verbalem. Der Austausch bzw. die Übermittlung von Botschaften zwischen Menschen ohne Worte klingt zunächst ungewöhnlich, offenbart jedoch, dass selbst nonverbale Gesten und Handlungen klare und oft eindringliche Formen der Kommunikation darstellen. Selbst das Zuwenden des Rückens zu einer anderen Person stellt keine Form von Nicht-Kommunikation dar, sondern ist vielmehr eine klare und deutliche Ausdrucksweise.

3. Hinter jedem Verhalten steckt eine positive Absicht:

Ein zentrales Prinzip im NLP, das in [Ha23p] betont wird, ist die Annahme, dass hinter jedem Verhalten eine positive Absicht steckt. Das bedeutet, dass jede Handlung einer Person auf einer inneren Motivation basiert, die sie selbst als positiv oder nützlich empfindet. Es ist von Bedeutung, diese positive Absicht zu erkennen, auch wenn das äußere Verhalten möglicherweise (auf den ersten Blick) als unangemessen oder unpassend erscheinen mag. Wenn das zugrunde liegende Ziel verstanden wird, kann angemessener auf das Verhalten reagiert werden, als wenn die Absicht des Gegenübers hinter der Handlung nicht nachvollzogen werden kann. Dies erweist sich zum einen in Verhandlungen als vorteilhaft, da das Anerkennen der positiven Absicht des Gegenübers oft den Weg zu neuen Lösungsansätzen eröffnet. Zum anderen zeigt es auch, wie wichtig es ist, sich auf die Intentionen hinter den Handlungen zu konzentrieren, anstatt lediglich das sichtbare Verhalten zu bewerten. Durch den Ansatz der positiven Absicht distanziert sich eine Person von voreiligen Urteilen und fördert stattdessen ein tieferes Verständnis für die Beweggründe, die das Handeln einer anderen Person leiten.

1.3 Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung beginnt die Arbeit mit dem Kapitel „Problemstellung“. In diesem Abschnitt werden zwei zentrale Herausforderungen im Kontext von Coaching dargelegt. Erstens wird thematisiert, dass das Erlernen von Coaching-Übungen allein durch textuelle Beschreibungen eine Schwierigkeit darstellt. Diese Problematik wird anhand relevanter Studien und Theorien

untermauert, die zeigen, dass rein textbasierte Anleitungen oft nicht ausreichen, um komplexe Inhalte oder Übungen effektiv zu vermitteln.

Zweitens wird die Unsicherheit potenzieller Klienten zwecks fehlender Transparenz über Coaching-Abläufe, bezüglich der Frage, ob Coaching für sie geeignet ist, thematisiert. Auch hier werden wissenschaftliche Untersuchungen und theoretische Ansätze herangezogen, die belegen, dass diese Unsicherheit ein weit verbreitetes Hindernis auf jeglichem Markt darstellt.

Im Anschluss an die Darstellung der Problemstellungen wird die zentrale Fragestellung der Arbeit eingeführt:

Kann durch den Einsatz von Prozessmodellierung diesen beiden Problemen begegnet werden?

Diese Fragestellung bildet den Kern der Untersuchung und leitet die folgenden Kapitel ein.

Im nächsten Abschnitt erfolgt eine Einführung in die Prozessmodellierung, mit einem besonderen Fokus auf die Business Process Model and Notation (BPMN). Hierbei wird zunächst die Methodik der Prozessmodellierung erläutert, bevor speziell auf BPMN eingegangen wird. Anschließend werden die relevanten Prozesse im Coaching vorgestellt. Dies umfasst sowohl den gesamten Coaching-Prozess, von der ersten Kontaktaufnahme bis zum Abschluss, als auch die Modellierung einer spezifischen Coaching-Übung.

Daraufhin werden zwei Fallstudien durchgeführt, die jeweils eine der zuvor beschriebenen Problemstellungen adressieren. Die erste Fallstudie trägt den Titel

1. Unterstützung der Coaches bei Übungen durch Prozessmodellierung

und zielt darauf ab, die erste Problemstellung zu untersuchen. Diese Fallstudie ist qualitativ ausgerichtet und wird in Form eines Interviews durchgeführt, um tiefere Einblicke in die Wirksamkeit von Prozessmodellierungen als Unterstützung für Coaches zu gewinnen.

Die zweite Fallstudie namens

2. Transparente Coaching-Prozesse zur Kundengewinnung

befasst sich mit der zweiten Problemstellung. Diese Studie ist quantitativ angelegt und untersucht, inwiefern transparente Prozessmodellierungen im Coaching dazu beitragen können, potenzielle Klienten von den Vorteilen des Coachings zu überzeugen und somit die Kundengewinnung zu fördern.

Daraufhin werden die Ergebnisse beider Fallstudien ausführlich diskutiert und kritisch reflektiert. Hierbei werden die Implikationen der Studienergebnisse für die Praxis herausgearbeitet, um konkrete Handlungsempfehlungen für Coaches und andere Akteure im Coaching-Bereich abzuleiten.

Den Abschluss der Arbeit bilden Fazit und Ausblick, in dem die zentralen Erkenntnisse zusammengefasst und mögliche zukünftige Forschungsfelder aufgezeigt werden. Die Arbeit wird durch ein Glossar, das alle wichtigen Begriffe erläutert, Verzeichnisse sowie einen Anhang mit ergänzenden Materialien abgeschlossen.

2 Problemstellung

In diesem Kapitel werden die zentrale Problemstellung sowie die Forschungsfrage der Arbeit dargelegt und die Zielsetzung präzisiert, um die theoretische und praktische Relevanz des untersuchten Themas zu verdeutlichen.

2.1 Erste Problemstellung

Beim Erlernen von Coaching und der Vermittlung von Coaching-Übungen stellt sich häufig das Problem, dass rein textuelle Beschreibungen der Übungen nicht ausreichen, um ein vollständiges Verständnis der Abläufe zu gewährleisten. In Fällen, in denen Coaches den nächsten Schritt einer Übung nicht unmittelbar präsent haben, erweisen sich möglicherweise Diagramme als wertvolle Unterstützung, um eine rasche Orientierung zu ermöglichen und den Übungsablauf effizient fortzuführen. Diese rein textuelle Form der Wissensvermittlung kann für die Lernenden besonders schwierig sein, da komplexe Bewegungsabläufe von Coaching-Übungen und methodische Feinheiten allein durch Worte oft schwer zu erfassen sind. Vor diesem Hintergrund wird die Hypothese aufgestellt, dass die Ergänzung textueller Beschreibungen durch Diagramme bzw. visuelle Darstellungen dazu beitragen kann, dass Coaches schneller (erneut) in die Übungen hineinfinden und diese effizienter memorieren können. Diagramme könnten somit eine zentrale Rolle dabei spielen, das Verständnis zu vertiefen und den Lernprozess zu beschleunigen.

Im Anschluss an diese Hypothese wurden relevante Studien herausgesucht, die die Bedeutung von visuellen Hilfsmitteln im Lernprozess beleuchten. Diese Studien sollen im Folgenden näher betrachtet werden, um die Annahme zu untermauern, dass Diagramme und visuelle Darstellungen Coaches dabei unterstützen können, Übungen schneller zu verstehen und zu memorieren.

Visuelle Verarbeitungsgeschwindigkeit spielt eine entscheidende Rolle bei der effektiven Vermittlung von Informationen. Eine Studie des MIT aus dem Jahr 2014 zeigt, dass das menschliche Gehirn Bilder in nur 13 Millisekunden verarbeiten kann, was deutlich schneller ist als die aus vorherigen Studien zuvor angenommenen 100 Millisekunden. Diese schnelle visuelle Verarbeitung ermöglicht es, dass Diagramme und visuelle Darstellungen von Coaching-Übungen schneller und effizienter wahrgenommen werden könnten als rein textuelle Beschreibungen. Mary Potter, Professorin für Hirn- und Kognitionswissenschaften am MIT und Hauptautorin der Studie, betont, dass das Gehirn bei dieser hohen Geschwindigkeit Konzepte identifiziert und kontinuierlich versucht zu verstehen, was gesehen wird. Diese schnelle Verarbeitung hilft, die Augen auf das nächste Ziel zu richten, was es dem Gehirn ermöglicht, schnell zu entscheiden, wohin der Blick als nächstes gelenkt werden sollte. Durch diese Mechanismen wird nicht nur die Aufnahme von Informationen beschleunigt, sondern auch das Verständnis und die langfristige Erinnerung verbessert [Po14].

Die **Cognitive Load Theory** (CLT), entwickelt von John Sweller und weiter ausgearbeitet von Paul Ayres und Slava Kalyuga, befasst sich mit der Optimierung des Lernens durch die Reduktion kognitiver Belastung. Sie unterscheidet zwischen drei Arten von Belastung: die **intrinsische Belastung**, die durch die Komplexität des Lernmaterials entsteht, die **extrinsische Belastung**, die durch die Präsentation der Informationen verursacht wird, und die **lernrelevante Belastung**, die mit den kognitiven Prozessen zusammenhängt, die zur Verknüpfung neuen Wissens mit bestehendem Wissen erforderlich sind. CLT betont, dass visuelle Darstellungen helfen können, die extrinsische Belastung zu verringern. Diagramme und visuelle Abläufe machen komplexe Informationen leichter verdaulich und unterstützen das Verstehen und Behalten, da sie intuitiver und weniger belastend für das Gehirn sind als textbasierte Darstellungen [SAK11].

Eine weitere relevante Theorie ist die **Dual Coding Theory** (DCT), entwickelt von Allan Paivio. Diese besagt, dass Informationen besser gelernt und behalten werden, wenn sie sowohl verbal (textuell) als auch visuell präsentiert werden. Beim Erlernen von Coaching-Übungen kann es schwierig sein, komplexe Abläufe und Techniken allein durch textuelle Beschreibungen zu vermitteln. Hier kommt die Dual Coding Theory ins Spiel: Durch die Ergänzung von Text mit Diagrammen oder visuellen Darstellungen kann das Verständnis erheblich verbessert werden. Die visuellen Elemente erleichtern es, die Informationen zu verarbeiten und im Gedächtnis zu verankern, da sie eine zusätzliche kognitive Spur bieten, auf die zurückgegriffen werden kann. Dies führt zu einer effizienteren und nachhaltigeren Aufnahme des Gelernten, was besonders im Coaching von großem Vorteil ist, da komplexe Bewegungsabläufe und Methoden anschaulich vermittelt werden müssen [Pa71].

Ein letzter wichtiger Aspekt, der die Wirksamkeit von visuellen Hilfsmitteln im Coaching unterstützt, ist der Bilderüberlegenheitseffekt (Pictorial Superiority Effect, PSE). Dieser Effekt besagt, dass Bilder gegenüber rein textuellen Informationen eine größere Gedächtniswirkung haben. Studien haben gezeigt, dass visuelle Darstellungen in der Regel besser erinnert und schneller verarbeitet werden als Text allein. Dies liegt daran, dass das menschliche Gehirn Bilder effizienter verarbeiten kann und sie auf mehreren Ebenen verankert, was zu einer tieferen und länger anhaltenden Erinnerung führt. Im Kontext des Coachings bedeutet dies, dass die Verwendung von Diagrammen und visuellen Abläufen nicht nur das Verständnis der Übungen erleichtern, sondern auch deren langfristige Erinnerung unterstützen könnte. Coaches, die mit visuellen Hilfsmitteln arbeiten, könnten demnach schneller in die Übungen hineinfinden und diese effektiver verinnerlichen, was den gesamten Lernprozess optimieren würde. Diese Annahme wird durch die Forschung zum PSE gestützt, die zeigt, dass visuelle Reize eine überlegene Wirkung auf das Gedächtnis haben [DoMc02].

2.2 Zweite Problemstellung

In der heutigen digitalen Welt stehen Kunden häufig vor der Herausforderung, Entscheidungen über den Kauf von Dienstleistungen zu treffen, ohne dass sie im Vorfeld einen umfassenden Einblick in die angebotenen Prozesse erhalten. Dies gilt insbesondere für den Bereich des Coachings, wo potenzielle Kunden oft unsicher sind, ob eine Coaching-Sitzung für sie geeignet

ist. Diese Unsicherheit kann dazu führen, dass die Hemmschwelle, ein Coaching zu buchen, erheblich erhöht wird, was letztlich den Entscheidungsprozess negativ beeinflussen kann.

Die Problemstellung besteht darin, dass Kunden, die sich für Coaching interessieren, vor dem Kauf kaum Klarheit darüber haben, wie die Buchung oder der Ablauf einer Coaching-Sitzung genau funktioniert. Ohne diesen Einblick fällt es ihnen schwer, sich für den Kauf einer solchen Dienstleistung zu entscheiden. Um diese Barriere zu überwinden und die Schwelle zum Kauf zu senken, sollen Diagramme der Geschäfts- und Übungsprozesse eingesetzt werden. Diese visuellen Darstellungen können potenziellen Kunden dabei helfen, die Abläufe besser zu verstehen, was ihnen mehr Sicherheit bei ihrer Kaufentscheidung gibt.

Im Folgenden werden zwei Studien vorgestellt, die die Unsicherheiten potenzieller Kunden vor dem Kauf von Coaching-Dienstleistungen beleuchten und dabei herausstellen, welche Faktoren eine entscheidende Rolle bei der Entscheidungsfindung spielen. Die Erkenntnisse aus diesen Studien helfen, die Problematik besser zu verstehen und liefern wertvolle Hinweise darauf, wie dieser Unsicherheit begegnet werden könnte.

Potenzielle Kunden, die darüber nachdenken, ein Coaching in Anspruch zu nehmen, sind oft unsicher, ob diese Dienstleistung wirklich für sie geeignet ist. Diese Unsicherheit kann aus der Angst resultieren, eine falsche Entscheidung zu treffen oder die gewünschte Veränderung nicht zu erreichen. Die Studie *The Effect of Forced Choice on Choice Deferral (2003)* zeigt, dass solche Unsicherheiten häufig dazu führen, dass Menschen Entscheidungen aufschieben oder ganz vermeiden. Wenn Konsumenten gezwungen sind, eine Wahl zu treffen, neigen sie den Studienresultaten nach dazu, auf sichere Optionen zurückzugreifen, die das Risiko von Unbehagen oder Bedauern minimieren. Diese Erkenntnisse können auf das Coaching übertragen werden: Wenn potenzielle Kunden nicht vollständig überzeugt sind, dass ein Coaching für sie die richtige Wahl ist, könnten sie sich entscheiden, gar keine Entscheidung zu treffen und das Angebot folglich nicht in Anspruch zu nehmen. Um diese Unsicherheiten zu verringern, könnte Kunden Hilfestellung in Form von Diagrammen angeboten werden, die Coaching-Übungen und den Ablauf einer Coaching-Buchung und von Coaching-Sitzungen visuell darstellen. Solche Diagramme könnten dazu beitragen, potenziellen Kunden ein klareres Bild von dem zu vermitteln, was sie im Coaching erwartet und ihnen somit helfen, eine fundierte Entscheidung zu treffen [DhSi03].

Eine Studie mit dem Titel *Influence of Price Level and Perceived Price Dispersion on Consumer Information Search Behaviour* zeigt, dass Kunden bei Produkten mit höheren Preisen intensiver nach zusätzlichen Informationen suchen, um das wahrgenommene Risiko zu minimieren. Dies führt dazu, dass der Entscheidungsprozess länger dauert, da die Kunden sicherstellen wollen, dass sie eine fundierte Entscheidung treffen, die ihren Erwartungen entspricht. Diese Erkenntnis lässt sich direkt auf den Bereich des Coachings übertragen, insbesondere wenn es um hochpreisige Coaching-Angebote geht.

Potenzielle Klienten, die ein Coaching in Erwägung ziehen, investieren oft mehr Zeit in die Recherche und Informationsbeschaffung, bevor sie eine endgültige Entscheidung treffen. Um diesen Entscheidungsprozess zu unterstützen und das Vertrauen der Klienten zu stärken, ist es entscheidend, umfassende und transparente Informationen bereitzustellen. Hier können visuelle

Hilfsmittel wie Diagramme über Geschäftsprozesse, Coaching-Sitzungen und spezifische Coaching-Übungen von großem Nutzen sein.

Solche Diagramme können die Struktur und den Ablauf des Coachings klar darstellen und den potenziellen Klienten helfen, die verschiedenen Phasen des Prozesses besser zu verstehen. Beispielsweise könnten Flussdiagramme den Ablauf einer typischen Coaching-Sitzung visualisieren, während andere grafische Darstellungen die verschiedenen Übungsmethoden und deren Nutzen verdeutlichen könnten.

Indem detaillierte und leicht verständliche Diagramme bereitgestellt werden, kann potenziellen Klienten die Sicherheit gegeben werden, eine informierte Entscheidung zu treffen. Dies ist besonders wichtig in einem Markt, in dem die wahrgenommene Investition hoch ist und die Kunden daher mehr Informationen benötigen, um das Risiko einer Fehlentscheidung zu minimieren [LDW21].

Coaching ist oft mit erheblichen Kosten verbunden, was potenzielle Kunden dazu veranlasst, besonders sorgfältig abzuwägen, ob sie diese Investition tätigen möchten. Die Ergebnisse der Studie „Ipsos Global Reputation Monitor“, die sich mit der Thematik ***How reputation and trust affect purchase decisions and marketing efficiency*** befasst und im September 2017 durchgeführt wurde und die Einstellungen von über 23.000 Verbrauchern aus 31 Ländern gegenüber 66 Unternehmen in neun Branchen untersuchte, bieten wertvolle Einblicke in die Preisbereitschaft potenzieller Kunden im Zusammenhang mit Vertrauen. Die Studie zeigt, dass Unternehmen, die ein hohes Maß an Vertrauen genießen, in der Regel höhere Preise verlangen können, während Unternehmen mit geringerem Vertrauen häufig Rabatte anbieten müssen.

Dies kann auch relevant für den Coaching-Bereich sein, da hier das Vertrauen der Klienten in die Expertise des Coaches entscheidend ist. Die Studie verdeutlicht, dass Vertrauen 78 % der Varianz in der Bereitschaft zur Zahlung eines Preisaufschlags erklärt. Da Coaching eine kostenintensive Dienstleistung ist, ist es umso wichtiger, das Vertrauen der potenziellen Klienten zu gewinnen. Diagramme, die die Coaching-Prozesse und die Expertise des Coaches anschaulich darstellen, können dazu beitragen, dieses Vertrauen aufzubauen. Sie können Transparenz bieten und unterstreichen die Kompetenz des Coaches, was potenziellen Kunden die Entscheidung erleichtert und ihre Bereitschaft erhöht, in ein Coaching zu investieren.

2.3 Fragestellung und Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit widmet sich der zentralen Fragestellung, ob durch den Einsatz von Prozessmodellierung, insbesondere mithilfe von (BPMN-)Diagrammen, den beiden identifizierten Problemen im Coaching-Bereich wirksam begegnet werden kann. Konkret wird untersucht, inwiefern visuelle Darstellungen von Prozessen dazu beitragen können, das Verständnis und die Durchführung von Coaching-Übungen zu verbessern sowie potenziellen Klienten eine klarere Vorstellung von Coaching zu vermitteln und ihre Unsicherheit gegenüber dem Nutzen von Coaching zu verringern.

Durch das Entgegenwirken der ersten Problemstellung soll es angehenden Coaches erleichtert werden, die Coaching-Übungen zu erlernen, indem die rein textuelle Beschreibung der Übungen durch unterstützende visuelle Diagramme ergänzt wird. Diese Diagramme sollen dabei helfen, komplexe Übungsabläufe verständlicher und greifbarer zu machen, was zu einer effizienteren und sichereren Anwendung der Methoden führt. Wenn Coaches den nächsten Schritt einer Übung nicht mehr im Gedächtnis haben, sollen Diagramme eine strukturierte Hilfestellung bieten, die eine zügige Wiederaufnahme des Übungsprozesses ermöglicht.

Das Ziel dieser Arbeit besteht zudem darin, einen Beitrag zur Aufklärung über das Thema Coaching zu leisten. Im Hinblick auf die zweite Problemstellung sollen durch die Visualisierung und Strukturierung von Coaching-Prozessen potenzielle Klienten eine Hilfestellung geboten bekommen, zu entscheiden, ob und vor allem bei welchem Anbieter, ein Coaching für sie persönlich sinnvoll ist. Letztlich zielt die Arbeit darauf ab, das Vertrauen in Coaching als effektives Mittel zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung zu stärken und die Hemmschwelle zur Nutzung solcher Angebote zu senken.

Das Meta-Ziel dieser Arbeit ist es, die beiden Disziplinen Wirtschaftsinformatik und Psychologie so zu vereinen, dass daraus ein Mehrwert für die Gesellschaft entsteht. Durch die Anwendung von Methoden der Wirtschaftsinformatik, insbesondere der Prozessmodellierung, auf psychologische Coaching-Prozesse soll aufgezeigt werden, wie technische Werkzeuge und psychologische Ansätze gemeinsam dazu beitragen können, komplexe Themen verständlicher und zugänglicher zu machen. Diese interdisziplinäre Herangehensweise zielt darauf ab, das Potenzial beider Fachrichtungen optimal zu nutzen und damit einen nachhaltigen Beitrag zur Weiterentwicklung und zum Wohl der Gesellschaft zu leisten.

3 Grundlagen der Prozessmodellierung

In diesem Kapitel wird die Prozessmodellierung erläutert und dabei insbesondere auf die BPMN-Notation eingegangen.

3.1 Einführung in die Prozessmodellierung

Ein Geschäftsprozess wird definiert als eine Menge von manuellen, teil-automatisierten oder automatisierten Aktivitäten, die in einer Organisation nach bestimmten Regeln und auf ein spezifisches Ziel hin ausgeführt werden. Diese Aktivitäten sind miteinander verbunden durch betroffene Personen, Maschinen, Dokumente und Betriebsmittel [Ob96].

Bevor Systementwickler Programme erstellen oder Systemanalytiker Geschäftsprozesse anpassen und verbessern können, benötigen sie ein Geschäftsprozessmodell, das die wesentlichen Arbeitsschritte, eingesetzten Ressourcen und verantwortlichen Personen detailliert darstellt [DKO17].

Ein Geschäftsprozessmodell ist eine Beschreibung aller relevanten Aspekte eines Geschäftsprozesses unter Verwendung einer Modellierungssprache [Ob96].

Laut [DKO17] bezieht sich das Geschäftsprozessmanagement auf eine umfassende Sammlung von Konzepten, Methoden und Werkzeugen, die zur Definition, Verwaltung, Durchführung und Analyse von Geschäftsprozessen eingesetzt werden und Ziel ist es, Fehlerquellen zu identifizieren, Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen und eine kontrollierte Ausführung der Prozesse zu gewährleisten. Es geht somit weit über die reine Darstellung von Prozessen hinaus und erfordert eine Kombination verschiedener Methoden und Techniken, die unter dem Begriff Geschäftsprozessmanagement zusammengefasst werden [Aa12; We12].

Des Weiteren führt [DKO17] an, dass viele verschiedene Modellierungssprachen zur Verfügung stehen, um Geschäftsprozesse zu modellieren, wie zum Beispiel Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK), Business Process Model and Notation (BPMN) [FrRü16], UML-Aktivitätsdiagramme [KSH18] und Petri-Netze [Pe62]. Bei der Auswahl einer Modellierungssprache ist es entscheidend, dass der Modellierer die spezifischen Anforderungen berücksichtigt, die die gewählte Sprache erfüllen muss [Ob96].

In dieser Arbeit liegt der Fokus zunächst auf der Business Process Model and Notation (BPMN 2.0).

3.2 Business Process Model and Notation (BPMN)

Die Business Process Model and Notation (BPMN) wird von [DKO17] als eine weit verbreitete grafische Modellierungssprache beschrieben, die sowohl die Geschäftsprozessmodellierung als auch die Prozessimplementierung unterstützt. Wie [DKO17] ausführlich darlegt, wurde BPMN mit dem Ziel entwickelt, eine leicht verständliche Notation für alle Anwendergruppen bereitzustellen. Dies umfasst Analysten, die erste Entwürfe erstellen, technische Entwickler, die

für die Implementierung verantwortlich sind und Manager, die die Prozesse verwalten und überwachen.

Darüber hinaus wird BPMN von [DKO17] in fünf Basiskategorien, dargestellt in Abbildung 3.1, unterteilt, was eine flexible und umfassende Anwendung in verschiedenen Phasen des Geschäftsprozessmanagements ermöglicht.

