

Thomas Webers

# Systemisches Coaching

Psychologische Grundlagen

*2. Auflage*

Inklusive  
SN Flashcards  
Lern-App

MOREMEDIA



Springer

---

# Systemisches Coaching

---

Thomas Webers

# Systemisches Coaching

Psychologische Grundlagen

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

 Springer

Thomas Webers  
Bonn, Deutschland

ISBN 978-3-662-61335-1      ISBN 978-3-662-61336-8 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-61336-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Aufl.: © Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Springer

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2015, 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

---

## Geleitwort

Nicht einmal fünf Jahre nach dem Erscheinen der Erstauflage dieses Buches liegt nun bereits eine zweite Auflage vor, die erheblich überarbeitet und aktualisiert wurde. Damit zeigt sich, dass das Konzept von Thomas Webers, ein Arbeitsbuch für die Studierenden zur Verfügung zu stellen, dankbar vom „Markt“ aufgenommen wurde. In der Tat gibt es zwar sehr viele Bücher zum Coaching – etliche davon auch mit Kapiteln, die Aspekte zum systemischen Coaching darstellen. Es gibt zudem für spezielle Perspektiven und Fragen, die mit dem systemischen Coaching zusammenhängen, ebenfalls empfehlenswerte Literatur. Aber gerade für Studierende und andere Menschen, die im Rahmen einer Ausbildung eine gute einführende Orientierung mit gleichzeitig breitem Überblick in zentrale Fragen suchen, stellt dieser Band von Thomas Webers im Meer der Coaching-Literatur eine einsame Insel dar, deren Besuch uneingeschränkt empfohlen werden kann.

Getreu dem Motto „was gut ist, kann noch besser werden“ hat Webers die in Rezensionen der ersten Auflage gelobten didaktischen und leserfreundlichen Textmerkmale beibehalten: Jedes Kapitel beginnt mit einem kurzen Überblick und explizit formulierten Lernzielen, bietet zahlreiche Exkurse sowie klärende Abbildungen, Schemata und Tabellen, und schließt letztlich mit einer Zusammenfassung und der in diesem Kapitel angesprochenen Literatur. Auch die gelungene Grundstruktur der ersten Auflage wurde übernommen – ein Bogen, der sich von einführenden Klärungen grundsätzlicher Aspekte über konkrete Vorgehensweisen und deren Begründungen bis hin zur Evaluation des (systemischen) Coachings sowie Fragen der Implementierung in Unternehmen spannt. Neben zahlreichen kleineren Überarbeitungen und Aktualisierungen zeichnet sich diese zweite Auflage aber insbesondere durch eine deutliche Erweiterung in der Vermittlung dessen aus, was es mit dem „systemischen Ansatz“ allgemein und besonders auf Coaching bezogen auf sich hat.

Webers tritt dabei dem Trend zu angeblich so praktischen Sammlungen und Übersichten von Techniken und Tools als Grundlage des Coachings entgegen. Mit dem Slogan „A fool with a tool is still a fool“ (Abschn. 9.1) macht das Buch deutlich, dass zwar die Kenntnis und praktische Beherrschung eines breiten Spektrums an systemischen Vorgehensweisen auch für das Coaching wichtig ist. Dass es aber letztlich auf anderes ankommt, wenn diese auch problem- und situationsgerecht eingesetzt werden sollen: Ein tragfähiges Fundament, das mit einer bestimmten Haltung gepaart ein konzeptionelles Verständnis für die

Möglichkeiten und deren Wirkungen im Handeln bereitstellt. Daher fußen auch die in den hinteren Kapiteln dargestellten exemplarischen Vorgehensweisen auf den in den vorderen Kapiteln referierten und diskutierten systemischen (bzw. systemtheoretischen) Denk- und Verstehensweisen.

Unsere heutige Berufswelt (wenn nicht gar der überwiegende Teil der Alltagswelt) wird oft mit dem Akronym VUCA (volatility, uncertainty, complexity und ambiguity – zu Deutsch etwa: Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit) gekennzeichnet. In einem solchen dynamischen Feld sind die Probleme beheimatet, mit denen Menschen im Rahmen des Coachings um Unterstützung nachsuchen. Unsere klassischen Vorstellungen von einfachen, linearen Ursache-Wirkungs-Beziehungen erweisen sich da oft als nicht adäquat und die daraus folgenden Interventionen greifen zu kurz. Obwohl systemtheoretisches Denken – mit einer entsprechenden Wahrnehmung der Phänomene und Umsetzung in Handlungen – noch immer nicht im Alltag angekommen ist, ist ein erfolgreiches Coaching ohne Beachtung solcher Zusammenhänge heute schwer vorstellbar. Systemisches Coaching, das nicht nur bestimmte Tools beschreibt, sondern besonders auch die Grundlagen und Zusammenhänge vermittelt, damit diese kreativ, situations- und problemadäquat entfaltet werden können, ist daher keine Modeerscheinung, sondern notwendige Basis für professionelle Berater und Coaches.

Ich bin sicher, dass diese zweite Auflage des Werkes von Thomas Webers nicht nur ebenso gut von den Studierenden und der Profession aufgenommen wird wie die Erstauflage, sondern dass viele Leserinnen und Leser die nun vorgenommenen Erweiterungen und Neufokussierungen dankbar zu schätzen wissen.

Ich wünsche diesem Band daher viel Erfolg und seinen Konzepten eine weite Verbreitung!

Osnabrück  
August 2019

Jürgen Kriz

---

## Vorwort zur 2. Auflage

Seit der ersten Auflage dieses Lehrbuchs sind inzwischen fünf Jahre vergangen. Jahre, in denen sich etliches getan hat: In der Coaching-Szene, bei Veröffentlichungen in Zeitschriften und Büchern, aber auch in der Wissenschaft. Zuletzt erschien das *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (Greif et al. 2018), das mit einem Umfang von fast 700 Seiten ein beachtliches Fundament an Wissen darstellt, um das man nicht herumkommt. Meine Lehrveranstaltungen habe ich kontinuierlich aktualisiert. Da musste ein Update meines Buchs logischerweise folgen.

Was hat mich seit der ersten Auflage beschäftigt? Was davon sollte Eingang in die Neuauflage finden? Sehr erhellend war für mich die Lektüre des Buchs von Strunk und Schiepek *Systemische Psychologie* (2013). Nicht minder beeindruckt hat mich das *Handbuch Forschung für Systemiker* (Ochs und Schweitzer 2012). Anregend waren zudem die Veröffentlichungen und Gespräche mit den Kollegen Michael Tomoff (2015) zur Positiven Psychologie und Jörg Middendorf (2018) zum Lösungsorientierten Coaching. Aus einem Kapitel zum Thema Systemtheorie sind daher nun in der neuen Auflage drei geworden. Zuletzt waren die Veröffentlichungen und auch der persönliche Austausch mit Jürgen Kriz für mich zutiefst bereichernd. Die Lektüre seines Buchs *Subjekt und Lebenswelt* (2017) empfehle ich meiner Leserschaft ebenfalls uneingeschränkt und bin sicher, ich werde diese Darstellung der *Personzentrierten Systemtheorie* immer wieder zur Hand nehmen und jedes Mal eine neue (oder alte) Anregung mitnehmen. Ich habe mich daher über seine Bereitschaft, meinem Buch ein Geleitwort zu spendieren, sehr gefreut.

Inhaltlich zeichnet sich immer klarer ab, dass Coaching von den Erkenntnissen der Neurobiologie stark profitiert. Die Veröffentlichungen von Roth und Ryba (2016, 2019) haben dazu maßgeblich beigetragen. Und so verknüpfen sich mittlerweile einige lose Enden der Theoriediskussionen vergangener Tage. Im Zentrum steht die Wiederentdeckung der Körperlichkeit (Emotionen, Embodiment, Achtsamkeit) für Coaching. Ich persönlich finde das nicht nur faszinierend, sondern es beschäftigt mich selbst sehr.

Neu ist zudem ein Kapitel, das Coaching konsequent als Dienstleistung konzipiert. Diese Sichtweise ist in der Scientific Community bislang noch nicht sehr verbreitet – allein Siegfried Greif (2015) und Peter-Paul Gross (2013) sind hier als Ausnahmen zu nennen. Zweitens verbindet die Charakterisierung als professionalisierte Dienstleistung

Umbruch tilgen! Coaching eben auch mit der systemischen Beschreibung von Coaching als Koproduktion. Das zeigt, dass die kritische Dekonstruktion der weit verbreiteten Beraterprosa – hier seien so wohlklingende Formeln wie „Hilfe zur Selbsthilfe“, „Beratung ohne Ratschlag“, alles eine Frage der „Haltung“ – neue, fruchtbare Einsichten eröffnet. Das kann und soll meines Erachtens die Debatte anregen und weiter professionalisieren.

Und Professionalisierung, auch das ist ein neues Kapitel in diesem Buch, hat die Coaching-Branche weiter dringend nötig. Sie befindet sich dabei in einem Dilemma: zwischen der alten Welt der Institutionalisierung und der neuen Welt des freien Wettbewerbs, den oftmals die Lauten und Schnellen gewinnen. Die Gefahr der Trivialisierung und der Scharlatanerie in der Szene (die sich gerne für eine Branche hält) sehe ich weiterhin. Hier ist die Technologie (Digitalisierung) ein Treiber, aber auch veränderte Nutzererwartungen in der jüngeren Generation spielen sicher eine Rolle.

Ich denke, dass Coaching als Lehrangebot an Hochschulen hier eine Chance bietet und zugleich eine große Verantwortung trägt. Indem Aufklärung einerseits, Forschung andererseits betrieben wird, leisten wir unseren Beitrag dazu, die Praxis kritisch zu begleiten und hoffentlich auch hier und da, das Qualitätsbewusstsein zu schärfen und die berühmte Latte vielleicht wieder etwas höher aufzulegen.

Insofern bin ich jetzt schon gespannt, was ich in fünf Jahren an dieser Stelle schreiben werde ... Ich wünsche meiner Leserschaft bis dahin mit dieser Auflage viel Anregung, Klärung sowie Freude – eben auch bei der Umsetzung.

---

## Literatur

- Greif, S. (2015). Evaluation von Coaching: Eine schwer zu bewertende Dienstleistung. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach* (S. 47–69). Wiesbaden: Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-08172-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-08172-0_3).
- Greif, S., Möller, H., & Scholl, W. (Hrsg.). (2018). *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*. Heidelberg: Springer.
- Gross, P.-P. (2013). *Eine ökonomische Analyse der wissensintensiven Dienstleistung Coaching*. Marburg: Philipps-Universität.
- Kriz, J. (2017). *Subjekt und Lebenswelt. Personenzentrierte Systemtheorie für Psychotherapie, Beratung und Coaching*. Göttingen: V & R.
- Middendorf, J. (2018). *Lösungsorientiertes Coaching. Kurzzeit-Coaching für die Praxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Ochs, M., & Schweitzer, J. (Hrsg.). (2012). *Handbuch Forschung für Systemiker*. Göttingen: V & R.
- Roth, G., & Ryba, A. (2016). *Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte*. Stuttgart: Klett-Cotta.

- 
- Ryba, A., & Roth, G. (2019). *Coaching und Beratung in der Praxis. Ein neurowissenschaftlich fundiertes Integrationsmodell*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Strunk, G., & Schiepek, G. (2013). *Systemische Psychologie. Eine Einführung in die komplexen Grundlagen menschlichen Verhaltens*. München: Elsevier.
- Tomoff, M. (2015). *Positive Psychologie in Unternehmen. Für Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bonn  
Oktober 2019

Thomas Webers

---

## Vorwort zur 1. Auflage

**Coaching ist populär** – nicht nur im Business. Auch im breiten Weiterbildungsmarkt erfreut es sich einer kontinuierlichen Attraktivität, wenn jedoch nicht immer jedem<sup>1</sup> klar sein dürfte, was er darunter verstehen soll. Das macht nichts – im Gegenteil! Das macht es spannend. Und Spannung steht am Anfang jeder Aufmerksamkeitsreaktion, lehrt uns die Werbepsychologie.

**Coaching ist von Natur aus „sexy“.** Das optimale „Produkt“. Was hat es, dass andere nicht haben, aber gerne hätten? Wie schafft es das, diese Spannung zu produzieren und aufrecht zu erhalten? Die Antwort verweist auf eine Doppelbotschaft, auf eine gewisse Janusköpfigkeit von Coaching:

**Einerseits** werden die meisten Zeitgenossen sagen können, was Coaching ungefähr ist: Man kennt den Coach als Sporttrainer. Mal umarmend, mal fluchend, mal fordernd und schindend ist er Fitnesstrainer. Dann ist er aber auch Experte und Durchblicker sowie mit allen Wassern gewaschener Taktiker, Strippenzieher und Nachhilfelehrer für alle Lebenslagen, den man auch aus der Ratgeberliteratur oder aus dem Fernsehen kennt. Diese Rolle kann sich auswachsen zum Rund-um-Betreuer und Vater-Ersatz bis hin zum Zampano, dem man von Voodoo bis Telepathie fast alles zutrauen mag. Oder der sich sogar jenseits der profanen Welt positioniert – wie die außerhalb jeder Konkurrenz und über alle Kritik erhabene Jury gewisser Casting-Shows im Fernsehen.

**Andererseits** werden die meisten Zeitgenossen eben nicht genau sagen können, was konkret der Coach kann, anstellen oder bewirken wird. Denn ihn umweht der Nimbus des Geheimnisvollen und Unnahbaren, der sich nicht leichtfertig in die Karten schauen lässt.

**Coaching ist eine Metapher.** Ein Bild, das einerseits den Vergleich behauptet, aber andererseits sich auch immer dagegen wehrt, das Bild mit der Realität gleichzusetzen –

---

<sup>1</sup> Der flüssigeren Lesbarkeit geschuldet wird im Buch durchgängig die männliche Form verwendet. Dies erfolgt ohne weitere Hintergedanken und möge nicht dazu führen, dass sich weibliche Coaches abgewertet fühlen. Im Weiteren verwenden wir folgende Konventionen: Unisex-Schreibweise von Coach; Genitiv Singular: „Coachs“; Nominativ Plural: „Coaches“; Zusammenschreibung mit Bindestrich (z. B. Einzel-Coaching). Statt dem Begriff „Coachee“, der sich unserem Sprachgefühl nach verniedlichend anhört, verwenden wir den Begriff „Klient“, der in der Übersetzung „Auftraggeber“ eher Augenhöhe signalisiert.

denn alle Vergleiche hinken, wie der Volksmund lehrt. Diese Janusköpfigkeit verleiht Coaching den Appeal. Es ist zugleich Versprechen des Anbieters *und* Projektionsfläche des Nachfragers.

**Coaching ist also verführerisch.** Das war auch eine meiner nachhaltig beeindruckenden Erfahrungen mit Coaching, die mich in der Folge angespornt haben, Coaching realistisch und verantwortungsvoll zu beschreiben. Denn natürlich stand auch für mich Coaching seit Mitte der 90er-Jahre allgemein auf der Agenda, war jedoch ein eher schwammiger Begriff geblieben. Als ich dann im Jahr 2001 die Gelegenheit bekam, für die Sektion Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie im BDP die Zeitschrift „Wirtschaftspsychologie“ zu launchen, war das gleich eine Gelegenheit, Coaching mit einem Schwerpunkt-Heft auf den Grund zu gehen.

Ein Jahr später lockte mich dann „art meets coaching“ nach Kassel. Eine Open-Space-Veranstaltung zum Thema Coaching parallel zu den sog. Olympischen Sommerspielen der Kunst, der Documenta 11. „Was mit einer unglaublich langatmigen Eröffnung und einer extensiv narzisstischen Selbstdarstellung der Veranstalter begann, entwickelte sich in Folge zu einem denkwürdigen, lehrreichen, in Summe aber recht ärgerlichen Event“, kommentierte ich anschließend in der „Wirtschaftspsychologie“ (Webers 2002, S. 8). Kritik von unter anderem diplomierten Psychologen an Erweckungspredigten, Esoterik und simplizistischer New Age-Weltanschauung wurde von anderen Teilnehmern als arrogant und besserwisserisch bezeichnet: „Kannst Du nicht andere Perspektiven zulassen?“

Einer meiner Kommentare seinerzeit war: „Wer für alles offen ist, kann nicht ganz dicht sein!“ Und so fügte es sich, dass ich ein weiteres Jahr später zu den Organisatoren des ersten „High-end“-Coaching-Kongresses in Wiesbaden gehörte (Schmitz-Buhl et al. 2003). Weitere Wegmarken waren die fünf Jahre als Chefredakteur des „Coaching-Magazins“, das ich im Jahr 2008 zusammen mit Christopher Rauen gelauncht habe sowie mein Lehrauftrag „Systemisches Coaching“ im Bachelor-Studiengang „Wirtschaftspsychologie“ an der Hochschule Fresenius in Köln ab 2009. Für ihr Vertrauen in meine Lehrkompetenz gebührt Prof. Dr. Wera Aretz mein besonderer Dank.

Dort habe ich es immer wieder bedauert, dass ich kein geeignetes Lehrbuch für meine Studierenden fand. Ich musste mir die Informationen zusammensuchen. Irgendwann reifte dann die Überlegung: Dann schreibe das Buch doch selbst! Was war mir dabei wichtig?

- Nun, ich wollte natürlich mein methodisches Selbstverständnis explizieren: das systemische Denken.
- Dann wollte ich die wichtigsten psychologischen Basisthemen und -konzepte darstellen und auf Coaching anwenden. Denn das schien mir bislang der größte Mangel zu sein: Der weitverbreitete, maßlose Pragmatismus sowie die Theoriefeindlichkeit in weiten Teilen der sog. Coaching-Branche.
- Hinzukommen sollte eine einfache didaktische Struktur, die Novizen im Feld orientieren könnte, ein Gerüst, das stabil einerseits wäre, aber auch genügend Freiheitsgrade andererseits aufweisen sollte, um eigene Adaptionen zu ermöglichen.

Die Umsetzung habe ich mir leichter vorgestellt; ich sage das auf der Basis von 20 Jahren eigener redaktioneller Tätigkeit. Inzwischen waren auch einige gewichtige Veröffentlichungen erschienen, an denen ich mich reiben konnte. So danke ich insbesondere den Kollegen Siegfried Greif, Michael Loebbert, Heidi Möller, Astrid Schreyögg und weiteren Kolleginnen und Kollegen für den intensiven und anregenden Austausch in den letzten Jahren. Ebenfalls bedanken möchte ich mich bei den zwanzig Coaching-Koryphäen, die ich im Zuge meiner Chefredaktion des Coaching-Magazins interviewen und porträtieren durfte. Sie haben mir einen tiefen Einblick in „Wie alles anfing“ gegeben und ermöglicht, Zusammenhänge zu verstehen. Aus den Interviews mit ihnen habe ich mir erlaubt, hier und da zu zitieren.

Bedanken möchte ich mich auch ausdrücklich bei meinen Dozenten-Kollegen an der Hochschule Fresenius in Köln, Prof. Dr. Svenja Thiel und Prof. Dr. Klaus Stulle, die nicht müde wurden, mich zu ermutigen, dieses Buch zu schreiben. Dr. Walter Schwertl und Dr. Hüseyin Özdemir danke ich für das Vertrauen, in deren Coach-Weiterbildungen tätig werden zu dürfen und für die Gelegenheiten, von ihnen zu lernen. Besonderen Dank schulde ich den Kollegen Michael Tomoff und Prof. Dr. Claudia Gerhardt für wertvolle Anregungen und kritische Hinweise, frühere Textversionen dieses Buches betreffend. Den Hauptanteil an der kritischen Textbegutachtung kommt allerdings Anne Hachtmann zu. Ohne ihre Geduld und ihre hilfreichen Anmerkungen, insbesondere den systemischen Spirit betreffend, wäre dieses Buch nicht gediehen.

Wenn nun meine Intention mit diesem Buch war, die durchaus vorhandene theoretische Basis in den Vordergrund zu stellen, damit also auch in gewissen Maße die berühmte „Latte“ entsprechend höher aufzulegen, ist es mir hoffentlich auch gelungen, die anfangs erwähnte Janusköpfigkeit ein Stück zu entmystifizieren. Was nun vielleicht transparenter und einfacher aussieht, ist damit aber noch lange nicht simpel. Mein persönlicher Lernweg war es, im Zuge der konzeptionellen, psychologischen Fundierung zugleich die Tiefe des Beratungsformats Coaching zu durchmessen und zu erkennen, welche hoch sensible Kunstfertigkeit und Übung es zugleich bedarf, hilfreich zu werden. Ich bewundere etliche Kollegen genau dafür.

So hoffe ich, verfliegt der Appeal nicht bei der Lektüre, sondern wandelt, verfeinert sich bloß. Was mich an eine Episode aus meinem ersten Semester erinnert: Es war die letzte Vorlesung im Semester. Mein Professor war – wie üblich – mühsam und unterstützt von seinem Stock zum Katheder hinaufgeklettert und hatte seine Vorlesung gehalten. Nun klappte er sein Manuskript zu und schloss seine Ausführungen: „Meine Damen und Herren, wir sind angetreten, einige Fragen zu beantworten. Ich denke, dass ist uns auch streckenweise gelungen. Allerdings stelle ich fest, es werfen sich nun mehr Fragen auf wie zu Beginn. Ich hoffe, allerdings auf einem spannenderen Niveau.“

**Literatur**

- Schmitz-Buhl, M., Faulhammer, M., Rauen, C., Tomaschek, M., Webers, T., & Weise, A. (Hrsg.). (2003). *Coaching: Zukunft der Branche – Branche der Zukunft. Kongressband zum CoachingKongress03*. Heidelberg: Hüthig.
- Webers, T. (2002). Documenta-Open Space „art meets coaching“. *Wirtschaftspsychologie*, 9 (4), 8–9.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einführung</b> .....	1
1.1 Erste Definitionen .....	2
1.2 Historische Perspektive .....	3
1.3 Andere helfende Kommunikationsarrangements .....	6
1.4 Abgrenzungsschwierigkeiten .....	7
1.5 Perspektiven und Modelle .....	11
1.6 Coaching-Markt .....	13
Literatur .....	15
<b>2 Die Genese systemischen Denkens</b> .....	19
2.1 Der kritische Impuls der Familientherapie .....	20
2.2 Das Maschinenmodell .....	22
2.3 Das Regelkreismodell .....	23
2.4 Das nichtlineare dynamische Modell .....	24
Literatur .....	31
<b>3 Systemisches Denken und Psychologie</b> .....	33
3.1 Systemisches Denken .....	33
3.2 Selbstorganisation & Selbstreferenz .....	34
3.3 Perspektivität & Kontextualität .....	39
3.4 Komplexität & Dynamik .....	42
3.5 Dialektik von Komplexitätsreduktion und Kontingenz .....	46
Literatur .....	47
<b>4 Systemisches Denken und Coaching</b> .....	49
4.1 Musterwechsel .....	50
4.2 Perspektiven- und Kontextwechsel .....	53
4.3 Metaebene und Steigerung der Komplexität .....	54
Literatur .....	57

<b>5</b>	<b>Coaching als professionelle Dienstleistung</b> .....	59
5.1	Coaching als Haltung. ....	60
5.1.1	Haltung als paradoxe Beschreibung. ....	60
5.1.2	Haltung als Relationsbegriff .....	62
5.1.3	Haltungsziele .....	63
5.1.4	Haltung und Rolle .....	64
5.2	Coaching als Programmatik. ....	65
5.2.1	Hilfe zur Selbsthilfe, Beratung ohne Ratschlag? .....	65
5.2.2	Coaching als Prozessberatung .....	69
5.3	Coaching als Dienstleistung. ....	71
	Literatur .....	76
<b>6</b>	<b>Coaching als Profession</b> .....	79
6.1	Die alte Welt der klassischen Professionen .....	80
6.2	Die Professionalisierung der Professionalisierer .....	82
6.3	Professionalisierungsstrategien im Coaching .....	83
6.3.1	Coaching-Verbände .....	83
6.3.2	Coach-Pools. ....	84
6.3.3	Zertifizierungen .....	84
6.3.4	Gesetzliche Regelungen und Markenschutz .....	85
6.3.5	Ethik-Kodizes. ....	86
6.3.6	Beschwerdemanagement .....	87
6.4	Professionalisierungsdilemma .....	88
6.5	De-Professionalisierung. ....	89
6.6	Modi der Marktregulierung .....	91
6.7	Re-Professionalisierung .....	92
6.8	Ethik: Verantwortung als Bezugsrahmen. ....	94
6.8.1	Coaching als Dialog. ....	94
6.8.2	Menschenbild. ....	95
6.8.3	Auswirkungen des Handelns .....	96
6.8.4	Wertekonflikte .....	97
6.8.5	Gesellschaftlicher Diskurs .....	97
	Literatur .....	99
<b>7</b>	<b>Konzeptionelle Varianten im Coaching</b> .....	103
7.1	Der Interventionsbaum. ....	104
7.2	Architektur: Die strategische Konzeption .....	105
7.3	Design: Die taktische Konzeption .....	108
7.3.1	Was: Die sachliche Dimension .....	109
7.3.2	Wo: Die räumliche Dimension. ....	110
7.3.3	Wann: Die zeitliche Dimension .....	111
7.3.4	Wie: Die symbolische Dimension .....	117

7.4	Kommunikationsangebote: Die methodische Konzeption . . . . .	117
	Literatur . . . . .	118
<b>8</b>	<b>Soziale Designvarianten im Coaching</b> . . . . .	<b>121</b>
8.1	Selbst-Coaching . . . . .	122
8.2	Ein-Personen-Coaching . . . . .	123
8.2.1	Internes Coaching . . . . .	124
8.2.2	Führungskraft als Coach . . . . .	125
8.2.3	Blended und Online-Coaching . . . . .	129
8.3	Mehr-Personen-Coaching . . . . .	131
8.3.1	Gruppen-Coaching . . . . .	131
8.3.2	Team-Coaching . . . . .	132
8.3.3	Varianten des Mehr-Personen-Coachings . . . . .	132
8.4	Die sozialen Designvarianten in der systemischen Kritik . . . . .	134
	Literatur . . . . .	136
<b>9</b>	<b>Methoden im Coaching</b> . . . . .	<b>141</b>
9.1	A fool with a tool is still a fool . . . . .	142
9.1.1	Zuhören, Spiegeln, Schweigen . . . . .	142
9.1.2	Fragen . . . . .	143
9.1.3	Visualisierungen . . . . .	146
9.1.4	Analoge und metaphorische Verfahren . . . . .	147
9.1.5	Bezugsrahmen- und Kontextwechsel . . . . .	150
9.1.6	Reflecting Team . . . . .	152
9.1.7	Mixed Methods . . . . .	153
9.2	Handelsübliche sog. Coaching-Tools und ihre Wirksamkeit . . . . .	154
	Literatur . . . . .	157
<b>10</b>	<b>Arbeitsbeziehung</b> . . . . .	<b>161</b>
10.1	Anlässe des Coachings . . . . .	162
10.2	Voraussetzungen des Coachs: Kompetenz . . . . .	162
10.2.1	Inhaltstheorien . . . . .	162
10.2.2	Prozesstheorien . . . . .	165
10.2.3	Kompetenz ist eine Frage der Passung . . . . .	167
10.3	Matching-Kriterien . . . . .	168
10.4	Voraussetzungen des Coaching-Prozesses: Beziehung . . . . .	169
10.4.1	Eckpunkte . . . . .	170
10.4.2	Image und Vertrauen . . . . .	172
10.5	Die Auftragsklärung . . . . .	174
10.5.1	Rollen- und Auftragsklärung . . . . .	174
10.5.2	Vor dem Erstgespräch . . . . .	176
10.5.3	Kontextklärung . . . . .	177
	Literatur . . . . .	179

<b>11</b>	<b>Selbstreflexion und motivationale Klärung</b> .....	183
11.1	Selbstreflexion – eine emotionale Angelegenheit .....	184
11.2	Die „emotionale Dialektik“ ausbalancieren .....	184
11.3	Konsistenz und Erleben von Inkongruenz .....	186
11.4	Ziele setzen .....	187
11.5	Das Rubikonmodell .....	189
11.6	Annäherungs- und Vermeidungsziele .....	190
11.7	Haltungsziele und Rubikonprozess .....	191
11.8	Werte und Kultur .....	194
11.9	Zielorientierung versus Achtsamkeit? .....	197
	Literatur .....	200
<b>12</b>	<b>Problemreflexion</b> .....	205
12.1	Der Begriff „Diagnose“ .....	206
12.2	Was „ist“ ein „Problem“? .....	208
12.3	Hypothesen .....	209
12.4	Veränderungsmanagement .....	211
12.4.1	Von der Schwerkraft, Sackgassen und Holzwegen .....	212
12.4.2	Innovationsgenerierung .....	214
12.4.3	Führung .....	218
12.4.4	Organisationskultur .....	221
12.4.5	Strategieentwicklung .....	223
	Literatur .....	225
<b>13</b>	<b>Ressourcenorientierung</b> .....	229
13.1	Ressourcen .....	230
13.2	Ressourcenbilanzierung .....	231
13.3	Anforderungen – der Kontext .....	235
13.4	Coaching als Selbstmanagement .....	237
13.5	Hypnosystemische Beratung .....	239
13.6	Lösungsorientiertes Coaching .....	240
13.7	Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®) .....	240
13.7.1	Konzeption .....	241
13.7.2	Umsetzung in fünf Phasen .....	242
	Literatur .....	243
<b>14</b>	<b>Evaluierung</b> .....	247
14.1	Naive Bewertungsmaßstäbe in der Praxis .....	248
14.2	Erfolgsbewertung als soziale Konstruktion .....	251
14.3	Die zeitliche Dimension der Erfolgsbewertung .....	252
14.4	Evaluationsmanagement .....	255

---

14.5	Forschung zur Evaluation von Coaching . . . . .	261
14.5.1	Schulstreit und Wirkfaktorenkonzept. . . . .	261
14.5.2	Wirksamkeitsanalyse . . . . .	264
14.5.3	Forschungsergebnisse . . . . .	266
14.6	Wirkungen und Nebenwirkungen . . . . .	269
14.7	Systemische Position zur Evaluation . . . . .	270
	Literatur . . . . .	273
<b>15</b>	<b>Implementierung in Unternehmen . . . . .</b>	<b>277</b>
15.1	Reichlich Praktiker-Berichte, wenig wissenschaftliche Forschung. . . . .	278
15.2	Strukturen und Konzepte . . . . .	280
15.2.1	Personen. . . . .	280
15.2.2	Konzept . . . . .	281
15.2.3	Organisationskontext . . . . .	287
15.3	Prozessgestaltung. . . . .	290
15.3.1	Planungsprozesse. . . . .	290
15.3.2	Monitoring . . . . .	292
15.3.3	Kommunikation . . . . .	293
15.4	Ergebnissicherung . . . . .	294
	Literatur . . . . .	297
	<b>Anhang . . . . .</b>	<b>301</b>
	<b>Glossar . . . . .</b>	<b>303</b>
	<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>309</b>



## Schlüsselwörter

Beratung · Definitionen · Geschichte · Markt · Mediation · Mentoring · Psychotherapie · Supervision · Training · Verbände

- **Überblick** Coaching erfährt seit den 1980er-Jahren einen Boom, dessen Genese kontrovers diskutiert wird: Einerseits kann man geschichtliche Vorläufer bis zu Philosophen wie Sokrates zurückverfolgen. Andererseits ist heute zu definieren, was man unter Coaching verstehen will – und was nicht.

## Lernziele

- Sie können Coaching als mehrdeutige und erklärungsbedürftige Metapher verstehen.
- Sie können Coaching von anderen Beratungsformen abgrenzen.
- Sie können die historische Perspektive sowie die aktuelle Marktsituation beschreiben.
- Sie können das sog. „Funktionspendel“ erklären.
- Sie können sich im Coaching-Feld grob orientieren.

## 1.1 Erste Definitionen

Der englischsprachige Begriff „Coach“ bedeutet Kutsche. Somit lässt sich zunächst konstatieren:

- Der Kutscher fährt den Fahrgast von A nach B (Zielorientierung).
- Eine gewisse Ortskenntnis, aber auch die Fähigkeit zum (unfallfreien) Navigieren der Kutsche, sollte der Kutscher in der Regel besitzen (Kompetenz).
- Die Kutsche bietet dem Fahrgast einen geschützten Raum für die Reise (Arbeitsbeziehung).

Wenn Coaching heutzutage eine personenorientierte Form der Beratung genannt wird, geschieht dies mittels *einer attraktiven – aber eben auch mehrdeutigen – Metapher*. Es gibt eine kaum überschaubare Anzahl an Coaching-Definitionen, aber keine allgemeingültige, wie Ives (2008) und zahlreiche weitere Autoren feststellen. Hier seien zwei prominente englischsprachige und zwei deutschsprachige herausgehoben:

- **Sehr breite Definition:** „A socratic-based future-focused dialogue between a facilitator (coach) and a participant (coachee/client), where the facilitator uses open questions, active listening, summaries [sic] and reflections which are aimed at stimulating the self-awareness and personal responsibility of the participant“ (Passmore & Fillery-Travis 2011, S. 74).
- **Breite Definition:** „ICF defines coaching as partnering with clients in a thought-provoking and creative process that inspires them to maximize their personal and professional potential, which is particularly important in today’s uncertain and complex environment. Coaches honor the client as the expert in his or her life and work and believe every client is creative, resourceful and whole“ (ICF o. J.)
- **Fokus auf eine Zielgruppe:** „Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktion und von Experten in Organisationen“ (DBVC 2012, S. 20).
- **Fokus auf Wirkfaktoren:** „Coaching ist eine intensive und systematische *Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexion* sowie *Beratung* von Personen oder Gruppen zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung“ (Greif 2008, S. 59; Hervorhebung im Original).

Der Praktiker mag sich dann aussuchen, welchem Verständnis er zuneigt. Oder er orientiert sich an Verbänden, von denen es allerdings etliche gibt. Der deutsche *Roundtable der Coaching-Verbände* (RTC) legt als eine Interessengemeinschaft von zehn Berufs- und Fachverbänden 2015 – erstmals eine gemeinsam abgestimmte Grundaussage zur Profession vor (Box: **Profession: Coach**).

**Profession: Coach. Ein Commitment des Roundtable der Coachingverbände (RTC 2015, S. 2)**

„Coaching richtet sich an einzelne Personen (bzw. Personengruppen) und fördert deren Fähigkeit zur Selbstorganisation im Berufs- und Arbeitsleben. Coaching unterstützt die Person bei der Gestaltung ihrer persönlichen Entwicklung, ihrer sozialen Rollen und ihrer Kooperationsbeziehungen sowie bei der Bewältigung ihrer Entscheidungs- und Handlungsanforderungen im Arbeitsleben.

Coaching wird durch einen Coach ausgeübt, dessen Qualifizierung von einem Berufs- oder Fachverband anerkannt ist.

Im Dialog zwischen Coach und Klient werden Reflexions- und (Selbst-)Erfahrungsräume eröffnet und Klärungsprozesse initiiert. Durch die Erschließung neuer Perspektiven werden Entwicklungspotenziale und Handlungsspielräume erschlossen, Lern- und Veränderungsprozesse angeregt und begleitet sowie die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit gestärkt.“

---

## 1.2 Historische Perspektive

Während im deutschsprachigen Raum Coaching erst ab Mitte der 1980er-Jahre auftaucht, verzeichnet der Ngram-Viewer (Google o. J.), der zum Google-Books-Projekt gehört, für den englischsprachigen Bereich schon im Jahre 1880 einen ersten Anstieg an Publikationen zum Stichwort „Coach“. Die Erklärung: „Bristol was a great place for coaches; being connected extensively with the shipping-trade,“ liest man 1885 in Stanley Harris Buch „The coaching age“.

Wenige Jahrzehnte später – inzwischen war das Automobil nicht nur erfunden worden, sondern auch in Massenproduktion gegangen – wandelt sich die Wortbedeutung: Im Jahre 1920 kann man im „Harvard alumni bulletin“ (Bd. 23) über das „Coaching im Sport“ lesen. Coleman Roberts Griffith veröffentlicht schon 1926 ein Buch mit dem Titel „Psychology of coaching“. Mitte der 1980er-Jahre wird dann der Begriff zunehmend inflationär gebraucht und erobert sprunghaft die allgemeine Trainings- und Weiterbildungsdomäne. Insgesamt listet Google-Books für den Zeitraum 1880 bis 2008 ungefähr 800.000 englischsprachige Ergebnisse auf – wobei der Anstieg ab Mitte der 1980er-Jahre als „exponentiell“ zu bezeichnen ist.

Warum Coaching seit den 1980er-Jahren einen solchen Boom erfuhr, wird kontrovers diskutiert. Wenn sich auch die Gemengelage im Nachhinein nicht mehr zweifelsfrei klären lässt, fallen doch *einige Koinzidenzen* ins Auge ([Exkurs: Mitte der 1980er-Jahre](#)), die sich offenbar gegenseitig beeinflussen:

- **Sowohl in den USA als auch in Europa** hat es in den 70er-Jahren ein Psycho-Boom gegeben, der zu einer Popularisierung psychotherapeutischer Methoden beitrug (Tändler 2016). Der Coaching-Boom kann insofern auch als spezifische Adaption und

Weiterentwicklung dessen verstanden werden – sozusagen jenseits der Domäne institutionalisierter Psychotherapie. Was man bedauern oder begrüßen mag.

- **In den USA** hat sich Coaching aus dem Sport aufs Business ausgebreitet. Wobei das vorherrschende US-amerikanische Verständnis (Führungskraft als Coach) in Europa nicht ohne Weiteres anschlussfähig war und seitdem kontrovers diskutiert wird (Abschn. 8.2.2).
- **In Europa** wird Coaching zur gleichen Zeit entdeckt/erfunden. Offensichtlich begünstigen sich verändernde wirtschaftliche Rahmenbedingungen die Entwicklung eines individuellen(re)n Beratungsformats.

#### Exkurs: Mitte der 1980er-Jahre: Wie alles anfing ... einige Beispiele

„Partner in dünner Luft“, ein Beitrag des deutschen Coaching-Pioniers Dr. Wolfgang Looss erscheint 1986 im Manager-Magazin; seine Buchveröffentlichung „Coaching für Manager – Problembewältigung unter vier Augen“ erscheint 1991. Im Interview erläutert Looss die Vorgeschichte seiner „Erfindung“: „Denn ich war in den frühen 80er-Jahren als Management-Trainer unterwegs. (...) Und so kam es natürlich häufiger vor, dass nach dem Abendessen Teilnehmer kamen, die mich noch einmal sprechen wollten. Mir zeigte sich da eine enorme Bedürftigkeit, mal mit jemanden über ungewohnte Themen – oft an der Schamgrenze und um Ausdruck ringend – zu reden, die damals verstärkt aufkamen: steigender Stress, Leistungsverschärfung, Uni-Absolventen gegen alte Hasen, allgemeine Kommunikationslosigkeit im Unternehmen. Das waren die Themen – und wir hatten keinen Ort, wo wir mit diesen Leuten weiterarbeiten konnten“ (Looss und Webers 2008, S. 7).

Eberhard Hauser wurde direkt nach seinem Studium beim nordamerikanischen Computerhersteller Digital Equipment in Augsburg HR-Spezialist. Aus den USA kam 1986 die Parole, „Coaching“ einzuführen. Hauser versuchte, in der deutschen Niederlassung ein Format zu implementieren, „um Managern zu helfen, über sich selbst zu reflektieren – ähnlich wie in der Therapie, aber mit einem anderen Fokus“ (Hauser und Webers 2012, S. 11).

Der ehemalige britische Rennfahrer Sir John Whitmore lernt am Esalen-Institute in Kalifornien den Tennislehrer Tim Gallway kennen. Seine Art des „Inner Game“ fasziniert Whitmore. Er kehrt nach England zurück und eröffnet eine Tennis- und eine Ski-Schule. „Und dann geschah es, dass Geschäftsleute, die in meine Schulen kamen, mich fragten, ob ich nicht auch in deren Unternehmen tätig werden könnte“ (Whitmore und Webers 2009, S. 13).

Kühl (2006) verdeutlicht am Beispiel der Supervision, wie man sich die Etablierung im professionellen Feld vorstellen kann. Er konstatiert, Supervision sei im Feld der Sozialarbeit entstanden als Reflexionsangebot für einen Berufsstand, der sich seinerzeit (1970er-Jahre) im Umbruch von der Betreuungsfunktion zur *Hilfe zur Selbsthilfe* befunden habe. Mit der Professionalisierung habe sich die Supervision immer mehr von der „Zubringer-

funktion“ für die Sozialarbeit getrennt: „Der Professionalisierungsparasit löste sich spätestens seit den 80er-Jahren langsam von seinem Wirt“ (Kühl 2006, S. 7). Supervision expandierte in weitere Tätigkeitsfelder jenseits der Sozialarbeit und erschloss sich Schulen, Kirchen, Universitäten, Verwaltungen und teilweise Unternehmen, weil dort ebenfalls ein latenter Bedarf für Reflexion bestand, der von anderen Professionen bislang nicht bedient wurde. Die Supervision konnte sich allerdings in Unternehmen weniger etablieren. Im sog. Nonprofit-Bereich (Wohlfahrt, Verwaltungen) herrscht ein ähnlicher Kulturstandard, die durch Helfen gekennzeichnet ist. Diese unterscheidet sich stark von der wettbewerbsgetriebenen Kultur im Profit-Bereich. Beide Segmente pflegen gerne ein Feindbild von der jeweils anderen Seite (Ausbeuter/Ausgebeutete), was die Anschlussfähigkeit und damit auch Akzeptanz und Kommunikation erschwert.

Böning und Fritschle (2008) beschreiben *die historische Entwicklung* mittels eines Phasenmodells:

1. Der Ursprung (70er- und 80er-Jahre in den USA)
2. Erweiterung (80er-Jahre in den USA)
3. „Der Kick“ (Mitte der 80er-Jahre in Deutschland)
4. Systematische Personalentwicklung (Ende der 80er-Jahre in Deutschland)
5. Differenzierung (Anfang der 90er-Jahre)
6. Populismus (Mitte/Ende der 90er-Jahre)
7. Vertiefte Professionalisierung (ab 2002)

Solche Phasenmodelle erscheinen posthoc in der Regel einleuchtend, entziehen sich aber zumeist einer empirischen Überprüfung. Taffertshofer (2007) behauptet gar, Coaching sei nur deshalb in Mode gekommen, weil es rasant ansteigende Publikationszahlen zum Thema Coaching gegeben habe: *Coaching als Ergebnis einer medialen sich selbst erfüllenden Prophezeiung*.

Der Eindruck, Coaching sei ein recht junges Konzept, täuscht allerdings. Wenn man vom Label „Coaching“ abstrahiert und ein paar Schritte zurück tritt (Fischer 2018), kann man die Genese des Konzepts bis weit in die Vergangenheit verfolgen:

- **Sokrates** (469-399 v. Chr.). Der griechische Philosoph verstand sich als „Hebamme“ der Erkenntnis. Sein Motto lautete: *Ich weiß, dass ich nichts weiß*. Seine Methode des Fragens (Mäeutik = geistige Geburtshilfe) ließ im Dialog die Erkenntnis wachsen – ohne zu belehren.
- **Diogenes von Sinope** (405-320 v. Chr.). Sloterdijk sieht einen Vorläufer des Coachs im „Konsultanten“. Er führt u. a. das Beispiel des Diogenes an: „Auf der Fahrt nach Ägina fiel er Seeräubern in die Hände, an deren Spitze Skirpalos stand. Von ihnen wurde er nach Kreta gebracht und zum Kauf ausbezogen. Als der Herold ihn fragte, auf welches Geschäft er sich verstünde, antwortete er: ‚Menschen zu beherrschen‘. (Hier wäre wohl ein Übersetzungsproblem zu beheben, denn es heißt eigentlich: ‚Menschen zu lenken‘ oder, noch deutlicher, ‚Menschen zu beraten‘.) Dabei wies er auf einen vornehm gekleideten Korinther, den ... Xenitades hin, mit den Worten: ‚Diesem verkaufe mich, er

bedarf eines Herren.' (Hier dürfen Sie erneut sinngemäß korrigieren: ‚er bedarf eines Konsulenten‘)“ (Sloterdijk 2008, S. 8).

- **Hinduismus.** Das Bild der Kutsche mit Krishna als Wagenlenker und dem verzweifelten Fürsten Arjuna schließlich ist ein zentrales Motiv im Hinduismus und vermutlich zwischen dem fünften und dem zweiten vorchristlichen Jahrhundert entstanden: In der Schlacht gegen seine Verwandten verzweifelt Arjuna – und will nicht kämpfen. Sein Freund und Wagenlenker Krishna weist ihm den Weg, richtig zu handeln. Dieses Gespräch, das zwischen den beiden kampfbereiten Heeren stattgefunden haben soll, ist als *Bhagavadgita* in die Literatur- und Religionsgeschichte eingegangen.
- **Jüdisch-christliche Tradition.** In dieser religiösen Tradition trifft man ebenfalls und immer wieder auf spezifische Beratungssituationen, man denke nur an die Weissagungen Josephs an den Pharaon. Der Pharaon hatte seltsame Träume, die er sich nicht erklären konnte und die ihn ängstigten. So erzählte er von sieben fetten und sieben mageren Kühen (Genesis 41, 1–36). Joseph deutete diese als sieben fette und sieben magere Jahre und riet dem Pharaon, Getreidespeicher zu errichten, um für Notzeiten gerüstet zu sein. Auch die Institution der Propheten in der jüdischen Gesellschaft könnte man hier anführen. Sie hielten den Mächtigen, aber auch dem ganzen Volk den Spiegel vor und sahen in die Zukunft. Sie hatten bspw. Visionen vom Strafgericht, mahnten deshalb soziale Gerechtigkeit und Gottesfurcht an. Oder betrachten wir – kleiner Sprung durch die Jahrhunderte – die Institution des katholischen Beichtgesprächs, in dem der Priester den Gläubigen bei der Gewissensforschung hilft und ihnen in Gottes Namen die Sünden erlässt, als ein spezifisches Kommunikationsarrangement.

---

### 1.3 Andere helfende Kommunikationsarrangements

Der Unterschied, den das moderne Coaching zu den Vorläufern markiert, scheint in der Popularisierung psychotherapeutischer Methoden in den 1970er-Jahren sowie den speziellen sozioökonomischen Rahmenbedingungen seit der Mitte der 1980er-Jahre zu liegen (Stichworte: Individualisierung, Flexibilisierung).

So wird im Coaching auf *eine Vielzahl psychotherapeutischer Konzepte* (Psychoanalyse, Gruppendynamik, Psychodrama, Gestalttherapie, Familien- und Systemtherapie, Neurolinguistisches Programmieren ...) zurückgegriffen – wie u. a. Möller und Kotte (2013) zeigen. Grawe (2005) und Greif (2008), aber auch Roth und Ryba (2016) legen dar, dass diese Differenzierung wenig zielführend ist. Sie verweisen auf Metawirkfaktoren, die allen Schulen gemeinsam sind (Abschn. 14.5.1).

Rauen (2014) vertritt die Meinung, die eigentliche Innovation des (modernen) Coachings liege in der Kombination bestehender Modelle. Daraus sei ein neuer Bezugsrahmen entstanden: Individuelle und diskrete Beratungsbeziehung gegen Honorar. Er grenzt Coaching von anderen kommunikativen Settings ab:

- **Coaching vs. Psychotherapie:** Coaching dürfe nicht als „verdeckte Psychotherapie für Manager“ konzipiert werden. Coaching sei ein Angebot an „gesunde“ Personen, sich mit Problemen auseinander zu setzen, die im Berufsleben virulent würden. Die

Behandlung psychischer Erkrankungen oder Substanzabhängigkeiten sei – gesetzlich eindeutig geklärt – Sache entsprechend ausgebildeter medizinischer oder psychotherapeutischer Experten.

- **Coaching vs. Supervision:** Supervision sei als Konzept ursprünglich im sog. Non-Profit-Bereich für „Beziehungsarbeiter“ entstanden. Sozialarbeiter, Therapeuten oder ähnliche Berufsgruppen bot sich damit die Möglichkeit, das eigene Handeln zu reflektieren. Der Aspekt der Reflexion verbinde Coaching und Supervision.
- **Coaching vs. Mentoring:** Mentoring als Patenschaft zwischen einem älteren/erfahrenen und jüngeren/unerfahrenen Mitarbeiter impliziere fast immer ein hierarchisches Gefälle. Beim Mentoring gehe es primär um die Interessen der Organisation – wie das Einarbeiten neuer Mitarbeiter (sog. Onboarding) oder das Binden an die Organisation (sog. Retention). Der Coach fühle sich hingegen primär dem Klienten gegenüber verantwortlich. Mentoren könnten, müssten aber nicht speziell für ihr Amt ausgebildet sein. Freiwilligkeit sei beim Mentoring nicht immer gegeben, dafür würde zumeist die Langfristigkeit der Beziehung unterstrichen.
- **Coaching vs. Training:** Die Funktion von Training liege darin, gezielt bestimmte Verhaltensweisen zu entwickeln. Im Coaching hingegen gehe es häufig um Haltung und Werte, die konkretem Verhalten zugrunde liegen – es also bspw. sabotierten. Der Trainer sei eher sachorientierter Anleiter und Experte, der Coach eher beziehungsorientierter Zuhörer und Reflexionspartner. Die Trainingszielgruppe sei breit, die Inhalte von Trainings seien oft vorgegeben oder standardisiert (z. B. Verkaufstraining). Coaching wiederum fokussiere auf die Zielgruppe der Führungskräfte, die in der Regel schon etliche Trainings absolviert hätten, nun aber individuell an ihrer Haltung arbeiten wollten.
- **Coaching vs. Beratung:** Coaching grenze sich als Prozessberatung von der Expertenberatung ab. Der Coach übernehme zwar Verantwortung für den Beratungsprozess, aber nicht für das Ergebnis. Er leiste insofern „Hilfe zur Selbsthilfe“ und definiere seine Rolle als „auf Augenhöhe“ mit seinem Klienten. Das schließe nicht aus, dass Fachexpertise und Feldkompetenz für den Coach nützlich sein könnten. Die Zielgruppe von Beratung sei damit recht breit, Coaching fokussiere hingegen primär auf Führungskräfte.

---

## 1.4 Abgrenzungsschwierigkeiten

Solche Abgrenzungen, wie sie bspw. Rauen (2014) trifft, sind allerdings normativer Art; sie wurden gesetzt. Man kann auch vermuten, dass diese polarisierend generiert wurden, um das Profil von Coaching verkaufsfördernd besonders zu schärfen. Ob und inwieweit Definitionen in der Praxis auf Akzeptanz stoßen, steht allerdings auf einem anderen Blatt ([Exkurs: Coaching als Beratungsverfahren?](#)). So konnte bspw. Klaes (2011) in ihrer explorativen Studie zeigen, dass Laien zwischen Coaching und anderen Beratungsformen kaum unterscheiden. Sie interpretieren Coaching ganz allgemein als „Hilfeleistung“ – 70 Prozent dieser Stichprobe sehen den Coach als „Experten“.

### Exkurs: Coaching als Beratungsverfahren?

Die *Deutsche Gesellschaft für Beratung* (DGfB) als Dachorganisation von ehemals zirka 30, inzwischen (2017) nur noch 20 Verbänden definiert als gemeinsames Beratungsverständnis (DGfB 2003, S. 3):

„Beratung kann sich sowohl auf Personen und Gruppen in ihren lebens- und arbeitsweltlichen Bezügen als auch auf Organisationen beziehen. Sie befasst sich auf einer theoriegeleiteten Grundlage mit unterschiedlichen Entwicklungsaufgaben und multifaktoriell bestimmten Problem- und Konfliktsituationen. Sie stellt sich Anforderungen aus den Bereichen von Erziehung und Bildung, Sozial- und Gemeinwesen, Arbeit und Beruf, Wohnen und Freizeit, Gesundheit und Wohlbefinden, Ökologie und Technik, Pflege und Rehabilitation, Ökonomie und Politik sowie des Rechts, wie sie in den unterschiedlichen Sozialgesetzen, vor allem im SGB VIII und SGB XII formuliert sind.“

Unter den Mitgliedsverbänden der DGfB befindet sich aber lediglich ein ursprünglich als Coaching-Verband gegründeter Verein: die Deutsche Gesellschaft für Coaching (DGfC). Die Mehrheit entstammt den Bereichen betrieblicher Sozialarbeit, Seelsorge, Therapie und Pädagogik. In weiten Teilen meidet offensichtlich die Szene der Coaching-Verbände die Subsumierung unter das Beratungsdach. Daran ändert auch die einseitige Stellungnahme der *Deutsche Gesellschaft für Supervision* (DGSv) nichts („Das Ende eines unerklärlichen Unterschieds“), die den Unterschied zwischen Coaching und Supervision für obsolet erklärt (DGSv 2011).

Andererseits lässt sich der klare Trend beobachten, dass Supervisions- und Trainerverbände sich zunehmend als Coaching-Verbände positionieren: der ursprünglich als Verkaufstrainerverband gegründete *Berufsverband der Trainer, Berater und Coaches* – BDVT (2008), die bislang auf Supervision fokussierte *European Association for Supervision und Coaching* – EASC (2011) und der schweizerische *Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung* – bso (2011), die sich traditionell ebenfalls als eindeutige Heimat der Supervisoren verstehende *Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching* – DGSv (2016).

Behauptet man andererseits eine Allein- und Sonderstellung von Coaching gegenüber „konventionellen“ Beratungskonzepten, kommt man nicht umhin anzuerkennen, dass weltweit betrachtet Konzepte wie Guru, Lehrer, Freund, Patron, Ratsversammlung etc. seit Menschegedenken verbreitet sind, und zwar in diversen Kulturen mit unterschiedlichen Ausprägungen, so dass man im Gegenzug Coaching als westlichen (US-amerikanisch-britisch-deutschsprachigen) Kulturstandard bezeichnen könnte. Kultur wird sensu Thomas (2003) als sinnstiftendes Orientierungssystem verstanden, das „normale“ Spielregeln des Denkens und Handelns produziert und deren Einhaltung sanktioniert. Dies könnte erklären, warum Coaching als westliches „Exportprodukt“ eher weniger als „reine Lehre“, sondern meist als spezifische Adaption im jeweiligen kulturellen Kontext praktiziert werden kann (Franke und Milner 2013).

Deshalb kann man *die These* vertreten, *was Coaching ist oder sein soll, ist in der Öffentlichkeit weitgehend ungeklärt* – und gelegentlich Gegenstand des Ratens, Raunens, Munkelns oder Fantasierens. Um diesem Missstand abzuhelpfen und kommunikationsfähig zu werden, bedient sich das Publikum allgemein metaphorischer Vergleiche: „*Coaching ist wie ...*“ – beispielsweise: Training. *Der Trainer* schießt nicht die Tore, aber er hilft seinem Spieler, dies zu tun. Oder er ist *ein Experte, ein Lehrer, ein Beistand* (Freund/Vater/Mutter), *Guru oder Beichtvater ...* Von den Rändern her wird Coaching somit vielleicht klarer, wenn auch der Volksmund weiß, dass Vergleiche hinken. Es bleibt somit eine Unsicherheit: *Es gibt keine allgemein anerkannte, leitende Definition von Coaching*. Zudem erweisen sich etliche Definitionsversuche als unzureichend, wie nun ausgeführt werden soll:

**Coaching vs. Psychotherapie** De facto gibt es juristische Klippen für Coaches (Meier 2015; Zimmermann 2015). Die juristische Materie ist aber komplizierter als gar mancher denkt, weil hier unterschiedliche Rechtskreise betroffen sind. So wird in Deutschland die Berufsausübung verfassungsrechtlich geschützt. Allerdings gibt es gesetzliche Einschränkungen dieser freien Berufsausübung im Bereich der Heilkunde (Psychotherapeutengesetz – PsychThG; Heilpraktikergesetz – HeilprG). Coaches dürfen folglich nicht heilkundlich arbeiten, also keine Störungen mit Krankheitswert (wie Depression etc.) diagnostizieren oder vorgeben, diese zu lindern oder zu heilen, denn dazu benötigen sie entweder eine Approbation oder eine Heilpraktiker-Erlaubnis.

Juristische Definitionen sind das eine, empirische Untersuchungen das andere. Werner (2015) bezweifelt, dass man sich als Coaching-Aspirant darauf verlassen kann, bei potenziellem Psychotherapiebedarf vom Coach abgelehnt und an einen ärztlichen oder psychologischen Psychotherapeuten verwiesen zu werden. Deswegen präsentierte er den Teilnehmern seiner Befragung fiktive Coaching-Anfragen. Einige davon deuteten – für das geschulte Auge eindeutig – auf einen Psychotherapiebedarf hin (Depression, Anpassungsstörung, Angststörung), andere waren unbedenklich. Die Anfrage, die eindeutig den Verdacht auf eine Depression aufwirft, wurde von keinem der befragten Teilnehmer abgelehnt. „Auch die anderen beiden, auf klinisch relevant getrimmten Fallgeschichten (...) bewegten (...) jeweils nur eine Person dazu, die Coaching-Anfrage abzulehnen“ (Werner und Webers 2016, S. 52).

Nun sollte man aus solchen Befunden nicht vorschnell weitreichende Schlüsse ziehen. Denn auch lediglich zirka 50 Prozent der Hausärzte erkennen klinisch bedeutsame Depressionen (Jacobi et al. 2012). Frances (2016) andererseits warnt vor einer inflationären Ausbreitung psychiatrischer Diagnostik (DSM-5), die aus Gesunden potenziell Kranke mache. Sinnvoll wäre deshalb, Grundkenntnisse psychischer Störungen systematisch in den Curricula von Coaching-Weiterbildung zu verankern. Leider können wir solches bislang noch nicht in der Breite wahrnehmen.

**Coaching vs. Supervision** Manche (Kühl 2008) setzen beides gleich, andere (Rauen 2014) betonen stärker die Unterschiede zwischen Coaching und Supervision. Einen nicht unwesentlichen Unterschied zwischen beiden bildet der verschiedenartige Tätigkeitsrahmen: Profit- vs. Non-Profit-Bereich (wirtschaftliche und – vor allem – *kulturelle* Rahmenbedingungen).

So wird der Supervision seitens des Coachings gerne „Wirtschaftsfeindlichkeit“, dem Coaching seitens der Supervision entsprechend „Wirtschaftshörigkeit“ vorgeworfen. De facto arbeiten etliche Berater „sowohl als auch“ (Buer 2005). In einer Stellungnahme („Das Ende eines unerklärlichen Unterschieds“) erklärt die *Deutsche Gesellschaft für Supervision* (DGSv) inzwischen den Unterschied einseitig für obsolet (DGSv 2011) – um sich dann 2016 durch eine Namensänderung gleichfalls für Coaching zuständig zu erklären.

**Coaching vs. Mentoring** Gegenüber den Unterschieden, die bspw. Rauen (2014) herausstellt, kritisiert Bollhöfer (2011), Mentoring ähnele oft dem internen Coaching (Abschn. 8.2). Organisationen stellen Coaches an, damit diese für sie – meistens exklusiv – tätig sind. Ganz so leicht lässt sich eine solche Abgrenzung folglich nicht aufrechterhalten. Und so wundert es auch nicht, dass es einen Verband gibt, der beides vereinen möchte, das *European Coaching and Mentoring Council* (EMCC).

**Coaching vs. Mediation** Sowohl Coaching als auch Mediation profitieren von einer externen Instanz. Wiewohl es für Mediation mindestens drei, für Coaching lediglich zwei Personen braucht – das vermutlich in beiden Fällen nicht minder wichtige soziale Umfeld nicht mitgezählt. Coaching kann zahlreiche Themen betreffen wie Karriere, motivationale Klärung, Potenzialentwicklung, Zusammenarbeit, Strategie. Mediation als Konfliktlösungsansatz fokussiert primär auf Konflikte – wobei hier in der Tiefe weitere Themen warten können (Webers 2008).

Unterschiede können im Rollenkonzept ausgemacht werden: Der Mediator reklamiert für sich die *Allparteilichkeit* gegenüber den Konfliktparteien, der Coach ist im privaten Zweiersetting i. d. R. Partei des Klienten. Letzteres könnte man auch als Kumpanei kritisieren, denn der gute Coach muss Nähe und Distanz professionell balancieren. Im Business-Coaching hat der Coach immer zwei Auftraggeber – den Klienten und das Unternehmen (*Dreieckskontrakt*); was ebenfalls balanciert werden muss (Abschn. 15.2.2). Aus systemischer Warte betrachtet, schmelzen die Unterschiede schnell dahin, in der Mediation ist auch eine Pendeldiplomatie praktikierbar: Ohne Kontextsensibilität ist weder im Coaching noch in der Mediation erfolgreiches Arbeiten denkbar.

**Coaching vs. Training** Nicht erst seitdem Blended Learning, also ein Methodenmix, in der Bildungsarbeit allgemein Zuspruch findet, mag vielen diese Gegenüberstellung artifiziert erscheinen. Auch das auseinander Differenzieren von Verhalten und Werten vermag ganzheitlich Denkende nicht wirklich zu überzeugen: Wo genau sollte die Grenze zwischen Motivation und Werten liegen? Moderne neurobiologische Erkenntnisse (Roth und Ryba 2016) sprechen deutlich für eine Kombination und integrative Konzeptionen wie das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®) illustrieren deren Umsetzung (Krause und Storch 2006). So verwundert es wiederum nicht, dass Verbände wie der *Deutsche Verband für Coaching und Training* (dvct) Coaching und Training vereint vertreten.

**Coaching vs. Beratung** Die Unterscheidung (Schein 2004) zwischen Experten- und Prozessberatung muss erläutert werden (Box: *Experten- vs. Prozessberatung*): In der *Expertenberatung* verfügt der Berater über mehr Wissen und Erfahrung als sein Kunde; das

impliziert ein Hierarchiegefälle (typisch: Arzt, Anwalt sowie andere Professionen). Solche Berater haben auch oft eigene Interessen (Umsatz, Wieder- und Zusatzkauf, Weiterempfehlung, Reputation); Verkäufer oder Vertriebler sind zumeist vertraglich gebunden und nicht neutral wie *Makler*.

In der *Prozessberatung* hingegen verhält sich der Berater inhaltlich weitgehend abstinert; er übernimmt zwar Verantwortung für den Beratungsprozess, aber nicht für das Ergebnis. Damit ähnelt der Prozessberater eher einem *Makler*. Er zeigt Optionen auf, vermehrt die Perspektiven, reflektiert, simuliert – bewegt sich somit „auf Augenhöhe“ und gibt die Entscheidung aber immer wieder an seinen Klienten zurück. Eigene Interessen des Coachs als Prozessberater (s. o.) sind nicht von der Hand zu weisen, es fehlt ihnen aber qua Rolle der verkäuferische Impetus. Ob und inwieweit diese Unterscheidung wirklich trennscharf ist, wird später noch vertieft behandelt (Abschn. 5.2).

#### Experten- vs. Prozessberatung

Schein (2004) unterscheidet grundsätzlich zwischen Experten- und Prozessberatung:

- Die *Expertenberatung* tritt mit der Philosophie an, dem Klienten einen klaren Rat zu geben. Der Klient kauft Entscheidungswissen ein, über das er selbst nicht verfügt.
- Die *Prozessberatung* unterstellt, dass der Klient selbst Experte ist und potenziell über alle relevante Information verfügt. Der Berater maßt sich nicht an, es besser zu wissen als der Klient, aber er konsultiert ihn mit seinem methodischen Wissen auf dem gemeinsamen Weg, eine gute Lösung zu finden. Die Lösung wird in Ko-produktion gefunden, der Berater nimmt dabei die Funktion eines Katalysators (Facilitators) ein.

---

## 1.5 Perspektiven und Modelle

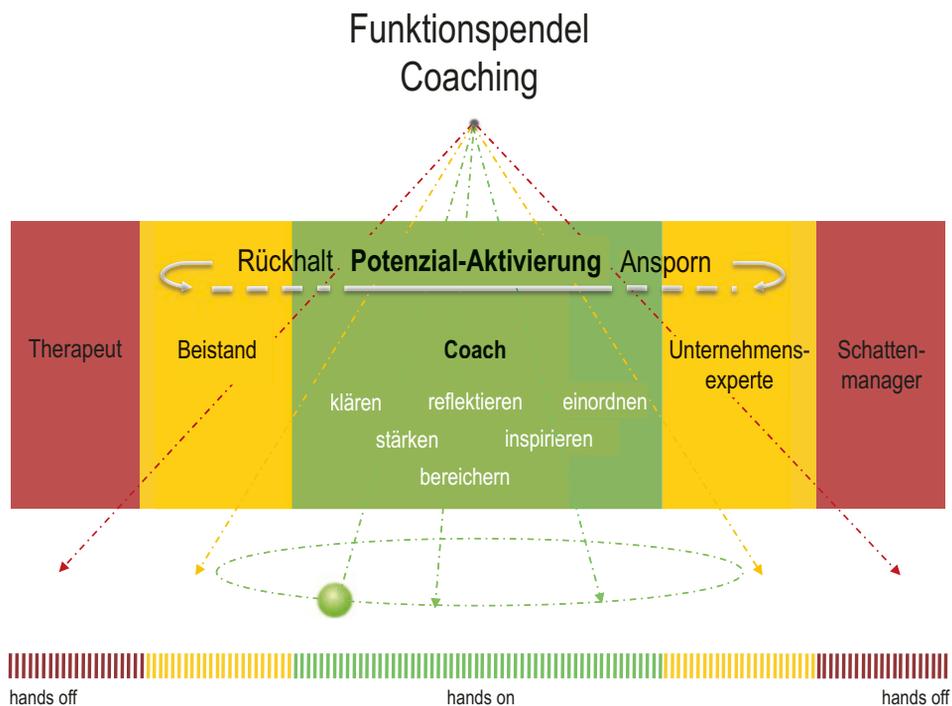
Eppler grenzt Coaching von *Consulting* und *Counseling* mittels Venn-Diagramm ab. Consulting könnte man nach diesem Konzept mit Expertenberatung gleichsetzen, Counseling würde für die persönliche Lebensberatung jenseits von Psychotherapie, von manchen (Buer und Schmidt-Lellek 2008) auch *Life-Coaching* genannt, stehen. „Alle drei (Varianten) beruhen (...) auf unterschiedlichen Rollenverständnissen, Qualifikationen und (auch zeitlichen) Interaktionsmustern. Daher gilt es je nach Situation abzuklären, was der adäquate Ansatz sein könnte“ (Eppler 2013, S. 57). Die Trennschärfe dieser Unterscheidung mag allerdings nicht völlig einleuchten.

Diesen Brückenschlag von Consulting und Counseling vollzieht das folgende Modell nicht: Das sog. *Funktionspendel* (Wolff 2012) will eine hilfreiche Verortung von Coaching zwischen Psychotherapie und Schattenmanagement (Abb. 1.1) liefern. Das an die Funktion einer Verkehrsampel angelehnte Navigationskonzept unterscheidet die grüne (freie Fahrt), von der gelben (Achtung: Grenzbereich) und der roten (Stopp: Gefahrenbereich) Phase.

**Grün** Im Normalfall geht es um die Potenzial-Aktivierung des Klienten auf „gleicher Augenhöhe“: Klären, Reflektieren, Realitätsabgleich, Inspirieren, Umsetzen, Auswerten.

**Gelb** Es sind aber auch Situationen denkbar, in denen Coaches temporäre (!) Grenzüberschreitungen begehen und bspw. als *Beistand* kurzfristig emotionale Unterstützung leisten (z. B. akute Kündigungssituation) oder als *Experte* eine fachliche „Druckbetankung“ durchführen (z. B. für das kurzfristig anstehende Gespräch mit dem Recruiter die Logik der DIN 33430 erklären). In diesen Fällen überdehnen Coaches ihre Rolle und leisten *Fremdhilfe*. Das wäre hinnehmbar, wenn es sich um Ausnahmesituationen handelt und der Coach gleich wieder in den grünen Bereich „zurückrudert“; gleichwohl sollte sie oder er dies den Kunden „ansagen“, erklären und um Erlaubnis fragen.

**Rot** Jenseits des Beistands wechselt der Coach in *die Rolle des Therapeuten*, jenseits des Experten in *die des Schattenmanagers*, beides ist inakzeptabel, auch wenn der Coach entsprechende Kompetenzen hätte, weil es dann kein Coaching mehr ist. Der Coach gefällt sich ggf. in seiner Expertenrolle (eine Selbstwert dienliche Versuchung!), der Klient macht es sich ggf. in Passivität gemütlich (eine unerwünschte Nebenwirkung). Es droht eine dysfunktionale Symbiose, die gemeinsame Augenhöhe geht verloren. Wird solche



**Abb. 1.1** Funktionspendel (Wolff 2019, mit freundlicher Genehmigung des DBVC)

Grenzüberschreitung chronisch, „kippt“ das Coaching dauerhaft. Man kennt solche Szenarien leider von Psychosekten, die versuchen, hochrangige Manager „umzudrehen“ und dadurch Zugriff auf die gesamte Organisation zu gewinnen, oder aus der Politik, wo „Berater“ zu Strippenziehern werden – wie seinerzeit angeblich Rasputin am russischen Zarenhof.

Das Konzept des Funktionspendels (Abb. 1.1) hilft dem Coach, aber auch dem Klienten und ggf. dem betrieblichen Auftraggeber, abzuklären, was im Coaching gemeinschaftlich gewollt und was nicht gewollt ist bzw. ausgeschlossen werden soll (Auftragsklärung Abschn. 10.5). *Rollenwechsel* werden diskutierbar und können somit vermieden werden. *Coaching als dialogisches, koproduktives Kommunikationsarrangement schließt Erziehungs- und Führungsmaßnahmen als Fremdsteuerung aus.* Coaching beansprucht das Agieren auf der gleichen Augenhöhe.

---

## 1.6 Coaching-Markt

Aufgrund eines fehlenden rechtlichen Rahmens ist die Selbsternennung zum Coach für jeden jederzeit möglich (und davon wird in der Praxis auch rege Gebrauch gemacht). Coaching sei zu einem Container-Begriff verkommen, klagen Böning und Rauen (2006): Darunter könne man sich alles und nichts vorstellen. Lindner (2011) und Werle (2007) berichten sogar von Fällen, in denen gravierende, moralisch bedenkliche Interventionen stattgefunden haben – wie sexuelle oder finanzielle Grenzüberschreitungen.

Unter anderem aus diesem Grunde, Coaching klarer zu definieren und zu professionalisieren, haben sich etliche *Coaching-Verbände* gegründet. Das Spektrum ist allerdings erheblich breit (coaching-lexikon.de zählt über 30 Verbände in Deutschland, Österreich und der Schweiz) und die Grenze zwischen Marketingzirkel und „berufsständischer“ Vertretung erscheint fließend (Fritsch 2010). Der *Roundtable der Coaching-Verbände* (RTC) wurde 2005 auf Initiative des DBVC gegründet. Er verzeichnet aktuell 17 Mitgliedsverbände und hat das Ziel des regelmäßigen Austauschs und der Professionalisierung.

Das öffentliche Interesse an Coaching wird in Deutschland (aber auch in Österreich und der Schweiz) durch einige *Fachzeitschriften* bedient. Hier wären insbesondere zu nennen:

- wirtschaft + weiterbildung (seit 1989)
- managerSeminare (seit 1990)
- Training aktuell (seit 1990)
- Organisationsberatung – Supervision – Coaching (OSC) (seit 1994)
- Coaching-Newsletter (seit 2000)
- Coaching-Magazin (seit 2008).

Darüber hinaus finden sich Veröffentlichungen in Tageszeitungen, Rundfunk und gelegentlich Fernsehen. Vom Bereich Sport einmal abgesehen verschwimmt die Abgrenzung zur Lebenshilfe- und Ratgeberliteratur – vor allem im Bereich der Publikumsmedien – zunehmend.

*Wissenschaftliche Zeitschriften* speziell zum Thema Coaching fand man bis vor Kurzem ausschließlich im englischsprachigen Raum. Seit 2015 erscheint *Coaching | Theorie & Praxis* als (überwiegend) deutschsprachige wissenschaftliche Open-Access-Zeitschrift (double blind peer reviewed) im Springer-Verlag. Möglich macht dies ein Sponsorship vom ZHAW Departement Angewandte Psychologie, der Hochschule der Wirtschaft für Management und dem Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC).

Die in der Vergangenheit überschaubare Anzahl *wissenschaftlicher Publikationen* im deutschsprachigen Raum (bspw. Greif 2008; Birgmeier 2011; Loebbert 2013; Möller und Kotte 2013; Ryba et al. 2014) vergrößert sich zusehends (bspw. Loebbert 2015; Böning und Kegel 2015; Geißler und Wegener 2015; Kriz 2016; Roth und Ryba 2016). Zuletzt platzierten Greif, Möller und Scholl das *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (2018). Einer ebenfalls wachsenden Zahl an Bachelor- und Masterarbeiten sowie Dissertationen steht allerdings eine Überzahl an Veröffentlichungen von Beratern (Ratgeber, Tool-Books) gegenüber.

Hinzuweisen ist auch auf *diverse Online-Foren*, bspw. im Business-Netzwerk „Xing“. Die Gruppe „Coaching“ besteht dort seit inzwischen über zehn Jahren, verzeichnet circa 5200 Mitglieder (Stand: Mitte 2019) und blickt auf teilweise bewegte Zeiten zurück. So ließen sich anfangs hochgesteckte Ziele (gegenseitige Supervision) nicht aufrechterhalten (Webers 2009, 2011).

Seit dem Jahr 2010 veranstaltet die Fachhochschule Nordwestschweiz den Internationalen Coaching-Fachkongress *Coaching meets Research*, dessen Beiträge dokumentiert und veröffentlicht wurden (Wegener et al. 2012, 2016a, b, 2018). Im englischsprachigen Raum startete 2006 eine Serie nationaler, später europäischer Kongresse, die seit 2010 unter dem Label *International Congress of Coaching Psychology* firmiert. Nationale Vereinigungen wie bspw. die Special Group in Coaching Psychology (SGCP) der British Psychological Society (BPS) oder die Australian Psychological Association (APA), Interest Group in Coaching Psychology (IGCP), haben im Jahre 2008 die internationale Dachorganisation *International Society for Coaching Psychology* (ISCP) gegründet. Darüber hinaus finden international zahlreiche (insb.) Verbandskongresse, aber auch weitere Veranstaltungen an Hochschulen statt.

Seit dem Jahr 2002 gibt die *Coaching-Umfrage Deutschland* einen jährlichen empirischen Überblick über die deutschsprachige Coaching-Branche (Middendorf und Dehner 2012). Seit 2009 liefert zudem die *Marburger Coaching-Marktstudie* repräsentative Marktdaten (Stephan und Gross 2011).

Weltweit arbeiten nach Ergebnissen der ICF Global Coaching Study 2012 etwa 47.500 Personen als professionelle Coaches (ICF 2012). Die vom DBVC und der Innovationsforschungsstelle Philipps Universität Marburg veröffentlichte Coaching-Marktanalyse 2011 (2012) geht von etwa 8000 Coaches in Deutschland aus. Für einige Irritation sorgte im Jahr 2016 die Aktion des Nachrichtenmagazins *Focus* und des Karrierenetzwerks *Xing*

mit der Benennung von 500 „TOP-Coachs“. Es wurde vom Roundtable der Coachingverbände (RTC 2016) als durchsichtiges und unseriöses Marketingspektakel kritisiert.

Auf dem deutschen Markt operieren laut coaching-index.de ungefähr 300 privatwirtschaftliche Coaching-Weiterbildner. Zuletzt hat die Stiftung Warentest (2013) Anforderungen an eine Coaching-Weiterbildung formuliert.

Inzwischen findet Coaching nicht nur zunehmend Eingang in Studiengänge, sondern es gibt auch schon eigene Coaching-Studiengänge, gelegentlich kombiniert mit bspw. Supervision und Organisationsberatung (Berninger-Schäfer und Webers 2010; Strikker und Strikker 2013; Ebermann 2016a, b, c). Es bleibt abzuwarten, ob und inwieweit es der Branche gelingt, sich auf gemeinsame Standards und verpflichtende Ethikrichtlinien zu verständigen. Als ersten, wenn auch noch bescheidenen Schritt darf man die Verabschiedung eines einheitlichen Coaching-Standards durch den *Roundtable der Coachingverbände* betrachten (RTC 2015).

Weiterführende Informationen zu *Wissensplattformen im Internet* finden sich in einem separaten Kapitel am Schluss dieses Buchs.

## Zusammenfassung

Coaching als mehrdeutiger und erklärungsbedürftiger Metapher stehen diverse Definitionsversuche gegenüber. Der Eindruck, Coaching sei ein recht junges Beratungsformat, täuscht allerdings. Wenn man vom Label „Coaching“ abstrahiert, kann man die Genese des Konzepts bis weit in die Vergangenheit verfolgen – bspw. bis zu den griechischen Philosophen oder auch in die Religionsgeschichte. Das moderne Coaching profitiert von der Popularisierung psychotherapeutischer Methoden in den 1970er-Jahren sowie den speziellen sozioökonomischen Rahmenbedingungen seit der Mitte der 1980er-Jahre (Stichworte: Individualisierung, Flexibilisierung). Das Angebot des (modernen) Coachings – individuelle und diskrete Beratungsbeziehung gegen Honorar – erscheint somit als Rekombination bestehender Ansätze. Als Unsicherheit muss benannt werden, dass es bislang keine allgemein anerkannte, leitende Definition von Coaching gibt. Der sich hiermit ergebene Markt ist aufgrund eines fehlenden rechtlichen Rahmens bunt und wird von Coach-Verbänden und Medien geprägt. Die wissenschaftliche Forschung zum Thema Coaching steht noch eher am Anfang.

---

## Literatur

- Berninger-Schäfer, E., & Webers, T. (2010). Hochschulreife von Coaching-Lehrgängen. *Coaching-Magazin*, 3(2), 34–39.
- Birgmeier, B. (2011). *Coachingwissen* (2., akt. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: VS.
- Bollhöfer, G. (2011). Praxis des organisationsinternen Coachings. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 18(1), 97–107. <https://doi.org/10.1007/s11613-011-0224-2>.

- Böning, U., & Fritschle, B. (2008). *Coaching fürs Business. Was Coaches, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen* (2. Aufl.). Bonn: Managerseminare.
- Böning, U., & Kegel, C. (2015). *Ergebnisse der Coaching-Forschung. Aktuelle Studien – ausgewertet für die Coaching-Praxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Böning, U., & Rauen, C. (2006). Coaching – Die Entwicklung einer Branche. *Profile*, 11, 39–49.
- Buer, F. (2005). Coaching, Supervision und die vielen anderen Formate. Ein Plädoyer für ein friedliches Zusammenspiel. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 12(3), 278–297. <https://doi.org/10.1007/s11613-005-0114-6>.
- Buer, F., & Schmidt-Lellek, C. (2008). *Life-Coaching: Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit*. Göttingen: V & R.
- DBVC (Hrsg.). (2012). *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC* (4., erw. Aufl.). Osnabrück: Deutscher Bundesverband Coaching.
- DBVC & Innovationsforschungsstelle Philipps Universität Marburg (Hrsg.). (2012). *Coaching-Marktanalyse 2011*. Osnabrück: DBVC.
- DGfB. (2003). *Beratungsverständnis*. [www.dachverband-beratung.de/dokumente/Beratung.pdf](http://www.dachverband-beratung.de/dokumente/Beratung.pdf). Zugegriffen am 30.08.2019.
- DGSv. (2011). *Stellungnahme: Das Ende eines unerklärlichen Unterschiedes*. [www.dgsv.de/wp-content/uploads/2011/10/stellungnahme\\_sv\\_u\\_coaching.pdf](http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2011/10/stellungnahme_sv_u_coaching.pdf). Zugegriffen am 15.01.2017/30.08.2019 nicht mehr verfügbar.
- Ebermann, D. (2016a). Studiengänge im Coaching-Bereich. Teil 1: Übersicht akkreditierter Masterstudiengänge. *Coaching-Magazin*, 9(2), 9–11.
- Ebermann, D. (2016b). Studiengänge im Coaching-Bereich. Teil 2: Zertifikatsstudiengänge. *Coaching-Magazin*, 9(3), 9–11.
- Ebermann, D. (2016c). Studiengänge im Coaching-Bereich. Teil 3: Angebote in Österreich und der Schweiz. *Coaching-Magazin*, 9(4), 9–11.
- Eppler, M. J. (2013). Einblick: Coaching Kontraste. *Organisationsentwicklung*, 32(3), 56–57.
- Fischer, H.-R. (2018). Systemisches Coaching. *Familiendynamik*, 43(1), 6–17. <https://doi.org/10.21706/fd-43-1-1>.
- Frances, A. (2016). Eine entfesselte Diagnose-, Test- und Therapiewut. Kritische Überlegungen zum Diagnostischen und Statistischen Manual Psychischer Störungen – DSM-5. *Familiendynamik*, 41(2), 142–148.
- Franke, R., & Milner, J. (Hrsg.). (2013). *Interkulturelles Coaching. Coaching-Tools für 17 Kulturkreise*. Bonn: managerSeminare.
- Fritsch, M. (2010). *Professionalität im Coaching. Beiträge der Coachingverbände zur Professionalisierung und Professionalisierung in Deutschland*. Münster: MV.
- Geißler, H., & Wegener, R. (Hrsg.). (2015). *Bewertung von Coachingprozessen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Google. (o. J.). *Ngram-Viewer*. <https://books.google.com/ngrams>. Zugegriffen am 30.08.2019.
- Grawe (2005). (Wie) kann Psychotherapie durch empirische Validierung wirksamer werden. *Psychotherapeutenjournal*, 4(1), 4–11.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S., Möller, H., & Scholl, W. (Hrsg.). (2018). *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*. Heidelberg: Springer.
- Hauser, E., & Webers, T. (2012). „Auf der Top-Ebene reicht psychologisches und betriebswirtschaftliches Wissen nicht aus“. *Coaching-Magazin*, 5(1), 10–16.
- ICF (Hrsg.). (2012). *ICF global coaching study 2012*. <https://coachfederation.org/research/global-coaching-study>. Zugegriffen am 30.08.2019.
- ICF. (o. J.). *Coaching FAQs*. [www.coachfederation.org/faqs](http://www.coachfederation.org/faqs). Zugegriffen am 30.08.2019.

- Ives, Y. (2008). What is coaching – An exploration of conflicting paradigms. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6(2), 100–113. <https://radar.brookes.ac.uk/radar/items/ed490c36-e4c1-4263-ad7b-24cc99b97b04/1/>.
- Jacobi, F., Genz, A., & Schweer, R. (2012). Macht Arbeit psychisch krank? Die Diskussion über die Zunahme psychischer Störungen und die Rolle der Arbeit. *Leistung und Lohn*, 518–521, 3–48.
- Klaes, M. (2011). *Was denken Laien über Coaching – eine explorative Studie* (Unveröffentlichte Bachelor-Arbeit). Köln: Hochschule Fresenius.
- Krause, F., & Storch, M. (2006). Ressourcenorientiert coachen mit dem Zürcher Ressourcen Modell – ZRM. *Psychologie in Österreich*, 26(1), 32–43.
- Kriz, J. (2016). *Systemtheorie für Coaches. Einführung und kritische Diskussion*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kühl, S. (2006). Die Supervision auf dem Weg zur Profession? Professionalisierung im Spannungsfeld zwischen Expansionsbestrebung und Selbstbescheidung. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 13(1), 5–18. <https://doi.org/10.1007/s11613-006-0002-8>.
- Kühl, S. (2008). Die nur fast gelingende Schließung des Personalentwicklungszyklus. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 15(2), 137–155. <https://doi.org/10.1007/s11613-008-0075-7>.
- Lindner, E. (2011). *Coachingwahn: Wie wir uns hemmungslos optimieren lassen*. Düsseldorf: Econ.
- Loebbert, M. (Hrsg.). (2013). *Professional Coaching. Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Loebbert, M. (2015). *Coaching Theorie. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Looss, W., & Webers, T. (2008). „... aus dem Job raus, ist genauso hart, wie rein zu kommen“. *Coaching-Magazin*, 1(1), 6–12.
- Meier, N. (2015). Ist Coaching Therapie? Eine Abgrenzung zu Heilpraxis und Psychotherapie anhand der gängigen Rechtslage. *Coaching-Magazin*, 8(2), 36–40.
- Middendorf, J., & Dehner, U. (2012). Stabilisiert und etabliert. 10 Jahre Coaching-Umfrage Deutschland. *Training aktuell*, 23(4), 6–8.
- Möller, H., & Kotte, S. (Hrsg.). (2013). *Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele*. Heidelberg: Springer.
- Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Practice & Research*, 4(2), 70–88. <https://doi.org/10.1080/17521882.2011.596484>.
- Rauen, C. (2014). *Coaching* (3., akt. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Roth, G., & Ryba, A. (2016). *Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirk-samer Veränderungskonzepte*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- RTC (Hrsg.). (2015). *Profession: Coach. Ein Commitment des Roundtable der Coachingverbände*. <http://www.roundtable-coaching.eu/wp-content/uploads/2015/03/RTC-Profession-Coach-2015-03-19-Positionspapier.pdf>. Zugegriffen am 30.08.2019.
- RTC (Hrsg.). (2016). *Pressemitteilung: Siegel „TOP-Coach 2016“ erfüllt nicht, was es verspricht. Keine zuverlässige Orientierung für Ratsuchende*. <http://www.roundtable-coaching.eu/wp-content/uploads/2016/09/Pressemitteilung-RTC-2016-09-06.pdf>. Zugegriffen am 30.08.2019.
- Ryba, A., Pauw, D., Ginati, D., & Rietmann, S. (Hrsg.). (2014). *Professionell coachen: Das Methodenbuch: Erfahrungswissen und Interventionstechniken von 50 Coachingexperten*. Beltz: Weinheim.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3. Aufl.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sloterdijk, P. (2008). Konsultanten. Eine begriffsgeschichtliche Erinnerung. *Revue für postheroisches Management*, 2(2), 8–19.
- Stephan, M., & Gross, P.-P. (Hrsg.). (2011). *Organisation und Marketing von Coaching*. Wiesbaden: VS.

- Stiftung Warentest (Hrsg.). (2013). *Coachen im beruflichen Kontext. Was eine gute Einstiegsqualifizierung bieten sollte*. [www.test.de/coaching-kriterien](http://www.test.de/coaching-kriterien). Zugegriffen am 30.08.2019.
- Strikker, H., & Strikker, F. (2013). Coaching studieren? Akademisierung im Business-Coaching. *Coaching-Magazin*, 6(2), 36–41.
- Taffertshofer, A. (2007). *Das Coaching der Organisation: Wozu Organisationen Coaching nutzen*. Saarbrücken: VDM.
- Tändler, M. (2016). *Das therapeutische Jahrzehnt: Der Psychoboom in den siebziger Jahren*. Göttingen: Wallstein Verlag.
- Thomas, A. (2003). Kultur und Kulturstandards. In A. Thomas, E.-U. Kinast & S. Schroll-Machl (Hrsg.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 1: Grundlagen und Praxisfelder* (S. 19–31). Göttingen: V&R.
- Webers, T. (2008). Coaching und Mediation – Professioneller Umgang mit Konflikten. In R. Merk (Hrsg.), *Coachingprozesse – Theorie und Praxis. Beiträge zur Fachtagung am 12.03.08 an der Fachhochschule des Mittelstands (FHM)* (S. 23–32). Bielefeld: FHM.
- Webers, T. (2009). Online-Coaching-Diskussionsforen. *Coaching-Magazin*, 2(4), 6–7.
- Webers, T. (2011). Social Media und Coaching. *Coaching-Magazin*, 4(3), 7.
- Wegener, R., Fritze, A., & Loebbert, M. (Hrsg.). (2012). *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog* (2. durchges. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19343-4>.
- Wegener, R., Loebbert, M., & Fritze, A. (Hrsg.). (2016a). *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog* (2. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10171-8>.
- Wegener, R., Deplazes, S., Hasenbein, M., Künzli, H., Ryter, A., & Uebelhart, B. (Hrsg.). (2016b). *Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12854-8>.
- Wegener, R., Fritze, A., Hänseler, M., & Loebbert, M. (Hrsg.). (2018). *Coaching-Prozessforschung. Forschung und Praxis im Dialog*. Göttingen: V & R.
- Werle, K. (2007). Coaching – Die Stunde der Scharlatane. *Manager-Magazin*, (3), 152–159. [www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,467628,00.html](http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,467628,00.html). Zugegriffen am 30.08.2019.
- Werner, F. (2015). *Therapieindikation im Coaching – Qualitative Pilotstudie mit deutschen Coaches* (Unveröffentlichte Bachelorarbeit). Köln: Hochschule Fresenius.
- Werner, F., & Webers, T. (2016). Erkennen Coaches einen Psychotherapiebedarf ihrer Klienten? Eine Pilotstudie weckt Zweifel. *Coaching-Magazin*, 9(1), 50–54.
- Whitmore, J., & Webers, T. (2009). „Coaching ist wichtiger als Consulting“. *Coaching-Magazin*, 2(3), 12–17.
- Wolff, U. (2012). Anwendungsbereiche. In DBVC (Hrsg.), *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC* (S. 21–26). Osnabrück: DBVC.
- Wolff, U. (2019). Anwendungsbereiche. In DBVC (Hrsg.), *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC* (S. 22–27). Osnabrück: DBVC.
- Zimmermann, A. (2015). Kolumne Recht. Nicht jeder ist ein Heiler. *wirtschaft+weiterbildung*, 28(11/12), 13.



# Die Genese systemischen Denkens

# 2

## Schlüsselwörter

Attraktor · Biopsychosoziales Modell · Chaos · Emergenz · Feedback · Kybernetik · Linearität · Muster · Selbstorganisation · Systemtheorien

- **Überblick** In den vergangenen Jahren hat sich im Coaching zunehmend eine systemische Grundhaltung und Vorgehensweise etabliert. Dabei erleidet das Attribut „systemisch“ oft das gleiche Schicksal wie der Begriff Coaching: es wird häufig inflationär benutzt. Dabei werden immer wieder Plattheiten oder auch Missverständnisse kolportiert, die einem professionellen Verständnis eher im Wege stehen. Stattdessen lassen sich systemtheoretische Konzepte anführen, die als stabile Basis dienen können.

## Lernziele

- Sie können darlegen, wie das klassische Beratungsmodell (sog. Maschinenmodell) Systemverhalten erklärt.
- Sie können beschreiben, welchen Mehrwert das aktuell herrschende Regelkreismodell gegenüber dem klassischen Beratungsmodell generieren kann – und an welche Grenze es gerät.
- Sie können zeigen, wie die Theorie nichtlinearer komplexer Systeme sich vom sog. Maschinenmodell, aber auch vom Regelkreismodell unterscheidet.

## 2.1 Der kritische Impuls der Familientherapie

Systemisches Denken speist sich aus verschiedenen Quellen: Biologie/Anthropologie, Soziologie, Kybernetik, Konstruktivismus, Psychologie/Psychotherapie und so weiter. Etliche Autoren (Schlippe 2015; Kriz 2016) kritisieren, dass „systemisch“ inzwischen zu einem Modewort verkommen sei, das ähnlich unscharf wie Coaching als Marketing-Allzweckwaffe gebraucht werde, dessen Gehalt sich allerdings bei näherer Betrachtung als nur allzu dürrtig erweise. Schlippe (2015) konzidiert, dass „mit dem Begriff ‚systemisch‘ (...) heute eine Form psychosozialer Praxis bezeichnet (wird), die sich etwa ab Mitte des vorigen Jahrhunderts zunächst als ‚Familientherapie‘ etablierte, sich im Lauf der Zeit aber von der spezifischen Orientierung an der Familie als Behandlungseinheit gelöst hat“ (Schlippe 2015, S. 7). Anlass der Familientherapie als Reformbewegung war die Erkenntnis, dass *klassisches therapeutisches Vorgehen eine Komplexitätsreduktion darstellt, die man als Trivialisierung und als Einschränkung erlebte*: Die therapeutische Arbeit fokussiert lediglich auf den Patienten und blendet den sozialen *Kontext* aus. Eine schöne Episode veranschaulicht, wie Mara Selvini Palazzoli, seinerzeit bekannte Protagonistin der familientherapeutischen Szene, auf das zirkuläre, den Kontext explorierende Fragen kam (Case Study: [Wie Mara Selvini Palazzoli auf das zirkuläre Fragen kam ...](#)). Der Beratungsprozess, so formulieren Schlippe und Schweitzer, löst sich vom Tunnelblick auf ein vermeintlich problematisches Individuum in seinem sozialen Bezug und erweitert sich zu einem Austausch von Wirklichkeitsbeschreibungen weiterer Beobachter. „Es gibt immer Dritte, die auf die Beziehungen von zwei anderen schauen“ (Schlippe und Schweitzer 2009, S. 45). Diese Perspektive herzustellen, lässt sich als zirkuläres Fragen bezeichnen – es verläuft ums Eck.

### Case Study: Wie Mara Selvini Palazzoli auf das zirkuläre Fragen kam ...

„Mara Selvini fuhr von einer Analytiker-Tagung von Zürich nach Mailand zurück. Sie saß zunächst alleine im Abteil. Dann kamen ein junger Sizilianer und etwas später eine Mutter mit ihrer bildhübschen 18-jährigen Tochter. Schließlich kam ein norditalienischer Geschäftsmann, der einen etwas verächtlichen Blick auf seinen süditalienischen Landsmann warf und sich ebenfalls ins nun recht volle Abteil setzte.

Nach einiger Zeit kam ein Tunnel, und es wurde dunkel im Abteil. Man hörte plötzlich ein schmatzendes Geräusch und unmittelbar darauf ein klatschendes. Der Tunnel war zu Ende, und auf der Wange des Geschäftsmannes konnte man die Fingerabdrücke der Ohrfeige sehen, die er eingefangen hatte.

Im Abteil herrschte ein angespanntes Schweigen. Die Tochter verließ das Abteil und Mara Selvini folgte ihr, um sie zu fragen, was eigentlich passiert sei. Die Tochter sagte, dass sie es nicht so genau wisse, aber vermutlich habe sie der nette Sizilianer küssen wollen und sei irrtümlich wohl an ihre Mutter geraten, und die habe aus Versehen dem Geschäftsmann eine gescheuert.

Kurze Zeit später verließ die Mutter das Abteil, um nach der Tochter zu suchen. Mara sprach auch die Mutter an, und die äußerte ihre Sicht der Vorfälle: „Der Geschäftsmann hat wohl meine Tochter küssen wollen, und die hat ihm eine gescheuert. Das habe ich ihr eigentlich gar nicht zugetraut“.

Kurz bevor Mara etwas ratlos das Abteil erreichte, kam ihr der Geschäftsmann entgegen, der auf der Toilette seine Wange kühlen wollte. „Es geht mich zwar nichts an, aber was ist eigentlich geschehen?“ fragte Mara. Der Geschäftsmann sagte: „Dieser unbeherrschte Sizilianer muss der Tochter wohl einen Kuss gegeben haben, und die dachte, ich sei es gewesen und hat mir eine gescheuert“.

Mara setzte sich zu dem Sizilianer und schaute ihn fragend an. Dieser zwinkerte ihr zu und sagte: „Wenn wieder alle da sind, und es kommt noch mal ein Tunnel, dann schnalz’ ich noch mal und pump dem arroganten Schnösel noch mal eine rein“.

Auf dieser Fahrt begann Mara darüber nachzudenken, ob ihr Einzelbefragungs-Setting soeben sich nicht als zu aufwändig und ineffizient erwiesen habe. Dies war die Geburtsstunde der systemischen Familientherapie und des zirkulären Fragens“ (Trenkle 1994, S. 191 ff.).

Wenn nun im Folgenden über Systemtheorien gesprochen wird, sollte zuvor eine *Definition* geliefert werden: „Zusammenfassend wird unter einem System eine von der Umwelt abgegrenzte funktional geschlossene Entität verstanden, die aus Elementen besteht, die miteinander in Wechselwirkungen stehen. Systeme können offen sein für Austauschprozesse mit ihrer Umwelt. Je nach Tiefe der Systemanalyse können verschiedene hierarchische Ebenen innerhalb eines Systems und heterarchische Wechselwirkungen zwischen Systemen unterschieden werden“ (Strunk und Schiepek 2013, S. 8). Die Autoren skizzieren drei Stufen in der Entwicklung der Systemtheorien, an der wir uns orientieren werden:

- Systeme können mittels der Mechanik beschrieben werden (Maschinenmodell): Ein Rädchen greift ins andere. Unsere Welt ist ein Uhrwerk von Ursachen und Wirkungen. Systeme sind wie Marionetten, die ein Geist (eine „Intelligenz“ oder eine Seele) steuert.
- Systeme lassen sich mittels des Regelkreismodells beschreiben. Sensoren liefern Input, die eine Steuereinheit (ein Programm) zu spezifischem Output verarbeitet. Systeme können wesentlich differenzierter als auf der ersten Stufe beschrieben operieren. Sie werden kontextsensibel. Doch wird auch hier noch ein externer „Geist“ benötigt – einer der das Programm schreibt und überwacht.
- Systeme organisieren sich selbst mittels positiven und negativen Feedbacks. Es ist kein externer Steuermann mehr nötig. Statt linearen Ursache-Wirkungsketten lassen sich nicht lineare „chaotische“ Dynamiken beobachten.

## 2.2 Das Maschinenmodell

Das Denken und Vorgehen der neuzeitlichen Wissenschaft seit Newton, Descartes, Hobbes und anderer ist analytisch und mechanistisch. Strunk und Schiepek (2013) beschreiben anschaulich deren Überzeugung, der ganze Kosmos sei ein einziges Uhrwerk, das man analytisch dekonstruieren und in immer kleinere Einheiten (Elemente) sezieren könne. Der Forscher baut es anschließend wieder zusammen wie ein Mechaniker. Die Leitidee des französischen Philosophen René Descartes (1596–1650) lautet folglich: „*Maîtres et possesseurs de la nature*“ (Meister und Herrscher über die Natur). – Zur Ehrenrettung des Menschen (und als eigene Lebensversicherung gegenüber der kirchlichen Obrigkeit) postulierte er zusätzlich eine unsichtbare Seele, die für all den „Rest“ zuständig sei (und damit auch so schwierige Dinge wie die menschliche Freiheit erklären könne).

Dieses mechanistische Menschenbild (Kybernetik 1. Ordnung) generiert einen Roboter, der, blind für den Kontext, in dem er operiert, sein Programm abspult. Rückkoppelung ist nicht vorgesehen. Ist die Batterie leer oder stürzt die Maschine, kann sie sich selbst nicht helfen. Die externe Hilfe eines Puppenspielers, eines Gottes oder die einer separaten Seele wären nötig. Solches Denken finden wir auch tief in der akademischen Psychologie implementiert: Schon in der Trieblehre Freuds, aber vor allem im Behaviorismus ist es grundlegend. Burrhus F. Skinner behauptete, es gebe keinen freien Willen, er könne Menschen nach seinen Vorstellungen beliebig designen. Man mag diesen mechanistischen Gedanken so weit spinnen, bis man beim berühmt-berüchtigten *Frankensteinschen Monster* ankommt. Zum Leben fehlt ihm bloß noch „Geist“. Dass sich ihm dieses nicht mit Elektroschocks induzieren lässt, weiß heutzutage jedes Kind. Es wäre genauso töricht, wie eine Tonne Blech, etliche Kilogramm Kunststoff, 50 Liter Benzin und noch ein paar Zutaten in einen Topf zu rühren, „Simsalabim“ zu sprechen und sich dann zu wundern, warum das Auto nicht fährt ...

Obwohl ein solches Denken schnell an seine Grenzen gelangt, ist es – nicht nur – im Alltag immer noch weit verbreitet. Zum Beispiel – neben der Psychologie – auch *in der Medizin*: Der Arzt ist der Experte, er diagnostiziert und behandelt (therapiert) anschließend. Er hat die Mittel gegen Krankheit und Beschwerden in der Hand. Das menschliche Herz ist bloß eine Pumpe. Schwächelt es, wird es repariert, mit Bypässen und neuen Klappen. Sind die Gefäße verkalkt, wird das Blut verdünnt. Die Rolle des Patienten ist dabei traditionell: Informationen liefern, still halten bei der Untersuchung und die Verordnungen des Arztes befolgen. Das Beispiel ist sicher überspitzt und tut manchem – engagierten und aufgeschlossenen – Mediziner Unrecht, keine Frage. Aber es geht nicht darum, einen Berufsstand zu verunglimpfen, sondern darum, *eine Menschen unangemessene Logik* zu verdeutlichen. Werden Menschen zu Objekten (Maschinen) degradiert, werden sie bevormundet und damit tendenziell ihrer Menschenwürde beraubt. Das ist nicht akzeptabel.

Aber auch nicht funktional. Nicht erst seitdem sich Patienten im Internet schlau machen können, konfrontieren sie Ärzte mit ihren eigenen Diagnosen oder weigern sich, Behandlungen oder Medikamente zu akzeptieren. Ärzte nennen solche Patienten dann

gerne *non compliant* – nicht folgsam. Nach dem Motto: Der Arzt wollte bloß das Beste für seine Patienten. Schade, dass sie nicht folgen ... dann kann man ihnen eben nicht helfen.

In dieser grob vereinfachten Logik geraten alternative Fragestellungen allerdings überhaupt nicht in den Blick:

- Ist der Therapievorschlagn für den Patienten passend oder akzeptabel – insbesondere was Abwägungen zwischen Risiken und Nebenwirkungen sowie Chancen betrifft?
- Was wären alternative Therapien und wie wären diese einzuschätzen?
- Was würde ein ärztliches Consil (also die Befragung von Kollegen) erbringen?
- Warum zahlt die Krankenkasse für eine solche – misslungene – Behandlung?
- Wie könnte man die Akzeptanz des Patienten für den eigenen Therapievorschlagn (trotzdem) gewinnen?

Wir treffen auf diese Maschinenlogik aber auch *in der Beratung*. Wird sie klassisch als Expertenberatung konzipiert, ist der Klient der „Dumme“ (weil er ein Problem hat). Der Berater maßt sich an, den Klienten und sein Problem weitgehend (wenn nicht gar besser als dieser selbst) zu verstehen und zudem besser zu wissen, was für diesen gut ist (Fremdhilfe). Für klassische Veränderungsprogramme sind Menschen also letztlich so etwas wie eine Maschine, die man reparieren kann; sie müssen die Notwendigkeit der Veränderung bloß einsehen und den guten Rat umsetzen – dann läuft es wieder (Herwig-Lempp 2002).

Dieselbe Logik liegt klassischen Organisationsmodellen wie dem *Taylorismus* oder der *Bürokratie* zugrunde: Sie sind nichts anderes als Maschinenmodelle. Die Organisation ist perfekt. Der Zweck ist in Abteilungen und Stellenbeschreibungen durchdekliniert. Ein Rad greift ins andere, der Einzelne hat nichts anderes zu tun als zu funktionieren, er ist austauschbar: Der nächste bitte! Im Bürokratiemodell betritt der Beamte morgens seine Stube und legt mit dem Mantel seine Privatperson ab. Die hat hier nichts zu suchen. Es läuft alles regelbasiert. Daher braucht man auch keine Führung, lediglich Aufsicht – und auch keinen organisationalen Wandel.

---

## 2.3 Das Regelkreismodell

Seit Mitte des 20. Jahrhunderts ändert sich das Verständnis unter dem Vorzeichen der *Kybernetik* (Wiener 1948): die Maschinen werden kontextsensibel. Sensoren melden Außen- daten an eine interne Steuereinheit, die nach dem *Homöostase-Prinzip* voreingestellter Werte die Maschine an geänderte Außenbedingungen justiert. Dies kann man an einer Thermostat-Heizung veranschaulichen. Über den Fühler erhält der Thermostat negatives *Feedback* über die Umgebungstemperatur. So stehen Temperatur und Heizung in einem Rückkoppelungsprozess zueinander und bilden als System *ein dynamisches Fließgleichgewicht* aus. Sinkt die Raumtemperatur unter den Sollwert, springt die Heizung an und heizt so lange, bis die Raumtemperatur den Sollwert wieder erreicht hat. Dann schaltet sich die Heizung wieder aus.

Der Herzpatient muss regelmäßig zum Screening (EKG und Blutwerte). Es wird im Sport empfohlen und eine gesunde Ernährung. Mittlerweile wird ihm ein digitaler Fitness-tracker angeboten. Nicht von Ungefähr kommt es in der Psychologie in den 1970er-Jahren zu einer *kognitiven Wende*; das altbekannte, plumpe S-R-Paradigma wird um die Black Box erleichtert und stattdessen um eine Organismusvariable ergänzt (S-O-R). Parallel dazu erleben wir, dass sich in den 1970er-Jahren die Familientherapie von der klassischen Psychotherapie abgrenzt, indem sie vom „sozialen Atom“ Individuum den Blick hebt und das soziale Umfeld entdeckt.

In der Führungspsychologie wird in der Nachfolge von Lewin die Mitarbeiterorientierung, Motivation sowie die Situationsabhängigkeit von Führung entdeckt. In der Allgemeinen, aber auch in der Arbeitspsychologie wird das *TOTE-Konzept* entwickelt: Test – Operate – Test – Exit. Damit lassen sich Handlungen wie Computerprogramme beschreiben. Im Qualitätsmanagement nennt man dieses Vorgehen heute PDCA (Plan – Do – Check Act; sog. *Deming Circle*). Doch bleibt auch das Regelkreismodell dem Maschinenmodell, ein Rädchen greift lineal und konsekutiv ins andere, verbunden. Das Denken bleibt analytisch, in Einzelteile zerlegend, und synthetisch, das Ganze als Summe seiner Teile beschreibend. Geht das Thermostat kaputt, wird es eben ausgetauscht. Es wird jetzt nur im Vergleich zum Maschinenmodell alles etwas komplizierter. Mit diesem Regelkreismodell kann wohl erklärt werden, *wie* Systeme ihre Ordnung eine gewisse Zeit lang aufrechterhalten können, aber nicht, wie es zu *Formen höherer Ordnung* kommen kann.

Wir brauchen immer noch den Puppenspieler, den Versuchsleiter, der das System von außen betrachtet, diagnostiziert und ggf. als Techniker oder Programmierer interveniert (gr. kybernetike = Steuermannskunst). Diese *Kybernetik 1. Ordnung* (Foerster 2003) unterscheidet sich nicht von der Vorstellung René Descartes, der den menschlichen Geist als Kapitän auf der Brücke eines Schiffes konzipierte, den Körper steuernd wie ein Schiff (Simon 2008):

- Wir stehen außerhalb, wir sind nicht Teil des Systems (archimedischer Punkt),
- können das System zielgerichtet manipulieren,
- das System hält still, wir können daher Schritt für Schritt – ceteris paribus – operieren, experimentieren
- und unsere Einzelerkenntnisse dann zu einem großen Ganzen zusammensetzen.

---

## 2.4 Das nichtlineare dynamische Modell

Seit den 1970er-Jahren haben Forscher wie Ilya Prigogine (Theorie Dissipativer Systeme), Hermann Haken (Synergetik) und Manfred Eigen (Theorie der Hyperzyklen) zeigen können, wie es bestimmten Systemen gelingt, *selbstorganisierte Ordnungsstrukturen (Emergenz)* herauszubilden ([Exkurs: Systemtheoretische Konzeptionen](#)). Prigogine bspw. zeigt, dass Systeme wie Lebewesen es vermögen, nicht nur Energie aufzunehmen, sondern zugleich negative Entropie (Unordnung) an die Umwelt abzugeben (Stoffwechsel). Das er-

möglicht ihnen, zumindest über eine gewisse Zeit, sich entgegen dem allgemeinen Trend der Natur, der da lautet, dass „alles den Bach runtergeht“, zu behaupten. „Lebewesen sind im Gegensatz zu den trivialen Uhrwerksmechanismen in der Lage, ihre internen Prozesse in Abhängigkeit von der Systemumwelt selbsttätig zu regulieren. Damit halten sie ihre Autonomie und Unabhängigkeit aufrecht“ (Strunk und Schiepek 2013, S. 22).

#### Exkurs: Systemtheoretische Konzeptionen

In seinem Übersichtsartikel referiert Schlippe (2015) drei *Theoriestränge* systemischen Denkens:

- **Theorie nicht linearer dynamischer Systeme:** Die deterministische Grundannahme, dass Systeme nichts anderes seien als die Summe ihrer Einzelteile, Entwicklungen verliefen linear, trifft nicht zu. Bereits das Zusammenfügen von drei Variablen zu einem System kann Verläufe hervorbringen, die über längere Zeit hinweg nicht mehr vorhergesagt werden können. Aus Ordnung entsteht Chaos, aus Chaos Ordnung. Emergenz/Selbstorganisation zeichnet Systeme aus (Strunk und Schiepek 2013).
- **Theorie Sozialer Systeme:** Soziale Systeme bestehen für Luhmann (1984) aus Kommunikationen als deren Elemente. Damit diese fortbestehen, muss kommunikative Anschlussfähigkeit hergestellt werden. Was nicht kommuniziert wird, spielt keine Rolle. Wie bspw. Gedanken, die nicht geäußert werden. Der physische Organismus, die Psyche und das soziale System sind operational geschlossene Systeme, die deshalb für einander Umwelten darstellen. Bestandteile der Kommunikation sind Information, Mitteilung und Verstehen. Im Kommunikationsprozess muss folglich immer wieder gemeinsam Sinn produziert werden. Überdauernde soziale Muster entstehen durch Erwartungs-Erwartungen (Simon 2008).
- **Narrative Theorien und sozialer Konstruktivismus:** Vertreter des radikalen Konstruktivismus neigen dazu, Individuen als „Inseln“ zu konzipieren. Der eine kann den anderen prinzipiell nicht verstehen, da sich ein jeder immer nur auf sich selber bezieht, seine individuelle Wirklichkeit konstruiert. Vertreter des sozialen Konstruktivismus überbrücken diesen Isolationismus und konstatieren: Menschen werden immer schon in sozialen Bezügen sozialisiert. Sie teilen also bspw. Sprache und Kultur; es gibt einen gemeinsamen Grund des Verständnisses (Gergen und Gergen 2009; Schmidt 2003). Für Stelter (2013) ist Coaching daher eine „narrative Kollaboration“ der Sinnproduktion und -veränderung.

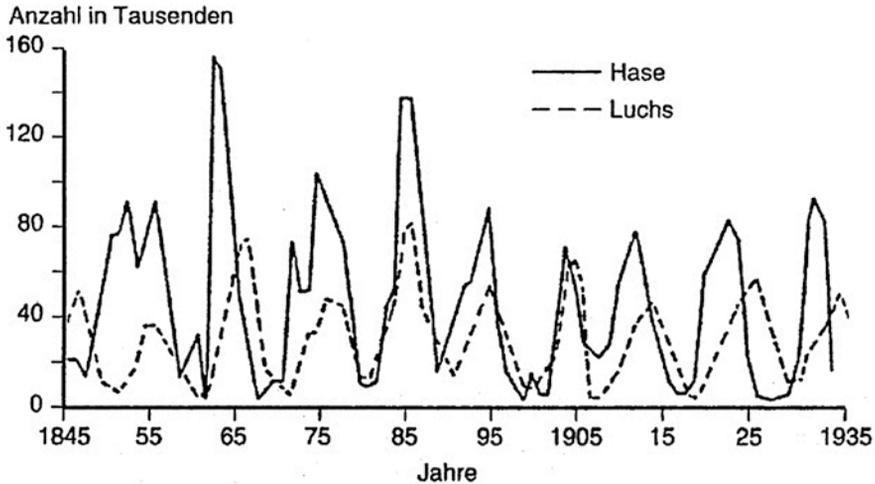
Es entstehen systemtheoretische Konzeptionen, die über die Ansätze des homöostatischen Maschinenmodells deutlich hinausgehen. Strunk und Schiepek (2013) referieren verschiedene Beispiele aus der Astronomie, Chemie oder Ökologie, die aus der

Perspektive eines mechanistischen Weltbildes betrachtet bizarr und anomal erscheinen. Sie zeigen, dass der *Fixpunkt* (bspw. die Raumtemperatur) im Konzept des Regelkreises *nur eine* (einfache) Variante eines Kontrollparameters darstellt. Bei zwei Freiheitsgraden bildet sich ein stabiler periodischer *Grenzyklus* heraus. Bei drei Freiheitsgraden lässt sich ein *Torus* ausmachen – wie in der Bahn des Mondes, der sich zugleich um die Erde und um die Sonne dreht. Und ab drei Freiheitsgraden tritt *deterministisches Chaos* auf. Eine chaotische Dynamik lässt sich nicht als zufällige, sondern als eine geordnete, hochkomplexe, fraktale Struktur beobachten, der allerdings die Periodik fehlt.

Strunk und Schiepek (2013) illustrieren dieses Chaos mit dem *Feigenbaum-Szenario der Verhulst-Gleichung (1844)*: Es handelt sich um eine einfache iterative Gleichung, die die Populationsentwicklung einer Spezies (in diesem Fall die des Falters „Großer Schwammspinner“) in einem umgrenzten Lebensraum von einem auf das nächste Jahr simuliert:  $x_{n+1} = rx_n (1 - x_n)$ ; mit  $0 \leq x \leq 1$ . Die Größe der Population der Tierart im folgenden Jahr  $x_{n+1}$  ergibt sich aus einer Konstanten für die Lebensbedingungen  $r$  und der Kenntnis der Populationsgröße des Ausgangsjahres  $x_n$ . Die Gleichung ist relativ simpel, doch zeigen sich für diverse Lebensbedingungen höchst unterschiedliche und zum Teil komplexe Entwicklungen der Anzahl der Tiere. „Während sich die Zahl der Falter bei ‚schlechten Lebensbedingungen‘ nach einigen Jahren auf einen festen Wert einpendelt, ergibt sich für ‚mittelmäßige Lebensbedingungen‘ ein beständiges Pendeln zwischen zwei Werten. Für ‚sehr gute‘ Lebensbedingungen geht jedoch jede Systematik verloren. (...) Die Zahl der Falter schwankt (...) hoch komplex und ohne dass sich die Zahlenabfolgen jemals wiederholen würden (...) Neben der fehlenden Periodik (...) ergeben sich (...) jeweils dramatisch andere Ergebnisse, wenn der Startwert der Berechnungen nur ganz geringfügig geändert wird“ (Strunk und Schiepek 2013, S. 63).

*Deterministisch heißt dieses Chaos, weil es nicht zufällig ist, sondern eindeutig eine Formel exekutiert. Es ist ein chaotisches System, da es nicht vorhersehbar ist, es ist in einem Zustand, „in dem es höchst sensibel auf kleine Verstörungen reagiert und sich abhängig von den Ausgangsbedingungen höchst unterschiedlich entwickelt“* (Strunk und Schiepek 2013, S. 63). Und diese Ausgangsbedingungen sind uns zumeist nicht bekannt, weder beim Wetter, das schon Jahrmillionen auf dem Planeten Erde existiert, noch bei der Population der Großen Schwammspinner, noch bei konkreten Menschen, auf die der Coach eines schönen Tages trifft, und die mit ihm oder ihr arbeiten möchten.

Kriz verdeutlicht an einem anderen Beispiel (Abb. 2.1), dem Verlauf von Änderungen im Auftreten von Luchsen und Schneehasen, die fundamentale Schwierigkeit, solche Sachverhalte (die Luchse ernähren sich weitgehend von Hasen), angemessen zu beschreiben (*Case Study: „Über die Schwierigkeit, systemisch zu narrativieren“*): Unsere Sprache zwingt uns – selbst wenn wir die Zusammenhänge verstehen und anders ausdrücken wollten – das erkannte Muster als lineare Abfolge (... und dann, und dann ...) auszudrücken. Diese Eigenheit teilen *Standard Average European (SAE-)Sprachen*; ebenso wie die Tendenz, die Welt durch den häufigen Gebrauch von Substantiven (Nomen) als statisch zu beschreiben (Kriz 2017).



**Abb. 2.1** Entwicklung der Population von Luchsen und Schneehasen. Es handelt sich um die Anzahl der Felle, die bei der Hudson Bay Company eingingen (Kriz 1998, S. 108; nach McLulich 1937)

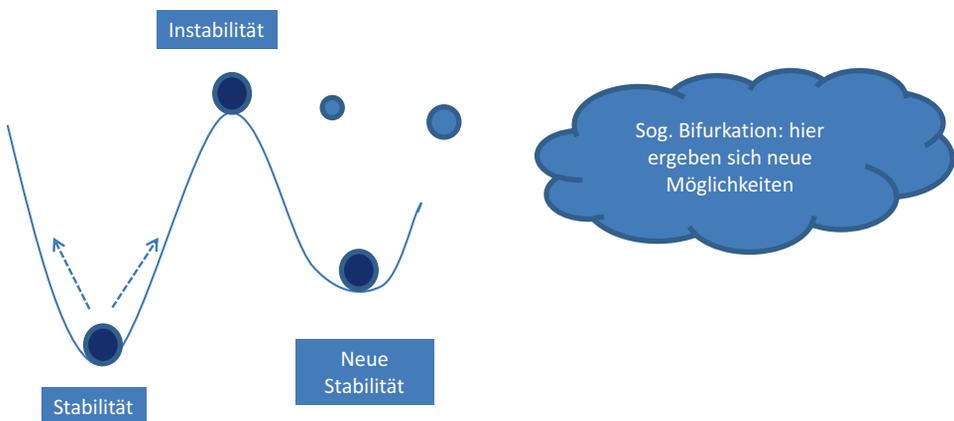
**Case Study: „Über die Schwierigkeit, systemisch zu narrativieren“ (Kriz 1998, S. 108 f.)**

„Man beginnt an einem Zeitpunkt, wo beispielsweise viele Hasen und wenig Luchse vorhanden sind – etwa 1864. Aufgrund der guten „Beute“-Bedingungen haben die Luchse dann hervorragende Reproduktionschancen und vermehren sich rasch. Da sich die Luchse aber weitgehend von den Hasen ernähren, wird deren Population rasch dezimiert – und zwar umso schneller, je mehr Luchse vorhanden sind. Wenn die Population der Hasen aber so dezimiert ist, verschlechtern sich die Reproduktionsbedingungen der Luchse radikal, viele verhungern. Angesichts der dezimierten Luchse haben nun aber die Hasen wieder weit bessere Überlebens- und damit Reproduktionschancen. Deren Population vermehrt sich rasch. Wir finden nun wieder eine Situation wie zu Beginn, 1864, und der nächste Zyklus kann beginnen.“

Ich denke nicht, daß sich das Geschehen bei aller Einfachheit wesentlich einfacher und kürzer (angemessen) beschreiben ließe. Es fällt auf, wie viele Worte und Sätze für einen einzigen Zyklus notwendig sind – im Vergleich beispielsweise zu einem linearkausalen Sachverhalt: ‚Je kräftiger man mit dem Hammer auf einen Nagel haut, desto weniger Schläge sind erforderlich, um ihn ins Holz zu treiben.‘ Darüber hinaus fällt auf, daß der nicht linear-kausale Sachverhalt in eine Abfolge aus linear-kausalen Teilerklärungen aufgegliedert werden mußte (...). Jede dieser Einzel-Narrationen wird allein dem dynamischen Geschehen nicht gerecht, d. h. man würde am Wesentlichen vorbeigehen, wenn man sich auf die „Wahrheit“ oder Angemessenheit einer solchen Narration verlassen würde. Erst in der umständlichen Aneinanderreihung und in der Kombination im Kopf entsteht ein „Bild“ der dynamischen Struktur. Es sei zudem beachtet, daß diese „Kombination im Kopf“ sprachlich fast überhaupt nicht unterstützt werden kann, sondern daß die Sprache nur die Aneinanderreihung der im einzelnen jeweils inadäquaten Teilbilder ermöglicht.“

Als *Verallgemeinerung des Regelkreismodells* bietet sich daher das Konzept des *Attraktors* an. Ein Attraktor ist ein attraktiver Systemzustand, ein *Muster*, in dem das System in der Regel verweilt. Innerhalb dieses Musters ist es stabil und gegenüber äußeren Impulsen nahezu immun. Erst bei Überschreiten gewisser Grenzbereiche der *Kontrollparameter* kippt das System plötzlich in ein neues Muster (Hysterese). In diesem *Phasenübergang* befindet sich das System im Zustand höchster Instabilität und reagiert auch auf Einflüsse aus der Umwelt maximal sensibel. Der Phasenübergang wird auch als *Bifurkation* bezeichnet, weil er einer Weggabelung entspricht. Hier entscheidet sich, ob das System zurück in das alte oder weiter in ein neues Muster wechselt. Als Beispiele nennen Strunk und Schiepek (2013) den Wechsel des Aggregatzustands (von fest zu flüssig oder umgekehrt). Eine weitere Art der konzeptionellen Darstellung liefern sie mit der *Potenziallandschaft* (Abb. 2.2).

Mit der Entdeckung der *Funktion von Feedback* hatte sich unter der Hand ein *qualitativer theoretischer Paradigmenwechsel* vollzogen: Systeme, deren Output wieder zu deren Input wird, agieren nichtlinear, rekursiv und dynamisch, sie werden *abhängig von ihrer eigenen Geschichte*. „An die Stelle geradlinig-kausaler treten zirkuläre Erklärungen, und statt isolierter Objekte werden die Relationen zwischen ihnen betrachtet“ (Simon 2008, S. 13). Neben *negativem Feedback*, welches Systeme bspw. wieder zum Fixpunkt zurück lenkt, gibt es auch *positives Feedback*, das sich exponentiell aufschaukelt (Teufelskreis). Man kennt das von Mikrofonanlagen, bei denen die Mikrofone den Lautsprecheroutput zum unerträglichen Quietschton verstärken. Systeme, die *gemischtes Feedback* verarbeiten, also sowohl negatives als auch positives, werden zur komplexen Selbstorganisation fähig. „Nichtlineare dynamische Systeme werden verstanden als vollständig deterministische Systeme, die operational geschlossen eine ihnen eigene Dynamik emergent



**Abb. 2.2** Potenziallandschaft: Das Verhalten eines Systems (Ordnungs-Ordnungs-Übergang) wird mit Hilfe von Bergen und Tälern vereinfachend visualisiert. Tiefe und Breite eines Tals stehen für die „Anziehungskraft“ eines Attraktors, symbolisieren damit die (periodischen oder nichtperiodischen) Kontrollparameter (nach Strunk und Schiepek 2013, S. 109)

ausbilden“ (Strunk und Schiepek 2013, S. 110). Aus der Beobachtung eines zeitlichen Querschnitts des Systems kann ebenso wenig auf das Ganze des Systems geschlossen werden wie aus der Kenntnis einzelner Teile. In nichtlinearen dynamischen Systemen *ist das Ganze mehr als die Summe seiner Teile*.

Das homöostatische „Maschinenmodell“ (Kybernetik 1. Ordnung) war abhängig von einem externen Steuermann. Im nicht linearen dynamischen Modell reflektiert das System über sich selbst und steuert sich auch selbst (Kybernetik 2. Ordnung). Der gute Herzchirurg weiß, dass der Erfolg der OP nicht nur vom Arzt und dem complianten Patienten abhängig ist. Inzwischen werden unter dem Stichwort *Biopsychosoziales Modell* Erkenntnisse der systemtheoretischen Konzeption auch in der psychosomatischen Medizin (Uexküll und Wesiack 2017) sowie in der Psychotherapie (Egger 2015) rezipiert. Daher wirkt der darauf hin, dass neben dem Patienten auch das soziale Umfeld aktiviert wird. Denn ist der Hund des Patienten nicht versorgt, beeinträchtigt dies die Prognose. Seit den 1990er-Jahren werden Organisationen immer flacher und netzwerkähnlicher konzipiert sowie projektmäßig betrieben. Mitarbeiter arbeiten teilautonom. Sie sollen sich selbst organisieren und verbessern. Im Zeitalter von Social Media werden Organisationen immer unberechenbarer. Viele Mitarbeiter haben Smartphones in der Tasche, mit denen sich leicht Informationen aus dem Unternehmen hinaus, aber auch hineinholen lassen. Solche Prozesse schaukeln sich leicht auf: Der nächste Shitstorm ist lediglich ein Klick entfernt. Führungskräfte erleben sich zunehmend verunsichert, machtlos und überfordert.

Strunk und Schiepek (2013) führen etliche Beispiele aus der akademischen Psychologie an, die veranschaulichen, dass chaotische Prozessdynamiken im psychophysischen System des Menschen vorkommen, aber auch im sozialen Zusammenleben, und dass diese hochfunktional sind. Damit kann die Theorie der nichtlinearen dynamischen Systeme sehr gut an Konzeptionen der akademischen Psychologie anknüpfen:

- **Wahrnehmung, Gedächtnis, Gestaltgesetze:** Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile (Kriz und Schlippe 2011)
- **Piaget**, der die Einheit aus Organismus und Umwelt postulierte und das Wechselspiel der Prinzipien Assimilation und Akkommodation in der Entwicklung beschrieb (Glaserfeld 2011)
- **Lewin** und die Feldtheorie (Lück 1996; Kriz 2015)
- **Neurobiologische Erkenntnisse** zur Leib-Seele-Einheit, die Damásio (1994) mit dem Diktum „Descartes’ Irrtum“ kennzeichnet (Roth und Ryba 2016)
- **Erkenntnisse der Positiven Psychologie**, die seit Ende der 1990er-Jahre durch Seligman, Csikszentmihalyi und weitere Forscher präsentiert wurden (Tomoff 2015)
- Das **Schema-Konzept** in der Kognitiven und Sozialpsychologie (Lenk 1995) sowie die Rolle der **Heuristiken** (Kahneman et al. 1982)

Systemtheoretisches Denken etabliert sich – wenn vielleicht auch nicht in dem Tempo, in dem sich das gar manche wünschen. Nun muss man konstatieren, dass die Methoden für dieses neue Forschungsprogramm nicht gerade trivial sind: Entweder entwickelt man

*deduktiv* mathematische Gleichungen, die das Systemverhalten beschreiben sollen, oder man versucht *induktiv*, bspw. über Zeitreihenanalysen, solche Muster zu entdecken. Der wissenschaftliche Diskurs hat vor wenigen Jahren erst Fahrt aufgenommen (**Exkurs: Systemische Forschung**). Unser Anliegen soll in diesem Buch pragmatisch sein: Wir wollen die Quintessenz dieser Betrachtung für das Handeln im Coaching beschreiben und somit Anregungen für erfolgreiches Coaching geben – ohne dass man mathematischer Experte werden muss.

### **Exkurs: Systemische Forschung**

Im Jahr 2012 lancierten Ochs und Schweitzer als Herausgeber das *Handbuch Forschung für Systemiker* (2012). Nach einer Einführung der Herausgeber und einem längeren Kapitel von Günter Schiepek zum Methodenüberblick warten fünf große Abschnitte auf die Leserschaft:

- **Grundlagen und Forschungsfelder:** Bekannte Autoren wie Arist von Schlippe, Rolf Arnold, Dirk Baecker und Fritz B. Simon steuern wertvolle Übersichten bei. Jürgen Kriz kartiert „Systemisch-psychologische Grundlagenforschung“.
- **Qualitative Forschungsmethoden und -ansätze:** Hermeneutik, Phänomenologie und der Ansatz der Grounded Theory finden sich in diesem Abschnitt.
- **Quantitative Forschungsmethoden und -ansätze:** Hier findet man Einführungen u. a. in die Zeitreihenanalyse.
- **Mixed Methods:** Die von George Kelly schon in den 1950er-Jahren entwickelte Repertory-Grid-Technik sticht hier hervor.
- **Forschungspraxis organisieren:** Die Leserschaft findet hier einerseits einen kleinen „Leitfaden“ für die Durchführung systemischer Forschungsvorhaben, andererseits werden Gemeinschaftsleistungen in der Forschung akzentuiert.

## **Zusammenfassung**

Es lassen sich drei Stufen in der Entwicklung der Systemtheorien skizzieren, die helfen, ein adäquates Verständnis zu gewinnen, auf dem Coaching konzipiert werden kann. Auf der ersten, ältesten Stufe (sog. Maschinenmodell) werden Systeme mittels der Mechanik beschrieben: Ein Rädchen greift ins andere. Unsere Welt ist ein Uhrwerk von Ursachen und Wirkungen. Systeme sind wie Marionetten, die ein Geist (oder eine Seele) steuert. Auf der jüngeren, zweiten Stufe lassen sich Systeme mittels des Regelkreismodells beschreiben, das u. a. in der Informatik verbreitet ist. Systeme können kontextsensibel, und damit teilautonom operieren. Doch wird auch hier noch ein externer „Geist“ – einer der das Programm schreibt und überwacht – benötigt. Wenn sich Systeme mittels positiven und negativen Feedbacks selbst organisieren und weiterentwickeln, wird kein externer Steuermann mehr benötigt. Wir haben die dritte und jüngste Stufe in der Entwicklung der

Systemtheorien erreicht. Statt linearen Ursache-Wirkungsketten lassen sich nicht lineare „chaotische“ Dynamiken beobachten. Diese Stufe liefert eine adäquate Grundlage für eine theoretische Konzeption von Coaching.

---

## Literatur

- Damásio, A. (1994). *Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*. München: List.
- Egger, J. W. (2015). *Integrative Verhaltenstherapie und psychotherapeutische Medizin. Ein biopsychosoziales Modell*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- von Foerster, H. (2003). *Understanding Understanding: essays on cybernetics and cognition*. Heidelberg: Springer.
- Gergen, K., & Gergen, M. M. (2009). *Einführung in den sozialen Konstruktivismus*. Heidelberg: Carl-Auer.
- von Glasersfeld, E. (2011). Theorie der kognitiven Entwicklung. In B. Pörksen (Hrsg.), *Schlüsselwerke des Konstruktivismus* (S. 92–107). Wiesbaden: VS.
- Herwig-Lempp, J. (2002). Maschinen, Menschen, Möglichkeiten – Eine kleine Ideengeschichte des systemischen Arbeitens. *Kontext*, 33(3), 190–212.
- Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (1982). *Judgment under uncertainty: heuristics and biases*. New York: Cambridge University Press.
- Kriz, J. (1998). Über die Schwierigkeit, systemisch zu narrativieren. *System Familie*, 11, 105–111.
- Kriz, J. (2015). Kurt Lewin – ein früher Systemiker. In K. Antons & M. Stütze-Hebel (Hrsg.), *Feldkräfte im Hier und Jetzt. Antworten von Lewins Feldtheorie auf aktuelle Fragestellungen in Führung, Beratung und Therapie* (S. 285–316). Heidelberg: Carl-Auer.
- Kriz, J. (2016). *Systemtheorie für Coaches. Einführung und kritische Diskussion*. Wiesbaden: Springer.
- Kriz, J. (2017). *Subjekt und Lebenswelt. Personenzentrierte Systemtheorie für Psychotherapie, Beratung und Coaching*. Göttingen: V & R.
- Kriz, J., & von Schlippe, A. (2011). Konstruktivismus in Psychologie, Psychotherapie und Coaching. *Familiendynamik*, 36(2), 142–153.
- Lenk, H. (1995). *Schemaspiele*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Lück, H. E. (1996). *Die Feldtheorie und Kurt Lewin. Eine Einführung*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp.
- McLulich, D. A. (1937). *Fluctuations in the number of varying hare*. Toronto: Toronto University Press.
- Ochs, M., & Schweitzer, J. (Hrsg.). (2012). *Handbuch Forschung für Systemiker*. Göttingen: V & R.
- Roth, G., & Ryba, A. (2016). *Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirk-samer Veränderungskonzepte*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- von Schlippe, A., & Schweitzer, J. (2009). *Systemische Interventionen*. Göttingen: V & R.
- von Schlippe, A. (2015). Systemisches Denken und Handeln im Wandel. Impulse für systembezogenes Handeln in Beratung und Therapie. *Kontext*, 46(1), 6–26.
- Schmidt, S. J. (2003). *Geschichten & Diskurse. Abschied vom Konstruktivismus*. Reinbeck: Rowohlt.
- Simon, F. B. (2008). *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Stelter, R. (2013). *A guide to third generation coaching. Narrative-collaborative theory and practice*. Dordrecht: Springer.
- Strunk, G., & Schiepek, G. (2013). *Systemische Psychologie. Eine Einführung in die komplexen Grundlagen menschlichen Verhaltens*. München: Spektrum.

- Tomoff, M. (2015). *Positive Psychologie in Unternehmen. Für Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Trenkle, B. (1994). *Das Haha-Handbuch der Psychotherapie. Witze – ganz im Ernst*. Heidelberg: Carl-Auer.
- von Uexküll, T., & Wesiack, W. (2017). Integrierte Medizin als Gesamtkonzept der Heilkunde: ein bio-psycho-soziales Modell. In R. H. Adler et al. (Hrsg.), *Psychosomatische Medizin: Theoretische Modelle und klinische Praxis* (S. 3–40). München: Urban & Fischer.
- Wiener, N. (1948). *Cybernetics or control and communication in the animal and the machine*. New York: Wiley.



## Schlüsselwörter

Dynamik · Komplexität · Konstruktivismus · Kontextualität · Kontingenz · Metaebene · Paradoxiesensibilität · Perspektivität · Selbstorganisation · Sinn

- ▶ **Überblick** Zahlreiche Erkenntnisse der wissenschaftlichen Psychologie – z. B.: Konstruktivismus, Kohärenzprinzip und Kommunikationstheorien – untermauern und konkretisieren die dargestellten Grundlagen eines systemischen Verständnisses. So erscheinen Befunde aus der Wahrnehmungs- und Gedächtnispsychologie im systemischen Verständnis als typische Prozesse der Musterbildung. Damit wird eine anspruchsvolle Grundlage für das Verständnis von Coaching gelegt.

## Lernziele

- Sie können den Unterschied des systemischen Denkens zum klassischen Beratungsverständnis erklären.
- Sie können die Konzepte Selbstorganisation & Selbstreferenz, Kontextgebundenheit & Perspektivität sowie Komplexität & Dynamik erklären.

## 3.1 Systemisches Denken

Systemisches Denken bestreitet radikal die Prämissen des „Maschinenmodells“. Dieses erscheint damit als eher unwahrscheinlicher Sonderfall eines neuen, umfassenderen Paradigmas (Kriz und Schlippe 2011). Systemisches Denken konzipiert stattdessen den Men-

**Tab. 3.1** Paradigmenwechsel

Kybernetik 1. Ordnung	Kybernetik 2. Ordnung
Wir können Menschen verändern	Selbstorganisation & Selbstreferenz
Es gibt eine universelle Wahrheit	Perspektivität & Kontextualität
Wir können die Welt kontrollieren	Komplexität & Dynamik

schen als „minded system“ (Backhausen und Thommen 2007), als jemanden, der mitdenkt, seinen „eigenen Kopf“ und eigene Ziele hat und darin ziemlich unbeirrbar ist (Kybernetik 2. Ordnung). Stellen wir beide Ansichten einander gegenüber (Tab. 3.1).

Kriz (2016) fasst die *zentralen Konzepte der Systemtheorien* als vier miteinander verbundene Prinzipien zusammen:

- Dynamische Prozesse – statt separierbarer Dinge
- Rückkoppelung und Feldabhängigkeit – statt isoliert-mechanischer Wirkung
- Selbstorganisation und Emergenz – statt linearer Determiniertheit
- System-Umwelt-Wechselwirkung (Assimilation und Akkommodation)

Dies dürfte für am Paradigma simpler Ursachen-Wirkungsketten Geschulte eine Zustimmung darstellen. Doch erhalten wir auf diese Weise einen vermutlich adäquateren, realistischen Zugang zu menschlichen Lebenswelten. Strunk und Schiepek konstatieren: „Psychische Prozesse sind in der Regel wohl organisierte ‚sinnvolle‘ Vorgänge (...) Organisation und Komplexität bilden im bio-psycho-sozialen Verhalten eines Menschen eine spezifische Melange, die mit den Stichworten Individualität, Struktur determiniertheit, Autonomie, Irreversibilität, Kreiskausalität und einer fehlenden gezielten Interventionsbarkeit gekennzeichnet sind“ (Strunk und Schiepek 2006, S. 275).

### 3.2 Selbstorganisation & Selbstreferenz

„Lineare Ursache-Wirkungs-Modelle nach dem experimentellen Paradigma greifen besonders dort zu kurz, wo es nicht primär um die Funktionsabläufe bei Maschinen oder um die Lebensprozesse biologischer Organismen geht, sondern um die Erlebensprozesse von Personen. Bei Letzteren handelt es sich wesentlich um die sinnhafte Gestaltung ihrer Beziehung zur Welt, zu anderen Personen und zu sich selbst. Sinn kann schwerlich als ‚abhängige Variable‘ in einem kausalen Wirkmodell durch ‚unabhängige Variablen‘ hergestellt oder quantitativ verändert werden.“ (Kriz 2014, S. 86). Psychische (oder soziale) Systeme reflektieren und entscheiden über ihre Bedingungen (Input-Variablen), darüber, um im Bild des Heizungsthermostaten zu bleiben, ob bspw. 23 Grad Raumtemperatur viel zu warm (oder zu teuer) ist. Solche Systeme haben eigene Ideen – und im Zweifelsfall zwei Beine zum Weglaufen – wie dieses schöne Beispiel zeigt, das Gregory Bateson berichtet (Case Study: „Wenn ich einen Hund trete“).

**Case Study: „Wenn ich einen Hund trete“**

„Wenn ich gegen einen Stein trete, dann gebe ich dem Stein Energie, und er bewegt sich mit dieser Energie; und wenn ich einen Hund trete, dann stimmt es, dass mein Tritt einen teilweise Newtonschen Effekt hat. Ist er fest genug, dann könnte mein Tritt den Hund in eine Newtonsche Flugbahn versetzen, aber das ist nicht das Wesen der Sache. Wenn ich einen Hund trete, dann reagiert er mit der Energie, die aus seinem Stoffwechsel kommt ...“ (Bateson 1981, S. 618).

Zahlreiche Befunde aus der Psychologie, bspw. der Wahrnehmungspsychologie, sprechen für eine solche eigenwillige, systemische Sicht, die die Selbstorganisation als fundamentalen Modus von Menschen heraushebt. Wenn hier visuelle Beispiele der Wahrnehmung im Vordergrund stehen, wird damit lediglich ein Ausschnitt adressiert; ähnliche Befunde gäbe es auch für die anderen Sinneskanäle zu berichten (Kriz und Schlippe 2011):

- **Selektive Wahrnehmung:** Es ist mitnichten so, dass wir die Welt wie durch die Linse einer Videokamera wahrnehmen. Zunächst sehen wir nur im Bereich der Fovea centralis (zentraler Bereich der Netzhaut) scharf, auch wenn wir uns im Nachhinein an das ganze Bild erinnern wollen. Zudem springt unser visueller Fokus laufend: Nur bei Fixationen sehen wir etwas, während der Sakkaden (also den Sprüngen) sind wir nahezu blind. Wir neigen allerdings zur Illusion, wir sähen das „ganze Bild“.
- **Interpretierende Wahrnehmung:** Schon früh wurden die Gestaltesetze der Wahrnehmung beschrieben, die erklären, dass wir Dinge sehen, die es nicht gibt (optische Täuschungen) oder die wir sehen möchten. Etwas jünger ist das breiter ansetzende Konzept der Heuristiken. Diese „Daumenregeln“ ermöglichen uns schnelles Orientieren in der Welt, zugleich vermögen sie zu erklären, warum wir zu diversen Fehlschlüssen neigen.
- **Wertende Wahrnehmung:** Unsere Wünsche und Motive, aber auch körperliche Zustände bestimmen, was und wie wir wahrnehmen. So kennt sicher jeder das Phänomen, dass man hungrig unterwegs an jeder Ecke verlockende Nahrungsmittel, Restaurants etc. sieht. Noch weiter geht die Hypothesentheorie der Wahrnehmung, die konstatiert, dass unsere Einstellungen unsere Wahrnehmung beeinflusst: man sieht nur, was man sehen will und erwartet (sich selbst erfüllende Prophezeiung).

Wir nehmen nicht nur „eigenwillig“ wahr. Wir erinnern uns auch „eigenwillig“. Dies belegen Befunde aus der Gedächtnispsychologie (Kriz und Schlippe 2011). Erinnern ist eine aktive Konstruktionsleistung des Individuums, die durchaus störanfällig ist, wie uns beispielsweise die „Psychologie der Zeugenaussage“ lehrt: „Sind Sie sicher, dass die Farbe des Wagens dunkelblau statt schwarz war“, fragt uns der gegnerische Anwalt vor Gericht scheinbar harmlos – und untergräbt damit unsere Sicherheit als Zeugen. Der Grund dafür liegt in der Arbeitsweise unseres Gedächtnisses, das eigentlich ein Pool von Gedächtnis-

sen ist – dies ist die Annahme des „Speicher-Modells“ (Atkinson und Shiffrin 1968): Wir unterscheiden ein *episodisches*, ein *prozedurales*, ein *emotionales* und *semantisches* Langzeitgedächtnis.

Alle Information, die in unser Langzeitgedächtnis wandert, wird in entsprechende Informationsteile gesplittet und separat abgespeichert. Das ist für das Gehirn ökonomisch. Wir müssen Routinen (bspw. prozedurale wie „Schuhe zubinden“) nicht jedes Mal 1:1 abspeichern, sondern greifen beim Abruf der Erinnerung auf gespeicherte Modelle zurück.

Die Geschichte eines Menschen wird vom Speicher-Modell auf gleiche Art beschrieben: Sie wird immer wieder *neu* konstruiert, allerdings mit hohen Anteilen an *Selbstähnlichkeit* (Identität), aber nie „gleich“ ... Das unterscheidet unser Gedächtnis von einer digitalen Festplatte. Denn diese kennt nur zwei unterschiedliche Modi:

- **Das Immergleiche:** „Und täglich grüßt das Murmeltier“ heißt der Film mit Bill Murray aus dem Jahre 1993, in dem der Protagonist immer wieder am selben Tag am selben Ort im selben sozialen Kontext aufwacht.
- **Die abrupte Veränderung:** In Franz Kafkas Erzählung „Die Verwandlung“ (1912) erwacht der Handlungsreisende Gregor Samsa eines Morgens als riesiges Ungeziefer in seinem Bett – und fortan ist gar nichts mehr so wie früher.

Unser Gedächtnis gleicht also nicht einem Buch, an das jeden Tag ein neues Kapitel angefügt wird, sondern es wird insgesamt permanent überarbeitet. Zu einem hohen Grad verbleibt es dabei kohärent, also *selbstähnlich*, so dass wir unsere *Identität* (Lippmann 2014) damit verknüpfen. Das Individuum bezieht sich immer wieder auf sich selbst, auf seine eigene Wahrnehmung, sein Denken, seine Geschichte – das meint selbstreferenziell: *Ich will so bleiben wie ich bin!* (Das war übrigens in den 1980er-Jahren einmal ein bekannter Werbeslogan für eine Margarine). Wir nennen diese Tendenz in der Psychologie den *Status-quo-Bias* (Samuelson und Zeckhauser 1988).

Die Erinnerung bleibt also nie identisch. Wir schreiben unsere Geschichte immer wieder neu. Manchmal geschieht das langsam und kaum merklich. Der Volksmund sagt: Die Zeit heilt alle Wunden. Kriz (2016) verweist darauf, dass Selbstorganisation mit zunehmender Trivialisierung (durch Rückkoppelung) einher geht: Komplexität wird reduziert, um (sozial) anschlussfähig zu werden/bleiben. Manchmal geschieht das auch abrupt. Wir ziehen einen Schlussstrich unter eine Episode und ändern unsere Einstellung dazu deutlich.

Leben ist ein Prozess. Die Veränderungen müssen ins *Selbstkonzept* integriert werden. Deshalb erzählen wir uns und anderen unsere Geschichte verändert neu. Und jeder weiß, *dass es nicht die eine Geschichte von uns gibt*, es gibt unterschiedliche Varianten – je nach Zeit und sozialem Kontext. In der Psychologie nennen wir dies die *narrative Perspektive* (Stelter 2013): *Menschen sind Geschichtenerzähler*.

Der Gedanke, den wir hier an Wahrnehmungs- und Erinnerungsaspekten dargestellt haben, dass Menschen sehr selbstbezüglich und selbstorganisierend operieren, wird in diversen Wissenschaften unter dem Etikett *Konstruktivismus* diskutiert ([Exkurs: Konstruktivismus und Konstruktionismus](#)).

**Exkurs: Konstruktivismus und Konstruktionismus**

Der Konstruktivismus ist eine Erkenntnistheorie, die das Coaching und Managementtraining massiv beeinflusst hat. Die Kernthese lautet: Wir alle konstruieren uns eine eigene Wirklichkeit. Es ist unsere besondere und eigenwillige Sicht der Dinge. Schon Platon (428–348 v. Chr.) warnte seine Zeitgenossen mit dem *Höhlengleichnis* davor, das, was man vermeint zu sehen, mit der Wirklichkeit gleichzusetzen. Auch der Philosoph Arthur Schopenhauer (1788–1860) stellt fest: Bei gleicher Umgebung lebt doch jeder in einer anderen Welt.

Der chilenische Neurobiologe Humberto Maturana schlägt dann im Jahre 1970 vor, den Prozess des Erkennens aus einer biologischen Perspektive zu betrachten. Derart erscheinen im Akt des Erkennens der Beobachter und das Beobachtete (Subjekt und Objekt) unauflösbar miteinander verbunden. Die Welt, in der wir leben, ist nicht unabhängig von uns; wir bringen sie buchstäblich selbst hervor. Oder mit den Worten Maturanas: „Alles, was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt“ (Maturana 1998, S. 4). In seiner radikalen Version postuliert der Konstruktivismus, dass jeder Mensch eine Insel ist. Der eine Mensch kann den anderen nicht verstehen.

Im Sinne eines sozialen *Konstruktionismus* verstehen wir das individuelle Erkennen hingegen als fundamental sozial und kulturell, ja sogar genetisch bedingt. Damit lässt sich die „Insel“-These des radikalen Konstruktivismus nicht mehr aufrechterhalten. Der Sammelband von Pörksen (2011) erschließt dem Interessierten die umfangreiche Bandbreite des Felds.

Wenn die Systemtheorie den Menschen als recht stabil und änderungsresistent sowie über den Zeitverlauf hochgradig selbstähnlich und kongruent konzipiert, kann das *Persönlichkeit* und *Identität* plausibel machen. Will man sich erklären, wie diese Stabilität entsteht, dann kann man einen *Attraktor* als Ursache postulieren, ein spezifisches (dynamisches) *Muster*.

Man stelle sich die ordnenden Kräfte eines Attraktors wie einen Magneten vor, der die Eisenspäne auf einer Glasplatte entlang des Magnetfeldes ausrichtet. Das Muster können wir beobachten, auf die attrahierende Dynamik schließen wir bloß; so wie Persönlichkeit nicht sichtbar ist (sie ist ein Konstrukt), wir schließen auf sie durch Verhaltensbeobachtung.

Wenn wir solche Muster (passend zu unseren Einstellungen, Erfahrungen) erkennen, reduzieren wir *Komplexität* (aus der Fülle von anderweitigen Lösungen) und produzieren *Sinn*: Wir wollen unsere Welt als sinnvoll (kohärent) erleben, diese Maxime hat sich inzwischen auch in der Arbeits- und Gesundheitspsychologie tief verankert (**Exkurs: Kohärenzprinzip und Salutogenese**).

### Exkurs: Kohärenzprinzip und Salutogenese

Das Kohärenzprinzip (sense of coherence, SOC) steht im Zentrum des Salutogenese-Konzeptes von Antonovsky. Es lässt sich der Forschungsrichtung der Positiven Psychologie zuordnen. Das Kohärenzgefühl „ist eine globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß eine Person ein durchdringendes, dynamisches Gefühl des Vertrauens darauf hat, dass

- die Stimuli, die sich im Verlauf des Lebens aus der inneren und äußeren Umgebung ergeben, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind;
- einem die Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen, die diese Stimuli stellen, zu begegnen;
- diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Anstrengung und Engagement lohnen“ (Antonovsky 1997, S. 36).

Was einerseits praktisch ist, ist auf der anderen Seite eine Vereinfachung, die dann zu Schwierigkeiten führt, wenn wir die Komplexitätsreduktion ausblenden oder schlicht vergessen. Dann sind wir uns der Begrenztheit unserer Sinnggebung nicht mehr bewusst. Oder wir treffen auf Personen, die etwas anderes sinnvoll finden, unsere Muster nicht teilen. Für die einen ist der „feixende Peter“ der „Klassenclown“, der eine Verhaltensstörung hat. Für die anderen ist er schlicht ein aufgeweckter Junge.

Auch Sprachen mit ihren eigenen Wortbedeutungen und Grammatiken erzeugen Muster. Wenn wir häufig Nomen gebrauchen, neigen wir dazu, Sachverhalte zu verdinglichen (Reifizierung). Nutzen wir stärker Verben, betonen wir damit den Prozesscharakter dessen, was wir beschreiben. *Rollen*, die wir in Beruf und Privatleben innehaben, sind ebenfalls solche Muster, die uns orientieren, weil sie Erwartungen an uns bündeln (Abschn. 5.1.4). Und *Organisationskultur*, die wir als ein System von Denk-, Fühl- und Spielregeln verstehen können: sie ist ein Meta-Muster (Abschn. 12.4.4).

Bei den dynamischen Anpassungen der jeweiligen Lebenswelten an veränderte Bedingungen müssen *bisher erfolgreiche Konzepte* (Muster) zumindest teilweise aufgegeben und neue entwickelt werden. Dahinter liegende Sinn-Attraktoren (Überzeugungen, Vorurteile, Weltbilder) aufzulösen, war immer schon Anliegen psychotherapeutischer Arbeit (Kriz und Schlippe 2011) – und ist es auch im Coaching. Doch das ist gar nicht so einfach. Denn Menschen als selbst gesteuerte Systeme können von der Umwelt nicht direkt determiniert werden. Sie sind relativ immun gegen Anregungen von außen. „Es muss sich etwas ändern“, sagt der Coaching-Klient und hält zugleich tief an der Überzeugung fest, „ich will so bleiben wie ich bin“. Statt seiner sollen sich die anderen ändern ... (der Chef, die Kollegen ...). Selbstorganisation ist für den Coach eine echte Herausforderung.

Die Veränderung von gewachsenen Mustern ist häufig nicht leicht, aber auch nicht unmöglich. Man nennt dies üblicherweise *Lernen*. Auch Lernen geschieht – nicht nur nach systemischem Verständnis – selbstreferenziell.

Gregory Bateson hat in seinem berühmten Aufsatz *Die logischen Kategorien von Lernen und Kommunikation* (Bateson 1981) hierarchische Ebenen des Lernens definiert. Auch wenn zahlreiche Lernprozesse im Alltag (Lernen I) zumeist unbewusst stattfinden (Habituierung, klassisches Konditionieren, Priming), können wir feststellen, dass Lernen immer noch nicht nach dem Prinzip des „Nürnberger Trichters“ – fünf Liter Wissen tanken – funktioniert, sondern Individuen nicht nur recht eigenwillig wahrnehmen und erinnern – sie lernen auch eigenwillig und wollen dabei ihren Spaß haben. Dies wird insbesondere bei Prozessen des operanten Lernens offensichtlich: Individuen lehnen Verstärkungen, die ihren Einstellungen nicht entsprechen, ab oder, wenn sie dies nicht können, verstärken sie ihre konträren Einstellungen. So kommt gar mancher Überzeugungsversuch als Bumerang (bspw. als Shitstorm) zurück.

Erst recht wird dies beim Modell-Lernen ersichtlich: Lernen und Ausführen einer Handlung oder Übernahme einer Einstellung sind zweierlei. Hier spielen Einstellungen, Werthaltungen und Konsequenzerwartungen (als Muster) eine entscheidende Rolle. Bateson nennt dies Lernen II (oder Deutero-Lernen bzw. Lernen lernen). Zu Lernen III kommt es dann, wenn die Prämissen des Denkens reflektiert und verändert werden (Metaposition, Musterwechsel). Dies wäre dann der Möglichkeitsraum, den – neben Kunst und Meditation – Coaching eröffnen sollte (Dietz und Dietz 2007; Mohr 2013).

---

### 3.3 Perspektivität & Kontextualität

Wenn man berücksichtigt, dass wir Menschen soziale Wesen sind, ergibt sich aus dem Prinzip der Selbstorganisation ein Pluralismus der Perspektiven: Jeder Mensch hat – zwangsläufig, weil er ein eigenes Leben führt, eine eigene Perspektive entwickelt – eine einzigartige Geschichte.

Der US-amerikanische Psychologe George Kelly brachte 1955 den Begriff der „personal constructs“ ins Spiel. Für ihn ist *der Mensch ein subjektiver Wissenschaftler, der immer wieder eigene Unterscheidungen trifft*, sich die Welt also individuell erklärt. Er gilt als Begründer eines individuumsbezogenen Konstruktivismus und steht damit der Richtung der Humanistischen Psychologie nahe, die sich in den 1960er-Jahren entwickelte. Für Kelly ist alles in Bewegung: „Wir Menschen sind es, die einerseits Teil dieser Welt sind, andererseits aber durch die Unterscheidungen, die wir treffen, die Welt, die uns umgibt, differenzieren, interpretieren, repräsentieren, also konstruieren, wobei auch diese Konstruktionen, ob sie nun zutreffend sind oder nicht, zu einem Teil der Welt werden“ (Westmeyer und Weber 2011, S. 82). Die Subjekt-Objekt-Trennung, die der Psychologie seiner Zeit so selbstverständlich war, lehnt Kelly entschieden ab. Konstruktionen können für ihn immer nur mit Konstruktionen verglichen werden – nicht mit einer absoluten Realität. Daher spricht er auch (nur) von der *Angemessenheit oder Brauchbarkeit solcher Konstruktionen*. Ernst von Glasersfeld wird dafür später den Begriff *Viabilität* (Gangbarkeit) ins Spiel bringen (Glasersfeld 1996).

Kellys Einfluss auf die Psychologie blieb allerdings begrenzt, was wohl auch daran lag, dass er sich mit Publikationen zurückhielt und sich wenig um die aktive Verbreitung und Diskussion seines Ansatzes bemühte. Gleichwohl wurde er rezipiert, bspw. durch seinen Schüler Walter Mischel in der Persönlichkeitspsychologie.

Ein schönes Beispiel für die „eigenwillige“ Perspektive liefert die schon aus der indischen Mythologie stammende *Metapher von den blinden Forschern*: Da trifft eine Gruppe blinder Forscher auf einen Elefanten. Jeder Forscher berührt den Elefanten an einer anderen Stelle. Und so behauptet jeder, etwas anderes gefunden zu haben. Der eine, der den Stoßzahn berührt, behauptet, er habe einen Speer gefunden. Der Kollege nebenan, der den Rüssel ergriffen hat, glaubt, eine Schlange identifiziert zu haben. Derjenige, der auf das Bein trifft, behauptet, vor einem Baum zu stehen. Der Entdecker des Ohrs spricht von einem Fächer ...