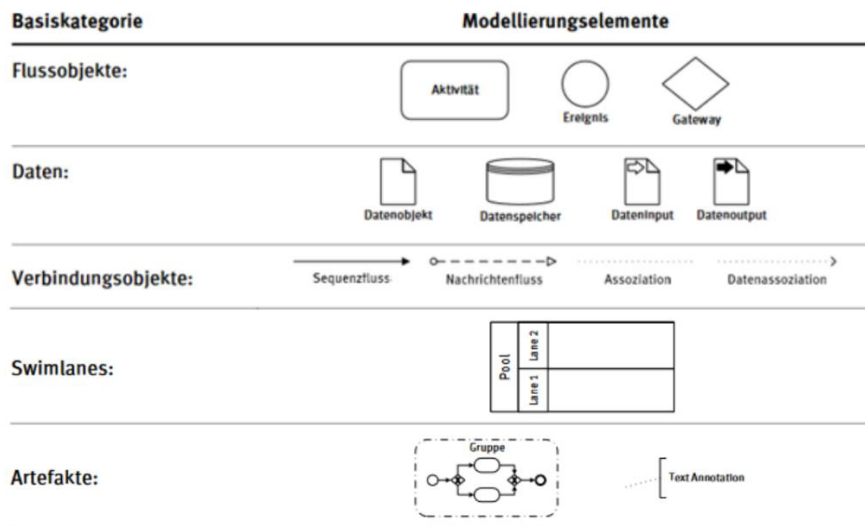


Abbildung 3.1: BPMN Basiskategorien und Modellierungselemente nach [DKO17]

Geschäftsprozesse lassen sich [DKO17] zufolge aus verschiedenen Blickwinkeln mit unterschiedlichen Arten von BPMN-Diagrammen modellieren, wie beispielsweise Prozessdiagramme, Choreographiediagramme, Kollaborationsdiagramme und Konversationsdiagramme.

Die Modellierungselemente werden von [DKO17] im Folgenden in Abbildung 3.2 wie dargestellt näher ausgeführt.

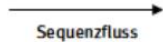
Modellierungselement	Beschreibung
	– Arbeitsschritt innerhalb eines Geschäftsprozesses – Kann atomar sein oder eine Vergrößerung/Verfeinerung darstellen
	– Tritt zu Beginn, im Verlauf oder am Ende eines Geschäftsprozesses auf und hat eine Ursache oder eine Wirkung – Im Allgemeinen erfordert oder ermöglicht ein Ereignis eine Reaktion
	– Können einen Kontrollfluss verzweigen/aufspalten oder zusammenführen/synchronisieren
	– Kann zur Modellierung von Daten unabhängig von ihren physikalischen Eigenschaften verwendet werden – Kann in analoger oder digitaler Form vorliegen und Daten bzw. auch Datensätze beinhalten
	– Ein Pool und eine Lanes repräsentiert die Verantwortlichkeit für eine Aktivität – Ein Pool oder eine Lane können eine Organisation, eine Rolle oder ein System repräsentieren – Es besteht die Möglichkeit, private und öffentliche Pools zu modellieren – Die Reihenfolge des Informationsaustausches wird mittels der Nachrichtenflüsse visualisiert
   	– Ein Sequenzfluss definiert die Ausführungsreihenfolge von Aktivitäten – Ein Nachrichtenfluss symbolisiert den Informationsaustausch über organisatorische Grenzen hinweg – Eine Datenassoziation verknüpft Datenelemente mit Aktivitäten, Prozessen oder Aufruf-Aktivitäten – Eine Assoziation verknüpft ein Kompensationsereignis mit einer Kompensationsaktivität und visualisiert die Beziehung zwischen Artefakten und anderen Modellierungselementen

Abbildung 3.2: BPMN Modellierungselemente und Beschreibung nach [DKO17]

Im Folgenden werden spezifische Modellierungselemente vorgestellt, die in den in Kapitel 4 demonstrierten Coaching-Prozessen Verwendung finden.

Nachrichtenereignis: In vielen Prozessen wird irgendwann eine Kommunikation erforderlich, die in BPMN durch ein Nachrichtenereignis dargestellt werden kann, erkennbar am Symbol eines kleinen Briefumschlags. Die allgemeinen Einsatzmöglichkeiten dieses Nachrichtenereignisses sind in der Abbildung 3.3 dargestellt. Diese Aussagen basieren auf den Ausführungen von [FrRü16].

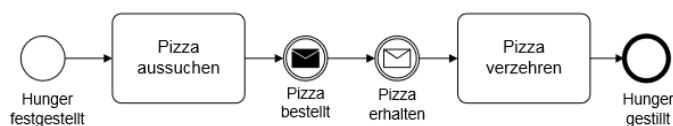


Abbildung 3.3: BPMN Nachrichtenereignis Beispiel von [FrRü16]

Zeitereignis: Das Zeitereignis ist anhand des Uhersymbols erkennbar; die möglichen Anwendungsbereiche werden von [FrRü16] ausführlich erläutert. Beispiele sind in Abbildung 3.4 vorzufinden.

Die Quelle führt folgende Beispiele an, wie ein Zeitereignis eingesetzt werden kann:

Als **Startereignis** kann es genutzt werden, um einen Prozess

- in Intervallen zu starten,
- regelmäßig zu einem bestimmten Zeitpunkt zu starten,
- in zeitlicher Relation zu einem anderen Ereignis zu starten,
- einmalig zu einem bestimmten Zeitpunkt zu starten.

Als **Zwischenereignis** kann es den Prozess anhalten, bis

- ein definierter Zeitpunkt erreicht ist,
- eine definierte Zeitspanne verstrichen ist,
- ein Zeitpunkt erreicht ist, der in Relation zu einem anderen Ereignis steht.

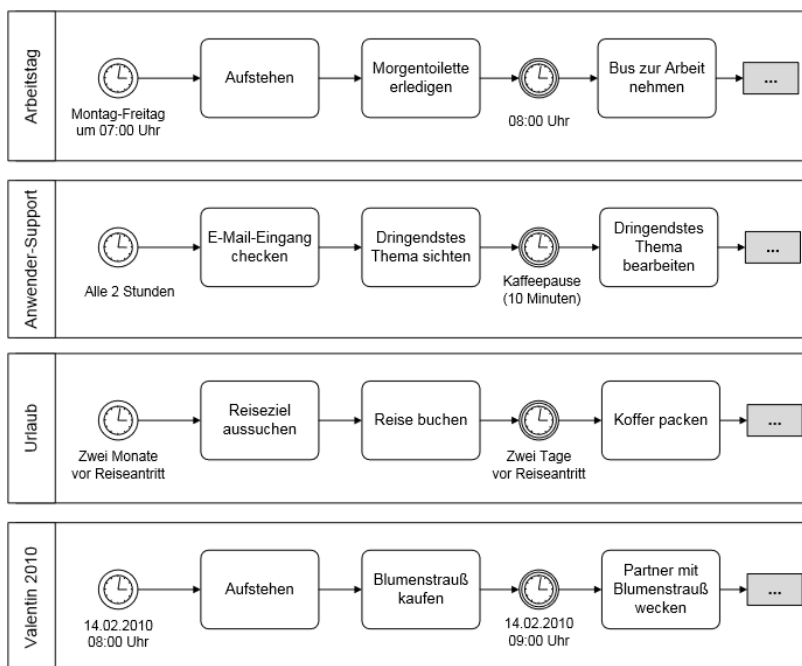


Abbildung 3.4: BPMN Zeitereignis Beispiele von [FrRü16]

Zwischenereignis: Um einen Prozess fortzusetzen, kann es laut [FrRü16] erforderlich sein, dass ein bestimmtes Zwischenereignis eintritt. Dies wird in Abbildung 3.5 verdeutlicht: Nachdem Aufgabe 1 abgeschlossen ist, muss zuerst Ereignis 1 eintreten, bevor mit Aufgabe 2 fortgefahren werden kann.



Abbildung 3.5: BPMN Zwischenereignis von [FrRü16]

XOR-Gateway: [FrRü16] beschreibt die Modellierungsschritte eines XOR-Gateways folgendermaßen:

- 1. Schritt:** Zuerst wird eine Aufgabe modelliert, die die Grundlage für die Entscheidung im XOR-Gateway bildet.
- 2. Schritt:** Im Anschluss wird das XOR-Gateway mit einer Frage modelliert, deren mögliche Antworten sich gegenseitig ausschließen.
- 3. Schritt:** Für jede mögliche Antwort wird ein ausgehender Pfad (Sequenzfluss) modelliert und entsprechend beschriftet.

Abbildung 3.6 liefert ein anschauliches Beispiel.

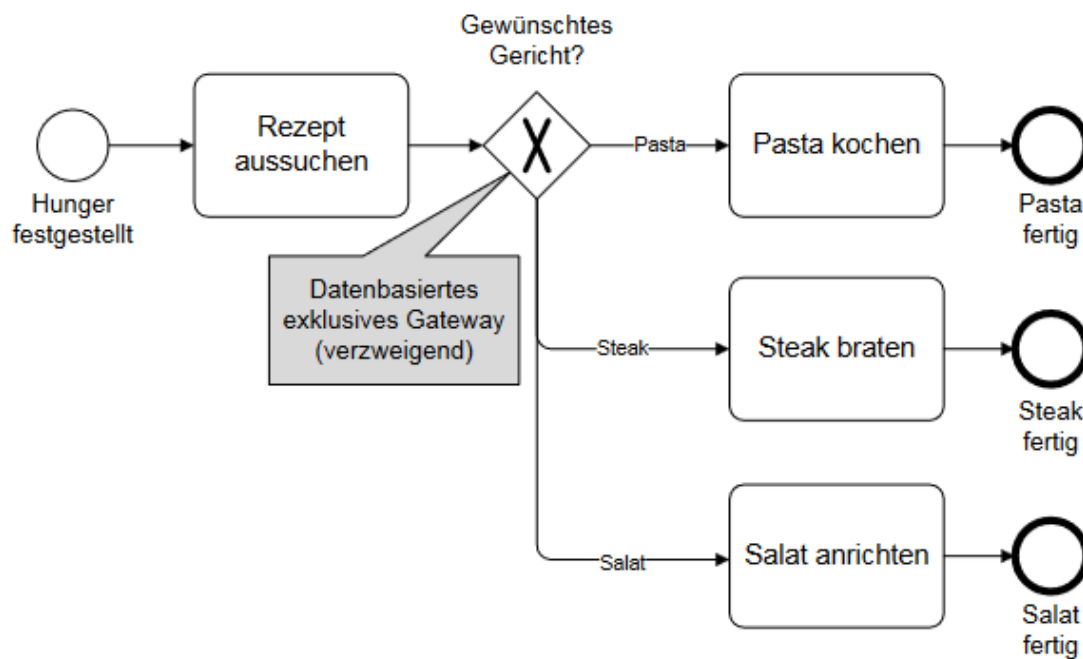


Abbildung 3.6: BPMN XOR-Gateway von [FrRü16]

4 Prozesse im Coaching

Um die Schritte im Coaching als Prozesse darzustellen, wird eine Orientierung an den von Günther Hansen in seinem Werk [Ha20] vorgestellten Coaching-Phasen gewählt. Zwar können die spezifischen Phasen je nach Akademie oder Dienstleister variieren, doch die beschriebenen Phasen bieten eine hilfreiche Orientierung.

Durch die Zusammenfassung des Coachings in insgesamt fünf Phasen wird ein klarer Überblick in komplizierten Beratungssituationen ermöglicht, was dazu beiträgt, den Coaching-Prozess effektiv zu lenken. Es wird dabei betont, dass sowohl **der gesamte Coaching-Prozess** als auch **jede einzelne Sitzung** in fünf Phasen unterteilt werden können.

Die fünf von [Ha20] benannten Phasen sind:

1. Kennenlern- & Kontaktphase
2. Inhaltliche Orientierung
3. Untersuchung des Klienten-Anliegens und seines Umfelds
4. Veränderungsphase
5. Zielerreichung und Abschluss

In den folgenden Abschnitten wird eine individuelle Auseinandersetzung mit den einzelnen Coaching-Phasen vorgenommen. Dabei wird jede Phase sukzessive analysiert und erläutert. Zusätzlich wird zu jeder Phase ein entsprechendes BPMN-Diagramm präsentiert, das den Prozessablauf visuell darstellt und zur Verdeutlichung der jeweiligen Schritte im Coaching-Prozess dient.

4.1 Kennenlern- & Kontaktphase (Phase 1)

Die *Kennenlern- und Kontaktphase* wird so beschrieben, dass zu Beginn des Coaching-Prozesses der erste Kontakt erfolgt, bei dem die Klienten in einer Orientierungsphase sind. In dieser Phase wird geklärt, ob ein Coaching für sie überhaupt geeignet und sinnvoll ist. Dieser Entscheidungsprozess ist von großer Bedeutung und kann bereits als Teil des Klärungsprozesses betrachtet werden. Der Coach legt durch das Vorgespräch und erste Interventionen den Grundstein für die spätere Beratungsbeziehung, die eine wichtige Basis für das Coaching darstellt [Ha20].

Das BPMN-Diagramm in Abbildung 4.1 für die erste Phase des Coaching-Prozesses (*Kennenlern- & Kontaktphase*) veranschaulicht einen Prozess, der die Kontaktaufnahme und Entscheidungsfindung im Coaching-Kontext abbildet. Der Prozess ist in zwei Lanes unterteilt, die die Rollen des Klienten und des Coaches darstellen.

Der Prozess startet mit dem Klienten, der die Initiative ergreift und Kontakt mit dem Coach aufnimmt, um ein Coaching anzufragen. Nachdem der Klient diese Anfrage gesendet hat, tritt eine Wartephase ein, modelliert durch ein Zeitereignis, in der der Klient auf eine Antwort vom Coach wartet.

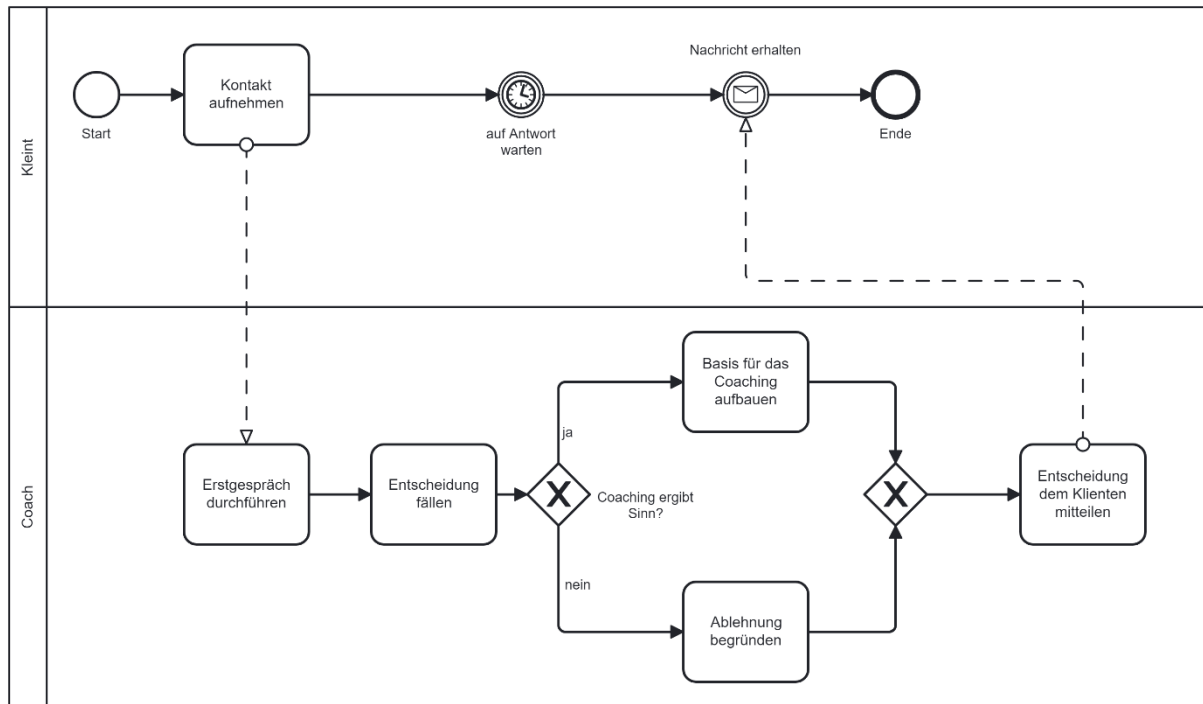


Abbildung 4.1: Coaching-Phase 1 in BPMN

Parallel dazu empfängt der Coach die Kontakthanfrage und führt daraufhin ein Erstgespräch mit dem Klienten durch, um die Situation besser zu verstehen und eine fundierte Entscheidung treffen zu können. Dieses Gespräch ist entscheidend, um die Bedürfnisse des Klienten zu klären und die Basis für eine mögliche Coaching-Beziehung zu schaffen.

Nach dem Erstgespräch entscheidet der Coach, ob ein Coaching sinnvoll ist. Diese Entscheidung wird in einem XOR-Gateway (exklusives Gateway mit Optionen, die sich gegenseitig ausschließen) dargestellt, das zwei mögliche Ausgänge hat: Wenn der Coach zu dem Schluss kommt, dass ein Coaching sinnvoll ist, baut er die Basis für das Coaching auf, um die Zusammenarbeit zu vertiefen. Sollte der Coach jedoch entscheiden, dass ein Coaching nicht zielführend ist, formuliert er eine Begründung für die Ablehnung.

Unabhängig von der Entscheidung teilt der Coach das Ergebnis dem Klienten mit. Dies wird durch ein Nachrichtenereignis im Diagramm veranschaulicht, das die Kommunikation zwischen Coach und Klient darstellt. Der Prozess endet schließlich, nachdem der Klient die Entscheidung des Coaches erhalten hat.

Dieses Diagramm verwendet verschiedene BPMN-Elemente wie Aktivitäten, Gateways, und Nachrichtenflüsse, um den Ablauf des Prozesses klar und strukturiert darzustellen. So wird der gesamte Prozess von der ersten Kontaktaufnahme bis zur finalen Entscheidung nachvollziehbar und transparent abgebildet.

4.2 Inhaltliche Orientierung (Phase 2)

Die zweite Phase des Coaching-Prozesses ist als eine Phase der *inhaltlichen Orientierung* zu verstehen. In dieser Phase lernen sich Coach und Klient besser kennen, wodurch die Beziehung

zwischen beiden weiter gefestigt wird. Das Ziel ist es, das weitere Vorgehen zu klären und die Beratungsbeziehung zu stärken. Hierbei werden die ersten Anliegen der Klienten sondiert. Es zeigt sich oft, dass die zu Beginn genannten Themen nicht immer die eigentlichen Kernprobleme sind, sich dennoch für den diagnostischen Prozess als äußerst wertvoll erweisen und vom Coach ernst genommen werden sollten, da sie den Einstieg in die tiefere Analyse ermöglichen [Ha20].

Phase 2 des Coaching-Prozesses, wie sie im BPMN-Diagramm modelliert ist, stellt sich wie in Abbildung 4.2 dar.

Zu erwähnen: Um ein besseres Verständnis der Coaching-Phasen zu gewährleisten, wird im Pool der BPMN-Diagramme von Phasen 2-5 **bewusst** lediglich der Name der jeweiligen Phase angegeben, ohne dabei strikt auf die korrekte Syntax gemäß BPMN-Regeln zu achten.

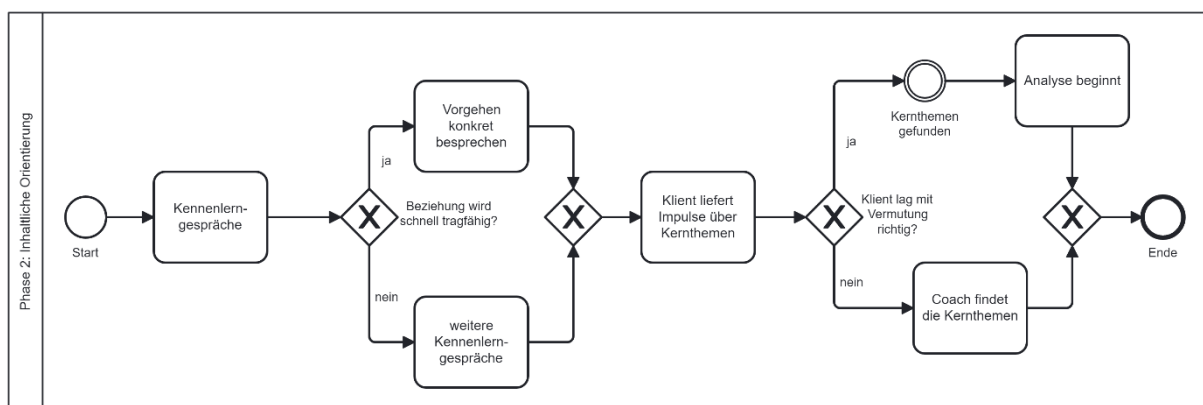


Abbildung 4.2: Coaching Phase 2 in BPMN

Das BPMN-Diagramm beschreibt den Prozess der *inhaltlichen Orientierung* im Coaching. Der Prozess beginnt mit einem Kennenlerngespräch, bei dem die Grundlage für die Beziehung zwischen Coach und Klient geschaffen wird. Im Anschluss folgt eine Entscheidung, ob die Beziehung schnell tragfähig wird. Ist dies der Fall, wird das konkrete Vorgehen im Coaching besprochen. Wenn nicht, werden weitere Kennenlerngespräche durchgeführt, um die Beziehung zu festigen.

Nach der Besprechung des Vorgehens liefert der Klient Impulse über mögliche Kernthemen. Diese Impulse werden geprüft, ob sie als Kernthemen gelten. Wenn dies der Fall ist, beginnt die Analyse. Ist dies nicht der Fall, liegt es am Coach, die Kernthemen zu finden, woraufhin der Prozess endet.

4.3 Untersuchung des Klienten-Anliegens und seines Umfelds (Phase 3)

Die dritte Phase des Coaching-Prozesses ist eine vertiefte *Untersuchung des Anliegens des Klienten und seines Umfelds*. In dieser Phase werden oft zusätzliche Themen entdeckt, die neben dem ursprünglichen Anliegen existieren. Diese Erkenntnisse sind das Resultat der

vorhergehenden Orientierungsphase und diese Analysephase dient dazu, das eigentliche Anliegen des Klienten präzise herauszuarbeiten, wie [Ha20] beschreibt. Dies ist entscheidend, um eine tatsächliche Veränderungsarbeit zu ermöglichen, sonst kann es vorkommen, dass der Fokus auf ein falsches Anliegen gelegt wird, somit an der falschen Stellschraube gedreht wird, was den gesamten Prozess ineffektiv machen könnte. Es soll das eigentliche Anliegen identifiziert werden, um nicht an etwas Falschem zu arbeiten.

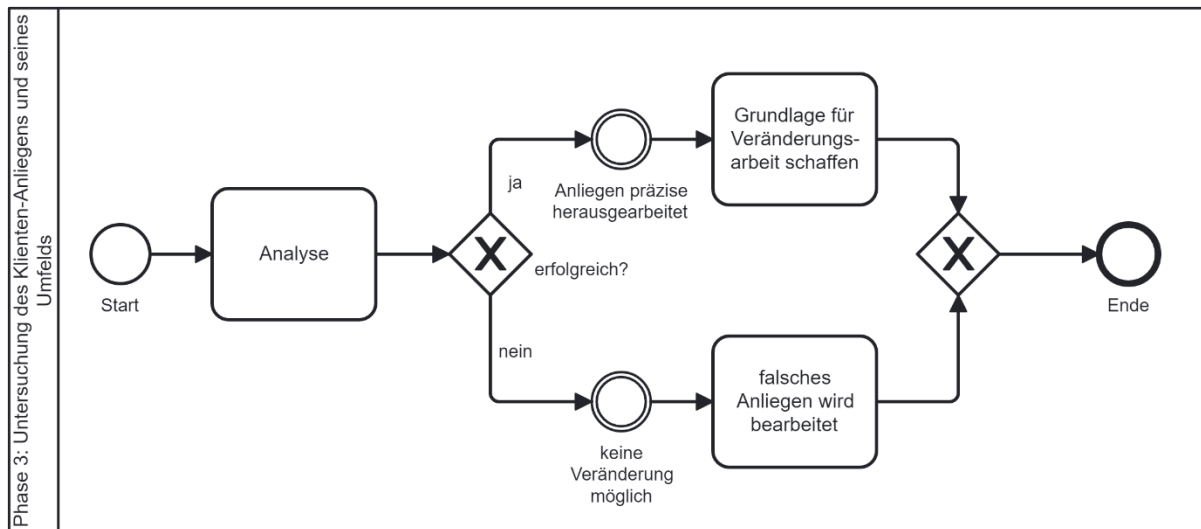


Abbildung 4.3: Coaching Phase 3 in BPMN

Das BPMN-Diagramm in Abbildung 4.3 stellt die Phase 3, *Untersuchung des Klienten-Anliegens und seines Umfelds* im Coaching-Prozess dar. Diese Phase konzentriert sich auf die detaillierte Analyse des vom Klienten eingebrachten Anliegens und seiner Umstände, um sicherzustellen, dass das richtige Problem identifiziert und bearbeitet wird.