Eine moderne Variante, diese eigenwillige Wahrnehmung zu erklären, ist das *Eisberg-Modell* (Ruch und Zimbardo 1974). Wir sehen in der Regel nur den Teil der Welt, der aus dem Wasser ragt, doch der größte Teil liegt für uns unsichtbar unter der Wasseroberfläche. Die Passagiere der „Titanic“ mussten das schmerzhaft erfahren.

Wenn wir folglich von Problemen einer Person sprechen oder auch von solchen einer sozialen Gruppe, referieren wir auf deren (un-)bewusst konstruierte, spezifische Sichtweisen, nicht auf die „Wahrheit“ an sich. Es gibt daher Probleme nicht „an und für sich“ (Abschn. 12.2). Personen oder Gruppen *haben* kein Problem, sondern sie *machen* sich eines: Gemeinsam erzählt man sich *eine Problemgeschichte als Lösung*, die uns im Coaching dann oft als nicht optimale oder nicht mehr passende erscheint ([Exkurs: Kybernetik 2. Ordnung](#)). Diese Erkenntnis sollte daher zu einer Fokusverschiebung führen:

- **weg von:** Wer hat (ist) das Problem? Seit wann und warum?
- **hin zu:** „Wer beschreibt das Problem und die damit verbundenen Interaktionen in welcher Weise?“ (Schlippe und Schweitzer 2009, S. 7).

#### **Exkurs: Kybernetik 2. Ordnung**

Heinz von Foerster prägte diesen Begriff. Er fragte: „Was braucht man, um ein Gehirn zu verstehen?“ Und antwortete: „Ein Gehirn“. Eine zirkuläre Position, die nicht trivial ist. Denn sie impliziert, dass es keinen archimedischen Punkt außerhalb gibt. Die Trennung von Subjekt und Objekt, der Philosoph René Descartes hatte sie explizit postuliert, wird damit obsolet. Der Neurobiologe António Damásio (1994) titelt folgerichtig: „Descartes' Irrtum“.

Die *Kybernetik 1. Ordnung* beruht auf dieser Unterscheidung zwischen Subjekt und Objekt. Das Subjekt bleibt als „Versuchsleiter“ immer außen vor und variiert die Objekte. Es ist der Mensch, der aus einer Metaposition ans Thermometer tritt und die Temperatur einstellt. Wird diese Logik auf soziale oder psychische Systeme angewandt, zeigt sich dessen mechanistische Begrenzung.

In der *Kybernetik 2. Ordnung* erscheinen Beobachter und Beobachtetes in unauf-lösbarer Weise miteinander verflochten. Ich entscheide, wie ich beobachte, was ich mir dabei denke und wie ich handle (Metaebene) – bin dabei aber kontingent; das heißt, ich könnte auch immer anders beobachten. Der Schriftsteller, Ingenieur und Psychologe Robert Musil (1880–1942) nennt dies in seinem Jahrhundertroman „Der Mann ohne Eigenschaften“ (2014) den *Möglichkeitssinn*. Alles könnte (!) möglich sein. Aus dieser Vielfalt wählen wir zwangsweise immer aus. Es hängt folglich nicht alles miteinander zusammen – wie ein Mantra in esoterischen Kreisen lautet. So sind wir nicht mit allen befreundet, sondern nur mit ausgewählten Menschen. Aus dem Bausatz eines Regals aus dem Baumarkt wird nur ein funktionstüchtiges Regal, wenn wir bestimmte Teile in einer bestimmten Reihenfolge zusammensetzen: also Komplexität herstellen. Oder ein letztes Beispiel: Die Elemente eines Schachspiels sind – im Gegensatz zur Kybernetik 1. Ordnung – nicht die Spielfiguren. Es sind die hoch selektiven Spielzüge!

Auf diese Weise bleiben wir immer „Teil der Welt“ (Bröcker und Foerster 2002). Wir sind bloß Mitspieler. Über den Gegner können wir nicht verfügen, seine Spielstrategie bleibt, auch wenn wir die vergangenen Züge analysieren und Zukunftsszenarien entwerfen, nur begrenzt zugänglich und ändert sich womöglich dynamisch (das macht das Spiel ja so spannend). Das „Ganze“ aber entzieht sich, ist für keinen als Metaposition verfügbar.

Andererseits wird der spezifische Sinn, den Menschen aus ihrer Perspektive heraus produzieren, in einem bestimmten *Kontext* – und damit in einem sozialen Zusammenhang – konstruiert. So wie Fische im Wasser leben und an Land nicht existieren können, sind Menschen nicht unabhängig von ihrem Kontext. Nichts ist ohne Kontext, das ist die Lehre aus der Biologie. Das vergessen wir allerdings leicht im Alltag. So werden uns auch Kulturstandards zumeist erst dann bewusst, wenn wir aus unserem gewohnten Rahmen heraustreten (Urlaub, Auslandssemester). Kulturelle Narrationen und Erklärungsprinzipien bestimmen unser Alltagsverständnis aber sehr stark mit, dies ist uns auch meistens nicht bewusst.

Verhalten, das in dem einen Kontext sinnvoll ist, wird in einem anderen gegebenenfalls als sinnlos wahrgenommen oder erscheint „komisch“. Im systemischen Zusammenhang nennen wir das *Kontextmarkierung* (Bateson 1981). Wir können beispielsweise unsere Kompetenzen nicht optimal ausspielen, da wir „die falsche Person an der falschen Stelle“ sind oder nicht zur Kultur passen. Die Theorie der *Gravitation* (Nerdinger 2019) beschreibt, wie Organisationen Stellensuchende zur Selbstselektion anregen. Auf die Dauer (je länger, desto mehr) werden sich die Mitarbeiter eines Unternehmens immer ähnlicher werden. Das Fitting (Denken, Fühlen, Verhalten in spezifischen Situationen) zu überprüfen und neue, andere Rahmen („Brillen“) auszuprobieren, ist daher eine essenzielle Methodik im Coaching.

*Die interkulturelle Psychologie* offenbart uns diese unhintergehbare Eingebundenheit in kulturelle Kontexte. Thomas bezeichnet Kultur als ein für eine spezifische soziale Gruppe „gültiges und sinnstiftendes Orientierungssystem“ (Thomas 2003, S. 24). Kulturen sind (mehr oder weniger implizite oder explizite) Standards für die Wahrnehmung, das Denken, das Fühlen, Bewerten und Handeln ihrer Mitglieder. Diese Kulturstandards

- definieren, was in dieser Kultur „normal“ ist
- liefern Hinweise über Toleranzbereiche als auch über Grenzen
- regulieren somit Verhalten von Einzelnen sowie Gruppen.

In den Worten Luhmanns (1984) könnte man von *Erwartungserwartungen* sprechen. Nach Schmidt (2003) ist jede Person zwangsläufig kulturell geprägt. Es wäre töricht, sich anzumaßen, sich außer- bzw. oberhalb einer solchen kontextuellen Eingebundenheit zu positionieren (mittels einer angeblich global einheitlichen Business-Kultur). Man ist immer Teil einer Kultur, Täter und Opfer der Kultur zugleich.

Über seine Kontextualität und Perspektivität zu reflektieren, stellt selbstverständlich eine Verunsicherung dar. Wenn uns klar wird, dass wir nur ein Beobachter unter vielen sind mit einer spezifischen Perspektive in einem spezifischen Kontext, sollte uns dies bescheiden stimmen gegenüber allgemeingültigen Wahrheitsansprüchen und der Versuchung, sich als „Super-Coach“ zu stilisieren. Die Einsicht muss uns andererseits nicht lähmen, sondern kann uns beim Gestalten unserer Wirklichkeit helfen: *Wir Beobachter beobachten andere Beobachter beim Beobachten*. Welche Beobachtungen wir und sie dabei machen, können wir gemeinsam diskutieren. Das kann uns weiterbringen – beispielsweise im Coaching (Kap. 4).

---

### 3.4 Komplexität & Dynamik

Hartnäckig hält sich in der akademischen Psychologie die Vorliebe für quantitative Querschnittsanalysen als Forschungsmethode. Die Kritik daran ist überhaupt nicht neu. Qualitative Untersuchungen und Längsschnittdesigns hingegen fristen eher ein Nischendasein. Das ist bedauerlich, so haben Strunk und Schiepek (2006) dargelegt, dass sich dynamische und nicht lineare Entwicklungen erst über Zeitreihenuntersuchungen erkennen lassen. Nun stellt die Verleihung des Wirtschaftsnobelpreises im Jahr 2002 an Daniel Kahneman und Amos Tversky einen Paradigmenwechsel dar. Vorstellungen eines *Homo Oeconomicus* gelten seitdem als überholt oder werden nur noch als grobe Vereinfachungen akzeptiert. *Heuristiken* können hingegen sinnvoll an Überlegungen zu dynamischen und nicht linearen Phänomenen anschließen, da sie eine „Chaoskompensationskompetenz“ auszeichnet. Es wäre wünschenswert, hier in den nächsten Jahren noch mehr Forschung zu chaotischen Attraktoren zu sehen.

Triviale Maschinen, führt Kriz (2016) aus, funktionieren berechenbar, weil sie „Wirkungen“ (bzw. „Output“, „Reaktion“) von klaren „Ursachen“ (bzw. „Input“, „Reiz“) ab-

hängig machen (s. Behaviorismus). Bei „Output“  $y$  und „Input“  $x$  lässt sich der Zusammenhang als eine einfache Wirkungsfunktion darstellen:  $y = f_{(x)}$ . Bei vier verschiedenen Reizen und vier Reaktionen ergeben sich insgesamt 256 Zuordnungsmöglichkeiten. Nun haben wir mit dem Prinzip der Selbstreferenz einen Freiheitsgrad eingeführt, der solche Systeme unberechenbar werden lässt. Wir wissen nicht, wie sie intern operieren. Führen wir also in unsere o. g. Wirkungsfunktion ein, „dass  $X$  nicht nur ein  $Y$  bewirkt, sondern gleichzeitig eine Veränderung des Zustandes  $Z$  der Maschine herbeiführen kann (...) et was, was wir in der Alltagssprache ‚Lernen‘ nennen“ (Kriz 2016, S. 24), ergibt sich ein radikal anderes Bild: Auf identischen Input ändert die Maschine ihre Reaktion. Es ergeben sich insgesamt  $10^{2466}$  mögliche Zuordnungen, die Maschine entzieht sich der Berechenbarkeit.

Damit das „Maschinenmodell“ funktioniert, mussten wir voraussetzen, dass jedes Element der Maschine auch tut, was es soll. Was für tote Materie u. U. zutreffen mag, dass sie „spurt“, dass sie sich fraglos manipulieren lässt und vorhersehbar reagiert, trifft offenbar für lebendige Wesen nicht oder nur partiell zu. Stattdessen

- wird jedes Rädchen im Getriebe im Hinblick auf die Gesamtwirkung unberechenbar
- bleibt unklar, ob das Signal von Element 1 auch wirklich bei Element 2 ankommt
- überlegt Element 2, ob es Lust hat, die Erwartungen von Element 1 zu erfüllen
- entscheidet sich Element 2 schließlich, doch etwas anderes zu tun als Element 1 wollte

Skalieren wir das einmal auf ein größeres Unternehmen hoch, dann ist die Vorstellung, es handele sich beim Unternehmen um einen „Sack Flöhe“, gar nicht so abwegig. Jeder einzelne Mitarbeiter ist ein „minded system“ (Backhausen und Thommen 2007), der seine eigenen Interessen hat und immer wieder aufs Neue entscheidet, ob er das, was er tun soll, auch tun wird, und wenn ja, wann und in welcher Form. Komplexität und Dynamik sind daher die Aspekte, die unser Welterleben heute verstärkt auszeichnen. Die alten technischen Mittel der Weltbeherrschung versagen immer häufiger und werden zunehmend als unzureichend erlebt. In diesem Zusammenhang wird heute vielfach auf das VUCA-Akronym verwiesen ([Exkurs: Eine hoch komplexe und dynamische Welt: VUCA](#)).

#### **Exkurs: Eine hoch komplexe und dynamische Welt: VUCA**

Lewis Carroll beschreibt in „Alice in Wonderland“ (1865) ein „Croquet Game“ (eine Anekdote, auf die im Übrigen schon Gregory Bateson verweist). Die Croquet-Schläger sind lebende Flamingos, die Tore bestehen aus lebendigen Spielkarten, der Ball ist ein Igel ... Das Weitere lässt sich leicht erahnen: Es ist nicht gerade leicht, unter diesen Umständen zu spielen, geschweige denn zu gewinnen. Als Metapher kann dies auf die Lebenswelt in unseren Unternehmen projiziert werden: Herr Müller soll als Projektleiter zusammen mit seinem Projektteam ein Ziel erreichen. Doch dann kommt alles ganz anders wie geplant ... nämlich wie im „richtigen“ Leben.

Man startet eine Initiative, doch was am Ende dabei herauskommt, hat man nicht wirklich gewollt. Die Instanzen dazwischen haben sehr eigenwillig den Impuls aufgenommen und in ihre eigene Richtung weitergetrieben.

Seit den 1990er-Jahren wird diese Erfahrung, wir leben in einer hochkomplexen Welt – und man kann sich auf nichts mehr verlassen – auch immer wieder mit der VUCA-Metapher beschrieben:

VUCA ist ein populäres Akronym und steht für: *Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*. Als Metapher bündelt es die Erfahrung vieler Menschen, die sich mit Unternehmensstrategie, Führung, Change-Management und Marketing beschäftigen; ebenso wird es im politisch-militärischen Kontext verwandt. Die Akteure erleben sich mit nicht linearer Dynamik konfrontiert, realisieren die zunehmende Unvorhersagbarkeit von Ergebnissen, sehen sich einer Vielzahl von vernetzten Parametern gegenüber und rätseln über die Mehrdeutigkeit von Situationen. Die Essenz lautet: Planung wird immer weniger möglich. Als Konsequenz folgt aus dieser Überzeugung: Sei wachsam und bereit – und fahre „auf Sicht“.

In unseren Unternehmen dominiert aber immer noch das Denken in Fünf-Jahresplänen, in Arbeitsanweisungen und Zielvereinbarungen. Bert Brecht, der Dramatiker, textete schon 1928 in *Das Lied von der Unzulänglichkeit menschlichen Strebens* (Die Dreigroschenoper): „Ja; mach nur einen Plan, sei nur ein großes Licht! Und mach dann noch 'nen zweiten Plan, gehn tun sie beide nicht“ (Brecht 2001, S. 76). Was auch an unserer gängigen Vorstellung von Kommunikation liegt, die sich am aus der Nachrichtentechnik stammenden „Sender-Empfänger-Modell“ (Shannon und Weaver 1949) orientiert: A sagt B etwas und – wenn es nicht zwischendrin irgendwelche „Störungen“ gegeben hat – dann hat B den A „verstanden“. Nichts anderes als ein „Maschinenmodell“. Die Realität, das lehrt die sog. *Lorenz-Treppe*, sieht meist anders aus:

- gesagt ist nicht gehört
- gehört ist nicht verstanden
- verstanden ist nicht begriffen
- begriffen ist nicht einverstanden
- einverstanden ist nicht ausgeführt

Dass unsere menschliche Kommunikation heute zutreffender und vielschichtiger konzipiert wird, liegt übrigens auch an Erkenntnissen systemischer Forschung: Das inzwischen populäre sog. *Vier-Ohren-Modell der Kommunikation* (Schulz von Thun 1981), basiert auf der Unterscheidung zwischen Sach- und Beziehungsebene, die Forscher wie Watzlawick et al. (1969) herausgearbeitet haben. Aber auch dieser, gegenüber der klassischen Kommunikationstheorie differenzierende Fortschritt in der Sichtweise menschlicher Kommunikation wird inzwischen weitergehend kritisiert. Tschacher und Storch, die

am Luhmannschen Diktum der Anschlussfähigkeit anknüpfen, kritisieren jede „Kanaltheorie“ und konzipieren stattdessen *eine Systemtheorie der Kommunikation*: „Das System, das durch Kommunikation entsteht, umfasst nicht die Übermittlung von abstrakten bits und bytes, sondern den ganzen Geist und Körper der beteiligten Personen: Gedanken – Gefühle – Augen – Ohren – Muskeln“ (Tschacher und Storch 2015, S. 120). Die beiden Autoren bezweifeln sogar grundsätzlich, dass Informationen verschickt werden. Für sie geraten die kommunizierenden Personen in *Resonanz und Synchronie*. Was immer ein ganzkörperliches Geschehen sei, so dass sie von „embodied communication“ sprechen. Damit wäre eine, auch dem Vier-Ohren-Modell noch immanente Kontrollillusion aufzugeben. Zugleich öffnet diese Einsicht den Blick aber für förderliche Randbedingungen, die Resonanz und Synchronie verbessern helfen.

Für Kriz (2017) ist Leben grundsätzlich – aus der Perspektive der *Biosemiotik* betrachtet – ein Zeichenprozess. Bedeutung wird von Subjekten kontextsensibel generiert. Wenn sich zwei Subjekte treffen, überlagern sich sogleich zwei Sinn- oder Bedeutungsfelder. In diesen Feldern mag es viele Übereinstimmungen geben, aber eben auch Unterschiede. Es ist bei Weitem nicht alles „selbstverständlich“. Was nun geschieht, wenn diese beiden Subjekte in Beziehung treten, lässt sich als ein Ringen um eine gemeinsame Bedeutung verstehen. Kriz (2017) bezeichnet dies – im Unterschied zu Tschacher und Storch (2015) – als *Synlogisation* (*logos* = *Sinn*). Diese ist ein – letztlich nicht abschließbarer – Prozess. Denn „den Bedeutungsfeldern [liegt] eine dynamische Betrachtung im Sinne von formativen Einflüssen auf die graduelle Frage zugrunde, ob man sich in einer konkreten Situation gerade stärker als Familienmitglied oder stärker als Unternehmen sieht und versteht“ (Kriz 2017, S. 181). Kriz unterscheidet vier zentrale Prozessebenen, die gemeinsam diesen Sinngebungsprozess beeinflussen: körperliche, psychische, interpersonelle und gesellschaftlich-kulturelle Ebene. Er legt damit eine ganzheitliche Konzeption vor, deren inhaltliche Nähe zur *Grounded Theory* auffällt ([Exkurs: Grounded Theory](#)). Wie diese teilt er den hermeneutischen Ansatz, baut diesen aber zur *personenzentrierten Systemtheorie* aus.

#### **Exkurs: Grounded Theory**

Der Forschungsstil wurde in den 1960er-Jahren von den beiden Soziologen Barney Glaser und Anselm Strauss begründet. Es ist eine subjektorientierte Methodik, deren Grundhaltung mit der Teil-der-Welt-Haltung Heinz von Foersters (Bröcker und Foerster 2002) kongruent geht: Es gibt keinen archimedischen Punkt außerhalb dieser Welt, von dem aus wir die Welt aus den Angeln heben können. Es gibt keine prädestinierte Position von Versuchsleitern, die durchs Schlüsselloch schauen, um heraus zu bekommen, was die Welt im Innersten zusammenhält. „In dieser Hinsicht unterscheidet sich wissenschaftliches Herangehen nicht grundsätzlich vom künstlerischen: Fotografie, Malerei und Literatur, Realismus, Expressionismus und Impressionismus verweisen uns auf je besondere Merkmals-, Wahrnehmungs- und Deutungsebenen“ (Breuer 2009, S. 41).

Die Grounded Theory bedient sich der hermeneutischen Haltung: Sinn wird nicht vorgefunden, sondern entworfen/konstruiert. Der *hermeneutische Zirkel* (oder besser: Spirale) pendelt zwischen Vorverständnis und Phänomenen hin und her. Das Vorverständnis (niemand kommt als Tabula Rasa auf die Welt, alle Menschen durchlaufen einen Prozess der Sozialisation, der ihre Sicht- und Verstehensweisen mitbestimmt) leitet die Ereignisdeutung. Die Ereignisdeutung verändert das Vorverständnis – und so weiter. Maßgeblich ist in dieser Bewegung als Forschungsprozess, den Erkenntnisweg mittels Hypothesen und Theorien zu dokumentieren und nachvollziehbar (also auch kritisierbar) zu machen.

### 3.5 Dialektik von Komplexitätsreduktion und Kontingenz

Kriz (2016) fasst systemisches Denken in einer paradoxen Bewegung zusammen:

- Angesichts der Komplexität der Umwelt vereinfachen Menschen ihre Sichtweise, reduzieren ihre Ansichten, werden dabei tendenziell immer rigider, verfallen den selbstgeschaffenen Mustern und behaupten Wahrheit und unabänderliche, zweifelsfreie Sicherheit. Komplexitätsreduktion lässt die Welt einfach erscheinen, letztlich aber doch um den Preis, „Fünfe gerade sein“ zu lassen.
- Mit der Parole, es könnte auch immer anders sein (Kontingenz), die Welt ist unüberschaubar, unvorhersehbar, wir können immer nur Ausschnitte sehen, man muss mit dem Unberechenbaren rechnen, neugierig bleiben und auf der Hut, kann man der Komplexitätsreduktion der „terribles simplificateurs“ (Jacob Burckhardt) trotzen. Doch hat dies auch seinen Preis: Es kostet Energie, beschert kontinuierliche Verunsicherung und behindert die automatische Handlungsfähigkeit.

Letztlich sollte menschliches Leben aus einer *Balance* bestehen:

- Wenn man handlungsfähig sein möchte, muss man auf der Basis begrenzten Wissens entscheiden, und setzt sich damit der Gefahr des Irrtums aus.
- Immunisiert man sich gegen die Vieldeutigkeit und Unsicherheit durch Wissen, das zur Gewissheit geronnen ist, droht man, ins andere Extrem zu kippen. Man lernt nicht mehr dazu, bestätigt nur noch seine Vorurteile.

Schlippe (2015) bringt dies auf den Punkt, indem er systemisches Denken als eine *Haltung der Paradoxiebewusstheit bzw. Paradoxiesensitivität* qualifiziert. Der Ansatz der Expertenberatung steht hierzu konträr. Weil er eindeutige Positionen bzw. Lösungen favorisiert. Systemisch betrachtet muss sich der Experte relativieren, zu einem fehlbaren Mitspieler „degradieren“ lassen. Zu einem Koproduzenten. Je nach Lage agiert er in rigiden

Mustern als *Anwalt der Vielfalt* (Möglichkeitssinn) oder in hyperkomplexen Mustern als *Anwalt der pragmatischen Reduktion* (Trivialisierung).

## Zusammenfassung

Der systemische Ansatz konzipiert den Menschen – im Gegensatz zum sog. Maschinenmodell – als „mitdenkendes System“, das eigene Ziele hat und darin ziemlich unbeirrbar ist. Im systemischen Denken ist dies ein fundamentales Prinzip der Selbstorganisation und Selbstreferenz aller lebenden Systeme, zu denen natürlich auch und ganz besonders Menschen gehören. Hieraus resultiert als weiteres Prinzip das der Kontextgebundenheit und Perspektivität. Eine objektive und für alle identische Wirklichkeit erweist sich somit als idealistische Fiktion. Dies führt zu einer Weltsicht, die von höchster Komplexität und Dynamik (Nichtlinearität) geprägt ist und dem Anliegen, Menschen (Klienten) gerecht zu werden, deutlich eher entspricht. Systemisches Denken qualifiziert sich somit als eine Haltung der Paradoxiebewusstheit bzw. Paradoxiesensitivität.

---

## Literatur

- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: DGVT.
- Atkinson, R. C., & Shiffrin, R. M. (1968). Human memory: A proposed system and its control processes. In K. Spence & J. Spence (Hrsg.), *The psychology of learning and motivation* (Bd. 2). New York: Academic press.
- Backhausen, W. J., & Thommen, J.-P. (2007). *Irrgarten des Managements. Ein systemischer Reisebegleiter zu einem Management 2. Ordnung*. Zürich: Versus.
- Bateson, G. (1981). *Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Brecht, B. (2001). *Die Dreigroschenoper*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Breuer, F. (2009). *Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung für die Forschungspraxis*. Wiesbaden: VS.
- Bröcker, M., & von Foerster, H. (2002). *Teil der Welt. Fraktale einer Ethik – ein Drama in drei Akten*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Carroll, L. (1865). *Alice's Adventures in Wonderland*. London: Macmillan.
- Damásio, A. (1994). *Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*. München: List.
- Dietz, I., & Dietz, T. (2007). *Selbst in Führung. Achtsam die Innenwelt meistern. Wege zur Selbstführung in Coaching und Selbst-Coaching*. Paderborn: Junfermann.
- von Glasersfeld, E. (1996). *Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Kriz, J. (2014). Personenzentrierte Systemtheorie. In T. Leibold & M. Wirsching (Hrsg.), *Systemische Therapie und Beratung – das große Lehrbuch* (S. 86–90). Heidelberg: Carl-Auer.
- Kriz, J. (2016). *Systemtheorie für Coaches. Einführung und kritische Diskussion*. Wiesbaden: Springer.
- Kriz, J. (2017). *Subjekt und Lebenswelt. Personenzentrierte Systemtheorie für Psychotherapie, Beratung und Coaching*. Göttingen: V & R.

- Kriz, J., & von Schlippe, A. (2011). Konstruktivismus in Psychologie, Psychotherapie und Coaching. *Familiendynamik*, 36(2), 142–153.
- Lippmann, E. D. (2014). *Identität im Zeitalter des Chamäleons. Flexibel sein und Farbe bekennen*. Göttingen: V & R.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Maturana, H. (1998). *Biologie der Realität*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Mohr, G. (2013). *Achtsamkeitscoaching – Das Kunstwerk des Lebens erfahren. Mit vielen Übungen für die berufliche und persönliche Praxis*. Bergisch-Gladbach: EHP.
- Musil, R. (2014). *Der Mann ohne Eigenschaften I: Erstes und Zweites Buch*. Reinbek: rororo.
- Nerdinger, F. W. (2019). Gravitation und organisationale Sozialisation. In F. W. Nerdinger, G. Blicke & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. vollst. überarb. Aufl., S. 81–94). Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-56666-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-642-56666-4_7).
- Pörksen, B. (Hrsg.). (2011). *Schlüsselwerke des Konstruktivismus*. Wiesbaden: SpringerVS.
- Ruch, F. L., & Zimbardo, P. G. (1974). *Lehrbuch der Psychologie. Eine Einführung für Studenten der Psychologie, Medizin und Pädagogik*. Berlin: Springer.
- Samuelson, W., & Zeckhauser, R. J. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1(1), 7–59.
- von Schlippe, A. (2015). Systemisches Denken und Handeln im Wandel. Impulse für systembezogenes Handeln in Beratung und Therapie. *Kontext*, 46(1), 6–26.
- von Schlippe, A., & Schweitzer, J. (2009). *Systemische Interventionen*. Göttingen: V & R.
- Schmidt, S. J. (2003). *Geschichten & Diskurse. Abschied vom Konstruktivismus*. Reinbeck: Rowohlt.
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander Reden. I: Störungen und Klärungen*. Reinbek: rororo.
- Shannon, W., & Weaver, C. E. (1949). *The mathematical theory of communication*. Champaign: University of Illinois Press.
- Stelter, R. (2013). *A guide to third generation coaching. Narrative-collaborative theory and practice*. Dordrecht: Springer.
- Strunk, G., & Schiepek, G. (2006). *Systemische Psychologie. Eine Einführung in die komplexen Grundlagen menschlichen Verhaltens*. München: Elsevier.
- Thomas, A. (2003). Kultur und Kulturstandards. In A. Thomas, E.-U. Kinast & S. Schroll-Machl (Hrsg.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation. Bd. 1: Grundlagen und Praxisfelder* (S. 19–31). Göttingen: V & R.
- Tschacher, W., & Storch, M. (2015). Embodiment und Kommunikation. *Familiendynamik*, 40(2), 118–127.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1969). *Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Huber.
- Westmeyer, H., & Weber, H. (2011). Der Mensch als konstruierendes Wesen. In B. Pörksen (Hrsg.), *Schlüsselwerke des Konstruktivismus* (S. 78–91). Wiesbaden: VS.



## Schlüsselwörter

Dynamik · Komplexität · Kontextwechsel · Koproduktion · Metaebene · Methoden · Musterwechsel · Perspektivenwechsel · Resonanz · Selbstorganisation

- ▶ **Überblick** Nach systemischem Denken erscheint ein Experten-Ansatz im Coaching nicht gerechtfertigt. Nun stellt sich allerdings die Frage: Wie kann man (trotzdem) erfolgreich coachen? Ohne ins Gegenteil, die Naivität oder den Dilettantismus zu verfallen? Mit den Stichworten Musterwechsel, Perspektiven- und Kontextwechsel sowie Erhöhung der Komplexität des Coaching-Settings werden gangbare Wege gewiesen.

## Lernziele

- Sie können erklären, wie systemisches Coaching mit den Stichworten Musterwechsel, Perspektiven- und Kontextwechsel sowie Erhöhung der Komplexität des Coaching-Settings gangbare Wege eröffnet.

Man könnte argumentieren, mit dem systemischen Denken macht man es sich im Coaching besonders schwer. Denn Sie haben drei Aspekte kennen gelernt, die die Wirksamkeit des Coachs limitieren können:

- **Selbstorganisation & Selbstreferenz:** Menschen kreisen vor allem um sich selbst und wollen so bleiben wie sie sind. Sie sind eigenwillig und nur schwer änderbar. Insbesondere unter Stress gerät das rational-logische Denken gegenüber den affektiven Einflüssen ins Hintertreffen.

- **Perspektivität & Kontextualität:** Es gibt keinen archimedischen Punkt außerhalb unserer Welt. Wir sind (nur) Beobachter, die andere Beobachter beim Beobachten beobachten. Auch Coaches sind bloß Menschen.
- **Komplexität & Dynamik:** Wir leben in einer VUCA-Welt und können nur auf Sicht fahren. Exaktes Diagnostizieren, Intervenieren, überhaupt das Gelingen von Kommunikation bleiben fraglich, unvorhersehbar, unsicher.

Ist Coaching „trotzdem“ möglich? Wenn ja, wie? Sie werden sehen, dass es gerade wegen dieser vordergründigen Limitierungen, die sich bald als Stärken darstellen lassen, erfolgreich sein kann.

## 4.1 Musterwechsel

Wenn, wie beschrieben, Selbstorganisation als fundamentales Prinzip anerkannt wird, bleibt unbestimmt, was eine Intervention von außen (also u. a. vom Coach) bewirken kann. Auf gezielte kausale Interventionen kann man offenbar verzichten; psychische, aber auch soziale Systeme sind nicht instruierbar. Im Gegenteil: Erfolgt die Intervention massiv, droht eine Trotzreaktion (Reaktanz) – das ist verständlich, gilt es doch für den Klienten, sein *Selbstkonzept* zu schützen. Hilfreich ist stattdessen ein behutsames, schrittweises Herantasten:

1. Als Erstes gilt es, den Klienten *und* seinen Kontext zu *explorieren*: Wie konstruiert er sich seine Welt? Gibt es Muster? Wie ist der Rahmen? Lässt sich eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung etablieren? Welche Sicherheiten, welche Spielregeln braucht es dafür?
2. Als Nächstes gilt es, wertschätzend am System (Klient und Kontext) und dessen Ressourcen anzukoppeln, *Resonanz herzustellen*. Durch „aktives Zuhören“, „Spiegeln“ kann das Vertrauen erhöht werden (**Case Study: Resonanz**). Dabei wäre nichts fataler, als dem Klienten den Eindruck zu verschaffen, alles, was er bislang gedacht, gefühlt, gemacht hat, sei völlig falsch gewesen. Die bisherige Problemlösung war offenbar das bislang Optimale. Dies schließt jedoch eine noch bessere Lösung in der Zukunft nicht aus.
3. Erst im dritten Schritt, wenn Resonanz besteht, wenn Vertrauen belastbar ist, sollten erste, dosierte, „angemessen ungewöhnliche“ (Andersen 1994) *Veränderungsimpulse* gegeben werden, indem die Muster des Anderen aufgenommen und langsam/leicht verändert werden. Wenn der andere z. B. eine „Ausnahme“ zu seiner bislang präferierten „Regel“ akzeptiert, erreichen Sie den Punkt der potenziellen Musterveränderung.

### Case Study: Resonanz: Aktives Zuhören, Paraphrasieren, Spiegeln

Durch passives (einfaches) Zuhören kann der Empfänger demonstrieren, dass er zuhört. Er kann damit jedoch nicht zeigen, dass er verstanden hat. Beim *aktiven Zuhören* geht es genau darum: Dem Klienten durch Zugewandtheit, durch Nicken, Mimik und Gesten, aber auch durch verbale Signale wie „Hmmm“, „Aha“, „verstehe ...“ und so weiter zu zeigen, dass man ihm folgt und Anteil nimmt.

Durch *Paraphrasieren*, die Wiederholung des Gehörten mit eigenen oder anderen Worten, legt der Zuhörer das Verstandene dem Sprecher zur Prüfung vor. Kommunikationsfehler im sachlichen Verständnis können so unmittelbar aufgedeckt und geklärt werden.

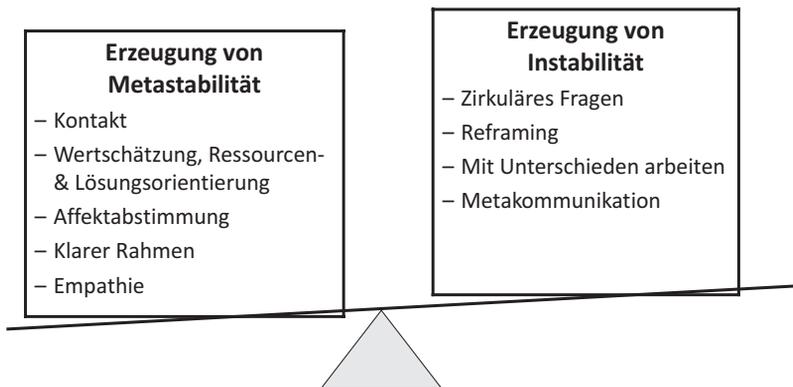
Das *Spiegeln* der Körperhaltung, aber auch des Tonfalls oder der Mimik/Gestik, erzeugt Resonanz.

Veränderungen in eingefahrenen Mustern können entstehen, wenn es auf individueller und kollektiver Ebene zu Anregungen kommt (Simon und Rech-Simon 2013):

- **neue Wahrnehmungen:** Dann müssen dafür neue Erklärungen ge- oder erfunden werden.
- **neue Einstellungen:** Das gelingt, wenn der Kreislauf der Bestätigung gegenseitiger Vorurteile unterbrochen wird und man wieder neugierig auf einander wird.
- **überraschende Interaktionen:** Sich stereotyp wiederholende Verhaltensmuster müssen unterbrochen werden, damit sich neue Attraktoren etablieren können.

Weil Sinn-Attraktoren dazu neigen, sich mit der Zeit zu stabilisieren, ist es Aufgabe des Coachs, verengte, reduzierte Muster zu verstören, zu irritieren, zu destabilisieren (*Perturbation*). Doch dies soll nicht sinnlos geschehen, nach dem Motto, Hauptsache ein heftiger Effekt, dann rüttelt sich das System schon von alleine wieder in eine neue Ordnung. Kriz rät zu sorgsamem und überlegtem Vorgehen: Es sollen Umgebungsbedingungen gestaltet werden, „welche die zu rigiden Sinn-Attraktoren mit Deutungskomplexität anreichern und so Ordnungs-Ordnungs-Übergänge ermöglichen“ (Kriz 2016, S. 45).

Schlippe und Schweitzer (2019) betonen in diesem Zusammenhang das Herstellen und Aufrechterhalten einer konstruktiven Beratungsbeziehung (Abb. 4.1):



**Abb. 4.1** Prozess(mit)steuerung als Balance zwischen Metastabilität und Instabilität (nach Schlippe und Schweitzer 2019, mit freundlicher Genehmigung von Vandenhoeck & Ruprecht)

- Einerseits benötigt der Klient immer Sicherheit im Sinne einer *Metastabilität*, die Coaching-Beziehung muss tragen und muss deshalb permanent gepflegt werden.
- Andererseits muss immer wieder *Instabilität* erzeugt werden, um Veränderung möglich werden zu lassen.

Die Aufgabe des Coachs ist es, diese Dialektik der Stabilität im Sinne einer guten Zielerreichung zu balancieren (Abb. 4.2): „angemessen ungewöhnlich“ (Andersen 1994; Kriz 2017). Wenn wir dies Führung oder Prozesssteuerung nennen, dann nicht im klassischen, direktiven Sinne (Fremdsteuerung), sondern mit Loth (1998) eher als Prozessmitsteuerung (Koproduktion).

Den Klienten für neuen Muster, solche des Gelingens, zu sensibilisieren, weisen auch sog. zirkuläre Fragen (Kap. 9) sowie weitere Methoden wie das *Stärkeninventar* oder das Online-Feedbacksystem *25TALENTS* (Case Study: Methoden, um einen Musterwechsel zu initiieren).

#### **Case Study: Methoden, um einen Musterwechsel zu initiieren Stärkeninventar (Values in Action – Inventory of Strength)**

Es handelt sich beim VIA-IS um einen Katalog von 24 Charakterstärken, der von Peterson und Seligman (2004) entwickelt wurde. Der Klient kann über die Selbsteinschätzung anhand von 240 Items seine sog. „Signaturstärken“ herausfinden und diese sechs Tugenden zuordnen. Tomoff illustriert die Anwendung folgendermaßen: So „könnte eine Mitarbeiterin, deren Top-Stärke die Dankbarkeit ist, 30 Tage lang mindestens ein Mal am Tag ein Danke gegenüber Fremden, Kollegen oder Führungskräften, Kunden oder eigenen Mitarbeitern aussprechen. Solche Phasen – bleiben sie authentisch und ungezwungen – haben eine Sogwirkung und springen schnell positiv auf andere Kollegen über, die sich wiederum bestimmter schöner Momente am Tage bewusster werden“ (Tomoff 2015, S. 24).

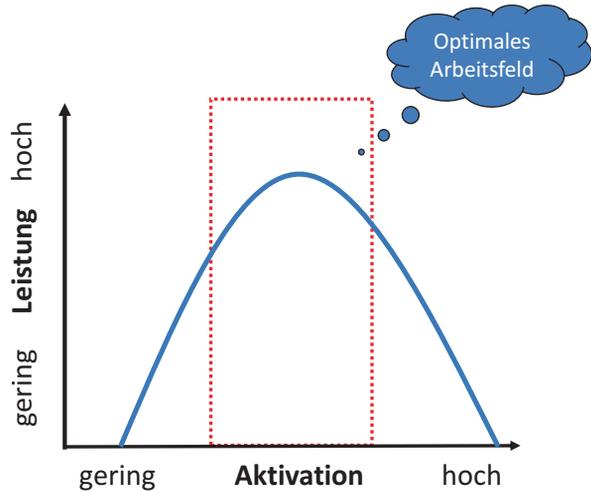
<https://www.charakterstaerken.org>

#### **Talentcoach 25TALENTS**

Im Gegensatz zum VIA-IS erhält der Klient beim 360°-Feedbacksystem Talentcoach 25TALENTS (Mertin und Holtmeier 2018) eine Fremdbeschreibung seiner Stärken. Das Online-Feedbacksystem generiert Feedback seitens des eigenen Umfelds. Die Basis hierfür bildet ein Fragebogen mit 25 Talenten, die fünf übergeordneten Bereichen zugeordnet sind. Für die Bearbeitung sollten 20 Minuten eingeplant werden. Potenzielle Feedbackgeber werden persönlich angesprochen und dadurch als soziale Unterstützer aktiviert. Ihr Feedback wird anonymisiert, deswegen sollten mindestens fünf oder mehr Feedbackgeber eingeladen werden. Der aggregierte Feedbackbericht hilft im anschließenden Coaching, Talente zu identifizieren und Prioritäten zu setzen.

<http://holtmeier.de/portfolio/talentcoach-25talents/>

**Abb. 4.2** Balance zwischen Metastabilität und Instabilität mit der umgekehrten U-Funktion. Yerkes und Dodson (1908) beschrieben die kognitive Leistungsfähigkeit als nichtlinearen Zusammenhang zu unterschiedlichen Aktivationsniveaus. Diese Funktion lässt sich ebenfalls aufs Coaching anwenden: Zu viel Sicherheit oder zu viel Irritation blockieren Veränderung



Ein schönes Beispiel der Wirkung des Musterwechsels gibt Kruse (2004) mit dem Verweis auf eine Szene aus Volker Schlöndorffs Film „Die Blechtrommel“ (1979; Oscar-Verleihung: 1980). Die gleichnamige Roman-Vorlage zum Film stammt von Günter Grass (1959; Literatur-Nobelpreis: 1999). Die Szene zeigt den kleinen Oskar Matzerath mit seiner Blechtrommel unter der Bühne des Kundgebungsgeländes bei einem Nazi-Aufmarsch. Sein Trommeln bringt das ganze Orchester dermaßen aus dem Tritt, dass es vom Viervierteltakt der Marschmusik in den Dreivierteltakt des Walzers wechselt.

## 4.2 Perspektiven- und Kontextwechsel

Bei Multiperspektivität und Kontextgebundenheit ist objektives Diagnostizieren unmöglich. Subjektive Problemdefinitionen sind daher zu akzeptieren, denn die individuelle Sinnproduktion ist nicht trivial und letztlich undurchschaubar. Änderungen können durch *Perturbation* (Verstörung, Irritation) gelingen, wozu Perspektivenwechsel, aber auch Kontextänderung gehören (Case Study: [Bezugsrahmenwechsel](#)).

### Case Study: Bezugsrahmenwechsel (Reframing)

Die Bedeutung von Sachverhalten hängt vom Rahmen oder der Brille ab, durch die wir schauen. Der Bezugsrahmenwechsel (Reframing ist ein Begriff aus dem Neurolinguistischen Programmieren – NLP) ist ein Prozess, bei dem entweder kreativ für etwas ein neuer Kontext ausprobiert wird, in dem das bislang Negative etwas Positives ist (Kontext-Reframing), oder das alte Verhalten einen neuen Sinn bekommt (Bedeutungs-Reframing).

Generell ist das Ziel eine veränderte oder erweiterte Einstellung zum wahrgenommenen Problem durch eine Umdeutung (Watzlawick et al. 1975). Hilfreich ist dabei, das bisher Abgelehnte zu würdigen und als bislang beste, wenn auch vielleicht noch nicht optimale Lösungsmöglichkeit zu akzeptieren.

Re-Framing (Abschn. 9.1.5) ist keine neue Erfindung. Seit Menschengedenken dienen Märchen, Fabeln und Witze dem Ziel, „kognitive Dissonanzen“ aufzulösen und eine neue Haltung einzunehmen. Reframing kann aber auch als konfrontativ erlebt werden. Daher sollte es erst auf einer vertrauensvollen Basis eingesetzt werden.

Veränderungen können entstehen, wenn es zu neuen, überraschenden Beobachtungen kommt. Wenn es zudem gelingt, Vorurteile in Frage zu stellen und Klienten wieder neugierig zu machen. Dann kann es auch zu überraschend neuen Interaktionen kommen – die wiederum zu neuen Beobachtungen und Einstellungen führen, die sich in Folge dessen hoffentlich verfestigen. Ganz im Sinne des Begründers der Hypnotherapie, Milton Erickson (1901–80), von dem der Ausspruch stammen soll: „Es ist niemals zu spät für eine glückliche Kindheit.“ – Wobei wir uns im Klaren darüber sein sollten, was wir hier fordern: Die Veränderungen von Beobachtungen, Einstellungen und Verhaltensweisen sind natürlich alles andere als trivial.

So besteht die Kunst der Intervention darin, jene „Druckstellen“ und Lücken zu finden, durch die sich das System in positiver Weise anregen lässt, sich zu verändern. Es sollen jene etablierten Rückkopplungsschleifen unterbrochen bzw. neue Schleifen installiert werden, die eine Lösung stabilisieren (Simon und Rech-Simon 2013).

Zum Kontextwechsel gehört aber auch der Wechsel der Perspektive. *Zirkuläres Fragen* wie „Was denken Sie, würden Sie mit sich selbst anstellen, wenn Sie Ihr Chef wären?“ gehören in dieses Repertoire – aber auch sog. Arbeit mit leeren Stühlen (Hedlund 2011) oder sog. Systemaufstellungen (Groth und Stey 2007). Damit gerät auch der Ort in den Fokus, an dem Coaching stattfindet (Martens-Schmid 2016). Hilfreich sind auch reale Ortswechsel wie der Blick vom Fernsehturm auf die Stadt, der Spaziergang oder die Kletterpartie in der Natur, der Besuch einer fremden sozialen Umwelt wie bspw. eines Kindergartens oder einer Obdachlosenunterkunft (Schmid-Höhne 2010; Schwertl 2008).

---

### 4.3 Metaebene und Steigerung der Komplexität

Die Kommunikation mit dem Klienten ist – sowohl im Detail als auch längerfristig – unvorhersagbar, sie geschieht prozessual. Es bleibt, auf förderlichen Dialog zu vertrauen und zu setzen. Wenn Komplexität und Dynamik zunehmen, besteht bei vielen *der erste Reflex* darin, *Komplexität zu reduzieren*, das Problem also zu vereinfachen (Trivialisierung). Das wird von systemisch denkenden Coaches als kontraproduktiv angesehen: „Paradoxer-

weise steigert Vereinfachung die Komplexität“ (Schlippe 2015, S. 8). Denn es besteht bei diesem Vorgehen nicht nur die Gefahr des Datenverlusts durch Vereinfachung, sondern auch die einer oberflächlichen „One fits all“-Lösung, vor der mit diesem, Paul Watzlawick zugeschriebenen Diktum, humorvoll gewarnt werden soll: „Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel.“

Systemisch denkend verfolgen wir den entgegengesetzten Weg: *Es wird Komplexität aufgebaut* (Komplexitätssteigerung) – getreu „Ashby’s Law“ (1956): „Je größer die Varietät eines Systems ist, desto mehr kann es die Varietät seiner Umwelt durch Steuerung vermindern.“ Oder in den Worten Foersters (1988): „Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird!“ *Die Maxime* im Coaching lautet folglich: *Verbreitere systematisch die Perspektive in Raum und Zeit für den Klienten*. Dadurch gerät der Klient zunehmend in eine *Metaperspektive*: In der sich nun eröffnenden Vielfalt erweist sich die ursprüngliche Problem- und Lösungssicht als eine unter mehreren – und damit diese als ggf. einschränkende Komplexitätsreduktion (*Kontingenz*). Weil er gewählt hat, Komplexitätsreduktion heißt ja Ausschluss und Konzentration, weiß der Klient grundsätzlich um Alternativen. Werden diese produziert, kann der Klient verschiedene Problem-Lösungs-Paarungen auf Angemessenheit (Passung) überprüfen (**Case Study: Metaebene & Passung in der Zeit**).

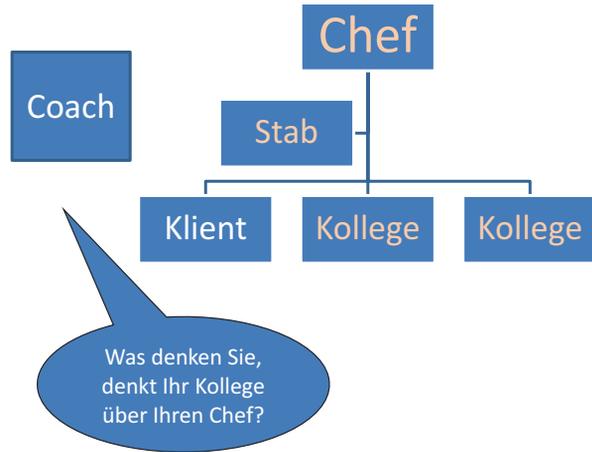
#### **Case Study: Metaebene & Passung in der Zeit**

Es wird die Gegenwart retrospektiv aus der Zukunft betrachtet (Futur II). Wir brauchen die finite Form von werden, das Partizip II des Vollverbs und die Hilfsverben sein bzw. haben. Beispiele: „Ich werde erleuchtet sein.“ „Er wird uns ein prächtiges Erbe hinterlassen haben.“ Hier einige Varianten fürs Coaching:

- **Variante 1:** Was werden Sie in 20 Jahren, wenn Sie erfahren und weise geworden sind, Ihren Enkeln erzählen, wie sie die aktuell drängende Frage „Bleiben oder gehen?“ zum Guten hin entschieden haben?
- **Variante 2:** Sie werden am Ende eines erfolgreichen Berufslebens in den Ruhestand verabschiedet. Ein Kollege hält eine Laudatio auf Sie. Was wird er der versammelten Belegschaft über Sie erzählen? Wollen Sie einmal in sich hineinhorchen und den Kollegen virtuell belauschen?
- **Variante 3:** Was, denken Sie, wird einmal in Ihrer Todesanzeige oder auf Ihrem Grabstein stehen?

Neben der Passung in der Zeitdimension ist auch *die räumliche Viabilität* zu überprüfen. Auch hier gibt es zahlreiche Varianten zu explorieren. Wir berichteten ja schon über die Entdeckung des Kontextes in der Familientherapie der 1970er-Jahre (Abschn. 2.1). Der Blick auf den Klienten allein wurde als zu restriktiv wahrgenommen. Das ganze System sollte in den Blick geraten (Abb. 4.3).

**Abb. 4.3** Das systemische Setting



Mit dem, die Perspektive und den Kontext erweiterten Design, einer genuin systemischen Erfindung, ist in der Vergangenheit viel experimentiert worden. So fühlte sich gar mancher Familientherapeut in der Arbeit mit einer ganzen Familie überfordert. So entstand die Idee, den Therapeuten durch eine kollegiale *Supervision* zu unterstützen und damit seine Wirksamkeit zu verbessern. Dies empfanden viele Familientherapeuten – wenn auch asynchron, also immer erst posthoc – immerhin als hilfreich. Daher machte man sich über Möglichkeiten der Simultansupervision Gedanken. Es wurde bspw. mit einer Einwegscheibe gearbeitet (das kennen die meisten Zeitgenossen nur noch aus dem TV-Krimi). In Beratungspausen konnten sich also die Therapeuten mit ihren Kollegen treffen und besprechen, so dass „unrunde“ Beratungssitzungen neue Impulse erhalten konnten und ggf. korrigiert werden konnten. Der nächste Schritt war folgerichtig: Die Supervisionsfunktion sollte synchron in den Beratungsprozess integriert werden. Dies ließ sich realisieren, indem zwei Therapeuten mit dem Klientensystem arbeiteten. So konnte einer aktiv sein und der andere beobachten (Rollenteilung), hierin konnte man sich auch abwechseln. Dies führte zu einer deutlichen Entlastung des Therapeuten, der ja mit einer ganzen Familie, also mit mindestens drei Personen und deren Interaktion (=Komplexität), konfrontiert wurde.

Als eine besondere Interventionsform wurde von Andersen (1994) das *Reflecting Team* erfunden (Case Study: Reflecting Team). Es erwies sich in der Folge als ein sehr effektives Kommunikationsdesign (Abschn. 9.1.6). Sein generisches Prinzip stand auch Pate für verschiedene Gruppen-Coaching-Varianten (Abschn. 8.3.3).

#### Case Study: Reflecting Team (Andersen 1994)

Zwei oder mehrere Berater setzen sich als Reflecting Team zusammen und tauschen sich über Beratungsanlass und -gegenstand vor den Augen und Ohren des Klientensystems aus. Dieses hört dabei nur zu, es findet keine (!) Diskussion mit dem Beraterteam (Reflecting Team) statt. Das Klientensystem erhält unterschied-

liche Perspektiven und Ideen (Hypothesen), je länger, desto mehr, aber keine klaren Anweisungen. Das irritiert, das Schweigegebot verhindert ein Rechtfertigen oder Abschmettern von (durchaus auch fragwürdigen) Ideen und führt dazu, dass sich das Klientensystem mit den produzierten Gedanken beschäftigen muss. Dies kann zum Aufweichen bisheriger Gedankenmuster beitragen, so dass ein „kreatives Feld“ der Selbstorganisation entstehen kann, was im weiteren Beratungsverlauf Wirkung zeigen kann.

Ein weiterer Ansatz des Komplexitätsaufbaus ergibt sich durch den Ansatz an der *Coaching-Architektur* (Abschn. 7.2). Der Coach widersteht dem Impuls, Coaching eng zu definieren, als 1:1-Kommunikationsarrangement, und weitet die Perspektive auf weitere soziale Bezüge, bspw. auf das Team aus. Denn der Klient operiert ja selten im luftleeren Raum, sondern immer in organisationalen Strukturen.

„Business-Coaching, als Kommunikationsprozess modelliert, bedeutet immer Beobachtungsmanagement“ (Schwertl 2013, S. 23; Schmidt und Schwertl 2010). Sensus von Foerster vermehren wir also die Beobachtungsmöglichkeiten, holen unterschiedliche Perspektiven und Ansichten ins Coaching hinein (bspw. durch 360-Grad-Feedback). Je vielfältiger, mehrperspektivischer Coaching angelegt wird, desto umsichtiger und tief greifender kann ein Reflexionsprozess des Klienten erfolgen.

## Zusammenfassung

Ein Coaching, das als Koproduktion von Coach und Klienten verstanden wird, findet in der, auf den ersten Blick vermeintlichen Einschränkung der Wirksamkeit – Selbstorganisation, Perspektivität, Komplexität – seine eigentliche Stärke. Die Selbstorganisation kann mit dem Konzept des Musterwechsels konfrontiert werden. Perspektivität und Kontextgebundenheit kontert der Coach mit Perspektiven- und Kontextwechsel. Komplexität und Dynamik begegnet er mit einer Coaching-Designgestaltung, die Komplexität und Dynamik erhöht. Auf diese Weise erscheint Coaching realistisch und nachhaltig.

---

## Literatur

- Andersen, T. (Hrsg.). (1994). *Das Reflektierende Team*. Dortmund: Borgmann.
- Ashby, W. R. (1956). *An introduction to cybernetics*. New York: Wiley.
- von Foerster, H. (1988). Abbau und Aufbau. In F. B. Simon (Hrsg.), *Lebende Systeme* (S. 19–33). Berlin: Springer.
- Groth, T., & Stey, G. (Hrsg.). (2007). *Potenziale der Organisationsaufstellung. Innovative Ideen und Anwendungsbereiche*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Hedlund, S. (2011). *Mit Stift und Stuhl*. Heidelberg: Springer.

- Kriz, J. (2016). *Systemtheorie für Coaches. Einführung und kritische Diskussion*. Wiesbaden: Springer.
- Kriz, J. (2017). „Angemessene Verstörung“ als Schlüsselkonzept für Beratungsprozesse. *Kontext*, 48(3), 234–242.
- Kruse, P. (2004). *next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität*. Offenbach: GABAL.
- Loth, W. (1998). *Auf den Spuren hilfreicher Veränderungen. Das Entwickeln Klinischer Kontrakte*. Dortmund: Verlag modernes Leben.
- Martens-Schmid, K. (2016). *Wo Coaching zu Hause ist. Beratungsräume und ihre Gestaltung im kulturell-gesellschaftlichen Kontext mit Fotografien von Olaf Pascheit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Mertin, I., & Holtmeier, S. (2018). Multisource-Feedback als Instrument des Talent-Managements für Studierende und Young Professionals. *Wirtschaftspsychologie*, 20(3), 61–72.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A classification and handbook*. Washington: American Psychological Association.
- von Schlippe, A. (2015). Systemisches Denken und Handeln im Wandel. Impulse für systembezogenes Handeln in Beratung und Therapie. *Kontext*, 46(1), 6–26.
- von Schlippe, A., & Schweitzer, J. (2019). *Systemische Interventionen*. Göttingen: V & R.
- Schmid-Höhne, F. (2010). Coaching am Meer. *Coaching-Magazin*, 3(3), 29–33.
- Schmidt, S. J., & Schwertl, W. (2010). Über die Kunst des Beobachtungsmanagements. *Coaching-Magazin*, 3(1), 52–57.
- Schwertl, W. (2008). *Business-Coaching: Der Coach als Mountain Guide und Hofnarr*. Wiesbaden: VS.
- Schwertl, W. (2013). Vom homo oeconomicus zum homo communis. *Coaching-Magazin*, 6(2), 20–24.
- Simon, F., & Rech-Simon, C. (2013). *Zirkuläres Fragen: Systemische Therapie in Fallbeispielen: Ein Lernbuch* (10., unveränd. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Tomoff, M. (2015). *Positive Psychologie in Unternehmen. Für Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H., & Fisch, R. (1975). *Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels*. Bern: Huber.
- Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. *Journal of comparative neurology*, 18(5), 459–482. <https://doi.org/10.1002/cne.920180503>.



## Schlüsselwörter

Beratung ohne Ratschlag · Dienstleistung · Expertenberatung · Haltung · Hilfe zur Selbsthilfe · Koproduktion · Prozessberatung · Rolle · Werte

- ▶ **Überblick** Wenn man fragt, was Coaching auszeichnet, fallen häufig die Formulierungen „Coaching ist eine Frage der Haltung“, „Hilfe zur Selbsthilfe“ und „Beratung ohne Ratschlag“. Eine weitere Definition wird mit „Prozessberatung“ geliefert. Bei näherer Betrachtung dieser Definitionen offenbaren sich jedoch erhebliche Schwierigkeiten. Die Charakterisierung von Coaching als professioneller Dienstleistung kann diese Schwierigkeiten überwinden und an systemisches Denken anschließen.

## Lernziele

- Sie können darlegen, welche Schwierigkeiten mit der Rede von einer guten Haltung verbunden sind.
- Sie können erklären, warum die Begriffe „Hilfe zur Selbsthilfe“ und „Beratung ohne Ratschlag“ zwar eine positive Intention verbindet, sie aber zugleich Coaching nicht gerecht werden können.
- Sie können die Unterscheidung zwischen Experten- und Prozessberatung diskutieren und deren Relevanz für die Konzeptionierung von Coaching darlegen.
- Sie können charakterisieren, warum Coaching eine professionalisierte Dienstleistung ist.

## 5.1 Coaching als Haltung

Wie kann man nun die Adaption systemtheoretischen Denkens fürs Coaching treffend zusammenfassen? Oft wird ins Feld geführt, Coaching sei eine Frage der Haltung. Der Begriff Haltung wird zwar vielfältig gebraucht, bleibt aber meist kursorisch und diffus. Schaut man in die Literatur, findet man allerlei Beschreibungen zur Charakterisierung von beraterischer Haltung, die sich schnell in kleine Listen auswachsen. So die eher hemdsärmelige Aufzählung von Königswieser und Hillebrand (2006). Pelzer (2011) erhebt den Anspruch, etliche Bestimmungen gesammelt und geordnet zu haben. Doch auch seine Sammlung (Box: [Haltung im Coaching](#)) erscheint recht divers und es ist nicht immer klar, ob auf der Ebene von allgemeinen Prinzipien oder konkreter Methoden gedacht wird. Immerhin finden wir hier eine Ausgangsbasis.

### Haltung im Coaching (nach: Pelzer 2011)

- Neutralität oder Allparteilichkeit
- Ressourcenorientierung (statt „Defizitorientierung“)
- Lösungsorientierung (statt „Problemhypnose“)
- Multiperspektivität und Blick für die Möglichkeit des Andersseins
- Zirkuläres bzw. vernetztes Denken
- Prozessorientierte Reflexion und Selbstreflexion
- Kontextsensibilität
- Hypothesenbildung und -überprüfung (statt „Gewissheit“)
- Vertrauen in individuelles Wachstum und Entscheidungsfreiheit
- Wertschätzung und Respekt

Diesen Merkmalen fügt Pelzer (2011) selbst vier weitere hinzu:

- Humor und „Entwichtigen“
- Narrative Lust
- Selbstbewusste Bescheidenheit
- Ko-Konstruktion von Sinn

### 5.1.1 Haltung als paradoxe Beschreibung

Pelzer (2011) flieht nun zur *Metapher der Körperhaltung*. Eine „gute“ Haltung, so seine Erkenntnis, ist nichts Statisches, sondern dynamisch. Haltung ist das Ergebnis eines ständigen Balanceakts – des Skeletts, der Muskeln, der Sehnen, der Faszien. Der aufrechte Gang ist *ein Prozess des Ringens um das Gleichgewicht*, daher abhängig von der Wahrnehmung. Wer sich bewegen will, wer sich verhalten will, sollte aufmerksam sein, für sich und für seine Umwelt. Coaches sollten folglich mit Aufmerksamkeit die Haltung

ihrer Klienten betrachten (Embodiment Abschn. 11.7), wenn es das Ziel ist, diese zu verändern. Denn „Haltung steuert unsere Denk- und Verhaltensweisen“ (Königswieser und Hillebrand 2006, S. 1). Oder in den Worten Pelzers: „Haltung als ein komplexes Selbstorganisationsmuster“ (Pelzer 2011, S. 40):

- Die Wahrnehmung der Welt wird strukturiert, reduziert und gibt „Halt“.
- Andererseits ist sie offen nach außen, um Lernen zu ermöglichen.

Er vergleicht das Ringen um die Interpretation des Begriffs „Haltung“ mit der Heisenbergschen Unschärferelation, um dann zu resümieren: „Diese Dialektik des strukturdeterminierten Ordners der Welt (...) gilt es, (...) in Bewegung zu halten“ (Pelzer 2011, S. 40): *Haltung als Balance-Kompetenz*. Mit einer solchen dialektisch-sibyllinischen Formulierung erscheint Haltung letztlich als *eine Leerstelle*, die zwar beschworen und auch vielfältig umkreist wird – von der aber offenbleibt, ob man sie jemals erreichen wird.

Auf einen klassischen Ansatz verweisen Röckelein und Welge (2010). Drei Aspekte sind in ihren Augen notwendige Voraussetzungen einer angemessenen Haltung im Coaching:

- **Respekt:** Eine positive Einstellung gegenüber dem anderen; Aufmerksamkeit für das, was ihn bewegt; echtes Interesse an ihm und seinen Meinungen; das Akzeptieren seiner Andersartigkeit.
- **Empathie:** Aktiv zuhören; die Stimmung hinter den Worten erfassen; auf die Körpersprache des Anderen achten; zwischen den Zeilen lesen; sich in die innere Erlebniswelt des Anderen versetzen.
- **Wahrhaftigkeit:** Sich so zeigen, wie man gerade ist; dem anderen nichts vormachen; sich ungekünstelt verhalten; spontan und kreativ sein; den anderen mit der eigenen Erlebniswelt konfrontieren; Störungen ansprechen.

Diese Aspekte lassen sich auf Rogers (1981) zurückführen (Bedingungslose Akzeptanz, Empathie, Kongruenz). Betrachtet man diese Positionierung jedoch kritisch, lässt sich auch hier differenzieren, indem man die genannten Werte mit Extremen kontrastiert:

- **Respekt** – zwischen bedingungsloser Akzeptanz und kritischen Vorbedingungen. Muss man als Coach alles akzeptieren? Wo hat der Respekt seine Grenze (Abschn. 6.3.5)? Vielleicht da, wo der Mafioso als Ziel von Coaching formuliert, dass er sein schlechtes Gewissen beim Töten verlieren möchte?
- **Empathie** – zwischen Nähe und Distanz. Beide Modi gut zu balancieren, dürfte eine wichtige Kompetenz im Coaching sein. Denn zwischen Mitfühlen und Gefühlsansteckung mag es ebenso einen schwierig zu beurteilenden Graubereich geben wie zwischen professioneller Distanz und geschäftsmäßiger Gefühlskälte.
- **Authentizität** – zwischen bestem Freund und *Advocatus Diaboli* („TÜV“). Ein Coach, der nicht unangenehm werden kann, kann keine gute Arbeit machen.

Haltung wird erst manifest, wenn sie konkret wird. So finden wir in dieser Definition vor allem eines: einen weiten Ermessensspielraum. Mit Schlippe könnte man solcherlei Konzeptionierungen schließlich unter die Überschrift *Paradoxiefreundlichkeit* rubrizieren. Und so argumentiert er selbst: „Das Aushalten einer paradoxen Spannung ist vielleicht die bedeutendste Qualität systemischen Denkens und systemischer Praxis“ (Schlippe 2015, S. 21). Er versteht Haltung allerdings dezidiert als *Handlungsaufforderung*. Zum Schluss seines Beitrags verweist er jedoch auf eine besondere Art von Haltung: die *Selbst-Beobachtung*: „Systemische Praxis als ‚angewandte Erkenntnistheorie‘ fragt immer wieder danach, wie sie selbst an den Konstruktionsprozessen beteiligt ist, die sie scheinbar nur beobachtet und beschreibt“ (Schlippe 2015, S. 24). Dieser Hinweis eröffnet eine wichtige Erkenntnis: *Eine Haltung hat man immer*. Wie auch immer diese aussehen mag. Sie entsteht – im Zweifelsfall – automatisch selbstorganisiert. Der Unterschied, „der den Unterschied ausmacht“ (Bateson 1981, S. 582) fürs Coaching lautet deshalb: *Coaching reflektiert Haltung*. Und eine reflektierte Haltung (Selbstreflexion) öffnet den Blick für alternative Haltungen.

### 5.1.2 Haltung als Relationsbegriff

Wenn also die bislang dargebotenen Darstellungen von Haltung (zum Teil) reizvoll erscheinen, aber in weiten Teilen unpräzise und damit unbefriedigend bleiben, zeigt dies, *dass es Haltung per se gar nicht gibt*, nicht geben kann. Diese Eigenschaft teilt der Begriff Haltung mit dem Begriff „Obst“. Obst gibt es ebenfalls nicht per se. Es ist eine sprachliche Kategorie, die verschiedene Obstsorten (die es in der Tat gibt) versammelt.

Es müsste also konkreter werden. So könnte man analog verschiedene Subkategorien des Haltungsbegriffs betrachten, die bezüglich diverser Relationsobjekte differenziert werden (so ansatzweise: Krämer 2015): zeitlich, räumlich, sozial, kulturell, normativ und so weiter. Die Reflexion offenbart, dass es keinen festen Standpunkt *per se* geben kann, sondern dass es jeweils darauf ankommt, *wie* man etwas betrachtet, was man *nicht* betrachtet und was man *anders* betrachten könnte. Daher muss der Coach – das ist seine *Rolle* (Abschn. 5.1.4) – zwischen Perspektiven balancieren (Stölzel und Wagner 2018). Er macht das nicht einmalig, sondern muss dies ständig vollziehen. Dabei ist er kein „tabula rasa“, kein unbeschriebenes Blatt. Wir Menschen kommen mit einem genetischen Erbe zur Welt und dieses entfaltet sich dann mit der Zeit. Wir werden im Laufe unserer Sozialisation vom Kontext beeinflusst, und wir beeinflussen unsere Lebenswelt durch unser Verhalten.

Der Kern dieser dynamischen Balance, Röckelein (2017) bringt hier den Begriff „Innere Landkarte“ ins Spiel, kann mit Kuhl (2001) als *Selbst* bezeichnet werden (Abschn. 11.2). Dort sind unsere biografischen Erfahrungen gespeichert. Hier kristallisieren sich auch unsere Einstellungen und Werte – mit denen wir uns dem Leben gegenüber verhalten (Box: [Einstellungen](#)).

### Einstellungen

Die dauerhafte, allgemeine Bewertung eines Objektes in affektiver, kognitiver und verhaltensrelevanter Hinsicht bezeichnet man klassischerweise als Einstellung. Ich mag jemanden (affektiv), ich bin von einem konkreten Attribut eines Objektes überzeugt (kognitiv) und ich äußere die Absicht, mich in bestimmter Hinsicht dem Objekt gegenüber zu verhalten (behavioral). Einstellungen sind in der Regel stabil. Sie funktionieren wie mentale Schubladen, in die ich Objekte flugs einsortiere. Das hat enorme Vorteile: es geht schnell und ist ökonomisch, denn es entlastet mich davon, mir immer wieder neu ein genaues, differenziertes Bild zu machen.

Coaches sind auch nur Menschen. Sie entwickeln Einstellungen wie jeder andere auch. Daher werden sie ebenfalls Opfer solcher mentalen Schubladen. Hier hilft nur Achtsamkeit (Abschn. 11.9) und ständige Selbstreflexion.

Unser Selbst wirkt wie ein Kompass, er steuert diese von Pelzer (2011) dynamische Balance genannten Prozesse. Es ist für Coaches wichtig, sich durch Reflexion grundsätzlich dieser Einstellungen bewusst zu werden bzw. diese zu kontrollieren. Auch während des Coaching-Prozesses ist diese Aufmerksamkeit notwendig und auch in der Nachbereitung, in der *Supervision*, sollte man seine Einstellungen reflektieren.

### 5.1.3 Haltungsziele

Wie schafft es der Coach, sein Selbst in einen guten, offenen und neugierigen sowie ressourcenvollen Zustand zu bekommen? Es reicht nicht aus, sich eine gute Haltung allein kognitiv vorzunehmen. Wir werden später (Abschn. 13.7) das Konzept der Haltungsziele (Weber und Storch 2018) ausführlich kennen lernen. Der Coach kann dieses Konzept, das im Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®) eine zentrale Rolle spielt und in der Regel in der Arbeit mit Klienten zum Einsatz kommt, ebenso für sich nutzen, um für sich ein passendes Coaching-Haltungsziel zu kreieren, das im Coaching unterstützt (Box: [Ein Haltungsziel entwickeln mit dem ZRM®](#)). So kann man bspw. durch kleine *Rituale* vor dem Coaching-Termin dafür sorgen, dass man in eine achtsame Haltung kommt. Ein paar Beispiele: Der eine Coach wäscht sich vor jedem Termin bewusst die Hände, die andere praktiziert ein paar Yoga-Atemübungen und der dritte Coach spricht laut ein paar einstimmende Sätze zu sich.

#### Ein Haltungsziel entwickeln mit dem ZRM®

Mit dem „ZRM-Online-Tool“ können Coaches den Prozess, ein stimmiges Haltungsziel zu entwickeln, selbstständig durchlaufen (Dyllick 2018). Zunächst wird ihnen automatisch eine Reihe von Fotos dargeboten mit der Aufforderung, das auszuwählen, was sie spontan am meisten anspricht. Im Anschluss werden ihnen

stichwortartig Assoziationen zum Bild präsentiert, die gewählt werden können. Die Auswahl wird dann zur „Lieblingsidee“ fokussiert. Satzanfänge wie „Ich will mich fühlen wie ...“ verbalisieren diese Idee. Mithilfe mehrerer solcher Verbalisierungen (Ideenkorb) und anschließenden Verdichtungen baut man sich ein passendes Motto.

Nun können im nächsten Schritt positive Konsequenzen abgeleitet werden. Und die Coaching-Arbeit mit dem neuen Motto (Haltungsziel) kann sich anschließen. Neben der Verbalisierung (Motto) werden Erinnerungshilfen produziert (Bild und/oder Motto werden im Umfeld platziert, auf dem Beistelltisch im Coaching-Raum, auf dem Mobiltelefon als Hintergrundbild etc.: Dauer-Priming). Ebenso kann ergänzend sehr gut mit *Embodiment* (Körperarbeit) und sozialer Unterstützung gearbeitet werden.

<https://zrm.ch/zrm-online-tool-deutsch/>

#### 5.1.4 Haltung und Rolle

Wenn der Coach die Relation zu sich, zu seinen Werten (Abschn. 11.8), geklärt hat und eine aufmerksame, reflektierte Grundeinstellung (Haltung) gefunden hat, gilt es, auch die Relation zum Klienten zu reflektieren. Dies geschieht üblicherweise mit dem Konzept der Rolle: Welche Rolle spielt der Coach in welchem Spiel?

Kühl begreift aus soziologischer Sicht „Rollen als nur eine mögliche Form der Erwartungsbildung“ (Kühl 2018, S. 497). Neben Rollen verweist er auf Personen, Programme und Werte, die sich im Abstraktionsgrad unterscheiden:

- **Personen:** Wer jemanden kennt, weiß, was er von ihm zu erwarten hat. Personen stehen für stabile Verhaltenserwartungen (s. Einstellungen).
- **Rollen:** Dies sind generalisierte, gebündelte Verhaltenserwartungen. Sie sind nicht individuell, jede Person interpretiert Rollen unterschiedlich, es wird vom Einzelnen abstrahiert.
- **Programme:** Dies sind Regeln für richtiges Entscheiden. Sie sollen unabhängig von Rollen oder Personen umsetzbar sein.
- **Werte:** Sie stellen Verhaltenserwartungen dar, ohne dass spezifiziert wird, welche Handlungen im konkreten Fall erfolgen sollen. „Wegen ihrer Abstraktheit haben Werte ‚hohe Konsenschancen‘, aber stecken letztlich voller praktischer Widersprüche“ (Kühl 2018, S. 498).

Coach ist eine Rolle. Es existieren generalisierte Verhaltenserwartungen auf beiden Seiten (oder zudem auf dritter Seite, wenn Coaching vom Unternehmen beauftragt wurde). Ob diese kongruent sind oder werden können, muss sich erst zeigen: im Rahmen der *Auftragsklärung* (Abschn. 10.5). Die Rolle muss nicht statisch verstanden werden. Der Coach kann dynamisch zwischen Aspekten und Ausprägungen wechseln, wenn das der Zielerreichung dienlich ist. Senu Pörksen (2013) werden hier einige typische Perspektiven benannt:

- **Sokratischer Maieut:** Der Coach versteht sich als Geburtshelfer neuer Erkenntnis, nicht als besserwissender Experte.
- **Moderator:** Der Coach hält das Gespräch – eben auch zwischen diversen Stakeholdern – in Gang und konturiert es. Denn das Gespräch ist nicht bloßes Medium; es ist das Geschäft.
- **Expeditionsleiter:** Der Coach versteht sich als Forscher, und als solcher bemüht er sich, diese Einstellung auch beim Klienten(-system) zu stimulieren und wach zu halten.
- **Irritationsagent:** Der Coach vertritt den Möglichkeitssinn (Musil 2014) und sorgt dafür, dass „ein rollender Stein kein Moos ansetzt“.

*Konfligierende Rollenerwartungen* lassen sich nicht vermeiden. Coach und Klient sowie ggf. betriebliche Auftraggeber (Dreiecksvertrag) können unterschiedliche Wünsche und Bereitschaften entwickeln. Es kann zu Konflikten kommen. Kühl (2018) unterscheidet:

- **Inter-Rollenkonflikte**, bei denen Konflikte zwischen verschiedenen Rollen einer Person auftreten. Ein Beispiel wäre ein Konflikt zwischen dem betrieblichen Auftraggeber des Coachings und dem Klienten: Wenn ersterer der Meinung ist, nach drei Terminen müsse der Klient „es gecheckt haben“, der Klient aber eine längere Unterstützungserwartung signalisiert.
- **Intra-Rollenkonflikte**, bei denen man Konflikte innerhalb der Person hat. Ein Beispiel wäre ein Konflikt zwischen dem Coach als Coach und dem Coach als Bürger: Wenn sie einen Beamten coacht, der innerlich gekündigt hat und sich seit Wochen immer wieder krankschreiben lässt, und vom Coach erwartet, dass sie ihm hilft, dieses Verhalten zu perfektionieren.

---

## 5.2 Coaching als Programmatik

Jenseits der Frage einer Haltung im Coaching – Sie sahen, dass mit den Konzepten Einstellung und Rolle der Begriff Haltung besser konturiert werden kann – stechen im Zusammenhang mit der Charakterisierung von Coaching zwei weitere markante Formulierungen ins Auge: „Hilfe zur Selbsthilfe“ und „Beratung ohne Ratschlag“. Beide Formulierungen werden wie Mantras selbstverständlich gebraucht, aber – wie schon der Begriff „Haltung“ – selten expliziert oder kritisch hinterfragt.

### 5.2.1 Hilfe zur Selbsthilfe, Beratung ohne Ratschlag?

Der Begriff „Hilfe zur Selbsthilfe“ wird einerseits im Rahmen der Suchthilfe, aber auch der Entwicklungspolitik gebraucht und meint dort einen Anstoß von außen, der eigene, lokale Potenziale freisetzen soll. Das ist zunächst zu begrüßen und klingt emanzipativ.

Und passt auch gut zu Coaching. So argumentieren Greif und Kollegen: „Das Prinzip der ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘, mit dem Coaches oft erklären, worum es beim Coaching geht, ist eine Alltagssprachliche Formulierung des Wirkfaktors der Ressourcenaktivierung“ (Greif et al. 2012, S. 384). Es mangelt jedoch nicht an Kritik am Konzept bzw. an der Umsetzung. So wird schon lange auf das Risiko der Fehlsteuerung verwiesen, wenn Externe mit dem Motto „Hilfe zur Selbsthilfe“ vorgeben, vermeintlich besser zu wissen, was für andere gut sei. Denn unter der Hand oder ganz offensichtlich kann auch „Hilfe zur Selbsthilfe“ zur *Bevormundung* oder sogar zur als Benefiz verpackten *Fremdhilfe* mutieren. Gut gemeint muss nicht gut gemacht sein. Was der Europäer denkt, was für Einheimische gut sein soll, muss für diese noch lange nicht passend sein. Dies illustriert das folgende Beispiel ([Case Study: Wir bauen einen Brunnen für Einheimische](#)).

#### **Case Study: Wir bauen einen Brunnen für Einheimische**

Deutsche Experten beobachten, dass in einem asiatischen, traditionell stark patriarchalisch geprägten Land Brunnen knapp sind. So müssen die Frauen aus dem Dorf jeden Tag Wasser an einer entfernten Quelle holen. Sie machen sich dazu jeden Morgen mit ihren Kindern auf den Weg, laufen drei Stunden, fassen Wasser und kehren dann am Nachmittag schwer bepackt zurück. Was für ein Aufwand, denken die Deutschen und beschließen, den Menschen zu helfen. Sie organisieren „schweres Gerät“ und lassen einen Brunnen im Dorf bohren.

Nach knapp einer Woche ist der Brunnen nicht mehr zu gebrauchen. Es schwimmt Aas in ihm, so dass das Wasser nicht mehr trinkbar ist. Die Deutschen sind verwundert und lassen den Brunnen reinigen. Doch nach wenigen Tagen schwimmt erneut Aas im Brunnenwasser. Nun wird der Brunnen verschärft beobachtet, doch es zeigt sich nichts Auffälliges. Nachdem der Brunnen auch ein drittes Mal unbrauchbar wurde, beschließen die Deutschen, der Sache tiefer auf den Grund zu gehen und installieren einen Bewegungsmelder nebst Kamera. Gleich am nächsten Tag wird der Bewegungsmelder in der Frühe ausgelöst und belegt, dass zwei einheimische Frauen den Brunnen vergiften. Die Deutschen sind fassungslos: Wieso zerstören die Frauen den Brunnen, der sie von der Strapaze der täglichen Wanderung zur Quelle befreit? Das ist doch unlogisch!

Interviews mit einheimischen Experten fördern in der Folge aber eine Sichtweise zutage, die die Geschehnisse in ein anderes Licht tauchen: Während der Wanderungen zur Quelle sind die Frauen unter sich. Sie erzählen sich Geschichten, spielen mit den Kindern, lachen und haben ihren Spaß. Nachdem der Brunnen im Dorf ist, gibt es diese Wanderungen nicht mehr. Der Weg zum Brunnen beträgt höchstens zehn Minuten. Wenn die Frauen nicht spätestens nach einer halben Stunde zuhause sind, weil sie vielleicht die Nachbarin am Brunnen getroffen haben und mit der ein kleines Schwätzchen geführt haben, werden sie von ihren Männern verprügelt. Da kommen die Frauen gemeinsam zur Überzeugung, dass die gemeinsamen Wanderungen doch viel schöner sind.

Der Brunnenbau ist nicht nur eine logistische Aktion. Auf dem Hintergrund der Landeskultur produziert er nicht bedachte, gravierende Nebenwirkungen. Die gut gemeinte Lösung schafft ein neues Problem, weil sie vor Ort nicht passt. Oftmals werden Lösung konzipiert und exportiert, die lokal nicht passen, wenn man nicht reflektiert, dass damit auch Kontextbedingungen verbunden sind, die ebenfalls exportiert werden – bspw. deutsche kulturelle Vorstellungen. Einheimische wehren sich gegen die andere Kultur. Sie erleben die Hilfe als pädagogischen Zeigefinger oder Bevormundung.

Coaching als „Hilfe zur Selbsthilfe“ soll nicht in eine solche Falle tappen. Deshalb – so die Maxime – soll sich der Coach inhaltlich abstinert verhalten („Beratung ohne Rat-schlag“; Radatz 2008). Diese Einstellung ist weit verbreitet und findet in der Regel Zu-spruch. Aber kann man sich überhaupt inhaltlich völlig enthalten?

Eine gut gemeinte Hilfe kann andererseits auch ausgenutzt werden. Einheimische ge-ben eine sozial erwünschte Antwort. Dass Entwicklungshilfegelder zweckentfremdet wer-den und in den Taschen von korrupten Eliten landen können, ist keine neue Erkenntnis mehr. Aber es gibt auch raffiniertere Varianten wie das nächste Beispiel zeigt ([Case Study: Voluntourismus](#)).

#### **Case Study: Voluntourismus**

*Volunteering*, als Freiwilligenarbeit, ist eine Maßnahme, die inzwischen auch im Rahmen von *Corporate Social Responsibility* (CSR)-Programmen eine Rolle spielt. So lassen Unternehmen ihre Azubis in einer Projektwoche einen Spielplatz für eine kommunale Schule bauen. Das produziert nicht nur einen Nutzen für die Schule und die Gemeinde, sondern auch für die Unternehmen: Employer Branding (Image), Personalentwicklung (Kompetenztraining) und Entwicklung der Organisationskultur (Werte) können damit bedient werden. Einen ähnlichen Hintergrund haben auch Maßnahmen für Führungskräfte, die unter dem Stichwort „Seitenwechsel“ (so heißt auch eine schweizerische Organisation, die einschlägige Programme anbietet) einen (teilweise radikalen) Perspektivenwechsel anbietet. So arbeiten Top-Führungskräfte bspw. sechs Wochen in der Bahnhofsmission mit. Auch solche Programme können, wenn sie professionell vor- und nachbereitet sowie begleitet werden, sehr wert-voll sein.

Inzwischen ist die Bereitschaft von jungen Erwachsenen gestiegen, statt einer Vergnügungsreise – bspw. zwischen Abitur und Studium – eine „sinnvolle“ Reise zu unternehmen: Sie verknüpfen die exotische Fernreise mit der Intention, vor Ort „Gutes“ zu tun. Dieser Wunsch ist zunächst zu begrüßen. Nicht selten machen die jungen Menschen vor Ort aber die Erfahrung, dass sie lediglich beschäftigt oder sogar ausgebeutet werden. Sie müssen ein beträchtliches „Eintrittsgeld“ mitbringen, leisten Arbeit, für die sie nicht qualifiziert sind (z. B.: Englischunterricht) und womit sie einheimische Professionelle (Lehrer) verdrängen. Oder sie stellen fest, dass die Kinder, die sie im Waisenhaus betreuen, gar keine Waisen sind, sondern von ihren

Eltern für diese Zwecke „vermietet“ werden. Und sie beginnen an der Arbeit – sie als ausländische Betreuer wechseln alle vier Wochen, was zu (teilweise traumatisierenden) Trennungserlebnissen der Kinder führt – massiv und begründet zu zweifeln.

Das Phänomen wird inzwischen unter dem Stichwort „Voluntourismus“ diskutiert. Die junge Filmemacherin Chloé Sanguinetti befragt in einer Video-Dokumentation (Sanguinetti 2015) junge Menschen, warum sie sich für die Freiwilligenarbeit entschieden haben und welche Erfahrungen sie vor Ort machen.

Auch im Coaching kann man sich vorstellen, dass Coaches ihre Klienten mehr oder weniger offensichtlich in eine Richtung drängen, von der sie selbst meinen, dass sie die „richtige“ sei. Wenn Kunden den Impuls spüren, versuchen sie, die Gedanken des Coachs zu lesen, um sich eben „richtig“ zu entwickeln. *Coaching mutiert so zur erzieherischen Maßnahme.* Eine solche Fremdhilfeerwartung kann vom Kunden auch aktiv an den Coach herangetragen werden. Zum Ende der Coaching-Sitzung sagt der Kunde dann zum Coach: „Jetzt sagen Sie doch endlich einmal, was soll *ich tun*? Was würden *Sie* an meiner Stelle tun?“ So wird dann die eigene Verantwortung an den Coach delegiert (Fremdhilfe).

Ein weiterer Ansatz ist in diesem Zusammenhang erwähnenswert: Die Reformpädagogin Maria Montessori (1870-1952) geht vom Bild des Kindes als „Baumeister seines Selbst“ aus. Als Konsequenz entwickelt sie das pädagogische Konzept eines offenen Unterrichts und der Freiarbeit. Ihre Parole lautet: „*Hilf mir, es selbst zu tun*“. Dabei leiten die Prinzipien der Pflege der natürlichen Freude des Kindes am Lernen („Selbstorganisation“) und die Überzeugung, dass auch Lehrende Lernende sind. Doch aus aktueller wissenschaftlicher Perspektive wird die sog. *Montessori-Pädagogik* harsch kritisiert. Sie sei altbacken und beruhe auf alltagspsychologischen Ausführungen, sei „mit dem Stand des heutigen entwicklungspsychologischen oder pädagogisch-psychologischen Wissens nicht in Übereinstimmung zu bringen“ (Lukesch 2016, S. 150).

Was sich zunächst emanzipatorisch anhört, Selbsthilfe zu stimulieren, erweist sich bei näherer Betrachtung oft als zumindest ambivalent. Wesseln (2017) untersuchte, ob *Hilfe zur Selbsthilfe* von Coaches als paradox wahrgenommen und als störend im Beziehungsaufbau mit dem Kunden erlebt wird – wie das Kühl (2006) und Schulte (2015) unterstellen. Die von Wesseln Befragten bestätigen zwar die formale Paradoxie, stellen aber klar, dass sie den Begriff Hilfe letztlich als unpassend erleben. Im Coaching würden *Kommunikationsangebote* (Kap. 9) gemacht, aber keine klassischen Hilfen (wie Krücken) verabreicht.

Eine rigorose Haltung der Abstinenz auf der anderen Seite, *Beratung ohne Ratschlag*, wie sie im psychoanalytischen Milieu vertreten, aber eben auch im systemischen Coaching oft gefordert wird (Radatz 2008), erscheint ebenfalls ambivalent. Kunden können den Coaching-Prozess ohne Hinweise des Coachs als recht mühsam erleben, so als ob sie die „Ostereier“ finden sollten, die der Coach versteckt hat (Schreyögg 2015). Coaching als reine *Selbsthilfe* kann dann frustrieren. Selbsthilfegruppen im medizinisch-psychosozialen Bereich verstehen sich als Experten in eigener Sache. Sie suchen Lösungen von Probleme-

men ohne professionelle Hilfe. Das muss nicht bedeuten, dass sie auch gute finden. Gelegentlich findet man in solchen Gruppen auch obskure Vorstellungen esoterischer Art, die Experten nur zu Kopfschütteln veranlassen.

Insbesondere im Coaching mag man sich deshalb fragen, welchen Mehrwert der Coach produziert (und wofür er ein Honorar verdient hat!), wenn der Klient sein Problem völlig alleine – ohne Hilfe des Coachs – löst? Hier würde *das Prinzip der Augenhöhe* ins Zynische gewendet, weil die Lösungsabstinenz des Coachs dem Kunden immer wieder unterschwellig signalisiert: Du bist noch nicht so weit ... Eventuell unter der offiziellen, den Coach aufwertenden und schützenden Diktion: Ich will Dir keine Lösung überstülpen.

### 5.2.2 Coaching als Prozessberatung

Zu Beginn (Abschn. 1.5) haben Sie *das Konzept des sog. Funktionspendels* (Wolff 2012) kennen gelernt. Es will eine hilfreiche Verortung von Coaching zwischen Psychotherapie und Schattenmanagement liefern. Das an die Funktion einer Verkehrsampel angelehnte Navigationskonzept unterscheidet die grüne (freie Fahrt), von der gelben (Achtung: Grenzbereich) und der roten Phase (Stopp: Gefahrenbereich).

Das Konzept könnte nun puristisch (Beratung ohne Ratschlag) so verstanden werden, dass Coaching ausschließlich im *grünen Bereich* statthaft ist. Das wäre radikal und vermutlich überzogen, denn es könnte den Coach daran hindern, in Gänze wirksam zu werden. Klären, Reflektieren, Realitätsabgleich, Inspirieren, Umsetzen, Auswerten – all das setzt voraus, dass nicht nur Input vom Klienten, sondern auch vom Coach kommt. Woran (Kriterien) soll etwas geklärt werden? Woher (von wem) kommt die Inspiration? Wie sonst sollte es zu Klärung und Inspiration kommen, wenn nicht in einer Koproduktion?

Wenn Coaches im *gelben Bereich* bspw. als *Beistand* kurzfristig emotionale Unterstützung leisten oder als *Experte* eine fachliche „Druckbetankung“ durchführen, überdehnen sie per definitionem ihre Rolle (Hilfe zur Selbsthilfe) und leisten Fremdhilfe. Dieser Rollenwechsel, der begründbar sein sollte, muss markiert werden. Damit wird dem Klienten auch signalisiert, dass man zu der ursprünglich ausgemachten Rollenbeschreibung (Abschn. 5.1.4) steht. Zugleich wird der Klient damit nicht aus seiner Verantwortung, Teil einer Koproduktion zu sein, entlassen und es wird einer Konsumentenhaltung vorgebaut.

Der dauerhafte Rollenwechsel ist gemäß Funktionspendel strikt zu vermeiden. Wenn sich Coaching durch gemeinsame Augenhöhe auszeichnet, sind die Rollen Therapeut und Schattenmanager nicht akzeptabel, weil hier die gemeinsame Augenhöhe verlassen wird und sich eine hierarchische Beziehung etabliert.

Sowohl „Hilfe zur Selbsthilfe“ als auch „Beratung ohne Ratschlag“ haben sich – obwohl weitverbreitet und gebräuchlich – als problematische Beschreibungen von Coaching erwiesen. Eine weitere Charakterisierung liefert Schein (1985). Er unterscheidet grundsätzlich zwischen Experten- und Prozessberatung, die hier auf Coaching übertragen werden. Bei näherer Betrachtung zeigt sich die Nähe zum sog. Funktionspendel, es wird jedoch auf den gelben Bereich verzichtet:

- Die **Expertenberatung** tritt mit der Philosophie an, dem Klienten einen klaren Rat zu geben. Der Klient kauft Entscheidungswissen ein, über das er selbst nicht verfügt. Der Berater verfügt über mehr Wissen und Erfahrung als sein Kunde; das impliziert ein Hierarchiegefälle (typisch: Arzt, Anwalt sowie andere Professionen). Solche Berater haben auch oft eigene Interessen (Umsatz, Wieder- und Zusatzkauf, Weiterempfehlung, Reputation); *Verkäufer* sind zumeist vertraglich gebunden und nicht neutral.
- Die **Prozessberatung** unterstellt, dass der Klient selbst Experte ist und potenziell über alle relevanten Informationen verfügt oder diese recherchieren kann. Der Berater maßt sich nicht an, es besser zu wissen als der Klient, er verhält sich daher inhaltlich weitgehend abstinert. Aber er konsultiert ihn mit seinem methodischen Wissen auf dem gemeinsamen Weg, eine gute Lösung zu finden. Er zeigt Optionen auf, vermehrt Perspektiven, reflektiert, simuliert – bewegt sich somit „auf Augenhöhe“ und gibt die Entscheidung immer wieder an seinen Klienten zurück. Die Lösung wird in Koproduktion gefunden, der Berater nimmt dabei die Funktion eines Katalysators ein. Eigene Interessen des Coachs sind nicht von der Hand zu weisen, es fehlt ihnen aber qua Rolle der verkäuferische Impetus. Daher ähnelt der Prozessberater eher einem neutralen *Makler*.

Auch Makler kommen allerdings nicht umhin, mit irgendetwas zu makeln. Sie müssen sich mit Inhalten beschäftigen. Sie können niemals völlig abstinert sein. Und es ist auch nicht so, dass Coaches den Coaching-Prozess alleine steuern. Klienten steuern auch, wie schon Loth (1998) bemerkt hat, der treffend von *Prozess(mit)steuerung* spricht. Fatzer, langjähriger Wegbegleiter des Vaters dieser Unterscheidung zwischen Experten- und Prozessberatung (Schein 1985/2004), kommentiert: „Der reine Prozessberater ist eine didaktische Illusion der Beraterszene. Jeder Prozessberater ist längst auch Experte in Kulturentwicklung, Führung, Karriere oder Strategieberatung“ (Fatzer 2009, S. 92). Daher kann auch diese Unterscheidung zwischen Experten- und Prozessberatung nicht trennscharf verstanden werden.

Schmidt-Lellek und Fietze (2018) legen die Argumentation Schreyögg's dar, „dass sich anspruchsvolle Formen des Coachings nicht in einer reinen Prozessberatung erschöpfen können, [weil] die Prozessberatung je nach dem Kontrakt, je nach der Fragestellung, je nach dem Klienten und je nach der Situation des Klienten durch Sequenzen von Expertenberatung – und in manchen Fällen sogar durch das Arzt-Patient-Modell angereichert werden [muss]“ (Schreyögg 2010, S. 130). Die Autorin rät „eine hohe Rollenvielfalt und Rollenvariabilität“ (Schreyögg 2015, S. 246) der Coaches an und erläutert diese auch an einem Fallbeispiel.

Wie kommen wir nun aus dem Dilemma zwischen Experten- und Prozessberatung heraus, ohne damit hilfreiche Unterscheidungen wieder zu verwischen und der Beliebigkeit zu verfallen? Lewin et al. (1939) folgend lassen sich die vorgestellten Konzeptionierungen analog zu den von diesen beschriebenen Führungsstilen sortieren:

- **autoritär:** Probleme werden vom Experten diagnostiziert und gelöst. Wir haben es hier mit Fremdhilfe (Therapeut, Schattenmanager) zu tun. Es fehlt die gemeinsame Augenhöhe und es besteht die Gefahr, dass sich Abhängigkeit entwickelt (Nicht ohne meinen Coach!). Vom Coach kann dies – seinem eigenen Selbstwert dienend – verbrämt werden: „Ich will ja nur Ihr Bestes“.

- **laissez faire:** *Hilfe zur Selbsthilfe* oder *Beratung ohne Ratschlag* mutieren tendenziell zu einer Verweigerung einer Hilfe, der Kunde wird potenziell allein gelassen (Selbsthilfe). Vom Coach kann auch dies rechtfertigend verbrämt werden: „Ich will Ihnen ja nichts aufdrängen“. Oder zynisch: „Es ist alles in Dir, Du musst es bloß herauslassen“.
- **demokratisch:** Coaching wird als Koproduktion verstanden. Der Coach setzt statt auf eine Defizit- auf eine Ressourcenorientierung und sieht sich als verantwortlich für eine hilfreiche Prozessgestaltung, die mit Loth (1998) *Prozess(mit)steuerung* genannt werden kann. Coaching geschieht partizipativ und iterativ.

Das Dilemma Selbst- vs. Fremdhilfe lässt sich folglich dialektisch als *Mithilfe* reformulieren. Oder leicht abgewandelt: Selbst- vs. Fremdbestimmung wird in *Mitbestimmung* aufgehoben. Wieder einmal – und nicht zum letzten Mal (Abschn. 6.7) – haben wir Coaching als Koproduktion bestimmt.

---

### 5.3 Coaching als Dienstleistung

Looss (2014) kritisiert die Bezeichnung Dienstleistung für Coaching, da sie zu geschäftlich klinge, und spricht stattdessen vom *Dialog* zwischen Coach und Klienten. Dass Coaching in der Tat eine Dienstleistung ist und als solche vermutlich besser konzeptioniert werden kann als von Looss vorgenommen, wird allgemein viel zu wenig wahrgenommen. Was kennzeichnet Dienstleistungen?

Sie sind im Bilde gesprochen das Gegenteil von Produkten. Produkte kann man anfassen, sie sind lager- und transportfähig. Dienstleistungen nicht. Dienstleistungen zeichnen sich durch *Intangibilität bzw. Immaterialität* aus. Coaching kann man nicht mit nach Hause nehmen. Man mag eine neue Idee oder Einsicht mitnehmen und erinnern. Aber man kann Coaching nicht abspeichern wie eine Datei und beizeiten wieder aufrufen (**Exkurs: Produkte sind bloß Dinge**).

#### **Exkurs: Produkte sind bloß Dinge**

Früher, als es noch keine Medien gab, verschwand das Erleben in der Erinnerung. Manchmal für immer. Über Medien konnte man das Erlebnis wieder aufrufen. Es wurde auch kollektiv in Liedern, Texten „gespeichert“, es wurde an Orte und Dinge geknüpft. Einfache Dinge bekamen so eine besondere Bedeutung, sie wurden aufgeladen mit Sinn, es wurde Sinn produziert. Doch der Sinn liegt nicht in den Dingen selbst, bspw. im Zauberstab, sondern in der Handlung (Performance) (Schönhagen 2008).

Später, mit der Entwicklung der Schriftkultur entstand eine neue Situation. Man konnte nun – über räumliche und zeitliche Distanzen hinweg – nachlesen, was andere erlebt hatten. Doch bald schon entspann sich der Disput, ob man auch richtig verstehen könne, was da Autoren gemeint hätten. Dies lässt sich sehr schön an der

Rezeption der Bibel über die Jahrtausende nachvollziehen: Will man sie wortwörtlich verstehen? Oder „nur“ metaphorisch? Oder auf welche andere Weise? (Webers 1993).

Die Revolution des Buchdrucks beschleunigte und verschärfte diese Debatte. Texte wurden zur Massenware. Immer mehr Menschen lernten lesen und schreiben. Rundfunk und Fernsehen wurden erfunden. Heute leben wir im Zeitalter der Digitalisierung. Wir haben Berichte nicht nur „schwarz auf weiß“, sondern wir können fotografieren und Videos aufnehmen, den flüchtigen Moment einfangen für die Ewigkeit ...

Doch was man da aufruft, wenn man sich bspw. den Konzertmitschnitt auf CD wieder anhört, ist nur ein Mitschnitt. Die Stimmung, die man seinerzeit live erlebt hat, das Raumklima, Gerüche, die Freunde, die ebenfalls dabei waren und mit denen man anschließend noch gefachsimpelt hat, all das ist dann nicht mehr 1:1 aktualisierbar. Selbstverständlich kann man auch CDs für Freunde „brennen“. Doch das sind lediglich Konserven. Produkte eben. Nackte Dinge.

Wenn solche Produkte erneut konsumiert werden, ist das aktuelle Erleben mehr als das Abhören der CD. Es findet in einem anderen Raum statt, in einer anderen Situation, es ist immer etwas anderes. Sie haben schon gesehen, was die Wahrnehmungspsychologie zum Thema Erinnern zu sagen hat (Abschn. 3.2). Daten sind bloß Daten. Erst wenn sie uns informieren, werden sie interessant. Wenn wir sie gebrauchen und in Beziehung setzen, können sie Wissen werden. Das große Missverständnis magischen Denkens besteht darin, diese Qualität den Dingen selbst zuzuschreiben. Doch den Sinn produzieren Menschen. Bei der Erstellung von Dienstleistungen ist das offensichtlich: es geht nicht ohne Dialog, ohne Koproduktion.

Die Werbeindustrie hat das schon längst verstanden: Produkte sind für sich betrachtet Menschen zu wenig, sie wollen aufgewertet werden. Sie sollen in einem erweiterten Nutzungsumfeld wahrgenommen werden. Sie müssen eine Geschichte erzählen und den Käufer mit in diese Geschichte verwickeln. Der Zauber, der – angeblich – in ihnen steckt, muss erlebbar werden. Die Kabarettistin Gabi Köster brachte diese Erkenntnis vor Jahren einmal so auf den Punkt: „Für die einen bin ich nur das Zückerchen, für die anderen die wahrscheinlich längste Praline der Welt!“

Wenn Looss also argumentiert, „die professionelle Arbeit wird zur austauschbaren Dienstleistung“ (Looss 2014, S. 1), muss ihm daher widersprochen werden. Denn *Coaching ist kein Produkt*, kein Ergebnis, man kann es nicht anfassen, es ist nicht lagerfähig, es vollzieht sich individuell und temporär in einer Interaktion. Busse (2015), differenziert *drei Arten* von Dienstleistungen:

- **Einfache Dienstleistungen als sachnahe „Arbeit für“:** Hier erbringt ein Produzent stellvertretend für einen Konsumenten eine Tätigkeit als Dienstleister (Haushaltshilfe, Autoreparatur).

- **Personenbezogene Dienstleistungen als „Arbeit für und an“:** Hier erbringt ein Produzent Tätigkeiten am Auftraggeber selbst, womit Grenzen der Intimität überschritten werden (Haarschnitt, Vermögensberatung).
- **Professionalisierte Dienstleistungen als „Arbeit für, an und mit“:** Hier erbringt ein Produzent Tätigkeiten mit dem Auftraggeber zusammen, der dadurch Koproduzent wird. Ebenso könnte man den Kunstbegriff „Prosument“ (Toffler 1983) nutzen – denn die Rollen Produzent und Konsument gehen in einander über (Psychotherapie, Coaching).

Wenn Coaching kein Produkt ist und nicht sein kann, auch wenn auf dem Markt solche Versuche unternommen werden, indem man – selbstredend mit „Künstlicher Intelligenz“ (was auch immer das sein soll) – das optimale Matching von Coaches mit Klienten über eineindeutige Kriterien verspricht, produziert dies etliche Schwierigkeiten. Produkte sind über Anforderungskataloge (Gewicht, Farbe, Features, Mindesthaltbarkeitsdatum) leicht vergleichbar. Die Qualität von Dienstleistungen aber nicht (Nerdinger 2018). Dies stellt für die Vermarktung von Coaching ein ernsthaftes Problem dar:

- Für Produkte gilt in Deutschland das *Produkthaftungsgesetz* (ProdHaftG). Der Kunde, der sich hierauf bezieht, darf sich im Zweifelsfall „dumm stellen“. Er wird gesetzlich geschützt und kann die Ware reklamieren, umtauschen, Geld zurückverlangen oder anderes. Käufer und Verkäufer beziehen sich auf klare Prüfkriterien der Qualität.
- Bei einer Dienstleistung gilt hingegen das *Uno-Actu-Prinzip*: Dienstleister und Kunde interagieren bei der Erstellung der Dienstleistung; *Produktion und Konsumption fallen zeitlich zusammen*. Der Kunde muss dem Dienstleister vertrauen, sich auf seine Erfahrung oder Empfehlungen verlassen. Eine passive Konsumentenhaltung nutzt dem Coaching-Klienten also nichts. *Der Klient ist kein Verbraucher, sondern Koproduzent*. Er bringt eigene Kompetenz und Engagement in den Prozess mit ein. Wenn er dies unterlässt, kann Coaching nicht stattfinden. Dann kann der Kunde aber auch nichts reklamieren. Der Dienstleister arbeitet nicht auf der Basis eines Werk-, sondern auf der eines Dienstvertrags, hat also grundsätzlich einen Vergütungsanspruch.

Doch nicht nur der Klient muss seine ganze Person in den Prozess mit einbringen, der Coach ebenfalls. Der Coach ist sich selbst ein „Werkzeug“. Und er muss sich selbst als „Versprechen“ verkaufen (Abschn. 10.4.2). Daher beziehen sich alle Anforderungen an die „Behandlung“ des Klienten und an die Gestaltung des Coaching-Prozesses auch auf den Coach. Dienstleistung ist Koproduktion.

Greif (2015) führt neben den genannten ersten beiden Aspekten drei weitere Prinzipien auf, die Coaching als Dienstleistung ausmachen:

1. „sehr hohe Intangibilität,
2. Untrennbarkeit (Uno-actu-Prinzip) und Ko-Kreation der Leistung,
3. hohe Heterogenität (Berücksichtigung der Individualität der Klienten),

4. strikte Vertraulichkeit und

5. relative Unabhängigkeit von Auftraggeber/Kostenträger und Dienstleistungsnehmer“  
(Greif 2015, S. 62)

Coaching unterscheidet sich damit sehr klar, so Greif, von den meisten anderen Dienstleistungen (z. B. Autoinspektion in der Werkstatt, Haarschnitt beim Friseur, Kinderbetreuung in der KiTa).

Busse, der Coaching als professionalisierte Dienstleistungen versteht, konstatiert aber potenzielle Missverständnisse sowie Konflikte und würdigt damit immerhin ein Anliegen von Looss (2014). Denn prinzipiell sind beide Beteiligte, Klient und Coach, in doppelten Rollen unterwegs, „da nämlich der Ratsuchende in einer Person Kunde und Klient und der Berater zugleich Verkäufer sein muss“ (Busse 2015, S. 7). Dies kann Verwicklungen produzieren, bspw. zieht sich der Klient auf seinen Kundenstatus zurück, weil ihm eine bestimmte Intervention nicht passt, oder umgekehrt „verschont“ der Coach den Klienten mit einer Intervention, um den Klienten nicht als Kunden zu verlieren. Der „Grundwiderspruch zwischen beraterischer Funktions- und Strukturlogik“ (Busse 2015, S. 7) ist prinzipiell nicht aufhebbar. Was man kann (muss, sollte): ihn thematisieren, um ihn bearbeitbar zu machen, zu halten. Schon Jonas et al. (2007) verweisen auf diesen Zusammenhang des strategischen Verhaltens, den sie anhand der *Principal-Agent-Theorie* darstellen.

So purzelt uns erneut das Thema *Rolle* (Abschn. 5.1.4) vor die Füße. Mit der Charakterisierung von Coaching als Dienstleistung haben wir das Prinzip Koproduktion als unabdingbar definiert. Es stellt sich nun die Frage, ob und wie sich damit die Abgrenzung gegenüber Training und Beratung (Abschn. 1.4) darstellen lässt? Findet dort nicht ebenfalls Koproduktion statt?

In der Tat lässt sich so argumentieren. Bachmann (2012) konzipiert jedoch eine rollentheoretische Unterscheidung zwischen Coaching, Training und Organisationsberatung: Organisationen definieren Rollen, Personen übernehmen diese Rollen und interpretieren sie – aufgrund ihrer individuellen Bedürfnisse, Werte und Einstellungen. Dies führt zu mehr oder weniger offensichtlichen und gravierenden Konflikten. Die Bearbeitung dieses Konflikts kann schwerpunktmäßig – Mischformen sind ebenfalls möglich – unterschiedlich erfolgen: Im Fokus stehen entweder

- die Person (Coaching),
- die Rolle (Training) oder
- die Organisation (Organisationsberatung).

„Die Wirksamkeit aller drei Formate hängt davon ab, welche Konflikte zwischen den drei Elementen (Organisation, Rolle, Person) bestehen. Kurz gesagt: Mit Coaching oder Training kann man keine Organisation entwickeln, mit Training oder OE-Projekten keine Identifikation beziehungsweise Rollenübernahme wieder herstellen und mit Coaching und

OE-Projekten kein Rollenverhalten und keine Kompetenzen erarbeiten und ausbauen.“ (Bachmann 2012, S. 40).

Wenn wir an dieser Stelle zurückblicken auf die zu Beginn dieses Buchs versammelten Coaching-Definitionen (Abschn. 1.1), fällt auf, dass zwei Definitionen die soeben herausgearbeitete Rollenspezifikation explizit enthalten:

- „Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexion (...) zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung“ (Greif 2008, S. 59).
- „Im Dialog zwischen Coach und Klient werden Reflexions- und (Selbst-)Erfahrungsräume eröffnet und Klärungsprozesse initiiert“ (RTC 2015, S. 2).

Erst in einer Konzeptionierung von Coaching als Dienstleistung werden Unterschiede zu Training offensichtlich, die einen qualitativen Unterschied offenbaren: Wenn auch beide sich als eine Mischform von Experten- und Prozessberatung verstehen lassen, so tendiert Training doch stärker zur Expertenberatung, weil eine klare Zielerreichung (Rollenperformanz als Outcome) intendiert wird. Wenn Coaching und Training als Dienstleistung Koproduktion verlangen, so unterscheidet sich diese jedoch in der Ausprägung:

- Training lässt sich als *personenbezogene Dienstleistung* („Arbeit für und an“) konzipieren, als Arbeit an der Rolle. Hier reicht Mitmachen, auch ohne Überzeugung.
- Coaching lässt sich als eine *professionalisierte Dienstleistung* („Arbeit für, an und mit“) verstehen. Denn Coaching ohne Koproduktion kann nicht funktionieren. Der Klient muss nicht nur seine Kompetenzen einbringen, sondern auch seine Person (Ziele, Werte).

Weil es im Coaching um die Person geht, um deren Sinnerleben, benötigt Coaching den geschützten Rahmen (Vertraulichkeit), die hohe Individualität im Vorgehen und die Ergebnisoffenheit. All dies ist im Training, erst recht in der Organisationsberatung, in dem Ausmaß nicht nötig, oft auch nicht gewollt oder sogar hinderlich.

## Zusammenfassung

Im Zusammenhang mit der Charakterisierung von Coaching sticht der häufige Gebrauch paradoxer Formulierungen ins Auge: „Haltung“, „Hilfe zur Selbsthilfe“, „Beratung ohne Ratschlag“ und „Prozessberatung“. Diese Konzepte erweisen sich bei näherer Betrachtung als ambivalent oder wenig angemessen. Coaching lässt sich als professionelle Dienstleistung konzipieren. Damit erweist es sich eindeutig als Koproduktion – ganz so, wie dies im systemischen Denken schon lange konzipiert wird.

## Literatur

- Bachmann, T. (2012). Coaching? Training? Organisationsentwicklung? *wirtschaft + weiterbildung*, 25(3), 38–40.
- Bateson, G. (1970/1981). Form, Substanz und Differenz. In G. Bateson (Hrsg.), *Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven* (S. 576–597). Frankfurt: Suhrkamp.
- Busse, S. (2015). Coaching als Dienstleistung? – Stolpersteine beim Verständnis einer professionalisierungsbedürftigen Beratungsleistung – Eine Replik auf den Beitrag von Wolfgang Looss. *Profile. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt*, 8(3), 1–8.
- Dyllick, T. (2018). Turning Duty into Joy! Selbstregulation mit Motto-Zielen mit dem ZRM-Online-tool. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 25(2), 161–168. <https://doi.org/10.1007/s11613-018-0543-7>.
- Fatzer, G. (2009). *Perspektiven. Organisationsentwicklung*, 28(2), 92.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. (2015). Evaluation von Coaching: Eine schwer zu bewertende Dienstleistung. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach* (S. 47–69). Wiesbaden: Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-08172-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-08172-0_3).
- Greif, S., Schmidt, F., & Thamm, A. (2012). Warum und wodurch Coaching wirkt. Ein Überblick zum Stand der Theorieentwicklung und Forschung über Wirkfaktoren. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 19(4), 375–390. <https://doi.org/10.1007/s11613-012-0299-4>.
- Jonas, E., Kauffeld, S., & Frey, D. (2007). Psychologie der Beratung. In D. Frey & L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie (Enzyklopädie der Psychologie, D/III/6)* (S. 283–324). Göttingen: Hogrefe.
- Königswieser, R., & Hillebrand, M. (2006). Haltung in der systemischen Beratung. In N. Tomaszek (Hrsg.), *Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen. Ein Handbuch* (S. 74–82). Heidelberg: Carl-Auer.
- Krämer, S. (2015). *Die Haltung in der Beratung* (Masterarbeit). Köln: Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen, Abteilung Köln. <https://kidoks.bsz-bw.de/files/1169/Druckversion+Master+Haltung.pdf>. Zugegriffen am 01.09.2019.
- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit*. Göttingen: Hogrefe.
- Kühl, S. (2006). Die Supervision auf dem Weg zur Profession? Professionalisierung im Spannungsfeld zwischen Expansionsbestrebung und Selbstbescheidung. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 13(1), 5–18. <https://doi.org/10.1007/s11613-006-0002-8>.
- Kühl, S. (2018). Rollen als Grundlagenthema im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 495–502). Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7\\_57](https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7_57).
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–301. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>.
- Looss, W. (2014). „Coaching als Dienstleistung“ und die semantischen Stolpersteine in ungewohnten Subkulturen. *Profile. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt*, 7(2), 1–8.
- Loth, W. (1998). *Auf den Spuren hilfreicher Veränderungen. Das Entwickeln Klinischer Kontrakte*. Dortmund: modernes Lernen.
- Lukesch, H. (2016). Maria Montessori. Marginalien zu einer pädagogischen Diskussion. In B. Wisniewski & A. Schöps (Hrsg.), *Pädagogen auf Abwegen: Ideen, Ideale und Irrungen großer Schulreformer* (S. 135–154). Baltmannsweiler: Schneider.
- Musil, R. (2014). *Der Mann ohne Eigenschaften I: Erstes und Zweites Buch*. Reinbek: rororo.

- Nerdinger, F. (2018). Qualität der Dienstleistung ‚Coaching‘. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 475–483). Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9\\_54-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_54-1).
- Pelzer, K. (2011). Systemische Haltung und Balance. In H. Schindler, W. Loth & J. von Schlippe (Hrsg.), *Systemische Horizonte* (S. 39–48). Göttingen: V&R.
- Pörksen, B. (2013). Abschied von der Paukmaschine: Die Idee einer konstruktivistischen Universität. *Lernende Organisation*, 72, 27–40.
- Radatz, S. (2008). *Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen*. Wien: Institut für systemisches Coaching und Training.
- Röckelein, C. (2017). Persönlichkeitsdidaktik und Coaching. Was macht Haltungsbasiertes Coaching aus. *Coaching-Magazin*, 10(2), 22–26.
- Röckelein, C., & Welge, K. (2010). Haltung im Coaching. *Coaching-Magazin*, 3(2), 18–21.
- Rogers, C. (1981). *Der neue Mensch*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- RTC (Hrsg.). (2015). *Profession: Coach. Ein Commitment des Roundtable der Coachingverbände*. <http://www.roundtable-coaching.eu/wp-content/uploads/2015/03/RTC-Profession-Coach-2015-03-19-Positionspapier.pdf>. Zugegriffen am 01.09.2019.
- Sanguinetti, C. (2015). ‚The Volunteerist‘: *Is voluntourism doing more harm than good?* (Online-Video). <https://youtu.be/EI6iOaAP4SQ>. Zugegriffen am 01.09.2019.
- Schein, E. H. (1985/2004). *Organizational Culture and Leadership* (3. Aufl.). San Francisco: Jossey-Bass.
- von Schlippe, A. (2015). Systemisches Denken und Handeln im Wandel. *Kontext*, 46(1), 6–26.
- Schmidt-Lellek, C., & Fietze, B. (2018). Professionalisierung im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 457–465). Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7\\_52](https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7_52).
- Schönhagen, P. (2008). Gesellschaftliche Kommunikation im Wandel der Geschichte. In B. Batinic & M. Appel (Hrsg.), *Medienpsychologie* (S. 45–76). Heidelberg: Springer.
- Schreyögg, A. (2010). Ist Coaching reine Prozessberatung oder sind hier auch andere Beratungsmodelle relevant? *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 17(2), 119–132. <https://doi.org/10.1007/s11613-010-0185-x>.
- Schreyögg, A. (2015). Die potenzielle Rollenvielfalt des Coachs. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach* (S. 245–256). Wiesbaden: Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-08172-0\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-658-08172-0_15).
- Schulte, T. (2015). *Leistung und Leichtigkeit. Das wahre Potenzial von Organisationen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Stölzel, T., & Wagner, U. (2018). Selbstreflexivität – Annäherungen an eine zentrale Haltung. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 25(4), 501–514. <https://doi.org/10.1007/s11613-018-0581-1>.
- Toffler, A. (1983). *Die dritte Welle, Zukunftschance. Perspektiven für die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts*. München: Goldmann.
- Weber, J., & Storch, M. (2018). Motivation und Zielbindung mit Motto-Zielen im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 391–399). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7\\_44](https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7_44).
- Webers, T. (1993). Medien. In S. Dunde (Hrsg.), *Wörterbuch der Religionspsychologie* (S. 196–205). Gütersloh: Reinhard Mohn.
- Wesseln, G. (2017). *Hilfe zur Selbsthilfe – ein Dilemma in der Auftragsklärung zum Coaching? Eine explorative Studie* (unveröff. Bachelorarbeit). Köln: Hochschule Fresenius.
- Wolff, U. (2012). Anwendungsbereiche. In DBVC (Hrsg.), *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC* (4., erw. Aufl., S. 21–26). DBVC: Osnabrück.



## Schlüsselwörter

Akademisierung · Ethik · Instrumentalisierung · Pool · Professionalisierung · Qualitätsmanagement · Supervision · Verbände · Weiterbildung · Zertifizierung

- **Überblick** Manche Coaches fühlen sich vom Markt nicht ernstgenommen. Potenziellen Kunden fällt es schwer einzuschätzen, was Coaching sein soll und wofür es nützlich sein kann. Es mangelt auch nicht an der Wahrnehmung von Konkurrenz (Therapie, Consulting, Training), mit der man verglichen/verwechselt wird. Immer wieder werden in Diskussionen unter Coaches „alte“ Fragen aufgeworfen: Warum ist der Begriff Coach nicht gesetzlich geschützt? Muss man nicht eine Zertifizierung haben, um auf dem Markt eine Chance zu haben? Sollte nicht auch eine Weiterbildungspflicht für Coaches eingeführt werden?

## Lernziele

- Sie können die beiden Modi der Marktschließung, Professionsbildung und Professionalisierung, erklären.
- Sie können darlegen, welche Professionalisierungsstrategien im Coaching verfolgt werden und warum sich Coaching in einem Professionalisierungsdilemma befindet.
- Sie können darlegen, was Loebbert unter „Coaching als Praxis der Freiheit“ versteht.

Seit der ersten *Coaching-Umfrage Deutschland* liest man, Coaching sei kein „richtiger“ Beruf, eher eine Teilzeitbeschäftigung (Middendorf 2004). Es reicht offenbar

nicht aus, gute Arbeit zu leisten, sie muss auch gut verkauft werden und Anerkennung finden. Somit fällt in diesem Zusammenhang meist das Stichwort Professionalisierung. Schmidt-Lellek konstatiert, dass der umgangssprachliche und wissenschaftliche Sprachgebrauch nicht deckungsgleich ist: „So wird der Begriff ‚Profession‘ häufig mit ‚Beruf‘ gleichgesetzt oder ‚Professionalität‘ schlicht mit fachlicher ‚Kompetenz‘“ (Schmidt-Lellek 2006, S. 183). Dies sorgte für Verwirrungen.

## 6.1 Die alte Welt der klassischen Professionen

Professionen sind zunächst von „anderen“ Berufen (Produzierendes Gewerbe, Handwerk, Handel) abzugrenzen (Box: [Arbeit, Beruf, Profession](#)). Denn die klassischen Professionen – Priester, Arzt, Jurist, Lehrer – nehmen eine gesellschaftliche Sonderrolle ein. Diese lässt sich einerseits durch ihren *Dienstleistungscharakter* (Abschn. 5.3) spezifizieren, andererseits fällt auf, dass der Staat bzw. Kirchen deren Tätigkeitsfeld politisch begründet institutionalisieren, regulieren und überwachen – und damit (tendenziell) marktfern halten. In den Worten Kühls: „Weil das medizinische, seelsorgerische, rechtliche, erzieherische, therapeutische oder sozialpädagogische ‚Rumwerkeln‘ am Menschen für diesen einschneidende Konsequenzen haben kann, besteht ein gesellschaftliches Interesse, diese Tätigkeiten einer speziell ausgebildeten, auf das Gemeinwohl verpflichteten und sich selbst kontrollierenden Gruppe von Personen zuzuweisen“ (Kühl 2006, S. 8).

### Arbeit, Beruf, Profession

Birgmeier (2006) unterscheidet aus berufssoziologischer Sicht:

- *Arbeit* meint grundsätzlich diverse Tätigkeiten, (auch ehrenamtliche) Arbeit, Haus- und Freizeitarbeit.
- *Beruf* beschreibt eine Tätigkeit, die in einem gesellschaftlich organisierten Kontext erbracht und auf dem Arbeitsmarkt gegen Bezahlung geleistet wird.
- *Profession* meint eine spezielle Ausprägung gehobener beruflicher Tätigkeit, die mit einem Expertenstatus, einem Berufsethos, einer berufsständischen Organisation sowie mit gewissen Entscheidungskompetenzen (Handlungsmonopol) verbunden ist.

Schmidt-Lellek (2006) nennt *zehn Merkmale* einer Profession:

- **Verantwortungsvolle Arbeit am Menschen:** personenbezogene, immaterielle Dienstleistung.
- **Mitwirkung des Klienten:** Koproduktion zwischen Professionellem und Klienten.
- **Eine Lizenz:** auf einer theoretisch fundierten (akademischen) Ausbildung basierend.
- **Ein gesellschaftliches Mandat:** Monopolisierte Stellung zwischen Staat und Markt.

- **Applikation des Wissens:** Eine individualisierte „Übersetzungsarbeit“ von Fachwissen auf den Einzelfall.
- **Ethikkodex:** Dessen Verletzung kann zu einem Ausschluss aus der Profession führen.
- **Berufsverband:** Eine selbstverwaltete Organisation der Professionsangehörigen.
- **Fachautorität und Prestige:** Exklusive Entscheidungskompetenzen (Handlungsmonopol).
- **Spezifika:** berufliche Rollenmuster, Karrieregänge, Statuspassagen.
- **Finanzielle Unabhängigkeit:** Verbeamtung oder Gebührenordnungen.

Allerdings haben sich solcherlei Merkmale im Laufe des Modernisierungsprozesses relativiert. Hierfür lassen sich folgende Gründe aufführen:

- **Liberalisierung:** Der Staat hat sich aus etlichen Bereichen zurückgezogen (Deregulierung), zunehmend regelt der Markt das Angebot.
- **Informationsexplosion:** Das exklusive Machtmonopol der Experten ist im Internetzeitalter nur noch relativ, selbst Expertenwissen ist heute leicht verfügbar.
- **Kultureller Wandel:** Statt standardisiertem Fachwissen wird heute Flexibilität in Denken und Handeln statt Dogmatik als professionelle Kompetenz erwartet.

Die Welt hat sich deshalb auch für die alten, privilegierten Professionen verändert:

- Die Kirchen verlieren Mitglieder und Glaubwürdigkeit, zahlreiche neue religiöse Bewegungen sind auf dem Markt. Die herausragende und sakrosankte Stellung von Priestern, Geistlichen und Pfarrern, die noch vor Jahrzehnten galt, ist heute – auch schwer beschädigt durch zahlreiche Missbrauchsskandale – nicht mehr gegeben.
- Ärzte müssen mit allerlei (finanziellen) Anreizen von der Ausreise in lukrativere Staaten oder dem Anheuern bei der Pharmaindustrie abgehalten oder von den Städten aufs Land gelockt werden, zugleich ermöglicht man ihnen die für sie lukrativere Behandlung von Privatpatienten.
- Der unregulierte Zugang zur Juristenausbildung hat unter diesen einen starken Wettbewerb entfacht. Auch für diese Profession eröffnen sich lukrative Arbeitsfelder in der Privatwirtschaft.
- Die Verbeamtung als Lehrer ist angesichts verkrusteter Strukturen in Schulen, ideologischen Grabenkämpfen, teilweise aggressiven Kindern und sog. Helikopter-Eltern, Berichten über hohe Burnout-Quoten unter Lehrern sowie ausgeprägten Lehrermangel bspw. in Grundschulen für viele nicht mehr attraktiv.

Interdisziplinäre Zusammenarbeit, multiprofessionelle Perspektiven, Relativierung alter Gewissheiten prägen den aktuellen gesellschaftlichen Diskurs. Damit wird es zunehmend notwendiger, sich in der *Selbstreflexion* und im *Austausch* mit anderen zu üben. Was Vor- und Nachteile mit sich bringt: „Ein dogmatisiertes bzw. standardisiertes Wissen, das einer ‚Verhinderung von Scharlatanen‘ dienen soll, kann nämlich auch eine ‚Verhinderung von In-

novationen‘ zur Folge haben“ (Schmidt-Lellek 2006, S. 188). Coaching, so zeigt der Autor auf, befindet sich dabei in einem ethischen Spannungsfeld. Eine *Instrumentalisierung des Coachings* (Abschn. 6.8.4) droht tendenziell von allen beteiligten Seiten:

- Der *Coach* reduziert durch subjektive Willkür die Klienten-Autonomie.
- Die *Organisation* versucht, den Klienten mittels Coaching gefügig zu machen oder ihn „mental zu überwachen“.
- Der *Klient* benutzt das Coaching zur Bestätigung oder Immunisierung seines eigenen Denkens und Handelns.

Professionalität benötigt daher die Anbindung an Theorie, Supervision, Berufskodex sowie das Gemeinwohl.

---

## 6.2 Die Professionalisierung der Professionalisierer

Interessanterweise haben zentrale Funktionen in Organisationen – z. B. Manager oder Organisationsberater – keine Prozesse der Professionsbildung erlebt, konstatiert Kühl (2008). Dies scheint, so der Autor, bei Coaching und Supervision, deren Anliegen die Professionalisierung von Menschen in der Arbeitswelt ist, anders zu sein. Als Erklärung führt er ins Feld: „Sie unterscheiden sich von den Ansätzen der betriebswirtschaftlichen Expertenberatung und der Organisationsentwicklung dadurch, dass der Ansatzpunkt nicht vorrangig die Organisation, sondern die Person in der Organisation ist“ (Kühl 2008, S. 263). Das „Rumwerkeln am Menschen“ (Kühl 2006, S. 8) erscheint ihm ein besonders sensibler Bereich zu sein, so dass er hiervon eine *Professionalisierungsbedürftigkeit* und wenige Zeilen später gleich einen Professionalisierungsdruck ableitet.

Was nicht unmittelbar einleuchten muss, denn Entscheidungen von Managern oder Veränderungen, die Organisationsberater verursachen, können gleichfalls stark personell wirken. Grundsätzlich unterscheidet sich der Einkauf eines Coachs auch nicht von dem eines IT-Experten, führt Kühl (2008) sogar selbst an. Übersehene psychotherapeutische Indikationen bei Mitarbeitern oder die Gefahr einer Unterwanderung durch Sekten erscheinen ihm aber im Vergleich zu Backdoor-Technologien in der IT offenbar deutlich wichtiger zu sein. Doch das *Scharlatanerieproblem* (Kühl 2008) ist nicht exklusiv ein Problem der Coaching-Branche, es beschäftigt alle klassischen Professionen als Schattenproblematik, ist doch die Abgrenzung gegen andere Gruppen deren Existenzbedingung. Warum wird es von Kühl gerade mit Blick auf Coaching so hervorgehoben? Ist Wirtschaftsspionage oder -kriminalität etwa weniger gravierend? Es ist in diesem Zusammenhang höchst interessant zur Kenntnis zu nehmen, dass es in Deutschland bislang keine Legaldefinition von Wirtschaftskriminalität gibt. Die Polizei bedient sich bei der Zuordnung von Straftaten zur Wirtschaftskriminalität des Katalogs von § 74c Abs. 1 Nr. 1 bis 6b des Gerichtsverfassungsgesetzes (GVG). Deutschland ist eines der weltweit letzten Länder, das dem Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption (UNCAC) beigetreten ist (2014). Warum also soll gerade Coaching das gravierende Problem sein?

Wenn Kühl mit der Unterscheidung unterschiedlicher Dienstleistungsarten (Abschn. 5.3) und der damit verbundenen Nähe (für, an, mit dem Menschen) argumentiert hätte, wäre seine Argumentation stichhaltiger gewesen. Dann hätte er mit Scham begründen können, warum eine misslungene Autoreparatur für Menschen vermutlich weniger Selbstwert verletzend erlebt wird als ein misslungener Coaching-Prozess.

Doch jenes ungelöste Scharlatanerieproblem – *die Branche schaffe es nicht*, „*schwarze Schafe*“ zu identifizieren und auszuschließen – erscheint Kühl als archimedischer Punkt, um der Coaching-Branche eine mangelnde Professionalität zu attestieren. Der Branche gelinge es nicht, sich zu professionalisieren und klare Standards zu setzen (Box: [Professionsbildung und Professionalisierung](#)).

#### Professionsbildung und Professionalisierung

Kühl (2008) unterscheidet *zwei Modelle* der Marktregulierung:

- **Professionalität im engeren Sinne:** Akademisierung, Standardisierung, Regulierung. Der Professionelle unterwirft sich den durch eine Profession festgelegten Standards („klassische“ Professionsbildung durch Institutionalisierung).
- **Professionalität im weiteren Sinne:** Der Professional entwickelt weitgehend individuell und möglichst wenig durch externe Normen eingeschränkt Vorstellungen von Professionalisierung auf der Basis einer Selbstverpflichtung („moderne“, marktgetriebene Professionalisierung).

Beide Modelle – Professionsbildung oder Professionalisierung – koexistieren häufig in neuen Berufsfeldern, so auch im Feld von Supervision und Coaching. „Ob sich ein eher an breiter Professionalisierung oder ein eher an enger Professionsbildung orientierter Ansatz in der personenzentrierten Beratung durchsetzen wird, ist zurzeit nicht abzusehen“ (Kühl 2008, S. 282).

---

## 6.3 Professionalisierungsstrategien im Coaching

Die von Schmidt-Lellek (2006) benannten *zehn Merkmale* einer Profession (Abschn. 6.1) im Hinterkopf, lohnt der Blick darauf, wie sich Coaching am Markt positioniert hat.

### 6.3.1 Coaching-Verbände

Das Spektrum der Coaching-Verbände ist recht breit und die Grenze zwischen Marketingzirkel und „berufsständischer“ Vertretung erscheint fließend (Fritsch 2010). Hier wären insbesondere die Abgrenzungs- bzw. Vereinnahmungsstrategien zu betrachten, die wir schon dargelegt haben (Abschn. 1.4).

Der *Roundtable der Coaching-Verbände* (RTC) wurde 2005 auf Initiative des Deutschen Bundesverbands Coaching – DBVC gegründet. Er verzeichnet aktuell 17 (Fach-

und Berufs-)Mitgliedsverbände und hat das Ziel des regelmäßigen Austauschs und der Professionalisierung. Der RTC veröffentlichte im Jahr 2015 einen einheitlichen Standard für professionelles Coaching (RTC 2015). Man mag das als einen ersten Schritt hin zu einem gemeinsamen Auftritt betrachten.

### 6.3.2 Coach-Pools

Wenn schon die Coach-Branche es nicht schafft, klare Standards bzgl. Aus- und Weiterbildung, Ethik etc. zu etablieren („Selbstkontrolle der Leistungserbringer“), befinden sich die einkaufenden Personalentwickler ebenfalls in einem Dilemma: „Einerseits gewinnt die Personalentwicklung aufgrund der mangelnden Professionsbildung im Coaching bei deren Auswahl an Einfluss“ (...). „Andererseits ist die Personalentwicklung (...) selbst wenig professionalisiert“ (Kühl 2008, S. 272).

Somit lenkt Kühl den Blick auf die Nachfrageseite und damit auf die Kompetenz jener „Gatekeeper“, die solche, grundsätzlich fragwürdigen Dienstleister ins Unternehmen lassen: *Die Personalentwickler*. Ihre Einkaufskompetenz sei oft nicht genügend entwickelt. Sie verließen sich nur zu häufig auf bloße Kompetenzvermutungen (Webers 2013). Allerdings hätten sie mit der Etablierung sog. Coach-Pools *ein Kanalisierungsinstrument* geschaffen. Hierbei handele es sich um Listen oder Datenbankeinträge von Coaches, mit denen (teilweise exklusiv) kooperiert würde. Gerade in größeren Unternehmen würde *ein Auswahlverfahren* implementiert, das der Aufnahme in einen solchen Pool vorausgehe (Abschn. 15.2.2).

### 6.3.3 Zertifizierungen

Eine weitere Strategie zur Marktregulation eröffnet sich über Zertifizierungen. Sie dient beiden Seiten zur *Legitimation*. Im Gegensatz zur Szene der Supervisoren, die durch große nachfragende Organisationen (Wohlfahrtsverbände) oligopolartig strukturiert ist, ist die Coaching-Szene wesentlich heterogener strukturiert: Ein diverses Feld an Unternehmen aller Größenordnungen auf der einen Seite; auf der anderen: „Ausgebildete Psychoanalytiker, die über 20 Jahre Erfahrung in Unternehmen haben, ehemalige Führungskräfte mit einem Crashkurs von lediglich sieben mal zwei Tagen, Sporttrainer, die Führungskräfte jetzt nicht mehr nur in körperlicher, sondern auch in geistiger Fitness betreuen wollen, Personen, die direkt nach dem Studium mit einem Beratungsangebot an Unternehmen herantreten, etablierte Trainer, die ihr Angebot auf Beratungen unter vier Augen ausweiten“ (Kühl 2008, S. 280). Sich hier auf einen Minimalkonsens an Anforderungen zu einigen, ist nicht so leicht; was sich eben auch in der großen Anzahl an unterschiedlichen Verbänden spiegelt.

Wenn Verbände ihre Mitglieder zertifizieren, organisieren sie deren Legitimation. Jene sind dann nicht mehr Einzelunternehmer auf einem weiten Markt, sondern *Teil von etwas*

*Größeren*, einer Community. Problematisch wird dies allerdings, wenn von der Nachfrageseite her erkannt wird, dass sich Coaches – à la Münchhausen – selbst zertifizieren (Kühl 2008). Die ehemalige Geschäftsführerin der Volkswagen Coaching GmbH, danach befragt, ob sie ein Zertifikat beeindruckt hat oder es ihr Arbeit abgenommen habe, gibt sich da nüchtern: „Die Kriterien, nach denen sich die Leute in die Verbände sortieren, sind übrigens teilweise recht pragmatisch, habe ich festgestellt. (...) Die jungen Coach-Anwärter beobachten diesen Markt primär unter Preisgesichtspunkten: Wo bekomme ich mein Zertifikat am günstigsten? Doch was soll ich als Einkäuferin dann mit einem solchen Zertifikat anfangen? Einmal abgesehen davon, dass ich diese ganzen Verbandsabkürzungen schon gar nicht auseinanderhalten kann. ‚Diese Wurst ist DLG-prämiert‘, das sagt mir etwas. Und wo ist das Alleinstellungsmerkmal in der Coaching-Szene?“ (Kaul und Webers 2009, S. 14).

Jenseits der Verbände versuchen weitere Zertifizierungs- und Auditierungsagenturen mit begrenzter Wirkung den Markt zu strukturieren – bspw. über eine *Normungsinitiative* (Gerhardt und Webers 2005). Übersehen wird bei solchen Legitimierungsinitiativen (Parole: zertifiziert = gut), dass dieser Ansatz grundsätzlich zu kurz greift (Abschn. 14.2). In Anlehnung an DIN 33430 müssen bei *drei Qualitätsdomänen* ineinandergreifen: *Organisationsqualität* (professionelle Rahmung aufseiten der Organisation), *Produktqualität* (angemessener Methodeneinsatz), *Personenqualität* (Kompetenz des Coachs). Der enggeführte Fokus auf Zertifikate (Personenqualität) scheint überwiegend *State of the Art* zu sein (DBVC 2013), er übersieht aber, welche weiteren Faktoren für ein professionelles Coaching essenziell sind. So kann bspw. mangelhafte Unterstützung auf Organisationsseite oder sogar die Instrumentalisierungsabsicht den Coaching-Erfolg ebenso massiv in Frage stellen wie Limitierungen bei der Coaching-Architektur (Abschn. 7.2) und dem Einsatz von Methoden (Kap. 9).

### 6.3.4 Gesetzliche Regelungen und Markenschutz

Ein Interesse des Staates an einem Coaching-Berufsrecht in Deutschland ist nicht festzustellen. Voraussetzung eines solchen Gesetzes wäre eine staatlich anerkannte oder wissenschaftlich fundierte Ausbildung zum Coach. Coaching ist aber eine Weiterbildung. Diese ist Privatsache. Die Regelung der Gewerbeordnung in Österreich gilt als gescheitert, da Coaching und Supervision zwar als freies Gewerbe gelten, sich damit aber ein gesetzlicher Widerspruch zu den stark reglementierten Tätigkeiten der Lebens- und Sozialberatung, der Unternehmensberatung sowie der Psychotherapie ergibt. Eine europaweite Erhebung konstatiert, „dass SupervisorInnen & Coaches in einem mehrheitlich gesetzlich nicht geregelten Gewerbe tätig sind“ (Anger und Schober 2014, S. 50). Daher sprechen die Autoren auch von einer rechtlichen Grauzone.

Man kann den Begriff Coach aber nicht schützen lassen, wie das etliche Zeitgenossen gerne sähen. Denn dies müsste markenrechtlich geschehen. Wichtige Voraussetzung für

die Schutzfähigkeit einer jeden Marke ist deren Unterscheidungskraft. Sog. *generische* Begriffe sind nicht schützensfähig (§ 8, Abs. 1, Ziff. 1 Markengesetz). Coach ist ein solcher generischer Begriff. Man kann zwar „Apfel“ als Marke für Computer schützen lassen, aber nicht für Äpfel. Sonst würde ein Marktteilnehmer ein Monopol erwerben und den Markt dominieren können. Zudem würden diverse andere Rechte (z. B.: freie Berufswahl) eingeschränkt. Schützensfähig ist allerdings „Senior Coach (DBVC)“, weil sich diese Marke aufgrund einer klaren Spezifikation (Aufnahme- bzw. Anerkennungskriterien des Vereins) von anderen Marken unterscheidet.

### 6.3.5 Ethik-Kodizes

Einige Coach-Verbände – wie bspw. der DBVC – haben Ethik-Kodizes aufgestellt. „Mit diesem Ethik-Kodex soll eine Verbindlichkeit nach innen und außen entstehen und eine Professionsethik wirksam werden, die im Markt Orientierung gibt und sich im täglichen Handeln zeigt“ (Spreckelmeyer et al. 2012, S. 39). Professionalität stützt sich hier auf anthropologischen Grundaussagen, die in Handlungsmaximen übersetzt werden ([Case Study: Ethik-Kodex](#)).

Meier (2012) stellt fest, dass Coaches, auch wenn für sie kein gesetzliches Berufsrecht existiert, sie als Mitglieder von Vereinen, die sich verpflichtende Ethik-Regeln geben haben, sich dennoch an diese halten müssen, und zwar aufgrund des Vereinsrechts (§§ 21 ff.

#### Case Study: Ethik-Kodex: Menschenbild und ethisches Grundverständnis der Coaches im DBVC (Spreckelmeyer et al. 2012, S. 39 ff.)

Der Kodex gliedert sich in drei Ebenen: (1) ein allgemeines anthropologisches Prinzip, (2) Folgerungen für das Coaching und das ethische Grundverständnis der Coaches, (3) Handlungsmaximen für die Praxis. Die Darstellung beschränkt sich hier (auszugsweise) auf die ersten beiden Ebenen.

- **Weltbezogenheit des Menschen:** Der Fokus im Coaching liegt auf dem Menschen in all seinen Lebensbezügen.
- **Würde der Person:** Eine Ebenbürtigkeit gilt in einem übergreifenden existenziellen Sinne, auch wenn die Beratungsbeziehung eine Asymmetrie impliziert (der professionelle Berater hat einen Steuerungsauftrag).
- **Der Mensch als dialogisches Wesen:** Als professionelle „Arbeit am Menschen“ fördert Coaching die Dialogbereitschaft und -fähigkeit des Klienten und stellt selbst ein Modell für dialogisches Handeln dar.
- **Nicht-Reduzierbarkeit des Menschen:** Coaching dient dazu, sowohl die Funktionsfähigkeit des Klienten zu fördern als auch den Wert seines Menschseins zu reflektieren und zu stärken.
- **Entwicklungsoffenheit des Menschen:** Der Coach trägt in der Beratungsbeziehung dazu bei, dass der Klient das wird, was er sein kann und sein will.

- **Willensfreiheit des Menschen:** Der Coach unterstützt einerseits die Wahrnehmung der historischen, sozialen und situativen Bedingungen der jeweils vorfindlichen Realität des Klienten und andererseits den kreativen, gestaltenden Umgang damit.
- **Einheit des Menschen:** Der Coach adressiert alle drei Dimensionen des Klienten (Leib, Seele, Geist).
- **Grenzen des Erkenntnisvermögens:** Der Coach ist sich der Begrenztheit seiner Erkenntnismöglichkeiten bewusst.
- **Arbeit ist existenzieller Teil des Lebens:** Der Coach unterstützt die Wahrnehmung und Reflexion der jeweiligen institutionellen Bedingungen in ihren Ambivalenzen.
- **Macht ist ein elementarer Bestandteil der zwischenmenschlichen Beziehungen:** Da Führungskräfte andere Menschen beeinflussen müssen, unterstützt der Coach die bewusste Wahrnehmung und Anwendung von Macht im Rahmen berechtigter Interessen. Er unterscheidet Macht von Beeinflussung sowie von dem oft synonym verwendeten Begriff der Gewalt mit seinem instrumentellen Charakter des Verfügen-Könnens.

BGB). Im Umkehrschluss bedeutet das, alle Coaches, die nicht Mitglieder solcher Verbände sind, müssen sich nicht an solche Regeln halten. Da sich jeder Coach nennen kann, ist davon auszugehen, dass weite Teile des Markts ohne selbstverpflichtende Regeln agieren. Reklamationen können hier nur im Rahmen allgemeiner Rechtsvorschriften getätigt werden.

Dies ist nun genau der professionspolitische Vorbehalt, den Kühl (2008) mit dem *Scharlatanerieproblem* benennt: *die Branche schaffe es nicht, „schwarze Schafe“ zu identifizieren und auszuschließen*. Dazu würde eben ein Mechanismus benötigt, der bspw. bei Ärzten, Psychotherapeuten oder Rechtsanwälten greift. Diese sind Pflichtmitglieder einer Kammer, die bei Verstößen gegen Ethik-Regeln Mitglieder ausschließen kann. Die Berufsausübung wird dann – trotz grundgesetzlich verbrieftener Berufsfreiheit – untersagt.

### 6.3.6 Beschwerdemanagement

Werle (2007) und Lindner (2011) berichten von Fällen, in denen im Coaching gravierende, moralisch bedenkliche Interventionen stattgefunden haben – wie sexuelle oder finanzielle Grenzüberschreitungen. In solchen und ähnlichen, moralisch zweifelhaften oder verwerflichen Fällen, der Graubereich im Coaching ist erheblich, wäre es gut, Klienten könnten sich an eine Stelle wenden, die sich ihrer Beschwerden annimmt.

Der DBVC hat im Jahr 2007 einen *Sachverständigenrat* eingerichtet. Dieser soll „bei unklaren Situationen in Coaching-Beziehungen und Fragen zu Methodenkompetenzen, Settings, Qualitätsansprüchen und Haftungsproblemen“ (DBVC o. J.) auf Anfrage fach-

lich unterstützen und objektiv beurteilen. Im Jahr 2012 wurden zudem zwei *Ombudspersonen* benannt. Diese können den Klienten im Vorfeld beraten, sie können vermitteln, Konfliktmanagement betreiben und nach Lösungen im vorprozessualen Raum suchen (Webers 2012). Die Rechtsberatung selbst ist dem Anwaltsberuf vorbehalten.

---

## 6.4 Professionalisierungsdilemma

Kühl (2008) beschreibt, wie sich Supervision über das Feld der sozialen Arbeit hinaus (*horizontal*) entwickelt hat und in andere Branchen (Gesundheitswesen, Erziehung, Kirchen) vorgedrungen ist. Coaching hingegen habe sich mit der Ausrichtung auf Führungskräfte in der Wirtschaft schon früh auf Personalentwicklung statt Personenentwicklung konzentriert. Damit, Kühl bezeichnet dies als *vertikale Expansion*, stelle sich allerdings die Frage nach den Grenzen der personenzentrierten Beratung. Und hier sieht er ein *Spannungsfeld*:

- *Cross-Selling-Strategien* bescheren den Coaches und Supervisoren lukrative Aufträge in angrenzenden Personalentwicklungsfeldern (Training, Team- und Organisationsentwicklung).
- Damit verwässert sich allerdings der *Markenkern* der personenzentrierten Beratung. Es wird schwieriger, klare Professionsstandards auszubilden, da das Tätigkeitsfeld heterogener wird.

Dieses Spannungsfeld kann man auch als *Professionalisierungsdilemma* bezeichnen: je mehr man sich puristisch auf seinen Professionskern konzentriert, desto enger wird der Markt; je mehr man in neue Tätigkeitsfelder expandiert, desto blasser erscheint dem Markt der eigene Professionskern. Coaching droht damit eine strategische Falle („Stuck in the Middle“; Porter 2010).

Fietze (2015) sieht die Entwicklung im Coaching ein Jahrzehnt später insgesamt positiv, wenn auch irritierend widersprüchlich:

- **Professionelle Expertise:** Der anfänglich feuilletonistische Diskurs transformierte sich inzwischen in einen anspruchsvollen wissenschaftlichen. Praxisfelder differenzieren sich aus. Es lässt sich dabei eine Ausrichtung auf übergreifende Fragestellungen, eine Multidisziplinarität und Methodenpluralität beobachten.
- **Positionierung:** Dessen ungeachtet bleibe Coaching ein unscharfer Containerbegriff, der sich nicht leicht gegen Nachbardisziplinen abgrenzen lasse. Der Streit um Definitionen diene auch immer der (Selbst-)Positionierung auf dem Markt.
- **Professionalisierung:** Wenn auch die Professionsbildung im klassischen Sinne nicht gelungen sei, so seien doch Fortschritte in der Professionalisierung zu verzeichnen: Standards, Zertifizierungen, Akkreditierungen, die Beobachtung der

Qualitätsentwicklung durch den Verbraucherschutz und die mediale Öffentlichkeit.

- **Korporatistische Selbstverwaltung:** Es haben sich Fach- und Berufsverbände etabliert, deren Mitgliederzahlen und Binnendifferenzierungen stiegen. Mit dem Roundtable der deutschsprachigen Coachingverbände (RTC) sei nun auch eine überverbandliche Plattform entstanden.

„Obwohl also die Professionalisierung von Coaching bemerkenswerte Fortschritte gemacht hat, genügt Coaching dem idealtypischen Kriterienkatalog des klassischen Professionsmodells nicht, weil ein klar zugeschnittener Problemtypus und ein klar abgegrenzter Zuständigkeitsanspruch fehlen“ (Fietze 2015, S. 11 f.). Um im Bild zu sprechen: Das Glas wäre noch halb leer.

---

## 6.5 De-Professionalisierung

Fietze (2015) sprengt allerdings die platte Entweder-Oder-Logik eines halb vollen Glases, indem sie auf die Metaebene wechselt. Sie diagnostiziert einen allgemeinen *Entberuflichungsprozess* (De-Professionalisierung) in der Moderne, der zugleich einen komplementären Bedarf an *extrafunktionalen Kompetenzen* produziere. Mit anderen Worten: Ist es noch sinnvoll, hinter dem Ideal alter Professionen herzulaufen, wenn sich diese gerade auflösen? Wenn dem so wäre, dann müssen diese Professionen zunehmend ohne die alte, stützende Struktur des Staates, ohne die Privilegien und Standards auskommen und gleichzeitig immer marktfähiger werden. Das würde bedeuten, die Mitglieder der alten Professionen müssten nun folglich lernen, was für sie bislang unerheblich war: über den Tellerrand zu blicken, die eigene Rolle zu reflektieren, gelingende Kooperation zu kreieren mit anderen Marktteilnehmern, die nicht kooperieren müssen – und so weiter.

Diesen allgemeinen, gesellschaftlichen Wandel zu begleiten und die Akteure bei der Anpassung und Bewältigung zu unterstützen, sei die Aufgabe der „neuen Formen der reflexiven Prozessberatung“ (Fietze 2015, S. 13), zu denen die Autorin neben Coaching auch Supervision, Organisationsberatung, Mediation und Mentoring zählt. Der nächste Schritt in der Argumentation liegt dann nahe und besteht in der Konvergenz dieser Prozessberatungsformen zu einem, Experten- und Prozessberatung als Synthese übersteigenden *dritten Modus* der Beratung, der *Komplementärberatung*: „Auch im Coaching wächst die Toleranz gegenüber der Einflechtung von Informationsweitergabe oder der Kombination mit Trainingsanteilen, wenn der damit einhergehende Rollenwechsel für den Klienten kenntlich gemacht wird“ (Fietze 2015, S. 13).

Das alte, kontinentaleuropäische Professionalitätsmodell (Professionsbildung) lässt sich immer weniger aufrechterhalten, so die Autorin. An die Stelle professioneller Selbstkontrolle (Autonomie) treten unter dem Stichwort „De-Professionalisierung“ zunehmend

Bürokratisierung (Managerialisierung) und Kommerzialisierung (Deregulierung). Womit sich klassische Rollen verändern:

- **Coach:** Der Trend verläuft hin zu zunehmender Standardisierung und organisatorischer Einbindung der Tätigkeiten. Das zielt auf das Herz der Dienstleistung. Es wird tendenziell versucht, sie der Logik des Produktionsprozesses anzugleichen. Unter dem Motto: *Weniger Künstlertum, mehr Handwerk.*
- **Klient:** Steigende Marktorientierung stärkt auch die Rolle des Klienten. *Er wird tendenziell zum Kunden*, der Ansprüche entwickelt und weniger still hält, wenn der Professionelle „seines Amtes waltet“. Diese Entwicklung ist nun für Coaching weniger dramatisch, weil „auf Augenhöhe“ der Beziehungsdefinition der reflexiven Prozessberatung (Koproduktion) bislang weitgehend entsprach. Doch Busse (2015) verweist auf den grundlegenden Konflikt, dass nicht nur Klienten zunehmend in der Rolle des Kunden agieren, sondern auch Coaches zugleich Verkäufer sein müssen.
- **Dienstleistung:** Professionalität als Professionalisierung bezeichnet weniger einen Kanon von Wissen, Regeln und Rollen, sondern betrachtet die professionelle Praxis als Performanz. Damit wird sie aus dem Autonomiebereich der Professionellen in die Öffentlichkeit gezogen. Diverse Stakeholder mit unterschiedlichen Perspektiven diskutieren, kritisieren, verhandeln Professionalität. Und zwar nicht einmalig, sondern dynamisch im Zeitverlauf. Die Dienstleistungserbringer müssen sich rechtfertigen. Über die Charakterisierung als Performanz rücken Professionalität und Kompetenz nahe zusammen, so die Autorin. Man könnte ergänzen: beide Begriffe konvergieren. *Es kommt zu einer Politisierung.*

Dies lenkt den Blick auf die gesellschaftliche Machtfrage. So kann auch Fietze (2015) nicht umhin festzustellen, dass in diesem unabgeschlossenen Prozess der Professionalisierung zwei Parteien um die (Deutungs-)Macht ringen:

- Die Coaches mit ihren Verbänden, Standards, Ethik-Kodizes sowie Bemühungen, die eigene Autonomie zu wahren und
- die Unternehmen, die quasi „Haustarifverträge“ aufsetzen, also eigene Regeln und Praktiken definieren und durchsetzen.

Die Gefahr besteht, dass sich die Diskurse entkoppeln, dass sich ein Ungleichgewicht entwickelt, weil die Szene der Coaches fragmentiert ist und die großen Unternehmen enorme Marktmacht entwickeln. Dies könnte Tendenzen zur Instrumentalisierung von Coaching verstärken.

## 6.6 Modi der Marktregulierung

Nun haben Sie zwei Modi der Marktregulierung kennengelernt: Professionsbildung und Professionalisierung. Vielleicht ist Ihnen auch die Parallele zur Diskussion im Qualitätsmanagement (QM) aufgefallen? Dort gibt es ebenfalls *zwei konkurrierende Ansätze*: ein an Normen orientiertes Qualitätsmanagement (ISO 9000 ff.) und ein Wettbewerbsansatz (EFQM), der in die Auslobung verschiedener Qualitätspreise mündet – wie der European Quality Award (EQA) oder der Ludwig Erhard Preis (LEP). Beide Varianten basieren auf verschiedenen Qualitätsmodellen, mit denen versucht wird, die Komplexität des Qualitätsmanagements auf ein überschaubares und in die Praxis umsetzbares Maß zu reduzieren. Beide Ansätze bringen Vor- und Nachteile (Tab. 6.1) mit sich:

- **ISO 9000 ff.:** Mittels der Normenkonformität können Qualitätsmanagementsysteme verglichen und bewertet werden (Zertifizierung durch eine unabhängige Instanz). QM-Normen werden branchenabhängig und branchenunabhängig international vereinbart.
- **EFQM:** Eine Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell (European Foundation of Quality Management) erweitert das klassische Methodenrepertoire des QM und führt eine Philosophie der internen Lieferanten-Kunden-Beziehungen ein. Durch Einbindung aller Mitarbeiter sollen in einem Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) bessere Ergebnisse erzielt werden. Das EFQM-Modell schlägt die Selbstbewertung, den Vergleich mit Best-Practice-Unternehmen (Awards) und lernorientierte Aktivitäten vor.

Die Diskussion um Professionalität im Coaching kann sich hieran reiben. Wohin soll die Reise für die Branche in der Zukunft gehen: Tendiert man eher zur bürokratischen Variante (Zertifikate, Berufsverbände etc.) oder will man eher auf die Wettbewerbsvariante setzen?

**Tab. 6.1** Vergleich der QM-Ansätze (nach Harmeier 2008)

ISO 9000 ff.	EFQM
– hoher Grad an Standardisierung	– breiter angelegt, anspruchsvollere Kriterien, flexibler
– Zertifizierung (=Marketinginstrument)	– internes und externes Benchmarking, Unternehmensbewertung möglich
– Externe Bewertung	– Selbstbewertung der Prozesse und Strukturen
– Hoher Dokumentationsaufwand	– Dokumentation nicht explizit gefordert
– Erhebliche Personal- und Zeitressourcen werden benötigt	– Geringer personeller und zeitlicher Aufwand
– Nach Erhalt des Zertifikates schlafen TQM-Bemühungen oft ein	– EQA-Bewerbung spornt an
– Finanzielle, soziale und Umwelt-Schlüsselgrößen fehlen	– Innovationen, Organisationskultur und Organisation werden zu wenig gewichtet

- **Professionsbildung:** Dann müsste eine stärkere Institutionalisierung in der Coaching-Branche stattfinden. Der Roundtable der Coachingverbände (RTC) müsste ein Dachverband werden, der für die Branche spricht, und seine starke Stimme in alle Richtungen erhebt – insb. in Richtung Unternehmen (Standards, Ethik). Einen Schritt weiter ginge die Institutionalisierung mittels Kammer (z. B. IHK). Hier erleben wir allerdings derzeit, dass der DBVC mit der Gründung einer *International Organisation for Business Coaching (IOBC)* sich einseitig positioniert und vorprescht.
- **Professionalisierung:** Coaching-Awards werden in der Regel von Coach-Verbänden verliehen. Hier lassen sich bislang in der Praxis deutliche Schwachstellen diagnostizieren. So werden Coaching und die Anforderungskataloge an solche Preise oft schwammig definiert. In der Praxis werden daher auch Verkaufstrainingskonzepte ausgezeichnet. Wandert der Blick auf die Juroren, die derlei Preise ausloben, erscheinen diese in ihrer Expertise und Unabhängigkeit oft fragwürdig. Preisverleihung scheinen oft primär Marketingzwecken zu dienen.