Der Prozess beginnt mit einer allgemeinen Analyse, die den Start dieser Phase markiert. Nach der Analyse erfolgt eine Entscheidung, die in einem XOR-Gateway dargestellt wird. Hier wird geprüft, ob das Anliegen präzise herausgearbeitet werden konnte. Wenn dies der Fall ist, wird die Grundlage für die Veränderungsarbeit geschaffen, was den nächsten Schritt im Coaching-Prozess darstellt und den Prozess zu einem erfolgreichen Abschluss führt.

Falls die Analyse jedoch nicht erfolgreich war und demnach das Anliegen nicht korrekt identifiziert wurde, wird ein falsches Anliegen bearbeitet und es ist keine ausschlaggebende Veränderung beim Klienten möglich - im Diagramm als Zwischenereignis dargestellt.

Dieses Diagramm verdeutlicht die Bedeutung einer genauen und richtigen Analyse im Coaching-Prozess. Es zeigt, wie wichtig es ist, das wahre Anliegen des Klienten zu identifizieren, um die Basis für eine effektive Veränderungsarbeit zu schaffen. Andernfalls besteht, wie beschrieben, die Gefahr, dass durch die gemeinsame Zusammenarbeit nicht die gewünschten Ergebnisse erzielt werden.

4.4 Veränderungsphase (Phase 4)

Die *Veränderungsphase* wird im Werk [Ha20] als oft die zentrale Phase im Coaching beschrieben, weil hier sichtbare Veränderungen stattfinden. Zudem betont der Autor, dass diese Phase auf den vorherigen Phasen aufbaut und die Veränderungen meist schon früher begonnen haben. In der Veränderungsphase werden diese Entwicklungen gezielt angesprochen und verstärkt. Letztlich stellt er klar, dass diese Phase zwar wichtig ist, jedoch als Teil eines umfassenden Prozesses nicht wichtiger als die anderen Phasen des Coachings betrachtet werden sollte.

Die Modellierung der vierten Phase des Coaching-Prozesses in BPMN ist nicht ganz offensichtlich, da die Darstellung der Veränderungsphase letztlich vom Modellierenden abhängt, der entscheidet, wie die Veränderung im konkreten Fall abgebildet werden soll. Im Folgenden wird ein trivialer Weg von vielen verschiedenen Optionen demonstriert.

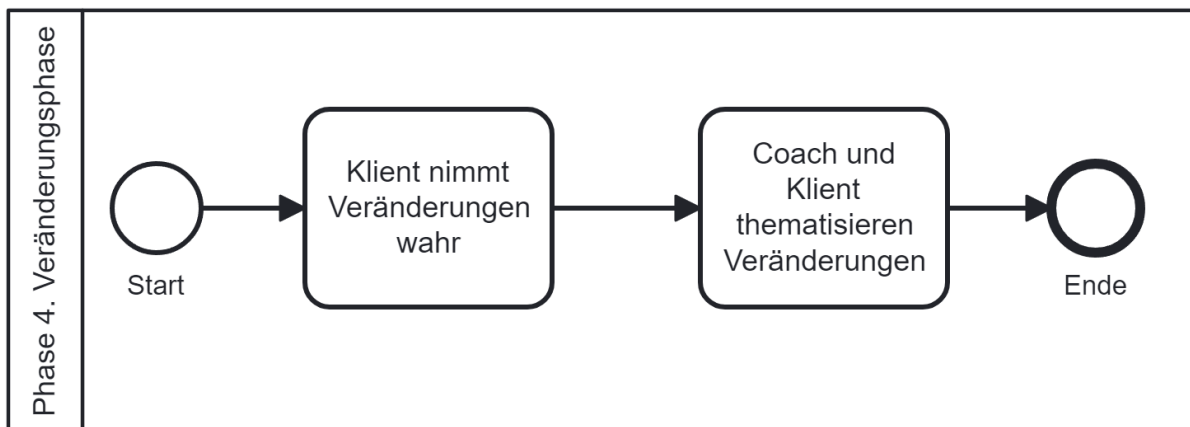


Abbildung 4.4: Coaching Phase 4 in BPMN

Abbildung 4.4 stellt Phase 4, die *Veränderungsphase* im Coaching-Prozess dar. Diese Phase fokussiert sich auf die Wahrnehmung und Thematisierung von Veränderungen, die im Verlauf des Coachings auftreten.

Der Prozess beginnt mit dem Start-Ereignis, das den Übergang in die Veränderungsphase markiert. Die erste Aktivität in dieser Phase ist, dass der Klient die Veränderungen wahrnimmt, die im Coaching-Prozess oder in seinem persönlichen Kontext auftreten. Dies zeigt an, dass die Veränderung zunächst auf der Seite des Klienten registriert wird, was ein wichtiger Schritt in der Weiterentwicklung ist.

Im nächsten Schritt erfolgt eine gemeinsame Reflexion dieser Veränderungen durch den Klienten und den Coach. Diese Aktivität wird im Diagramm durch die Aufgabe "Klient und Coach thematisieren Veränderungen" dargestellt. In diesem Schritt werden die Veränderungen bewusst gemacht, diskutiert und weiter vertieft, um sicherzustellen, dass sie nachhaltig und zielgerichtet sind.

Der Prozess endet schließlich mit einem End-Ereignis, das das formale Ende der Veränderungsphase kennzeichnet. Dieses Diagramm zeigt einen eher einfachen und geradlinigen Ablauf, der den Fokus auf die Wahrnehmung und Besprechung von

Veränderungen legt, ohne komplexere Dynamiken oder mögliche Rückschritte abzubilden. Es veranschaulicht einen möglichen Weg, diese vierte Phase im Coaching-Prozess in BPMN zu modellieren.

4.5 Zielerreichung und Abschluss (Phase 5)

Die *Abschlussphase* des Coachings ist nach [Ha20] ein unverzichtbarer Teil des gesamten Prozesses. Die Quelle betont, dass dieser Abschluss professionell gestaltet werden sollte, um den Klienten in ihrer langfristigen Entwicklung zu unterstützen. Darüber hinaus bietet diese Phase dem Coach die Möglichkeit, wertvolle Impulse für seine eigene Weiterentwicklung zu gewinnen und seine Methoden sowie die Interventionsplanung kritisch zu überprüfen. Auch wenn das Coaching vorzeitig beendet wird, ist es wichtig, die Abschlussphase dennoch durchzuführen, um den begonnenen Prozess angemessen abzuschließen. Diese Phase ist somit sowohl für den Klienten als auch für den Coach von zentraler Bedeutung.

Eine Möglichkeit die fünfte Phase des Coaching-Prozesses in BPMN darzustellen, sieht folgendermaßen aus:

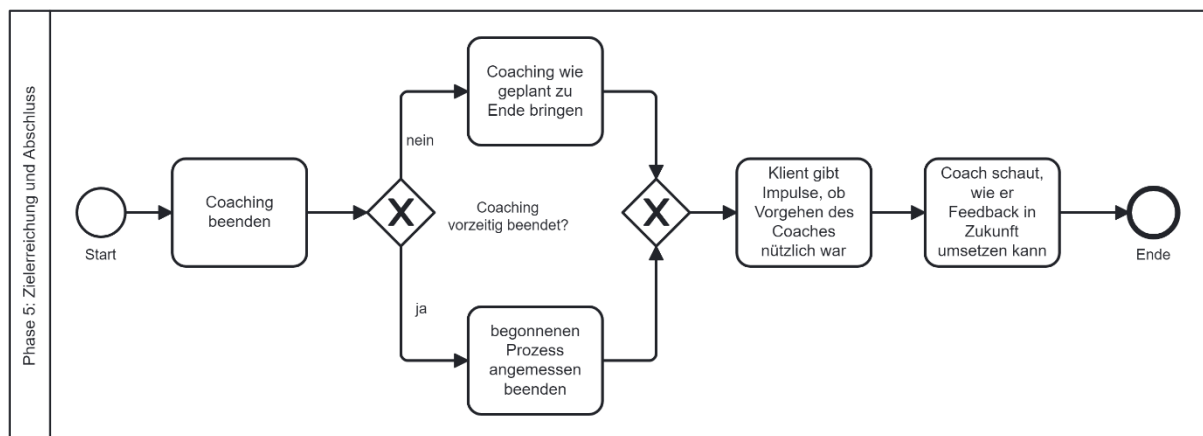


Abbildung 4.5: Coaching Phase 5 in BPMN

Das BPMN-Diagramm in Abbildung 4.5 stellt die Phase 5 *Zielerreichung und Abschluss* eines Coaching-Prozesses dar und beschreibt, wie der Prozess sowohl bei einer regulären als auch bei einer vorzeitigen Beendigung des Coachings durchgeführt wird. Unabhängig davon, ob das Coaching wie geplant oder vorzeitig beendet wird, sieht der Abschluss in beiden Fällen ähnlich aus: Der Coach erhält wichtige Impulse vom Klienten, die ihm helfen, seine Vorgehensweise zu reflektieren und sich für zukünftige Coachings weiterzuentwickeln.

Zu Beginn wird überprüft, ob das Coaching vorzeitig beendet wurde. Falls dies der Fall ist, wird der begonnene Prozess angemessen abgeschlossen, um sicherzustellen, dass auch in dieser Situation ein strukturierter und professioneller Abschluss stattfindet. Dies ist entscheidend, um die Qualität des Coachings zu gewährleisten, selbst wenn die ursprünglichen Ziele nicht vollständig erreicht wurden.

In beiden Szenarien – ob regulär oder vorzeitig beendet – gibt der Klient anschließend Feedback, indem er Impulse darüber gibt, wie er die Interventionen und Vorgehensweisen des Coaches wahrgenommen hat. Dieses Feedback ist für den Coach von zentraler Bedeutung, da es ihm ermöglicht zu evaluieren, inwiefern seine Methoden und Interventionen nützlich waren. Darüber hinaus hilft es dem Coach, zu erkennen, wie er sein Vorgehen in zukünftigen Coaching-Sitzungen verbessern kann.

Der strukturierte Abschlussprozess unterstreicht die Bedeutung der Reflexion für den Coach und betont, dass der Lern- und Entwicklungsprozess für den Coach durch das Feedback des Klienten unterstützt wird.

4.6 Beispiel einer Coaching-Übung

In diesem Abschnitt wird eine Coaching-Übung sowohl textuell als auch in Form eines BPMN-Diagramms präsentiert.

Im Rahmen der Modellierung wird zunächst der gesamte Prozess rund um die Coaching-Übung abgebildet. Dabei werden alle Aktivitäten erfasst, die vom Coach unabhängig von der spezifischen Übung durchgeführt werden. Die Coaching-Übung selbst stellt dabei lediglich einen Subprozess dar, der in den übergeordneten Gesamtprozess eingebettet ist. Abbildung 4.6 zeigt den allgemeinen Coaching-Prozess in BPMN.

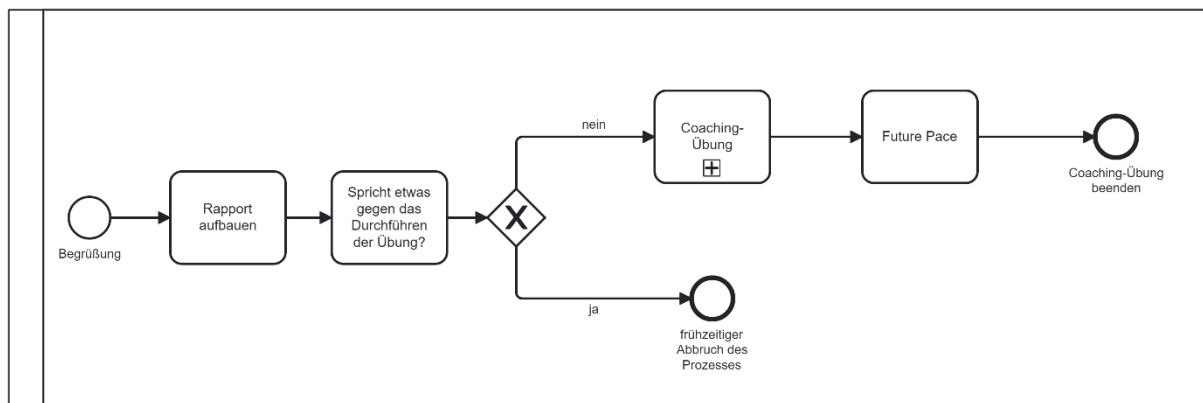


Abbildung 4.6: Allgemeiner Coaching-Prozess in BPMN

Im Folgenden eine Erläuterung der Fachwörter:

1. **Rapport:** der Prozess, durch den man eine Beziehung gegenseitigen Vertrauens und Verstehens mit anderen Menschen aufbaut [Ha20]
2. **Öko-Check:** Prüfung der Verträglichkeit eines Ziels mit anderen Aspekten des Menschen [nlpz24]
3. **Future Pace:** „Schritt in die Zukunft“, im Geiste durchspielen, wie man das erwünschte Verhalten einsetzen wird [Ha20]

Der dargestellte Prozess beginnt mit der **Begrüßung** des Klienten, gefolgt vom **Aufbau von Rapport**, was die Schaffung einer vertrauensvollen Beziehung zwischen Coach und Klient beschreibt. Anschließend wird ein **Öko-Check** durchgeführt, bei dem geprüft wird, ob die geplante Coaching-Übung mit den verschiedenen Lebensbereichen des Klienten im Einklang steht. Daraufhin folgt eine Entscheidung, modelliert mit einem XOR-Gateway: Es wird geprüft, ob etwas gegen die Durchführung der Coaching-Übung spricht. Wenn nichts dagegen spricht, wird die **Coaching-Übung** als Subprozess durchgeführt. Sollte jedoch ein Hindernis vorliegen, wird der Prozess **vorzeitig abgebrochen**, wobei daraufhin eventuelle Gespräche stattfinden, die aus Gründen der Vereinfachung und der Individualität des weiteren Vorhabens in der Modellierung nicht abgebildet sind. Nach erfolgreichem Abschluss der Coaching-Übung erfolgt ein **Future Pace**, in dem der Klient eine Vision für die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse entwickelt. Schließlich endet der Coaching-Prozess.

Nun erfolgt die Auseinandersetzung mit einer exemplarischen Coaching-Übung, die als Subprozess innerhalb des Gesamtprozesses integriert ist.

Die Coaching-Übung zielt darauf ab, persönliche Bedürfnisse und die damit verbundenen Werte in negativ empfundenen Situationen zu identifizieren [Ha20m]. Diese Übung wird im Coaching verwendet, um verdeckte Bedürfnisse aufzudecken und dem Klienten zu helfen, eine innere Ordnung und Klarheit zu finden. Durch das bewusste Nachdenken über vergangene private und berufliche Situationen, in denen der Klient sich unverstanden oder verletzt fühlte, wird es ihm ermöglicht, die zugrunde liegenden emotionalen Bedürfnisse und Werte zu erkennen.

Die Übung wird in zwei Phasen durchgeführt: In der ersten Phase fokussiert sich der Klient auf eine private Situation und in der zweiten Phase auf eine berufliche Situation. Die beiden Phasen werden durch einen sogenannten **Separator** voneinander getrennt. Ein Separator wird laut [nlpz24] als Technik genutzt, um ein bestehendes Muster zu unterbrechen. Dies kann durch eine unerwartete Handlung oder Frage erfolgen, die den aktuellen Gedankengang unterbricht. Ein einfaches Beispiel für einen Separator ist die Frage nach der Uhrzeit oder die Frage nach Unternehmungsplänen für den Nachmittag. Durch die Reflexion und den anschließenden Vergleich der Bedürfnisse und Werte aus beiden Kontexten kann der Klient ein besseres Verständnis für die eigene Werte-Balance im Privat- und Arbeitsleben entwickeln.

In dieser Arbeit wurde die Übung **wörtlich** aus [Ha20m] übernommen und wird im Folgenden dargestellt.

Coaching-Übung: Das Finden von Bedürfnissen in negativ empfundenen Situationen

Ziel der Übung: Finden der eigenen Bedürfnisse und den damit verbundenen Werten (verdecktes Ziel: innere Ordnung erkennen)

Hierfür braucht es: 2-3 Personen, ca. 60 Minuten

Sei im Folgenden **K** der Klient und **C** der Coach. (im Original: **A** ist Klient und **B** ist Coach)

1. **C:** „Denke an eine negative Situation (**privat**) in der Vergangenheit, in der es Dir schlecht ging, in der Du Dich unverstanden und verletzt fühltest. Gehe in Gedanken auf Deiner Timeline zurück zu dieser Situation. Wann genau und wo in welchem Kontext bist Du da? Wer war noch dabei? Vergegenwärtige Dir die Situation genau, was siehst Du, was hörst Du, was macht diese Situation mit Dir?“
2. **C:** „Mach Dir bewusst, was Dir dort fehlte (Mangel). Welches Bedürfnis wurde nicht erfüllt? Welche der damit verbundenen Werte hast Du vermisst?“
3. **C** schreibt die von **K** genannten Werte auf.
4. Separator
5. **C:** Denke jetzt an eine negative Situation (**beruflich**) in der Vergangenheit, in der es Dir schlecht ging, in der Du Dich unverstanden und verletzt fühltest. Gehe in Gedanken zurück zu dieser Situation. Wann genau fand diese Situation statt und in welchem Kontext? Wer war noch dabei? Vergegenwärtige Dir die Situation genau, was siehst Du, was hörst Du da, was macht diese Situation mit Dir?
6. **C:** „Mach Dir bewusst, was Dir dort fehlte (Mangel). Welches Bedürfnis wurde nicht erfüllt? Welche der damit verbundenen Werte hast Du vermisst?“
7. **C** schreibt die von **K** genannten Werte auf.
8. **C:** „Vergleiche nun die Bedürfnisse und die damit verbundenen Werte. Wie leicht denkst Du an negative Werte? Wie ist Deine Werte-Balance im Arbeits- und Privatleben?“
9. Future Pace

Die Übung lässt sich folgendermaßen in BPMN darstellen:

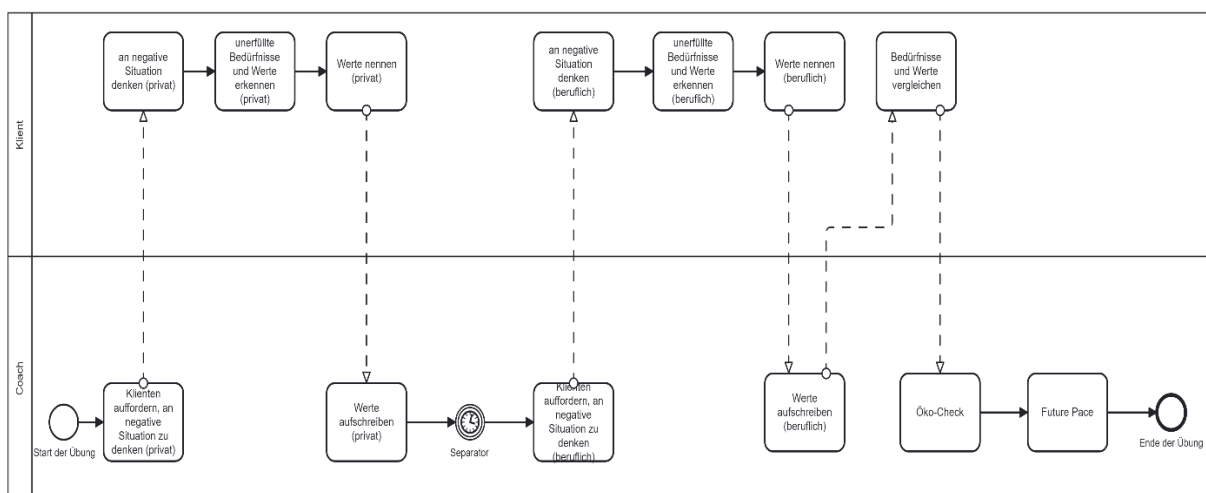


Abbildung 4.7: Beispiel Coaching-Übung in BPMN

Der BPMN-Prozess unterscheidet sich nicht wesentlich von der von [Ha23m] beschriebenen Coaching-Übung, weshalb auf eine ausführliche textuelle Darstellung des Prozesses verzichtet wird. Es ist jedoch erwähnenswert, dass im Modell ein Zeitereignis, das in Abschnitt 3.2 vorgestellt wurde, integriert wurde, das den **Separator** zwischen den beiden Phasen der Übung darstellt.

Abschließend wurde in diesem Abschnitt demonstriert, wie ein Coaching-Prozess mithilfe von BPMN modelliert werden kann und wie eine Coaching-Übung sowohl textuell als auch in BPMN abgebildet werden kann. Diese Darstellung verdeutlicht die Struktur und den Ablauf eines solchen Prozesses, wobei sowohl die übergeordneten, übungsunabhängigen Schritte als auch der detaillierte Subprozess einer Übung berücksichtigt wurden.

4.7 Exkurs: Datenschutzmaßnahmen im Coaching

Der Datenschutz im Coaching ist ein zentraler Aspekt, der sowohl die rechtlichen Anforderungen als auch die ethische Verantwortung des Coaches berührt. Die Verarbeitung personenbezogener Daten muss stets unter Berücksichtigung der Vorgaben der **Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)** erfolgen [dsgvo16], insbesondere, da Klienten häufig sensible Informationen preisgeben. Dies bedeutet, dass Coaches sicherstellen müssen, dass der Umgang mit diesen Daten nicht nur rechtmäßig, sondern auch transparent und fair geschieht.

Sämtliche Ausführungen in diesem Abschnitt beruhen auf der Datenschutzgrundverordnung, die hiermit **geltend für alle der Ausführungen einmalig** durch [dsgvo16] referenziert wird.

Gemäß **Artikel 5 Absatz 1 der DSGVO** gelten die Grundprinzipien der Verarbeitung personenbezogener Daten, wie etwa die Rechtmäßigkeit, Verarbeitung nach Treu und Glauben und Transparenz. Für Coaches bedeutet dies, dass sie ihre Klienten klar darüber informieren müssen, welche Daten erhoben werden, zu welchem Zweck diese verarbeitet werden und wie lange diese gespeichert bleiben. Die Einwilligung der Klienten zur Datenerhebung und -verarbeitung sollte ausdrücklich und freiwillig erfolgen. Dies kann durch eine schriftliche Einwilligungserklärung sichergestellt werden, die dem Klienten den Umfang der Datennutzung verständlich erklärt.

Ein weiterer zentraler Punkt ist das Prinzip der **Datenminimierung (Artikel 5 Absatz 1 Buchstabe c DSGVO)**. Es besagt, dass nur diejenigen Daten erhoben werden dürfen, die für den jeweiligen Zweck notwendig sind. Im Coaching-Kontext sollte dies bedeuten, dass der Coach nur jene Informationen erfragt, die für die Erfüllung des Coaching-Ziels relevant sind. Dabei ist es nicht zulässig, mehr Daten zu erheben als notwendig oder auf Vorrat Informationen zu speichern, die möglicherweise in Zukunft nützlich sein könnten.

Auch die Sicherheit der verarbeiteten Daten spielt eine entscheidende Rolle. **Artikel 32 der DSGVO** fordert von Verantwortlichen, geeignete technische und organisatorische Maßnahmen zu ergreifen, um ein angemessenes Schutzniveau der Daten sicherzustellen. Dies beinhaltet im Coaching den sicheren Umgang mit elektronischen und physischen Daten. Elektronische Klienteninformationen sollten beispielsweise durch Verschlüsselungen und regelmäßige Sicherheitsupdates geschützt werden. Werden physische Unterlagen verwendet, so sollten diese in verschlossenen Schränken aufbewahrt werden, um unbefugten Zugriff zu verhindern. Gerade bei der Verwendung von digitalen Tools oder Cloud-Diensten ist sicherzustellen, dass diese ebenfalls den Vorgaben der DSGVO entsprechen und die Daten in sicheren Umgebungen gespeichert werden.

Ein weiteres Prinzip, das Coaches beachten müssen, ist das der **Zweckbindung (Artikel 5 Absatz 1 Buchstabe b DSGVO)**. Es stellt sicher, dass die erhobenen Daten nur für den ursprünglich festgelegten und legitimierten Zweck genutzt werden. Im Coaching bedeutet dies, dass die Informationen, die im Laufe der Zusammenarbeit gesammelt werden, nicht für andere Zwecke verwendet oder an Dritte weitergegeben werden dürfen, ohne dass hierfür eine erneute Einwilligung des Klienten vorliegt. Ist der Coaching-Prozess abgeschlossen und die Daten werden nicht mehr benötigt, sollten sie gelöscht oder anonymisiert werden, wie es der Grundsatz der **Speicherbegrenzung (Artikel 5 Absatz 1 Buchstabe e DSGVO)** verlangt. Die Dauer der Speicherung personenbezogener Daten sollte so kurz wie möglich gehalten werden, wobei gesetzliche Aufbewahrungsfristen zu berücksichtigen sind.

Hierbei spielt die **Datenlöschung** eine zentrale Rolle. Coaches sind gemäß den Anforderungen der DSGVO verpflichtet, personenbezogene Daten zu löschen, sobald sie für den ursprünglichen Zweck nicht mehr erforderlich sind. Dies betrifft vor allem die Daten ehemaliger Klienten, die nach dem Ende der Coaching-Beziehung nicht länger aufbewahrt werden sollten, es sei denn, es bestehen rechtliche Aufbewahrungspflichten, wie zum Beispiel steuerrechtliche Vorgaben. Der Grundsatz der **Speicherbegrenzung** macht klar, dass personenbezogene Daten nicht länger als notwendig aufbewahrt werden dürfen. Die Datenlöschung sollte systematisch und nachvollziehbar gestaltet sein, wobei automatisierte Prozesse helfen können, sicherzustellen, dass Daten nach Ablauf bestimmter Fristen vollständig gelöscht werden.

Zusätzlich haben Klienten nach **Artikel 17 der DSGVO** das **Recht auf Löschung** („Recht auf Vergessenwerden“), das es ihnen ermöglicht, die vollständige Entfernung ihrer personenbezogenen Daten zu verlangen, insbesondere wenn die Einwilligung widerrufen wurde oder die Daten für die ursprünglichen Zwecke nicht mehr erforderlich sind. Coaches müssen darauf vorbereitet sein, diesen Löschanfragen schnell und umfassend nachzukommen, sowohl in digitalen als auch in physischen Systemen.

Die ordnungsgemäße Löschung personenbezogener Daten stellt nicht nur sicher, dass Klientendaten nicht unnötig lange aufbewahrt werden, sondern schützt auch vor potenziellen Datenschutzverletzungen. Indem Coaches die Löschung ihrer Daten dokumentieren und entsprechende Prozesse implementieren, schaffen sie eine solide Grundlage, um den Datenschutzanforderungen gerecht zu werden und gleichzeitig das Vertrauen ihrer Klienten zu stärken.

Insgesamt ist der Datenschutz im Coaching nicht nur eine rechtliche Verpflichtung, sondern auch ein Ausdruck der Professionalität und des Vertrauensverhältnisses zwischen Coach und Klient. Die Einhaltung der DSGVO sorgt dafür, dass sensible Informationen in einem geschützten Rahmen behandelt werden, und stärkt damit die Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

5 Fallstudien

In diesem Kapitel wird die Methodik der Fallstudien eingehend erörtert, um deren Relevanz und Anwendung im Rahmen der Forschungsarbeit zu verdeutlichen.

5.1 Methodik der qualitativen Fallstudie – Unterstützung der Coaches bei Übungen durch Prozessmodellierung

Die erste Fallstudie befasst sich mit einer qualitativen Untersuchung, in der durch Interviews erhoben wird, inwieweit Diagramme als unterstützende Hilfsmittel bei Coaching-Übungen fungieren und den Coaching-Prozess erleichtern können.

Einleitung

Die erste Fallstudie befasst sich mit einer qualitativen Untersuchung, in der durch Interviews erhoben wird, inwieweit Diagramme als unterstützende Hilfsmittel bei Coaching-Übungen fungieren und den Coaching-Prozess erleichtern können. Das Ziel dieser Fallstudie ist es, zu untersuchen, ob BPMN-Diagramme neben den rein textuellen Beschreibungen von Coaching-Übungen den Coaches bzw. angehenden Coaches dabei helfen, sich die Abläufe der Übungen beim ersten Kennenlernen einer Übung schneller und einfacher einzuprägen als nur durch textuelle Beschreibungen. Besonders wird dabei geprüft, ob Coaches es als hilfreich empfinden, in Notsituationen – beispielsweise beim Vergessen eines Schritts – eine visuelle Darstellung des Übungsablaufs zur Orientierung vor sich zu haben. Diese Untersuchung trägt dazu bei, den potenziellen Mehrwert von Prozessmodellierung im Kontext von Coaching zu bewerten, insbesondere in Bezug auf die schnelle Wiederaufnahme des Übungsprozesses.

Forschungsdesign und -strategie

Für die vorliegende Untersuchung wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt, da es die Erfassung tiefgehender Einblicke in die subjektiven Erfahrungen der Teilnehmer ermöglicht.

Auswahl der Teilnehmer

Die Teilnehmer der Fallstudie wurden nach dem Prinzip des *purposive sampling* ausgewählt, um trotz kleiner Teilnehmerzahl eine möglichst breite Palette an Perspektiven zu gewährleisten. Insgesamt wurden vier Personen ausgewählt, die jeweils unterschiedliche Vorkenntnisse im Bereich Coaching und BPMN-Diagramme hatten: eine Person mit Coaching-Erfahrung ohne BPMN-Kenntnisse, eine mit BPMN-Kenntnissen ohne Coaching-Erfahrung, eine mit Erfahrung in beiden Bereichen und eine ohne Vorkenntnisse in beiden Bereichen. Diese Auswahl ermöglichte eine möglichst differenzierte Betrachtung der Fragestellung.

Durchführung der Fallstudie

Die Fallstudie wurde in Form von zwei nacheinander durchgeführten Übungen umgesetzt, bei denen die Teilnehmer zunächst eine Coaching-Übung nur in Textform erhielten und anschließend eine weitere Übung, die zusätzlich durch ein BPMN-Diagramm unterstützt wurde. Die Teilnehmer erhielten zunächst die Übung mit rein textueller Beschreibung und

hatten anschließend 10 Minuten Zeit, sich diese durchzulesen und einzuprägen. Nachdem die Übung ausgeblendet wurde, mussten sie ihre Vorgehensweise aus dem Gedächtnis heraus erklären, ohne das Blatt mit der Beschreibung vor Augen zu haben. Nach einer 5-minütigen Pause erhielten die Teilnehmer eine weitere Übung, die in ihrem Umfang nahezu identisch mit der ersten Übung war, jedoch durch ein BPMN-Diagramm unterstützt wurde. Auch hier hatten sie 10 Minuten Zeit, sich die Übung einzuprägen, bevor sie aufgefordert wurden, ihre Vorgehensweise aus dem Gedächtnis heraus zu erklären, ohne das Diagramm oder den Text vor Augen zu haben.

Am Ende der Fallstudie wurde ein kleiner Test durchgeführt, in dem eine Notsituation simuliert wurde. Der Interviewer nannte den Teilnehmenden einen Schritt aus der zweiten Übung (die sowohl in Textform als auch durch ein BPMN-Diagramm dargestellt wurde) und gab ihnen 10 Sekunden Zeit, um unter Nutzung der beiden Hilfsmittel den darauffolgenden Schritt zu benennen. Dabei wurde beobachtet, welches der beiden Hilfsmittel die Teilnehmer in der simulierten Notsituation präferierten. Diese Phase diente dazu, die praktische Relevanz und den potenziellen Mehrwert von visuellen Darstellungen wie BPMN-Diagrammen in zeitkritischen Coaching-Situationen zu bewerten.

Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgte durch semistrukturierte Interviews. Die Interviews wurden ausschließlich aus dem Grund aufgezeichnet, um sie anschließend einfach zu transkribieren.

Datenanalyse

Die Datenanalyse erfolgte auf der Grundlage einer pragmatischen Bewertung der Gedächtnisleistung und Feedback der Teilnehmer und der Wahl der Hilfsmittel beim durchgeführten Test.

Gütekriterien und Reflexion

Bei der vorliegenden Fallstudie muss berücksichtigt werden, dass die Stichprobe mit lediglich vier Teilnehmern relativ klein ist, was die Generalisierbarkeit der Ergebnisse einschränkt. Zudem ist zu beachten, dass die Wahrnehmung und Wiedergabe der Übungen subjektiv geprägt ist, da jeder Teilnehmer auf seine eigene Art und Weise Informationen verarbeitet und erinnert. Der methodische Ansatz dieser Fallstudie soll in erster Linie demonstrieren, wie eine qualitative Untersuchung strukturiert und umgesetzt werden kann. Ziel ist es, vielmehr ein grundlegendes Verständnis für die Methodik zu vermitteln, ohne dabei den Anspruch zu erheben, umfassende oder generalisierbare Ergebnisse zu erzielen. Trotz der limitierten Teilnehmerzahl bieten die gewonnenen Daten dennoch wertvolle Anhaltspunkte für die weitere Forschung und Anwendung im Bereich der Coaching-Methoden und Prozessmodellierung.

Ethik

Die Befragten wurden umfassend darüber informiert, dass die Untersuchung im Rahmen einer Bachelorarbeit an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel durchgeführt wird. Sie erhielten klare Informationen über den Ablauf der Studie und ihre Möglichkeit, jederzeit ohne Angabe von Gründen aus der Studie auszutreten. Um jedoch einen Bias (Verzerrung der Ergebnisse) in der Wahrnehmung der Übungen und den Antworten zu vermeiden, wurden die Teilnehmer nicht

über den genauen Zweck der Studie informiert. Die Anonymität und Vertraulichkeit der erhobenen Daten wurden gewährleistet, um die Privatsphäre der Teilnehmer zu schützen. Alle Teilnehmer gaben ihr mündliches Einverständnis zur Teilnahme und zur Aufzeichnung der Interviews zur anschließenden Transkription.

Zusammenfassung

Zusammenfassend wurde in dieser Fallstudie ein qualitatives Forschungsdesign angewendet, um die Rolle von BPMN-Diagrammen in Coaching-Übungen zu untersuchen. Die sorgfältige Auswahl der Teilnehmer, die methodische Datenerhebung und -analyse sowie die Beachtung der ethischen Standards garantierten eine umfassende und reflektierte Untersuchung der Forschungsfrage.

5.2 Methodik der quantitativen Fallstudie – Transparente Coaching-Prozesse zur Kundengewinnung

Die zweite Fallstudie untersucht quantitativ, ob die transparente Darstellung von Coaching-Prozessen durch BPMN von potenziellen Klientinnen und Klienten positiv wahrgenommen wird und inwiefern dies deren Vertrauen in den strukturierten Ablauf des Coaching-Prozesses fördert.

Einleitung:

In der zweiten Fallstudie „Transparente Coaching-Prozesse zur Kundengewinnung“ wird untersucht, wie potenzielle Klienten auf die transparente Darstellung von Coaching-Prozessen reagieren, insbesondere im Vergleich von rein textuellen Beschreibungen und BPMN-Darstellungen. Ziel ist es herauszufinden, ob eine visuelle Darstellung der Coaching-Prozesse in Kombination mit einer textuellen Beschreibung die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass potenzielle Klienten sich für ein Coaching entscheiden. Diese Methodik beschreibt den strukturierten Ansatz zur Durchführung der Fallstudie.

Forschungsdesign und -strategie:

Diese Fallstudie folgt einem deskriptiven Forschungsdesign mit einem quantitativen Ansatz. Es wird ein Umfrageexperiment durchgeführt, bei dem den Teilnehmern zwei unterschiedliche Darstellungen von Coaching-Dienstleistungen präsentiert werden: eine rein textuelle Beschreibung und eine Kombination aus textueller Beschreibung und BPMN-Darstellung. Der Vergleich der Antworten soll zeigen, wie diese unterschiedlichen Darstellungsformen die Entscheidung der Teilnehmer beeinflussen, eine Coaching-Dienstleistung in Anspruch zu nehmen.

Auswahl der Teilnehmer:

Die Teilnehmer der Umfrage wurden gezielt aus einem breiten Spektrum rekrutiert. Dabei wurde bewusst darauf verzichtet, den Umfragelink öffentlich zu posten, um *Troll*-Antworten zu vermeiden und die Integrität der Daten sicherzustellen. Die Rekrutierung erfolgte durch die gezielte Ansprache von Personen aus dem Coaching-Bereich sowie von Kommilitoninnen und

Kommilitonen, die überwiegend keine Erfahrung im Coaching hatten, um einen breit gefächerten Mix an Teilnehmern zu gewährleisten. Auf diese Weise wurden sowohl erfahrene als auch unerfahrene Personen in Bezug auf Coaching in die Untersuchung einbezogen. Ziel war es, eine ausreichend große Stichprobe zu gewinnen, um eine fundierte Analyse der Ergebnisse zu ermöglichen.

Durchführung der Fallstudie:

Die Fallstudie wird in Form einer Online-Umfrage durchgeführt. Die Teilnehmer werden nach ihrer allgemeinen Einstellung zum Coaching befragt und erhalten anschließend die zwei Darstellungen der Coaching-Dienstleistung. In der ersten Phase sehen sie eine textuelle Beschreibung der Dienstleistung, in der zweiten Phase eine Kombination aus Text und BPMN-Diagramm. Nach jeder Darstellung beantworten sie unter anderem Fragen zur Klarheit, Verständlichkeit und zur Wahrscheinlichkeit, dass sie das Coaching buchen würden. Die Umfrage wird über die Plattform *Lamapoll* durchgeführt und bietet sowohl geschlossene als auch offene Fragen, um quantitative und qualitative Daten zu sammeln.

Datenerhebung:

Die Daten werden durch einen Online-Fragebogen erhoben. Die Teilnehmer bewerten auf einer Likert-Skala von 1 bis 5 verschiedene Aspekte der Coaching-Darstellungen, darunter, wie beschrieben, die Verständlichkeit, die Klarheit der Prozesse und die Wahrscheinlichkeit, dass sie das Coaching in Anspruch nehmen würden. Zusätzlich werden demografische Daten und Informationen über bisherige Coaching-Erfahrungen erhoben. Sonstige Anmerkungen werden verwendet, um detailliertere Rückmeldungen zur Wirkung der textuellen und visuellen Darstellung bzw. allgemeines Feedback zu erhalten. Die Daten werden anonym erhoben.

Datenanalyse:

Die Datenanalyse umfasst unter anderem eine Mittelwertanalyse der beiden Darstellungsformen (textuelle Beschreibung vs. Kombination aus Text und BPMN) in Bezug auf die jeweiligen Fragestellungen. Ziel dieser Analyse ist es, Unterschiede in den Bewertungen der Teilnehmer für die verschiedenen Darstellungsformen zu identifizieren und deren Effektivität zu vergleichen. Offene Antworten werden inhaltsanalytisch ausgewertet, um qualitative Einblicke in die Wahrnehmung der Teilnehmer zu gewinnen. Dabei wird insbesondere auf die Häufigkeit von Kommentaren selben Inhaltes geachtet.

Gütekriterien und Reflexion:

Um die Qualität der Fallstudie zu gewährleisten, wurde besonderer Wert darauf gelegt, eine ausgewogene Teilnehmergruppe zu rekrutieren. Es wurde darauf geachtet, einen breiten Mix aus Coaching-Interessierten und Personen ohne spezifisches Interesse am Coaching, sowie sowohl Coaching-erfahrene als auch Coaching-unerfahrene Teilnehmende einzubeziehen. Diese Vielfalt trägt dazu bei, die Ergebnisse auf eine heterogene Zielgruppe zu übertragen und die externe Validität der Untersuchung zu erhöhen. Dennoch bleibt anzumerken, dass es sich hierbei um eine subjektive Einschätzung der Teilnehmer handelt. Es besteht die Möglichkeit, dass die Befragten im direkten Vergleich der Darstellungsformen lediglich die als weniger

problematisch empfundene Option ausgewählt haben, ohne dass diese Wahl notwendigerweise eine positive Präferenz widerspiegelt.

Ethik:

Die Teilnehmer werden vor Beginn der Umfrage über den Zweck der Studie, den freiwilligen Charakter der Teilnahme und die Anonymität ihrer Antworten informiert. Es werden keine sensiblen personenbezogenen Daten erhoben, und die Ergebnisse werden ausschließlich für Forschungszwecke in dieser Arbeit verwendet. Die Teilnehmer können die Umfrage jederzeit abbrechen, ohne dass ihnen dadurch Nachteile entstehen.

Zusammenfassung:

Die Fallstudie „Transparente Coaching-Prozesse zur Kundengewinnung“ untersucht den Einfluss der Darstellung von Coaching-Prozessen auf die Buchungsentscheidung potenzieller Klienten. Durch den Vergleich von textuellen Beschreibungen und BPMN-Darstellungen wird erforscht, ob eine Kombination beider Formen die Buchungswahrscheinlichkeit erhöht. Die Methodik dieser Fallstudie setzt auf einen quantitativen Ansatz mit einer Online-Umfrage und statistischer Analyse, um fundierte Aussagen über die Präferenzen der Zielgruppe treffen zu können.

6 Ergebnisse der Fallstudien

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der beiden Fallstudien detailliert vorgestellt, begleitet von entsprechenden Optimierungsvorschlägen und praktischen Implikationen, die sich aus den Erkenntnissen für den Einsatz im Coaching-Kontext ableiten lassen.

6.1 Präsentation und Interpretation der Ergebnisse der qualitativen Fallstudie

In dieser Untersuchung wurden vier Probanden zu ihrer Wahrnehmung und Verarbeitung von Coaching-Übungen befragt. Ziel der Studie war es, zu evaluieren, wie die Darstellung von Coaching-Übungen – entweder in textueller Form oder als BPMN-Diagramm – das Verständnis und die Fähigkeit zur Wiedergabe der Übungen beeinflusst. Die erste Übung wurde in rein textueller Form präsentiert, während die zweite Übung sowohl als Fließtext als auch in Form eines BPMN-Diagramms dargeboten wurde. Die Probanden erhielten jeweils 10 Minuten Zeit, um sich die Übungen einzuprägen und anschließend sinngemäß wiederzugeben. Daraufhin wurden sie zu ihrer Wahrnehmung der Übungen befragt und schlussendlich wurde ein Test durchgeführt, der aufzeigen sollte, welche Darstellung die Probanden in einer Notsituation (etwa Vergessen eines Übungsschrittes) zur Reorientierung bevorzugen. Bei der ersten Probandin trat ein Fehler im BPMN-Diagramm auf, der zu Missverständnissen führte und eine spontane Anpassung des Interviews erforderlich machte. Mit der ersten Probandin konnte der Test folglich nicht durchgeführt werden. Der Fehler wurde für die restlichen Interviews behoben, sodass die weiteren Probanden die Übungen ohne diese Unklarheit wahrnehmen und den Test durchführen konnten. Die Auswertung der Befragung liefert Einblicke in die unterschiedlichen Wahrnehmungen der textuellen und visuellen Darstellungsformen und deren Einfluss auf das Verständnis und die praktische Anwendung von Coaching-Übungen.

Probandin 1 (BPMN-Erfahrung, keine Coaching Erfahrung)

Die erste Probandin, die mit BPMN-Diagrammen vertraut war, jedoch keine Erfahrung im Coaching hatte, zeigte spezifische Reaktionen auf die beiden vorgestellten Übungen. In Bezug auf die erste Übung, die ausschließlich in Textform präsentiert wurde, war sie in der Lage, die einzelnen Schritte erfolgreich zu verinnerlichen und detailliert wiederzugeben. Bei der zweiten Übung, die in Form eines BPMN-Diagramms präsentiert wurde, trat jedoch anfängliche Verwirrung auf. Ein Fehler im Diagramm führte zu Missverständnissen, was die Probandin wie folgt beschrieb: „[...] bei dem vierten Kasten bei der Seite vom Coach, da steht unten ‚Werte aufschreiben‘ und da ist aber privat, obwohl es vorher um berufliche Sachen ging. [...] Das macht keinen Sinn“ [tsk1]. Diese Aussage unterstreicht, wie kritisch die Präzision in BPMN-Diagrammen ist, um ein korrektes Verständnis des Coaching-Prozesses zu gewährleisten. Selbst eine solch kleine fehlerhafte Darstellung kann zu einem erheblichen Verständnisproblem führen und den Ablauf der Übung beeinträchtigen.

Während der Wiedergabe der zweiten Übung betonte die Probandin, dass sie die detaillierten Erläuterungen des Fließtexts bevorzugte, um den Ablauf und die Logik der Übung vollständig

zu verstehen. Trotz ihrer anfänglichen Schwierigkeiten mit dem BPMN-Diagramm erkannte die Probandin später dessen potenzielle Fähigkeit, Klarheit bezüglich der Rollenverteilung zwischen Coach und Klient zu schaffen: „[...] grundsätzlich, wenn das mit dem ‚privat‘ nicht gewesen wäre, war das ein bisschen hilfreich, dass man wusste, wer was gerade macht“ [tsk1]. Diese Einschätzung verdeutlicht, dass BPMN-Diagramme dazu beitragen können, den Ablauf einer Coaching-Übung zu strukturieren und die Verantwortlichkeiten der Beteiligten klarer zu definieren.

Die Probandin äußerte jedoch auch Vorbehalte gegenüber dem Detaillierungsgrad von BPMN-Diagrammen. Sie wies darauf hin, dass die Diagramme nicht alle Details und Nuancen erfassen können, die im Fließtext enthalten sind. Für sie dient das Diagramm eher als unterstützendes Instrument, das die Struktur eines Prozesses verdeutlicht, während der Text für das tiefgehende Verständnis der Übung unerlässlich bleibt. Diese Beobachtung zeigt, dass BPMN-Diagramme zwar den Überblick erleichtern können, jedoch in Kombination mit detaillierten, textlichen Beschreibungen verwendet werden sollten, um die gesamte Tiefe der Coaching-Übung zu vermitteln.

Am Ende des Interviews machte die Probandin einen konkreten Vorschlag zur Verbesserung der BPMN-Darstellung. Sie schlug vor, das breite BPMN-Diagramm in zwei Abschnitte aufzuteilen, um die Übersichtlichkeit zu erhöhen. Insbesondere empfahl sie, beim *Separator* nicht einfach rechts in der Darstellung fortzufahren, sondern die beiden Lanes erneut abzubilden und untereinander anzuordnen, wie in [tsk1] notiert. Durch diese Aufteilung könnte das Diagramm eine klarere Struktur erhalten, was die Nachvollziehbarkeit des Prozesses erleichtern würde. Dieser Vorschlag deutet darauf hin, dass eine sinnvollere Anordnung der BPMN-Diagramme die visuelle Orientierung und damit die praktische Anwendung der Übung weiter verbessern könnte.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Probandin BPMN-Diagramme als eine wertvolle Ergänzung zu textuellen Darstellungen betrachtet, insbesondere wenn sie präzise, vertikal angeordnet und vor allem fehlerfrei sind. Sie betonte jedoch die Notwendigkeit, Fließtexte zu verwenden, um die Logik und den Zweck der Übungen vollständig zu erfassen. Ihre Rückmeldungen zeigen, dass BPMN-Diagramme besonders dann nützlich sind, wenn sie in Kombination mit ausführlichen textlichen Anleitungen eingesetzt werden, um sowohl die Struktur als auch die inhaltliche Tiefe einer Coaching-Übung effektiv zu vermitteln.

Aufgrund eines Fehlers im Diagramm nahm das Interview einen spontanen Verlauf, wodurch der geplante Test am Ende mit der ersten Probandin nicht durchgeführt werden konnte. Bei den drei folgenden Probanden wurde der Test wie geplant durchgeführt.

Probandin 2 (keine BPMN-Erfahrung, keine Coaching-Erfahrung)

Die zweite Probandin, die weder über Erfahrung mit BPMN-Diagrammen noch mit Coaching verfügte, zeigte trotz ihrer Unerfahrenheit eine bemerkenswerte Fähigkeit, beide Übungen erfolgreich zu **verinnerlichen und wiederzugeben**. Hinsichtlich der ersten Übung, die ausschließlich in Textform präsentiert wurde, äußerte sie jedoch Schwierigkeiten, den Ablauf

bezüglich des **Verständnisses der Übung** vollständig zu erfassen. Sie erklärte, dass sie für Übung 2 bereits in ihren eigenen Worten schildern könne, was zu tun ist. Zur ersten Übung äußerte sie: „[...] bei der ersten Übung müsste ich Schritt für Schritt nochmal nachschauen und die erst richtig verstehen“ [tsk2]. Die Probandin empfand die Übung als komplexer und schwieriger zu verstehen als die zweite Übung. Interessanterweise stellte sie fest, dass ihre Schwierigkeiten nicht unbedingt auf die Darstellungsform selbst zurückzuführen waren, sondern eher auf die Komplexität der Übung: „Ich habe Übung 2 besser verstanden, aber nicht unbedingt nur wegen des Diagramms. Übung 1 war komplexer“ [tsk2]. Diese Aussage verdeutlicht, dass die erste Übung für sie inhaltlich anspruchsvoller war, was zu ihrer Unsicherheit bezüglich des **Verständnisses** beitrug.