---

## 6.7 Re-Professionalisierung

Schmidt-Lellek und Fietze (2018) sehen professionelles Handeln im Spannungsfeld von Experten- und Prozessberatung lokalisiert. Sie legen die Argumentation Schreyöggs dar, „dass sich anspruchsvolle Formen des Coachings nicht in einer reinen Prozessberatung erschöpfen können“, [weil] „die Prozessberatung je nach dem Kontrakt, je nach der Fragestellung, je nach dem Klienten und je nach der Situation des Klienten durch Sequenzen von Expertenberatung – und in manchen Fällen sogar durch das Arzt-Patient-Modell angereichert werden [muss]“ (Schreyögg 2010, S. 130). Die Autorin rät in einer späteren Veröffentlichung „eine hohe Rollenvielfalt und Rollenvariabilität“ (Schreyögg 2015, S. 246) des Coachs an, was sie auch an einem Fallbeispiel erläutert.

Wie schon Fietze (2015) anklingen ließ, kann das Dilemma Experten- versus Prozessberatung (Abschn. 5.2.2) in eine Synthese, einen *dritten Modus der Beratung* (Komplementärberatung), aufgehoben werden ([Exkurs: Dritter Modus – Komplementärberatung](#)). Was sich einfach anhört, ist allerdings nicht simpel. Coaching wird so zu einem anspruchsvollen Unterfangen, welches ohne Reflexion der eigenen Haltung (inkl. Moral, Rolle) zu havarieren droht.

### Exkurs: Dritter Modus – Komplementärberatung

Unter dem Motto *Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how* veröffentlichten Königswieser et al. (2006) ein Buch, das aus einer Defizit-Erfahrung einen positiven Beratungsansatz zu entwickeln versprach. Die systemischen Berater erlebten sich gegenüber den großen Strategieberatungen hinsichtlich ihrer

ökonomischen Expertise defizitär. Andererseits charakterisierten sie die Arbeit dieser Strategieberatungen als technokratisch. Was mit einer nachträglichen Kompetenzaneignung begann, entwickelte sich dann zu einer integrativen Beratungsphilosophie, deren Basis in einer „systemischen Haltung“ gesehen wird.

Dieser Ansatz wurde vielfältig diskutiert und kritisiert. So bezeichnete Wimmer ihn als Übergangsphänomen und „marketingwirksame Beruhigungsspielle“ (Königswieser et al. 2009, S. 48). Böning reklamierte, den Begriff zehn Jahre zuvor selbst kreiert zu haben (Böning 2009). Zahlreiche weitere Stimmen ließen sich anschließen.

Strikker und Strikker (2011) greifen den Faden der Komplementärberatung auf und entwickeln die Idee weiter zum *Komplementär-Coaching*. Der Coach dürfe sich nicht allein auf eine individuelle Unterstützung – symmetrisch, also auf Augenhöhe – beschränken. Die komplementäre Rolle müsse er ebenfalls einnehmen können, insbesondere dann, wenn er „blinde Flecken“ beim Klienten hinsichtlich organisatorischer „Risiken und Nebenwirkungen“ wahrnehme (s. Funktionspendel). Allerdings sei es die Pflicht des Coachs, prozessual aufmerksam zu beobachten, ob die Balance zwischen symmetrischer und komplementärer Kommunikation von Coach und Klient auch ausgegogen bleibt.

Schmidt-Lellek und Fietze (2018, S. 462 ff.) benennen jüngst allgemein *sieben* „Konzepte, Haltungen und Verhaltensweisen“, in denen sich Professionalität ausdrückt:

- **Mehrperspektivität:** Ziel ist eine angemessene Balance zwischen den Bereichen Person, Beruf und Organisation, weil die Coaching-Themen der Klienten auf deren Schnittflächen stattfinden.
- **Wissenschaftsorientierung:** Ziel ist eine distanzierende Relativierung einzelner, konkreter Probleme durch Bezug auf wissenschaftlich gesichertes Wissen.
- **Dialogische Kompetenz:** Eine Haltung, die durch die Prämissen personaler Respekt, grundsätzliche Fragwürdigkeit, Offenheit und Ringen um gemeinsames Verständnis beschrieben werden kann.
- **Methodisch angeleitete Selbstreflexion:** Diese will ausgebildet und lebenslang trainiert werden.
- **Rationalität und Intuition:** Explizites und implizites Wissen sind gleichsam wichtig und beziehen sich aufeinander. Wissen muss immer rational überprüfbar bleiben.
- **Ambiguitätstoleranz:** „Professionalität des Coachs beinhaltet die Kompetenz, solche Widersprüche zu erkennen, auszuhalten und im Coaching-Prozess zu bearbeiten“ (Schmidt-Lellek und Fietze 2018, S. 644).
- **Professionsethisches Handeln:** Wenn auch im Coaching moralische Belehrungen unangebracht sind, benötigt der Coach doch eine Kompetenz, moralische Konflikte zu erkennen und gemeinsam zu reflektieren.

## 6.8 Ethik: Verantwortung als Bezugsrahmen

„Es gibt keine moralfreien Räume in der Welt“ (Buer 2008, S. 138). Coaching ist davon nicht ausgenommen, doch Schmidt-Lellek ergänzt: „Coaching ist kein Ort für moralische Belehrungen, sondern ein Freiraum für offenes Fragen und gemeinsames Reflektieren“ (Schmidt-Lellek 2018, S. 175). Jenseits philosophischer Diskussionen (**Exkurs: Moral und Ethik**) sieht Schmidt-Lellek pragmatisch *fünf ethische Handlungsfelder* im Coaching:

- **Coaching als Dialog:** „Freiraum für offenes Fragen und gemeinsames Reflektieren“ (Schmidt-Lellek 2018, S. 177).
- **Menschenbild:** Welche anthropologischen Vorannahmen werden – explizit oder implizit – im Geschäft getroffen?
- **Auswirkungen des Handelns:** Wofür bin ich – sozial, ökologisch, zeitlich – verantwortlich?
- **Wertekonflikte:** Coaching als Ort, um Dilemmata zu erörtern.
- **Gesellschaftlicher Diskurs:** In welchen Arenen sollen ethische Fragen erörtert werden?

### Exkurs: Moral und Ethik

Beide Begriffe werden im Alltag oft synonym gebraucht, was auch am dominanten amerikanischen Sprachgebrauch im Business liegt, es ist jedoch sinnvoll, verschiedene Betrachtungsebenen auseinander zu halten:

- **Moralisches Handeln** meint das Befolgen von Regeln, Geboten bzw. Verboten. Hier wird man vermutlich schnell an die Zehn Gebote (Altes Testament) denken. Oder an das Befolgen der Straßenverkehrsordnung. Auch in der Wirtschaft (Deutsche Corporate Governance Kodex – DCGK) sowie in Unternehmen (Code of Conduct) werden solche Ordnungen aufgestellt. Professionen setzen solche Verhaltenskataloge zumeist für ihre Mitglieder. So haben diverse Coaching-Verbände einen Ethik-Kodex (Abschn. 6.3.5) veröffentlicht.
- **Ethik** als praktische Philosophie reflektiert solche Normen und den Umgang mit diesen, positioniert sich folglich auf der Metaebene als Theorie der Moral. Dann wird bspw. eine Pflichten- von einer Verantwortungsethik unterschieden.

### 6.8.1 Coaching als Dialog

Schon der griechische Philosoph Sokrates (469–399 v. Chr.) verstand sich als „Hebamme“ der Erkenntnis im Dialog. Zwei Jahrtausende später liefert Heinrich von Kleist (1777–1811) ebenfalls eine dialogische Erkenntnis, die mit aufklärerischem Schwung vorgetragen, der

modernen (Selbst-)Coaching-Konzeption schon recht nahekommt. Er eröffnet seinen Essay *Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden* (Kleist 1805) mit den Worten: „Wenn Du etwas wissen willst und es durch Meditation nicht finden kannst, so rate ich Dir, mein lieber, sinnreicher Freund, mit dem nächsten Bekannten, der dir aufstößt, darüber zu sprechen. Es braucht nicht eben ein scharfdenkender Kopf zu sein, auch meine ich es nicht so, als ob du ihn darum befragen solltest: nein! Vielmehr sollst du es ihm selber allererst erzählen.“

Coaching erweist sich damit als *ein dialogisches Format* (Mührel 2011). Der Religionsphilosoph Martin Buber (1878–1965) hat dies in seiner Veröffentlichung „Ich und Du“ (Buber 1962) ausführlich beschrieben. Wenn man so will, kann man seine Unterscheidung zweier Modi – Ich-Es und Ich-Du – schon als Vorläufer systemischen Denkens verstehen. Dann entspräche Ich-Es dem „Maschinenmodell“-Modus, Ich-Du dem systemischen Modus. Nur in der Ich-Du-Beziehung ist – laut Buber – eine wirkliche Begegnung, ein wahrhaftiges Gespräch möglich. Und nur in Beziehungen kann sich der Mensch sensu Buber entwickeln und realisieren: „Der Mensch wird am Du zum Ich“ (Buber 1962, S. 97).

Die dialogische Konzeption Bubers wird in der Tradition der *Humanistischen Psychologie* häufig bemüht (Waldl 2002). Carl Rogers, Viktor E. Frankl, Ludwig Binswanger, Jacob L. Moreno sowie Laura und Fritz Perls beziehen sich dezidiert auf Martin Buber. Das wahrhaftige Gespräch meint einen existenziellen Akt auf Augenhöhe, keine durch Techniken vermittelte, sondern eine unmittelbare Beziehung.

Respekt, Würde, Wahrhaftigkeit (Abschn. 5.1) und Verantwortung sind somit moralische Maxime im Coaching. Aber auch Bescheidenheit: Der Coach enthält sich der Versuchung, missionarisch das Leben des Klienten zum vermeintlichen Besseren zu wenden. Er weiß – *it takes two to tango* – Coaching ist eine Koproduktion; und er selbst ist auch bloß ein Mensch – kein Heiliger, kein Guru, kein Superman.

### 6.8.2 Menschenbild

Loebbert (2015) konzipiert *Coaching* – in der Tradition der Philosophie der Aufklärung – *als Praxis der Freiheit*:

- Das systemische Axiom der *Selbstorganisation* wird mit dem aufklärerischen Prinzip der *Autonomie* verknüpft (in der Nachfolge u. a. von Kant). „Coaching richtet sich primär auf die Entwicklung und Vermehrung von Freiheit, nicht auf Bildung, nicht auf Gestaltung von Lernumgebungen, nicht auf Gesundheit usw.“ (Loebbert 2015, S. 14). Damit seien pädagogische oder psychotherapeutische Versuche der Instrumentalisierung (bspw. seitens der Personalentwicklung oder der Sozialversicherung) kontraproduktiv und abzulehnen.
- Autonomie impliziert *Verantwortung*. Der Coach kann und darf dem Klienten nicht die ureigene Verantwortung abnehmen. Der Kunde als Koproduzent muss fürs Coaching eigene Kompetenz mitbringen, um diese durchs Coaching weiterzuentwickeln.

- Dieser korrespondiert *die Verantwortung des Coachs*: „Die coachende Person organisiert in und mit einem Coaching-Prozess ihren eigenen Lernprozess“ (Loebbert 2015, S. 42) und entwickelt ihre „subjektive Beratungstheorie“ (Box: [Die Verantwortung des Coachs](#)).

#### Die Verantwortung des Coachs (Loebbert 2015, S. 41)

- Systematische Vorbereitung und Auswertung der geführten Coaching-Prozesse
- Lernen mit Peers, Lerngruppen, Intervention und Supervision
- Rezeption von und Beteiligung an wissenschaftlicher Forschung
- Eigene Handlungsforschung

### 6.8.3 Auswirkungen des Handelns

Es verwundert daher nicht, dass Heinz von Foerster (2003) in Anlehnung an den, auch als Goldene Regel bekannt gewordenen, kategorischen Imperativ von Immanuel Kant (1785) den „*ethischen Imperativ*“ formuliert: *Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird!* Je mehr Wahlmöglichkeiten, desto größer ist die Freiheit, desto größer die Chance, Verantwortung für sein Leben zu übernehmen. Einige Coach-Verbände – wie bspw. der DBVC (Spreckelmeyer et al. 2012) – beziehen sich mit ihren Ethik-Kodizes auf diese philosophische Tradition, was als hilfreich angesehen werden kann.

In diesem Zusammenhang lassen sich weitere Formulierungen anführen, die diese ethische Grundhaltung ausdrücken (Auswahl):

- Schmidt: Der Coach als Realitätenkellner (Leeb et al. 2017).
- Looss: Coaching als Aufmerksamkeit erweiternde Tätigkeit (Berninger-Schäfer et al. 2011).
- Schlippe: Eine Haltung der Paradoxiesensibilität (Schlippe 2015).

Erpenbeck (2017, S. 117–120) fügt den vier *ethischen Leitideen*, die Schlippe und Schweitzer (2002) vorlegen, zwei weitere eigene hinzu:

- Denke und handele ökologisch valide (oder: „Es gibt immer einen größeren Kontext“)!
- Achte auf Definitionen und Bewertungen, die du vornimmst (oder: „Es könnte auch alles ganz anders sein“)!
- Besinne dich auf deine persönliche Verantwortung (oder: „Es gibt kein Richtig und Falsch, aber du bist Teil des Kontextes, und alles, was du tust, hat Konsequenzen!“)!
- Achte darauf, in respektvoller Weise Unterschiede zu schaffen (oder: „Füge dem Bild des/der Klienten etwas Neues hinzu“)!
- Widme dich bewusst und gestaltend deinen internalen Prozessen (oder: „Fang bei dir selbst an – alles, was du denkst und fühlst, ist bereits eine Intervention“)!
- Begegne deinen KlientInnen mit liebevoller Achtung vor ihrem Eigen-Sinn (oder: „Dein Gegenüber ist genau wie du – nur anders!“)!

### 6.8.4 Wertekonflikte

Persönliche Werte beschreiben wünschenswerte Zustände, Ziele oder Verhaltensweisen, die Personen konstant verfolgen und damit ihrem Handeln eine Richtung geben. Werte lassen sich auf grundlegende Bedürfnisse zurückführen, sie haben aber keinen konkreten Inhalt. Schwartz et al. (2012) bezeichnen jene Werte, welche die universalen Grundbedürfnisse der menschlichen Existenz als bewusst anzustrebendes Ziel ausdrücken, als „Grundwerte“. Sie benennen 19 Gruppen, sog. „Wertetypen“, die zusammen ein kontinuierliches Wertesystem (Kreisstruktur) bilden.

Werte organisieren die Wahrnehmungsrichtung. Sie drücken sich in Einstellungen (bestimmten Objekten gegenüber) aus, prägen den individuellen Lebensstil und auch die Organisationskultur. Wenn Menschen in Organisationen oder Kulturen nicht gut zurechtkommen, liegt es oft an der mangelnden Passung der Werte.

Die Reflexion von Wertekonflikten hat einen prominenten Platz im Coaching. Hanke und Boehnke (2018) postulieren ein „magisches Dreieck der Wertekongruenz“:

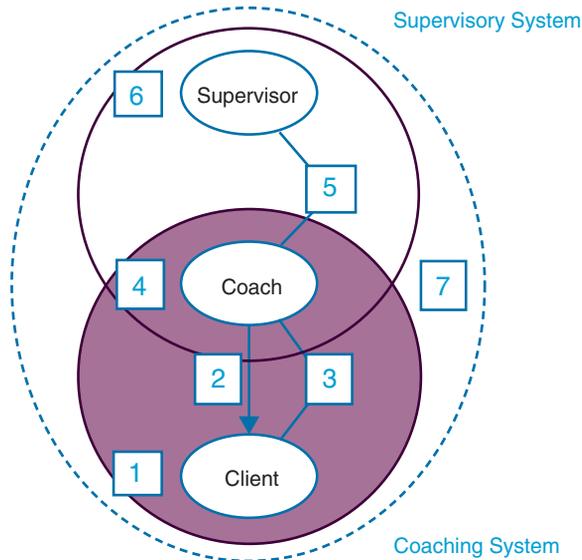
- **Client:** Wertepräferenzen der Klienten
- **Context:** Wertgehalt der anstehenden Problematik im kulturellen und sozialen Kontext
- **Coach:** Wertepräferenzen des Coachs

„Was gefragt ist, ist die Optimierung (nicht die Maximierung!) von Wertekongruenz durch Offenlegung der Werthaltungen aller drei Agenten des Magischen Dreiecks“ (Hanke und Boehnke 2018, S. 664). Damit sei erneut auf die Gefahr der Instrumentalisierung von Coaching verwiesen (Abschn. 6.1).

### 6.8.5 Gesellschaftlicher Diskurs

„Supervision ist ein Weiterbildungs-, Beratungs- und Reflexionsverfahren für berufliche Zusammenhänge (...), in dem sich SupervisorInnen (professionelle BeraterInnen) und SupervisandInnen (professionelle Ratsuchende) begegnen“ (Ebbecke-Nohlen 2009, S. 11). Coaches, die regelmäßig ihre Arbeit in der Fallsupervision vorstellen und sich dort Anregungen holen, erweitern stetig ihre Kompetenz. Sie erfahren dort auch Entlastung und Unterstützung. Zudem kommt dieser Arbeit eine qualitätssichernde Funktion zu. Denn die Selbstreflexion professioneller und ethischer Standards gerät damit ebenfalls in den Blick. Es gilt allerdings auch in der Supervision, eine individualisierende Engführung (Coach the Coach) zu vermeiden. Kotte (2017) plädiert daher für einen systemischen Zugang und stellt das „siebenäugige“ *Modell der Supervision* vor (Abb. 6.1). Dieses Modell erlaubt, (nicht nur) ethische Fragestellungen multiperspektivisch zu betrachten. Vertiefend sei zudem auf König und Schattenhofer (2017) verwiesen.

Der gesellschaftliche Diskurs findet darüber hinaus in Coaching-Verbänden statt, in diversen weiteren Verbandsszenen (nicht nur in Human Resources), auf Kongressen und Messen, sowie mittels Publikationen (Fachzeitschriften, Bücher) und in Publikumsme-



**Abb. 6.1** Das „siebenäugige“ Modell der Supervision (aus Kotte 2017, S. 341, nach Hawkins 2010, S. 223, republished with permission of Kogan Page Limited; permission conveyed through Copyright Clearance Center, Inc.). Die sieben Foki sind: (1) Klient, (2) Interventionen des Coachs, (3) Beziehung zwischen Coach und Klient, (4) Coach, (5) Parallel- oder Spiegel-Prozesse in der Supervisionsgruppe (Übertragung/Gegenübertragung), (6) Selbstreflexion des Supervisors, (7) Organisationaler, branchenbezogener, gesellschaftlicher Kontext

dien. Hinzuweisen ist auch auf die zunehmende Akademisierung von Coaching und die damit verbundene vertiefte Erforschung – eben auch ethisch relevanter Fragestellungen.

## Zusammenfassung

Gemessen an den klassischen Professionen erscheint Coaching als lediglich teilweise professionalisiert. Man kann auch feststellen, es befindet sich in einem Professionalisierungsdilemma. In der Soziologie wird inzwischen das Konzept der De-Professionalisierung diskutiert. Damit ergeben sich Chancen und Risiken für Coaching. Moralische Fragestellungen spielen im Coaching eine exponierte Rolle. Einerseits darf Coaching nicht für moralische Belehrungen missbraucht werden. Coaching soll vielmehr ein Freiraum für offenes Fragen und gemeinsames Reflektieren sein. Andererseits ist die Lebenswelt der Klienten durch Ge- und Verbote geprägt, und Klienten müssen sich entscheiden, wie sie sich konkret verhalten wollen. Verhaltenskodizes (Compliance-Management) in Unternehmen sind Versuche, Verhalten moralisch zu steuern. Dabei geraten Klienten immer wieder in Dilemma-Situationen, die sich meist nicht einfach lösen lassen. Für Coaching ergibt sich die große Aufgabe, das Thema Verantwortung zu thematisieren und die Diskussion darum aufrecht zu erhalten.

## Literatur

- Anger, J., & Schober, V. (2014). *Rechtliche Rahmenbedingungen von Supervision und Coaching in Europa*. Wien: ANSE.
- Berninger-Schäfer, E., Elsässer, K., Künzli, H., Looss, W., & Webers, T. (2011). Das Thema Verantwortung kommt so auf dem Silbertablett daher ... Ein Round-Table-Gespräch über Coaching und Ethik. *Coaching-Magazin*, 4(2), 54–59.
- Birgmeier, B. (2006). Coaching als Methode und/oder Profession? *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 13(1), 19–30. <https://doi.org/10.1007/s11613-006-0003-7>.
- Böning, U. (2009). Perspektiven: Komplementärberatung – Quantensprung oder Übergangsphänomen? *Organisationsentwicklung*, 28(2), 94–95.
- Buber, M. (1962). *Werke. I. Band: Schriften zur Philosophie*. München: Lambert Schneider.
- Buer, F. (2008). Verantwortung übernehmen. In F. Buer & S. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Life-Coaching. Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit* (S. 135–170). Göttingen: V & R.
- Busse, S. (2015). Coaching als Dienstleistung? – Stolpersteine beim Verständnis einer professionalisierungsbedürftigen Beratungsleistung – Eine Replik auf den Beitrag von Wolfgang Looss. *Profile. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt*, 8(3), 1–8.
- DBVC (Hrsg.). (2013). *Coaching-Marktanalyse 2013. Ergebnisse der 3. Marburger Coaching-Studie 2013. Zusammenfassung*. Osnabrück: DBVC.
- DBVC. (o. J.). *DBVC Sachverständigenrat (SVR)*. [www.dbvc.de/der-verband/gremien/sachverstaendigenrat.html](http://www.dbvc.de/der-verband/gremien/sachverstaendigenrat.html). Zugegriffen am 01.09.2019.
- Ebbecke-Nohlen, A. (2009). *Einführung in die systemische Supervision*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Erpenbeck, M. (2017). *Wirksam werden im Kontakt. Die systemische Haltung im Coaching*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Fietze, B. (2015). Coaching auf dem Weg zur Profession? Eine professionssoziologische Einordnung. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach* (S. 3–21). Wiesbaden: Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-08172-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-08172-0_1).
- von Foerster, H. (2003). *Understanding Understanding: essays on cybernetics and cognition*. Heidelberg: Springer.
- Fritsch, M. (2010). *Professionalität im Coaching. Beiträge der Coachingverbände zur Professionsbildung und Professionalisierung in Deutschland*. Münster: MV.
- Gerhardt, C., & Webers, T. (2005). Von Qualitätsstandards, Zertifizierungen, Verbänden – und der Praxis. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 12(1), 55–57.
- Hanke, K., & Boehnke, K. (2018). Werte und ihre Bedeutung im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 657–665). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7\\_80](https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7_80).
- Harmeier, J. (2008). Ein Vergleich moderner Konzepte im Qualitätsmanagement. In G. F. Kamiske (Hrsg.), *Digitale Fachbibliothek Qualitätsmanagement* (USB-Stick, S. 1–26). Düsseldorf: Symposium.
- Hawkins, P. (2010). Coaching supervision. In J. Passmore (Hrsg.), *Excellence in coaching: the industry guide* (S. 215–225). London: Kogan Page.
- Kaul, C., & Webers, T. (2009). Wie wird mein Arbeitsleben zu einem wirklich gelungenen Leben. *Coaching-Magazin*, 2(2), 10–15.

- von Kleist, H. (1805/1878). Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden. *Nord und Süd. Eine deutsche Monatsschrift. Hrsg. von Paul Lindau. Bd. 4. Berlin: Stilke 1878. H. 10. (S. 3-7).* [www.kleist.org/index.php/downloads-u-a-werke-im-volltext/category/16-heinrich-von-kleist-aufsaez?download=256:ueber-die-allmaehlige-verfertigung-der-gedanken-beim-reden](http://www.kleist.org/index.php/downloads-u-a-werke-im-volltext/category/16-heinrich-von-kleist-aufsaez?download=256:ueber-die-allmaehlige-verfertigung-der-gedanken-beim-reden). Zugegriffen am 01.09.2019.
- König, O., & Schattenhofer, K. (2017). *Einführung in die Fallbesprechung und Fallsupervision*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Königswieser, R., Sonuc, E., & Gebhardt, J. (Hrsg.). (2006). *Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Königswieser, R., Lang, E., Wimmer, R., & Fröhlich, C. (2009). Komplementärberatung. Quantensprung oder Übergangsphänomen? *Organisationsentwicklung*, 28(1), 46–53.
- Kotte, S. (2017). Supervision von Coaching. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 24(3), 333–346. <https://doi.org/10.1007/s11613-017-0513-5>.
- Kühl, S. (2006). Die Supervision auf dem Weg zur Profession? Professionalisierung im Spannungsfeld zwischen Expansionsbestrebung und Selbstbescheidung. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 13(1), 5–18. <https://doi.org/10.1007/s11613-006-0002-8>.
- Kühl, S. (2008). Die Professionalisierung der Professionalisierer? Das Scharlatanerieproblem im Coaching und der Supervision und die Konflikte um die Professionsbildung. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 15(3), 260–294. <https://doi.org/10.1007/s11613-008-0085-5>.
- Leeb, W. A., Trenkle, B., & Weckenmann, M. F. (Hrsg.). (2017). *Der Realitätenkellner. Hypnosystemische Konzepte in Beratung, Coaching und Supervision (2. Aufl.)*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Lindner, E. (2011). *Coachingwahn: Wie wir uns hemmungslos optimieren lassen*. Düsseldorf: Econ.
- Loebbert, M. (2015). *Coaching-Theorie. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Meier, N. (2012). Verschwiegenheit im Coaching. *Coaching-Magazin*, 5(4), 51–55.
- Middendorf, J. (2004). Die wirtschaftliche Situation von Coachs – Follow-up. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 11(1), 13–15.
- Mührel, E. (2011). Coaching als Dialog: Eine anthropologische Grundlegung des Coachings. In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen (2., akt. u. erw. Aufl., S. 75–81)*. Wiesbaden: Springer VS.
- Porter, M. (2010/1986). *Wettbewerbsvorteile (7. Aufl.)*. Frankfurt: Campus.
- RTC (Hrsg.) (2015). *Profession: Coach. Ein Commitment des Roundtable der Coachingverbände*. <http://www.roundtable-coaching.eu/wp-content/uploads/2015/03/RTC-Profession-Coach-2015-03-19-Positionspapier.pdf>. Zugegriffen am 01.09.2019.
- von Schlippe, A. (2015). Systemisches Denken und Handeln im Wandel. *Kontext*, 46(1), 6–26.
- von Schlippe, A., & Schweitzer, J. (2002). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: V & R.
- Schmidt-Lellek, C. (2006). Anmerkungen zur Professionalisierung des Coaching auf dem Hintergrund des klassischen Professionsbegriffs. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 13(2), 183–192. <https://doi.org/10.1007/s11613-006-0025-1>.
- Schmidt-Lellek, C. (2018). Ethik und ethische Kompetenz im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching (S. 173–180)*. Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7_13).
- Schmidt-Lellek, C., & Fietze, B. (2018). Professionalisierung im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching (S. 457–465)*. Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7\\_52](https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7_52).
- Schreyögg, A. (2010). Ist Coaching reine Prozessberatung oder sind hier auch andere Beratungsmodelle relevant? *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 17(2), 119–132. <https://doi.org/10.1007/s11613-010-0185-x>.

- Schreyögg, A. (2015). Die potenzielle Rollenvielfalt des Coachs. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach* (S. 245–256). Wiesbaden: Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-08172-0\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-658-08172-0_15).
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., Ramos, A., Verkasalo, M., Lönnqvist, J.-E., Demirutku, K., Dirilen-Gumus, O., & Konty, M. (2012). Refining the Theory of Basic Individual Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, *103*(4), 663–688. <https://doi.org/10.1037/a0029393>.
- Spreckelmeyer, W., Schmidt-Lellek, C., & Schreyögg, A. (2012). Ethik-Kodex. Menschenbild und ethisches Grundverständnis der Coaches im DBVC. In DBVC (Hrsg.), *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC* (S. 39–43). Osnabrück: DBVC.
- Strikker, H., & Strikker, F. (2011). Komplementär-Coaching. Herausforderungen an Coaching im Change und in der Krise. Eine theoretische Annäherung. In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen* (2. akt. u. erw. Aufl., S. 339–353). Wiesbaden: VS.
- Waldl, R. (2002). *Therapeutische Aspekte bei Martin Buber* (Unveröffentlichte Diplomarbeit). Wien: Universität.
- Webers, T. (2012). Warum ein Beschwerdemanagement im Coaching wichtig ist. DBVC ernennt Ombudspersonen. *Coaching-Magazin*, *5*(4), 34–37.
- Webers, T. (2013). Coaching-Kompetenzen: Behauptungen und Kritik. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, *20*(4), 479–487. <https://doi.org/10.1007/s11613-013-0351-z>.
- Werle, K. (2007). Coaching – Die Stunde der Scharlatane. *manager-magazin*, *3*, 152–158. [www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,467628,00.html](http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,467628,00.html). Zugegriffen am 01.09.2019.



## Schlüsselwörter

Architektur · Auftragsklärung · Design · Interventionsbaum · Metaebene · Methoden · Phasenmodell · Rollenklärung · Transfer · Ziele

- ▶ **Überblick** Klassischerweise besteht Coaching aus einer „Sitzung“ von Coach und Klient. Darüber hinaus sind aber weitere Varianten denkbar – und üblich. Der Coaching-Prozess ist vielfältig gestaltbar. Doch Beliebigkeit ist dabei keine professionelle Option. Erst durch die Ableitung einer Coaching-Architektur aus der Coaching-Zielsetzung wird der Coaching-Prozess stringent und öffnet einen Rahmen für ein angemessenes Design und die spezifische Methodenauswahl.

## Lernziele

- Sie können erklären, wie die Metapher des Interventionsbaums verschiedene Interventionsebenen im Coaching in Relation zueinander setzt.
- Sie können erklären, warum die Architekturkonzeption als Metaebene eine oft unterschätzte, aber hilfreiche Funktion innehat.
- Sie können erklären, welche Designdimensionen unterschieden werden können und welche Auswahloptionen sich daraus ergeben.
- Sie können erklären, warum der Einsatz einer Methode niemals voraussetzungslos ist und wie man ihn spezifizieren kann.

## 7.1 Der Interventionsbaum

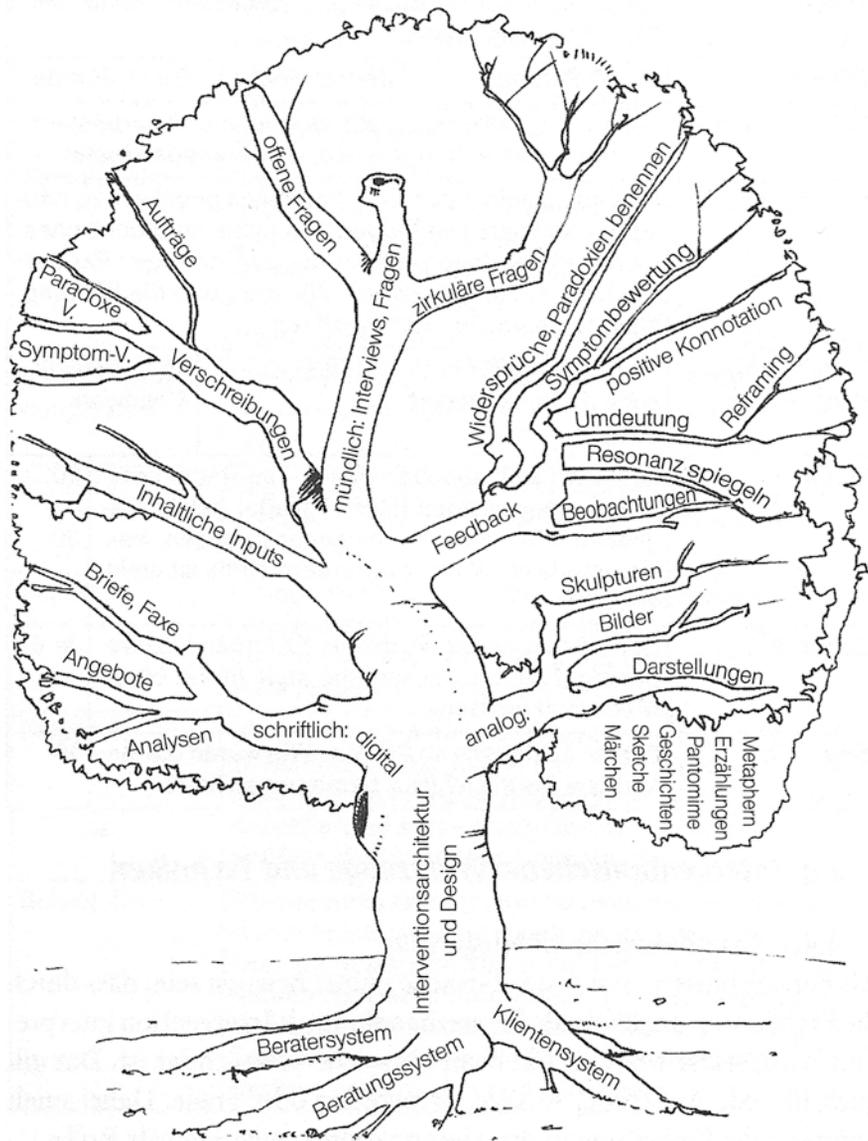
Coaching als Koproduktion von Coach und Klient impliziert ein Mitsteuern (Loth 1998) des Coachs. Seine Intention ist, die Anliegen des Klienten zu explorieren, Muster zu erkennen und ggf. deren Veränderung anzuregen. Muster sind durch Perspektivität und Kontextualität, aber auch durch Komplexität und Dynamik gekennzeichnet. Muster-, Perspektiven- und Kontextwechsel, die Erhöhung der Komplexität und die Betrachtung aus einer Metaperspektive sind dabei die Veränderungsstrategien – aber kein Selbstzweck (Kap. 4).

Diese allgemeinen Ziele lassen sich im individuellen Fall in maßgeschneiderte Coaching-Architekturen übersetzen. Hierzu ist das konkrete Anliegen des Klienten in einen spezifischen Auftrag zu überführen (Abschn. 10.5). Wenn wir an dieser Stelle auf *das Konzept des Interventionsbaums* (Königwieser und Hillebrand 2019) eingehen, dann liegt der Grund darin, dass – ehe wir uns mit einzelnen Methoden befassen, was in der Coaching-Branche leider überaus beliebt ist – der Blick aufs Ganze gehen soll, damit wir den Überblick nicht verlieren und ein zielorientiertes Arbeiten ermöglicht wird. In der *Metapher des Baums* (Abb. 7.1) symbolisieren

- die *Wurzeln* die Beziehung zwischen dem Klienten und Coach (s. Kap. 10),
- der *Stamm* die Architektur und das Design (s. Kap. 7 und 8),
- die *Äste, Blätter und Früchte* die Methoden (s. Kap. 9).

Der Coaching-Prozess basiert auf einem Vertrauensverhältnis, das herzustellen und ständig aufrecht zu erhalten ist (Abschn. 10.4.2). Darauf setzen *drei Ebenen* auf, die sich gegenseitig bedingen und die es erlauben, Coaching systematisch zu betrachten:

- Mit *Architektur* betrachten wir das „Was“ des Coaching-Prozesses. Es bezeichnet die klienten- und zielspezifische Gesamtabfolge von Interventionen (bspw. einen über eine Sitzung hinaus gehenden Prozess). Man kann dies mit der Architektur eines Hauses vergleichen oder einem Projektplan. Die Architektur stellt für das Design den Rahmen her, grenzt es ein, eröffnet ihm aber auch Spielraum.
- Mit *Design* betrachten wir das hypothesengeleitete „Wie“ der einzelnen Intervention – die sachliche, zeitliche, räumliche, soziale und symbolische Gestaltung von einzelnen Schritten (bspw. einer Sitzung); vergleichbar der Inneneinrichtung eines Hauses.
- Mit *Methoden* betrachten wir die sachliche Ausstattung und Vorgehensweise in der Intervention; das „Womit“, vergleichbar den Installationen, Geräten, Werkzeugen und Methoden im Haus.



**Abb. 7.1** Das Konzept des Interventionsbaums (Königswieser und Hillebrand 2019, S. 86, mit freundlicher Genehmigung des Carl-Auer Verlags)

## 7.2 Architektur: Die strategische Konzeption

Unter dem Aspekt der Architektur entscheiden wir uns im Bilde gesprochen, ob wir einen Kiosk oder einen Supermarkt bauen wollen. Ein Coaching-Beispiel: Das Anliegen einer Führungskraft ist es, die Führungssituation in seiner Abteilung zu verbessern. Nach einem Erstgespräch planen Coach und Klient nicht simpel eine Reihe weiterer Gespräche, son-

dem eine deutlich komplexere Coaching-Architektur. Darin enthalten sind die Durchführung eines *360-Grad-Feedback-Prozesses* (Abschn. 9.1.7) für die Führungskraft mit anschließendem Auswertungsgespräch, weitere Coaching-Sitzungen, ein *Shadowing* im Arbeitsalltag sowie ein Teamworkshop mit Follow-up, weitere Coaching-Sitzungen und ein erneuter 360-Grad-Feedback-Prozess im Jahresturnus (Abb. 7.2).

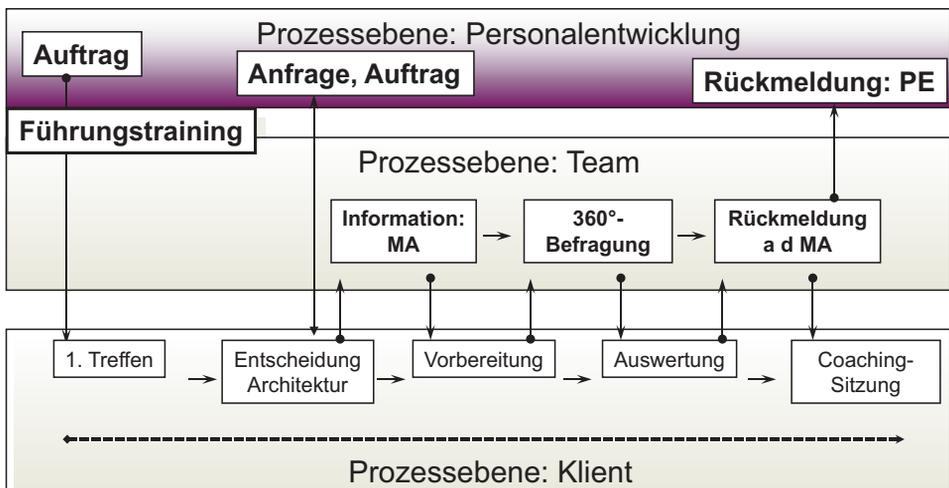
Die Coaching-Architektur eröffnet somit *eine vertikale Perspektive*. Es kommen verschiedene Interventionsebenen (Individuum, Team, Organisation) in den Blick (Schulz 2016). Typische Architekturfragen sind daher:

- Was ist der *Kontext* der Anfrage?
- Welche anderen *Ebenen* (außer der individuellen) im Unternehmen sind tangiert oder involviert?

Das Bewusstsein für die latente Relevanz dieser weiteren Ebenen hilft, der potenziellen Engführung des Coachings auf individuelle Probleme des Klienten, ob seitens des Klientensystems oder von der Schere im Kopf des Coachs selbst initiiert, gegenzusteuern.

Architekturen lassen sich somit als Kombinationen verschiedener Designvarianten verstehen. Wenn ein klassisches Coaching-Design im weiteren Verlauf mit Online- oder Telefon-Coaching etc. kombiniert wird – inzwischen in der Praxis gang und gäbe (Geißler 2008; Becker-Hill 2013; Wunderlich 2013) – handelt es sich ebenfalls um eine Coaching-Architektur.

Warum ist der Blick auf die Architektur-Dimension wichtig? Coach und Klient können sich auch schlicht zu einer Reihe von Coaching-Sitzungen verabreden und Themen bearbeiten, die gerade anliegen. In der Arbeit miteinander können wichtige Erkenntnisse reifen und Praxis-Interventionen geplant und umgesetzt werden – und alle Beteiligten sind zufrieden. Dies mag im Einzelfall so gut sein.



**Abb. 7.2** Interventionsarchitektur

Von professioneller Warte aus betrachtet ist es allerdings entscheidend, ob eine „serienmäßige“ Reflexion über die Architekturebene (Metaebene) vorgenommen wird. Oder ob man diese überspringt oder gar ausschließt und sich auf das vermeintlich „eigentliche Coaching“ – ein 1:1-Gespräch, also eine Designvariante unter anderen – fokussiert. Die Gefahr dabei wäre eine Engführung auf *ein* Thema, auf *ein* Design und auch auf *spezifische* Methoden, was man dann als ein Arbeiten mit Scheuklappen kritisieren könnte.

Etliche Coaches beklagen solche Tendenzen, die oft auch durch die beauftragende Organisation gefordert oder verstärkt werden (Abschn. 15.2.3), als „Herumdoktern“ an Symptomen (Fatzer und Webers 2008), als Personen-Reparaturwerkstätte (Krizanits 2007) oder gar als „emotionales Bordell“ (Looss 2003). *Der Fokus auf das Individuum allein ist eine typische Coaching-Falle* – in die man nicht hineintappen sollte.

Damit soll nicht ausgeschlossen werden, dass man mit einem konkreten einfachen Design beginnen und im Weiteren entscheiden kann, dass man „anbauen“ muss – bspw. mit einem 360-Grad-Feedback-Prozess. Das ist nicht verwerflich, sondern der prozesshaften Arbeitsweise geschuldet. Der Unterschied, der hier allerdings beobachtbar ist, besteht darin, dass der erfahrene Coach solcherlei Auftragsänderungen frühzeitig antizipiert, in seiner Planung folglich schon berücksichtigt hat (Platz zum Anbauen, modulare Konzeption). Sonst baut er im schlechtesten Fall nur ad hoc „einen Schuppen“ an; über dessen mangelnde Passung zur Gesamtarchitektur Coach und Klient möglicherweise unglücklich sind. Zu bedenken ist auch, dass nachträgliche An-, Um- und Neubauten zumeist mit Mehrkosten finanzieller, aber auch zeitlicher und „nervlicher“ Art verbunden sind.

Es geht hier nicht bloß um ästhetische Aspekte, sondern auch um eine soziale Passung und darum, *Coaching-Architekturen nicht zu minimalistisch zu entwerfen*. Eine weitere, gravierende Argumentation aus der Transferforschung unterstreicht diese Forderung. Nach Baldwin und Ford (1988) bestimmen drei Faktoren den Transfererfolg von Weiterbildungsmaßnahmen:

1. **Teilnehmerbedingungen:** hohe Leistungsmotivation, interne Kontrollüberzeugung, Selbstwirksamkeitserwartung, Intelligenz, Job-Involvement, Offenheit für Erfahrung, Extraversion.
2. **Trainingsdesign:** Je ähnlicher Trainings- und Transferbedingungen sind, desto wahrscheinlicher der Transfer; Vielfalt der Übungsbedingungen.
3. **Arbeitsumgebung:** Förderung durch das Management und unterstützende Organisationskultur.

Aus dieser Perspektive betrachtet wäre die Engführung des Coachings auf die individuelle Ebene ein Kunstfehler. Coaches, die ein Bewusstsein für die Architekturperspektive mitbringen, haben nicht nur einen besseren Überblick, sie sind auch gründlicher, sorgfältiger und nachhaltiger im Vorgehen. Strategische Änderungen im Coaching-Prozess – nicht ungewöhnlich: Ziele verändern sich – sind für sie nicht beunruhigend, sondern „normal“ und bearbeitbar. Da sie Strategie und Architektur immer schon im Blick haben, weil sie über Wissen, Erfahrung und Feldkompetenz (Abschn. 10.2) verfügen, können sie entsprechend frühzeitig

reagieren. Wem diese Perspektive allerdings eher fremd ist oder wer noch nicht die nötige Erfahrung mitbringt, steht – im Bild gesprochen – mit dem vollbepackten Möbelwagen vor einer viel zu kleinen Wohnung und muss dann ganz schnell ein Zwischenlager organisieren. Das erfordert Flexibilität und bedeutet leider häufig mehr Aufwand für Coach und Klienten.

Der Versuchung, sich auf halbherzige Quick-Fixes einzulassen, sollte deshalb nach Möglichkeit widerstanden werden. Die Begründung dafür ist auch einleuchtend: Es geht darum, *ein maßgeschneidertes, hochwertiges Coaching* anzubieten. Zwei Entscheidungen können hier entlasten:

- eine gute Auftragsklärung zu Beginn (Abschn. 10.5) und damit einher gehend
- eine umsichtige, vorausschauende Kalkulation des Coaching-Umfangs.

Man sollte davon ausgehen, dass ein Coaching-Prozess einen gewissen Mindestumfang, bspw. sechs bis zehn Termine, hat, damit umsichtig und nachhaltig gearbeitet werden kann. Andernfalls läuft man eben Gefahr, nur ein Symptom zu behandeln. Weder Klient noch Coach – und auch nicht die beauftragende Organisation – würde dies langfristig glücklich machen.

Vor der Gefahr, „zu klein“ zu denken, wurde gerade gewarnt. Es soll daher auch in die andere Richtung geschaut werden: „zu groß“ zu denken. Unter dem Titel „Organisations-Coaching“ beschreibt Özdemir (2008), wie Einzel-Coachings, Team-Coachings, aber auch diverse Maßnahmen wie Mitarbeiterbefragungen, Führungstrainings miteinander vernetzt werden – und zwar von *einem* Coach. Der Nutzen des hierarchie- und bereichsübergreifenden Austauschs und der Synergie für das gesamte Unternehmen (Strategie, Vision) werden sehr hoch eingeschätzt. Das „Tanzen auf mehreren Hochzeiten“ kann den Coach aber auch schnell überfordern. Oft hört man daher die Meinung, man möge solche Mega-Architekturen auf mehrere (Berater-)Schultern verteilen (Vogelauer und Webers 2010).

Die Reflexion über die Architektur-Dimension ermöglicht somit auch, *zwei mögliche Arbeitsrichtungen* im Blick zu behalten:

- **Extension:** Aus einem Einzel-Coaching kann als logische Konsequenz ein Teamentwicklungs- oder sogar ein Organisationsentwicklungsprozess angestoßen werden (Bickelrich und Michel 2018).
- **Differenzierung:** In einem Organisationsentwicklungsprojekt kann die Notwendigkeit für Einzel-Coachings offenbar werden (Höher 2007).

---

### 7.3 Design: Die taktische Konzeption

Das „Wie“ der einzelnen Interventionen bezieht sich auf den Rahmen, den die Architektur vorgibt und ermöglicht. Ist dieser zu eng, zu klein gedacht, muss der Coach mit dem Auftraggeber nachverhandeln. Nicht immer bekommt er nachträgliche Ressourcen bewilligt oder gelingt der nachträgliche „Anbau“ zur Zufriedenheit. Andererseits ermöglicht die

Architektur auch eine Bandbreite an unterschiedlichen Designvarianten, aus denen der erfahrene Coach die im Einzelfall passende auswählen kann. Der Blick auf das Design geht somit – im Unterschied zur Architektur – in *die Horizontale*.

Das Design im Coaching umfasst nach Königswieser und Hillebrand (2019) *fünf Dimensionen*:

- Die sachliche Dimension
- Die räumliche Dimension
- Die soziale Dimension
- Die zeitliche Dimension
- Die symbolische Dimension

Spezifische Kombinationen dieser Dimensionen sollten – in Abhängigkeit von der Architekturkonzeption – strategierorientiert und hypothesengeleitet entwickelt werden. *Coaching existiert also nicht im Singular* – vielmehr handelt es sich um einen Sammelbegriff für verschiedene Arrangements. Wer was mit wem wann und warum unternimmt, sind folglich typische Designfragen.

Im Folgenden werden die Designvarianten bezogen auf die Dimensionen vorgestellt. Aufgrund des Umfangs erfolgt die Darstellung sozialer Designvarianten in einem eigenen Kapitel (Kap. 8).

### 7.3.1 Was: Die sachliche Dimension

Unterschiedliche Inhalte und Teilziele stehen zu unterschiedlichen Zeitpunkten auf der Agenda. So unterscheidet sich eine Zielklärung von einem Abschlussgespräch in der Form, wenn auch die Inhalte vergleichbar sind: es geht in beiden um Ziele. Es ist jeweils zu klären, welche Inhalte im Vordergrund stehen oder welche auch ausgeschlossen werden (bspw. Eheprobleme). Strukturelle Entscheidungen über Rollen, Beteiligte, Zeiten und Orte oder andere Ressourcen, bspw. Budget, sind abzuwägen. Hierbei kann es hilfreich sein, verschiedenen Designvarianten zu prüfen und transparent zu machen.

Den Markt bevölkern zahlreiche sachliche Design-Varianten, also inhaltliche Spezialisierungen, auffällig als *sog. Genitiv- oder Bindestrich-Coachings*, bei denen der Genitiv des Themas dem Coaching mit Bindestrich vorangestellt wird. Bei diesen steht immer *ein spezielles Thema* (Gesundheit, Karriere, Medien-Auftritte etc.) im Vordergrund. Hier einige Beispiele:

- **Projekt-Coaching:** Eine projektbezogene Variante, bei der der Coach Kompetenzen und Erfahrungen in der Projektarbeit benötigt und insbesondere den Projektleiter, ggf. auch das Projektteam, coacht (Hinz 2009). Das Projekt-Coaching sollte nicht mit der Ausübung der Rolle des Projektleiters verwechselt werden; das wäre nach unserer Konzeption kein Coaching (s. Funktionspendel; Abschn. 1.5).

- **Gesundheits-Coaching:** Auf dem Hintergrund des Salutogenese-Konzepts (Abschn. 3.2) steht das Thema Gesundheit im Mittelpunkt eines individuellen Veränderungs- und Lernprozesses (Lauterbach 2008, 2012; Ostermann 2010; Kryl 2013; Bamberg und Vincent-Höper 2018). Vom Coach werden hier sicherlich Kompetenzen in den Bereichen Medizin, Sport, Ernährung, aber auch im Stressmanagement etc. erwartet.
- **Organisations-Coaching:** Hier dockt Coaching an der Organisationsentwicklung an (Özdemir 2008). Einzel-Coachings, Team-Coachings, aber auch diverse Maßnahmen wie Mitarbeiterbefragungen, Führungstrainings werden miteinander vernetzt. Die Ansprüche an die Kompetenz des Coachs, Rollenkonflikte zu managen, sind hier sehr hoch. Das Risiko von Verstrickungen, „Spielen“ und unkalkulierbaren gruppendynamischen Prozessen sollte nicht unterschätzt werden.

Grundsätzlich spricht nichts gegen eine inhaltliche Spezialisierung, wenn das Coaching auf diese Weise nicht zum „Scheuklappen“-Coaching degeneriert oder schlicht eine Expertenberatung verbrämt. Der Trend zu Letzterem ist auf dem Markt eindeutig erkennbar. So wird schnell aus einem Training oder einer unspezifischen Dienstleistung ein Coaching – weil es sich dann gleich viel edler anhört (marketinggetriebene Aufwertungsstrategie). Vom Coach wird deshalb eine bewusste Rollenklärung erwartet und ggf. ein reflektiertes Modell der Kooperation mit anderen Professionellen (Abschn. 5.1.4).

### 7.3.2 Wo: Die räumliche Dimension

Die klassische „Sitzung“ von Coach und Klient, von Angesicht zu Angesicht, scheint ein weit verbreiteter Standard zu sein. Art und Gestaltung der Räumlichkeiten, die Sitzordnung, Bewirtung und so weiter wären hier Parameter (Martens-Schmid 2016). Gleichwohl sind diverse räumliche Varianten – und damit Kontext- und Perspektivenwechsel – möglich, bspw.:

- in der Natur (Schmid-Höhne 2010)
- am Arbeitsplatz als Shadowing (König 2009)
- im Tagungshaus oder im Museum (Hauser und Webers 2012)

Storch und Weber bringen die Sinnhaftigkeit der Ausweitung des Settings markant auf den Punkt: „Alle Ansätze von Coaching, die sich darauf beschränken, sich mit dem Klienten zusammzusetzen und zu sprechen, vernachlässigen eine wesentliche Komponente psychischer Ganzheit und sind daher, was ihre Wirksamkeit anbetrifft, von vornherein und ohne Not eingeschränkt und unvollständig“ (Storch und Weber 2018, S. 126).

Eine Sonderform nehmen Telefon- oder Online-Coachings ein (Becker-Hill 2013; Berninger-Schäfer 2018). Wenn Face-to-Face-Coachings gerade aufgrund von Auslands-

aufenthalt schwierig zu arrangieren sind, soll dann Telefon-Coaching zum Einsatz kommen? Solcherlei Entscheidungen sollen – bei Abwägung der Vor- und Nachteile – sachlich gerechtfertigt sein und nicht irgendwelchen Vorlieben oder Moden geschuldet sein. Während beim Telefon-Coaching jeder an seinem Ort verbleibt, trifft man sich beim Online-Coaching an einem gemeinsamen virtuellen Ort.

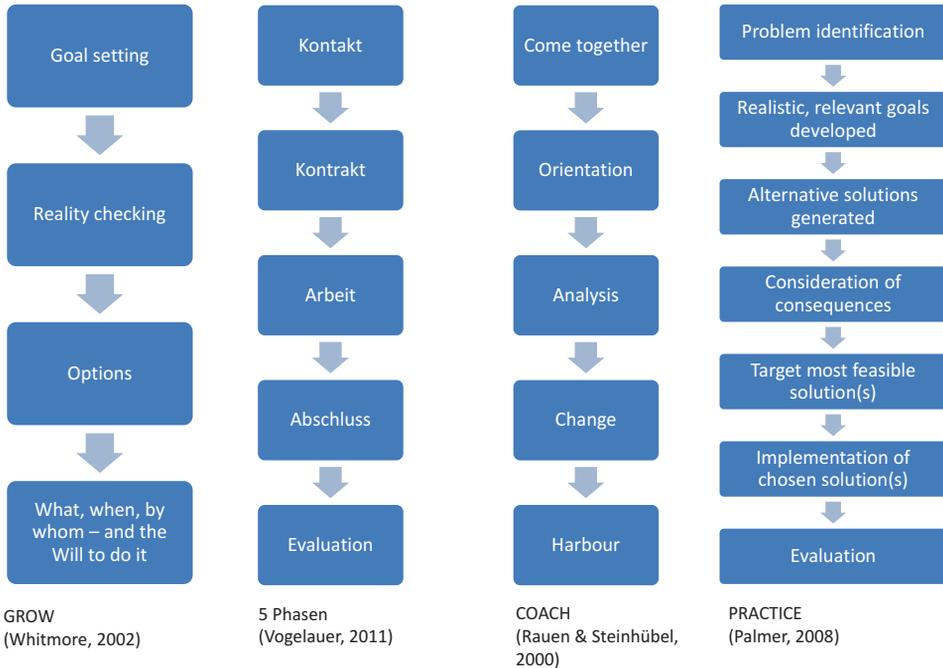
### 7.3.3 Wann: Die zeitliche Dimension

Coaching wird häufig über einen Zeitraum von 45-90 Minuten terminiert (*Dauer*). Jenseits dessen werden zeitliche Varianten (ein halber oder ganzer Tag, Wochenende oder gar eine ganze Woche) berichtet. Coachings können regelmäßig terminiert werden oder spontan (*Rhythmus*), ebenso sind dichtere Phasen denkbar – wenn es gerade „brennt“ – sowie lockere (Follow-up) – wenn es „läuft“. Über den *Umfang* von Coaching-Prozessen gibt es unterschiedliche Aussagen. Während lösungsfokussierte Coaches (Middendorf 2018) von einer bis maximal drei Sitzungen ausgehen, erhält man von anderer Seite die Auskunft, mit fünf bis acht Sitzungen sollte man schon rechnen. Einig scheint sich die Coaching-Szene darin zu sein, dass Coaching-Prozesse – im Vergleich zu oft mehrjährigen Psychotherapien – einen eher überschaubaren Horizont (z. B. halbes Jahr) einnehmen sollten.

*Synchrone wie asynchrone* Phasen sind klassischerweise als Coaching mit anschließenden Hausarbeiten bzw. Praxisumsetzung darstellbar. Im Online-Coaching existieren asynchrone Formen als schriftlich geführte Coaching-Prozesse, die bilateral via E-Mail oder via Threat-Logik in der „Cloud“ geführt werden können und beiden Seiten die Chance geben, in Ruhe zu formulieren und über eine Antwort auch zunächst eine Nacht zu schlafen (Koch 2012). In Online-Plattformen wie der CAI®-World kann ebenfalls synchron wie asynchron gearbeitet werden (Berninger-Schäfer 2018). Soziogramme, Aufstellungen oder weitere methodische Konzepte sind dort editierbar.

Wer sich mit Coaching beschäftigt, wird schnell mit Phasenmodellen konfrontiert, die den Coach sicher durchs Coaching leiten sollen (Abb. 7.3). Erstaunlicherweise wird zumeist nicht oder lediglich mit dem „gesunden Menschenverstand“ begründet, warum ein solches Vorgehen hilfreich sein soll. Kritik an den Phasenmodellen liest man selten (Loebbert 2015). Auf sein schon in den 1990er-Jahren vorgelegtes GROW-Modell (Whitmore 2002) angesprochen entgegnet die britische „Coaching-Legende“ Sir John Whitmore allerdings: „Das ist doch keine großartige Leistung, das ist doch nur ein allgemeines Phasenmodell. Es steht eben im Buch und wird immer wieder aufgegriffen, aber es sagt nichts aus über die Ziele des Coaching. Es gibt dem Coach eine Sequenz vor, der er, wenn angemessen, folgen kann“ (Whitmore und Webers 2009, S. 14).

Gleichwohl kann man diese populären Phasenmodelle mit einem gängigen wissenschaftlichen Phasenmodell vergleichen – bspw. mit dem *Transtheoretischen Modell der*



**Abb. 7.3** Phasenmodelle im Coaching

*Verhaltensänderung* (Prochaska und DiClemente 1983). Dieses verhaltenstherapeutische Modell beinhaltet sechs Phasen:

1. *Precontemplation*: Sorglosigkeit, kein Bewusstsein für ein Problem, Intentionslosigkeit.
2. *Contemplation*: Bewusstsein entsteht, Auseinandersetzung mit dem Problem, Abwägen.
3. *Preparation*: Vorbereitung, Planung, Commitment, Fokus auf Nutzen.
4. *Action*: Handlung, Zielverhalten wird (über sechs Monate bis fünf Jahre) ausgeübt, ist für andere sichtbar.
5. *Maintenance*: Aufrechterhaltung, Automatisierung, geringerer Ressourcenverbrauch.
6. *Termination*: Stabilisierung, keine Rückfallgefahr.

Hier zeigen sich teilweise Übereinstimmungen zu den populären Phasenmodellen im Coaching (Vogelauer 2011; Rauen und Steinhübel 2000; Palmer 2008). Die Vorfeldphasen 1 und 2 werden von diesen jedoch in der Regel nicht adressiert. Coaching startet für die Anbieter offenbar erst mit dem Anruf beim Coach. Aus wissenschaftlicher Sicht betrachtet, könnte es allerdings spannend sein zu explorieren, wie lange Personen brauchen, um von der ersten zur zweiten Phase und dann zur dritten zu wechseln, und was dafür den Ausschlag gibt – oder was dies behindert. Auch die beiden letzten Phasen werden von den populären Coaching-Phasenmodellen nicht explizit adressiert. Sie konzentrieren sich demnach lediglich auf die Phasen 3 bis 4 des „Transtheoretischen Modells der Verhaltensänderung“.

Es könnte sich deshalb der Eindruck einstellen, im Coaching werde – nach Meinung der Branche – sozusagen der „Schalter umgelegt“, so dass man auf diese weiteren Phasen verzichten könne – also auch auf die sechs Monate bis fünf Jahre dauernde Action-Phase „4b“. Doch eine solche Argumentation vermag nicht zu überzeugen. Im Gegenteil: *Die Aufrechterhaltung einer Veränderung dürfte eine kritische Phase sein*. An dieser Stelle deutet sich klar Forschungs- und möglicherweise auch Handlungsbedarf an. Und es muss festgehalten werden, dass der Vergleich der populären Coaching-Phasenmodelle mit dem „Transtheoretischen Modell der Verhaltensänderung“ negativ ausfällt, da lediglich ein Ausschnitt adressiert wird.

Ein weiterer Aspekt verdient Beachtung: Die populären Coaching-Phasenmodelle konzipieren eine Wegstrecke von A nach B, der entlang man sich bewegen muss, um das Ziel zu erreichen. Das erscheint unmittelbar einleuchtend und entspricht dem westlichen Kulturstandard: dem Jahrtausende alten *Drama-Schema* (Einleitung, Hauptteil, Schluss).

Nun ist allerdings von vergleichbaren Modellen – bspw. Phasen der *Teamentwicklung* nach Tuckman (1965) oder der *Unternehmensentwicklung* nach Glasl und Lievegoed (2011) – bekannt, dass diese nur idealtypische Geltung beanspruchen können. Sie mögen didaktisch nützlich sein, aber sie vereinfachen auf der anderen Seite und wecken die idealistische Vorstellung einer linearen Entwicklung: dass man eigentlich nur einen Schritt vor den anderen setzen muss – und die Check-Liste abhaken muss. Damit operieren wir in der Logik des „*Maschinenmodells*“ (Abschn. 2.2). In der Praxis erleben wir jedoch häufig Rückfälle in (angeblich bewältigte) Phasen oder Sprünge in Phasen, die noch nicht möglich schienen. Dass lässt weiteren Zweifel an der Brauchbarkeit dieser Phasenmodelle aufkommen.

Schauen Sie sich einmal das COACH-Modell von Rauen und Steinhübel (2000) genauer an: Dort wird zu Beginn eine Kennenlern- und Kontaktphase (*Come together*) postuliert. Wird diese erfolgreich durchlaufen, geht es an die Zielbestimmung (*Orientation*), der die Phase der tieferen Untersuchung des Klienten-Problems (*Analysis*) folgt. Wurde das Problem hinreichend diagnostiziert, wird in der Veränderungsphase interveniert und das Problem gelöst (*Change*). Nun schließt sich als letzte Phase die Zielerreichung und der Abschluss (*Harbour*) an. Auch die Modelle von Whitmore und Palmer folgen einer linearen Logik von Zielsetzung bis -erreicherung; dito der vom DBVC vorgelegte Standard (Bachmann 2012).

Aus systemischer Sicht ist ein solcher Verlauf unwahrscheinlich – wie schon Backhausen und Thommen (2006) dargelegt haben. Es wird impliziert, dass ein zu Beginn getroffener Kontrakt bis zum Ende hält, dass ein anfangs ins Auge gefasstes Ziel bis zum Ende weiterverfolgt wird. Ebenfalls wird zwischen einer Diagnose und einer Intervention unterschieden; und dass erst am Ende das Thema Evaluation wichtig wird. Stattdessen sei hier argumentiert, dass

- *Contracting (Auftragsklärung)* nicht mit einem Handschlag oder einem Vertragsschluss zu Beginn abgehakt ist, sondern dass der Kontakt über den gesamten Coaching-Prozess hinweg gepflegt und ggf. immer wieder neu hergestellt werden muss; „dass Wertschätzung und kompetente Prozessführung von der ersten Minute an bedeutsam sind“ wie auch Behrend und Greif (2018, S. 169) betonen;

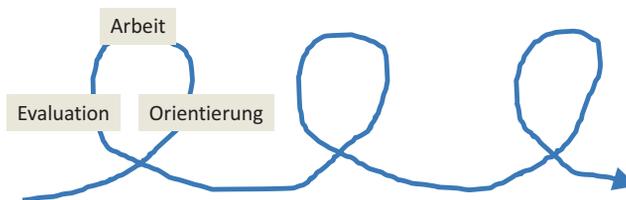
- *Orientierung und Zielklärung* nicht in der Anfangsphase erschöpfend abgehandelt werden können, sondern immer wieder virulent bleiben, ja dass sich Ziele auch ändern können und sich nicht allzu selten ändern werden – und dass das kein Grund für Traurigkeit sein muss;
- *Analyse und Veränderung* untrennbar miteinander verwoben sind und sich Coaching im Prozess als Koproduktion ereignet;
- *Evaluation* sich schon zu Beginn und immer wieder zwischendurch als Aufgabe stellt.

Allenfalls das Modell von Vogelauer weicht der vorgebrachten Kritik insofern aus, als es postuliert, dass nach einem Beginn eine Arbeitsphase folgt, die irgendwann abgeschlossen wird. Auch jede Einzelsitzung im Coaching konzipiert er als Dreierschritt: In jeder Sitzung muss zunächst wieder am Status quo angeknüpft werden, es folgt eine Arbeitsphase, die mit einer Evaluationsphase abgeschlossen wird. Damit ergäbe sich *eine spiralförmige Struktur* wie sie auch schon Heitger und Kolleginnen (2004) sowie Loebbert (2012) skizziert haben. *Die Helix* (Abb. 7.4) beschreibt einen Verlauf, der jede Coaching-Sitzung als Schleife darstellt, in der grundsätzlich immer wieder die gleichen Schritte abgearbeitet werden:

- *Orientierung* (Start-up-Phase)
- *Arbeit* (Work-on-Phase)
- *Evaluation* (Settle-up-Phase)

Auf diese Weise, indem man die Eindimensionalität der Phasenmodelle in die Zweidimensionalität erweitert, schon Backhausen und Thommen (2006) regten eine solche Sichtweise an, können wir Ungereimtheiten wie Rückfälle oder Sprünge im Coaching-Prozess besser beschreiben.

Wir übernehmen den Ansatz einer zweidimensionalen Betrachtung, trennen aber das Konzept der Wegstrecke (Zeitverlauf) von der inhaltlichen Betrachtung, die wir auf die zweite Dimension projizieren. Als inhaltlich relevante Faktoren übernehmen wir *die Wirkfaktoren*, wie sie Grawe (2005) oder Greif (2008) benannt haben (Abschn. 14.5.1). Damit wird eine Fläche paralleler Ebenen aufgespannt, von denen wir behaupten, dass alle diese Ebenen über den gesamten Zeitverlauf hinweg eine Rolle spielen. Das Ergebnis kann wie *eine Matrix oder mehrstimmige Partitur* gelesen werden: Die Wirkfaktoren können wie



**Abb. 7.4** Der Coaching-Verlauf als Helix

die einzelnen Stimmen/Instrumente eines Musikstücks verstanden werden, die sich aufeinander beziehen und sich zu bestimmten Zeiten in leitende oder begleitende Funktionen begeben (Abb. 7.5).

Das konkrete Zusammenspiel der Musiker steht am Anfang nicht fest. Man kann sich wie im Jazz üblich eine Instrumentenbesetzung auf die Bühne holen, bspw. Schlagzeug, Klavier, Bass, Gitarre, Trompete. Dann wartet man auf den Klienten und sein Anliegen. Alles andere ergibt sich nun spontan und als Koproduktion.

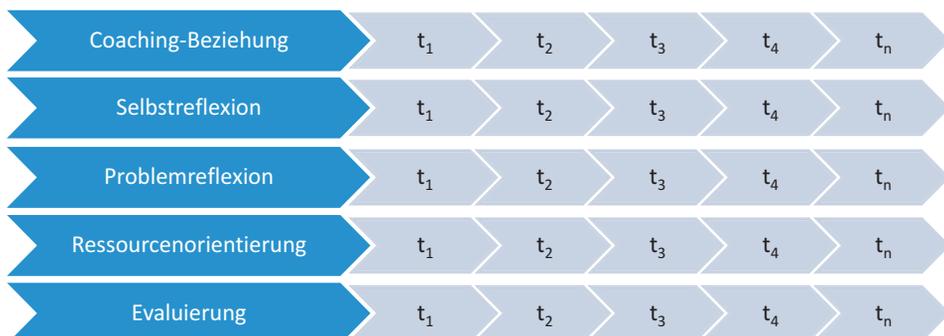
Die Instrumentengruppen, die im Coaching eine Hauptrolle spielen, entnehmen wir dem Wirkfaktorenmodell von Grawe (2005). Die folgende Kapitelstruktur lehnt sich dem an. Das Modell selbst wird später (Abschn. 14.5.1) ausführlicher behandelt:

- Therapiebeziehung
- Motivationale Klärung
- Ressourcenaktivierung
- Problemaktualisierung
- Problembewältigung

Das „Musikstück“ Coaching, was hiermit visualisiert wird, wäre bspw. mit einer einmaligen Jazz-Jam-Session vergleichbar – für die im Übrigen auch bestimmte Konventionen gelten können, aber nicht müssen, wie Thema und Paraphrasierung bzw. Improvisation, Besetzung mit Instrumenten und Musikern – und nicht zu vergessen, einen Kontext oder „Sitz im Leben“: einen Zeitpunkt bzw. -raum, einen Ort, ein Publikum.

Die Aufgabe des Coachs wäre nicht die des genialen Kapellmeisters, der – zur Not gegen Widerstand und auf dem Rücken der Musiker, des Publikums und so weiter – eine einmalige, zeitlose Performance aufführt. Als Dirigent oder Band-Leader ist er vielmehr dem Ganzen verpflichtet. Er ist Dienstleister und Koproduzent, angewiesen auf die Mitspieler und den Kontext.

Mit diesem Modell kann konzipiert werden, dass es Themen gibt, die von Beginn bis zum Ende eine durchgängige Rolle spielen wie bspw. das Thema Arbeitsbeziehung – so-



**Abb. 7.5** Der Coaching-Verlauf als Matrix/Partitur

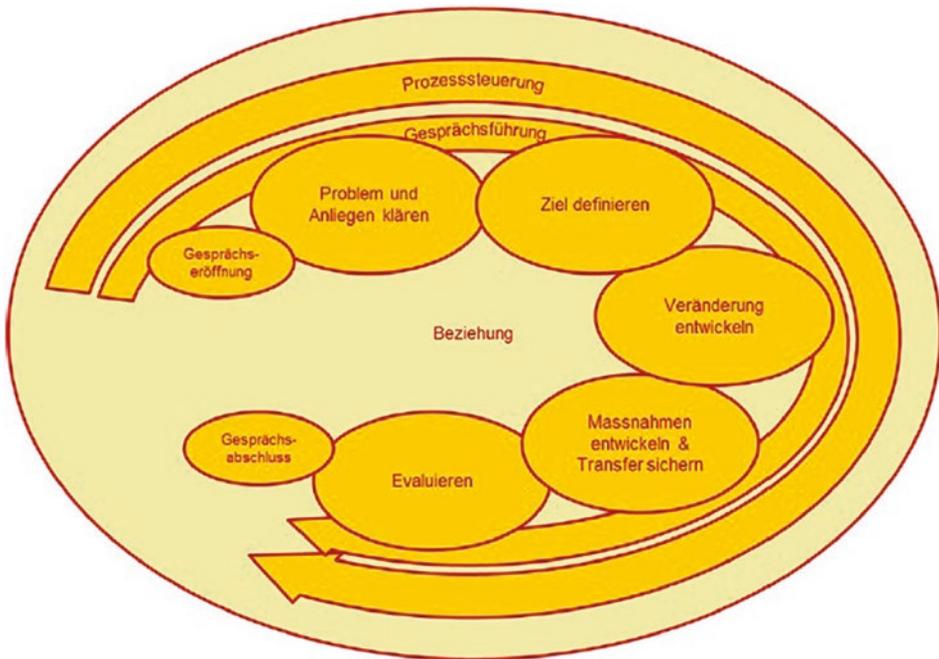
zusagen das Schlagzeug oder der Bass. Es kann eine tragende Rolle spielen, kann in den Hintergrund oder in den Vordergrund treten (Solo). Der von den gängigen Coaching-Phasenmodellen beschriebene Verlauf wäre somit ein Sonderfall (die Diagonale durch die Partitur) – und wie damit zugleich deutlich wird, ein eher untypischer und polarisiert ein-dimensionaler Verlauf, der mehr Fragen aufwirft als beantwortet.

Mit dem Bild der Jazz-Kapelle (Read 2014) lässt sich dann auch das Wechselspiel von Thema und Improvisation im Coaching beleuchten. Das Thema als Muster wird durch die Improvisation vielfach perturbiert, so dass neue Perspektiven entstehen, überraschende Collagen durch Zitate und Verweise den Zuhörer anregen und im besten Fall bereichert nach Hause gehen lassen.

Ähnlich, aber nüchterner, argumentieren inzwischen Deplazes et al. (2018). Sie konzipieren ein *Turn-Sequenz-Phase-Prozess-Modell* (TSPP-Modell), das sie in drei linguistische Ebenen untergliedern:

- **Turn** (= Gesprächsbeitrag)
- **Sequenz** (= mehrere Turns)
- **Phase** (= mehrere Sequenzen)

Alle Basisaktivitäten – Situationsklärung, Beziehungsgestaltung, Ko-Konstruieren der Veränderung und Evaluieren – vollziehen sich vor dem Hintergrund von phasenübergreifenden Backstage-Aktivitäten – Arbeitsbeziehung, Prozesssteuerung, Gesprächsführung (Abb. 7.6).



**Abb. 7.6** TSPP-Modell (Deplazes et al. 2018, S. 75)

### 7.3.4 Wie: Die symbolische Dimension

Wenn Coaching praktiziert wird, bedeutet dies auch immer etwas für das soziale Umfeld, von dem es registriert und bewertet wird. In den frühen Jahren wurde Coaching eher heimlich. Der Coach wurde durch den Lieferanteneingang geschleust, um sog. Problemfälle im Unternehmen zu bearbeiten (Looss und Webers 2008). Coaching war insofern peinlich, es wertete den Klienten ab. Es wurde mit Nachhilfe, Strafe oder Trainingslager in Verbindung gebracht (*Defizitmodell*). Diese Sichtweise hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Heute tritt *Coaching als Potenzialentwicklung* stärker in den Vordergrund – oder als Rückzugsort für Reflexion. Klienten sind stolz, gecoacht zu werden, werten sie es doch als Beweis für ihr Potenzial und als Wertschätzung und Auszeichnung.

Die Einstellung zu Coaching ist insofern auch Ausdruck der *Organisationskultur* (Abschn. 12.4.4). Wenn sich hochrangige Führungskräfte offen zum eigenen Coaching äußern, drückt sich darin ihr Führungsverständnis aus. Ebenso darin, Coaching nicht nur für die Führungsebene zu reklamieren, sondern gleichfalls für untere Hierarchiestufen als maßgeschneiderte Personalentwicklung zugänglich zu machen.

---

## 7.4 Kommunikationsangebote: Die methodische Konzeption

Generell sollen die Methoden dazu dienen, Hypothesen aufzustellen, die Muster des Klienten zu verstören, Perspektiven- und Kontextwechsel anzuregen und die Metaebene einzunehmen. Ihre konkrete Auswahl soll die übergeordneten Ziele unterstützen. Die im Coaching zur Anwendung kommenden Methoden werden ausführlich in einem separaten Kapitel dargestellt (Kap. 9).

Auf das Beispiel vom Beginn dieses Kapitels zurückkommend: Die Ergebnisse eines 360-Grad-Feedbacks sind Daten, die zu interpretieren sind und an die angeknüpft werden kann. Der Einsatz und die mehr oder weniger hilfreiche Interpretation dieser Daten hängt von Vergleichsprozessen ab. Und diese müssen sinnvoll erfolgen. Daher ist genau zu überlegen:

- Warum wollen wir eine bestimmte Methode einsetzen?
- Welchen Beitrag soll sie zur Klärung welcher Fragestellung leisten?
- Was kann sie leisten und wo sind ihre Grenzen oder Nebenwirkungen?
- Und was wären Alternativen?

Die Methode, die zu einem bestimmten Zeitpunkt zur Anwendung kommt, baut damit auf zuvor bewusst getroffenen Entscheidungen auf. So war es vor einiger Zeit modern, sog. Systemaufstellungen im Coaching zu nutzen. Gegen den wohlüberlegten Einsatz solcher Methoden spricht zunächst nichts. Der Coach wird deshalb auch Alternativen zur Systemaufstellung benennen und begründen können, warum diese im konkreten Fall der gewählten Methodenvariante unterlegen sind.

Das umgekehrte Vorgehen, also einfach einmal in die Tool-Box greifen, ein beliebiges oder Lieblings-Tool herausnehmen und einsetzen, sei folglich als *blinder Aktionismus* bezeichnet. Blind deshalb, weil dessen Einsatz eben nicht von klaren Zielen und einer spezifischen Prozessgestaltung abgeleitet wird, sondern zufällig oder implizit erfolgt. Daher möge dieses, Paul Watzlawick zugeschriebene, Diktum eine Warnung sein: „Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel.“ Und Loebbert (2012) sekundiert süffisant: A fool with a tool is still a fool.

## Zusammenfassung

Das Vorgehen im Coaching ist – so lässt sich immer wieder beobachten – von großem Pragmatismus gekennzeichnet. Es lohnt sich aber, den Blick zu schärfen, um belastbar Auskunft geben zu können, was man als Coach wie und womit macht. Genauer betrachtet können wir drei Ebenen unterscheiden: Architektur, Design und Methoden. Das spezifische Vorgehen im Coaching lässt sich damit begründen, nachvollziehen, aber auch kritisieren. So lässt sich Aktionismus verhindern und Coaching als anspruchsvolle Dienstleistung markieren. Im Coaching spielen permanent Themen wie Arbeitsbeziehung, Zielorientierung oder Evaluation eine Rolle.