In Bezug auf die zweite Übung, die in textueller Form und durch ein BPMN-Diagramm präsentiert wurde, fand die Probandin den Ablauf deutlich leichter zu verstehen. Sie hob besonders hervor, wie das Diagramm ihr half, die Reihenfolge der Schritte zu visualisieren: „[...] der Anhang macht es leichter zu visualisieren welcher Schritt nach dem nächsten kommt“ [tsk2]. Für sie schien das Diagramm eine Art visuelle Landkarte des Coaching-Prozesses zu bieten, die es ihr ermöglichte, die Übung in überschaubare Einzelschritte zu unterteilen.

Die Probandin betonte zudem, dass sie einige Begriffe im BPMN-Diagramm nicht verstand, was jedoch ihr allgemeines Verständnis des Prozesses nicht erheblich beeinträchtigte. Sie sagte: „Ich verstehe alles im Diagramm außer die Worte *Öko-Check*, *Separator* und *Future Pace*. Die sagen mir nichts“ [tsk2]. Trotz dieser Unsicherheit war sie in der Lage, den Ablauf korrekt wiederzugeben und die Kernschritte der Übung zu verinnerlichen. Diese Beobachtung legt nahe, dass das BPMN-Diagramm effektiv genug war, um den Hauptprozess zu vermitteln, selbst wenn einige Details unklar blieben.

In ihrer Reflexion über den Einsatz von BPMN-Diagrammen im Coaching-Prozess äußerte sich die Probandin sehr positiv. Sie war der Meinung, dass diese Darstellungsform dazu beitragen könnte, die Schritte einer Übung klarer und nachvollziehbarer zu machen, sowohl für den Coach als auch für den Klienten. Ihre Einschätzung, dass sie mit dem BPMN-Diagramm „[...] das Gefühl habe, dass mir meine Klienten besser folgen könnten“ [tsk2], unterstreicht die potenzielle Nützlichkeit solcher Diagramme in der Praxis. Sie sah darin eine Möglichkeit, Komplexität zu reduzieren und den Klienten eine klarere Anleitung zu bieten, wodurch der gesamte Coaching-Prozess effizienter und zielgerichteter gestaltet werden kann.

Die Probandin reflektierte, dass sie die erste Übung, die ausschließlich in Textform präsentiert wurde, aufgrund ihrer Komplexität als weniger geeignet für den Einsatz im Coaching empfand. Sie merkte an: „Wenn ich die Wahl hätte würde ich die 1. Übung auf gar keinen Fall machen, weil ich sie sehr verwirrend finde“ [tsk2]. Ihre Einschätzung deutet darauf hin, dass BPMN-Diagramme besonders dann hilfreich sind, wenn sie zur Unterstützung komplexer Prozesse eingesetzt werden.

Am Ende des Interviews führte die Probandin einen Test zur zweiten Übung durch, um zu prüfen, welches Hilfsmittel sie bevorzugen würde, um sich den Ablauf der Übung wieder vor Augen zu führen. Die Probandin erhielt einen Schritt der Übung und hatte 10 Sekunden Zeit, den nächsten Schritt im Prozess zu benennen. Dabei durfte sie sowohl das BPMN-Diagramm als auch den Text als Referenz verwenden.

Als ihr der Schritt vorgegeben wurde, „Der Coach hat gerade die beruflichen Werte aufgeschrieben,“ antwortete sie innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmens korrekt: „Bedürfnisse und Werte vergleichen“ [tsk2]. Auf die Frage, welches der beiden Hilfsmittel sie während des Tests genutzt hatte, antwortete sie: „Ich hab das Bild angeguckt“ [tsk2], womit sie auf das BPMN-Diagramm verwies. Diese Wahl zeigt, dass sie unter Zeitdruck dazu tendierte, das Diagramm zu nutzen, um den Ablauf der Übung schnell zu erfassen. Das BPMN-Diagramm diente ihr in diesem Fall als eine effiziente visuelle Hilfe, die es ihr ermöglichte, den Prozess in kurzer Zeit korrekt zu rekonstruieren.

Diese Beobachtung deutet darauf hin, dass BPMN-Diagramme besonders in Situationen, die schnelles Handeln und Abrufen von Informationen erfordern, effektiv eingesetzt werden können. Die Probandin zog es vor, sich auf die visuelle Darstellung zu verlassen, da sie eine klare und strukturierte Darstellung der Prozessschritte bot. Dieser Test bestätigte, dass das Diagramm nicht nur im Lernprozess, sondern auch in praktischen Anwendungssituationen einen erheblichen Mehrwert bieten kann.

Proband 3 (BPMN-Erfahrung, Coaching-Erfahrung)

Der dritte Proband verfügte über Erfahrung sowohl mit BPMN-Diagrammen als auch im Coaching und zeigte eine positive Einstellung gegenüber beiden Übungsdarstellungen. Bei der zweiten Übung, die sowohl in Textform als auch durch ein BPMN-Diagramm präsentiert wurde, stellte er fest, dass das Diagramm ihm half, den Ablauf der Übung klarer zu verstehen. Er erklärte, dass „[...] die wichtigsten Steps separiert aufgeschrieben wurden“ [tsk3] und fuhr aus, „man konnte es lesen wie einen roten Faden quasi“ [tsk3]. Diese Aussage verdeutlicht, dass er das BPMN-Diagramm als eine Art Schritt-für-Schritt-Anleitung wahrnahm, die den Prozess übersichtlicher gestaltete und eine klare Struktur bot.

Obwohl er das BPMN-Diagramm als hilfreiches Instrument zur schnellen Erfassung des Ablaufs erkannte, bemerkte der Proband auch den Vorteil der textuellen Darstellung. Er sagte: „Der Vorteil beim Text war aber, dass man die Schritte [...] also den Sinn der Schritte besser verstanden hat“ [tsk3]. Für ihn bot der Text eine tiefere Einsicht in die Bedeutung und den Zweck jedes Schrittes. Diese Einschätzung legt nahe, dass er die textuelle Beschreibung als unerlässlich ansah, um den Coaching-Prozess nicht nur auf einer oberflächlichen, sondern auch auf einer inhaltlichen Ebene zu begreifen. Während das BPMN-Diagramm den Ablauf klar strukturierte, lieferte der Text die nötige Kontextualisierung, um die Übung im Detail zu verstehen.

Interessanterweise sah der Proband die zukünftige Anwendung von BPMN-Diagrammen in seiner eigenen Coaching-Praxis als abhängig von der Komplexität der Übung. Er äußerte: „[...] wenn es eine Übung ist, die relativ komplex ist in der Vorgehensweise, dann macht es Sinn, um mir quasi einen besseren Überblick zu verschaffen“ [tsk3]. Diese Aussage zeigt, dass er den Mehrwert von BPMN-Diagrammen insbesondere bei komplexen Übungen sah, wo eine klare

Strukturierung und Visualisierung des Ablaufs notwendig ist. Für weniger komplexe Übungen scheint er jedoch eine einfache textuelle Anleitung ausreichend zu finden.

Im Test am Ende des Interviews wurde der Proband gebeten, den nächsten Schritt der zweiten Übung innerhalb von 10 Sekunden zu rekonstruieren, nachdem ihm ein bestimmter Schritt vorgegeben wurde. Der vorgegebene Schritt war „Der Coach hat gerade die beruflichen Werte aufgeschrieben.“ Der Proband antwortete korrekt und schnell: „Dann vergleicht der Klient die Werte und Bedürfnisse“ [tsk3]. Auf die Frage, welches Hilfsmittel er während dieses Tests verwendet hatte, gab er an, das BPMN-Diagramm genutzt zu haben: „Das BPMN-Diagramm“ [tsk3]. Diese Antwort zeigt, dass der Proband das Diagramm als bevorzugtes Werkzeug in Situationen mit Zeitdruck ansah. Die visuelle Darstellung ermöglichte es ihm, den Prozess schnell zu überblicken und den nächsten Schritt effizient zu bestimmen.

Der Proband betonte, dass BPMN-Diagramme besonders dann nützlich sein können, wenn es darum geht, den Ablauf einer Übung strukturiert und schnell erfassbar zu machen. Er erkannte jedoch auch die Grenzen dieser Darstellungsform und wies darauf hin, dass der Fließtext erforderlich ist, um die Sinnhaftigkeit und den Zweck der einzelnen Schritte vollständig zu verstehen. Zusammenfassend deuten seine Einschätzungen darauf hin, dass BPMN-Diagramme und textuelle Beschreibungen sich gegenseitig ergänzen. Während das Diagramm als Leitfaden für die Struktur und Reihenfolge der Schritte dient, bietet der Text die notwendige Tiefe, um die Übungen in ihrem gesamten Kontext zu verstehen. Der Test bestätigte, dass BPMN-Diagramme besonders in stressigen oder zeitkritischen Situationen als effektives Hilfsmittel genutzt werden können, um rasch auf die relevanten Informationen zuzugreifen.

Proband 4 (keine BPMN-Erfahrung, Coaching-Erfahrung)

Der vierte Proband, der über Erfahrung im Coaching, jedoch keine mit BPMN-Diagrammen verfügte, zeigte eine differenzierte Haltung gegenüber den beiden Präsentationsformen der Übung. Bei der zweiten Übung, die sowohl in textueller als auch in diagrammatischer Form präsentiert wurde, fand er das BPMN-Diagramm hilfreich, um die Übung in überschaubare Schritte zu unterteilen. Er bemerkte: „[...] beim Diagramm ist besser, dass es so strukturiert ist mit small steps und du kannst dann step für step jeden abhaken“ [tsk4]. Für ihn machte das Diagramm den Prozess weniger überwältigend und strukturierter, indem es die Schritte klar voneinander abgrenzte. Besonders betonte er, dass das BPMN-Diagramm es ihm ermöglichte, den Ablauf als eine Abfolge kleiner, überschaubarer Aufgaben wahrzunehmen, die nacheinander abgearbeitet werden können.

Im Vergleich dazu kritisierte der Proband den Fließtext dafür, zu „prall gefüllt“ zu sein. „Der Text ist zu prall gefüllt mit Wörtern, ich hab nicht immer Lust sowas zu lesen, erinnert mich an die Schule, als man so einen Zettel bekommen hat, der voll mit Text war, den man zusammenfassen musste“ [tsk4]. Diese Aussage verdeutlicht, dass der Proband den Text als überladen empfand und Schwierigkeiten hatte, Motivation aufzubringen, sich durch die Fülle an Informationen zu arbeiten. Im Gegensatz dazu empfand er das Diagramm als eine visuell

ansprechendere und leichter zugängliche Darstellung, die ihm ermöglichte, sich auf das Wesentliche der Übung zu konzentrieren.

Trotz der Vorteile, die er in der diagrammatischen Darstellung sah, äußerte der Proband auch Bedenken hinsichtlich der Fähigkeit des BPMN-Diagramms, die Tiefe einer Coaching-Übung vollständig zu vermitteln. Er hinterfragte, ob das Diagramm dem Coach erlaubte, so detailliert zu arbeiten wie die textuelle Darstellung: „[...] bei BPMN ist halt die Frage, ob der Coach während der Übung so ins Detail gehen kann wie mit dem Text. Text ist sehr gut um die Übung zu verstehen im Detail“ [tsk4]. Diese Einschätzung zeigt, dass er den Text als unverzichtbar für das Verständnis des tieferen Sinns und der Details der Übung ansah. Während das BPMN-Diagramm für eine klare Struktur und Übersicht sorgte, bot der Text aus seiner Sicht die notwendige Tiefe, um die Bedeutung jedes Schrittes vollständig zu erfassen.

Der Proband bemerkte außerdem: "Als Anfänger muss man irgendwie so eine Übersicht oder Legende für die Symbole haben, um sie später als Pro nicht mehr nachgucken zu müssen und auswendig zu kennen" [tsk4]. Dies deutet darauf hin, dass er für unerfahrene Coaches auf die Notwendigkeit einer anfänglichen Unterstützung bei der Interpretation der BPMN-Symbole besteht, mit dem Ziel, diese Hilfestellung im weiteren Verlauf ihrer Entwicklung überflüssig zu machen, indem sie die Symbole zunehmend verinnerlicht und automatisiert anwenden.

Der Proband äußerte zudem, dass der Nutzen des BPMN-Diagramms stark vom Erfahrungsstand des Coaches abhängt. Er erklärte: „Also generell gesagt, es hängt vom Coach ab. Wenn er ein Pro ist, dann reicht BPMN [...] Ein unerfahrener Coach muss auf jeden Fall den Text lesen“ [tsk4]. Diese Aussage deutet darauf hin, dass er BPMN-Diagramme eher als ein fortgeschrittenes Werkzeug betrachtet, das für erfahrene Coaches hilfreich ist, um sich schnell zu orientieren. Für Anfänger betonte er hingegen die Notwendigkeit, zuerst die textuelle Beschreibung zu verstehen, um sich mit der Übung vertraut zu machen, bevor sie von der klaren Struktur des BPMN-Diagramms profitieren können. Für ihn scheint die Kombination aus beidem sinnvoll: Zuerst der Text für das Verständnis, dann das Diagramm als visuelle Unterstützung und Erinnerungstütze.

Während des abschließenden Tests, bei dem der Proband die Schritte der zweiten Übung innerhalb von 10 Sekunden rekonstruieren sollte, zeigte sich seine Präferenz für die diagrammatische Darstellung. Als ihm der Schritt „Der Coach hat gerade die beruflichen Werte aufgeschrieben“ vorgegeben wurde, antwortete er korrekt: „Klient muss dann Werte und Bedürfnisse vergleichen“ [tsk4]. Auf die Frage, welches Hilfsmittel er während des Tests verwendet hatte, erklärte er: „Hab erstmal ins Diagramm geguckt und dann in den Text, aber hatte da ja schon geantwortet“ [tsk4]. Diese Antwort zeigt, dass der Proband das BPMN-Diagramm als primäres Referenzwerkzeug nutzte, um unter Zeitdruck schnell die richtigen Schritte zu finden. Die schnelle Orientierung am Diagramm ermöglichte es ihm, den Ablauf der Übung effizient zu erfassen und die korrekte Antwort zu geben.

Zusammenfassend reflektierte der Proband darüber, wie BPMN-Diagramme den Coaching-Prozess verbessern könnten. Er schätzte die Diagramme insbesondere dafür, dass sie die Übung in klaren, überschaubaren Schritten präsentierten, was die Umsetzung erleichtert. Dennoch betonte er auch, dass der Text notwendig bleibt, um die Tiefe der Übung vollständig zu verstehen, wie bereits zuvor zitiert: „[...] Text ist sehr gut um die Übung zu verstehen im Detail“

[tsk4]. Seine Einschätzungen deuten darauf hin, dass BPMN-Diagramme und textuelle Beschreibungen sich in ihrer Funktion ergänzen: Das Diagramm bietet eine klare Struktur und eine schnelle Orientierung, während der Text die inhaltliche Tiefe und den Kontext vermittelt. Der Test am Ende bestätigte, dass das Diagramm besonders in zeitkritischen Situationen ein effektives Hilfsmittel ist, um rasch auf die relevanten Informationen zugreifen zu können.

Alles in allem zeigen die Ergebnisse der Studie, dass sowohl die textuelle als auch die diagrammatische Darstellung von Coaching-Übungen ihre jeweiligen Stärken und Schwächen haben, die sich auf die Wahrnehmung und Verarbeitung der Probanden auswirken.

Die erste Probandin zeigte Schwierigkeiten mit dem BPMN-Diagramm aufgrund eines Fehlers, den sie identifizierte und der zu Verwirrung führte. Trotz anfänglicher Skepsis erkannte sie jedoch den potenziellen Nutzen des BPMN-Diagramms als visuelles Hilfsmittel, das in Situationen, in denen schnelle Orientierung erforderlich ist, als Referenz dienen kann. Sie betonte jedoch, dass der Fließtext unerlässlich sei, um die Logik und den Zweck der Übung vollständig zu verstehen.

Die zweite Probandin empfand die zweite Übung, die das BPMN-Diagramm beinhaltete, als strukturierter und klarer im Ablauf. Sie sah die textuelle Darstellung der ersten Übung aufgrund ihrer Komplexität als weniger geeignet an. Trotz einiger Unsicherheiten bezüglich der Begriffe im Diagramm war sie in der Lage, den Prozess erfolgreich wiederzugeben und äußerte eine hohe Wahrscheinlichkeit, BPMN-Diagramme in ihrer eigenen Praxis zu nutzen, um Klarheit und Struktur in den Coaching-Prozess zu bringen.

Der dritte Proband mit Erfahrung in BPMN und Coaching nahm das BPMN-Diagramm als einen „roten Faden“ wahr, der eine klare Schritt-für-Schritt-Anleitung bot. Während er den Fließtext für das Verständnis der inhaltlichen Tiefe der Übung bevorzugte, sah er in BPMN-Diagrammen ein hilfreiches Mittel, insbesondere bei komplexen Coaching-Prozessen, um den Überblick zu bewahren und schnell Entscheidungen treffen zu können.

Der vierte Proband erkannte ebenfalls den Wert des BPMN-Diagramms in der strukturierten Darstellung der Übung und sah es als ein nützliches Werkzeug, um den Prozess in kleine, leicht verständliche Schritte zu unterteilen. Er hinterfragte jedoch, ob BPMN-Diagramme die gleiche Tiefe wie der Fließtext vermitteln können, insbesondere für unerfahrene Coaches. Er betonte, dass der Text weiterhin notwendig bleibt, um den Sinn und die Details der Übung vollständig zu erfassen. Unter Zeitdruck zeigte sich seine Tendenz, das Diagramm als erste Referenz zu verwenden, was die Wirksamkeit dieser Darstellungsform in zeitkritischen Situationen unterstreicht.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass BPMN-Diagramme als effektive Ergänzung zu textuellen Darstellungen dienen können, indem sie die Struktur und den Ablauf einer Coaching-Übung klarer und leichter nachvollziehbar machen. Sie sind **besonders nützlich** in Situationen, in denen **schnelle Orientierung** erforderlich ist, und können als visuelles Hilfsmittel dienen, um den Coaching-Prozess effizienter zu gestalten. Gleichzeitig bleibt die **textuelle Beschreibung unerlässlich**, um die inhaltliche Tiefe und den Kontext der Übungen zu vermitteln. Die Kombination beider Darstellungsformen ermöglicht es Coaches, sowohl eine

klare Struktur als auch ein tiefgehendes Verständnis der Übungen zu erreichen, was sowohl für erfahrene als auch für unerfahrene Coaches von Vorteil sein kann.

6.2 Optimierungsvorschläge und Implikationen für die Praxis

Ein zentrales Verbesserungspotenzial bei der Nutzung von BPMN-Diagrammen in Coaching-Übungen besteht darin, die Aktivitäten in den Diagrammen korrekt zu benennen. Der Fehler im BPMN-Diagramm bei der ersten Probandin, bei dem „berufliche“ und „private“ Werte vertauscht wurden, führte zu Verwirrung und Missverständnissen. Obwohl dieser Fehler für die folgenden Probanden behoben wurde, verdeutlicht er, wie wichtig es ist, in BPMN-Darstellungen Korrektheit zu gewährleisten. Wenn **minimale Aktivitäten** nicht korrekt benannt sind, kann dies den **gesamten Prozess** beeinträchtigen und den Sinn der Übung verfälschen. Daher sollte bei der Erstellung von BPMN-Diagrammen besonderes Augenmerk darauf gelegt werden, dass alle Aktivitäten eindeutig und korrekt beschrieben sind – denn wie demonstriert wurde, kann ein kleiner Fehler große Auswirkungen haben.

Ein weiterer Optimierungsvorschlag betrifft die Auswahl der Coaching-Übungen. Eine der Probandinnen äußerte, dass sie die beiden Übungen hinsichtlich ihrer Komplexität unterschiedlich empfand. Der Schwierigkeitsgrad bezog sich dabei nicht auf das Einprägen der Schritte, sondern auf das Verständnis des Ablaufs. Um die Wirksamkeit von BPMN-Diagrammen im Vergleich zu textuellen Darstellungen besser zu beurteilen, wäre es sinnvoll, zukünftig Übungen auszuwählen, die in ihrer Komplexität und ihrem Inhalt noch ähnlicher sind. Da der Vergleich identischer Übungen nicht möglich ist, sollten möglichst ähnliche Coaching-Prozesse herangezogen werden, um eine direkte Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Eine harmonisierte Auswahl an Übungen würde dazu beitragen, klarere Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie BPMN-Diagramme das Verständnis und die Durchführung von Coaching-Übungen beeinflussen.

Um den Nutzen von BPMN-Diagrammen in Coaching-Übungen weiter zu erforschen, sollte die Umfrage mit komplexeren Übungen durchgeführt werden. Die vorliegende Studie war ein erster Schritt, um zu prüfen, wie Prozessmodellierung in Form von BPMN im Kontext von Coaching-Übungen ankommt. Das Feedback der Probanden war überwiegend positiv und deutet darauf hin, dass BPMN-Diagramme als nützliches Werkzeug betrachtet werden. Daher ist es an der Zeit, einen Schritt weiterzugehen und die Anwendung dieser Methode auf komplexere Coaching-Prozesse auszuweiten. Durch die Verwendung anspruchsvollerer Übungen könnte untersucht werden, ob BPMN-Diagramme auch bei komplexen Abläufen den gleichen Mehrwert bieten, indem sie Struktur und Klarheit in den Coaching-Prozess bringen.

Ein weiterer wichtiger Punkt, der sich aus dem Feedback des vierten Probanden ergab, ist die Notwendigkeit, Coaches eine grundlegende Einführung in BPMN zu geben. Da nicht jeder Coach mit dieser Art der Prozessmodellierung vertraut ist, wäre es sinnvoll, vor der Anwendung von BPMN-Diagrammen in der Praxis eine kurze Schulung oder Anleitung anzubieten. Eine solche Einführung würde den Coaches die notwendigen Grundlagen vermitteln, um BPMN-Diagramme effektiv nutzen zu können. Sie könnten dadurch besser verstehen, wie die Diagramme aufgebaut sind und wie sie in den Kontext der Coaching-Übungen passen. Diese

Basiskenntnisse würden sicherstellen, dass Coaches das volle Potenzial der Diagramme ausschöpfen und sie als sinnvolle Ergänzung zu den textuellen Beschreibungen einsetzen können.

Letztendlich sollte jedoch jeder Coach selbst entscheiden können, ob er BPMN-Diagramme in seine Praxis integrieren möchte. Während BPMN-Diagramme eine wertvolle Gedächtnisstütze und eine schnelle Hilfe in Situationen sein können, in denen der Coach ins Stocken gerät, sollten sie nicht als Ersatz für den Fließtext dienen. Die detaillierte textuelle Beschreibung bleibt entscheidend für das tiefgreifende Verständnis der Übung. Das Diagramm kann dann als unterstützendes Werkzeug genutzt werden, um den Coach in Notsituationen rasch zu orientieren. Durch diese duale Herangehensweise können Coaches eine Balance finden, bei der sie sich einerseits auf die textuelle Darstellung als Grundlage stützen und andererseits das BPMN-Diagramm als hilfreiche visuelle Struktur verwenden, die ihnen in der praktischen Anwendung Unterstützung bietet.

6.3 Präsentation und Interpretation der quantitativen Fallstudie

In der zweiten Fallstudie **„Transparente Coaching-Prozesse zur Kundengewinnung“** wurden die Auswirkungen unterschiedlicher Darstellungen von Coaching-Dienstleistungen auf potenzielle Klienten untersucht. Dabei wurden zwei Varianten verglichen: eine rein textuelle Beschreibung und eine Kombination aus Text und BPMN-Diagrammen zur Veranschaulichung der Coaching-Prozesse. Ziel der Untersuchung war es, herauszufinden, ob die visuelle Unterstützung durch BPMN die Verständlichkeit und das Vertrauen in die Coaching-Dienstleistung erhöht und somit die Entscheidung zur Buchung beeinflusst. Die Ergebnisse geben Aufschluss darüber, wie Transparenz und Struktur bei der Darstellung von Coaching-Angeboten die Wahrnehmung und Entscheidungsfindung potenzieller Klienten beeinflussen.