---

## Literatur

- Bachmann, T. (2012). Coaching-Prozesse. In DBVC (Hrsg.), *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC* (4., erw. Aufl., S. 65–78). Osnabrück: DBVC.
- Backhausen, W., & Thommen, J.-P. (2006). *Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung* (3. akt. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>.
- Bamberg, E., & Vincent-Höper, S. (2018). Gesundheit im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 235–243). Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9\\_20-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_20-1).
- Becker-Hill, S. (2013). Remote Coaching. In M. Loebbert (Hrsg.), *Professional Coaching. Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder* (S. 369–379). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Behrend, P., & Greif, S. (2018). Erfolgsfaktoren im Coachingprozess. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 163–172). Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9\\_81-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_81-1).
- Berninger-Schäfer, E. (2018). *Online-Coaching*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bickerich, K., & Michel, A. (2018). Change-Prozesse als Anwendungsfeld im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 75–83). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9\\_5-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_5-1).

- Deplazes, S., Graf, E.-M., & Künzli, H. (2018). Das TSPP-Modell – eine Blaupause für die Coaching-Prozessforschung. *Coaching. Theorie & Praxis*, 4(1), 69–82. <https://doi.org/10.1365/s40896-018-0025-0>.
- Fatzer, G., & Webers, T. (2008). Coaching darf sich nicht degradieren lassen. Der Coach muss weit mehr als nur Beichtvater sein. *Coaching-Magazin*, 1(3), 12–17.
- Geißler, H. (Hrsg.). (2008). *E-Coaching*. Baltmannsweiler: Schneider.
- Glasl, F., & Lievegoed, B. (2011). *Dynamische Unternehmensentwicklung, Grundlagen für nachhaltiges Change Management* (4. Aufl.). Bern: Haupt.
- Grawe, K. (2005). (Wie) kann Psychotherapie durch empirische Validierung wirksamer werden. *Psychotherapeutenjournal*, 4(1), 4–11.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- Hauser, E., & Webers, T. (2012). „Auf der Top-Ebene reicht psychologisches und betriebswirtschaftliches Wissen nicht aus“. *Coaching-Magazin*, 5(1), 10–16.
- Heitger, B., Krizanits, J., & Hummer, C. (2004). Coaching in Veränderungsprozessen. In F. Boos & B. Heitger (Hrsg.), *Veränderung – systemisch. Management des Wandels – Praxis, Konzepte und Zukunft* (S. 219–243). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Hinz, O. (2009). Coaching im System „Projekt“. *Coaching-Magazin*, 2(4), 18–22.
- Höher, P. (2007). *Coaching als Methode des Organisationslernens*. Bergisch-Gladbach: EHP.
- Koch, B. (2012). *OnlineCoaching: Wenn nur der Text spricht*. <http://www.personalmanagement.info/de/infopool/fachartikel/onlinecoaching.php>. Zugegriffen am 12.04.2018.
- König, C. M. (2009). Coaching-Tool: Audiovisuelles Feedback – Coaching On-the-Job. *Coaching-Magazin*, 2(2), 37–40.
- Königswieser, R., & Hillebrand, M. (2019). *Einführung in die systemische Organisationsberatung* (10., unveränd. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Krizanits, J. (2007). Coaching versus Organisationsentwicklung. *Profile*, 14, 37–44.
- Kryl, I. P. (2013). Salutogenese und Coaching. *Coaching-Magazin*, 6(3), 20–24.
- Lauterbach, M. (2008). *Gesundheitscoaching: Strategien und Methoden für Fitness und Lebensbalance im Beruf*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Lauterbach, M. (2012). *Einführung in das systemische Gesundheitscoaching*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Loebbert, M. (2012). Wie ist Coaching lehrbar? – Eckpunkte für eine Coaching-Didaktik. *Coaching-Magazin*, 5(2), 33–37.
- Loebbert, M. (2015). *Coaching Theorie. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Looss, W. (2003). Zwischen Ablehnung und Krise: Die Beratung von Mächtigen. In M. Schmitz-Buhl, M. Faulhammer, C. Rauen, M. Tomaschek, T. Webers & A. Weise (Hrsg.), *Coaching: Zukunft der Branche – Branche der Zukunft* (S. 104). Heidelberg: R. v. Decker.
- Looss, W., & Webers, T. (2008). „... aus dem Job raus, ist genauso hart, wie rein zu kommen. *Coaching-Magazin*, 1(1), 6–12.
- Loth, W. (1998). *Auf den Spuren hilfreicher Veränderungen. Das Entwickeln Klinischer Kontrakte*. Dortmund: modernes Lernen.
- Martens-Schmid, K. (2016). *Wo Coaching zu Hause ist. Beratungsräume und ihre Gestaltung im kulturell-gesellschaftlichen Kontext mit Fotografien von Olaf Pascheit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Middendorf, J. (2018). *Lösungsorientiertes Coaching. Kurzzeit-Coaching für die Praxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Ostermann, D. (2010). *Gesundheitscoaching*. Wiesbaden: VS.
- Özdemir, H. (2008). Organisations-Coaching. Wie Coaching und Organisationsentwicklung zusammen kommen. *Coaching-Magazin*, 1(3), 28–32.
- Palmer, S. (2008). The PRACTICE model of coaching: towards a solution-focused approach. *Coaching Psychology International*, 1(1), 4–8.

- Prochaska, J. O., & DiClemente, C. C. (1983). Stages and processes of self-change of smoking: Toward an integrative model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 51*(3), 390–395. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.51.3.390>.
- Rauen, C., & Steinhübel, A. (2000). *Das Coach-Modell*. [www.coaching-magazin.de/artikel/rauen\\_steinhuebel\\_-\\_coach-modell.doc](http://www.coaching-magazin.de/artikel/rauen_steinhuebel_-_coach-modell.doc). Zugegriffen am 02.09.2019.
- Read, M. J. B. (2014). What coaches can learn from the history of jazz-based improvisation: A conceptual analysis. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 12*(2), 10–23.
- Schmid-Höhne, F. (2010). Coaching am Meer. *Coaching-Magazin, 3*(3), 29–33.
- Schulz, F. (2016). Ein organisationstheoretischer Ansatz zur Erforschung diskursiver Prozesse im Management Coaching. *Coaching. Theorie und Praxis, 2*(1), 1–7. <https://doi.org/10.1365/s40896-016-0009-x>.
- Storch, M., & Weber, J. (2018). Embodiment und seine Bedeutung für das Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 125–133). Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7_10).
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin, 63*(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>.
- Vogelauer, W. (2011). *Methoden-ABC im Coaching. Praktisches Handwerkszeug für den erfolgreichen Coach* (6. akt. u. erw. Aufl.). Köln: Wolters Kluwer.
- Vogelauer, W., & Webers, T. (2010). „Coaching ist Prozess- nicht Expertenberatung“. *Coaching-Magazin, 3*(3), 12–17.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for Performance. GROWing People, Performance and Purpose* (3. Aufl.). London: Nicolas Brealey.
- Whitmore, J., & Webers, T. (2009). Coaching ist wichtiger als Consulting. *Coaching-Magazin, 2*(3), 12–17.
- Wunderlich, C. (2013). Coaching-Dimensionen im Internetzeitalter. Online mehr erreichen. *Coaching-Magazin, 6*(4), 30–33.



## Schlüsselwörter

Blended Coaching · Design · Ein-Personen-Coaching · Führungskraft als Coach · Gruppen-Coaching · Mehr-Personen-Coaching · Online-Coaching · Selbst-Coaching · Supervision · Team-Coaching

- ▶ **Überblick** Im vorhergehenden Kapitel wurde der Zusammenhang der Interventionsebenen (Architektur, Design und Methoden) grundsätzlich dargelegt. In diesem Kapitel sollen einige typische, in der Praxis eine prominente Rolle spielende, soziale Designvarianten im Coaching ausführlicher beleuchtet werden.

## Lernziele

- Sie können erklären, warum Selbst-Coaching verlockend ist, der Erfolg aber meist zweifelhaft bleibt.
- Sie können darlegen, was die Vor- und Nachteile internen sowie externen Coachings sind.
- Sie können argumentieren, warum das Konzept der „Führungskraft als Coach“ einerseits beliebt, andererseits aber heikel ist.
- Sie können erklären, welchen konzeptionellen und praktischen Vorteil ein Gruppen-Coaching wie die Kollegiale Coaching-Konferenz entfalten kann.

Wer sind die relevanten Akteure oder die Zielgruppen im Coaching? Das klassische Design-Variante – Coach und Klient – ist weit verbreitet. Man kann dies übrigens begründet als eine westliche Erfindung (Kulturstandard) bezeichnen (Böning 2013). Denn es werden hiermit nicht nur raum-zeitliche Schemata anderer Professionen repliziert (bspw. aus der Psychotherapie), sondern auch bestimmte, oft implizite Wertentscheidungen transportiert, die Coaching abgrenzen von anderen Beratungs- oder Lernsettings (Lehrer-Schüler-, Guru- oder Mentor-Beziehung im asiatischen Raum, aber auch Gruppensettings wie Ting, die altgermanische Volks- und Gerichtsversammlungen, etc.).

Neben Coach und Klient wären Führungskräfte, Kollegen und Mitarbeiter zu nennen, aber auch Human-Resources-Verantwortliche – und nicht zu vergessen: die Kunden. Es macht eben einen Unterschied, ob die Perspektive des Teams eingebunden werden soll oder nicht. Auch sind unter der sozialen Perspektive verschiedene Varianten denkbar wie Selbst-Coaching, Ein-Personen- und Mehr-Personen-Coaching (Dietz und Müller 2012). Der (gleichzeitige) Einsatz mehrerer Coaches (Coaching-Tandems) beispielsweise im Gruppen- oder Team-Coaching, kann angesichts der Größe des Klientensystems eine angemessene Komplexität aufbauen (Abschn. 4.3). Eine weitere Variante wäre die Kooperation bspw. von internem und externem Coach.

Die vertragliche Gestaltung (Abschn. 10.5.3) der sozialen Dimension, ob nun im Zweier-, Dreiecks- oder Viereckskontrakt (Abschn. 15.2.2), sowie dessen permanente Umsetzung wären weitere Aspekte, die Aufmerksamkeit verdienen. Wir stellen diese Aspekte zunächst zurück und gehen später darauf ein.

## 8.1 Selbst-Coaching

Beim Selbst-Coaching benutzt der Klient diverse Medien (Bücher, Videos) zur Selbstreflexion, ohne einen Coach einzuschalten; er coacht sich also selbst. Dieser Ansatz ist nicht neu. Seit Jahrhunderten nutzen Menschen *Tagebücher*, um über sich und die Welt zu reflektieren. Der Jesuiten-Gründer Ignatius von Loyola (1491–1556) hat daraus ein religiöses Programm gemacht: die sog. *Exerzitien* (Mathar 2007). Heutzutage finden sich auf dem Markt zahlreiche Selbst-Coaching-Bücher. Ihr Nutzen wird allerdings konträr diskutiert (Tab. 8.1).

**Tab. 8.1** Selbst- vs. Fremd-Coaching (nach Stroß 2008; Offermanns 2008; Kaul 2012)

Selbst-Coaching	Fremd-Coaching
Es findet unsystematisch im Alltag ständig statt	Der Coach verfügt über das größere Methodenrepertoire und eine unabhängige Professionalität
Man kennt sich selbst am besten. Peinlichkeiten, in die man andere lieber nicht einweihen möchte, kann man sich selbst stellen	Der blinde Fleck kann nicht beim Selbst-Coaching, aber beim Fremd-Coaching ausgeleuchtet werden
Selbsthilfekräfte und die soziale Unterstützung sind stark genug, um Selbstreflexionsprozesse und -veränderungen anzustoßen	Fehlende Selbstdisziplin, Unsicherheit, fehlender neutraler Feedbackgeber, Impulsivität, Verharren im Status quo

Gravierende Argumente gegen Selbst-Coaching liefern Erkenntnisse der modernen Neurobiologie: „Das eigene Ich verflüchtigt sich, wenn man nach ihm sucht“ (Roth 2008, S. 277). Die unbewussten Anteile unserer Existenz sind dem Bewusstsein nicht zugänglich. Was in der Großhirnrinde als bewusste Gefühle oder als Motive entsteht, sind Interpretationen dieser Erregungen. Wir werden daher von unserem Unbewussten quasi gezwungen, Sinn in unser Handeln zu bringen, ohne über die wahren Beweggründe Bescheid zu wissen. „Wir sind als bewusste Wesen die letzten, die mitkriegen, was mit uns los ist und uns treibt; wir sind wie Regierungssprecher, die Dinge rechtfertigen müssen, die sie gar nicht veranlasst oder getan haben“ (Gazzaniga, zit. nach Roth 2008, S. 289). Eine externe Instanz, bspw. ein Coach, kann die vom Unbewussten stammenden Anteile unserer Kommunikation und unseres Verhaltens registrieren und Kontakt zur unbewussten mittleren limbischen Ebene herstellen.

Kaul (2012) mutmaßt, dass die Selbst-Coaching-Bücher vor allem dem Selbstmarketing der Autoren dienen. Der Klient habe mit dem Buch im Regal die Gewissheit, grundsätzlich etwas für sich tun zu können. Ob jedoch die meisten Leser die Disziplin aufbringen, sich durch das Selbst-Coaching-Programm zu arbeiten, kann man begründet in Zweifel ziehen. Brechen sie dann ab, *attribuieren* sie dies zumeist intern (mangelnde Disziplin) und nicht extern (Unmöglichkeit des Unterfangens oder schlecht gemachtes Buch). Manchen mag der Abbruch des Selbstversuchs dann auch ins reale Coaching beim Autor treiben – was diesem aus wirtschaftlichen Gründen betrachtet sicher nicht ungelegen kommen dürfte.

---

## 8.2 Ein-Personen-Coaching

Bei der „Sitzung“ von Coach und Klient, handelt es sich um die klassische soziale Designvariante (Ein-Personen-Coaching). Sie kann unterschiedlichste Anlässe haben und Themen tangieren. Solange das Coaching vom Klienten selbst initiiert und bezahlt wird, haben wir eine überschaubare Situation vor uns. Dies ändert sich, wenn Coaching im Unternehmenskontext stattfindet (Kap. 15). Wenn das Unternehmen das Coaching beauftragt und vergütet, hat es Ansprüche (Information, Evaluation, Qualitätsmanagement). Man unterscheidet im Unternehmenskontext grundsätzlich *zwei Arten von Coaching*:

- **Intern:** Der Coach ist Angestellter desselben Unternehmens, bspw. Mitarbeiter der Personalentwicklung
- **Extern:** Der Coach ist Freelancer oder Vertragspartner eines externen Beratungsunternehmens

Für internes oder externes Coaching sprechen diverse Gründe, ebenso lassen sich Vorbehalte formulieren (Tab. 8.2). Eine Metaanalyse von Jones et al. (2016) findet stärkere positive Effekte für interne Coaches. Die Forscher mutmaßen, dass „hausgemachte“ Lösungen eher umgesetzt werden – dies würde für einen organisationskulturellen Bias

**Tab. 8.2** Internes vs. externes Coaching (nach Bollhöfer 2009; Reimer 2009)

Internes Coaching	Externes Coaching
Leichte Verfügbarkeit (niedrigschwellig), moderate Kosten, innovative Personalentwicklung	Legitimation: Problemen – insb. bei ranghöheren Führungskräften – wird erkennbare Aufmerksamkeit gezollt
Vertrautheit mit dem Unternehmen und seiner Kultur	Blick von außen, Perspektivenwechsel
Rollenkonfusion möglich: Der Coach als Mitglied des Unternehmens sieht sich möglicherweise Instrumentalisierungsversuchen (Delegation) durch den Klienten als auch durch Vorgesetzte ausgesetzt	Neutralität und Unabhängigkeit sind i. d. R. gewährleistet, selten Delegationsdynamiken – wenn auch der Coach auf Aufträge angewiesen ist und seinen professionellen Status verteidigen muss

sprechen. „[D]er Status interner versus externer Coach [taugt] nicht recht, um Anhaltspunkte hinsichtlich Wirkungsgrad, Einsatzfelder oder Qualität des Coachings zu erhalten. Hier führt nur die differenzierte und aufgeklärte Beschäftigung mit einer sinnvollen Implementierung dieses speziellen Beratungsangebotes in eine bestimmte Organisation weiter,“ bilanziert Bollhöfer (2015, S. 345) ihre langjährigen Erfahrungen.

### 8.2.1 Internes Coaching

Interne Coaches sind Mitarbeiter der Personalentwicklung oder Beratungsexperten aus anderen Bereichen des Unternehmens (Unternehmenstöchter, Divisionen, Abteilungen) wie dies bspw. Eichhorn (2011) beschreibt. Im Rahmen eines internen *Coach-Pools* (Abschn. 5.2.2), den die Personalentwicklung professionell koordiniert, unterhalten sie keine direkte Arbeitsbeziehung zum Klienten.

Beim internen Coaching haben wir es mit einer hochgradig spannenden Schnittstelle zu tun, wie Bollhöfer bemerkt: „Die Möglichkeiten des internen Coachings sind heute noch nicht ausgereizt. Internes Coaching findet sich auf der ganzen Skala von strategischer bis operativer Bedeutung in Organisationen“ (Bollhöfer 2012a, S. 87). Sie formuliert folgende *Nutzen und Zielsetzungen* (Bollhöfer 2012b):

- Organisationsveränderungen unterstützen (strategische Anbindung)
- Employer Brand stärken (Image als moderner Arbeitgeber)
- Innovation für die Personalentwicklung und Bindungsstrategie (Coaching-Erfahrungen liefern Input für die Personalentwicklung)
- Know-how aufbauen und schützen (durch externe Coaches diffundiert Wissen aus dem Unternehmen hinaus)

Aufgrund von übergreifenden Recherchen beschreibt Bollhöfer (2012c) *fünf Ausprägungsformen* internen Coachings:

- Erweiterung des Aufgabenspektrums der Personal-Funktion (Job-Enlargement bzw. -Enrichment)
- Sparten-Coaching (Spezialisierung bspw. im Vertrieb)
- Coach-Pool mit professioneller und semiprofessioneller Besetzung
- Standardinstrument der Personalentwicklung
- Organisationsübergreifender Coach-Pool mit interner Besetzung

Stenzel (2012) beschreibt auch *sog. Fallstricke* des organisationsinternen Coachings. Zu diesen gehören Loyalitätskonflikte, Positionierungsprobleme sowie die Gefahr, zum Spielball verschiedener Interessen zu werden.

Der Blick auf das von Eichhorn-Pezzi et al. (2013) gegründete unternehmensübergreifende Netzwerk sowie die von Fietze (2014) vorgebrachte Kritik an einer potenziellen Abkoppelung des Diskurses der Unternehmen von den Coaching-Verbänden, lässt die Entwicklung in diesem Coaching-Bereich für die nächsten Jahre als besonders spannend erscheinen.

### 8.2.2 Führungskraft als Coach

Im Gegensatz zum gerade vorgestellten Konzept des internen Coachings besteht beim Konzept Führungskraft als Coach eine direkte Arbeitsbeziehung zum Klienten. Vorgesetzte übernehmen Coaching-Funktionen. Das Konzept ist außerordentlich populär, wird hierzulande allerdings seit Jahrzehnten (Fischer 1998) kritisch diskutiert. Leder (2007) sieht folgende *Chancen* in der Adaption eines solchen Coaching-Konzepts:

- Unternehmen setzen auf Anerkennung und Wertschätzung und binden damit die Mitarbeiter
- Selbstverantwortung und Selbsttätigkeit des Mitarbeiters werden gefördert
- Der Vorgesetzte wird vom Macher mit dem kompletten Überblick zum Begleiter, der sich auch nicht überall auskennen muss

Die Beliebtheit des Konzepts erklärt sich aus seiner US-amerikanischen Herkunft und kulturellen Prägung (Hauser und Webers 2012). Es deckt sich auch in Teilen mit dem bekannten und populären Modell der *Transformationalen Führung* (Bass und Aviola 1994). Diese Führungsphilosophie basiert auf *zwei Führungsperspektiven*:

- **Transaktionale Führung:** Sie basiert auf Austauschprozessen – Beiträge gegen Anreize; man könnte es auch schlicht „Management“ nennen. Coaching spielt hier keine oder nur eine untergeordnete Rolle; beim Ausbleiben der Leistung trennt man sich vom Mitarbeiter.

- **Transformationale Führung:** Dieses Führungsverhalten verdeutlicht den Sinn und die Bedeutung der gemeinsamen Ziele und Ideale; man könnte es auch – über „Management“ hinaus gehend – „Leadership“ nennen. Bass und Avolio beschreiben vier Aspekte (Rollen): Idealized Influence (Vorbild), Inspirational Motivation (Motivator), Intellectual Stimulation (Innovator), Individual Consideration (Personalentwickler).

Es ist nicht nötig, „Individual Consideration“ mit „Coach“ zu übersetzen, wie leider immer wieder zu beobachten ist (Schumann und Böttcher 2016). Schließlich taucht der Terminus schon früh in der Führungsforschung auf: *Die Ohio-State-Studien* (Halpin und Winer 1957) fanden vier dominante Faktoren im Führungsverhalten, darunter die voneinander unabhängigen Faktoren *Consideration* (freundschaftliches, respektvolles Verhalten) und *Initiating Structure* (Kreation klarer Kommunikationsstrukturen und Rollenverteilungen sowie eine gute Aufgabenstrukturierung). Im „Grid-Modell“ von Blake und Mouton (1964) spannen diese beiden Faktoren als *Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung* den Raum des Führungsverhaltens auf. „The forgotten ones“, so zeigen Metaanalysen (Judge et al. 2004), gelten als höchst valide Führungsstile.

Nachdem schon in den 1980er-Jahren die *Führungskraft als Moderator* propagiert wurde (Schnelle und Freimuth 1987), forderte Looss daher schon früh, statt von „Führungskraft als Coach“ besser von „entwicklungsorientierter Führung“ zu sprechen (Looss und Webers 2008). Analog argumentiert auch Gerhardt (2010), die den Bezug zu neuen, steigenden Anforderungen an Mitarbeiter im Zuge des sog. Lean-Konzepts seit Mitte der 1990er-Jahre herstellt. Dort – bspw. bei der Einführung von Gruppenarbeit in Unternehmen – wird das *Selbstmanagement* auch geringer qualifizierter Mitarbeiter zur Notwendigkeit und durch Übertragung von Verantwortung als Führungsstil gezielt gefördert.

Doch die Übersetzung von *Consideration* mit Coaching scheint für viele recht verlockend zu sein. Weicht sie doch tendenziell die latente Härte der Führungsfunktion – „Ich will Leistung!“ – ins Kumpelhafte auf: „Ich will nur Dein Bestes ... Wir sitzen alle im selben Boot“. Damit können Unterschiede – um im Bild zu bleiben: der eine rudert, der andere steuert – kaschiert werden. Führung ist eben auch oft ein einsames, anstrengendes Geschäft! Nennt man es Coaching, klingt das gleich viel freundlicher ... Doch damit handeln sich die betrieblichen Akteure massive Probleme ein. Das Thema *Rollenklärung* (Abschn. 5.1.4) wird deshalb höchst virulent. Leder (2007) sieht neben den Chancen eben auch folgende *Risiken* der Adaption des Konzepts „Führungskraft als Coach“:

- Führung und Coaching werden in Unternehmen häufig verwechselt (missverstanden). Zum Coaching gehöre eine unterstützende *Haltung* (Abschn. 5.1), sie sei aber allein kein Coaching; auch konfrontatives Vorgehen könne angemessen sein.
- Coaching ist ergebnisoffen (Potenzialentwicklung), Führung nie (Leistungsbewertung). Hier lauern eine Kontextvermischung und damit ein gravierender *Rollenkonflikt* (Case Study: *Vermischung von Kontexten und Rollenkonflikt*).
- Wenn der Mitarbeiter der Führungskraft, die sich selbst als Coach präsentiert und den Mitarbeiter, damit zum Klienten definiert, nicht vertraut oder sogar die Befürchtung

hat, der Führungskraft gelingt die Trennung der beiden Rollen nicht, wird nicht nur Coaching schwierig – sondern auch Führung, weil eine Misstrauenskultur entsteht.

- Manche Coaching-Themen reichen auch in die Privatsphäre des Klienten hinein, aus der sollte sich die Führungskraft jedoch heraushalten (Abschn. 1.5; Funktionspendel).
- Coaching-Kompetenz (Abschn. 10.2) erlangt man nicht nebenbei, in einem Crash-Kurs oder per Akklamation, sondern muss man sich in einer angemessenen Weiterbildung – die Stiftung Warentest (2013) fordert dafür mindestens 250 Stunden – erwerben.

#### **Case Study: Vermischung von Kontexten und Rollenkonflikt**

Wird die Führungskraft zum Coach, gerät der Mitarbeiter (Klient) in einen Zielkonflikt, den Gerhardt (2010) *eine Kommunikationsfalle* nennt:

- Der Mitarbeiter soll sich der Führungskraft in der Rolle des „Coachs“ gegenüber öffnen und Schwächen zugeben, damit er sich verbessern kann.
- Doch die Führungskraft in der Rolle des Leistungsempfängers wird zugleich die Leistungsbeurteilung abgeben und Schwächen als Minderleistung quittieren.

Dieser Zielkonflikt führt entweder dazu, dass der Mitarbeiter sich gar nicht oder lediglich kontrolliert öffnet, der Führungskraft also prinzipiell misstraut, oder sich vertrauensvoll öffnet, um sich nach der Leistungsbeurteilung ggf. verraten zu fühlen. In beiden Fällen wird das Führungsgeschäft tendenziell erschwert, weil sich Misstrauen entwickelt. Eine gute Lösung bietet sich jedoch an, indem die Rollen auf mindestens zwei Personen verteilt (Führungskraft und Coach) oder die Kontexte wie im internen Coaching separiert werden (keine direkte Führungsbeziehung).

Gerade wenn im Alltag Mischformen im Verhalten beobachtbar sind, diese gelegentlich auch als Spiele um Grenzen und Einfluss in der Führungskommunikation inszeniert werden (Webers 2017), sollte das die allgemeine Wachsamkeit für solche paradoxe Situationen nicht schmälern. Denn in den Extremen können solche Spiele zu Kommunikationspathologien (Watzlawick et al. 1969) führen:

- Große Anziehungskraft vermag das Konzept der Führungskraft als Coach auf Führungskräfte zu entfalten, die sich eher als „schwach“ erleben, denen Führung eine Last ist oder die darunter leiden, dass sie von den Mitarbeitern als „der Alte“ angesehen werden, und denen der soziale Anschluss fehlt. Sie mögen es als verlockend erleben, als „Coach“ (der „Gute“, der „Freund“) gegenüber den Mitarbeitern aufzutreten. Mitarbeiter reagieren darauf entweder irritiert oder reserviert. Oder sie verwickeln die Führungskraft aktiv ins Teamgeschehen, so dass diese die Rolle der steuernden, bewertenden Instanz (der „Böse“, der „Feind“) nicht mehr ausüben kann, ohne gegen die Gruppenkohäsion (das sog. Wir-Gefühl) zu verstoßen – was dann „Liebesentzug“ des Teams zur Folge hätte. Die Führungskraft droht somit, emotional erpressbar zu werden.

- Das Konzept der Führungskraft als Coach kann aber auch von Führungskräften gegenüber der Gruppe missbraucht werden: Hierzu zählen insbesondere Führungskräfte des Typs „dunkle Triade der Persönlichkeit“ (Paulhus und Williams 2002). Führungskräfte mit narzisstischen, psychopathischen oder machiavellistischen Persönlichkeitsanteilen gelingt es oft, Mitarbeiter emotional zu manipulieren und rücksichtslos auszubeuten und sich zugleich als starke Führungskräfte zu positionieren. Auch sie locken mit dem Zuckerbrot der Zuwendung und drohen dann mit der Peitsche des „Liebesentzugs“. Hier sind es die – sozial unsicheren, weniger selbstbewussten – Mitarbeiter, die Gefahr laufen, emotional erpressbar zu werden.

Spannend ist insofern die Frage, die Sedlaczek erforschte (Sedlaczek und Webers 2015): Wie gehen Führungskräfte, die eine Coaching-Weiterbildung absolviert haben, mit Coaching-Anfragen um? Sie fand, dass diese Führungskräfte sehr genau um die Problematik der Rollenkonfusion wissen und daher, wenn sie Coaching anbieten, dies sehr klar als „andere“ Rolle markieren (Zeiten, Räumlichkeiten, Dress-Code etc.). Zudem hüten sie sich, zu tief in Themen einzusteigen, sondern versuchen eher, eine Brücke zu externem Coaching zu bauen. Und schlussendlich verweisen sie auf die Notwendigkeit, dass das Unternehmen ihre Tätigkeit durch eine klare und offene Kommunikationspolitik rahmt (Abschn. 7.3.4).

Sie können nun differenziert argumentieren, warum das Konzept der „Führungskraft als Coach“ einerseits beliebt, andererseits aber heikel ist. Aber es geht auch simpler. Haben Sie sich schon einmal gefragt, warum gerade die Verbindung „Führungskraft als Coach“ so beliebt ist und nicht andere Varianten ähnlich begeistern: Führungskraft als Arzt, als Apotheker, als Ingenieur, als Gärtner, als Hausmeister ...? Genießen Sie zur Erheiterung doch einfach mal ein „Stromberg“-Video.

Gegen gute Führung ist überhaupt nichts zu sagen, im Gegenteil. Es verwundert daher zunächst, dass in Veröffentlichungen (Schumann und Böttcher 2016; Dollinger und Limpächer 2015) immer wieder Unterschiede zwischen Führung und Coaching nivelliert werden. Beim zweiten Blick läuten aber gelegentlich die Alarmglocken, wenn sich der Eindruck aufdrängt, dass unter dem schönen Etikett eine unschöne *Hidden Agenda* aufscheint: Die Kontrolle über Mitarbeiter über das Zulässige (BetrVG) auszuweiten. Immer wieder wurde in der Vergangenheit auch über Versuche von Sekten berichtet, Einfluss auf Unternehmen auszuüben (Utsch 2013). Neuere Untersuchungen zeigen, dass Mitarbeitervertreter (Betriebsrat, Gewerkschafter) sensibel für diese Problematik sind und sich in der Pflicht sehen, ihre Mitbestimmungsrechte zum Schutz der Mitarbeiter vor tendenziellen Übergriffen auszuüben (Lange 2019).

### 8.2.3 Blended und Online-Coaching

Insgesamt lässt sich ein Trend zum sog. *Blended Coaching* registrieren (Geißler 2016). So wird Coaching mit anderen Ansätzen (bspw. Training) verbunden oder Ein-Personen-Coaching (Face-to-Face) mit Telefon- oder Online-Coaching. Hier werden also soziale und räumliche Designaspekte kombiniert; womit sich auch der Blick auf Architekturfragen öffnet (Abschn. 7.2).

Aktuell und kontrovers diskutiert wird Online-Coaching. Hierunter versteht man Selbst- und/oder Fremd-Coaching via Internettechnologien (vom E-Mail- über Telefon- oder Bildtelefon-Coaching bis hin zu elaborierten Groupware-Lösungen mit multimedial ausgestatteten virtuellen Coaching-Räumen wie CAI®-World). Die Daten der 14. Coaching-Umfrage Deutschland 2015/2016 (Middendorf 2016) zeigen, dass der Kommunikationskanal Präsenzcoaching hierzulande mit 85 Prozent (N = 454) noch deutlich dominiert. An zweiter Stelle folgt – weit abgeschlagen – das Telefon (7 %). Es darf vermutet werden, dass insb. kulturelle Einstellungen diese Zurückhaltung erklären können. Auch alters- und geschlechtsspezifische Unterschiede im Mediennutzungsverhalten scheinen hierfür, wenn auch kontrovers diskutiert, nach ersten Untersuchungen (Adler und Carolus 2017; Fröhlich 2019) nicht ausgeschlossen werden zu können. Die Situation sieht in den USA deutlich anders aus, insb. was das Telefon-Coaching angeht (Becker-Hill 2013; Bache 2018).

Etliche Coaches vertreten den Standpunkt, nur Face-to-Face-Coaching ohne mediale Vermittlung sei „richtiges“ Coaching (Albrecht 2009). Eine textbasierte Variante – per E-Mail oder in einem geschlossenen Internetforum, wie sie bspw. von Koch (2012) angeboten wird – würde erhebliche Nachteile mit sich bringen:

- Die anfängliche Zeitersparnis (Reisezeit) könne durch die Schriftlichkeit zum Prozess-Hemmnis geraten
- Könne der Klient überhaupt präzise seine Frage formulieren? Das schriftliche Nachhaken könne mühsam werden
- Reaktionszeit auf Interventionen in der mündlichen Variante, Stimmmodulation, spontaner Ausdruck seien wichtige Daten, mit denen nur in der Face-to-face-Variante gearbeitet werden könne. Die fehlende Körpersprache führe leicht zu Missverständnissen, was den Vertrauensaufbau behindern könne ([Exkurs: Schlechte Qualität im Online-Coaching durch „Kanalreduktion“?](#))
- Physische Interventionen – für manche Anliegen unumgänglich (Coaching für öffentliche Auftritte, aber auch Handwerkszeug verschiedener Interventionsschulen) – müssten entfallen

### Exkurs: Schlechte Qualität im Online-Coaching durch „Kanalreduktion“?

Stehen dem Kommunikator nicht alle Sinneskanäle zur Verfügung („Kanalreduktion“), kann dies die Kommunikation einschränken (soziale Hinweisreize und weitere Informationen werden unterdrückt). Technische Medien unterscheiden sich in dem Filterungsgrad:

- *Schrift/Text* ist missverständlich, da die Tonalität fehlt
- *Telefon*: Tonalität ist zwar vorhanden, aber die Körpersprache fehlt
- *Präsenz*: Holistische Wahrnehmung (alle Kanäle)

Bei der textbasierten Kommunikation werden im Vergleich die meisten Informationen herausgefiltert. „Je besser ein Kommunikationsmedium die zur Unsicherheits- bzw. Mehrdeutigkeitsreduktion nötige Reichhaltigkeit der vermittelten Informationen gewährleistet, desto effektiver trägt es zur Bewältigung einer Aufgabe bei“, fassen Boos und Jonas (2008; S. 206) diesen Ansatz zusammen.

Diese *Media Richness Theory* besitzt eine hohe Augenscheinvalidität. Die empirische Überprüfung der Aussagen war bislang aber nicht überzeugend. So argumentiert Döring (2008), dass technisch vermittelte Kommunikation neben der Reduktion von Hinweisreizen auch neue, sinnvolle Hinweisreize hinzufügt – wie bspw. die explizite Verbalisierung von Stimmungen, die ansonsten nonverbal übermittelt werden.

Inzwischen hat sich der medienspsychologische Kenntnisstand deutlich weiterentwickelt. Neben dem Faktor Reichhaltigkeit werden auch Aspekte wie *Synchronizität* (Ausmaß, in dem Individuen zur gleichen Zeit an der gleichen Aufgabe arbeiten) und *Grounding* (das hermeneutische Ringen um Verständnis) behandelt. Synchronicity-Theorie sowie die Grounded Theory (Abschn. 3.4) korrespondieren sehr gut mit dem Konzept der Koproduktion im Coaching (Staubach 2010).

Wir stimmen daher Berninger-Schäfer (2018) zu: Coaching in Online-Räumen, in denen multimediales Arbeiten möglich ist, kann sogar reichhaltiger und produktiver als klassisches Präsenz-Coaching verlaufen, weil nicht nur kopräsent, sichtbar, hörbar, gleichzeitig, simultan, sequenziell gearbeitet werden kann, sondern die Arbeitsergebnisse zusätzlich wiederverwertbar und editierbar sind.

Koch (2009) hält dem entgegen, dass eine rein schriftliche Coaching-Variante etliche Vorteile biete:

- Unabhängigkeit von Termin und Ort (keine Reisekosten).
- Manches kläre sich für den Klienten schon beim Schreiben (erhöhte Selbstreflexion).
- Alles werde dokumentiert. Statements können öfters gelesen werden, müssten nicht sofort beantwortet werden (Asynchronizität).
- Keine Ablenkung durch Aussehen, Mimik, Gestik. Anonymität sei sogar ein hoher Wert: Nähe könne durch Distanz entstehen.

Die momentan noch spürbare Ablehnung von Online-Coaching unter Coaches dürfte sich einerseits durch ein pauschalisiertes Vorurteil (**Exkurs: Schlechte Qualität im Online-Coaching durch „Kanalreduktion“?**), vermutlich kombiniert mit Bequemlichkeit/Konservatismus und einer Überbewertung des eigenen „Charismas“ sowie einem noch nicht erkennbaren Nachfragedruck erklären lassen (Fröhlich 2019). Inzwischen ist eine Vielfalt und technische Reife auf der Medienseite zu verzeichnen sowie eine Geübtheit bei der Nutzung audiovisueller Medien, dass eine grundsätzliche Ablehnung medienvermittelten Coachings auch aus technischer Sicht nicht mehr pauschal aufrechterhalten werden kann (Berninger-Schäfer 2018). Für die Zukunft darf erwartet werden, dass der Nachfragedruck hin zu Online-Coaching – vor allem aus den Großunternehmen – stark zunehmen wird (DGFP 2015).

---

## 8.3 Mehr-Personen-Coaching

Hier sind neben den beiden dominanten Formen, Gruppen- und Team-Coaching, auch verschiedene Varianten des Mehr-Personen-Coachings zu beobachten.

### 8.3.1 Gruppen-Coaching

Gruppen-Coaching ist eine soziale Designvariante, bei der mehrere Personen, die keine Arbeitsbeziehung (direkte Abhängigkeit) haben, gemeinsam gecoacht werden (bspw. Trainees, Personalreferenten verschiedener Unternehmen). Das Ziel im Mehr-Personen-Coaching lautet: *Lernen mit und durch die Gruppe*. Neben dem Coach als Sparringspartner tritt hier die Gruppe und deren Dynamik in den Fokus. Ähnlichkeiten zum Konzept des Reflecting Team (Abschn. 9.1.6) sind unverkennbar. Gruppen-Coaching kann in der Regel preisgünstiger als Ein-Personen-Coaching realisiert werden. Inhaltlich steht es der Supervision nahe. Verzichtet die Gruppe auf den Coach oder Supervisor, spricht man von *Intervention* (Lippmann 2009) oder *Kollegialer Beratung* (**Case Study: Kollegiale Beratung**).

#### **Case Study: Kollegiale Beratung (nach: Tietze 2003; Ahlers 2008)**

##### **Konzeptionelle Aspekte**

- *Indikation*: Schulungsmaßnahmen und Workshops sind oft nur punktuell wirksam und erfolgen meist außerhalb der realen Arbeitssituation. Externe Moderatoren oder Supervisoren kennen Interna häufig zu wenig
- *Kollegiale Beratung*: Moderation durch einen Teilnehmer
- *Gruppen*: 4–7 gleichrangige Mitglieder, Treffen: alle 4–8 Wochen
- *Rollen*: Moderator, Fallbringer, Reflexionspartner
- *Spielregeln*: Vertrauen, Vertraulichkeit, Unterstützung, Wertschätzung
- *Grenzen*: individuelle Konflikte, Themen mit hoher fachlicher Spezialisierung, hoch kompetitive Unternehmenskultur
- *Zeitrahmen*: Ein Durchgang dauert circa 90 Minuten

### Ablauf

- *Vorbereitung* (Rollenklärung, event. Leftovers klären; 5–10 Minuten)
- *Problemschilderung* (durch Fallbringer, Nachfragen, Sammlung auf Moderationswand; 15 Minuten)
- *Situationsklärung* (Sammlung der Assoziationen der Reflexionspartner, Visualisierung auf Flipchart durch Reflexionsleiter, Falleinbringer reagiert auf Assoziationen, Abwehr, Zustimmung, Flucht etc.; 20 Minuten)
- *Hypothesenbildung* (Hypothesen und Lösungsideen der Reflexionspartner werden gesammelt auf Moderationswand, Fallbringer reagiert; 30 Minuten)
- *Lösungsfindung* (Falleinbringer teilt mit, was sie/er sich vornimmt, Reflexionspartner teilen mit, was sie für sich selbst mitnehmen; 15 Minuten)
- *Prozessreflexion* (5 Minuten)

### 8.3.2 Team-Coaching

Als Team-Coaching wird bezeichnet, wenn mehrere oder alle Mitglieder eines Teams gemeinsam gecoacht werden (bspw. „Doppelspitze“, Geschäftsführung, Vorstand). Diese Designvariante ist gegen das Konzept der Teamentwicklung abzugrenzen (Dietz und Müller 2012). Während bei der Teamentwicklung allgemein Vertrauensaufbau und Festigung der Zusammenarbeit im Fokus stehen, geht es im Team-Coaching darüber hinaus um Ziele wie Rollenklärung, Strategie-, Führungs- und Kulturentwicklung (Schreyögg 2005; Wolff 2005; Loebbert 2013) (Abschn. 12.4). Oft arbeitet man beim Team-Coaching auch mit Coach-Tandems (bspw. zwei Coaches), um die Komplexität und Intensität (Abschn. 4.3) im Team-Coaching besser bearbeiten zu können.

### 8.3.3 Varianten des Mehr-Personen-Coachings

Diese Varianten bauen in der Regel auf dem Konzept der Kollegialen Beratung auf. Für den Einsatz des *Kollegialen Teamcoachings* (KTC) von Schley und Schley (2010) muss nicht notwendigerweise ein konkretes Problem im Fokus stehen. Der Akteur beschreibt seine aktuelle Situation und wie er sich selbst darin erlebt. Die Gruppe ermittelt daraufhin:

- Was ist das Schlüsselthema des Betroffenen?
- Wie kann er mit seinem Thema umgehen?

Eine Gruppe (6–8 Teilnehmer) aus demselben oder aus verschiedenen Unternehmen, unterschiedlichen Bereichen, aber vergleichbarer Verantwortungsebene, trifft sich regelmäßig (ab Zweimonatsrhythmus aufwärts), für die Dauer eines Tages. Für jeden Fall ist

eine Zeitstunde plus 15 Minuten Pause vorgesehen. Das KTC durchläuft immer sieben Phasen. Das Setting des KTC wird durch sechs Rollen definiert ([Case Study: Kollegiales Teamcoaching](#)). Die dialogische und dynamische Form eines Einzel-Coachings bleibt – Architektur bedingt – beim KTC allerdings etwas „auf der Strecke“.

**Case Study: Kollegiales Teamcoaching (nach: Schley und Schley 2010)**  
**Konzeptionelle Aspekte**

- *Akteur*: Fallgeber; nach der kurzen Fallschilderung verlässt er die Gruppe, setzt sich hinter eine Stellwand oder abgewendet in eine Ecke. Von dort aus verfolgt er kommentarlos (Kap. 10; Reflecting Team), welche Hypothesen die Gruppe zu seiner Situation bildet
- *Die Coaches*: Unbeeinflusst von Reaktionen des Fallgebers können die Kollegen auch gewagte Hypothesen bilden
- *Schreiber*: Protokollant
- *Prozessbeobachter*: Er stellt den Zusammenhang zwischen der Dynamik in der Gruppe und der Situation der Führungskraft her
- *Moderator*
- *Externer KTC-Berater*: Er ist Leiter auf der Metaebene, unterstützt die Gruppe und weitet ggf. ihre Ressourcen

**Ablauf**

- Präsentation des Akteurs
- Konferenz der Coaches
- Formulierung des Schlüsselthemas
- Ideenwerkstatt der Coaches
- Feedback des Akteurs
- Reflexion über den Prozess
- Transfervereinbarung

Ebenfalls eine Weiterentwicklung der Kollegialen Beratung – und der KTC ähnlich – ist die *Kollegiale Coaching Konferenz (KCK)* von Berg und Berninger-Schäfer (2010). Diese Variante versteht sich als eine zeitlich und methodisch strukturierte Form des systemisch-lösungsorientierten kollegialen Coachings einer Einzelperson durch eine Gruppe. Dabei ist die Idee, *die Rolle des Coachs* und seine professionelle Kompetenz für die Steuerung eines Coaching-Prozesses *auf mehrere Rollen und auf die Vorgehensweise aufzuteilen*.

Die KCK besteht aus zwei Teilgruppen ([Case Study: Kollegiale Coaching Konferenz](#)). Sie kommunizieren nur indirekt miteinander; lediglich der Moderator ist hiervon

ausgenommen. Die Parallele zum Funktionsprinzip des Reflecting Teams ist offensichtlich. Deshalb eignet sich die KCK auch sehr gut als Einsteigerformat für Coaching-Novizen. Der Coach agiert nicht alleine im Coaching eines Klienten, sondern erhält regelmäßig Feedback und damit Unterstützung seitens der 2. Teilgruppe. Der dialogische und dynamische Charakter eines Einzel-Coachings kommt bei der KCK im Vergleich zur KTC stärker zum Tragen. Selbst die rein rezeptive Rolle des Schreibers kann in der anschließenden Auswertungsrunde noch hilfreiche Impulse geben. KCK kann auch als Online-Coaching realisiert werden.

#### **Case Study: Kollegiale Coaching Konferenz (nach: Berg und Berninger-Schäfer 2010)**

##### **Konzeptionelle Aspekte**

Die KCK besteht aus zwei Teilgruppen. Sie kommunizieren nur indirekt miteinander; lediglich der Moderator ist hiervon ausgenommen.

- **Teilgruppe 1**
  - Klient (Fallgeber)
  - Interviewer
- **Teilgruppe 2**
  - Moderator
  - Schreiber (Protokollant)
  - Die Coaches

##### **Ablauf**

- Startphase
- Situationsbeschreibung, Klärung des Anliegens
- Erste Beraterkonferenz
- Visionsarbeit und Zielfindung
- Zweite Beraterkonferenz
- Lösungssuche und Rückbindung zum Anliegen
- Sharing
- Abschlussphase

---

## **8.4 Die sozialen Designvarianten in der systemischen Kritik**

Betrachtet man die vorgestellten Design-Varianten unter den Prämissen der Aspekte Musterwechsel, Perspektiven- und Kontextwechsel sowie Erhöhung der Komplexität des Coaching-Settings (Kap. 4), kommen wir zu folgenden Schlüssen:

Die Wahrscheinlichkeit, dass die Selbstorganisation durch *Selbst-Coaching* angemessen ungewöhnlich und nachhaltig verwirrt werden kann, erscheint eher fraglich. Coaching

scheint – auch wenn es hier Gegenstimmen gibt (Stroß 2008) – erst als dialogisches Format ernsthaft „gefährlich“ zu werden.

Aber auch das *Ein-Personen-Coaching* vermag systemischen Anforderungen nur bedingt zu genügen. Als nachteilig muss insbesondere betrachtet werden, wenn sich das Coaching lediglich als klassische – im wörtlichen Sinne – „Sitzung“ abspielt. Wenn der Coach einzig auf die Informationen angewiesen ist, die ihm der Klient präsentiert, besteht die Gefahr, dass ein vermeintlich „blinder Fleck“ des Klienten zu wenig in den Fokus gerät. Der Klient wird tendenziell seine Geschichte rekonstruieren – und damit festigen. Der erfahrene Coach weiß darum und vermag mit geeigneten Interventionen (bspw. zirkulären Fragen, aber auch mit Konzepten von Übertragung/Gegenübertragung sowie Achtsamkeit) gegen zu steuern.

Es ist aber darüber hinaus zu klären, warum man nicht grundsätzlich die Datenlage zugunsten der ökologischen Validität verbessert: mittels Daten aus dem Umfeld (bspw. 360-Grad-Feedback; Scherm und de Jonge 2012), aus realistischen Situationen (bspw. durch sog. Shadowing am Arbeitsplatz; König 2009), durch Kontextwechsel (bspw. Coaching in der Natur; Schmid-Höhne 2010) oder durch Erhöhung der Komplexität (bspw. Coach-Tandem, Reflecting Team). Der Nachweis der Überlegenheit dieser Varianten gegenüber den klassischen ist allerdings methodisch anspruchsvoll (Schumann et al. 2012; Mohr 2012).

Das *Mehr-Personen-Coaching* vermag systemischen Anforderungen eher gerecht zu werden, da hier prinzipiell Komplexität erhöht wird (Loebbert 2013). Aber auch Gruppen-Coachings weisen Limitationen auf – unter anderem sind sie recht aufwendige Settings. Daher sind die Varianten, insbesondere die Hybrid- bzw. Blended-Konzepte sowie Online-Coaching, von Interesse, da sie oft einem multimodalen Design folgen.

Zur Aufgabe eines professionellen Coachs sollte immer gehören, über den „Tellerrand“ des klassischen 1:1-Settings zu blicken und zu ventilieren, wie ein angemessenes, klug konzipiertes Design für den spezifischen Coaching-Prozess aussehen könnte, welches mit den gegebenen Mitteln (Raum, Zeit, Kosten, weitere Ressourcen) machbar ist, und doch ein Maximum an Muster-, Perspektiven- und Kontextwechseln sowie Erhöhung der Komplexität ermöglicht.

## Zusammenfassung

Das klassische Setting im Coaching besteht aus einer „Sitzung“ von Coach und Klient. Darüber hinaus sind aber weitere soziale Designvarianten (Selbst-, Gruppen- oder Team-Coaching; intern vs. extern; Online-Coaching) denkbar und üblich. Deren Bedingungen (Vor- und Nachteile, Fallstricke) sollten dem Praktiker bekannt sein. Insbesondere das Konzept „Führungskraft als Coach“ erweist sich bei näherer Betrachtung als höchst ambivalent. Vom Einsatz im Unternehmen wird prinzipiell abgeraten. Mehr-Personen-Coachings können aus systemischer Perspektive betrachtet sehr hochwertig sein, sind allerdings auch recht aufwendig.

## Literatur

- Adler, D. C., & Carolus, A. (2017). E-Coaching. Neuland, das es sich zu betreten lohnt? *Coaching-Magazin*, 10(3), 50–54.
- Ahlers, A. (2008). Kap. 06.03: Kollegiale Beratung. In P. Knauth & A. Wollert (Hrsg.), *Digitale Fachbibliothek Human Resource Management*. Düsseldorf: Symposion.
- Albrecht, E. (2009). Kontra: Online-Coaching – gewogen und für zu leicht befunden. *Coaching-Magazin*, 2(2), 43.
- Bache, J. (2018). Präsenz-Coaching im Vergleich zu Coaching mit digitalen Medien – eine kritische Betrachtung aus der Praxis. In J. Heller, C. Triebel, B. Hauser & A. Koch (Hrsg.), *Digitale Medien im Coaching. Grundlagen und Praxiswissen zu Coaching-Plattformen und digitalem Coaching-Formaten* (S. 197–210). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-54269-9\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-662-54269-9_18).
- Bass, B. M., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Becker-Hill, S. (2013). Remote coaching. In M. Loebbert (Hrsg.), *Professional Coaching. Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder* (S. 369–379). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Berg, T. E., & Berninger-Schäfer, E. (2010). *Kollegiale Coaching Konferenz*. Stuttgart: Boorberg.
- Berninger-Schäfer, E. (2018). *Online-coaching*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The new managerial grid: Strategic new insights into a proven system for increasing organization productivity and individual effectiveness, plus a revealing examination of how your managerial style can affect your mental and physical health*. Houston: Gulf Pub. Co.
- Bollhöfer, G. (2009). Der angestellte Coach – zwischen Nähe und Distanz. *Coaching-Magazin*, 2(1), 43.
- Bollhöfer, G. (2012a). Einführung: Aussagen zum organisationsinternen Coaching. In DBVC (Hrsg.), *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC* (4., erw. Aufl., S. 87–88). Osnabrück: DBVC.
- Bollhöfer, G. (2012b). Besonderheiten des organisationsinternen Coachings. In DBVC (Hrsg.), *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC* (4., erw. Aufl., S. 88–93). Osnabrück: DBVC.
- Bollhöfer, G. (2012c). Beispiele für organisationsinternes Coaching. In DBVC (Hrsg.), *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC* (4., erw. Aufl., S. 93–96). Osnabrück: DBVC.
- Bollhöfer, G. (2015). Selbstgemacht – internes Coaching in Unternehmen. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach* (S. 343–356). Wiesbaden: Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-08172-0\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-658-08172-0_20).
- Böning, U. (2013). Thesen zum milieuspezifischen Coaching. In R. Wegener, M. Loebbert & A. Fritze (Hrsg.), *Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Die Etablierung neuer Praxisfelder* (S. 87–100). Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-12140-2\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-12140-2_6).
- Boos, M., & Jonas, K. J. (2008). Medienvermittelte Kommunikation. In B. Batinic & M. Appel (Hrsg.), *Medienpsychologie* (S. 195–217). Heidelberg: Springer.
- DGFP (Hrsg.). (2015). *Virtuelles Coaching – Bilanz und Orientierungshilfe*. Düsseldorf: DGFP.
- Dietz, T., & Müller, G. (2012). Coaching-Leistungen. In DBVC (Hrsg.), *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC* (4., erw. Aufl., S. 29–33). Osnabrück: DBVC.

- Dollinger, A., & Limpächer, S. (Hrsg.). (2015). *Internes Coaching. Praxisberichte, Prozesse, Methoden*. Weinheim: Beltz.
- Döring, N. (2008). Reduced social cues/cues filtered out. In N. C. Krämer, S. Schwan, D. Unz & M. Suckfüll (Hrsg.), *Medienpsychologie. Schlüsselbegriffe und Konzepte* (S. 290–297). Stuttgart: Kohlhammer.
- Eichhorn, A. (2011). Implementierung des „Internen Coach-Pools“ am Klinikum der J.W. Goethe-Universität. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 18(1), 67–79. <https://doi.org/10.1007/s11613-010-0219-4>.
- Eichhorn-Pezzi, A., Fübbecker, M., & Born, M. (2013). Das Unternehmer Coaching Netzwerk (UCN). Potenziale entfalten durch unternehmensübergreifende Zusammenarbeit. *Coaching-Magazin*, 6(3), 36–40.
- Fietze, B. (2014). Coaching auf dem Weg zur Profession? Eine professionssoziologische Einordnung. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 21(3), 279–294. <https://doi.org/10.1007/s11613-014-0388-7>.
- Fischer, H. R. (1998). *Coaching: Nichts für Vorgesetzte? Möglichkeiten und Grenzen aus systemischer Sicht*. Vortrag auf der Handelsblatt Personalkonferenz: Personal im 21. Jahrhundert, München 1998. [www.systemmagazin.de/bibliothek/texte/fischer\\_Coaching.pdf](http://www.systemmagazin.de/bibliothek/texte/fischer_Coaching.pdf). Zugegriffen am 09.09.2019.
- Fröhlich, S. (2019). *Coaching per Klick? – Eine qualitative Studie über die Zukunft des Online-Coachings* (Unveröffentlichte Masterarbeit). Köln: Hochschule Fresenius.
- Geißler, H. (2016). Coaching mit modernen Medien. Produktdiversifizierung und Erschließung neuer Marktsegmente. In R. Wegener, M. Loebbert & A. Fritze (Hrsg.), *Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Die Etablierung neuer Praxisfelder* (S. 273–283). Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-12140-2\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-658-12140-2_21).
- Gerhardt, C. (2010). Mythos oder Wahrheit? – Die Führungskraft als Coach. In W. Aretz & K. Mierke (Hrsg.), *Aktuelle Themen der Wirtschaftspsychologie: Beiträge und Studien* (Bd. 2, S. 97–108). Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Hrsg.), *Leader behavior: Its description and measurement* (S. 39–51). Columbus: Ohio State University.
- Hauser, E., & Webers, T. (2012). Auf der Top-Ebene reicht psychologisches und betriebswirtschaftliches Wissen nicht aus. *Coaching-Magazin*, 5(1), 10–16.
- Jones, R., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>.
- Kaul, C. (2012). Selbst-Coaching – eine Alternative? *Coaching-Magazin*, 5(3), 18–21.
- Koch, B. (2009). Pro: Online-Coaching – Beratung der besonderen Art. *Coaching-Magazin*, 2(2), 42.
- Koch, B. (2012). *OnlineCoaching: Wenn nur der Text spricht*. Verfügbar. <http://www.personalmanagement.info/de/infopool/fachartikel/onlinecoaching.php>. Zugegriffen am 09.09.2019.
- König, C. M. (2009). Coaching-Tool: Audiovisuelles Feedback – Coaching On-the-Job. *Coaching-Magazin*, 2(2), 37–40.
- Lange, C. (2019). *Führungskraft als Coach – Ein unmöglicher Spagat? Eine qualitative Studie aus Mitarbeitersicht* (Unveröffentlichte Masterarbeit). Köln: Hochschule Fresenius.
- Leder, A. (2007). Führen oder coachen? Beides sollte nicht verwechselt werden. Der Chef als Coach. *wirtschaft+weiterbildung*, 18(9), 52–56.

- Lippmann, E. D. (2009). *Intervision. Kollegiales Coaching professionell gestalten* (2., akt. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Loebbert, M. (2013). Coaching von Teams. In M. Loebbert (Hrsg.), *Professional Coaching. Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder* (S. 259–275). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Looss, W., & Webers, T. (2008). ... aus dem Job raus, ist genauso hart, wie rein zu kommen. *Coaching-Magazin*, 1(1), 6–12.
- Mathar, H. (2007). *Wie wir finden, was wir wollen. Historische und aktuelle Beiträge zur Zielfindung im Persönlichkeitscoaching*. Tübingen: DGVT.
- Middendorf, J. (2016). 14. *Coaching-Umfrage Deutschland 2015/2016. Themenfokus: Digitale Medien im Coaching. Ergebnisbericht für Teilnehmer der Umfrage*. Frechen: BCO.
- Mohr, G. (2012). Internes Coaching in der Gruppe. Eine Studie zu Wirkungsbedingungen, Auswirkungen und Effekten auf die Unternehmenskultur. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 19(3), 261–282. <https://doi.org/10.1007/s11613-012-0285-x>.
- Offermanns, M. (2008). Kontra: Selbst-Coaching – im Teufelskreis mit dem eigenen Schweinehund. *Coaching-Magazin*, 1(3), 45.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavelism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556–563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6).
- Reimer, H. (2009). Kontra: Coaching braucht – externe – Neutralität. *Coaching-Magazin*, 2(1), 42.
- Roth, G. (2008). *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten: Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Scherm, M., & de Jonge, J. (2012). Coaching-Bedarfe: Klärung durch multiperspektivisches Kompetenzfeedback. *Coaching-Magazin*, 5(2), 44–48.
- Schley, V., & Schley, W. (2010). *Handbuch Kollegiales Teamcoaching: Systemische Beratung in Aktion*. Innsbruck: Studienverlag.
- Schmid-Höhne, F. (2010). Coaching am Meer. *Coaching-Magazin*, 3(3), 29–33.
- Schnelle, E., & Freimuth, J. (1987). Metaplan-Methode als Führungsinstrument. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (S. 1442–1448). Stuttgart: Poeschel.
- Schreyögg, A. (2005). *Coaching von Doppelspitzen. Anleitung für den Coach*. Frankfurt: Campus.
- von Schumann, K., & Böttcher, T. (2016). *Coaching als Führungsstil. Eine Einführung für Führungskräfte, Personalentwickler und Berater*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- von Schumann, K., Steininger, T., & Suhl, K. (2012). Das Ende der Zweisamkeit im Business-Coaching: Über den Mehrwert systematischer Evaluation. *Coaching-Magazin*, 5(3), 22–26.
- Sedlaczek, L., & Webers, T. (2015). Ist eine Coaching-Kompetenz nützlich für Führungskräfte? *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 22(4), 437–446. <https://doi.org/10.1007/s11613-015-0440-2>.
- Staubach, M. (2010). Co-Produzierende ExpertInnen – Eine Antwort auf grundlegende Beratungsdilemmata. *Systeme*, 24(2), 154–178.
- Stenzel, S. (2012). Fallstricke des organisationsinternen Coachings. In DBVC (Hrsg.), *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC* (4., erw. Aufl., S. 97–99). Osnabrück: DBVC.
- Stiftung Warentest. (2013). *Coachen lernen. Was ein guter Lehrgang für Einsteiger bieten sollte*. Berlin: Stiftung Warentest. <https://www.test.de/Coachen-lernen-Was-ein-guter-Lehrgang-fuer-Einsteiger-bieten-sollte-4605169-0/>. Zugegriffen am 09.09.2019.
- Stroß, R. (2008). Pro: Selbst-Coaching: Man kann sich nicht nicht selbst coachen! *Coaching-Magazin*, 1(3), 44.

- Tietze, K.-O. (2003). *Kollegiale Beratung: Problemlösungen gemeinsam entwickeln*. Reinbek: Rowohlt.
- Utsch, M. (2013). Orientierung im Dschungel. Fachliche Qualitätskriterien des Coachings. *Coaching-Magazin*, 6(1), 44–46.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1969). *Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Huber.
- Webers, T. (2017). Die Führungskraft als Coach. Ein unmöglicher Spagat? *ManagerSeminare*, 28(5), 18–25.
- Wolff, U. (2005). Strategie-Coaching. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (3., überarb. u. erw. Aufl., S. 391–420). Göttingen: Hogrefe.



## Schlüsselwörter

Fragen · Kontextwechsel · Metapher · Methoden · Mixed-Methods-Ansatz · Perspektivenwechsel · Reflecting Team · Tools · Umsetzungsunterstützung · Visualisierung

- ▶ **Überblick** Für konkrete Aktionen im Coaching haben sich Begriffe wie Werkzeuge, Instrumente, Tools, Techniken, Interventionen oder Methoden eingebürgert. Die Begriffswahl ist bezeichnend, weil sie mehr oder weniger offensichtlich auf das Maschinenmodell-Denken Bezug nimmt: Der Klient wird „behandelt“ – also zum Ding objektiviert. Indem wir uns hiervon abgrenzen, sprechen wir von Kommunikationsangeboten. Diese zielen auf eine Antwort des Klienten, darauf, dass dieser in einen Dialog auf Augenhöhe einstimmt. Coaching ist eine Koproduktion. Mit sorgfältig ausgesuchten Kommunikationsangeboten versucht der Coach, die Wahrnehmungs-, Denk- und Fühlmöglichkeiten des Klienten zu erweitern.

## Lernziele

- Sie können erklären, warum der Einsatz von Kommunikationsverfahren nicht willkürlich, sondern immer zielorientiert erfolgen sollte.
- Sie können beschreiben, welchen Beitrag unterschiedliche Kommunikationsverfahren für den Coaching-Prozess leisten können.
- Sie können erklären, wie eine konkrete Fragestellung begründet mittels verschiedener methodischer Alternativen bearbeitet werden kann.

## 9.1 A fool with a tool is still a fool

Die andernorts Tools, Techniken oder Interventionen genannten Kommunikationsverfahren nennen wir Kommunikationsangebote, die auf ein antwortendes Gegenüber, den Klienten – also auf die gemeinsame Koproduktion – angewiesen sind. Diese Angebote sollen wohl überlegt sein und professionellen Ansprüchen genügen. In ihrer Handhabung als Methoden zeigt sich die Virtuosität des Coachs. Ziel dieser Angebote ist, die Muster des Klienten zu verstören, Perspektiven- und Kontextwechsel anzuregen und zu ermöglichen, die Metaposition einzunehmen. In der Koproduktion haben sie eine diagnostische und zugleich eine Interventionsfunktion.

Perspektivenwechsel lässt sich mit unterschiedlichen Kommunikationsverfahren erreichen: zum Beispiel mit Fragen, Geschichten oder realem Kontextwechsel. Welche Variante im Einzelfall angemessen ist, erweist sich in der Interaktion von Coach und Klient. Die folgende Auflistung erhebt nicht den Anspruch der Vollständigkeit. Auch sind Überschneidungen und Wiederholungen dabei unumgänglich, weil der Gliederung geschuldet. In der Literatur finden sich recht unterschiedliche Klassifizierungen und vertiefende Darstellungen (Cierpka 1996; Hargens 2004; Simon und Rech-Simon 2013; Deplazes et al. 2016). Etliche auf dem Markt gehandelte sog. Tools erfüllen auch eindeutig Design-Charakter (Abschn. 7.3), weil sie mit einem Storyboard ausgeliefert werden, das bspw. ihre zeitliche Verwendung in einem Ablaufplan dezidiert regelt (Königswieser und Exner 2013).

Der Einsatz der Kommunikationsverfahren sollte nicht willkürlich erfolgen, sondern mit Bezug auf eine konkrete Fragestellung (zielorientiert) und als Ergebnis einer begründeten Auswahl zwischen Alternativen. Sie müssen folglich zum Design und zur Architektur passen. Das umgekehrte Vorgehen, also einfach einmal in die Tool-Box greifen, ein beliebiges oder Lieblings-Tool herausnehmen und einsetzen, würden wir folglich als *blinden Aktionismus* bezeichnen. Blind deshalb, weil dessen Einsatz eben nicht von klaren Zielen und einer spezifischen Prozessgestaltung abgeleitet wird, sondern zufällig oder implizit erfolgt. Professionell wäre es, den umgekehrten Weg zu beschreiten.

Diese Anforderung betrifft alle Kommunikationsangebote, nicht nur umstrittene wie bspw. die Arbeit mit Tieren oder sog. Systemaufstellungen (Weber et al. 2005). Entscheidungen wie solche für ein Shadowing haben zwangsläufig Auswirkungen auf das Coaching-Design oder die -architektur (Kap. 7). Abstimmungen mit dem Auftraggeber und dem Umfeld werden nötig – was wiederum zeigt, dass die Auftragsklärung keine punktuelle Maßnahme ist, sondern einen Prozess darstellt (Abschn. 10.5).

### 9.1.1 Zuhören, Spiegeln, Schweigen

Eine immens wichtige Aktivität im Coaching ist das Zuhören. Manche sog. Coaches haben schon eine Antwort oder gar eine Lösung parat, noch ehe sie zu Ende zugehört haben. Bartels (2008) vergleicht dies mit dem Kellner, der eine Bestellung gehört hat und so gleich Bohneneintopf serviert – statt zunächst die Speisekarte. Sich im Zuhören zu üben,

ist für Coaches eine wichtige Übung. Zu Beginn der Berufspraxis als Coach ist dies besonders schwierig, doch je mehr man es übt, desto kompetenter wird man.

Mit dem Spiegeln der Körpersprache (Haltung, Gestik, Mimik), aber auch des Tonfalls, Dialekts etc. des Klienten, geht der Coach in Synchronie (Tschacher und Storch 2015); es entsteht sozusagen eine gleiche „Wellenlänge“. Es dient nicht nur dem Beziehungsaufbau, sondern ermuntert den Klienten auch zur vermehrten Selbstoffenbarung.

Auch das Schweigen hat hier seinen Platz. Es ist für Coaches wie für Klienten oft nicht leicht auszuhalten, aber es kann ebenfalls einen wichtigen und notwendigen Raum der Resonanz, des Nachspürens und Nachdenkens eröffnen. Man sollte das Schweigen daher nicht als „Nichts“ erachten, das nicht vorkommen darf, das überbrückt werden müsste. Im Gegenteil: Der kompetente Coach übt sich in Schweigen und kann es genießen – weil auch so Synchronie entsteht. Und ggf. hilft es, den Coaching-Prozess zu entschleunigen. Oftmals erlebt nicht nur der Coach den Druck, etwas sagen zu müssen, sondern auch der Klient. Durchatmen, zur Ruhe kommen zu können, sein Tempo finden zu dürfen, ist daher ein starkes Signal an den Klienten.

### 9.1.2 Fragen

Gute Fragen zu stellen, also solche, die die Muster des Klienten verstören, die Ressourcen erschließen können, die der Klient vielleicht noch nicht genügend beachtet hat, ist eine Kunst. Sie geht deutlich über aktives Zuhören und die Formulierung offener (sog. W-Fragen) statt geschlossener Fragen (Ja/Nein) hinaus. Gute Fragen helfen auch, sich dem zuzuwenden, wie das Problemsystem als System funktioniert. Damit zielen gute Fragen darauf, Muster zu beschreiben und zu verändern, Perspektiven- und Kontextwechsel anzuregen und die Metaebene einzunehmen (Kowalczyk 1994; Patrzek 2003; Simon und Rech-Simon 2013). Es geht primär nicht darum, den Coach schlauer zu machen, sondern in erster Linie darum, dem Klienten neue Möglichkeiten zu eröffnen.

Daher sollte man sich mit Antworten nicht zu schnell zufriedengeben und mit dem Fragen nicht zu früh aufhören. Middendorf (2017) nennt das beharrliche Nachhaken, das insb. in der Tradition der lösungsfokussierten Therapie nach De Shazer (1940–2005) und Berg (1934–2007) propagiert wird, die wichtigste Frage der lösungsorientierten Gesprächsführung: „Was noch?“

**Zirkuläre Fragen** Unser Blick geht normalerweise direkt auf Sachverhalte. Wir Menschen neigen dazu, unsere Welt egozentrisch wahrzunehmen. Die Perspektive anderer blenden wir dabei leicht aus. Zirkuläre Fragen erforschen die Sicht anderer aus der Perspektive des Klienten und lenken die Aufmerksamkeit darauf, dass das Uni-Versum eigentlich ein Pluri-Versum ist. Mehrere Perspektiven erzeugen in der Regel Unterschiede, die man erforschen und für die man Erklärungen suchen kann – oftmals entstehen so neue oder differenzierende Erklärungen: Wenn ich Ihren Chef fragen würde, was würde er mir über Sie berichten? Wenn ich Ihren Kollegen X fragen würde, wie würde der das Verhältnis Ihres Chefs zu Ihnen beschreiben?

**Verflüssigungsfragen** In unserem Sprachgebrauch ist es üblich, Substantive und Adjektive zu benutzen. Damit wird Verhalten, werden Prozesse häufig verdinglicht und der Eindruck erweckt, Eigenschaften seien nicht Beschreibungen von Beobachtern, sondern feste Entitäten. Solche geronnenen, festen Vorstellungen von etwas zu verflüssigen, und damit prinzipiell infrage zu stellen, ist meistens hilfreich und oft der erste Schritt für Veränderungen. Daher fragt der Coach nach konkretem Verhalten, das die Person zeigt, wenn sie das Problem zeigt oder nicht zeigt. Welche Verhaltensmuster lassen sich herausarbeiten?

**Externalisierungsfragen** Es ist hilfreich, Problem und Problemträger zu separieren und dadurch neue Perspektiven entstehen zu lassen. „Nehmen Sie an, das Problem sei eine Person, die da hinten sitzt ... Wäre sie männlich oder weiblich?“ Dies impliziert, dass Probleme steuerbar sind.

**Kontextualisierungsfragen** Nichts ist ohne Kontext, wir blenden ihn allerdings leicht aus. Hilfreich ist daher, den Blick darauf zu richten, was im Kontext gerade geschieht – während der Klient das Problem wahrnimmt. Oder wie es sich damit in anderen Kontexten verhält. Damit wird der Fokus auf eine prinzipielle Veränderbarkeit der Problemsicht gelenkt. Was würde jemanden gleich auffallen, wenn er dahin ginge, wo der Klient das Problem besonders stark erlebt, er aber nichts davon wüsste?

**Hypothetische Fragen** Diese harmlos klingenden Worte „nehmen wir einmal an“ oder „als ob“ sind deshalb so mächtig, weil sie prinzipielle Veränderungsfähigkeit unterstellen. Zugleich regen sie die Fantasie an, sich Lösungen vorzustellen, diese gar in den schönsten Farben auszumalen. Es sind mentale Reisen in andere Räume oder Zeiten. Schmidt nennt sie „Pseudoorientierung in der Zeit“ und erläutert ihre Wirksamkeit damit, dass das Gehirn immer in der Gegenwart operiert und nicht zwischen Wirklichkeit und Fiktion unterscheiden könne (Schmidt und Webers 2011). Zukunft, Ziele, Wunder, Träume, Visionen, aber auch Verschlimmerungs- und Rückfallfragen bekommen daher einen besonderen Stellenwert ([Case Study: Hypothetische Fragen – Beispiele](#)).

**Fragen nach Ausnahmen** Die Fixierung des Klienten auf die Problembeschreibung ist oft hartnäckig. Der Fokus auf Ausnahmen ist dann ein mächtiger Perspektivenwechsel: Gibt es Zeiten, in denen das Problem nicht auftritt? Was ist dann anders? Was machen Sie dann anders? Und wie reagieren dann die anderen?

**Skalierungsfragen** Skalierungen produzieren Unterschiede im Hinblick auf eine Lösung – zeitliche, räumliche oder solche im Ausmaß – mit denen man arbeiten kann. Es wird hier zwar nichts objektiv gemessen, sondern mit subjektiven Einschätzungen operiert, aber „Information ist der Unterschied, der“ – nach Bateson (1981, S. 123) – „den Unterschied macht“. Die Benennung und Visualisierung von Unterschieden macht diese bearbeitbar: Wo auf einer Skala von 1 bis 10, wobei die 1 für den schlechtesten Stand, die 10 für den optimalen Fall steht, schätzen Sie Ihr Problem heute ein? Wo stand es vor 14 Tagen? Wo wollen Sie in drei Wochen stehen?

**Bewältigungsfragen** Wie haben Sie es bei diesen schwierigen Lebensereignissen geschafft, einen Beruf zu erlernen, eine Beziehung aufzubauen, körperlich gesund zu bleiben, sich nicht zu verändern?

#### Case Study: Hypothetische Fragen – Beispiele

Der deutsche Philosoph Hans Vaihinger (1852–1933), ein Spezialist der Kant- und Nietzsche-Forschung, vertritt in seiner Philosophie des „Als Ob“ den Standpunkt, dass man Wahrheit nicht festschreiben könne, da alles Wissen fiktional sei. Die Nützlichkeit von Wissen erweise sich einzig in der Praxis (Vaihinger 1911/1986). Daher lasse sich für ihn Richtiges auch mittels falscher Annahmen erreichen. Der Erkenntnisprozess ist laut Vaihinger ein unendlicher Vergleichsprozess. Es wird pragmatisch Unbekanntes mit Bekanntem verglichen.

Die Kraft des schlichten Konjunktivs, der zwei kleinen Worte „als ob“, ist revolutionär, weil man mit ihrer Hilfe ermächtigt wird, Neues zu denken. Vaihinger hat damit – in der Tradition des methodischen Zweifels eines René Descartes stehend – die später im Rahmen der Systemtheorie *Kontingenz* genannte Denkfigur vorweggenommen (Kap. 3): Es könnte alles auch ganz anders sein ... Damit weitet sich der Blick für Coaching-Klienten. Hier folgen einige Beispiele:

- Angenommen, die Probleme, die sie wahrnehmen, seien alle nur von einem bösen Dämon vorgespielt, um Sie zu foppen und in Bewegung zu halten ... Würde das Ihre Einstellung verändern? Was würden Sie daraus lernen? (Als ob)
- Nehmen Sie einmal an, die Steuerfahndung/der QM-Auditor/der Bundestagsabgeordnete/ein potenzieller Investor würde bei Ihnen auftauchen: Was würde das für Konsequenzen haben? Was würden Sie verstecken? Was herauskehren? (Als ob)
- Stellen Sie sich einmal vor, Sie bekämen einen neuen Geschäftsführer: Womit würde der sich schnell und maximal unbeliebt machen? Oder was würde man am meisten und dringlichsten von ihm erwarten? (Als ob)
- Woran würden Sie merken, dass ein erster Schritt zur Problemlösung unternommen worden ist? Nehmen Sie einmal an, das Problem sei behoben worden: Woran würden Sie das merken? Wer hätte etwas dazu beigetragen? (Zukunft)
- Was wollen Sie am Ende unseres Termins heute erreicht haben? Wenn unsere Arbeit erfolgreich wäre, wie würden Sie sich dann verhalten? Was würden Sie anders machen? (Ziele)
- Angenommen, in einer der nächsten Nächte wird, während Sie schlafen, Ihr Problem wie durch ein Wunder gelöst. Woran merken Sie am nächsten Tag, dass dieses Wunder geschehen ist? Wer sonst würde als erstes bemerken, dass dieses Wunder stattgefunden hat? Was genau machen Sie dann anders wie bisher? (sog. Wunderfrage sensu De Shazer)

- Welches Leben würden Sie leben, wenn es Ihnen gelänge, die Welt Ihren Wünschen anzupassen? Wenn Sie sich eines fernen Tages aus diesem Leben verabschieden, wann hätten Sie sich dann rückblickend getraut, xy zu tun? (Träume)
- Angenommen, Sie wollten Ihr Problem verschlimmern, was müssten Sie dafür tun? Wie sähe dann Ihr Leben aus? Würden Sie bei einer solchen Verschlimmerung eventuell Schritte unternehmen, die Sie jetzt noch nicht tun? Wann, wo, wem gegenüber? (Verschlimmerung)
- Angenommen, Sie müssten Ihr Problem nächste Woche wieder in Anspruch nehmen, was müssten Sie tun, um dies zu bewerkstelligen? Was wäre dann anders? (Rückfall)

### 9.1.3 Visualisierungen

Skizzen, Zeichnungen und Visualisierungen von Beziehungsstrukturen oder Räumlichkeiten helfen, Sachverhalte klarer zu sehen und zu bearbeiten.

**Genogramm** Dieses Konzept stammt aus der Tradition der Familientherapie und lässt sich auch fürs Coaching nutzen (Hertkorn 2009, 2012). Im Karriere-Coaching, aber auch im Coaching von Familienunternehmern (Funcke 2018) kann der Bezug auf die Herkunft und die Familiendynamik mit Hilfe gezielter Fragen nützlich sein.

**Soziogramm** Diese Diagnose der Tiefenstruktur von Gruppen im Sinne von Anziehung und Abstoßung geht auf Moreno zurück (Schmitz 2012; Ameln 2013). Der Klient symbolisiert aus seiner Sicht Beziehungen in seiner Arbeitsgruppe als Personenwahlen in Form von Verbindungslinien, die positive und negative Valenzen annehmen können. So werden Subgruppen, Außenseiter und soziale Schlüsselpersonen visualisiert und einer Bearbeitung durch Perspektiven- und Kontextwechsel zugänglich.

**Genosozioigramm** Die Integration von Genogramm und Soziogramm wird zur Netzwerkanalyse ausgebaut. Je nach Perspektive ergeben sich damit „eine praktisch unbegrenzte Menge verschiedener ‚Bindestrich‘- oder eben Partialnetzwerke von Personen. Beispiele hierfür sind Kontakt-, Sympathie-, Unterstützungs-, Unternehmungs-, Verwandtschafts- oder Wichtigkeitsnetzwerke, die teilweise überlappen können, aber nicht notwendigerweise müssen“ (Lippe 2013, S. 416).

**Rollogramm** Hierbei wird die Rolle als Schnittmenge zweier sich überlappender Kreise (Venn-Diagramm) dargestellt: Der eine Kreis bezeichnet die Privatwelt, der andere die konkrete Organisationswelt des Klienten (Abschn. 5.1.4). Die Schnittmenge bildet die Rolle des Klienten (Beumer 2013). Der Klient gestaltet diese drei Bereiche zeichnerisch, indem er bspw. sein Privatleben (Familie, Hobbys, Freunde etc.) darstellt

und dafür lediglich naturalistische oder symbolische Mittel, Größenverhältnisse und Farbgebung verwendet. Das Rollogramm stellt damit ein Mittelding zwischen einem Psycho- und einem Organigramm dar und bietet sich als eine projektive Methode in besondere Weise für die Arbeit im Coaching an, da dabei der Veränderungsfokus primär auf der Rollengestaltung und -bewältigung liegt – und lediglich sekundär auf der Veränderung der Person oder der Organisation.

Schmid (2006) erweitert das Rollogramm um einen dritten Aspekt: die Professionswelt. Er sieht die Organisationswelt überlagert von der Welt der Profession, weil Positionsinhaber gleichzeitig Mitglieder von fachlichen Communities seien. „Die berufstätige Person schließt keinen psychologischen Kontrakt mehr mit ihrer Organisation, sondern mit sich selbst“ (Blickle 2019, S. 226), lässt sich diese Position inzwischen unter dem Stichwort „proteanisches Laufbahnmodell“ (Hall 2004) in der Berufspsychologie finden. Namensgeber Proteus ist der Meeresherrgott, der sich nach Bedarf in eine andere Gestalt verwandeln kann. Dass die Werte beider Domänen auch in Konflikt geraten können, versteht sich dabei von selbst (Webers 2014).

**Organigramm** Funktionale oder divisionale Organisationsformen, Linien- und Stabsstellen – solche organisationalen Entscheidungen prägen das Zusammenleben in Organisationen. Es gibt für Organisationen nicht die beste, sondern immer nur die nützlichere Organisationsform. Jede Entscheidung für eine konkrete Variante hat Vor- und Nachteile. Die Reflexion anhand des Organigramms kann dafür sensibilisieren und stellt andererseits den Status quo als kontingent dar: Was wäre, wenn Ihre Position aus der Linie herausgenommen und zur Stabsstelle der Geschäftsführung würde? Was müsste geschehen, um den bislang als suboptimal wahrgenommenen Kommunikationsfluss in einer funktionalen Organisation zu verbessern?

#### 9.1.4 Analoge und metaphorische Verfahren

Der Übergang von (mehr oder weniger) statischen Bildern zum dynamischen, szenischen Geschehen erfolgt über – in der Regel – psychodramatische Methoden (**Exkurs: Psychodrama**), die ebenfalls auf die Moreno-Tradition zurückgehen (Giernalczyk et al. 2013; Ameln 2013). Oft werden hier Mehr-Personen-Designs (Abschn. 8.3) benötigt, Varianten wie das *Rollenspiel* sind aber auch im Ein-Personen-Design (Abschn. 8.2) anwendbar.

##### **Exkurs: Psychodrama**

*Drama* (griech.) bedeutet Handlung. Der Begründer des Psychodramas ist Jakob Levy Moreno (1890–1974). Seine Idee war, das psychische Erleben des Einzelnen auf die Bühne zu bringen (Moreno 1959). Das Theater ist somit der Simulations-

raum, in dem Konflikte, Beziehungen, Emotionen und so weiter ausgelebt und moduliert werden können. Das Rollenspiel ist in Abgrenzung dazu eine spezielle, zielorientierte Variante des Psychodramas.

Das *Ziel* des psychodramatischen Arbeitens ist, ein Problem anschaulich und einfühlbar zu gestalten. Man unterscheidet person-, themen- oder gruppenzentrierte Formen. Das Setting wird durch die Bühne, den Protagonisten, den Leiter, sog. Hilfs-Ichs (Schatten) und die Gruppe gebildet; es eignet sich somit nur für Mehr-Personen-Coachings.

Der *Verlauf* psychodramatischer Sessions wird durch eine Einführung in die Rolle (Situation) durch den Protagonisten, den anschließenden Aufbau des Bühnenbilds und die Wahl einer Schlüsselszene vorbereitet. Es folgt dann die Live-Handlung (das Drama). Ein anschließender Austausch der Erfahrungen aller Beteiligten und ein Feedback des Protagonisten schließen den Zyklus ab.

*Methoden*, die im Prozess zum Einsatz kommen, sind der Rollentausch (des Protagonisten mit seinem Gegenspieler), Doppeln (andere Teilnehmer treten in gleicher Haltung hinter den Protagonisten und äußern ihre eigenen Gefühle), Spiegeltechnik (Teilnehmer lösen den Protagonisten zeitweilig im Spiel ab), Sharing (Mitteilung des Erlebten seitens der Gruppe an den Protagonisten), Feedback des Protagonisten (beim nächsten Treffen der Gruppe).

**Aufstellungen** Der Prozess der Visualisierung lässt sich dreidimensional gestalten – mittels spezieller Figuren (König 2005), inzwischen gibt es auch schon „Apps“, die das ermöglichen (Holtmeier und Mertin 2012). Coaching-Pragmatiker nutzen allerdings auch ad hoc Alltagsgegenstände wie Salz- und Pfefferstreuer, Wassergläser, Feuerzeuge und anderes (Schreyögg 2013). Auch die Arbeit mit leeren Stühlen (Hedlund 2011) hat sich als wirksam erwiesen.

Eine nicht unumstrittene Weiterentwicklung dieses Ansatzes stellt die sog. *Systemaufstellung* dar. Da hier Menschen Protagonisten sind und mit deren emotionaler Resonanz gearbeitet wird, ist dies im Coaching nur im Mehr-Personen-Design (Abschn. 8.3) möglich. Die Kritik hat Modisches, Dogmatisches und Unreflektiertes an der Arbeit mit Aufstellungen zu Genüge herausgestellt (Weber et al. 2005). Die Wurzeln im Psychodrama (**Exkurs: Psychodrama**) scheinen etlichen Coaches nicht immer bekannt zu sein. Damit vermutlich auch diverse „Risiken und Nebenwirkungen“ nicht. Zu Missverständnissen Anlass gegeben hat auch der, offenbar marketingtaktisch motivierte Versuch, Aufstellungsarbeit als „systemisch“ darzustellen, indem die Wortkombination „systemische Aufstellung“ promotet wurde. Dies hat einerseits der Szene der systemischen Berater teilweise geschadet, weil es das Image beschädigt hat: Die Kritik an den Praktiken des „Aufstellungsgurus“ Hellinger ist gravierend (Buer 2003; DGSF 2003). Andererseits hat die Verknüpfung beider Begriffe auch für Unmut gesorgt, weil dadurch hegemoniale

Absichten der Vereinnahmung offensichtlich wurden. Ob man die Aufstellungsarbeit zu Recht als systemisch bezeichnen soll, ist allerdings völlig offen; ebenso die Frage ihrer wissenschaftlichen Fundierung (Nellessen 2007). Systemisches Denken und Arbeiten kennzeichnet auf jeden Fall weit mehr als die Arbeit mit Aufstellungen (Kühl 2015).

**Arbeit mit Tieren** In den letzten Jahren ist die Arbeiten mit Tieren als Coaching-Variante in Mode gekommen (Meyer 2009). Während man bei Systemaufstellungen oder im Psychodrama mit leibhaften Menschen und deren Feedback arbeitet, wechselt man hier zum Tier (wie Pferd, Hund, Falke) als Feedbackgeber. Man darf behaupten, dass dieser Ansatz umstritten ist (Hargens 2009). Eine Frage, die sich (nicht nur) hier stellt, ist die, wie man den *Transfer* ins Arbeitsleben (Abschn. 14.5.2) gestalten und sichern will. Denn Mitarbeiter und Pferde unterscheiden sich bekanntermaßen ...

**Das innere Team** Diese Methode geht von der Annahme aus, dass das Ich aus verschiedenen inneren Anteilen besteht (innere Pluralität oder „multiple“ Persönlichkeit). Diese Anteile können ein zerstrittener Haufen sein oder in Harmonie interagieren (*Gruppendynamik*). Um Blockaden zu lösen oder grundsätzlich das Bewusstsein für unterschiedliche innere Stimmen zu schärfen, bietet es sich an, eine „Innere Ratsversammlung“ zur Zusammenarbeit (Schulz von Thun 1998) abzuhalten. Dieser Ansatz geht auf die, schon in den 1970er-Jahren von Virginia Satir entwickelte „Parts Party“ zurück. Zunächst geht es darum, die beteiligten Teammitglieder zu identifizieren. Dann sollte ein Teamleiter als übergeordnete, integrierende Instanz implementiert werden. Im Prozess der Ratsversammlung ist es wichtig, die Wertschätzung der Beiträge aller Beteiligten für das gemeinsame Ziel heraus zu arbeiten.

**Narrative Methoden** Die Veränderungsarbeit mittels Metaphern, Geschichten, Erzählungen, Märchen, Träumen und so weiter ist eine alte kulturelle Technik, mit der Kontext- und Perspektivenwechsel angeregt werden können (Loebbert 2013; Stelter 2013). Der Einsatz von narrativen Methoden im Coaching ist hilfreich, weil es das Querdenken anregt und zur Projektion einlädt. Dadurch kommen vermehrt emotionale Problemanteile ans Tageslicht, die dann reflektiert und aufgearbeitet werden können. Die Organisationskultur kommt in den Geschichten zum Ausdruck, die sich die Mitarbeiter erzählen (Jammerlitaneien, Heldentaten und Legenden etc.). Geschichten vermitteln Zusammenhänge, Sinn, Orientierung und Visionen. Das kann man auch gestalterisch wenden: Nicht nur, um implizites Wissen aufzudecken, sondern auch dafür, sich proaktiv eine gute Zukunft auszumalen; und sich dann zu erzählen, wie man es wohl geschafft haben könnte, da hin zu gelangen (vergleichbar der sog. *Wunderfrage*).

**Rituale** Eine besondere Form nimmt die Arbeit mit Ritualen im Coaching ein – auch hierbei handelt es sich ebenfalls um eine alte kulturelle Technik, man denke nur an rituelle Opferungen, Waschungen und dergleichen in den Weltreligionen (Pfab 2018). Die Wirksamkeit dieser Methodik lässt sich – ähnlich wie bei der psychodramatischen Arbeit – auf

das Performative zurückführen: Der Klient handelt und ist mit allen Sinnen eingebunden (Embodiment); zugleich ist die Handlung symbolisch aufgeladen. Klienten können folglich Kriegsbeile vergraben, zu klein oder unmodisch gewordene Schuhe – oder noch anderes tun. Rituale können auch neu ins Handlungsrepertoire aufgenommen werden – wie spezielle Begrüßungsformeln, wöchentliche Jour Fixe-Meetings oder der Besuch einer Filiale durch den Vorstandsvorsitzenden und seine temporäre Mitarbeit dort. Damit lassen sich starke Impulse zum Kulturwandel (Abschn. 12.4.4) geben.

Als weitere szenische Methoden sind Kleinformen wie *Sketche* und *Pantomimen* oder *Skulpturen* zu nennen. Sie können sehr leicht ins Ein-Personen-Coaching integriert werden, weil der Aufwand gering ist. Ebenfalls angeführt werden sollen Varianten analog-metaphorischer Verfahren, zu denen die Bildbetrachtung im Museum, der Theater- oder Kinobesuch und die anschließende Bearbeitung im Coaching gehören (Hauser und Webers 2012).

### 9.1.5 Bezugsrahmen- und Kontextwechsel

#### Bezugsrahmen

„Der Bezugsrahmen ist die Brille, durch die der Mensch auf die Welt schaut“ (Dehner 2008, S. 15). Statt Brille kann man auch Wahrnehmungsmuster sagen oder auf Wahrnehmung beeinflussende Einstellungen hinweisen (Abschn. 5.1.2). Wenn der Coach den Bezugsrahmen des Klienten exploriert, erfährt er damit zugleich viel über dessen Motivation und Werte (Abschn. 11.8). Solche Rahmen (Frames) sind in der (Medien-)Psychologie schon lange Gegenstand der Forschung (Exkurs: Framing).

#### Exkurs: Framing

Frames sind *gedankliche Deutungsrahmen*. Sie offenbaren einen spezifischen Gebrauch von Sprache. „Frames werden durch Sprache im Gehirn aktiviert. Sie sind es, die Fakten erst eine Bedeutung verleihen (...). Dabei sind Frames immer selektiv. Sie heben bestimmte Fakten und Realitäten hervor und lassen andere unter den Tisch fallen (...), sie leiten Denken und Handeln an, und zwar ohne dass wir es merken“ (Wehling 2016, S. 17 f.). Sind Steuern eine Last? Muss man sich von ihnen befreien? Sich ihrer erleichtern oder sie gar fliehen – ins Steuerasyl oder -paradies? Oder sind sie ein stolzer Beitrag zum Gemeinwesen? – Vergleiche mögen hinken, aber Deutungsrahmen steuern Menschen. Wir haben es hier also mit einer „kognitiven Stellschraube“ zu tun. Das ist fürs Coaching bedeutsam.

Betrachtet man Vorgängerdiskussionen in der Soziologie, der Psychologie sowie den Kommunikationswissenschaften, offenbaren sich etliche begriffliche, aber auch methodische Unschärfen dieses Konzepts. So darf man wohl ungestraft behaupten,

Framing ist umstritten. So gibt es beispielsweise in der Psychologie alternative Konzepte wie *Schemata*, *Vorurteile*, *Heuristiken*, die recht gut erforscht sind.

Frames als *Bündel von Einstellungen und Wissenskomponenten* siedeln auf einem mittleren Niveau zwischen Konkretem und Abstraktem – und sind somit weniger greifbar. In den Sozialwissenschaften haben sich Methoden wie die *qualitative Inhaltsanalyse* schon lange bewährt (Mayring 2015). Mit ihrer Hilfe lässt sich wissenschaftlich fundiert und nachvollziehbar Klarheit herstellen – ob bei der Auswertung von Experteninterviews oder in der medienwissenschaftlichen Wirkungsforschung. Und selbstverständlich kann man auch noch tiefer einsteigen. So gibt es inzwischen Methoden zur Analyse von Videomaterial (Kauffeld und Montasem 2009). Und mit linguistischen Methoden (Graf 2011) kann man noch differenzierter arbeiten.

Eine gute Einstiegslektüre ins Thema Framing liefert Matthes (2014). Sein Lehrbuch klärt nicht nur die Begrifflichkeiten, sondern legt auch die Entwicklungsgeschichte dar. Dann werden Forschungslogik und Methoden dargelegt. All das geschieht recht umsichtig, kritisch und – welche Freude – nicht verquast, sondern leicht verständlich.

Es kommt nicht selten vor, dass die Ziele, die der Klient verfolgt, nicht optimal zur Motivation oder den Werten passen. Das Noch-Mehr-Arbeiten bspw. macht den Klienten nicht zufriedener, obwohl er damit mehr verdient. Indem der Coach den Bezugsrahmen des Klienten übernimmt, ihn übertreibt, also die Perspektive weitet, oder ihn mit einem Perspektivenwechsel konfrontiert, kann er Inkongruenzen aufdecken und neue Einsichten generieren. Schmidt nennt die Funktion des Coachs „Realitätenkellner“ (Leeb et al. 2011).

**Die Umdeutung** (Reframing) von Bezugsrahmen (Watzlawick et al. 1975) lässt sich als kreativer Prozess betrachten, bei dem entweder ein neuer Kontext gesucht wird, in dem ein als problematisch bezeichnetes Verhalten etwas Positives darstellt (Kontext-Reframing), oder dieses Verhalten im gegebenen Kontext eine neue Bedeutung bekommt (Bedeutungs-Reframing):

- **Kontext-Reframing:** Das Verhalten wird als sinnvoll in einem anderen Kontext dargestellt. Dem gewissenhaften Mitarbeiter, der in seiner Abteilung als Erbsenzähler verspottet wird, kann erkennen, dass seine Persönlichkeitsdisposition in einer anderen Abteilung (oder Unternehmen) von großem Nutzen sein kann: „Ihre Revisionsabteilung wäre vermutlich sehr erfreut, wenn Sie dort anheuern würden.“ Die Verallgemeinerung wird relativiert und spezifiziert; die Verhaltensbedeutung bleibt erhalten.
- **Bedeutungs-Reframing:** Dem Verhalten wird eine neue Bedeutung gegeben. Dem Mitarbeiter, der darunter leidet, dass ihn sein Chef permanent kritisiert, kann man anbieten, dies als große Aufmerksamkeit und Fürsorge zu sehen: „Ihr Chef scheint Ihre Arbeit wirklich zu beachten und schätzt Sie so sehr, dass er Ihnen helfen möchte, sich zu verbessern.“ Der unterstellte Kausalzusammenhang wird unterbrochen und verändert; die Kontextmarkierung bleibt erhalten.

Bezugsrahmenwechsel sind keine neue Erfindung. In Märchen, Fabeln und Witzen werden diese schon seit Menschengedenken metaphorisch eingesetzt. Während solche Perturbationen sich im Kopf (Als-ob) abspielen, können sie auch in die Realität transformiert werden. Das ist zentrales Anliegen der *Rational-Emotiven Verhaltenstherapie*, deren „Grundgedanke ist, dass die Bewertung (beliefs, B) eines aktivierenden Ereignisses (action, A) Auswirkungen auf Emotionen oder Handlungen (consequences, C) hat“ (Schröder und Prytula 2018; S. 547).

### Kontextwechsel

In angestammten Kontexten rasten immer wieder dieselben Lösungsmuster ein. Man muss ja nicht gleich den Job kündigen, aber den Kontext kann man auch im Kleinen oder temporär ändern. Kontextwechsel dürfen aber nicht als Abenteuerurlaubseinsätze gemanagt werden, sondern müssen professionell vor- und nachbereitet werden – womit wieder in den Blick gerät, wie wichtig die Klärung von Design und Architektur (Kap. 7) ist:

- Der Coaching-Raum, den der Coach (bspw. in eigener Praxis) zur Verfügung stellt, ist ein Begegnungsarrangement, das bewusst gestaltet werden sollte (Martens-Schmid 2016).
- Aus der Coaching-Sitzung wird eine -Reise: Coach und Klient stehen auf, bewegen sich, gehen hinaus in die Stadt, ins Museum, in die Natur (Schmid-Höhne 2010; Hauser und Webers 2012).
- Das Coaching erfolgt online (Geißler 2008; Becker-Hill 2013; Berninger-Schäfer 2018).
- Es werden ungewöhnliche Materialien und Medien (Legosteine, Knetgummi, Farbstifte ...) genutzt (Schreyögg 2013).
- Mit dem Raummodell (Molter und Nöcker 2012) lassen sich virtuelle Kontextwechsel erspüren.
- Arbeitseinsätze an realen, teilweise ungewöhnlichen Orten können erfolgen – wie der schon erwähnte Besuch einer Filiale durch den Vorstandsvorsitzenden und seine spontane Mitarbeit dort oder der temporäre „Seitenwechsel“ eines Managers in die fremde Welt einer humanitären Hilfsorganisation (Volunteering: Abschn. 5.2.1).

#### 9.1.6 Reflecting Team

In gewisser Weise ähnelt das Reflecting Team dem Chor im altgriechischen Drama. Dessen Funktion war einerseits, dem Publikum Hintergrundinformationen zu geben. Andererseits war er auch Sprachrohr des Autors, indem er die Handlung kommentierte. In diesem, von Tom Andersen (1936–2007) begründeten Kommunikationsverfahren, setzen sich zwei oder mehrere Coachs zusammen und tauschen sich vor dem in dieser Phase zum Schweigen verordneten Klienten aus. Dabei ist das Ziel, in einem kreativen Prozess möglichst unterschiedliche Deutungen und Sichtweisen zu entwickeln, Ressourcen zu würdigen (Abschn. 13.2), aber keine Kränkungen, sondern positive Konnotationen auszusprechen.

Der Klient erhält unterschiedliche Perspektiven und Ideen, aber keine klaren Anweisungen oder Rezepte. Das reine Zuhören irritiert ihn selbstverständlich, was ein „kreatives Feld“ der Selbstorganisation öffnet und zum Aufweichen seiner bisherigen Gedankenmuster führen kann (Andersen 1994). Der Klient nimmt in der Regel für sich genau das mit, was er für seine nächsten Schritte braucht. Damit offenbart sich eine inhaltliche Nähe zum soeben beschriebenen Wechsel des Bedeutungsrahmens. Aus diesem Grund subsummieren Königswieser und Exner (2013) die Methoden Reflecting Team (Splitting), Reframing/positive Konnotation und Symptomverschreibung (Pflegen Sie Ihr Problem!) unter der Überschrift *Paradoxe Intervention*.

Das Reflecting Team eignet sich vor allem im Mehr-Personen-Design, bspw. für die Arbeit von Coach-Tandems. Auch in der Arbeit mit Triaden lässt es sich implementieren (Coach plus Klient plus zwei weitere Coaches als Reflecting Team). Es lassen sich hier aber auch kreative Varianten für das Ein-Personen-Design vorstellen. So berichten Holtmeier und Mertin (2012) vom Reflecting-Team-Einsatz via Videotelefonie. Das Reflecting Team lässt sich auch als generisches Prinzip im *Gruppen-Coaching* (Kollegiale Coaching-Konferenz) (Abschn. 8.3.3) oder in der *Supervision* (Abschn. 6.8.5) nutzen.

### 9.1.7 Mixed Methods

**Selbstbeschreibungen** Viele Informationen, mit denen wir im Coaching arbeiten, beruhen auf der Selbstbeschreibung des Klienten und seiner Wahrnehmung des Kontextes. Oftmals sind diese Daten wenig strukturiert oder vergleichbar. Hier kann es hilfreich sein, auf wissenschaftlich bewährte Instrumente wie Fragebögen oder Testverfahren zuzugreifen (Zimmer 2011; Kersting 2014). Deren Gütekriterien sprechen für sich. Hinzukommen muss jedoch die Kompetenz des Nutzers im Umgang mit solchen Verfahren und die Passung zur Fragestellung (s. DIN 33430). Ein „serienmäßiger Persönlichkeitscheck“ als Eingangsdagnostik im Coaching wäre folglich abzulehnen (Abschn. 12.1).

**Fremdbeschreibungen** Neben Selbstbeschreibungsdaten sind Fremdbeschreibungen nützlich, weil sich damit die ökologische Validität verbessern lässt. Wenn auf Daten aus dem realen Kontext des Klienten (360-Grad-Feedback) zugegriffen werden kann, können neue Impulse für das Coaching erwachsen (Schumann 2011; Scherm und de Jonge 2012). „360 Grad“ meint ein Circumplex-Feedback: Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kollegen auf gleicher Hierarchieebene und ggf. Kunden oder Lieferanten beurteilen eine Person hinsichtlich seines Führungsverhaltens.

**Verhaltensstichproben** Die Beobachtung des Klienten am Arbeitsplatz kann darüber hinaus einen weiteren Validitätszuwachs erbringen. Das sog. Shadowing, also die reale Begleitung einer Person im Arbeitsalltag – bspw. mit Videounterstützung (König 2009; Kaufeld und Montasem 2009; Kaul 2013) – ermöglicht realistisches Feedback. So kann dezidiert mit Mimik, Gestik und Verhalten, auch in anschließenden Rollenspielen gearbeitet werden.

**Das Repertory Grid** Der von George A. Kelly (Abschn. 3.3) entwickelte *Rollen-Konstrukt-Repertoire-Test* ist eine Methode, die dezidiert die subjektive Sichtweise von Individuen exploriert und zu einem Gesamtbild aggregiert. Sie basiert auf Serien von individuellen Paarvergleichen von Ähnlichkeiten und Unterschieden. Damit lassen sich Kategorien und Konstruktionen der individuellen Person in eigenen Begriffen generieren. Zugleich werden diese Unterschiede skaliert und damit messbar gemacht. Das Repertory-Grid ist deshalb ein Methodenmix, der qualitatives und quantitatives Vorgehen integriert. Das Erhebungsverfahren dürfte in den 1950/60er-Jahren recht aufwändig gewesen sein (paper and pencil). Moderne Computer, das haben Kruse (2004) und Rosenberger und Neubert (2010) eindrücklich gezeigt, erleichtern nicht nur diese Arbeit, sondern können auch Ergebnisse, bspw. im 3D-Orbit, ansprechend darstellen, die Kreuztabellen allein kaum liefern können. Leider findet diese Methode in der Coaching-Praxis bislang noch kaum Beachtung. Auch in der Forschung sieht die Lage (noch) nicht besser aus (Vogel 2012). Das sollte sich ändern, denn hier liegt enormes Potenzial brach.

**Mixed-Methods-Ansatz** Damit ergibt sich zwangsläufig, nicht nur für die systemische Forschung (Ochs 2012), sondern ebenso für die Coaching-Praxis der abschließende Hinweis auf den Methodenmix als systemischen Königsweg: „Schreit‘ nicht gerade das für das systemische Arbeiten basale Kalkül der Generierung von Perspektivenvielfalt nach einem Einsatz von sowohl qualitativen als auch quantitativen Zugangswegen zum Gegenstandsbereich?“ (Schweitzer und Ochs 2012, S. 19).

---

## 9.2 Handelsübliche sog. Coaching-Tools und ihre Wirksamkeit

Die zahlreichen, auf dem Markt gehandelten sog. Tools, sind zumeist keine schlichten Werkzeuge, wie der Begriff suggeriert, sondern zumeist komplexere Designs (Abschn. 7.3). Dass sich der Begriff Tool eingebürgert hat, mag damit zusammenhängen, dass mit dem Werkzeugeinsatz – getreu dem „Maschinenmodell“ – die Problemlösung assoziiert wird, also implizit ein unmittelbarer Erfolg. Das klingt verlockend und hört sich nach „Nummer sicher“ an, kann aber eben auch Leichtsinnigkeit oder Dilettantismus Vorschub leisten.

In der Coaching-Psychologie wurde von Greif (2008), aufbauend auf Grawe (2005), ein „Strukturmodell der Wirkungen beim ergebnisorientierten Einzel-Coaching“ entwickelt, das – neben In- und Outputfaktoren – *acht (Prozess-)Erfolgsfaktoren* auflistet (Abschn. 14.5.1):

- Wertschätzung und emotionale Unterstützung
- Affektreflexion und -kalibrierung
- Ergebnisorientierte Problemreflexion
- Ergebnisorientierte Selbstreflexion
- Zielklärung

- Ressourcenaktivierung und Umsetzungsunterstützung
- Evaluation der Fortschritte im Verlauf
- Individuelle Anpassung und Analyse

Wechsler (2012b) bezieht sich auf dieses Modell, um die Wirksamkeit solcher sog. Coaching-Tools zu untersuchen. Denn auf dem Markt werden zahlreiche sog. Tool-Books angeboten und rege nachgefragt – was ein Blick auf die Verkauf-Hitparade bei Online-Buchhändlern leicht zeigen mag (Case Study: Auswahl handelsüblicher sog. Coaching-Tool-Books). Doch diese sog. Tool-Books sind eben auch umstritten (Loebbert 2012):

- **Pro-Argumente:** Sie machen Praxis nachvollziehbar, replizierbar und vergleichbar, eigenes Wissen und Erfahrungen können mit Kollegen geteilt werden, Novizen können leicht und kontrolliert lernen.
- **Kontra-Argumente:** Sie verleiten zum schematischen, gedankenlosen Abarbeiten („Tool-Klempnerei“), der konzeptionelle Hintergrund werde oft vernachlässigt, Risiken und Nebenwirkungen werden ggf. nicht überblickt.

#### Case Study: Auswahl handelsüblicher sog. Coaching-Tool-Books

- Hofert, S. (2013). Meine 100 besten Tools für Coaching und Beratung: Insider-Tipps aus der Coachingpraxis (3. Aufl.)
- Klein, S. (2012). 50 Praxistools für Trainer, Berater und Coachs (4., vollst. überarb. Neuaufl.)
- Mohr, G. (2010). Workbook Coaching und Organisationsentwicklung
- Prior, M. (2017). MiniMax-Interventionen (15. Aufl.)
- Rauen, C. (Hrsg.) (2018a). Coaching-Tools (10. Aufl.)
- Rauen, C. (Hrsg.) (2017). Coaching-Tools II (4. Aufl.)
- Rauen, C. (Hrsg.) (2018b). Coaching-Tools III (3. Aufl.)
- Schmidt-Tanger, M. & Stahl, T. (2005). Change Talk – Coachen lernen! (3. Aufl.)
- Vogelauer, W. (2011). Methoden-ABC im Coaching (6., akt. u. erw. Aufl.)
- Wehrle, M. (2019). Die 100 besten Coaching-Übungen (11. Aufl.)
- Wehrle, M. (2018a). Die 500 besten Coaching-Fragen (6. Aufl.)
- Wehrle, M. (2018b). Die 50 kreativsten Coaching-Ideen (2. Aufl.)

Bislang fehlten aussagekräftige Kriterien, an denen diese sog. Tools zu messen sind, wenn auch die Herausgeber solcher Tool-Books oft Hinweise zur Anwendung – wie die Passung zu einer sog. Coaching-Phase – benennen. Die Analyse von Wirkfaktoren kann deshalb aufschluss- und hilfreich sein. Denn: Wirkfaktoren sind „Merkmale, die Therapien mit einer besonders guten Wirkung gemeinsam haben und auf die sich die Wirkung der Therapiemethoden zurückführen lässt“ (Wechsler 2012b, S. 406). In Anlehnung an

Greif (2008); Wissemann (2006) sowie Riedelbauch und Laux (2011) entwickelte Wechsler (2012b) ein Modell mit sechs „coachingtoolspezifischen“ Wirkfaktoren:

- **Ergebnisorientierte Selbstreflexion** zum realen und idealen Selbstkonzept
- **Ergebnisorientierte Problemreflexion** zu Problemen oder Situationen
- **Zielklärung** durch Konkretisierung und genaue Beschreibung
- **Umsetzungsunterstützung** von Zielen durch Planung und Übung
- **Ressourcenaktivierung** zur Zielerreichung
- **Erlebnisaktivierung** der im Coaching behandelten Themen/Probleme (die anderen begleitender Wirkfaktor)

Auf diese Weise bewertet Wechsler die sog. Tools der beiden Bände „Coaching-Tools I & II“ (Rauen 2017, 2018a), indem sie die Ausprägungen der Wirkfaktoren nach einem zuvor generierten Schema notiert. Für die Bewertung stehen drei Grade zur Verfügung: 1 = geringfügig oder gar nicht verwirklicht; 2 = verwirklicht; 3 = stark verwirklicht. Das Vorgehen soll hier beispielhaft für das sog. Tool „Die fünf Säulen“ (Rauen 2018a, S. 99 f.) dargelegt werden (Tab. 9.1). Der Coach befragt den Klienten systematisch zu den fünf Säulen seiner Identität:

- Arbeit und Leistung
- Materielle Sicherheit
- Soziales Netz und Beziehungen
- Körper und Gesundheit
- Werte und Sinn

Die inhaltsanalytische Untersuchung von 71 solcher sog. Tools besagter Sammlungen zeigte den Wirkfaktor „ergebnisorientierte Selbstreflexion“ als am stärksten ausgeprägt (67,6 % der positiven oder neutralen Ratings). Alle anderen Wirkfaktoren werden durchschnittlich mit „geringfügig oder gar nicht verwirklicht“ bewertet, was eine beachtenswerte Schiefelage darstellt und nachdenklich stimmen sollte. Als Wirkfaktor mit der insgesamt geringsten Ausprägung erweist sich die Umsetzungsunterstützung (70,4 % geringfügig oder gar nicht verwirklicht). Teilweise ergeben sich zwar im Einzelfall auch

**Tab. 9.1** Exemplarisches Wirkfaktorenprofil des sog. Tools „Die fünf Säulen“ (Wechsler 2012a, S. 35, mit freundlicher Genehmigung der Christopher Rauen GmbH)

Wirkfaktor	Ausprägung
Ergebnisorientierte Selbstreflexion	3
Ergebnisorientierte Problemreflexion	1
Zielklärung	1
Umsetzungsunterstützung	1
Ressourcenaktivierung	2
Erlebnisaktivierung	1

1 = geringfügig oder gar nicht verwirklicht, 2 = verwirklicht, 3 = stark verwirklicht

prägnante Bewertungen für einzelne Wirkfaktoren, doch liegt man sicher nicht daneben, wenn man behauptet: Möglicherweise sind für die Coach-Community beim Thema Auswahl und Anwendung von sog. Coaching-Tools noch einige Hausarbeiten zu erledigen.

Die sog. Coaching-Tools sind nicht grundsätzlich abzulehnen, aber bei der Auswahl sollte unbedingt auf das Wirkfaktorenprofil geachtet werden. Und als politisches Ziel sollte sich die – leider immer noch versprengte – Community der Coaches (Kap. 6) für die nächsten Jahre das Thema Nachhaltigkeit auf die Agenda setzen. Das dürfte helfen, die Akzeptanz von Coaching zu verbessern.

## Zusammenfassung

Mit sorgfältig ausgesuchten Kommunikationsangeboten – von Fragen über narrative Verfahren, Bezugsrahmenwechsel bis hin zu Erhebung von Verhaltensstichproben – versucht der Coach, die Muster des Klienten zu verstören, einen Perspektiven- und Kontextwechsel und die Einnahme der Metaebene anzuregen. Neue Wahrnehmungs-, Denk- und Fühlmöglichkeiten des Klienten sollen möglich werden. Die Kommunikationsangebote des Coachs zielen auf eine Antwort des Klienten, darauf, dass dieser in einen Dialog auf Augenhöhe einstimmt. Denn Coaching ist Koproduktion. Wichtig ist, dass die Auswahl der Kommunikationsangebote nicht willkürlich erfolgt (Aktionismus, „Tool-Klempnerei“). Abgeleitet aus strategischen und taktischen Vorentscheidungen auf Design- und Architekturebene wird der Einsatz der Kommunikationsangebote stringent. So lassen sich auch leicht Alternativen finden (Plan B), wenn bspw. der Klient bestimmte Vorschläge ausschlägt.

---

## Literatur

- von Ameln, F. (2013). Psychodramatische Diagnostik im Coaching. In H. Möller & S. Kotte (Hrsg.), *Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele* (S. 33–48). Heidelberg: Springer.
- Andersen, T. (Hrsg.). (1994). *Das Reflektierende Team*. Dortmund: Borgmann.
- Bartels, O. (2008). Kein Handeln ohne Auftrag! *LO Lernende Organisation*, 46, 6–14.
- Bateson, G. (1981). *Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Becker-Hill, S. (2013). Remote coaching. In M. Loebbert (Hrsg.), *Professional Coaching. Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder* (S. 369–379). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Berninger-Schäfer, E. (2018). *Online-coaching*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Beumer, U. (2013). Rollogramm. In H. Möller & S. Kotte (Hrsg.), *Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele* (S. 235–250). Heidelberg: Springer.
- Blickle, G. (2019). Berufswahl und berufliche Entwicklung. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4., vollst. überarb. Aufl., S. 209–234). Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_14).
- Buer, F. (2003). Aufstellungsarbeit in Organisationen – der klassische Ansatz nach Moreno. *Supervision*, 21(2), 42–54.
- Cierpka, M. (1996). Familiendiagnostik. In M. Cierpka (Hrsg.), *Handbuch der Familiendiagnostik* (S. 1–22). Berlin: Springer.

- Dehner, U. (2008). Der Coach als Brillenverkäufer. Über die Bedeutung des Bezugsrahmens. *Coaching-Magazin*, 1(2), 16–17.
- Deplazes, S., Schwyter, S., & Möller, H. (2016). Ein Blick auf Coachingprozesse – Die Interventionen des Coachs, dargestellt und analysiert mittels des KaSyCo-C. *Coaching. Theorie & Praxis*, 2, 9–19. <https://doi.org/10.1365/s40896-016-0010-4>.
- DGSF. (2003). *Stellungnahme der DGSF zum Thema Familienaufstellungen*. <https://www.dgsf.org/themen/berufspolitik/hellinger.htm>. Zugegriffen am 09.09.2019.
- Funcke, D. (2018). Milieu und Sozialisation. Genogrammanalyse einer Unternehmerfamilie. *Familiendynamik*, 43(4), 342–351. <https://doi.org/10.21706/fd-43-4-342>.
- Geißler, H. (Hrsg.). (2008). *E-coaching*. Baltmannsweiler: Schneider.
- Giernalczyk, T., Lohmer, M., & Albrecht, C. (2013). Psychodynamische Zugänge zur Coachingdiagnostik. In H. Möller & S. Kotte (Hrsg.), *Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele* (S. 17–31). Heidelberg: Springer.
- Graf, E.-M. (2011). Linguistik und Coaching – ein multidisziplinäres Forschungsprogramm. *Coaching-Magazin*, 4(4), 44–48.
- Grawe, K. (2005). (Wie) kann Psychotherapie durch empirische Validierung wirksamer werden. *Psychotherapeutenjournal*, 4(1), 4–11.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006>.
- Hargens, J. (2004). *Aller Anfang ist ein Anfang. Gestaltungsmöglichkeiten hilfreicher systemischer Gespräche*. Göttingen: V & R.
- Hargens, J. (2009). Kontra: Pferde als Medium im Coaching. *Coaching-Magazin*, 2(4), 43.
- Hauser, E., & Webers, T. (2012). Auf der Top-Ebene reicht psychologisches und betriebswirtschaftliches Wissen nicht aus. *Coaching-Magazin*, 5(1), 10–16.
- Hedlund, S. (2011). *Mit Stift und Stuhl*. Heidelberg: Springer.
- Hertkorn, M. (2009). Biografieanalytisches Coaching. *Coaching-Magazin*, 2(1), 37–40.
- Hertkorn, M. (2012). Ressourcenorientierte Genogrammarbeit. *Coaching-Magazin*, 5(4), 38–41.
- Hofert, S. (2013). *Meine 100 besten Tools für Coaching und Beratung: Insider-Tipps aus der Coachingpraxis* (3. Aufl.). Offenbach: GABAL.
- Holtmeier, S., & Mertin, I. (2012). Coaching digital – Tablet-Tools für technikaffine Coaches. *Coaching-Magazin*, 5(3), 33–37.
- Kauffeld, S., & Montasem, K. (2009). Ein Kompetenzmodell als Basis. Professionelle Video-Analyse im Coaching. *Coaching-Magazin*, 2(4), 44–49.
- Kaul, C. (2013). Verhaltensstichproben als diagnostische Instrumente im Coaching. In H. Möller & S. Kotte (Hrsg.), *Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele* (S. 151–164). Heidelberg: Springer.
- Kersting, M. (2014). Zirkustricks entlarven. *personalmagazin*, 15(1), 28–32.
- Klein, S. (2012). *50 Praxistools für Trainer, Berater und Coachs* (4., vollst. überarb. Neuaufl.). Offenbach: GABAL.
- König, C. M. (2009). Coaching-Tool: Audiovisuelles Feedback – Coaching on the job. *Coaching-Magazin*, 2(2), 37–40.
- König, G. (2005). Das Inszenario®. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 12(1), 58–61.
- Königswieser, R., & Exner, A. (2013). *Systemische Interventionen. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kowalczyk, A. (1994). „Was ich noch zu fragen hätte ...“ Über die Kunst, therapeutische Fragen zu stellen. *Kontext*, 25(1), 30–47.
- Kruse, P. (2004). *next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität*. Offenbach: GABAL.
- Kühl, S. (2015). Die fast unvermeidliche Trivialisierung der Systemtheorie in der Praxis. *Organisationsentwicklung*, 34(3), 102–103.

- Leeb, W. A., Trenkle, B., & Weckenmann, M. F. (2011). *Der Realitätenkellner. Hypnosystemische Konzepte in Beratung, Coaching und Supervision*. Heidelberg: Carl-Auer.
- von der Lippe, H. (2013). Genosozioigramme als Beziehungsnetzwerke: Möglichkeiten für die systemische Theorie und Praxis. *Kontext*, 44(4), 408–431.
- Loebbert, M. (2012). Wie ist Coaching lehrbar? – Eckpunkte für eine Coaching-Didaktik. *Coaching-Magazin*, 5(2), 33–37.
- Loebbert, M. (2013). Angewandte Geschichten im Coaching. In M. Loebbert (Hrsg.), *Professional Coaching. Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder* (S. 295–312). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Martens-Schmid, K. (2016). *Wo Coaching zu Hause ist. Beratungsräume und ihre Gestaltung im kulturell-gesellschaftlichen Kontext mit Fotografien von Olaf Pascheit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Matthes, J. (2014). *Framing*. Baden-Baden: Nomos.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12., überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Meyer, S. G. (2009). Pro: Pferde als Medium im Coaching. *Coaching-Magazin*, 2(4), 42.
- Middendorf, J. (2017). *Lösungsorientiertes Coaching. Kurzzeit-Coaching für die Praxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Mohr, G. (2010). *Workbook Coaching und Organisationsentwicklung*. Bergisch-Gladbach: EHP.
- Molter, H., & Nöcker, K. (2012). Coaching-Tool: Das Raummodell als Landkarte für Coaching-Prozesse. *Coaching-Magazin*, 5(2), 38–41.
- Moreno, J. L. (1959). *Gruppenpsychotherapie und Psychodrama*. Stuttgart: Thieme.
- Nellessen, L. (2007). Aufstellungsarbeit – und wie man sie erklären kann. In T. Groth & G. Stey (Hrsg.), *Potenziale der Organisationsaufstellung. Innovative Ideen und Anwendungsbereiche* (S. 154–172). Heidelberg: Carl-Auer.
- Ochs, M. (2012). Systemisch forschen per Methodenvielfalt – konzeptionelle Überlegungen und Anwendungsbeispiele. In M. Ochs & J. Schweitzer (Hrsg.), *Handbuch Forschung für Systemiker* (S. 395–420). Göttingen: V & R.
- Patzek, A. (2003). *Fragekompetenz für Führungskräfte. Handbuch für wirksame Gespräche mit Mitarbeitern* (2. Aufl.). Leonberg: Rosenberger.
- Pfab, A. (2018). Übergangsrituale im Coaching: Bedeutung und Einsatzmöglichkeiten. *Organisationsentwicklung – Supervision – Coaching*, 25(4), 487–500. <https://doi.org/10.1007/s11613-018-0580-2>.
- Prior, M. (2017). *MiniMax-Interventionen* (15. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Rauen, C. (Hrsg.). (2017). *Coaching-Tools II. Erfolgreiche Coaches präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis* (4. Aufl.). Bonn: managerSeminare.
- Rauen, C. (Hrsg.). (2018a). *Coaching-Tools. Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis* (10. Aufl.). Bonn: managerSeminare.
- Rauen, C. (Hrsg.). (2018b). *Coaching-Tools III. Erfolgreiche Coaches präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis* (3. Aufl.). Bonn: managerSeminare.
- Riedelbauch, K., & Laux, L. (2011). *Persönlichkeitscoaching. Acht Schritte zur Führungsidentität*. Weinheim: Beltz.
- Rosenberger, M., & Neubert, J. (2010). Coaching-Tool: Visualisierung subjektiver Weltbilder in 3-D. *Coaching-Magazin*, 3(4), 38–41.
- Scherm, M., & de Jonge, J. (2012). Coaching-Bedarfe: Klärung durch multiperspektivisches Kompetenzfeedback. *Coaching-Magazin*, 5(2), 44–48.
- Schmid, B. (2006). *Systemisches Coaching. Konzepte und Vorgehensweisen in der Persönlichkeitsberatung*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schmid-Höhne, F. (2010). Coaching am Meer. *Coaching-Magazin*, 3(3), 29–33.
- Schmidt, G., & Webers, T. (2011). Wer nur Schemata runter schrubbt, kommt nicht in Kontakt mit einzigartigen Menschen. *Coaching-Magazin*, 4(4), 10–17.

- Schmidt-Tanger, M., & Stahl, T. (2005). *Change Talk – Coachen lernen!* (3. Aufl.). Paderborn: Junfermann.
- Schmitz, M. (2012). Soziometrie im Coaching. *Organisationsentwicklung – Supervision – Coaching*, 19(2), 151–165. <https://doi.org/10.1007/s11613-012-0280-2>.
- Schreyögg, A. (2013). Kreative Materialmedien als diagnostischer Zugang im Coaching. In H. Möller & S. Kotte (Hrsg.), *Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele* (S. 165–181). Heidelberg: Springer.
- Schröder, T., & Prytula, M. (2018). Sprache und Bedeutung als Grundlagenthemen im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 543–551). Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9\\_66-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_66-1).
- Schulz von Thun, F. (1998). *Miteinander reden. Teil 3*. Reinbek: rororo.
- von Schumann, K. (2011). Dritte Dimension im Coaching durch verbales und individualisiertes 360-Grad-Feedback. *Coaching-Magazin*, 4(3), 29–33.
- Schweitzer, J., & Ochs, M. (2012). „Forschung für Systemiker“ oder „systemisch forschen“? Unser Buchtitel als erkenntnistheoretisches Problem und forschungspraktische Herausforderung. In M. Ochs & J. Schweitzer (Hrsg.), *Handbuch Forschung für Systemiker* (S. 17–32). Göttingen: V & R.
- Simon, F., & Rech-Simon, C. (2013). *Zirkuläres Fragen: Systemische Therapie in Fallbeispielen: Ein Lernbuch* (10., unveränd. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Stelter, R. (2013). *A guide to third generation coaching. Narrative-collaborative theory and practice*. Dordrecht: Springer.
- Tschacher, W., & Storch, M. (2015). Embodiment und Kommunikation. Der Körper im Fokus von Beratung und Therapie. *Familiendynamik*, 40(2), 118–127.
- Vaihinger, H. (1911/1986). *Die Philosophie des Als Ob. System der theoretischen, praktischen und religiösen Fiktionen der Menschheit auf Grund eines idealistischen Positivismus. Mit einem Anhang über Kant und Nietzsche*. Berlin: Reuther & Reichard.
- Vogel, M. (2012). Das Repertory-Grid-Interview für systemische Forschungsvorhaben. In M. Ochs & J. Schweitzer (Hrsg.), *Handbuch Forschung für Systemiker* (S. 381–394). Göttingen: V & R.
- Vogelauer, W. (2011). *Methoden-ABC im Coaching* (6., akt. u. erw. Aufl.). Kriftel: Hermann Luchterhand.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H., & Fisch, R. (1975). *Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels*. Bern: Huber.
- Weber, G., Schmidt, G., & Simon, F. (2005). *Aufstellungsarbeit revisited: ... nach Hellinger?* Heidelberg: Carl-Auer.
- Webers, T. (2014). Führung in Zeiten von Social Media: Neue Herausforderungen an Coaching. *Organisationsentwicklung – Supervision – Coaching*, 21(2), 243–255. <https://doi.org/10.1007/s11613-014-0372-2>.
- Wechsler, T. (2012a). Sind Coaching-Tools eine Hilfe zur Durchführung wirksamer Coachings? *Coaching-Magazin*, 5(1), 32–37.
- Wechsler, T. (2012b). Das coachingtool-spezifische Wirkfaktorenmodell. *Organisationsentwicklung – Supervision – Coaching*, 19(4), 405–423. <https://doi.org/10.1007/s11613-012-0305-x>.
- Wehling, E. (2016). *Politisches Framing. Wie eine Nation sich ihr Denken einredet – und daraus Politik macht*. Köln: Herbert von Halem Verlag.
- Wehrle, M. (2018a). *Die 500 besten Coaching-Fragen* (6. Aufl.). Bonn: managerSeminare.
- Wehrle, M. (2018b). *Die 50 kreativsten Coaching-Ideen* (2. Aufl.). Bonn: managerSeminare.
- Wehrle, M. (2019). *Die 100 besten Coaching-Übungen* (11. Aufl.). Bonn: managerSeminare.
- Wisseemann, M. (2006). *Wirksames Coaching. Eine Anleitung*. Bern: Huber.
- Zimmer, B. (2011). Einsatz von psychologischen Tests im Rahmen von Coaching. *Coaching-Magazin*, 4(1), 20–23.



## Schlüsselwörter

Auftragsklärung · Beziehung · Image · Kompetenz · Kontextualität · Koproduktion · Matching · Rollenklärung · Vertrauen · Ziele

- ▶ **Überblick** Coaching beginnt nicht erst mit dem Kontakt zwischen Coach und potenziellem Klienten. Damit es zum Coaching kommt und dieses erfolgversprechend stattfinden kann, müssen einige Voraussetzungen geklärt werden. Dazu gehören Anliegen, Erwartungen, Bereitschaft, aber auch die Rollen- und die Kontextklärung. Dieses Arbeitsbündnis bedarf der ständigen Pflege, denn es ist eine Koproduktion.

## Lernziele

- Sie können erklären, über welche Kompetenzen ein Coach verfügen sollte.
- Sie können erklären, welche Rolle der Vertrauensaufbau im Coaching spielt und wie er unterstützt werden kann.
- Sie können erklären, welche Funktion Rollen- und Kontextklärung für die Auftragsklärung haben.

## 10.1 Anlässe des Coachings

Allgemein werden als Coaching-Anlässe Aspekte genannt, die durch Feedback-Mangel erklärt werden können (Rauen 2014). Daten der *Marburger Coaching-Marktanalyse 2011* (DBVC 2011) stützen und präzisieren diesen Eindruck. Zu den *defizitorientierten* Anlässen, die die Klienten äußern, gehören vor allem (in dieser Rangreihe):

- Reflexion über das eigene Führungsverhalten
- Arbeit am persönlichen Auftreten
- Stärken-Schwächen-Analyse
- Einarbeitung neuer Führungskräfte

Wichtigster *präventionsorientierter* Coaching-Anlass ist „Transition“, also die Begleitung einer Übergangsphase wie einen Positionswechsel oder eine Neuorientierung in Change-Prozessen. *Potenzialorientierte* Anlässe zielen auf die Optimierung vorhandener Leistungspotenziale. Hier wird insb. auf die Klienten-Ressourcen oder deren Problemlösungsverhalten fokussiert.

---

## 10.2 Voraussetzungen des Coachs: Kompetenz

Eine angemessene Haltung (Abschn. 5.1) ist eine notwendige Voraussetzung aufseiten des Coachs, die allein jedoch nicht hinreichend ist. Hinzukommen muss, dass der Coach kompetent sein sollte. Erpenbeck und Rosenstiel definieren Kompetenzen als „Dispositionen selbstorganisierten Handelns“ im Unterschied zu Qualifikationen, die man aufgrund von „davon abgetrennten, normierbaren“ Prüfungssituationen erwirbt (Erpenbeck und Rosenstiel 2003, S. XI).

### 10.2.1 Inhaltstheorien

Erpenbeck und Rosenstiel unterscheiden *drei Kompetenzklassen*, die sich wiederum jeweils in einen Dispositions- und einen Performanz-Aspekt unterscheiden lassen:

- **Fachlich-methodische Kompetenzen:** Ein Coach benötigt spezifisches Wissen und sollte über konkrete Fähigkeiten und Fertigkeiten verfügen. Inwieweit dazu betriebswirtschaftliche oder psychologische Kompetenzen – und wenn ja, welche? – gehören, wird kontrovers diskutiert (Bethlehem 2010; Kaul 2010). Ähnlich kontrovers wird der Nutzen der Feldkompetenz (Branchenerfahrung) diskutiert (Eyck 2012; Ellebracht 2012) oder das Alter (Fischer-Epe 2012; Schwertl 2012). Ohne ein im weiteren Sinne wirtschaftspsychologisches Grundwissen dürfte ein erfolgreiches Agieren im Business-Kontext allerdings schwierig sein.

- **Personale Kompetenzen:** Ein Coach benutzt sich selbst als Werkzeug im Coaching (Wolff et al. 2012). Das verlangt vom Coach optimales Selbstmanagement (Pscherer 2012; Strehlau und Kuhl 2014). Der Coach muss folglich für sich selbst die Themen Motivation, Ziele, Werte, Sinn, Ethik, aber auch die Regulation seiner Emotionen (Niedermeier et al. 2018) praktisch (Selbsterfahrung, Supervision) geklärt haben.
- **Sozial-kommunikative Kompetenzen:** Ein Coach muss ein Höchstmaß an sprachlicher sowie Beziehungskompetenz (Rietmann 2014) besitzen. Ebenfalls benötigt er eine Kontextkompetenz, wozu der Umgang mit Rollen, Führung und Organisationskultur und Diversity gehört (Wolff et al. 2012; Veith und Veith 2014).

Eine vergleichbare Unterscheidung trifft Staubach (2008), die für die vier „Kompetenzfelder der Co-Produktion“ die Fähigkeiten zur Orientierung an Theorie, zur Reflexion, zur Operation in relevanten Kontexten sowie zur Prozess-Steuerung nennt. Und ebenfalls fast gleichlautend benennt Rettinger (2011): professional knowledge/expertise, knowledge of procedure, empathy, and experience. Diese Kategorien lassen sich mühelos den dispositionalen Kompetenzklassen nach Erpenbeck und Rosenstiel (2003) zuordnen – wobei die Prozess-Steuerung als übergeordnete, performative Handlungskompetenz bezeichnet werden kann. Kuchen und Pedrun (2006) haben erstmalig diese Kompetenzklassen durch Expertenbefragungen tiefer beleuchtet und klassifiziert (Tab. 10.1).

Zum Auf- und Ausbau der entsprechenden Kenntnisse und Fähigkeiten haben sich Coaching-Weiterbildungen etabliert. Inzwischen gibt es über 300 verschiedene Weiterbildungen. Einige Coaching-Verbände betreiben Coach-Zertifizierungen. Damit wird ein Weiterbildungs- und zum Teil Berufsweg nach einer Zertifizierungsordnung bescheinigt. Teilweise müssen Prüfungen (Kolloquien oder auch Live-Coachings) abgelegt werden.

**Tab. 10.1** Coach-Kompetenzkatalog (nach Kuchen und Pedrun 2006)

Kompetenzklasse	Teilkompetenzen
Fachkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wissensgebiete:</b> Allgemeines psychologische Wissen, Organisationspsychologie, Betriebswirtschaftslehre</li> <li>• <b>Bereiche:</b> Problembearbeitung, Konflikt-Management, Change-Management</li> <li>• <b>Beratungsprozess:</b> Transparente Informationsgestaltung, Zielorientierung, geeignete Interventionswahl</li> </ul>
Selbstkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Umgang mit sich selbst:</b> Selbstvertrauen, Selbstreflexion, vernetztes Denken, Lern- und Veränderungsfähigkeit</li> <li>• <b>Haltung:</b> Authentizität, kennt seine Grenzen, Integrität, Vertrauenswürdigkeit</li> <li>• <b>Erfahrungshintergründe:</b> Selbst- &amp; Lebenserfahrung, Berufs- &amp; Beratungserfahrung</li> </ul>
Sozialkompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kommunikationsfähigkeit:</b> aktiv und unvoreingenommen zuhören können, Sensibilität für verborgene Ursachen, offen und transparent kommunizieren</li> <li>• <b>Beziehungsfähigkeit:</b> Fähigkeit, Beziehungen kooperativ zu gestalten, vertrauensvolle Atmosphäre schaffen, Nähe/Distanz flexibel handhaben</li> <li>• <b>Haltung:</b> Empathie, Wertschätzung, Respekt</li> <li>• <b>Rollenverständnis:</b> Rollenreflexion, -gestaltung, -flexibilität</li> </ul>

Manche Verbände vergeben ihr Zertifikat einmalig, andere verlangen eine Rezertifizierung nach einer gewissen Zeitspanne.

Bemerkenswert war der Versuch, mittels einer *Normierungsinitiative* Marktvorteile zu generieren. Zwei Marktteilnehmer initiierten im Jahr 2004 beim Deutschen Institut für Normung eine sog. *Publicly Available Specification* (PAS), so etwas wie eine Vorstufe zu einer DIN, weil nicht von allen relevanten Marktteilnehmern erarbeitet. Im Kern handelt es sich bei dieser *PAS 1029:2008 – Kompetenzfeld Einzel-Coaching* (DIN 2008) lediglich um eine Aufzählung von Fach-, Methoden-, Sozial-, Personal- und Professionellen Handlungskompetenzen auf vier Seiten, wie Steinke (2015) kritisiert. Nach der Richtlinie für Personenzertifizierungen (DIN EN ISO 17024:2012) können akkreditierte Stellen auf der Grundlage dieser *PAS 1029* sog. *Personenzertifizierungen* vornehmen und das Siegel *DIN-geprüfter Business Coach* vergeben. Die DIN CERTCO (TÜV Rheinland) hat die Zertifizierung nach *PAS 1029* im Jahr 2010 allerdings wiedereingestellt. Größeren Zuspruch findet die Zertifizierung offenbar in Österreich. Hier hat der Österreichische Dachverband für Coaching (ACC) auf Grundlage seiner Qualitätsstandards und Ausbildungsrichtlinien eine Kompetenzzertifizierung nach ISO 17024 im Jahr 2012 einheitlich festgelegt.

Eine ähnliche marketinggetriebene Initiative sorgte im Jahr 2009 für Aufsehen: Die IHK Würzburg-Schweinfurt bewarb ihre Coaching-Weiterbildung. Im Rahmen eines einwöchigen sog. Kompaktseminars (lediglich 50 Seminarstunden umfassend) konnte das *IHK-Zertifikat „Business Coach (IHK)“* erworben werden. Das gleiche Zertifikat erhielt man nach einem 300 Stunden umfassenden, sich über sechs Monate erstreckenden Lehrgang an der zur IHK München und Oberbayern gehörenden IHK-Akademie Westerham. Dies war nicht nur ein interner Streit. Denn die 80 deutschen Industrie- und Handelskammern (IHK) sind eigenverantwortliche öffentlich-rechtliche Körperschaften. Als „Einrichtungen der Wirtschaft für die Wirtschaft“ gelten sie als wichtige Interessenvertreter aller gewerbetreibenden Unternehmen in den Regionen und verfügen über ein gewisses Renommee. Zum Streit konnte es kommen, weil der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) als Dachorganisation definiert: „IHK-Zertifikatslehrgänge liegen zwischen 50 und 250 Unterrichtsstunden.“ Die Würzburger erfüllen somit in zeitlicher Hinsicht die Minimalanforderung des DIHK.

Es gibt allerdings auch die Meinung, mit solchen Personenzertifizierungen würde das falsche Signal an den Markt gegeben. So zertifiziert der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) keine Personen, sondern anerkennt lediglich Weiterbildungen, also das Durchlaufen eines spezifischen, vom Verband anerkannten Curriculums (Organisationsqualität).

In diesem Zusammenhang ist es weiterhin bemerkenswert, dass die *Stiftung Warentest* (2013) sich des Themas Einstiegsqualifizierung für Coaches angenommen hat und Vorschläge für Umfang, Dauer, Inhalte, Vermittlung und Abschluss von Coaching-Weiterbildungen vorgelegt hat. Es ist bislang allerdings nicht erkennbar, dass sich die Coaching-Weiterbildungsinstitute diesen höheren Anforderungen gegenüber geöffnet hätten.

Inzwischen findet Coaching auch zunehmend Eingang in *Studiengänge* (Berninger-Schäfer und Webers 2010; Strikker und Strikker 2013; Ebermann 2016a, b, c). Die Hypothese wäre noch zu überprüfen, inwiefern dies zu Marktverschiebungen zulasten der etablierten Coaching-Weiterbildungsinstituten geführt hat. Dass das Präsidium des DBVC 2019 ein Positionspapier *Akademisierung von Coaching-Weiterbildungen* (DBVC 2019), veröffentlichte, indem deutlich Kritik am akademischen Lehrbetrieb geäußert und ein Vergleich mit der Weiterbildungspraxis hergestellt wird, könnte als Hinweis darauf verstanden werden, dass die Notwendigkeit eines Benchmarkings inzwischen wahrgenommen wird.

Das *Coaching-Konzept* beschreibt das Selbstverständnis eines Coachs und ist damit die Grundlage seiner Tätigkeit (Rauen 2014). Ein Coach sollte klar beschreiben können, wie er Coaching insgesamt, aber auch speziell in Bezug auf das eigene Angebot definiert. Er sollte Auskunft über seine Methodik geben können, sein Menschenbild und die Rahmenbedingungen seiner Arbeit.

### 10.2.2 Prozesstheorien

Brauchen wir einen Master-Coach? Muss ein professioneller Coach die soeben (Tab. 10.1) aufgeführten Kompetenzen in vollem Umfang erfüllen? Warum sollte das für jeden Zeitpunkt und für jeden Kontext gelten? Natürlich differenziert ein solches Kompetenzklassenprofil und kann somit Coach und Klienten helfen, Anforderungen zu klären. *Anforderungen sind aber niemals zeitlos, noch kontextfrei*. Im Qualitätsmanagement heißt es: „Qualität ist der Grad, in dem ein Satz inhärenter (innewohnender) Merkmale Anforderungen erfüllt“ (ISO 2015). Daher müssen sie in Bezug auf die zeitliche und räumliche Dimension spezifiziert werden:

#### **Kontext**

Qualität (also die spezifischen Anforderungen) muss in einem sozialen Prozess definiert werden. Kompetenz zeigt sich somit letztlich (als Handlungskompetenz) erst in der Praxis – und wird dort situativ vom sozialen Umfeld – bewertet (Webers 2013, 2014). Im Coaching trifft Kompetenz auf Kompetenz: die des Coachs auf die des Klienten und seines Umfelds. Jeder Coaching-Prozess ist einmalig: „One fits all“-Settings oder „Gelingt immer“-Rezepte wären unangemessen, ebenso die eingangs genannten Kompetenzkataloge für Coaches als Maximalforderung („Eier legende Wollmilchsau“) (Liebenow et al. 2014). Die Ausprägung bestimmter Teilkompetenzen bzw. -klassen (Webers 2014) kann situationsspezifisch unterschiedlich wichtig sein, aber eben auch von unterschiedlichen Anspruchsgruppen (Stakeholder) unterschiedlich bewertet werden.

Damit ist das Kompetenzurteil abhängig vom Beobachter und *nicht absolut, sondern relativ*. Die Bewertungen der externen Beobachter können, müssen aber nicht konvergieren. Das Urteil über Kompetenz ist abhängig von sozialen Aushandlungsprozessen und damit grundsätzlich potenziell strittig. Der Coach muss sich daher ggf. rechtfertigen

gegenüber dem Klienten, dem Klientensystem (private und professionelle Bezugspersonen), dem Professionssystem (Scientific Community, Supervision) sowie der Öffentlichkeit/Gesellschaft. Aus der Forschung (Baldwin und Ford 1988; Kauffeld et al. 2012) wissen wir zudem, dass *drei Faktoren* den *Transfer-Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen* maßgeblich bestimmen:

- **Teilnehmerbedingungen:** Hohe Leistungsmotivation, interne Kontrollüberzeugung, Selbstwirksamkeitserwartung, Intelligenz, Job-Involvement, Offenheit für Erfahrung und Extraversion
- **Trainingsdesign:** Je ähnlicher Trainings- und Transferbedingungen sind, desto wahrscheinlicher der Transfer; Vielfalt der Übungsbedingungen
- **Arbeitsumgebung:** Förderung durch das Management und unterstützendes Organisationsklima sowie -kultur

Unterstützt das Unternehmen oder das soziale Umfeld die Bemühungen des Klienten nicht oder nur unzureichend, wird ein Coaching-Erfolg schwierig (Webers 2016). Ein Coaching-Misserfolg dem Coach allein anzurechnen, wäre somit in hohem Maße unseriös.

### Zeit

Die vorgestellten Coach-Kompetenz-Kataloge dürfen deshalb nicht statisch verstanden werden. Sie können nicht – wie Qualifikationen – bloß (einmalig) erworben werden. Sie müssen auch gepflegt und weiterentwickelt werden (Life Long Learning: Lektüre, Weiterbildung, Austausch auf Tagungen, Supervision). Ein Aspekt, der angesichts ausgeprägter Zertifikatsgläubigkeit bislang noch zu wenig Beachtung findet (Webers 2013; Bergknapp 2014). Im Qualitätsmanagement hat sich *die Unterscheidung dreier Qualitätsdimensionen* eingebürgert (Heß und Roth 2001; Steinke 2010):

- **Strukturqualität** umfasst die Qualität der eingesetzten Faktoren (persönliche, materielle und organisatorische Ressourcen) – Aus-/Weiterbildung (Input)
- **Prozessqualität** bezieht sich auf alle Aktivitäten und den indikationsgerechten Einsatz der vorhandenen Strukturen oder Ressourcen – sowie auf die Nebenwirkungen auch externer Einflüsse (Through-Put)
- **Ergebnisqualität** bezieht sich auf den Grad des erreichten Erfolgs, bspw. anhand eines Vorher-Nachher-Vergleichs (Output/Outcome)

Phasenmodelle sind zwar beliebt (Abschn. 7.3.3). Aus systemischer Perspektive ist ein geradliniger Verlauf allerdings eher unwahrscheinlich (Backhausen und Thommen 2006). Wir können an diesem Punkt festhalten, dass die reine Betrachtung der Strukturqualität, bspw. die Zertifizierung durch einen Verband, qua definitionem nicht ausreichen kann. Erst in der Betrachtung der Prozess- und Ergebnisqualität zeigt sich, was davon wirksam werden konnte (Kap. 14).

### 10.2.3 Kompetenz ist eine Frage der Passung

Kompetenzen dürfen daher nicht als überdauernde Eigenschaften missverstanden werden, die der Coach zeitlos und ortsunabhängig mitbringt. *Es kann keinen Super-Master-Coach geben*, der immer und überall maximal wirksam werden kann. Coaches sind erstens nur Menschen. Zweitens wirken sie in spezifischen raumzeitlichen Kontexten und müssen in ihrer Wirksamkeit darauf bezogen werden. Kompetenz ist folglich eine zeit- und eine kontextkritische Aussage. Handlungskompetenz ist als *raumzeitliche Anschlussfähigkeit* zu definieren (Webers 2014).

Weitgehend unbeachtet von der Öffentlichkeit blieb die Erarbeitung eines europaweit gültigen Glossars, eines Kompetenzprofils, das im Rahmen des LEONARDO-Innovationsentwicklungs-Projektes *ECVision. A European System of Comparability and Validation of Supervisory Competences* in einem europaweiten Projekt erarbeitet wurde (Judy und Knopf 2015). Es werden im Kompetenzprofil insgesamt neun Kompetenzen adressiert, die sich professioneller Identität und professionellem Verhalten zuordnen lassen. Als Kompetenz bezeichnen die Autoren „jeweils jene unverzichtbaren fundamentalen Charakteristika professioneller Beratung“ (Judy 2015; S. 19). Die Beschreibungen der Kompetenzen erfolgt mittels Teilkompetenzen (Tab. 10.2: *ECVision: Kompetenzen für*

**Tab. 10.2** *ECVision: Kompetenzen für Supervision und Coaching* (Judy und Knopf 2015, S. 90–111)

<b>A. Professionelle Identität</b>	
1. Professionelle Haltung	Reflexionsvermögen – Integration von Theorie und Praxis – Ambiguitätstoleranz
2. Ethik	Ethisches Verhalten
3. Qualitätsentwicklung	Sicherstellen beruflicher Weiterentwicklung – Sicherstellen persönlicher Weiterentwicklung – Mitarbeiten an professionellen Standards und Entwicklungen
4. Perspektive auf Person, Arbeit und Organisation	Unterschiedliche persönliche, berufliche und organisatorische Werte und Kulturen einbeziehen – Funktion, Rolle und Status innerhalb einer Organisation gestalten – Auf Führung fokussieren
<b>B. Professionelles Verhalten</b>	
5. Arbeitsbeziehung gestalten	Auftragsklärung – Prozesse strukturieren – Evaluieren
6. Entwicklung fördern	Berufliche Entwicklung fördern – Veränderung ermöglichen – Lernen fördern
7. Komplexe Kommunikation steuern	Den eigenen Kommunikationsstil professionell nutzen – Kommunikationsprozesse gestalten – Die Kommunikation von Person-Arbeit-Organisation gestalten – Spannungen, Brüche und Konflikte halten und bearbeiten
8. Umgang mit Vielfalt	Diversity-Bewusstsein – Macht, Hierarchie und Diskriminierung handhaben
9. Handwerkszeug, Techniken und Methoden gezielt einsetzen	Gestalten unterschiedlicher Settings – Methoden und Techniken einsetzen

Supervision und Coaching). Die weitere Ausdifferenzierung dieser in *Kenntnisse* (Fakten, Grundsätze, Theorien und Praxiswissen), *Fertigkeiten* (kognitive wie praktische Fähigkeiten zur Anwendung der Kenntnisse) und *Performance* (worüber Kompetenz wahrnehmbar wird) – entsprechend dem Europäischen Qualifikationsrahmens (EQF – werden in unserer Darstellung nicht mehr ausgeführt).

Die berufliche *Identität* eines Coachs, Kernziel der Professionalisierung, ist nach diesem Verständnis kein stabiles Konstrukt, sondern pendelt in einem komplexen und dynamischen Fließgleichgewicht zwischen den Polen professionelles Selbstverständnis und entsprechendem Verhalten. Die berufliche Identität entwickelt sich folglich in der Wechselwirkung und ständigem Abgleich des eigenen Tuns mit etablierten Berufskulturen und Standards.

Berufliches *Verhalten* wird adaptiv konzipiert. Professionelle Coaches passen es flexibel der spezifischen Situation der Beteiligten, den vertraglich vereinbarten Zielen und der Beziehungsdynamik an. Dafür benötigen sie ein ausreichendes Repertoire passender Interventionen sowie theorie- und erfahrungsgeleitetes Wissen (Kap. 9). Die kontinuierliche Reflexion des eigenen Handelns und der Prozesse, in die sie involviert sind, ist obligatorisch.

---

### 10.3 Matching-Kriterien

Stewart et al. (2008) fanden in einer Online-Befragung von Führungskräften (N=110) recht niedrige Zusammenhänge zwischen dem Coaching-Erfolg und *Persönlichkeitseigenschaften* der Klienten. Amberger untersuchte 116 Coaching-Dyaden hinsichtlich Persönlichkeitsfaktoren und Prozess- und Ergebnisqualität. Sein Matching-Fazit: „Es ist egal, wer wen coacht. Jeder Persönlichkeitstyp kann erfolgreicher Coach werden und jeder Persönlichkeitstyp kann von Coaching profitieren“ (Amberger 2012, S. 43).

Eversmann (2011) kritisiert grundsätzlich, dass die Fokussierung auf die Persönlichkeitseigenschaften des Klienten zu kurz greife. Dieser Befund wird durch die *Greatest Ever-Executive Coaching Outcome Studie* (Haan und Mannhardt 2014) markant unterstrichen. Diese mit mehreren tausend Coaching-Beteiligten aus 34 Ländern durchgeführte Studie kommt zu eindeutigen Ergebnissen: „Results indicate that coachee perceptions of coaching effectiveness (CE) were significantly *unrelated* to coachee or coach personality and to personality matching“ (Haan et al. 2016, S. 189).

Als weitere Voraussetzungen aufseiten der Klienten wären demnach bspw. die Veränderungsmotivation zu nennen. Hierzu gibt es allerdings bislang noch kaum Daten, wie Möller und Kotte (2011) bedauern. Die „Greatest Ever“-Studie zeigt allerdings, dass die Selbstwirksamkeit für die Klienten ganz wesentlich ist, nicht nur, um eine starke Beziehung aufzubauen, sondern auch, um zufriedenstellende Ergebnisse zu erzielen. Beeinträchtigt wird das Selbstwirksamkeitserleben dadurch, dass Klienten zum Coaching „geschickt“, also unfreiwillig delegiert werden (Haan und Mannhardt 2014).

## 10.4 Voraussetzungen des Coaching-Prozesses: Beziehung

Beziehung als Wirkfaktor wurde im Rahmen der Psychotherapieforschung schon lange behauptet (Freud, Rogers etc.). Die Metaanalysen von Norcross und Lambert (2011) sowie Kelley et al. (2014) bringen hier Evidenz. Im Fokus steht dabei das Konzept der *Working Alliance* (Bordin 1979) mit den Subdimensionen: Bindung (bond), Aufgabe (task) und Ziel (goal). Zur Messung dieses Konstrukts eignet sich das Instrument „*Working Alliance Inventory*“ (WAI) von Horvath und Greenberg (1989); die deutsche Kurzform (WAI-SR) wurde von Wilmers et al. (2008) entwickelt.

„Coaching-Beziehung ist aber keineswegs synonym zu Coaching-Allianz zu benutzen, wie dies in vielen Studien geschieht, denn die Arbeitsallianz stellt lediglich den dynamischen Rahmen dar, auf dessen Grundlage beide Parteien die Gesamtbeziehung immer wieder reflektieren“ (Mannhardt und Haan 2018, S. 87). Coaching ist immer eine Koproduktion (Staubach 2008). Sie ist daher davon abhängig, dass die Kommunikation in Gang kommt und aufrechterhalten werden kann.

Neukomm et al. (2011) führten 30 halbstrukturierte Interviews mit Coaching-Verantwortlichen aus Schweizer Großunternehmen und internationalen Konzernen und werteten sie mittels Inhaltsanalyse aus. Die Ergebnisse sprechen Bände:

- Eine gute Arbeitsbeziehung, so äußert sich die Hälfte der Befragten (Coaching als eine spezifische Beziehungsform), ist der zentrale (Wirk-)Faktor von Coaching.
- Die häufigsten genannten Kompetenzen des Coachs zur Mitgestaltung der Arbeitsbeziehung sind: gut zuhören können, Empathie, Wertschätzung, Vertrauenswürdigkeit, Interesse und Offenheit.

„Wir sind der Ansicht,“ so resümieren die Forscher, „dass der Prozesscharakter von Coaching danach verlangt, zumindest die Phasen ‚Beziehungsaufnahme/Etablierung der Arbeitsbeziehung‘, ‚Durchführung/Gestaltung der Arbeitsbeziehung‘ und ‚Beendigung/Auflösung der Arbeitsbeziehung‘ zu unterscheiden. Sodann ist es nötig, die Faktoren ‚Coachingnehmer‘ und ‚Coach‘ als Variablen zu begreifen, deren Wechselwirkung entscheidend ist“ (Neukomm et al. 2011, S. 330).

„Eine gute Arbeitsbeziehung zeichnet sich nicht nur durch Harmonie und eine angenehme Atmosphäre aus, sondern ermöglicht dem Coach auch, den Klienten herauszufordern“ (Ianiro und Kauffeld 2012, S. 45). Die Braunschweiger Forscherinnen fanden erste Evidenz für ein Ähnlichkeitsmodell der Passung im Coaching: Ähnliche Ausprägungen sowohl auf der Dominanz- (soveräne, selbstbewusste Haltung) als auch auf der Affiliationsdimension (Freundlichkeit) von Coach und Klient sind demnach hilfreich. Augenhöhe im Coaching wird – zumindest von der recht speziellen Stichprobe (überwiegend weibliche Studierende) – gewünscht und erwartet.

Einen weiteren Aspekt bringt Böning ins Spiel: Milieu. Seine These lautet: „Für einen souveränen und/oder wirkungsintensiven Coaching-Prozess ist es nötig zu wissen, welche

Jargons, Rituale, Codes und sozialen Signale den am Coaching-Prozess Beteiligten geläufig sind, welche Verhaltensmuster, Einstellungen, Haltungen und Sichtweisen beiderseits bewusst oder unbewusst praktiziert oder sogar insiderorientiert stilisiert werden“ (Böning 2013, S. 88).

Haan et al. (2016) konzедieren auf Basis der „Greatest Ever“-Studie:

- Die Stärke der Beziehung ist eng mit dem Ergebnis korreliert (beidseitig)
- „31 % der Varianz der Coaching-Wirkung kann für Coachees auf die Stärke der Arbeitsallianz zurückgeführt werden, für die Coaches sind es nur 4 %“ (Mannhardt und Haan 2018, S. 88)
- Der Bindungs-Aspekt hat einen geringeren Einfluss auf das Coaching-Ergebnis als die Aspekte Aufgabe und Ziel (konträr zu Psychotherapiestudien)

So ziehen die Forscher das Fazit: „Coaching-Partner [müssen] nicht besonders gut ‚zusammenpassen‘, sondern gut zusammenarbeiten können“ (Mannhardt und Haan 2018, S. 89).