Das Diagramm in Abbildung 6.1 stellt die Altersverteilung der Teilnehmer dar. Der Großteil der Befragten war zwischen 18 und 24 Jahre alt, was 46,7 % der Teilnehmer ausmacht. 35,6 % der Teilnehmer gehörten der Altersgruppe 25 bis 34 an. Kleinere Anteile gab es in den Altersgruppen 35 bis 44 (8,9 %) und 45 bis 54 (2,2 %). Die Altersgruppe 55 bis 64 war mit 6,7 % vertreten.

Wie alt sind Sie?

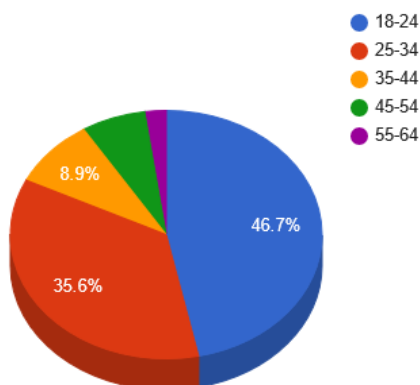


Abbildung 6.1: Altersverteilung von Fallstudie 2

Abbildung 6.2 zeigt die Geschlechterverteilung der Teilnehmer. Von den 44 Antworten gaben 64 % an, männlich zu sein, und 36 % der Befragten waren weiblich.

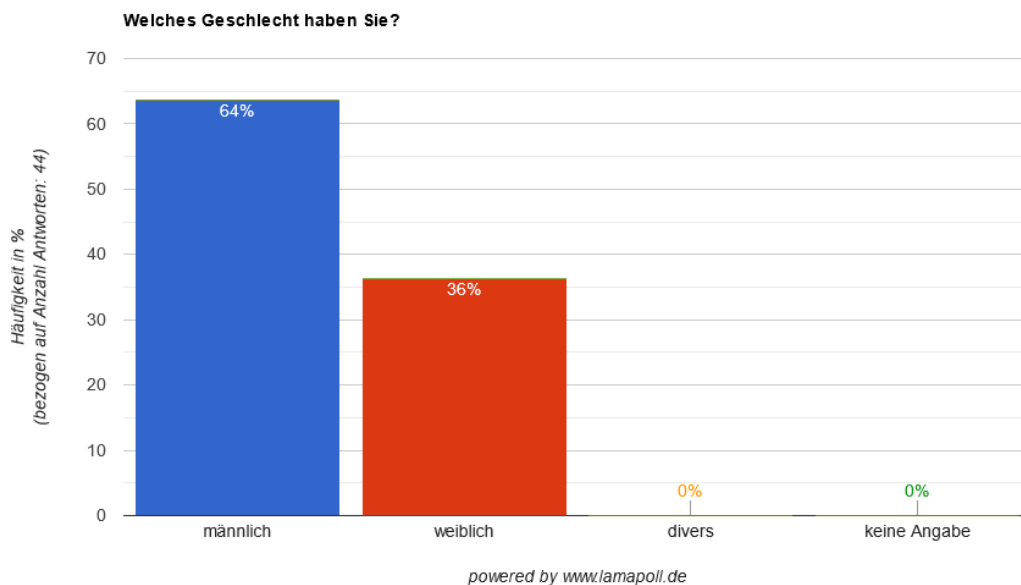


Abbildung 6.2: Geschlechterverteilung von Fallstudie 2

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Teilnehmer überwiegend jünger waren und mehr männliche als weibliche Probanden an der Umfrage teilgenommen haben.

In der vorliegenden Umfrage wurde bewusst darauf verzichtet, den Bildungsgrad der Teilnehmer abzufragen. Die Umfrage zielte darauf ab, eine möglichst breite Zielgruppe anzusprechen, ohne durch die Frage nach dem Bildungsstand mögliche soziale Unterschiede zu betonen. Der Fokus sollte vielmehr auf der **subjektiven Wahrnehmung** der potenziellen Kunden liegen, um herauszufinden, welche Darstellungsform – textuell oder BPMN – für sie überzeugender ist. Ebenso wenig wurde danach gefragt, ob die Teilnehmer BPMN kennen, da eine Legende mit den relevanten und zum Verständnis der Prozesse nötigen Notationselementen zur Verfügung gestellt wurde.

Die Teilnehmer wurden im Rahmen der Umfrage gebeten anzugeben, ob sie bereits Erfahrungen mit der Inanspruchnahme eines Coachings gemacht haben.

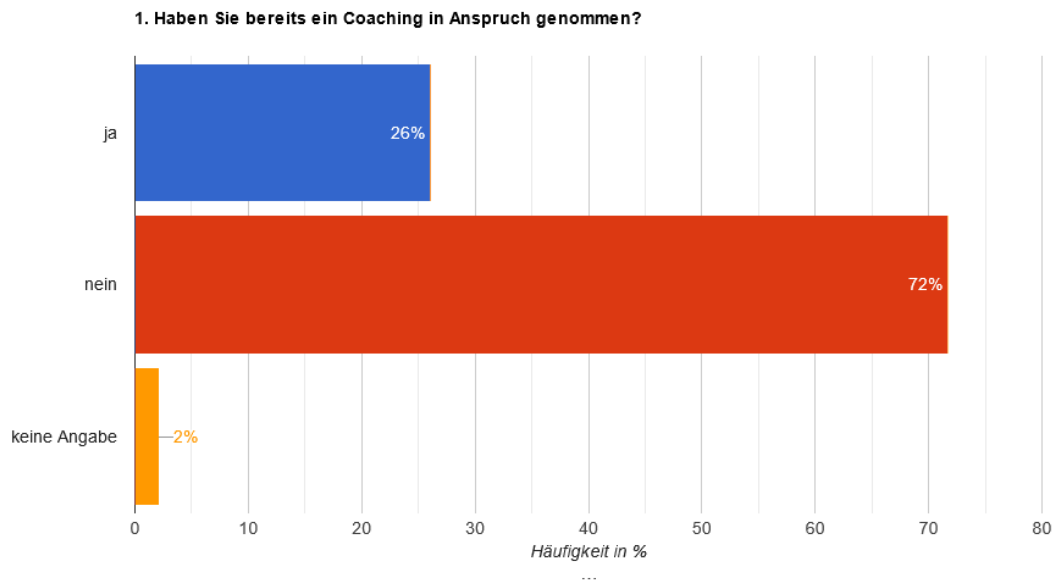


Abbildung 6.3: Coaching-Erfahrung von Fallstudie 2

Das Diagramm in Abbildung 6.3 zeigt, dass 72 % der Befragten bisher kein Coaching in Anspruch genommen haben, während 26 % bereits Erfahrungen mit Coaching gemacht haben. Dies verdeutlicht, dass die Mehrheit der Umfrageteilnehmer bisher wenig Berührungspunkte mit Coaching hatte.

Die Teilnehmer wurden zudem gefragt, ob sie in Erwägung ziehen, in Zukunft (erneut) ein Coaching in Anspruch zu nehmen.

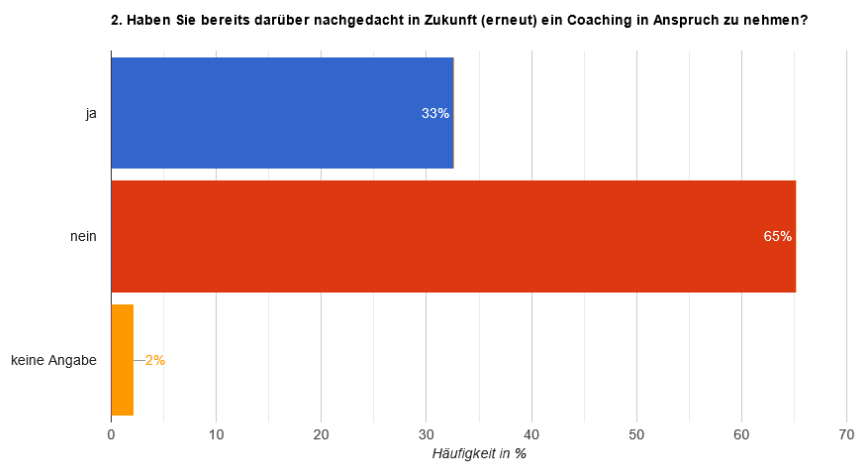


Abbildung 6.4: Coaching-Interesse von Fallstudie 2

Abbildung 6.4 zeigt, dass 65 % der Befragten noch nicht darüber nachgedacht haben, in Zukunft ein Coaching in Anspruch zu nehmen. 33 % der Teilnehmer haben hingegen angegeben, dass sie darüber nachgedacht haben, ein Coaching zu buchen, während 2 % keine Angabe gemacht haben. Dies deutet darauf hin, dass das Interesse an Coaching-Dienstleistungen in der befragten Gruppe noch relativ gering ist. Es ist jedoch anzumerken, dass es nicht immer der Fall ist, dass Personen aktiv nach Coaching suchen oder bereits fest entschlossen sind, ein Coaching in

Anspruch zu nehmen. Vielmehr kann es vorkommen, dass potenzielle Klienten auf ein passendes Angebot stoßen, das ihnen präsentiert wird, wodurch ihr Interesse geweckt wird.

Die Teilnehmer wurden anschließend gefragt, wie wichtig ihnen Transparenz im Hinblick auf den Ablauf eines Coachings ist, bevor sie sich für ein Coaching entscheiden würden, wobei sie auf einer Skala von 1 (nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig) antworten konnten.

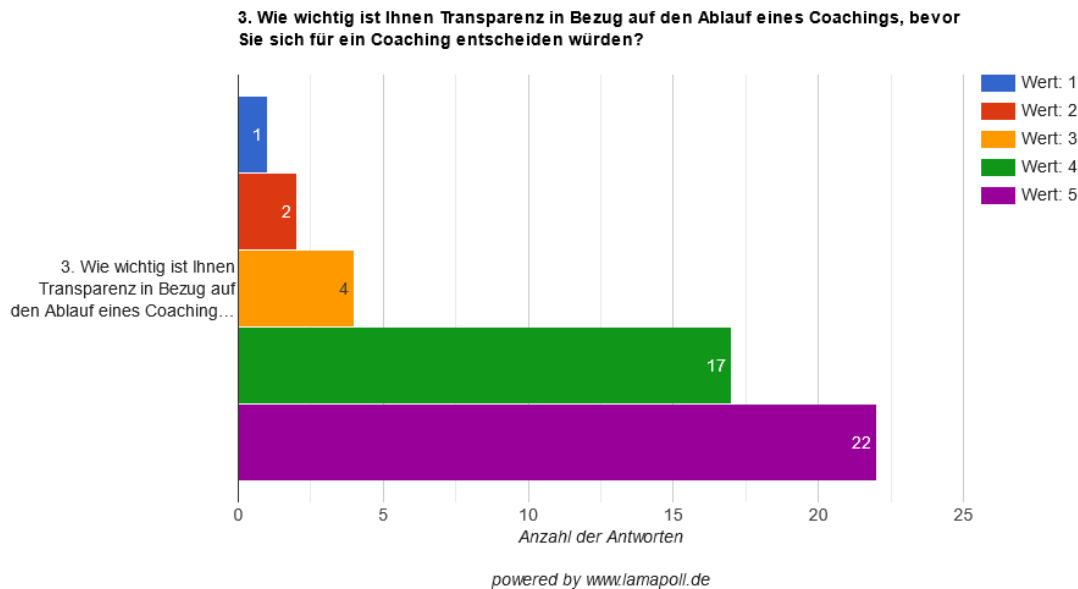


Abbildung 6.5: Wichtigkeit von Transparenz von Fallstudie 2

Die Ergebnisse aus Abbildung 6.5 verdeutlichen, dass eine Mehrheit der Befragten Transparenz als wichtig erachtet. 22 Teilnehmer bewerteten die Transparenz mit der höchsten Wertung (5) und weitere 17 Teilnehmer gaben eine Bewertung von 4 ab. Zusammen bedeutet dies, dass 39 von 46 Befragten (85 %) Transparenz als äußerst wichtig bis wichtig empfinden. Vier Teilnehmer gaben eine mittlere Bewertung (3), während lediglich zwei Personen eine niedrige Wichtigkeit (2) und nur eine Person den niedrigsten Wert (1) auswählte.

Diese Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung von Transparenz für potenzielle Klienten bei der Entscheidungsfindung. Eine klare Darstellung der Coaching-Prozesse **kann** somit ein entscheidender Faktor für die Buchung eines Coachings sein.

Die Teilnehmer wurden daraufhin gefragt, wie klar und verständlich sie die Coaching-Dienstleistung sowohl in rein textueller Form als auch in Kombination mit BPMN empfanden.

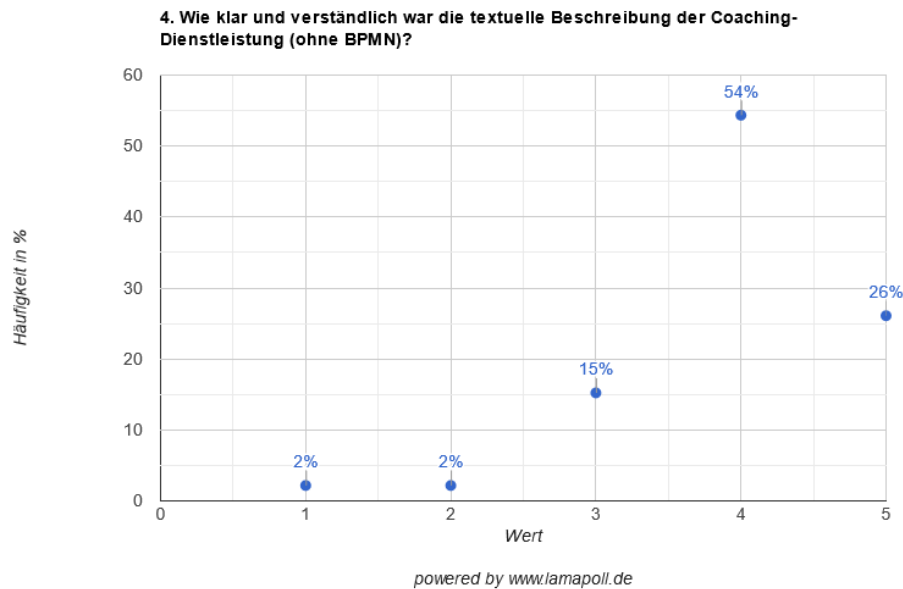


Abbildung 6.6: Verständlichkeit der textuellen Beschreibung der Coaching-Dienstleistung von Fallstudie 2

In Abbildung 6.6, die die Ergebnisse der rein textuellen Beschreibung abbildet, gaben 54 % der Befragten an, die Darstellung mit einer 4 auf einer Skala von 1 (sehr unverständlich) bis 5 (sehr verständlich) zu bewerten. Weitere 26 % vergaben die höchste Punktzahl von 5. Insgesamt gaben nur 4 % der Teilnehmer niedrige Bewertungen ab (1 oder 2), was zeigt, dass die textuelle Beschreibung von der Mehrheit als klar und verständlich wahrgenommen wurde.

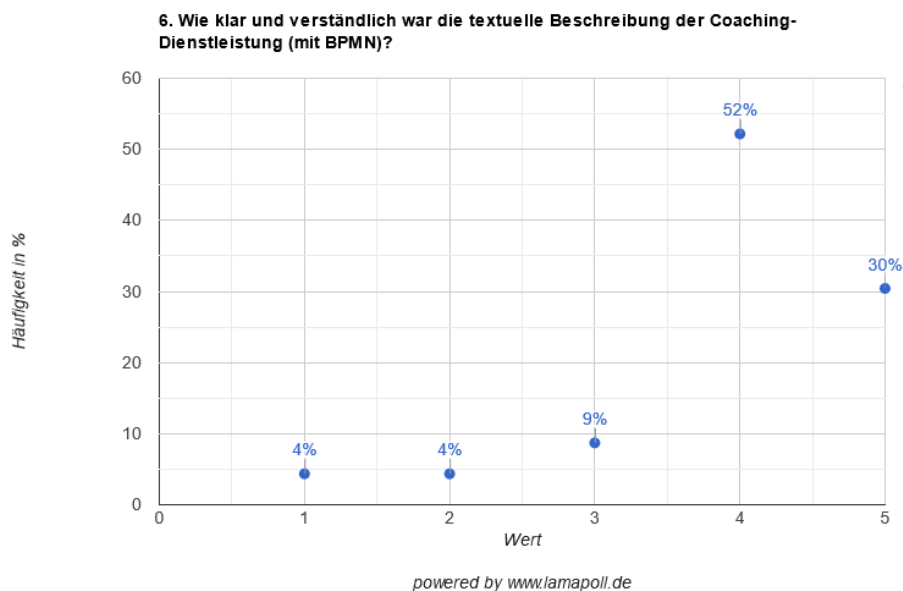


Abbildung 6.7.: Verständlichkeit der textuellen Beschreibung in Kombination mit BPMN der Coaching-Dienstleistung von Fallstudie 2

In Abbildung 6.7, in der die Ergebnisse der Kombination aus textueller Beschreibung und BPMN-Darstellung gezeigt werden, bewerteten 52 % der Teilnehmer die Verständlichkeit

ebenfalls mit einer 4, während 30 % die maximale Bewertung von 5 vergaben. Auch hier sind die negativen Bewertungen gering, nur 8 % der Teilnehmer vergaben eine 1 oder 2.

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass beide Varianten – sowohl die rein textuelle Beschreibung als auch die Kombination mit BPMN – als fast gleich hilfreich und verständlich wahrgenommen wurden. Zwar zeigt die BPMN-Version eine minimale Tendenz zu höheren Werten bei der maximalen Verständlichkeit, dies ist vermutlich auf den höheren Detaillierungsgrad der visuellen Darstellung und die bereitgestellte Legende der BPMN-Notationselemente zurückzuführen, die das Verständnis der visuellen Darstellung erleichtert haben dürfte. Gleichzeitig haben bei der visuellen Darstellung mehr Teilnehmer 1 oder 2 Punkte vergeben, was darauf hindeutet, dass der Einstieg in BPMN möglicherweise zu schnell erfolgte und für einige Personen eine gewisse Hürde darstellte.

Die Teilnehmer wurden letztlich gefragt, in welchem Maße sowohl die rein textuelle Beschreibung als auch die Darstellung der Coaching-Dienstleistung in BPMN ihre Entscheidung beeinflussen würden, diese in Anspruch zu nehmen, wenn sie vor einer beruflichen oder privaten Herausforderung stünden.

5. Angenommen, Sie stünden vor einer beruflichen oder privaten Herausforderung: In welchem Maße würde die rein textuelle Beschreibung der Coaching-Dienstleistung Ihre Entscheidung beeinflussen, diese in Anspruch zu nehmen?

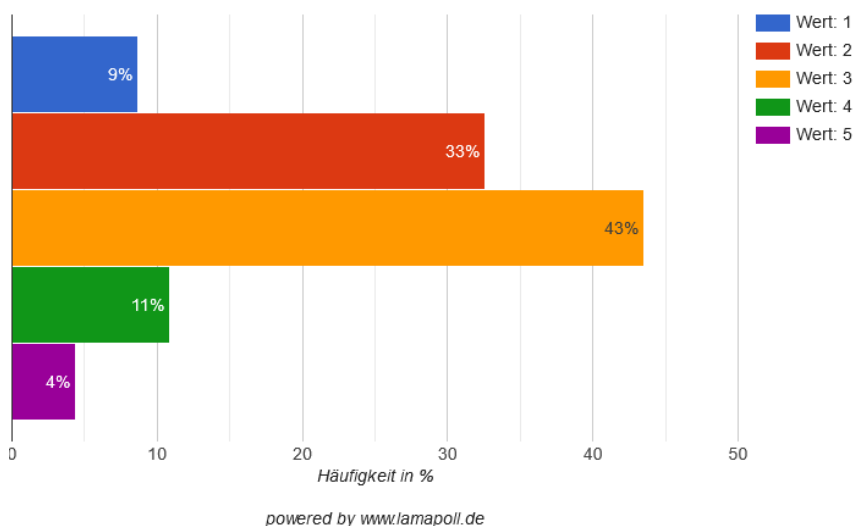


Abbildung 6.8: Überzeugungskraft der rein textuellen Coaching-Dienstleistung von Fallstudie 2

Abbildung 6.8 zeigt die Antworten auf die Frage, in welchem Maße die rein textuelle Beschreibung der Coaching-Dienstleistung die Entscheidung der Teilnehmer beeinflussen würde. 43 % der Teilnehmer bewerteten die Einflussnahme mit einem Wert von 3, und 33 % gaben sogar einen Wert von 2 an, was darauf hindeutet, dass die rein textuelle Beschreibung auf viele Teilnehmer eher einen moderaten Einfluss ausübt. Weniger Teilnehmer entschieden sich für die Extrema; nur 9 % vergaben eine 1 (geringer Einfluss) und 4 % vergaben eine 5 (sehr starker Einfluss). Dies deutet darauf hin, dass die textuelle Beschreibung allein als weniger überzeugend angesehen wird.

7. Nehmen Sie nun erneut an, Sie stünden vor einer beruflichen oder privaten Herausforderung: In welchem Maße würde die Darstellung der Coaching-Dienstleistung in BPMN Ihre Entscheidung beeinflussen, diese in Anspruch zu nehmen?

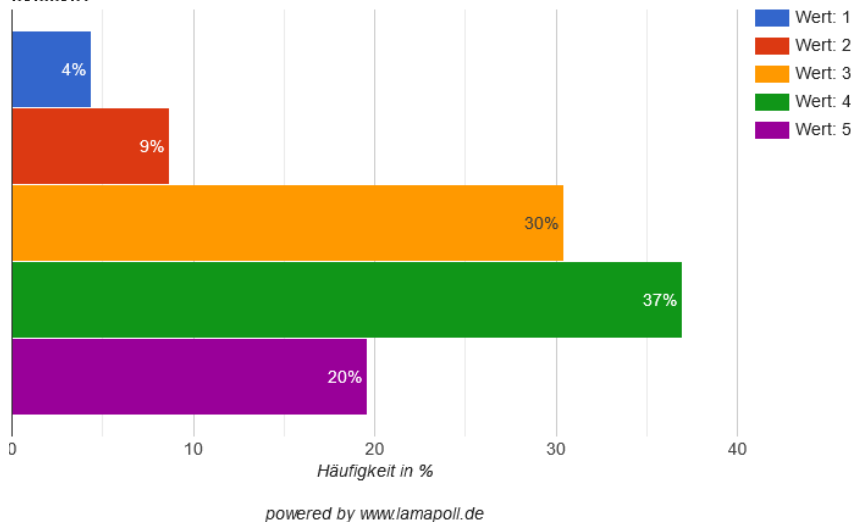


Abbildung 6.9: Überzeugungskraft der Kombination der textuellen und visuellen Coaching-Dienstleistung von Fallstudie 2

In Abbildung 6.9 wird dargestellt, wie die BPMN-Darstellung der Coaching-Dienstleistung die Entscheidung der Teilnehmer beeinflusst. Hier ist eine Verschiebung zu höheren Werten sichtbar. 17 Teilnehmer bewerteten den Einfluss mit einer 4, und 9 gaben den höchsten Wert (5) an. Das bedeutet, dass die BPMN-Darstellung einen stärkeren Einfluss auf die Entscheidungsfindung ausübt, wobei ein erheblicher Anteil der Teilnehmer diese als überzeugend empfand. Nur 2 % bewerteten den Einfluss mit einer 1, was zeigt, dass die BPMN-Darstellung von den meisten als positiv bewertet wurde.

Der Mittelwert für die rein textuelle Beschreibung beträgt 2,7, während der Mittelwert für die Kombination aus Text und BPMN-Darstellung bei 3,59 liegt. Dieser Unterschied zeigt, dass die Teilnehmer die Kombination als überzeugender empfanden. Die höhere Bewertung der Kombinationsdarstellung kann darauf hindeuten, dass die Teilnehmer aufgrund des **direkten Vergleichs** derselben Dienstleistung dazu neigten, das Angebot mit der umfangreicheren Informationsbereitstellung zu bevorzugen. Die visuelle Unterstützung durch BPMN vermittelt mehr Details über den Ablauf des Coachings, was den Eindruck von Transparenz und Klarheit verstärken kann.

Vermutlich schätzen die Teilnehmer die Kombination beider Darstellungsformen, da diese einen umfassenderen Einblick in den Coaching-Prozess ermöglicht und somit das Vertrauen in die Professionalität und Struktur des Angebots erhöht. Diese Präferenz für die informativere Darstellung deutet darauf hin, dass potenzielle Klienten eher bereit sind, ein Coaching in Anspruch zu nehmen, wenn sie die Prozesse in ihrer Gänze nachvollziehen können.

Die Teilnehmer wurden ebenso gefragt, in welchem Maße die BPMN-Darstellung ihr Vertrauen in die Professionalität des Coaches gesteigert hat, wobei 1 für „Vertrauen nicht gesteigert“ und 5 für „Vertrauen sehr gesteigert“ stand.

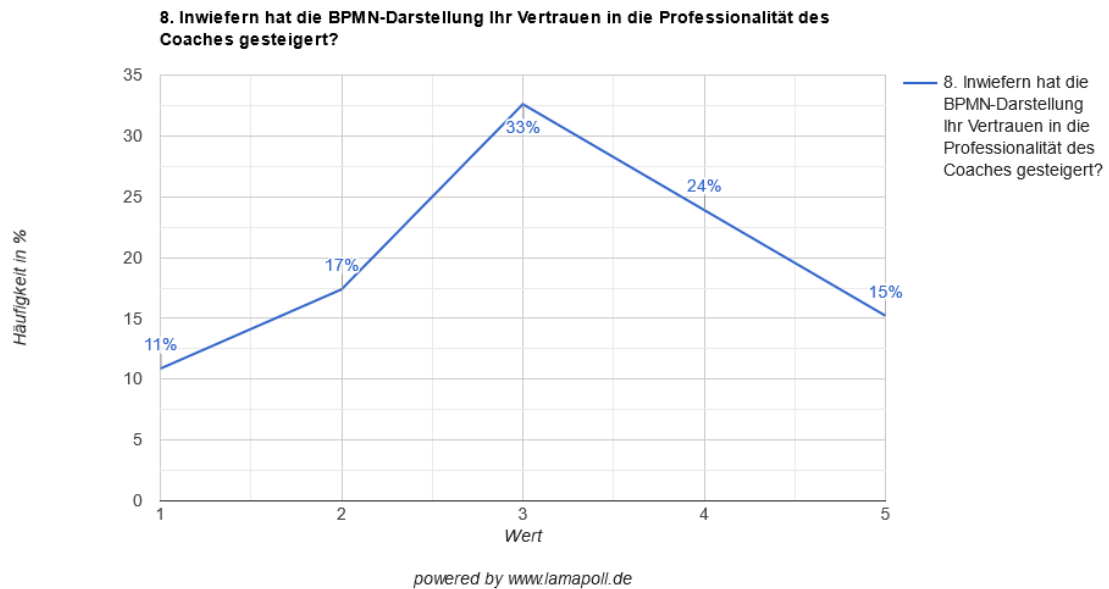


Abbildung 6.10: Auswirkung der BPMN-Darstellung auf Vertrauen in Professionalität des Coaches von Fallstudie 2

Die Verteilung der Antworten in Abbildung 6.10 zeigt, dass die Mehrheit der Teilnehmer mittlere Werte vergab. Mit 33 % wählten die meisten Teilnehmer den Wert 3, gefolgt von 24 % für den Wert 4, was darauf hindeutet, dass die BPMN-Darstellung das Vertrauen moderat gesteigert hat. Gleichzeitig vergaben 15 % den höchsten Wert (5), was darauf hindeutet, dass ein signifikanter Anteil die visuelle Darstellung als besonders vertrauensfördernd empfand. Interessanterweise wählten auch 11 % der Teilnehmer den niedrigsten Wert (1) und 17 % den Wert 2, was darauf hindeutet, dass es auch Personen gab, deren Vertrauen durch die BPMN-Darstellung nicht gesteigert wurde.

Diese Verteilung deutet darauf hin, dass die BPMN-Darstellung insgesamt positiv wahrgenommen wird und das Vertrauen in die Professionalität des Coaches bei einigen Teilnehmern erhöht, allerdings zeigt der Anteil der niedrigeren Bewertungen auch, dass die visuelle Darstellung allein nicht ausreicht, um bei allen Teilnehmern einen Vertrauenszuwachs zu bewirken. Dies deutet darauf hin, dass neben der visuellen Klarheit evident auch andere Faktoren eine Rolle für das Vertrauen des Klienten in die Professionalität des Coaches spielen.

Schlussendlich konnten die Befragten noch im Rahmen der Umfrage auch sonstige Anmerkungen hinterlassen, um ihre Eindrücke und Verbesserungsvorschläge zu teilen.

Mehrere Kommentare betonten (siehe Abbildung 6.11), dass die Kombination aus Text und Diagrammen als besonders hilfreich empfunden wurde. Aussagen wie „Ich find beides zusammen super“ und „Kombi aus Text und Diagramm wäre gut“ verdeutlichen, dass viele Teilnehmer sowohl eine textuelle als auch eine visuelle Darstellung bevorzugen. Einige Teilnehmer wiesen darauf hin, dass die Darstellung mehr Details preisgeben sollte, beispielsweise durch zusätzliche Informationen zu Preisen, Dauer des Coachings und Praxisbeispiele. Ein Kommentar hob hervor, dass „die Beschreibung allein nicht ausreicht“, und wünschte sich mehr Informationen über den Coach selbst. Es wurde auch angemerkt, dass es einige Zeit dauerte, die Abbildungen zu verstehen, was darauf hindeutet, dass der Einstieg in die BPMN-Darstellung für einige Teilnehmer eine gewisse Herausforderung darstellte.

Antworten zu Sonstige Anmerkungen	Häufigkeit ▼
Darstellung gibt mehr details preis	6,67%
Das angebot wurde gut beschrieben, aber infos zu preisen und dauer der ausbildung würden meine entscheidung auch beeinflussen	6,67%
Die angebote waren sehr verständlich beschrieben, jedoch hätte ich mir gewünscht einige praxisbeispiele zu sehen.	6,67%
Die beschreibung allein reicht nicht aus damit ich buche, muss mehr über den coach erfahren	6,67%
Gern geschehen 😊	6,67%
Hat bisschen gedauert die abbildungen zu verstehen	6,67%
Ich find beides zusammen super	6,67%
Kombi aus text und diagramm wäre gut 😊	6,67%
Sowohl text als auch bilder gut verständlich, noch besser wäre vielleicht beide zusammen abzubilden	6,67%
Text + bilder sind am besten 🍌 🍌	6,67%
Textform ist gut um es erklärt zu bekommen aber diagramme geben mehr details	6,67%
Warum nicht alle phasen visuell dargestellt ?	6,67%
Wooooohoooooooooooo	6,67%
🍌 🍌 🍌 🍌 🍌 🍌 🍌 🍌	6,67%
💖	6,67%

Abbildung 6.11: Sonstige Anmerkungen von Fallstudie 2

Diese Anmerkungen unterstreichen die Wichtigkeit einer ausgewogenen Informationsbereitstellung. Während die Kombination aus Text und Diagrammen als effektiv für die Klarheit und das Verständnis des Coaching-Angebots wahrgenommen wird, legen die Kommentare nahe, dass eine umfassendere Präsentation des Angebots - einschließlich praktischer Details wie Preise und Dauer - ebenfalls von Bedeutung ist. Die Herausforderung, die Abbildungen zu verstehen, weist darauf hin, dass eine angemessene Einführung in die visuelle Darstellung entscheidend ist, um den Mehrwert von BPMN vollständig zu vermitteln.

6.4 Optimierungsvorschläge und Implikationen für die Praxis

Ein Optimierungsvorschlag zur Steigerung der Repräsentativität der Umfrage wäre eine breitere und gezieltere Auswahl der Teilnehmer. Die Umfrageergebnisse zeigen eine deutliche Tendenz zu einer bestimmten Altersgruppe. Um ein umfassenderes Bild der potenziellen Klientel zu erhalten, sollte die Umfrage gezielt an eine diversere Gruppe gesendet werden, die verschiedene demografische Merkmale wie unterschiedliche Altersgruppen, Geschlechter, Bildungsniveaus und berufliche Hintergründe einschließt. Ein größerer, heterogener Stichprobenumfang würde dazu beitragen, die Ergebnisse auf eine breitere Zielgruppe zu verallgemeinern und die Aussagekraft der Umfrage zu erhöhen.

Ein zweiter Vorschlag betrifft die Erfassung des Coaching-Erfahrungsstandes der Teilnehmer. In der aktuellen Umfrage wurde zwar nach bisherigen Coaching-Erfahrungen gefragt, jedoch nicht im Detail. Eine repräsentativere Erhebung könnte davon profitieren, den Grad der Erfahrung genauer zu differenzieren, beispielsweise in Kategorien wie „keine Erfahrung“, „einmaliges Coaching“ oder „regelmäßige Coaching-Nutzung“. Dies ermöglicht eine differenzierte Analyse der Ergebnisse und zeigt, wie unterschiedliche Erfahrungsniveaus die Wahrnehmung von Coaching-Darstellungen beeinflussen. Dadurch können gezieltere Schlüsse

darüber gezogen werden, welche Darstellungsformen je nach Erfahrungsstand am effektivsten sind.

Ein Punkt, der in Zukunft nicht außer Acht gelassen werden sollte, ist die Berücksichtigung kultureller Unterschiede in der Wahrnehmung von Coaching-Dienstleistungen. Die Umfrage könnte durch eine internationalere Teilnehmerbasis erweitert werden, um festzustellen, ob kulturelle Faktoren die Präferenz für textuelle oder visuelle Darstellungen beeinflussen. Unterschiedliche Kulturen haben möglicherweise unterschiedliche Ansprüche an Transparenz, Darstellung und Entscheidungsfindung. Durch die Einbeziehung einer vielfältigen kulturellen Gruppe kann die Umfrage repräsentativer gestaltet und die Ergebnisse auf ein globaleres Publikum bezogen werden, was die allgemeine Gültigkeit der Schlüsse erhöht.

Es wurde bewusst entschieden, in der Umfrage dieselbe Coaching-Dienstleistung sowohl in der rein textuellen Beschreibung als auch in der Kombination mit BPMN-Diagrammen zu präsentieren. Ziel dieser Vorgehensweise war es, mögliche Einflussvariablen wie den persönlichen Geschmack in Bezug auf die Beschreibung des Coaching-Inhalts zu eliminieren. Auf diese Weise sollte sichergestellt werden, dass der Fokus der Untersuchung ausschließlich auf dem **direkten Vergleich** zwischen den beiden Darstellungsformen – Text und Text in Verbindung mit Diagrammen – liegt. Somit konnte die Wirkung der Darstellungsform auf die Entscheidungsfindung der Teilnehmer präzise und mit weniger externen Beeinflussungen analysiert werden.

Ein weiterer Optimierungsvorschlag wäre die Verwendung des Modellierungswerkzeugs **Picture** anstelle von BPMN. Picture bietet eine vereinfachte und intuitivere Möglichkeit, Geschäftsprozesse darzustellen, indem es auf eine reduzierte Anzahl von Symbolen und klaren visuellen Elementen setzt und auf lediglich 24 Prozessbausteine setzt [prozess05]. Dies erleichtert die Verständlichkeit für Anwender, die mit komplexen Modellierungssprachen wie BPMN nicht vertraut sind. Während BPMN aufgrund seiner Vielzahl von Notationselementen oft eine Legende erfordert, um korrekt interpretiert zu werden, bietet Picture eine benutzerfreundlichere Alternative, die dennoch ausreichend Detailtiefe besitzt, um Coaching-Prozesse klar und präzise abzubilden. Diese vereinfachte Darstellung könnte besonders hilfreich sein, um potenziellen Klienten den Einstieg in die Thematik zu erleichtern und die Verständlichkeit der dargestellten Prozesse zu erhöhen. Jeder Coach muss jedoch für sich selbst entscheiden, welche Darstellungsform am besten zu seinem individuellen Angebot und seiner Zielgruppe passt. Näheres zur Picture-Methode findet sich auf der Website der PICTURE GmbH, im Literaturverzeichnis wird sie durch [picture05] gekennzeichnet.

Als Implikation für die Praxis kann genannt werden, dass Coaches die Möglichkeit haben, diese beiden Varianten – die rein textuelle Beschreibung und die Kombination aus Text und visueller Darstellung – in zukünftigen Untersuchungen, behutsam, mit weiteren Variablen zu kombinieren, wie beispielsweise **unterschiedlichen Website-Designs, variierender Informationsmenge** über den Ablauf der Coaching-Dienstleistung, verschiedenen Notationen und Interaktivität der Darstellung der Prozesse. Anstelle statischer Informationen könnten Coaches interaktive Elemente auf ihrer Website einbauen, wie z. B. klickbare Prozessdiagramme. Durch solche Variationen lässt sich ermitteln, welche Kombination aus Darstellung, Design und Informationsgehalt am effektivsten ist, um potenzielle Klienten

anzusprechen. Auf diese Weise können Coaches eine optimale Marketingstrategie für ihre persönliche Dienstleistung entwickeln, die auf die spezifischen Bedürfnisse und Präferenzen ihrer Zielgruppe zugeschnitten ist.

Zudem können Coaches Umfragetools nutzen, um die Ergebnisse tiefgreifender zu vergleichen. In Kapitel 6.3 wurden lediglich die Einzelergebnisse der Umfragefragen präsentiert. Es ist jedoch auch möglich, die Daten weitergehend zu analysieren, indem beispielsweise danach gefiltert wird, ob Teilnehmer mit Coaching-Erfahrung einen höheren Wert auf Transparenz legen als solche, die noch keine Erfahrung mit Coaching gemacht haben. Solche detaillierten Auswertungen können wertvolle Einblicke in unterschiedliche Präferenzen und Bedürfnisse verschiedener Zielgruppen bieten.

Es besteht ebenfalls die Möglichkeit, die Umfrageergebnisse nach **demografischen Merkmalen** wie Alter und Geschlecht zu filtern. So könnte beispielsweise untersucht werden, ob jüngere Menschen eine stärkere Präferenz für visuelle Hilfsmittel wie Diagramme aufweisen, während ältere Teilnehmer möglicherweise andere Ansprüche an die Darstellung von Informationen haben. Diese detaillierten Auswertungen können wertvolle Hinweise darauf liefern, wie unterschiedliche Zielgruppen am besten angesprochen werden können und welche Präsentationsformen ihre Bedürfnisse am effektivsten erfüllen.

Abbildung 6.12 zeigt, wie Umfrageergebnisse weiter gefiltert werden können, indem beispielsweise zwischen Teilnehmern ohne Coaching-Erfahrung (Vergleichsgruppe 1: Mittelwert 4,1) und Coaching-Erfahrenen (Vergleichsgruppe 2: Mittelwert 4,8) hinsichtlich der Wichtigkeit von Transparenz unterschieden wird, wobei 1 „nicht wichtig“ und 5 „sehr wichtig“ bedeutet. Auf diese Weise können Coaches gezielt nach den für sie relevanten Ergebnissen filtern und die Daten entsprechend ihren Interessen und Schwerpunkten analysieren.

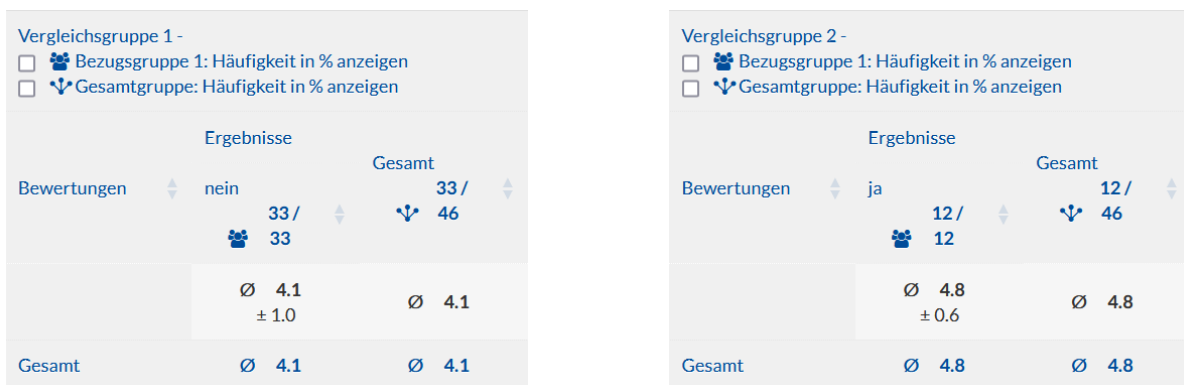


Abbildung 6.12: Wichtigkeit von Transparenz für Coaching-Erfahrene und Coaching-Neulinge von Fallstudie 2

Abschließend lässt sich sagen, dass die allgemeinen Umfrageergebnisse darauf hindeuten, dass es durchaus Sinn ergibt, Coaching-Prozesse sowohl textuell als auch visuell transparent darzulegen, da dies die Entscheidungsfindung potenzieller Klienten positiv beeinflussen und somit zur Steigerung der Buchungswahrscheinlichkeit beitragen kann.

7 Fazit und Ausblick

In diesem Kapitel wird ein kurzes Fazit gezogen sowie ein Ausblick auf mögliche zukünftige Entwicklungen und Forschungsansätze gegeben.

7.1 Fazit der Arbeit

Zusammenfassend zeigt diese Arbeit, dass BPMN-Diagramme eine signifikante Rolle als visuelle Unterstützung im Coaching-Prozess spielen können, insbesondere wenn sie in Kombination mit textuellen Darstellungen eingesetzt werden. Die Ergebnisse der ersten Fallstudie verdeutlichen, dass BPMN-Diagramme die Struktur und den Ablauf von Coaching-Übungen deutlich klarer und nachvollziehbarer machen. Dies erweist sich besonders in Situationen als vorteilhaft, in denen Coaches eine schnelle Orientierung benötigen, etwa wenn sie den nächsten Schritt einer Übung vergessen haben. Die Diagramme dienen hierbei als visuelle Hilfsmittel, die den Coaching-Prozess effizienter gestalten und eine zügige Wiederaufnahme der Übung ermöglichen. Dennoch bleibt die textuelle Beschreibung unverzichtbar, da sie die inhaltliche Tiefe und den Kontext der Übungen vermittelt, was für ein fundiertes Verständnis unerlässlich ist.

Die Kombination aus beiden Darstellungsformen – Text und BPMN-Diagrammen – bietet sowohl erfahrenen als auch unerfahrenen Coaches klare Vorteile. Unerfahrene Coaches können von der zusätzlichen Struktur profitieren, während erfahrene Coaches das BPMN als effizientes Werkzeug zur schnellen Orientierung nutzen. Diese doppelte Herangehensweise schafft eine Balance zwischen strukturellem Überblick und inhaltlicher Tiefe, was dazu beiträgt, den Lernprozess zu optimieren und die Qualität des Coachings zu steigern.

Die zweite Fallstudie verdeutlicht, dass die transparente Darstellung von Geschäftsprozessen in BPMN-Form im Coaching-Kontext nicht nur bei Coaches, sondern auch bei potenziellen Klientinnen und Klienten positiv aufgenommen wird. Es wurde deutlich, dass die visuelle Darstellung von Coaching-Phasen dazu beiträgt, das Vertrauen der Klienten in die strukturierten Abläufe des Coachings zu stärken. Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass eine Einführung in die visuelle Sprache von BPMN unerlässlich ist, um sicherzustellen, dass der Mehrwert der Diagramme vollständig verstanden wird. Die Rückmeldungen aus dieser Studie betonen auch die Bedeutung zusätzlicher Informationen, wie etwa Preisgestaltung und zeitliche Rahmenbedingungen, um das Gesamtbild des Coaching-Angebots abzurunden.

Insgesamt weisen die beiden Fallstudien darauf hin, dass BPMN-Diagramme eine wertvolle Bereicherung für Coaching-Prozesse darstellen können, vorausgesetzt, dass sie in einer verständlichen und zugänglichen Form präsentiert werden. Die Kombination aus strukturellen und inhaltlichen Elementen, ergänzt durch eine gezielte Einführung in die visuelle Darstellung, bietet sowohl für Coaches als auch für Klienten einen deutlichen Mehrwert. Dies zeigt, dass BPMN nicht nur die Effizienz im Coaching steigern kann, sondern auch das Vertrauen und die Klarheit in den Coaching-Ablauf verbessert.

7.2 Ausblick

Bereits in den Abschnitten der Optimierungsvorschläge wurden einige zentrale Aspekte genannt, die für zukünftige Untersuchungen und Verbesserungen im Coaching-Prozess von Bedeutung sind. Diese Vorschläge zielen darauf ab, die praktische Anwendbarkeit von BPMN-Diagrammen zu optimieren und deren Nutzung in verschiedenen Kontexten weiterzuentwickeln. Im Folgenden werden zusätzliche Anknüpfungspunkte zusammengefasst, die als Grundlage für weiterführende Forschungen und praxisorientierte Anpassungen dienen können.

Ein erster Anknüpfungspunkt für zukünftige Forschung besteht darin, die Fallstudien auf eine größere Stichprobe auszudehnen. Eine breitere Zielgruppe, sowohl hinsichtlich der Coaching-Erfahrung als auch in Bezug auf demografische Merkmale, könnte dabei helfen, die Validität der Ergebnisse zu überprüfen und zu sehen, ob die beobachteten Tendenzen auch in einem breiteren Kontext Bestand haben. Dies würde die Aussagekraft der Untersuchung weiter stärken.

Ein weiterer Ansatz könnte darin bestehen, die langfristigen Auswirkungen der Nutzung von BPMN-Diagrammen im Coaching-Prozess zu untersuchen. Es wäre interessant zu erforschen, wie sich die kontinuierliche Anwendung dieser visuellen Darstellungsform auf die Lernkurve der Coaches auswirkt und ob die Klienten dadurch nachhaltigere Erfolge im Coaching erzielen können. Dieser Langzeitaspekt könnte wichtige Erkenntnisse über die praktische Nützlichkeit und Effizienz von BPMN im Coaching liefern.

Ein nächster Anknüpfungspunkt für zukünftige Untersuchungen könnte darin bestehen, die Wirkung von BPMN-Diagrammen bei komplexeren Coaching-Übungen zu testen. In der vorliegenden Arbeit wurden hauptsächlich grundlegende Übungen betrachtet, jedoch wäre es interessant zu erforschen, wie sich die visuelle Darstellung bei umfangreicheren und komplexeren Coaching-Prozessen auswirkt und ob sie auch in diesen Fällen zur Erleichterung der Orientierung und Strukturierung beitragen kann.

Darüber hinaus wäre es sinnvoll, die Effektivität von BPMN-Diagrammen im Vergleich zu anderen visuellen Darstellungsformen, wie zuvor erwähnt durch beispielsweise *Picture* zu testen. Andere Modelle und Diagrammtypen könnten möglicherweise ebenso oder gar besser zur Klarheit und Strukturierung von Coaching-Übungen beitragen. Eine vergleichende Analyse könnte zeigen, welche Darstellungsform im Coaching am effektivsten ist und welche spezifischen Vorteile BPMN gegenüber alternativen visuellen Hilfsmitteln bietet. In dieser Arbeit wurde lediglich die Zusammenarbeit von NLP und BPMN untersucht, um die potenziellen Synergien zwischen einem Coaching-Ansatz und einer Modellierungsmethode zu beleuchten. Für zukünftige Arbeiten besteht jedoch die Möglichkeit, sowohl den Coaching-Ansatz als auch die Modellierungsart flexibel anzupassen. Je nach spezifischen Forschungsinteressen, der Nachfrage im Markt oder den individuellen Bedürfnissen von Klienten könnten andere Methoden gewählt und hinsichtlich ihrer Effektivität analysiert werden.

Eine mögliche zukünftige Forschungsarbeit könnte ebenfalls untersuchen, wie durch die Vereinfachung des Lernens von Coaching-Übungen das Konzept des Self-Coachings gefördert

werden kann. Dies würde es Einzelpersonen ermöglichen, bestimmte Coaching-Methoden selbstständig anzuwenden, um ihre persönliche oder berufliche Entwicklung zu unterstützen. Obwohl Self-Coaching keinen professionellen Coach vollständig ersetzen kann, stellt es dennoch einen interessanten Ansatz dar, der Menschen in ihrem Alltag helfen könnte, eigenverantwortlich und flexibel auf Herausforderungen zu reagieren und Fortschritte zu erzielen.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde der Grundstein für eine neue Zusammenarbeit zwischen Coaching und der Wirtschaftsinformatik gelegt. Die Untersuchung verdeutlicht, dass beide Disziplinen voneinander profitieren können, insbesondere wenn es um die Visualisierung und Strukturierung von Coaching-Prozessen geht. In zukünftigen Arbeiten könnte der Fokus jedoch stärker darauf gelegt werden, Text und Diagramme nicht derart isoliert voneinander zu betrachten, sondern deren jeweilige Stärken gezielt zu kombinieren und darzustellen. Ziel sollte es sein, die Vorteile beider Darstellungsarten so zu vereinen, dass sie gemeinsam eine noch wirkungsvollere Unterstützung bieten.

Selbstverständlich gibt es unzählige Wege, die die Menschheit noch beschreiten kann, um die Disziplinen Wirtschaftsinformatik und Psychologie, insbesondere Coaching, enger miteinander zu verknüpfen und die Synergien zwischen beiden Bereichen voll auszuschöpfen. Die Verbindung von technologischen Lösungen und menschlichem Potenzial ist eine spannende Herausforderung, die noch viele Chancen für innovative Ansätze und neue Perspektiven bietet. Es bleibt faszinierend zu sehen, wie diese beiden Welten sich weiterentwickeln und voneinander profitieren werden, um in Zukunft sowohl den menschlichen als auch den organisatorischen Erfolg zu fördern.

Literaturverzeichnis

- [icf21] International Coaching Federation. (2021). What is coaching? <https://coachingfederation.org/> letzter Zugriff am: 26.09.2024
- [Ha20] Hansen, G. (2020). *KISS: Ein NLP-Coaching-Brevier*. 1. Auflage. BoD – Books on Demand, ISBN 978-3-7526-2475-5
- [Ha23p] Hansen, G. (2023). Skript zur NLP-Practitioner Ausbildung 2022-23 der NLP-Akademie Kiel
- [Ha23m] Hansen, G. (2023). Skript zur NLP-Master Ausbildung 2022-23 der NLP-Akademie Kiel
- [nlpz24] NLP-Zentrum Berlin. (2024). NLP-Glossar. <https://nlp-zentrum-berlin.de/infothek/nlp-glossar> letzter Zugriff am: 26.09.2024
- [BaGr79] Bandler, R., & Grinder, J. (1979). *Frogs into Princes: Neuro Linguistic Programming*. Real People Press
- [Po14] Potter, M. (2014). *In the blink of an eye: Study measures the speed of the brain's processing power*. MIT NEWS
- [SAK11] Sweller, J., Ayres, P., & Kalyuga, S. (2011). *Cognitive Load Theory*. Springer
- [Pa71] Paivio, A. (1971). *Imagery and Verbal Processes*. Holt, Rinehart, & Winston
- [DoMc02] McBride, D. M., & Doshier, B. A. (2002). "A comparison of conscious and automatic memory processes for picture and word stimuli: A process dissociation analysis." *Consciousness and Cognition*, 11(3), 423-460. doi:10.1016/s1053-8100(02)00007-7
- [DhSi03] Dhar, R., & Simonson, I. (2003). "The Effect of Forced Choice on Choice Deferral." *Journal of Consumer Research*, 30(2), 215-229
- [LDW21] Li, W., Ding, Q., & Wang, W. (2021). *Influence of Price Level and Perceived Price Dispersion on Consumer Information Search Behaviour: Moderating Effect of Durables and Consumables*. MDPI
- [Ob96] Oberweis, A. (1996). *Modellierung und Ausführung von Workflows mit Petri-Netzen*. Vieweg+Teubner
- [DKO17] Drescher, A., Koschmider, A., Oberweis, A. (2017). *Modellierung und Analyse von Geschäftsprozessen*. De Gruyter Oldenbourg
- [FrRü16] Freund, J., Rücker, B. (2016). *Praxishandbuch BPMN 2.0*. Carl Hanser Verlag GmbH

- [Aa12] Aalst, W. M. P. v. d.. (2012). *A Decade of Business Process Management Conferences. Personal Reflections on a Developing Discipline*. In (Barros, A. P.; Gal, A.; Kindler, E. Hrsg.): Business Process Management. Springer, S. 1–16
- [We12] Weske, M. (2012). *Business Process Management. Concepts, Languages, Architectures*. Springer, Heidelberg
- [KSH18] Kecher, Ch., Salvanos, A., Hoffmann-Elbern, R. (2018). *UML 2.5 - Das umfassende Handbuch*, Rheinwerk, 2018, ISBN 978-3-8362-6020-6
- [Pe62] Petri, C. A. (1962). *Kommunikation mit Automaten*. Dissertation, Bonn
- [dsgvo16] DAS EUROPÄISCHE PARLAMENT UND DER RAT DER EUROPÄISCHEN UNION. (2016). Verordnung (EU) 2016/679 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. April 2016 zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten, zum freien Datenverkehr und zur Aufhebung der Richtlinie 95/46/EG (Datenschutz-Grundverordnung) (Text von Bedeutung für den EWR)
- [picture05] PICTURE GmbH. (2005). *Prozessdokumentation mit der PICTURE-Methode* <https://www.picture-gmbh.de/picture-methode/> letzter Zugriff am: 26.09.2024
- [tsk1] E., A. (Probandin1). (2024). *Transkript der Fallstudie 1 (Unterstützung der Coaches bei Übungen durch Prozessmodellierung)*
- [tsk2] E., N. (Probandin 2). (2024). *Transkript der Fallstudie 1 (Unterstützung der Coaches bei Übungen durch Prozessmodellierung)*
- [tsk3] K., S. (Proband 3). (2024). *Transkript der Fallstudie 1 (Unterstützung der Coaches bei Übungen durch Prozessmodellierung)*
- [tsk4] A., T. (Proband 4). (2024). *Transkript der Fallstudie 1 (Unterstützung der Coaches bei Übungen durch Prozessmodellierung)*

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3.1: BPMN Basiskategorien und Modellierungselemente nach [DKO17]	12
Abbildung 3.2: BPMN Modellierungselemente und Beschreibung nach [DKO17] ...	13
Abbildung 3.3: BPMN Nachrichtenerignis Beispiel von [FrRü16]	13
Abbildung 3.4: BPMN Zeitereignis Beispiele von [FrRü16]	14
Abbildung 3.5: BPMN Zwischenereignis von [FrRü16]	15
Abbildung 3.6: BPMN XOR-Gateway von [FrRü16]	15
Abbildung 4.1: Coaching-Phase 1 in BPMN	18
Abbildung 4.2: Coaching-Phase 2 in BPMN	19
Abbildung 4.3: Coaching-Phase 3 in BPMN	20
Abbildung 4.4: Coaching-Phase 4 in BPMN	21
Abbildung 4.5: Coaching-Phase 5 in BPMN	22
Abbildung 4.6: Allgemeiner Coaching-Prozess in BPMN	23
Abbildung 4.7: Beispiel Coaching-Übung in BPMN	25
Abbildung 6.1: Altersverteilung von Fallstudie 2	43
Abbildung 6.2: Geschlechterverteilung von Fallstudie 2	44
Abbildung 6.3: Coaching-Erfahrung von Fallstudie 2	45
Abbildung 6.4: Coaching-Interesse von Fallstudie 2	45
Abbildung 6.5: Wichtigkeit von Transparenz von Fallstudie 2	46
Abbildung 6.6: Verständlichkeit der textuellen Beschreibung der Coaching-Dienstleistung von Fallstudie 2	47
Abbildung 6.7: Verständlichkeit der textuellen Beschreibung in Kombination mit BPMN der Coaching-Dienstleistung von Fallstudie 2	47
Abbildung 6.8: Überzeugungskraft der rein textuellen Coaching-Dienstleistung von Fallstudie 2	48
Abbildung 6.9: Überzeugungskraft der Kombination der textuellen und visuellen Coaching-Dienstleistung von Fallstudie 2	49
Abbildung 6.10: Auswirkung der BPMN-Darstellung auf Vertrauen in Professionalität des Coaches von Fallstudie 2	50
Abbildung 6.11: Sonstige Anmerkungen von Fallstudie 2	51
Abbildung 6.12: Wichtigkeit von Transparenz für Coaching-Erfahrene und Coaching-Neulinge von Fallstudie 2	53

Abkürzungsverzeichnis

BPMN: Business Process Model and Notation

XOR-Gateway: “Exklusives oder”-Gateway

NLP: Neuro-Linguistisches-Programmieren

DSGVO: Datenschutzgrundverordnung

in demonstrierter Übung (im Original ist **B** der Coach und **A** der Klient):

C: Coach

K: Klient

Glossar

Rapport: der Prozess, durch den man eine Beziehung gegenseitigen Vertrauens und Verstehens mit anderen Menschen aufbaut [Ha20]

Öko-Check: Prüfung der Verträglichkeit eines Ziels mit anderen Aspekten des Menschen [nlpz24]

Separator: Technik, um ein bestehendes Muster zu unterbrechen, kann etwa durch eine unerwartete Handlung oder Frage erfolgen [nlpz24]

Future-Pace: „Schritt in die Zukunft“, im Geiste durchspielen, wie man das erwünschte Verhalten einsetzen wird [Ha20]

Troll-Antwort: absichtlich falsche oder provokative Antwort, die darauf abzielt, das Umfrageergebnis zu verfälschen oder den Umfrageprozess zu stören

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe.

Die eingereichte schriftliche Fassung der Arbeit entspricht der auf dem elektronischen Speichermedium.

Weiterhin versichere ich, dass diese Arbeit noch nicht als Abschlussarbeit an anderer Stelle vorgelegen hat.

Kiel, den 27. September 2024



Michael Eiramia

Anhang

rein textuelle Übung (1.Übung) aus der qualitativen Fallstudie:

NLP Akademie Kiel

Coaching-Übung: Six-Step-Reframing

Ziel der Übung: Unerwünschtes Verhalten ändern bei Würdigung der positiven Absicht

Hierfür braucht's: 2 – 3 Personen, ca. 60 Minuten (3x20)

Schritt	Was genau	Wie genau
1. Problem finden	Verhaltensmuster, das jemand gegen seinen Willen immer wieder zeigt, oder ein Verhalten, das jemand gerne hätte, aber irgendetwas hindert ihn/sie daran	B als Coach: „Hast du etwas, was zu dem Muster der Übung passt?“ A als Klient: „Ich möchte gerne xx, aber irgendetwas hindert mich daran.“ Oder: „Ich möchte das xx nicht mehr, aber irgendetwas bringt mich dazu, es trotzdem zu tun.“
2. Teil X – Signale	Identifiziere den verantwortlichen Teil, nimm Kontakt auf und bitte ihn um Signale für „ja“ und „nein“ zur Erleichterung der Kommunikation.	B zu A: „Man könnte denken, dass irgendein Teil deiner Persönlichkeit dafür verantwortlich ist. Kannst du zu diesem Teil in dir mal Kontakt aufnehmen und ihn einladen, mit dir zu reden? Und du kannst ihn bitten, dir zur leichten Verständigung ein Signal zu geben für 'ja' und auch 'nein'.“
3. Positive Absicht	Frage den Teil, welche positive Absicht hinter seinem Verhalten steckt.	B zu A: „Kannst du wieder nach innen gehen und deinen X-Teil fragen, was er eigentlich mit seinem Tun Positives für dich erreichen oder sicherstellen möchte?“
4. Kreativer Teil	Lasse Teil X mit Hilfe des kreativen Teils neue Wahl-Möglichkeiten für seine positive Absicht finden.	B zu A: „Kannst du wieder nach innen gehen und deinen kreativen Teil begrüßen. Bitte den kreativen Teil Kontakt aufzunehmen zum X-Teil und diesen mit 3 Ideen für Verhaltensalternativen zu seiner positiven Absicht zu versorgen.“
5. Integration, Verantwortung übernehmen	Bitte den Teil X sicherzustellen, dass die neuen Möglichkeiten umgesetzt werden.	B zu A: „Bitte den X-Teil jetzt um Zustimmung, dass er statt des bisherigen Verhaltens eine oder mehrere der Wahlmöglichkeiten benutzt. Und danke für die Zusammenarbeit.“
6. Öko-Check Ggf. nochmals Future Pace	Gesamtkonferenz aller Persönlichkeitsanteile einberufen und Zustimmung bzw. Einwände aller abfragen	B zu A: „Gibt es andere Teile, die jetzt noch etwas sagen möchten - etwas, was den neuen Wegen entgegensteht?“ Bedanken. (Wenn Teile mit den neuen Wegen gar nicht einverstanden sind, zurück zu Schritt 4 und weitere Wege suchen.

Quelle: [Ha23p]

Screenshots zur quantitativen Fallstudie:

Quelle bei jedem Screenshot: Lamapoll

✦ ▾ 1. Transparente Geschäftsprozesse im Coaching zur Kundengewinnung

Alle Fragen [aufklappen ▾](#) | [zuklappen ▲](#)



Transparente Geschäftsprozesse im Coaching zur Kundengewinnung

✦ ▾ ≡ Textblock

Herzlich willkommen zu dieser Umfrage! Diese Umfrage untersucht, wie verschiedene Darstellungen von Coaching-Dienstleistungen wahrgenommen werden und ob sie Ihre Entscheidungsfindung beeinflussen könnten. Sie werden im Verlauf der Umfrage unterschiedliche Darstellungen einer Coaching-Dienstleistung sehen: eine in Textform und eine, die zusätzlich eine visuelle Prozessdarstellung (in BPMN) enthält. Ihre Einschätzung wird helfen zu verstehen, wie diese Darstellungen auf potenzielle Klienten wirken und wie wichtig Transparenz und Struktur bei der Buchung einer Coaching-Dienstleistung sind. Ihre Teilnahme dauert nur wenige Minuten und Ihre Antworten werden anonym und vertraulich behandelt.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme und wertvolle Unterstützung!

✦ ▾ Frage 1.

Wie alt sind Sie?

Hier klicken, um den Einleitungstext der Frage zu bearbeiten

☐ 18-24

☐ 25-34

☐ 35-44

☐ 45-54

☐ 55-64

☐ 65+

☐ keine Angabe

✚ ▼ Frage 2.

Welches Geschlecht haben Sie?

Hier klicken, um den Einleitungstext der Frage zu bearbeiten

☐ männlich

☐ weiblich

☐ divers

☐ keine Angabe

✚ ▼ Frage 3.

1. Haben Sie bereits ein Coaching in Anspruch genommen?

Hier klicken, um den Einleitungstext der Frage zu bearbeiten

☐ ja

☐ nein

☐ keine Angabe

✚ ▼ Frage 4.

2. Haben Sie bereits darüber nachgedacht in Zukunft (erneut) ein Coaching in Anspruch zu nehmen?

Hier klicken, um den Einleitungstext der Frage zu bearbeiten

☐ ja

☐ nein

☐ keine Angabe

✚ ▼ Frage 5.

3. Wie wichtig ist Ihnen Transparenz in Bezug auf den Ablauf eines Coachings, bevor Sie sich für ein Coaching entscheiden würden?

Bewerten Sie von **1 = nicht wichtig** bis **5 = sehr wichtig**

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

Coaching-Dienstleistung 1

Unser Coaching-Angebot richtet sich an Menschen, die sich beruflich oder privat weiterentwickeln möchten. Das Coaching erfolgt in fünf klar strukturierten Phasen, die aufeinander aufbauen und Sie dabei unterstützen, Ihre Ziele zu erreichen.

1. Kontaktaufnahme und Kennenlernen:

Zu Beginn steht ein unverbindliches Erstgespräch, in dem wir Ihre Situation, Bedürfnisse und Erwartungen besprechen. Dieses Gespräch dient dazu, uns gegenseitig kennenzulernen und zu entscheiden, ob ein Coaching sinnvoll und zielführend für Sie ist.

2. Orientierungsphase:

In dieser Phase geht es darum, Ihre Anliegen und Ziele klar zu formulieren. Wir analysieren gemeinsam Ihre aktuellen Herausforderungen und definieren, was Sie durch das Coaching erreichen möchten. Dabei erarbeiten wir ein klares Vorgehen, das als Leitfaden für den weiteren Coaching-Prozess dient.

3. Untersuchung des Anliegens:

In der dritten Phase beschäftigen wir uns intensiv mit Ihrem spezifischen Anliegen und den damit verbundenen Themen. Oft zeigt sich dabei, dass es neben dem ursprünglichen Anliegen weitere Aspekte gibt, die ebenfalls von Bedeutung sind. Diese werden analysiert, um sicherzustellen, dass wir uns auf das richtige Ziel konzentrieren.

4. Veränderungsphase:

In dieser Phase setzen wir gezielt Veränderungen in Gang. Sie reflektieren Ihre Fortschritte und erkennen, wie Sie neue Perspektiven und Verhaltensweisen in Ihren Alltag integrieren können. Die Veränderungsarbeit wird bewusst thematisiert und vorangetrieben.

5. Zielerreichung und Abschluss:

Im letzten Schritt überprüfen wir gemeinsam, ob Sie Ihre gesetzten Ziele erreicht haben. Der Abschluss des Coachings ist ein wichtiger Bestandteil des gesamten Prozesses, da er Ihnen hilft, die erzielten Fortschritte langfristig zu sichern. Wir reflektieren gemeinsam, wie Sie die gewonnenen Erkenntnisse nachhaltig umsetzen können.

Dieses strukturierte Vorgehen gewährleistet, dass Sie systematisch an Ihren Zielen arbeiten und dabei in jeder Phase des Prozesses bestmöglich unterstützt werden.

✦ ▾ Frage 6.

4. Wie klar und verständlich war die textuelle Beschreibung der Coaching-Dienstleistung (ohne BPMN)?

Bewerten Sie von 1 = **sehr unverständlich** bis 5 = **sehr verständlich**

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

✦ ▾ Frage 7.

5. Angenommen, Sie stünden vor einer beruflichen oder privaten Herausforderung: In welchem Maße würde die rein textuelle Beschreibung der Coaching-Dienstleistung Ihre Entscheidung beeinflussen, diese in Anspruch zu nehmen?

Bewerten Sie von 1 = **nicht überzeugt** bis 5 = **sehr stark überzeugt**

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

BPMN-Erklärung

Modellierungselement	Beschreibung
	- Arbeitsschritt innerhalb eines Geschäftsprozesses - Kann atomar sein oder eine Vergrößerung/Verfeinerung darstellen
	- Tritt zu Beginn, im Verlauf oder am Ende eines Geschäftsprozesses auf und hat eine Ursache oder eine Wirkung - Im Allgemeinen erfordert oder ermöglicht ein Ereignis eine Reaktion
	- Können einen Kontrollfluss verzweigen/aufspalten oder zusammenführen/synchronisieren
	- Kann zur Modellierung von Daten unabhängig von ihren physikalischen Eigenschaften verwendet werden - Kann in analoger oder digitaler Form vorliegen und Daten bzw. auch Datensätze beinhalten

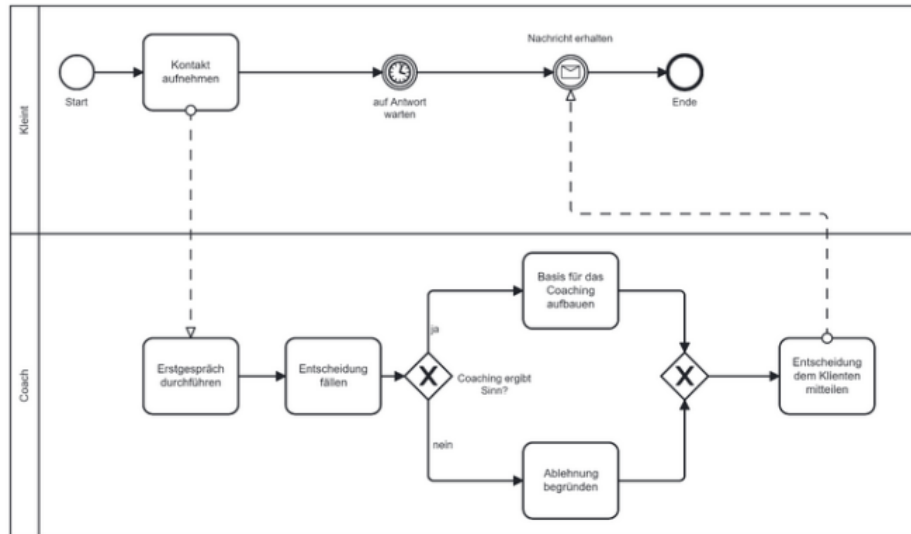
Abbildung aus Quelle: A. Drescher, A. Koschmider, A. Oberweis: Modellierung und Analyse von Geschäftsprozessen. De Gruyter Oldenbourg, 2017.

Gateway mit einem X in der Raute bedeutet entweder tritt Fall A oder Fall B ein

Coaching-Dienstleistung 2

Unser Coaching-Angebot richtet sich an Menschen, die sich beruflich oder privat weiterentwickeln möchten. Das Coaching erfolgt in fünf klar strukturierten Phasen, die aufeinander aufbauen und Sie dabei unterstützen, Ihre Ziele zu erreichen.

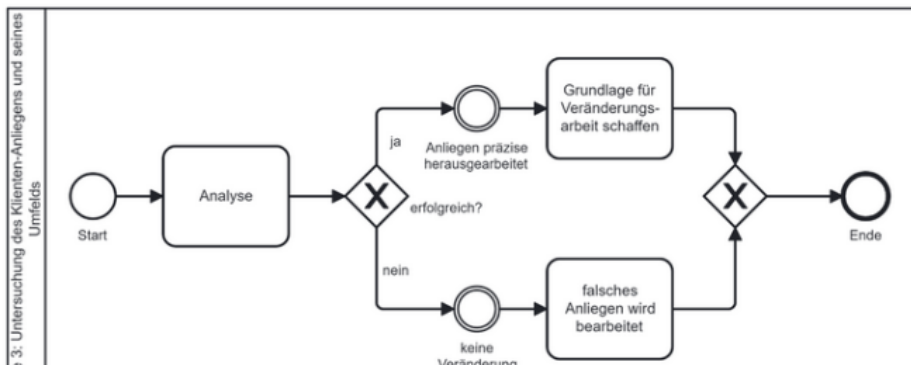
1. Kontaktaufnahme und Kennenlernen:



2. Orientierungsphase:

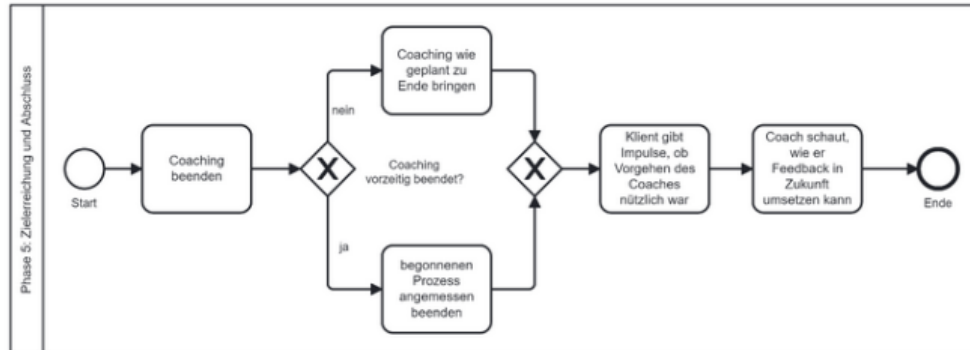
In dieser Phase geht es darum, Ihre Anliegen und Ziele klar zu formulieren. Wir analysieren gemeinsam Ihre aktuellen Herausforderungen und definieren, was Sie durch das Coaching erreichen möchten. Dabei erarbeiten wir ein klares Vorgehen, das als Leitfaden für den weiteren Coaching-Prozess dient.

3. Untersuchung des Anliegens:



4. Veränderungsphase:

In dieser Phase setzen wir gezielt Veränderungen in Gang. Sie reflektieren Ihre Fortschritte und erkennen, wie Sie neue Perspektiven und Verhaltensweisen in Ihren Alltag integrieren können. Die Veränderungsarbeit wird bewusst thematisiert und vorangetrieben.

5. Zielerreichung und Abschluss:

Dieses strukturierte Vorgehen gewährleistet, dass Sie systematisch an Ihren Zielen arbeiten und dabei in jeder Phase des Prozesses bestmöglich unterstützt werden.

❖ ▾ Frage 8.

6. Wie klar und verständlich war die textuelle Beschreibung der Coaching-Dienstleistung (mit BPMN)?

Bewerten Sie von 1 = **sehr unverständlich** bis 5 = **sehr verständlich**

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

❖ ▾ Frage 9.

7. Nehmen Sie nun erneut an, Sie stünden vor einer beruflichen oder privaten Herausforderung: In welchem Maße würde die Darstellung der Coaching-Dienstleistung in BPMN Ihre Entscheidung beeinflussen, diese in Anspruch zu nehmen?

Bewerten Sie von 1 = **nicht überzeugt** bis 5 = **sehr überzeugt**

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

❖ ▾ Frage 10.

8. Inwiefern hat die BPMN-Darstellung Ihr Vertrauen in die Professionalität des Coaches gesteigert?

Bewerten Sie von 1 = **keine Auswirkung** bis 5 = **Vertrauen sehr gesteigert**

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

❖ ▾ Frage 11.

Sonstige Anmerkungen

Haben Sie noch Anmerkungen oder Verbesserungsvorschläge zu den beiden Darstellungen der Coaching-Dienstleistung, die Sie gesehen haben?

Ihre Antwort