#### 10.4.1 Eckpunkte

Als Voraussetzung für die Beratungsarbeit im Sinne von *Ausschlusskriterien* nennt Rauen (2014):

- Freiwilligkeit
- Diskretion
- Gegenseitige Akzeptanz
- Selbstmanagementfähigkeiten
- Offenheit und Transparenz
- Veränderungsbereitschaft

Diese hehren Aspekte werden aber in der Literatur teilweise kontrovers diskutiert. Beispielsweise das Thema Freiwilligkeit. „Kann der Wille eines potenziellen Coachees tatsächlich völlig frei sein, sich für oder gegen ein Coaching zu entscheiden?“, fragt Schumann (2010, S. 22). Sie verweist auf die individualistische Kultur in Westeuropa und die typische Vernachlässigung organisationaler Rahmenbedingungen, aber auch auf hinderliche Einstellungen wie eine Konsumentenhaltung und schließt: „Nicht die Freiwilligkeit, sondern die Veränderungsmotivation des Coachees ist die entscheidende Voraussetzung für ein effektives Coaching“ (von Schumann 2010, S. 22). Weber (2008) erläutert, wie auch ein Coaching, das zunächst unter der Überschrift „nicht freiwillig“ startete, für alle Seiten zufriedenstellende Ergebnisse produzieren konnte.

Diese von Coach-Seite vorgetragenen Relativierungen der Freiwilligkeit können allerdings auch Rechtfertigungen darstellen. Es ist zu vermuten, dass in der Praxis eine nicht unbeträchtliche Anzahl an Coaching-Aufträgen einen unfreiwilligen Hintergrund haben. Streng genommen müssten verantwortliche Coaches solche Aufträge ablehnen – was zu Lasten des Geschäftsvolumens gehen dürfte. So mag man sich als Coach, mit Blick auf die eigenen Einkünfte, die Annahme solcher Aufträge schönreden. Wobei nicht ausgeschlossen ist, dass gar mancher dieser Fälle auch noch in produktives Fahrwasser kommen kann. Es fragt sich allerdings, wie groß dieser Anteil ist und wie man den Erfolg dann zuordnet und bemisst? (Kap. 14). Selbst wenn ein individueller Nutzen in einem solchen Coaching realisiert werden konnte, könnte man an der kontextbezogenen Wirksamkeit zweifeln. Denn durch die Auftragsdefinition – das Anordnen eines Coachings – definiert sich die Auftraggeberseite als hierarchisch übergeordnet und nicht als potenziell zum Problemsystem gehörig. Die Erkenntnisse der „Greatest Ever“-Studie geben Anlass, dieser Argumentation zu folgen. Die Ergebnisse im angeordneten Coaching liegen demnach unter dem Durchschnitt des Gesamtkollektivs – und zwar zu mehr als 30 Prozent (Haan und Mannhardt 2014).

Ein weiteres Stichwort lautet Diskretion: „Unter vier Augen“, titelte seinerzeit Looss (1991), „aber nicht im luftleeren Raum“, muss man insbesondere aus systemischer Sicht ergänzen. Vor allem, wenn das Coaching vom Unternehmen bezahlt und beauftragt wird, kann man sich dem berechtigten Wunsch nicht völlig verschließen, Auskunft zu bekommen (Kap. 15). Dabei wird man allerdings abwägen müssen, was diskret bleiben und was an die beauftragende Instanz rückgemeldet werden muss – und wie man dies von vorne herein klar regeln kann, ohne den Coaching-Erfolg zu beeinträchtigen (*Dreiecksvertrag*). Eine Verabsolutierung dieses Aspekts geht daher an der Realität vorbei. Andererseits ist eine Kommunikation über die Coaching-Ziele und -Ergebnisse aus systemischer Perspektive sogar zuträglich. Die Veränderungsmöglichkeiten des Individuums allein sind halt begrenzt. Nachhaltiger Wandel verspricht die Einbeziehung des Kontexts (Stakeholder).

Scheinbar einfach verhält es sich auch mit dem Stichwort Selbstmanagementfähigkeiten. Damit wird bei Rauen (2014) und Greif (2008) eine Abgrenzung zur Psychotherapie markiert. Fragt man sich, wann dieser Zustand erreicht sein mag, dass sich jemand nicht mehr selbst managen kann, wird die Unbrauchbarkeit dieser Unterscheidung offensichtlich. Sie dient offensichtlich nur der politischen Korrektheit. Coaches treffen andererseits in ihrem Alltag in Unternehmen durchaus auf Psychopathen, Machiavellisten und Narzissten (dunkle Triade der Persönlichkeit). Somit kaschiert diese Unterscheidung bloß einen Graubereich.

Offenheit und Transparenz beziehen sich einerseits auf die Auftragsklärung; dies soll hier behandelt werden. Andererseits zielt die Forderung auf die Prozessgestaltung ab (Abschn. 10.2.2). Das Kriterium Veränderungsbereitschaft zielt auf die Motivation des Klienten ab (Kap. 11). Dass diese für das Coaching zuträglich ist, ist seit der Veröffentlichung von Baldwin und Ford (1988) unbestritten.

### 10.4.2 Image und Vertrauen

Es reicht nicht, Ausschlusskriterien zu benennen. Wir wollen daher klären, was relevante Eckpunkte bei Beginn eines Coachings sind. Damit stellt sich die zentrale Frage, wie entsteht *Vertrauen* – damit sich der Klient auf den Coach und den gemeinsamen Prozess einlassen kann? Denn: „Vertrauen ist die Grundvoraussetzung für eine gelingende Coaching-Beziehung; Transparenz verbessert sie, insbesondere bei Unsicherheit und Widerstand“ (Mannhardt und Haan 2018, S. 92).

Vertrauen leitet unsere Informationsverarbeitung und reduziert auf diese Weise die wahrgenommene Komplexität des Geschehens (Schweer 2013; Geramanis 2013). Der Auftraggeber oder Nachfrager einer Dienstleistung scannt ihm wichtig erscheinende Informationen und Signale eines potenziellen Leistungsanbieters im Vorfeld und prüft, ob sie ihm als Indizien einer erfolgreichen Arbeitsbeziehungen gelten können, das ist seit den Forschungen zur „Psychologie des ersten Eindrucks“ seit den 1930er-Jahren eindrücklich belegt (Exkurs: [Von der Psychologie des ersten Eindrucks zu Social Cognition, Image und Impression Management](#)).

#### **Exkurs: Von der Psychologie des ersten Eindrucks zu Social Cognition, Image und Impression Management**

Menschen wählen Informationen aus, interpretieren sie und treffen auf ihrer Basis Entscheidungen – häufig geschieht das „automatisch“. Es werden Schemata und Heuristiken benutzt, die Vorwissen im Gedächtnis bspw. nach Verfügbarkeit aktivieren. Das ist häufig funktional, spiegelt sich darin doch die eigene Erfahrung. Aber es kann auch im Sinne einer *Self-fulfilling Prophecy* kontraproduktiv werden: Wenn nicht sein kann, was nicht sein darf. So wird der vermögende Kunde, der in Flip-Flops und Bermudashorts den Kassenraum der Bank betritt, vermutlich nicht mit der gleichen zuvorkommenden Freundlichkeit begrüßt wie der nach allgemeiner Vorstellung konservativ Gekleidete.

In der Wissenschaft nennt man überdauernde subjektive Assoziationen zu einem Beurteilungsgegenstand Image. Es beinhaltet kognitive (Wissens-), affektive (Bewertungs-) und konnotative (Verhaltens-)Aspekte. Das öffentliche Image stellt für den Einzelnen sowie das Mitglied einer Berufsgruppe ein wichtiges Attribut dar.

Der um die „Psychologie des ersten Eindrucks“ Wissende kann dies gezielt zum Impression Management nutzen. Ganz bewusst versucht er mittels Selbstdarstellungstaktiken und -strategien einen Eindruck zu erwecken, der zu seinen Zielen und Bedürfnissen passt. Dafür wird eine passende Bühne für einen angemessenen Auftritt bereitet – und Backstage notfalls kaschiert. Jones und Pittman (1982) haben mehrere Strategien beschrieben, die hierbei hilfreich sind: Beispielsweise *Ingratiation* (sich beliebt machen durch Komplimente und konforme Meinungsäußerungen sowie Sympathiekundgebungen). Oder das *Self-Handicapping*, bei dem man schon einmal vorsorglich für den Fall eines Misserfolgs mit Vorbehalten vorsorgt.

Das Image der Coaching-Branche ist bislang noch wenig erforscht worden. Allerdings liefern die Befragungsergebnisse der zweiten *Marburger Coaching-Studie 2011* (DBVC 2011) relevante Hinweise auf Aspekte, die die ablehnende Coaching-Einstellung von Unternehmen erklären können:

- Fehlende Erfahrung
- Ungewissheit in Bezug auf Nutzen und Erfolg
- Die Kosten
- Fehlinformationen
- Vorherrschende Stereotype von unfehlbaren Managern

Monschau (2014) untersuchte das Image von Coaching, indem sie das kollektive Selbstbild der Coaches mit dem Fremdbild der Nicht-Coaches verglich und zusätzlich mit dem vermuteten Fremdbild der Coaches kontrastierte. Die Befragungsergebnisse der Nicht-Coaches ergaben ein durchschnittlich positives Fremdbild, welches jedoch um einiges schlechter ausfällt als das Selbstbild der Coaches. Dagegen schätzen Coaches ihr öffentliches Image, also ihr vermutetes Fremdbild, schwächer ein als es sich tatsächlich darstellt. Coaching, so vermutet die Autorin, hat in der Öffentlichkeit noch mit vielen Vorurteilen und Wissensdefiziten zu kämpfen. Bemerkenswert ist, dass in ihrer Untersuchung (N=369) die Statements, die den Coach als Person betreffen, in allen drei Perspektiven geringere Zustimmung fanden als die Aussagen über Coaching generell. Dies könnte implizieren, dass sich der einzelne Coach immer erst noch beim Klienten beweisen muss und nicht von den Vorschusslorbeeren der Branche zehren kann.

Coaches müssen sich also gut verkaufen. Dem Adressaten seiner Dienstleistung kann der Coach – je nach Kontext – einige Kompetenzvermutungen (Webers 2013) nahelegen, von denen er annimmt, dass der Klient diese für erfolgsrelevant hält:

- **Repräsentative Adresse** wie gediegene Büroeinrichtung, moderne Kunst, exquisite Bewirtung
- **Business-Insignien** wie Graue Schläfen oder Alter, Anzug oder Kostüm, Krawatte, nobles Auto, teure Uhr
- **Coaching-Insignien** wie Ausbildung, Zertifikate, Veröffentlichungen, Referenzen
- **Auftreten** als bspw. dominant, unabhängig, aber auch anschlussfähige Sprachcodes benutzend, „Stallgeruch“ vermittelnd

In einem anderen, bspw. Nonprofit-Kontext, mag solcherlei kontraproduktiv wirken, weil dort eine andere Kultur (Abschn. 12.4.4) herrscht.

Die Ergebnisse einer Studie von Oellerich et al. belegen den Einfluss eines Vertrauensvorschusses, der vor der realen Begegnung entstanden ist: „Die Empfehlung durch vertraute Personen (etwa Kollegen, Kooperationspartner, Vorgesetzte) richtete die Wahrnehmung auf Aspekte, die den Vertrauensvorschuss bestätigen“ (Oellerich et al. 2013). Eine weitere Studie unterstreicht diesen Befund: Drescher et al. (2014) unter-

suchten das Impression Management von Coaches aus der Sicht der betrieblichen Einkäufer in einer länderübergreifenden Studie. Coaches äußern immer wieder, sie machten keine Werbung für ihre Dienstleistung (Schmid 2010; Bachmann 2011). Stattdessen behaupten sie, sich bspw. über Empfehlungen finden zu lassen: Was eine defensive Strategie der Selbstdarstellung darstellt. Die Studienergebnisse konnten dies als Understatement dekonstruieren. Die Coaches verhielten sich in den Augen der betrieblichen Einkäufer überwiegend hoch assertiv – also offensiv mit den eigenen Stärken werbend.

---

## 10.5 Die Auftragsklärung

Beim ersten Kontakt von Coach und Klient ist zu klären, ob Coaching die passende Indikation ist (oder ob nicht Training, Therapie o.ä. sinnvoller wären). Hierbei kann das *Funktionspendel* (Wolff 2012) gute Dienste leisten (Abschn. 1.5 und 5.2.2). Im Coaching geht es um die Potenzialaktivierung des Klienten auf gleicher Augenhöhe (Klären, Reflektieren, Realitätsabgleich, Inspirieren, Umsetzen, Auswerten). Stehen andere, bspw. therapeutische, Consulting- oder Trainingsaspekte im Vordergrund, sollte an andere Stellen verwiesen werden (insb. bei psychotherapeutischer Indikation) oder, die Maßnahme entsprechend anders benannt werden (bspw. Training). Es sind auch Coaching-Architekturen denkbar (Abschn. 8.2.3), in denen Trainings- und Coaching-Phasen kombiniert werden.

### 10.5.1 Rollen- und Auftragsklärung

In allen Fällen ist es aber für beide Seiten unabdingbar, *eine explizite Rollenklärung* (Veith und Veith 2014) durchzuführen:

- Wer will ich als Coach für den Klienten sein?
- Welche Implikationen (Anforderungen und Grenzen, Konsequenzen) hat dies?
- Und welche Rolle wird damit dem Klienten zugewiesen?

Die Klärung der Rollen soll die *Auftragsklärung* vorbereiten. Denn die Erwartungshaltungen der Beteiligten können unterschiedlich sein und inkompatibel. Schwertl unterscheidet daher zwischen Anliegen und Auftrag:

- „Anliegen sind mitgebrachte Beschreibungen oder Wünsche des Klienten. Aber auch der Coach hat ein Anliegen, etwa ein erfolgreiches, qualitativ wertvolles Coaching anzubieten. Die beiden Anliegen werden kommunikativ miteinander in Beziehung gesetzt.
- Aufträge hingegen sind ausgehandelte Verträge“ (Schwertl 2011, S. 39).

Für erfolgreiche Coaching-Prozesse gilt deshalb: „Kein Coaching ohne Auftrag“ (Bartels 2008, S. 7). Oftmals werden Klienten „geschickt“ („Müller, Ihre letzte Chance ...!“). Wenn der Coach meint, „einfach drauf los“ coachen zu können, wird er höchstwahrscheinlich Widerstand erleben. Es stellt sich deshalb die Frage, ob und wie man unter diesen – ablehnenden, nicht ganz freiwilligen – Bedingungen ein tragfähiges Arbeitsbündnis schließen kann.

Es geht allerdings auch umgekehrt: *Coaches drängen sich als „Retter“ auf* und wissen schon eine Lösung, noch ehe sie zu Ende zugehört haben! Bartels (2008) vergleicht dies mit dem Kellner, der eine Bestellung gehört hat und sogleich Bohneneintopf serviert – statt zunächst die Speisekarte. Lorient, der Humorist, hat dies in seinem Feierabend-Sketch *Hermann, was machst Du da?* wunderbar karikiert.

Vielleicht möchte der Klient aber nicht gecoacht werden, sondern bloß in seiner Meinung bestärkt oder bemitleidet werden. Oder seine Ansprüche an den Coach sind völlig überzogen: Er möchte, dass der Coach „zaubert“: „Wie? Das können Sie nicht? Sie sind doch Coach!“ – *eine sehr beliebte Coaching-Falle*. Peseschkian (1999) kontert dieses Missverständnis mit seiner kleinen Geschichte vom jungen Mann, der einen Traum hatte (*Case Study: Ein junger Mann hatte einen Traum ...*).

**Case Study: Ein junger Mann hatte einen Traum ... (Peseschkian 1999, S. 246)**

... hinter der Ladentheke sah er einen Engel. Hastig fragte er ihn: „Was verkaufen Sie, mein Herr?“ Der Engel gab ihm freundlich zur Antwort: „Alles, was Sie wollen.“ Der junge Mann sagte: „Dann hätte ich gerne:

- eine Frau, die mich immer versteht und auf die ich mich verlassen kann,
- eine glückliche Ehe, die bis zu unserem Lebensende glücklich bleibt,
- gute Freunde, die uns auf unserem Lebensweg begleiten,
- Kinder, die sich gut entwickeln und an denen wir unsere Freude haben ...“

Da fiel ihm der Engel ins Wort und sagte: „Entschuldigen Sie, junger Mann, Sie haben mich verkehrt verstanden. Wir verkaufen keine Früchte, wir verkaufen hier nur den Samen ...“

De Shazer (2012) unterscheidet folglich *drei Arten von Klienten*:

- **Besucher:** Es bleibt unklar, ob sie ein Anliegen haben, sie wissen nicht, ob sie etwas verändern möchten.
- **Klagende:** Sie haben ein klares Ziel; sehen sich aber als Opfer, die nicht handeln können (rette mich!).
- **Kunden:** Sie kennen ihr Ziel und haben Ideen, was sie tun könnten, um dieses zu erreichen.

Mit den beiden ersten Gruppen kann Coaching nicht gelingen, weil die Bereitschaft, den eigenen Anteil an der Koproduktion zu erbringen, fraglich ist. Allerdings kann aus einem Besucher mit der Zeit ein Kunde werden.

Es ist also möglich, dass die Erwartungen nicht erfüllbar oder inkompatibel sind. Das Ziel der Auftragsklärung ist, „durch Kommunikation eine brauchbare gemeinsame Landkarte zu erstellen“ (Schwertl 2011, S. 39). Durch diese Klärung entsteht Transparenz und kann Commitment wachsen.

„Die Worte ‚Auftrag‘ wie ‚Auftragsklärung‘ suggerieren eine missverständliche Klarheit, die am Anfang überhaupt nicht und am Ende der Klärung auch nicht vollständig gegeben ist. Wir haben es also generell mit Vagem, mit Ungefährem zu tun (...). Je mehr man hinter die Kulissen des Auftrages blickt, umso mehr werden ganze ‚Erwartungspakete‘ sichtbar. Solche Aufträge erweisen sich als Matroschka-Puppen“ (Fischer et al. 2014, S. 260). Unterschiedliche Erwartungen müssen daher herausgearbeitet werden – durch Fragen, Skalierungen etc. (Kap. 9). Man sollte auch nie vergessen, dass es immer einen Kontext gibt, der ebenfalls Erwartungen hat (Stakeholder). Die Unterscheidung Schwertls – Anliegen und Auftrag – formulieren Fischer et al. zu einem differenzierteren Ansatz weiter, einen gemeinsamen Nenner zu finden, „der den Beteiligten ermöglicht, in der vorliegenden Angelegenheit gut zu kooperieren“ (Fischer et al. 2014, S. 261). *Die Erwartungskklärung* erfolgt nach ihrer Meinung *mit Hilfe der 4+1 A's*:

1. **Anlass:** Habe ich verstanden, was mein Gegenüber zu mir bringt?
2. **Anliegen:** Habe ich verstanden, was er/sie (und bedeutsame Dritte) mit der gemeinsamen Arbeit erreichen möchte, was er/sie wünscht/erwartet/befürchtet?
3. **Auftrag:** Habe ich verstanden, was er/sie genau *von mir* will?
4. **Abmachung:** Kann ich mir vorstellen, mit dem, was er/sie möchte, mitzugehen? Wozu bin ich bereit, wozu nicht? Wie kann ich wertschätzend mit dem umgehen, zu dem ich nicht bereit bin, welche Alternative kann ich anbieten – oder die Kooperation freundlich beenden?
5. **Arbeit:** Die konkrete Bearbeitung des Problems

### 10.5.2 Vor dem Erstgespräch

Prior nutzt die Zeit zwischen dem ersten telefonischen Kontakt und dem Erstgespräch mit dem Klienten dafür, diesem bei der Vorbereitung zu unterstützen. Seiner Erfahrung nach beschäftigen den Klienten vor dem ersten Treffen mit dem Coach Fragen wie diese:

- „Was muss ich wissen, damit ich von dem Coaching mit Herrn/Frau ... optimal profitieren kann?“
- „Worauf kann/soll ich mich als Coachee einstellen?“
- „Wie kann ich mich innerlich möglichst gut auf das erste Gespräch vorbereiten?“
- „Wie kann ich am besten zu einem guten Gelingen und einem optimalen Ergebnis des Coachings beitragen?“ (Prior 2014, S. 110)

**Tab. 10.3** „Produktinformation Coaching“ vor dem Erstgespräch (nach: Prior 2014, S. 111–113)

Frage	Erläuterung
„Zunächst wird mich natürlich interessieren, was ich Ihrer Meinung nach wissen muss, damit ich ein guter Coach für Sie sein kann ...“	<b>Aktivierung:</b> Konsumentenhaltung verhindern, Klientenanliegen in den Vordergrund rücken
„Dann wird mich interessieren, welches Ihre Ziele sind. Dazu werde ich Ihnen recht viele Fragen stellen“	<b>Zielfokussierung und Beziehungsdefinition:</b> Weg vom Problem, hin zum Arbeitsbündnis
„Als Nächstes wird mich interessieren, was Sie schon versucht haben, um in Richtung Ihrer Ziele (...) voran zu kommen“	<b>Selbstwirksamkeitsaffirmation:</b> Den Klienten stärken
„Als Letztes wird mich interessieren, was sich möglicherweise seit unserem heutigen Telefonat und unserem Gespräch am ... um ... in Richtung ihrer Ziele (...) noch weiter Kleines oder Größeres getan haben wird“	<b>Lösungsorientierung:</b> Fokus auf Verbesserungen und „Hilfe zur Selbsthilfe“

Prior reformuliert diese Fragen zirkulär zur eigenen Erwartungsabfrage, die er dem Klienten in den Mund legt: „Sie wollen jetzt sicher noch wissen, was mir in unserem Gespräch am ... um ... wichtig sein wird ...?“ (Prior 2014, S. 111). Es folgt daraufhin die *Produktinformation Coaching* durch den Coach (Tab. 10.3), die dem Klienten die zwischenzeitliche Vorbereitung ermöglicht und ihn zudem schon lösungsorientiert einstimmt.

### 10.5.3 Kontextklärung

Neben der Klärung der Rollen muss auch eine Kontextklärung erfolgen. Trager (2009) weist darauf hin, dass Coaching selbstverständlich Konsequenzen auf den Kontext des Klienten haben wird:

- **Auswirkungen auf das Umfeld:** Das soziale Umfeld des Klienten muss sich an dessen neues Verhalten, Denken oder Fühlen gewöhnen; oder sich sogar anpassen. Verwunderung im Umfeld ist das Mindeste, auf das man gefasst sein sollte.
- **Reaktionen des Umfelds:** Nicht alle Kollegen werden Veränderungen gutheißen, manche werden sie auch ablehnen oder bekämpfen. Welche „Nebenwirkungen“ werden die Veränderungen für den Gecoachten haben?
- **Rückwirkungen auf den Klienten:** Ist er bereit, den Preis der Veränderung zu bezahlen? Sich bewusst mit dem Status quo zu arrangieren, ist eine mögliche Konsequenz. Eine andere wäre die Umgestaltung, die Kraft kosten wird. Und wenn der Preis zu hoch ist: Ist man bereit, zu gehen und woanders sein Glück zu machen?

Coaches sollten Klienten dafür sensibilisieren, dass solche „Risiken und Nebenwirkungen“ möglich sind. Die Klärung dieser Kontextauswirkungen wirft Licht auf die eigene Veränderungsmotivation, aber auch auf das organisatorische Umfeld, auf mögliche Unterstützer und Gegner sowie auf die Organisationskultur.

Zu einer tragfähigen Arbeitsbasis gehört auch *die Klärung von Rahmenbedingungen* (Coaching-Vertrag). Hiermit werden Formalia festgeschrieben wie u. a. Anzahl, Dauer, Abstände der Sitzungen, Geheimhaltungspflicht, Höhe des Honorars und der Spesen. Es versteht sich von selbst, dass ein Coaching-Vertrag den Charakter eines Dienstvertrags hat (Abschn. 5.3).

Aus psychologischer Warte ist es noch wichtiger zu wissen, dass es neben einem expliziten, juristischen Vertrag auch immer einen impliziten, nicht fixierten „psychologischen Vertrag“ (Raeder und Grote 2012) gibt. Dieser ist *der wirklich wichtige Vertrag*, weil er nicht einmal für immer fixiert wird, sondern immer wieder neu zur Debatte steht: Können sich Coach und Klient vertrauen? An die Koproduktion werden beiderseitig Erwartungen in Bezug auf Individualität, Flexibilität und Vertrauen gehegt. Wie geht man bspw. mit einer Terminabsage um? Besteht man auf einem Storno-Honorar? Und wenn, unter welchen Bedingungen? Oder sieht man großzügig davon ab, weil man um die terminlichen Restriktionen des Klienten weiß und sicher ist, dass der Termin lediglich verschoben wird? Kann ich meinem Coach intime Geheimnisse anvertrauen? Oder muss ich mich sorgen, dass er diese nicht vertraulich behandelt?

Diese gegenseitigen Erwartungen immer wieder zu klären, gehört zu den Bedingungen erfolgreicher Koproduktion. Hiermit werden Aspekte thematisiert, die schon unter Haltung (Abschn. 5.1) adressiert wurden: Respekt, Empathie, Authentizität. Und es zeigt sich damit auch, dass die Auftragsklärung kein einmaliges Ereignis ist, dass mit dem Vertragsabschluss abgehakt werden kann, sondern *ein kontinuierlicher Prozess* (Abschn. 7.3.3). Schon zu Beginn stellen sich unausweichlich Fragen nach den Zielen des Coachings und wie man sie erreichen möchte und kann. Ebenfalls steht der Modus des gemeinsamen Arbeitens zur Disposition.

## Zusammenfassung

Coaching ist nicht voraussetzungslos. Der Weg in ein erfolgversprechendes Arbeitsbündnis selbst ist schon anspruchsvoll: Warum soll man sich überhaupt auf ein Coaching und damit auf eine intensive Selbst- und Problemreflexion einlassen? Was sind die Voraussetzungen aufseiten von Coach sowie Klienten, damit ein guter Coaching-Prozess starten und tragen kann? Der Vertrauensaufbau ist dafür ein entscheidender Aspekt. Hinzukommen muss eine Rollen- und Kontextklärung, damit ein tragfähiges Arbeitsbündnis entstehen kann. Es wäre ein Trugschluss zu glauben, mit der Unterzeichnung eines Beratungsvertrags würde Sicherheit automatisch hergestellt. Coaching als Koproduktion ist ständige Arbeit an den Bedingungen, den Zielen und am Reflexionsprozess selbst.

## Literatur

- Amberger, B. (2012). *Erfolgsfaktoren im Einzel-Coaching. Die Rolle von Persönlichkeit, Struktur und Prozess im Rahmen einer Karriere-Coach-Ausbildung für Studenten* (Unveröffentlichte Bachelorarbeit). Regensburg: Universität.
- Bachmann, T. (2011). Warum Coaches besser nicht werben sollten. *wirtschaft+weiterbildung*, 23(3), 42–45.
- Backhausen, W., & Thommen, J.-P. (2006). *Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung* (3. akt. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>.
- Bartels, O. (2008). Kein Handeln ohne Auftrag! *LO Lernende Organisation*, 46, 6–14.
- Bergknapp, A. (2014). Professionelle Weiterentwicklung als Coach. In A. Ryba, D. Pauw, D. Ginati & S. Rietmann (Hrsg.), *Professionell coachen. Das Methodenbuch: Erfahrungswissen und Interventionstechniken von 50 Coachingexperten* (S. 43–52). Weinheim: Beltz.
- Berninger-Schäfer, E., & Webers, T. (2010). Hochschulreife von Coaching-Lehrgängen. *Coaching-Magazin*, 3(2), 34–39.
- Bethlehem, T. (2010). Pro: Sind Psychologen die besseren Coaches? Coaching ist eine genuin psychologische Tätigkeit. *Coaching-Magazin*, 3(2), 44.
- Böning, U. (2013). Thesen zum milieuspezifischen Coaching. In R. Wegener, M. Loebbert & A. Fritze (Hrsg.), *Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Die Etablierung neuer Praxisfelder* (S. 87–100). Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-12140-2\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-12140-2_6).
- Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 16(3), 252–260. <https://doi.org/10.1037/h0085885>.
- DBVC (Hrsg.). (2011). *Coaching-Markt-Analyse 2011*. Osnabrück: DBVC.
- DBVC-Präsidium. (2019). *Akademisierung von Coaching-Weiterbildungen* (DBVC-Positionspapier 03). Osnabrück: DBVC. <https://www.dbvc.de/themen/akademisierung-von-coaching-weiterbildungen.html>. Zugegriffen am 09.09.2019.
- DIN (Hrsg.). (2008). *PAS 1029:2008 – Kompetenzfeld Einzel-Coaching*. Berlin: Beuth.
- Drescher, S., Plate, J., & Webers, T. (2014). *Impression Management von Coaches aus der Wahrnehmung von betrieblichen Einkäufern*. Vortrag auf der 18. Fachtagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie (7./8. Februar 2014). Köln.
- Ebermann, D. (2016a). Studiengänge im Coaching-Bereich. Teil 1: Übersicht akkreditierter Masterstudiengänge. *Coaching-Magazin*, 9(2), 9–11.
- Ebermann, D. (2016b). Studiengänge im Coaching-Bereich. Teil 2: Zertifikatsstudiengänge. *Coaching-Magazin*, 9(3), 9–11.
- Ebermann, D. (2016c). Studiengänge im Coaching-Bereich. Teil 3: Angebote in Österreich und der Schweiz. *Coaching-Magazin*, 9(4), 9–11.
- Ellebracht, H. (2012). Kontra: Feldkompetenz im Coaching? Dumme Bauern, dicke Kartoffeln – wider die Kompetenz im Feld. *Coaching-Magazin*, 5(3), 43.
- Erpenbeck, J., & von Rosenstiel, L. (2003). Einführung. In J. Erpenbeck & L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung* (S. IX–XL). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Eversmann, J. (2011). Beeinflussen persönliche Eigenschaften des Klienten den Erfolg im Coaching? *Coaching-Magazin*, 4(2), 52–53.

- van Eyk, P. (2012). Pro: Feldkompetenz im Coaching? Die entscheidende Eintrittskarte. *Coaching-Magazin*, 5(3), 42.
- Fischer, H. R., von Schlippe, A., & Borst, U. (2014). Über Erwartungen und Aufträge in Therapie und Beratung. Vom Umgang mit dem Ungefähren. *Familiendynamik*, 39(3), 260–263.
- Fischer-Epe, M. (2012). Pro: Grauer-Schlafen-Faktor des Coachs? Gelassene Lebensweisheit – aber die altersbedingte Kompetenzzuschreibung ist nur ein kurzfristiger Kredit. *Coaching-Magazin*, 5(2), 42.
- Geramanis, O. (2013). Coaching und Vertrauen. In M. Loebbert (Hrsg.), *Professional Coaching. Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder* (S. 153–177). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- de Haan, E., & Mannhardt, S. (2014). Wirkungsvolles Executive-Coaching – Worauf kommt es an? *Coaching-Magazin*, 7(4), 35–39.
- de Haan, E., Grant, A. M., Burger, Y., & Eriksson, P.-O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(3), 189–207. <https://doi.org/10.1037/cpb0000058>.
- Heß, T., & Roth, W. L. (2001). *Professionelles Coaching. Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung*. Heidelberg: Asanger.
- Horvath, A. O., & Greenberg, L. S. (1989). Development and validation of the Working Alliance Inventory. *Journal of Counseling Psychology*, 36(2), 223–233. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.36.2.223>.
- Ianiri, P., & Kauffeld, S. (2012). Wann stimmt die „Chemie“ im Coaching? Untersuchungen zur gemeinsamen „Augenhöhe“ von Coach und Klient. *Coaching-Magazin*, 5(1), 44–48.
- ISO. (2015). *Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2015)*. Berlin: Beuth.
- Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). Towards a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls (Hrsg.), *Psychological perspectives on the self* (S. 231–262). Hillsdale: Erlbaum.
- Judy, M. (2015). ECVision. Supervision und Coaching in Europa: Konzepte und Kompetenzen. Eine Einführung. In M. Judy & W. Knopf (Hrsg.), *ECVision. Supervision und Coaching in Europa. Konzepte und Kompetenzen* (S. 10–23). Wien: Die Wiener Volkshochschulen.
- Judy, M., & Knopf, W. (Hrsg.). (2015). *ECVision. Supervision und Coaching in Europa. Konzepte und Kompetenzen*. Wien: Die Wiener Volkshochschulen.
- Kauffeld, S., Lorenzo, G., & Weisweiler, S. (2012). Wann wird Weiterbildung nachhaltig? – Erfolg und Erfolgsfaktoren beim Lerntransfer. *PERSONALquarterly*, 64(2), 10–15.
- Kaul, C. (2010). Kontra: Sind Psychologen die besseren Coachs? Akademisches Psychologie-Wissen macht nicht den Unterschied. *Coaching-Magazin*, 3(2), 45.
- Kelley, J. M., Kraft-Todd, G., Schapira, L., Kossowsky, J., & Riess, H. (2014). The influence of the patient-clinician relationship on healthcare outcomes: A systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials. *PLoS One*, 9(4), e94207. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0094207>.
- Kuchen, C., & Pedrun, P. (2006). *Welche Kompetenzen braucht ein Coach? Das ideale Kompetenzprofil aus Sicht von Coachs*. Zürich: Hochschule für Angewandte Psychologie.
- Liebenow, D., Haase, C., von Bernstorff, C., & Nachtwei, J. (2014). Bestehen im War for Talent: Methodische Qualität des Kompetenzmodells als Überlebensstrategie. *Wirtschaftspsychologie*, 16(1), 25–38.
- Looss, W. (1991). *Coaching für Manager – Problembewältigung unter vier Augen*. Landsberg: Verlag Moderne Industrie.

- Mannhardt, S. M., & de Haan, E. (2018). Coaching-Beziehung. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 85–94). Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9\\_6-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_6-1).
- Möller, H., & Kotte, S. (2011). Die Zukunft der Coachingforschung. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 18(4), 445–456. <https://doi.org/10.1007/s11613-011-0256-7>.
- Monschau, J.-M. (2014). *Das Image der Coaching-Branche – Selbst- und Fremdbild* (Unveröffentlichte Bachelorarbeit). Köln: Hochschule Fresenius.
- Neukom, M., Schnell, K., & Boothe, B. (2011). Die Arbeitsbeziehung im Coaching – ein Stiefkind der Forschung. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 18(3), 317–332. <https://doi.org/10.1007/s11613-011-0242-0>.
- Niedermeier, S., Schaper, N., & Bender, E. (2018). Die emotionale Kompetenz von Coaches im Coachingprozess – Überprüfung und Erweiterung eines Kompetenzmodells mithilfe von Critical Incident Interviews. *Coaching | Theorie & Praxis*, 4(1), 83–99. <https://doi.org/10.1365/s40896-018-0026-z>.
- Norcross, J. C., & Lambert, M. J. (2011). Psychotherapy relationships that work II. *Psychotherapy*, 48(1), 4–8. <https://doi.org/10.1037/a0022180>.
- Oellerich, K., Möller, H., & Freynik, V. (2013). Reine Vertrauenssache? Vertrauen – ein Vorschuss, der gegeben wird, ohne die Konsequenzen genau zu kennen? *Coaching-Magazin*, 6(4), 47–51.
- Peseschkian, N. (1999). *Das Geheimnis des Samenkorns: Positive Stressbewältigung*. Frankfurt: Fischer.
- Prior, M. (2014). Coaching gut vorbereiten – Informationen und Interventionen vor dem ersten Gespräch. In A. Ryba, D. Pauw, D. Ginati & S. Rietmann (Hrsg.), *Professionell coachen. Das Methodenbuch: Erfahrungswissen und Interventionstechniken von 50 Coachingexperten* (S. 109–116). Weinheim: Beltz.
- Pscherer, J. (2012). Coaching als Anleitung zum Selbstmanagement. *Coaching-Magazin*, 5(1), 18–21.
- Raeder, S., & Grote, G. (2012). *Der psychologische Vertrag. Analyse und Gestaltung der Beschäftigungsbeziehung*. Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, C. (2014). *Coaching* (3., akt. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Rettinger, S. (2011). Construction and display of competence an (professional) identity in coaching interactions. *Journal of Business Communication*, 48(4), 426–445. <https://doi.org/10.1177/0021943611414540>.
- Rietmann, S. (2014). Die Bedeutung von Interaktion und Beziehungsgestaltung im Coaching. In A. Ryba, D. Pauw, D. Ginati & S. Rietmann (Hrsg.), *Professionell coachen. Das Methodenbuch: Erfahrungswissen und Interventionstechniken von 50 Coachingexperten* (S. 85–95). Weinheim: Beltz.
- Schmid, B. (2010). Kontra: Marketing für Coaching: dezent oder offensiv? Marketing ist eine Kulturfrage. *Coaching-Magazin*, 3(3), 43.
- von Schumann, K. (2010). „Freiwilligkeit ist keine Voraussetzung für den Coaching-Erfolg“: Karin von Schumann über verordnete Coachings. *managerSeminare*, 21(6, Supplement), 22–23.
- Schweer, M. (2013). Potenziale des Vertrauens im unternehmerischen Handeln. Implikationen für die Personal- und Organisationsentwicklung. *Coaching-Magazin*, 6(2), 54–58.
- Schwertl, T. (2012). Kontra: Grauer-Schlafen-Faktor des Coachs? Rapunzel, lass´ dein graues Haar herunter! *Coaching-Magazin*, 5(2), 43.
- Schwertl, W. (2011). Das Erstgespräch: Fragen zu Anliegen und Auftrag. *Coaching-Magazin*, 4(4), 38–41.

- de Shazer, S. (2012). *Der Dreh: Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie* (12. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Staubach, M. (2008). Co-Produktion – Ein Entwurf zur Konzeptionierung von Coaching. *Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung*, 26(1), 6–13.
- Steinke, I. (2010). Modelle des Qualitätsmanagements im Coaching. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 17(4), 415–438. <https://doi.org/10.1007/s11613-010-0212-y>.
- Steinke, I. (2015). Kompetenzanforderungen an Coaches. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach* (S. 257–282). Weinheim: Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-08172-0\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-658-08172-0_16).
- Stewart, L. J., Palmer, S., Wilkin, H., & Kerrin, M. (2008). The influence of character: Does personality impact coaching success? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6(1), 32–43.
- Stiftung Warentest. (Hrsg.). (2013). *Coachen im beruflichen Kontext. Was eine gute Einstiegsqualifizierung bieten sollte*. [www.test.de/coaching-kriterien](http://www.test.de/coaching-kriterien). Zugegriffen am 09.09.2019.
- Strehlau, A., & Kuhl, J. (2014). Der innere Dialog: Selbststeuerungskompetenz des Coachs. In A. Ryba, D. Pauw, D. Ginati & S. Rietmann (Hrsg.), *Professionell coachen. Das Methodenbuch: Erfahrungswissen und Interventionstechniken von 50 Coachingexperten* (S. 70–84). Weinheim: Beltz.
- Strikker, H., & Strikker, F. (2013). Coaching studieren? Akademisierung im Business-Coaching. *Coaching-Magazin*, 6(2), 36–41.
- Trager, B. (2009). Selbstreflexion als Kernprozess im Coaching – Erforschung einer Behauptung. *Coaching-Magazin*, 2(1), 44–48.
- Veith, H., & Veith, T. (2014). Rollenkompetenz als Coach – weit mehr als Handwerkszeug. In A. Ryba, D. Pauw, D. Ginati & S. Rietmann (Hrsg.), *Professionell coachen. Das Methodenbuch: Erfahrungswissen und Interventionstechniken von 50 Coachingexperten* (S. 53–69). Weinheim: Beltz.
- Weber, W. P. (2008). Unter Autoverkäufern – zum Coaching abkommandiert. *Coaching-Magazin*, 1(1), 18–22.
- Webers, T. (2013). Coaching-Kompetenzen: Behauptungen und Kritik. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 20(4), 479–487. <https://doi.org/10.1007/s11613-013-0351-z>.
- Webers, T. (2014). Hinführung zum Thema Coachingkompetenzen. In A. Ryba, D. Pauw, D. Ginati & S. Rietmann (Hrsg.), *Professionell coachen: Das Methodenbuch: Erfahrungswissen und Interventionstechniken von 50 Coachingexperten* (S. 33–42). Weinheim: Beltz.
- Webers, T. (2016). Kompetenzen zur Steuerung des Coaching-Prozesses. In C. Triebel, J. Heller, B. Hauser & A. Koch (Hrsg.), *Qualität im Coaching. Denkanstöße und neue Ansätze: Wie Coaching mehr Wirkung und Klientenzufriedenheit bringt* (S. 72–79). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-49058-7\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-662-49058-7_6).
- Wilmers, F., Munder, T., Leonhard, R., Herzog, T., Plassmann, R., Barth, J., & Linster, H. (2008). Die deutsch-sprachige Version des Working Alliance Inventory – short revised (WAI-SR) – Ein schulübergreifendes, ökonomisches und empirisch validiertes Instrument zur Erfassung der therapeutischen Allianz. *Klinische Diagnostik und Evaluation*, 1(3), 343–358.
- Wolff, U. (2012). Anwendungsbereiche. In DBVC (Hrsg.), *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC* (S. 21–26). Osnabrück: DBVC.
- Wolff, U., Schreyögg, A., & Spreckelmeyer, W. (2012). Kompetenzprofil eines Coachs. In DBVC (Hrsg.), *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC* (S. 33–38). Osnabrück: DBVC.



## Schlüsselwörter

Achtsamkeit · Embodiment · Emotionen · Motivation · Organisationskultur · Rubikonprozess · Selbstreflexion · Selbstwirksamkeit · Werte · Ziele

- ▶ **Überblick** Der Coach regt den Klienten zur intensiven Selbstreflexion an. Diese kann für den Klienten nicht nur kognitiv erhellend sein, sondern fordert ihn auch emotional. Eine oberflächliche Zielklärung kann nicht tragfähig sein, wenn die tiefer liegende Motivation und die persönlichen Werte außer Acht gelassen werden.

## Lernziele

- Sie können erklären, warum sich Stress und lösungsorientierte Selbstreflexion im Wege stehen können.
- Sie können Annäherungs- und Vermeidungsziele unterscheiden.
- Sie können Haltungsziele von Handlungszielen unterscheiden.
- Sie können erklären, welche Rolle Werte und Kultur im Coaching spielen.
- Sie können darlegen, welchen Beitrag der Fokus auf Achtsamkeit im Vergleich zur Zielorientierung im Coaching leisten kann.

## 11.1 Selbstreflexion – eine emotionale Angelegenheit

In der *Theorie der Selbstaufmerksamkeit und Selbstreflexion* sind drei Aspekte (Trager 2008) zentral:

- **Selbstaufmerksamkeit:** Bevor wir über uns selbst reflektieren können, müssen wir unsere Aufmerksamkeit auf uns selbst lenken. Zumeist befinden wir uns nicht in diesem Zustand, sondern haben externe Dinge im Fokus. Das ist unser „Normal-Modus“.
- **Selbstkonzept:** Es ist ein ganzes Bündel an Vorstellungen, die wir über uns selbst haben; inklusive diverser Idealvorstellungen (z. B. optimale Körperform).
- **Selbstreflexionsprozesse:** Im Zustand der Selbstaufmerksamkeit vergleichen wir bspw. unserer Idealfigur und den tatsächlichen körperlichen Zustand (Ist-Soll-Vergleich).

In der Regel reflektieren Menschen nicht übermäßig über sich, eher ist es so, dass solcherlei „Grübeleien“ – teils unbewusst, teils bewusst – vermieden wird. Hier greifen die Schutzmechanismen des Selbstwertgefühls. Dies stellt eine Veränderungshürde dar. Im Coaching sollte es daher gelingen, Selbstreflexion anzuregen (Greif und Rauen 2018). Kommt es dabei zur *Selbstdiskrepanz* (Wechsler und Schütz 2018), ist dies in der Regel mit negativen Emotionen verbunden.

Coaching zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass Selbstreflexionsprozesse beim Klienten in Gang kommen. Das Sortieren der Gedanken im Coaching führt zum „Selbst-Gewahrsein“ (Greif und Rauen 2018).

- Als *positiver* Effekt stellt sich eine erweiterte Problemsicht ein. Wo bislang andere oder externe Umstände als Ursachen im Blick waren, werden nun eigene Anteile und alternative Möglichkeiten der Wahrnehmung, des Interpretierens, des Handelns erkannt.
- Als *negative* Effekte können Grübeleien und ein „Gedankenkarussell“ entstehen. Problematisch dabei ist: negative Gefühle lösen „Stress“ aus. Stress und lösungsorientierte Selbstreflexion stehen sich allerdings gegenseitig im Wege.

---

## 11.2 Die „emotionale Dialektik“ ausbalancieren

Strehlau und Kuhl (2014) postulieren mittels der *Persönlichkeits-System-Interaktions-Theorie* (PSI) vier Makrosysteme im Gehirn, die wiederum zwei Konsortien bilden, das *Ich* und das *Selbst* (Box: [Das Ich und das Selbst](#)).

**Das Ich und das Selbst (nach: Strehlau und Kuhl 2014)**• **Ich**

- *Intentionsgedächtnis*: Es arbeitet analytisch, sequenziell, logisch und bereitet optimal geplante Handlungsschritte vor (Planen, sachliche Stimmung).
- *Objekterkennungssystem*: Es registriert einzelne Sinneseindrücke, ist in hohem Maße sensibel gegenüber Abweichungen (Details, ängstliche Stimmung).

• **Selbst**

- *Intuitive Verhaltenssteuerung*: Es steuert die Ausführung von Absichten (Machen, positive Stimmung).
- *Extensionsgedächtnis*: Es archiviert eigene Erfahrungen, Bedürfnisse und Werte, ganzheitlich-parallel (Überblick, entspannte Stimmung).

Jeweils zwei Subsysteme sind Antagonisten: Intentionsgedächtnis und Intuitive Verhaltenssteuerung auf der einen Seite (Willensbahnung), Extensionsgedächtnis und Objekterkennungssystem auf der anderen (Selbstwachstum).

Das Umschalten zwischen den beiden „Konsortien“ (Ich und Selbst) erfolgt durch *Affektwechsel*:

- *Negativer Affekt* („Stress“) blockiert das Extensionsgedächtnis, somit auch den Zugriff auf eigene Bedürfnisse. Stattdessen wird das Objekterkennungssystem aktiviert („Schwarz-Weiß-Denken“ oder Tunnelblick). Der Nachteil: Man neigt eher dazu, fremde Ziele für selbst gewählt zu halten.
- *Positiver Affekt* („Beruhigung“) hingegen aktiviert das Extensionsgedächtnis: Bedürfnisse werden wieder spürbar, eigene und fremde Ziele werden (wieder) unterscheidbar.

Das Ziel für den Klienten sollte die Balance sein: Die eigenen Bedürfnisse zu spüren *und* deren Befriedigung in die Lebensführung zu integrieren (Engel und Kuhl 2018). Geschieht dies nicht, verbleibt der Klient im Stressmodus, besteht die Gefahr, dass im Coaching an vordergründigen Themen gearbeitet wird – bspw. am Zeitmanagement, statt an dahinter liegenden Wertethemen (Strehlau 2009).

Die Aufgabe des Coachs in dieser heiklen Phase ist, dem Klienten dabei zu helfen, die Emotionen wahrzunehmen und zu reflektieren (Binnewies und Dormann 2010, Sell et al. 2017; Niedermeier et al. 2018). Hierbei sind einige Maximen hilfreich ([Exkurs: Einen geschützten Raum für Selbstreflexionsprozesse schaffen](#)).

**Exkurs: Einen geschützten Raum für Selbstreflexionsprozesse schaffen**

- Eine empathische und warmherzige Gesprächsatmosphäre schaffen. Ängste vor Coaching abbauen durch ein gutes Beziehungsverhalten.
- Den Klienten dabei unterstützen, aus seiner Anspannung herauszukommen (Entspannung- und Achtsamkeitsübungen, Arbeit mit Symbolen, Bildern oder Fantasien).
- Die Rolle von Emotionen und den eigenen Umgang mit emotionalen Situationen thematisieren: Sie sind wichtiges Feedback, wir können lernen, auf sie zu hören und sie zu managen.
- Das verlangt vom Coach, dass er selbst ein „Meister des Managements von Emotionen“ sein muss (Rollenmodell und Katalysator).

Der Coach muss die „emotionale Dialektik“ zwischen den beiden „Hirnkonsortien“ selbst virtuos beherrschen, um wirksam sein zu können. Selbststeuerungsfähigkeit meint für den Coach in diesem Zusammenhang, „das Anliegen des Klienten im Hinblick auf die dahinter liegenden Schwierigkeiten in der Interaktion der psychischen Systeme zu untersuchen und auf dieser Basis gezielte Interventionen zu planen“ (Strehlau und Kuhl 2014, S. 75). *Der Coach muss beide Modi beherrschen* und gezielt zwischen ihnen wechseln können:

- **Ich:** In diesem Modus strukturiert er den Coaching-Prozess und das Problem des Klienten mit Blick auf das ausgehandelte Ziel. Dabei kann der Einsatz mehr oder weniger stark strukturierter Routinen (Kap. 9) hilfreich sein.
- **Selbst:** In diesem Modus nimmt er fortlaufend wahr, was gerade beim Klienten geschieht, ob dieser neugierig ist, entspannt oder angespannt und so weiter. Strehlau und Kuhl (2014) nennen es „Mitschwingen“, andere Autoren (Dietz und Dietz 2007; Passmore und Marianetti 2007) würden den Begriff der Achtsamkeit (Abschn. 11.9) benutzen. Es meint schließlich die kontinuierliche Arbeit an der Coach-Klienten-Beziehung (Abschn. 10.4).

„Wichtig ist, dass beide Systeme im Coaching aktiv sind und ein ständiger innerer Dialog stattfinden kann“ (Strehlau und Kuhl 2014, S. 80).

---

### 11.3 Konsistenz und Erleben von Inkongruenz

Nach Grawe (2004) beeinflussen vier *Grundbedürfnisse* die psychische Gesundheit im Alltag (Konsistenzmodell):

- **Soziale Bindung:** Kontakte und Zugehörigkeit, Nähe, Schutz der Gruppe. Verletzung dieses Bedürfnisses führt zu Stress, Kränkung, Traurigkeit, Wut, Empörung

- **Orientierung und Kontrolle:** Autonomieerleben, Handlungsspielraum, Transparenz, Vorhersagbarkeit, Selbstwirksamkeitserleben
- **Selbsterhöhung und -schutz:** Wertschätzung
- **Lustgewinn und Unlustvermeidung:** Erleben der Umwelt als angenehm („gut“) oder unangenehm („schlecht“)

Die Grundbedürfnisse sind angeboren und evolutionär bedingt. Je nach Lerngeschichte bilden sich in der Interaktion mit Bezugspersonen spezifische motivationale Schemata heraus (Annäherung vs. Vermeidung). Wenn man durch eigenes Handeln die Kluft zwischen Bedürfnissen und Realität nicht mehr überbrücken kann, entstehen Spannungen. Grawe (1998) nennt das *Inkongruenz*. Als Ursachen führt er an:

- motivationale Konflikthaftigkeit (explizite und implizite, Annäherungs- und Vermeidungsziele)
- fehlende Bewältigungsressourcen
- ungünstige Umweltbedingungen
- „fehlendes Bewusstsein“

Dies sind Gründe, die ins Coaching führen können. Coaching hat den Anspruch, Klienten dabei zu unterstützen, ihre persönlichen und beruflichen Bedürfnisse zu erkennen, dazu passende Ziele zu formulieren und diese zu erreichen.

---

## 11.4 Ziele setzen

Warum können manche Menschen mehr leisten als andere, obwohl ihre Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen oder situationale Faktoren nicht ausschlaggebend dafür sind? Zu dieser Ausgangsfrage fanden die Forscher Locke und Latham (1990) die Antwort: Weil sie sich Ziele setzen! Zielrepräsentationen sind die zentrale Orientierungsgrößen für die Handlungssteuerung. Die *Zielsetzungstheorie*, die zu den Selbstregulationstheorien gehört, postuliert, „dass es leistungsförderlich sei, wenn tätigkeitsrelevante Ziele möglichst herausfordernd und spezifisch formuliert werden“ (Wiese 2008, S. 155). Aufmerksamkeitsfokussierung auf die Zielerreichung erleichtert es, effektive Handlungsstrategien anzuwenden (Grant 2018). Feedback sei hierfür eine der wichtigsten Bedingungen:

- **Richtung:** Je spezifischer ein Ziel, desto besser kann auch die Aufmerksamkeit auf bestimmte Informationen gerichtet werden.
- **Anstrengung:** Je herausfordernder ein Ziel ist, desto mehr Energien werden zur Erreichung mobilisiert (Bei prinzipieller Erreichbarkeit).
- **Ausdauer:** Verfügt eine Person über spezifische und herausfordernde Ziele, so arbeitet sie tendenziell ausdauernder als ohne Ziele.

Brauer (2005) konnte die Eignung der Zielsetzungstheorie fürs Coaching belegen. Sie unterstreicht, der Coach solle sich in der Phase der Auftragsklärung genügend Zeit lassen, in die Zielvereinbarung zu investieren. Dabei sollten die formulierten Ziele zu den persönlichen Werten (Abschn. 11.8) des Klienten passen.

Coaching-Ziele werden von Coaches, so zeigt die Forschung (Wastian und Poetschki 2016) zwar während des gesamten Coaching-Prozesses und auch in Follow-ups angesprochen, doch mehrheitlich nicht spezifisch, messbar und terminiert geklärt. Der Zielerreichungsgrad sollte regelmäßig geprüft werden. Dies kann mit der sog. *SMART-Formel* geschehen:

- *Spezifisch*: Ist es konkret?
- *Messbar*: Wie erkenne ich, ob das Ziel erreicht ist?
- *Attraktiv*: Lohnt es, sich für das Ziel einzusetzen?
- *Realistisch*: Was kann mich behindern?
- *Terminiert*: Sind Termine festgelegt?

Storch kritisiert jedoch, die Zielsetzungstheorie sei vielen Anforderungen im Coaching nicht gewachsen, da sie sich am besten „für einfach strukturierte Aufgaben und ergebnisbezogene Themen“ (Storch 2010, S. 187) eigne.

Sowohl emotionale als auch motivationale Einstellungen, können also eine „einfache“ Zielverfolgung massiv beeinträchtigen. Im Coaching sollte dieses Terrain daher gründlich ausgelotet werden – vor allem dann, wenn der Klient Probleme hat, seine angestrebten Ziele zu erreichen. Hierzu ist auch die Arbeit mit dem Konzept der *Selbstwirksamkeitserwartung* hilfreich (Exkurs: *Selbstwirksamkeitserwartungen*). Attraktive Ziele zu haben und motiviert zu sein, reicht nicht aus, wenn das aufgabenspezifische Selbstvertrauen nicht genügend ausgeprägt ist (Greif 2018).

#### **Exkurs: Selbstwirksamkeitserwartungen**

Selbstwirksamkeit bezeichnet die subjektive Überzeugung einer Person, ein bestimmtes Verhalten erfolgreich ausführen zu können. Das Konzept wurde im Rahmen der sozial-kognitiven Lerntheorie (Bandura 1979) entwickelt. Die Selbstwirksamkeitserwartung entscheidet über

- die Wahl bestimmter Verhaltensweisen
- die Stärke der Anstrengung
- die Ausdauer angesichts von Misserfolgen oder Hindernissen
- das Ausmaß an Stresserleben und
- die Verarbeitung von Rückschlägen

Die Wahrnehmung der Selbstwirksamkeit resultiert aus:

- Bewältigungserfahrungen – aus dem konkreten Verhalten gewonnene Erfahrung über erfolgreiches/-loses Verhalten
- Stellvertretenden Erfahrungen – Beobachtung anderer Personen, ein „sozialer Vergleich“ führt zu eigener Einschätzung
- Verbaler Informationsvermittlung – Einschätzung der eigenen Leistung über Feedback
- Affektiven Zuständen – Beobachtung seiner selbst (Aufregung, Vorfreude, Ängstlichkeit)

---

## 11.5 Das Rubikonmodell

Handeln beginnt nach Heckhausen und Gollwitzer (1987) damit, dass ein bewusstes Motiv gebildet wird. Gelingt es diesem, den „Rubikon“ zu überqueren, wird es zu einer Intention (1). Mit dem Bild der Rubikon-Überschreitung spielen die Autoren auf den römischen Kaiser Julius Cäsar an. Diesem hatte der römische Senat verboten, dass Flösschen Rubikon mit seinen Truppen zu überqueren. Als er dies dann tatsächlich tat, dabei soll der den berühmten Satz „alea jacta est“ (Die Würfel sind gefallen!) gesprochen haben, bedeutete dies Krieg. Wir formulieren an dieser Stelle etwas weniger dramatisch: jetzt wird es ernst! Auf die Intention folgt die sogenannte präaktionale Vorbereitung (2), also eine Planungsphase, an die sich die angezielte Handlung (3) anschließt. Motivation steht also am Beginn einer Handlung, Volition (Willenskraft) wird bei der Ausführung benötigt. Am Ende reiht sich die Evaluationsphase (4) an: Habe ich mein Ziel erreicht?

Wenn eine Handlungsabsicht trotz fehlender Motivation umgesetzt werden soll, oder weil Barrieren (Ablenkung, Zielkonflikte etc.) in allen Handlungsphasen auftreten können, ist „Willenskraft“ (Volition) nötig (Greif 2018). Diese hilft, störende Verhaltensimpulse zu unterdrücken und ungenügend verankerte Handlungsabsichten zu stärken. Durch Abschirmungsprozesse wie selektive Aufmerksamkeit, Kuhl nennt sie „Prozesse der Handlungskontrolle“, entsteht quasi ein „Tunnelblick“.

Kuhl (2001) unterscheidet zudem zwei Zustände als sowohl situationsbedingt, als auch als Dispositionen, also als überdauernde Persönlichkeitsmerkmale: *Handlungs- und Lageorientierung*. Lageorientierte richten ihre Aufmerksamkeit auf die Lage, in der sie sich befinden, Handlungsorientierte auf Lösungsmöglichkeiten. Während die Handlungsorientierung der Realisierung zuträglich ist, gefährdet die Lageorientierung hingegen die Umsetzung. Lageorientiert disponierte Personen brauchen länger, um sich zu entscheiden. Sie lassen sich eher ablenken und denken länger über Misserfolge nach – im Bild gesprochen laufen sie lange am Ufer des Rubikon auf und ab, überqueren ihn aber vielleicht nicht.

## 11.6 Annäherungs- und Vermeidungsziele

Manche Menschen tun sich allerdings schwer, ihre Ziele zu erreichen. Das rational-logische Vorgehen mit der SMART-Formel misslingt ihnen. Hier ermöglicht ein weiteres Konzept ein tieferes Verständnis: Die Motivationspsychologie (Elliot und Church 1997; Higgins 2005) unterscheidet fundamental zwischen *Annäherungs- und Vermeidungszielen* (● Tab. 11.1). Personen können entweder einen positiven Anreiz erreichen oder einen negativen Anreiz vermeiden wollen.

Diese beiden Zielarten haben unterschiedliche und bemerkenswerte Auswirkungen auf Emotion, Kognition und Verhalten (● Abb. 11.1). Personen, die *Vermeidungsziele* („weg von“) verfolgen,

- erleben das Zielstreben als unangenehm (Bedrohung und Angst),
- nehmen sich weniger kompetent wahr, erleben einen geringen Selbstwert und weniger Kontrolle und
- erleben geringere Leistung, erbringen weniger Ausdauer.

Personen hingegen, die *Annäherungsziele* („hin zu“) verfolgen,

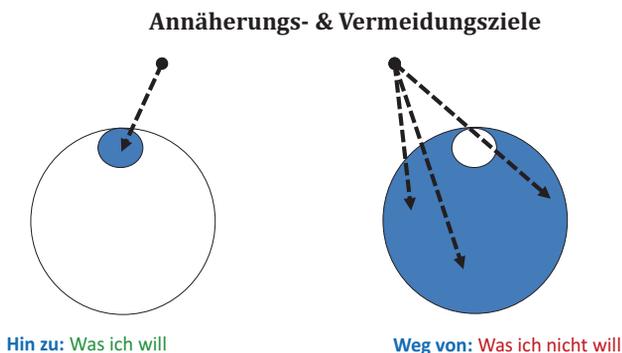
- konzentrieren sich auf positive Ausgänge,
- sind sensibilisiert, Fortschritte bei der Zielverfolgung wahrzunehmen, und
- haben ein Gefühl der Selbstbestimmtheit.

Die *Theorie des regulatorischen Fokus* (Higgins 2005) unterscheidet deshalb *Promotoren* von *Preventern*. Die erste Personengruppe hat ein Bedürfnis nach Wachstum, die zweite nach Sicherheit. Man könnte daher mutmaßen, „dass Coaching für Promoter, die

**Tab. 11.1** Items und Dimensionen des Inkongruenzfragebogens (INK) – Kurzversion (Grosse-Holtforth et al. 2004)

Annäherungsziele	Vermeidungsziele
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intimität/Bindung</li> <li>• Geselligkeit</li> <li>• Anderen helfen</li> <li>• Hilfe bekommen</li> <li>• Anerkennung/Wertschätzung</li> <li>• Überlegensein/Imponieren</li> <li>• Autonomie</li> <li>• Leistung</li> <li>• Bildung/Verstehen</li> <li>• Kontrolle haben</li> <li>• Glauben/Sinn</li> <li>• Das Leben auskosten</li> <li>• Selbstvertrauen/Selbstwert</li> <li>• Selbstbelohnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alleinsein/Trennung</li> <li>• Geringschätzung</li> <li>• Erniedrigung</li> <li>• Vorwürfe/Kritik</li> <li>• Abhängigkeit/Autonomieverlust</li> <li>• Spannungen mit anderen</li> <li>• Sich verletzbar machen</li> <li>• Hilflosigkeit/Ohnmacht</li> <li>• Versagen</li> </ul>

**Abb. 11.1** Annäherungs- und Vermeidungsziele



ohnehin offen für Veränderung sind, eine passendere Beratungsform darstellt als für Preventer, die eher den Status Quo aufrechterhalten möchten“ (Böhm et al. 2018, S. 642). Die Autoren raten Coaches daher, die Klienten zu ermutigen, zu ihren Zielen fünf spontane Assoziationen zu nennen. Somit erhält der Coach eine erste grobe Orientierung, ob er es eher mit einem Promotor oder einem Preventer zu tun hat, und kann das weitere Vorgehen im Coaching besser planen. Denn während Promoter schnell eine Vision entwickeln und dann in die Umsetzung durchstarten, benötigen Preventer zunächst Sicherheit, dass sie die Risiken im Griff haben.

## 11.7 Haltungsziele und Rubikonprozess

Weil manche Menschen Schwierigkeiten haben, ihre Ziele zu erreichen, ist es sinnvoll, Ziele zu differenzieren und damit verschiedene Ebenen zu adressieren: Ergebnis- (Was?), Verhaltens- (Wie? Wann? Wo?) und Haltungsebene (Warum?). Damit, führen Weber und Storch (2018) aus, gerät in den Blick, dass der Verstand ein ergebnisorientiertes System ist. Er ist (lediglich) für den extrinsische Motivation zuständig. Die intrinsische Motivation ist damit noch nicht sichergestellt. Diese ist an das *Unbewusste* gekoppelt. Oder in der Terminologie Kuhls: *Extensionsgedächtnis und intuitive Verhaltenssteuerung (Selbst)*. Beide Systeme, Verstand und Unbewusstes, arbeiten unterschiedlich und bewerten nach unterschiedlichen Kriterien:

- Das *Unbewusste* arbeitet schnell, parallel, im Hier und Jetzt und bewertet nach der Kategorie mag ich/mag ich nicht. Es kommuniziert über Gefühle, mittels sog. somatischer Marker (Damásio 1994).
- Der *Verstand* arbeitet langsam, seriell, im Zukunftsmodus und bewertet nach der Kategorie richtig/falsch. Er kommuniziert über Sprache.

Womit sich die Fragen stellen, wie kann man sein Unbewusstes verstehen und wie kann man beide Systeme miteinander synchronisieren? Mit der *Multi Code Theorie*

(Bucci 2002) unterscheiden die Forscher um Storch (Weber und Storch 2018) drei Varianten der Informationsverarbeitung:

- *Subsymbolisch*: körperliche Empfindungen und Basalaffekte (**Exkurs: somatische Marker und Embodiment**)
- *Symbolisch-nonverbal*: Bilder
- *Symbolisch-verbal*: Worte

#### **Exkurs: Somatische Marker und Embodiment**

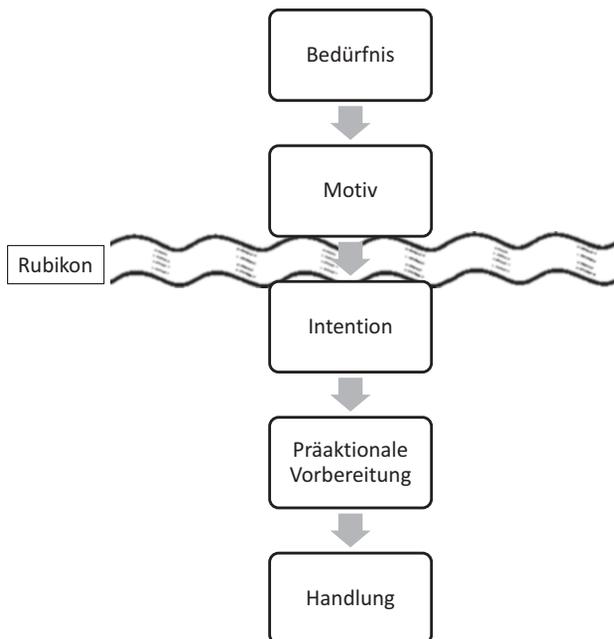
Seit den 1990er-Jahren erleben wir eine Abkehr von einer primär kognitiven Ausrichtung in der Psychologie. Ausschlaggebend hierfür sind zunehmend Erkenntnisse der Neurobiologie (Damásio 1994). Der Mensch wird als ganzheitliches Wesen, als Einheit von Gedanken, Emotionen und Verhalten, betrachtet (*Theory of Embodied Mind*). Die Körperpsychotherapie (Geuter 2015) unterscheidet drei verschiedenen Arten, den Begriff Embodiment zu gebrauchen:

1. *theoretisch* – als „Vorstellung, dass mentale Prozesse verkörpert (embodied) und in eine Umgebung eingebettet (embedded) sind“ (...)
2. *phänomenologisch* – „die verkörperte Wahrnehmung“ bezeichnend
3. *klinisch* – „den Prozess, sich seiner selbst körperlich gewahr zu werden und in Kontakt mit inneren Vorgängen zu kommen“ (Geuter 2015, S. 100)

Somatische Marker sind nicht bloß – wie das der Volksmund nennt – ein „Bauchgefühl“, sondern im ganzen Körper spürbar. Tschacher und Storch postulieren, dass der ganze Körper für Erleben, Lernen, Verhalten wichtig ist, und konzipieren folglich Kommunikation als „embodied communication“ (Storch und Tschacher 2014). Deshalb lehnen sie das klassische Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation (inkl. Schulz von Thun) ab: „Das System, das durch Kommunikation entsteht, umfasst nicht die Übermittlung von abstrakten bits und bytes, sondern den ganzen Geist und Körper der beteiligten Personen: Gedanken – Gefühle – Augen – Ohren – Muskeln“ (Tschacher und Storch 2015, S. 120). Stattdessen konzipieren sie *Kommunikation als Personen, die in Resonanz und Synchronie geraten*: „Das geschieht immer körperlich, nie allein symbolisch-sprachlich, und vollzieht sich automatisch und weitgehend unbewusst, nämlich durch die Selbstorganisation in einem Kommunikationssystem“ (Tschacher und Storch 2015, S. 120).

Nicht nur der Klient selbst kann das Auftreten somatischer Marker wahrnehmen. Es ist vor allem der im Beobachten geschulte Coach, der den Klienten – beispielsweise bei der Auswahl von Bildmotiven – begleitet und das „Anspringen“ des Unbewussten bemerkt (Storch und Weber 2018): Ein Stutzen, ein Grinsen, ein Ruck, der durch den Körper geht, all dies können Signale des Unbewussten sein, die zum Ausdruck bringen: Dieses Motiv spricht den Klienten stark an.

**Abb. 11.2** Rubikonprozess  
(nach Krause und Storch 2006,  
S. 34, mit freundlicher  
Genehmigung des BÖP)



Die bildliche, symbolisch-nonverbale Informationsverarbeitung bildet die Brücke zwischen Verstand und Unbewusstem. Sie ist in beiden Domänen verankert. Dies bietet die Chance, hierüber Zugang zu den Bedürfnissen zu erlangen. Aus diesem Grund haben Krause und Storch (2006) das (rationale) Rubikonmodell erweitert, indem sie ihm eine (emotionale) Bedürfnisphase vorschalten. Sie nennen dieses erweiterte Modell *Rubikonprozess* (● Abb. 11.2).

„Eine neue innere Haltung aufzubauen, ist deshalb wichtig, weil dadurch unbewusste Bedürfnisse miteinbezogen werden, die oft mit dem bewusst gefassten Ziel auf Verstandesebene in Konflikt stehen“ (Mühlberger et al. 2018, S. 149). Vom unbewussten Bedürfnis zum bewussten Motiv gelangt der Klient *mithilfe projektiver Verfahren*, bspw. der Auswahl von einem oder zwei positiven Motiven aus einer Bildkartei. Kriterium dafür ist die Aktualisierung eines positiven somatischen Markers. Nach der Wahl des Bildmotivs entwickelt der Klient erste Wortassoziationen, die im Weiteren zu einem Motto verdichtet werden. Diese *Motto-Ziele* werden im Rahmen des *Zürcher Ressourcen Modells* (ZRM®) auch *Haltungsziele* genannt. Im Vergleich zu konkreten *Handlungszielen* sind sie eher abstrakt, wertegetrieben oder ähneln einem neuen Lebensgefühl (Box: [Ein stimmiges Lebensgefühl](#)).

### Ein stimmiges Lebensgefühl

Mit dem „ZRM-Online-Tool“ können Klienten diesen Prozess selbstständig durchlaufen (Dyllick 2018). Zunächst wird ihnen automatisch eine Reihe von Fotos angeboten mit der Aufforderung, das auszuwählen, was sie spontan am meisten anspricht. Im Anschluss werden ihnen stichwortartig Assoziationen zum Bild präsentiert, die gewählt werden können. Die Auswahl wird dann zur „Lieblingsidee“ fokussiert. Satzanfänge wie „Ich will mich fühlen wie ...“ verbalisieren diese Idee und bauen sie zu einem Motto aus. Nun können im nächsten Schritt positive Konsequenzen vom Klienten abgeleitet werden. Und die Arbeit mit dem neuen Motto kann sich anschließen. Weber und Storch (2018, S. 397) nennen Beispiele:

- „Ich genieße mein dickes Bärenfell und strecke alle Viere von mir (Stressregulation)“
- „Ich bin der Kapitän, halte das Steuer fest in der Hand und segle zum Ziel (Masterarbeit schreiben)“
- „Ich bin der Gärtner – meine Pflanzen wachsen auch von allein (Delegieren von Arbeiten)“

<https://zrm.ch/zrm-online-tool-deutsch/>

Haltungsziele (Abschn. 5.1.3) stellen die Basis dar, um stimmige Handlungsziele zu entwickeln (Storch und Faude-Koivisto 2014). Rein kognitiv bestimmten Zielen fehlt dieser Tiefgang oft: „Für manche Menschen ist es im Nachhinein betrachtet geradezu ein Albtraum, wenn sie sich vorstellen, sie wären dort, wo sie vor zehn Jahren hinwollten“ (Eidenschink 2007, S. 22). Sie haben soeben gesehen, wie die Veränderung der Perspektive weg von den Handlungszielen hin zu den tieferen Haltungszielen eine viel grundlegendere Erarbeitung dessen ermöglicht, was Menschen bewegt. Später (Abschn. 13.7) werden Sie sehen, wie von dort aus auch eine schlüssige Entwicklung von Handlungszielen ermöglicht wird.

Dieser Ansatz an einem unbewussten Bedürfnis durch eine kreative Methodik integriert kognitive und emotionale Aspekte. Damit wird die Nähe zu Werten offenbar.

---

## 11.8 Werte und Kultur

Persönliche Werte beschreiben wünschenswerte Zustände, Ziele oder Verhaltensweisen, die Personen konstant verfolgen und damit ihrem Handeln eine Richtung geben. Sie lassen sich auf grundlegende Bedürfnisse zurückführen, sie haben aber keinen konkreten Inhalt – und liegen daher Motiven, die sich situationsspezifisch äußern, zugrunde. Werte als dauerhafte Ziele lassen sich somit auch von Persönlichkeitseigenschaften als dauerhaften Verhaltensdispositionen abgrenzen (Koch 2005). Es wird angenommen, dass Werte die Wahrnehmungsrichtung des Individuums fundamental organisieren.

Schwartz et al. (2012) bezeichnet jene Werte, welche die universalen Grundbedürfnisse der menschlichen Existenz (biologische Grundbedürfnisse, soziale Interaktion und Gruppenzugehörigkeit) als bewusst anzustrebendes Ziel ausdrücken, als „Grundwerte“. Er benennt 19 Gruppen, sog. Wertetypen, die zusammen ein kontinuierliches Wertesystem bilden: In einer Kreisstruktur liegen unvereinbare Werte einander gegenüber, sich ergänzende Werte nahe beieinander. Die 19 Gruppen werden *vier Dimensionen* zugeordnet:

- Offenheit für Neues vs. Bewahrung des Bestehenden
- Selbststärkung vs. Selbstüberwindung

Hogan et al. (2004) haben das *Werte- und Interessen-Inventar* (WII) als personalpsychologisches Instrument vorgelegt. WII besteht aus zehn Skalen mit jeweils 20 Items in Form von Feststellungen oder Behauptungen, der eine Person zustimmen kann (Box: [Werte- und Interessen-Inventar](#)).

#### Werte- und Interessen-Inventar (WII) (Hogan et al. 2004)

Das Instrument besteht aus zehn Skalen, mit dessen Hilfe das spezifische Werte-Profil einer Person beschreibbar wird:

- **Ästhetik:** Interesse an einem Lebensstil, der sich an gutem Geschmack orientiert und vom Interesse an Kreativem und Künstlerischen geprägt ist.
- **Anschluss/Geselligkeit:** Ein Lebensstil, der extravertiert ist und sich an zufriedenstellenden sozialen Beziehungen orientiert.
- **Altruismus:** Ein hilfsbereiter Lebensstil, der sich um das Wohlergehen anderer Personen und das Gemeinwohl sorgt.
- **Geschäft/Beruf:** Ein Lebensstil, der um geschäftliche Aktivität und Gewinn kreist.
- **Hedonismus:** Ein stark auf Vergnügen und Genuss ausgerichteter Lebensstil.
- **Macht:** Ein Lebensstil, der um Erfolg, Einfluss, Status, Konkurrenz und Kontrolle kreist.
- **Anerkennung:** Ein Lebensstil, der nach Ruhm und Ehre strebt, Aufmerksamkeit, Bestätigung und Lob sucht.
- **Wissenschaft:** Ein Lebensstil, in dem Neugier und Erkenntnis eine große Rolle spielen.
- **Sicherheit:** Ordnung und Planbarkeit stehen im Zentrum dieses Lebensstils.
- **Tradition:** Ein Lebensstil, in dem Geschichte und klassische Tugenden wichtig sind.

Selbstredend gibt es keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten. Die Bearbeitungsdauer beträgt ungefähr 20 Minuten. WII wurde an circa 2000 Personen normiert. Die Person erhält ein Profil als Ergebnis, welches im Coaching als Basis genutzt werden kann.

Schlieper-Damrich (2008) entwickelte – analog der aus der Persönlichkeitspsychologie bekannten lexikalischen Analyse und in Anlehnung an Viktor E. Frankl – einen Wertekatalog in Form eines Karteikastens. Die über 400 Werte wurden – ohne professionelle Clusteranalyse – acht Gruppen zugeordnet: Bindung, Trennung, Veränderung, Stabilität, Leistung, Ruhe, Macht, Freiheit. Der Autor beschreibt verschiedene methodische Varianten für den Einsatz im Coaching.

Werte drücken sich in *Einstellungen* bestimmten Objekten gegenüber aus, prägen den individuellen Lebensstil und auch die Organisationskultur. Wenn Menschen in Organisationen oder Kulturen nicht gut zurechtkommen (Abschn. 12.4.4), liegt es oft an der mangelnden Passung der individuellen Werte mit denen der Organisation (Box: [Organisationskultur](#)).

### Organisationskultur

Schein (2000) postuliert, dass Werte dem konkreten Verhalten – nur teilweise erfahrbar – zugrunde liegen. Von ihm stammt das – inzwischen recht bekannte *Drei-Ebenen-Modell* der Organisationskultur:

- *Sichtbar, aber interpretationsbedürftig* ist die Ebene der Artefakte, sozusagen die äußere Schale der Zwiebel. Hierzu gehören der Dress-Code einer Organisation, das Corporate Design, aber auch der Umgang mit Job-Titeln und konkretes Verhalten: Der Beobachter registriert bspw. häufig emotional geführte Kontroversen zwischen Mitgliedern des Managements.
- *Teils sichtbar, teils unbewusst* ist die Ebene der Werte; sie liegt unterhalb der Ebene der Artefakte. Hierbei handelt es sich um grundsätzliche Einstellungen in Bezug auf bspw. persönliche Verantwortung, Lösungsorientierung oder Teamwork. Solche unterschiedlichen Wertüberzeugungen können also begründen, warum sich das Managementteam immer wieder „in die Haare“ gerät.
- *Unsichtbar, meist unbewusst* ist die Ebene der Basisprämissen. Damit sind Überzeugungen gemeint, die das Menschenbild betreffen, Überzeugungen bezüglich Zugehörigkeit und Partizipation, Wahrheit oder Handlungsorientierung. Selbst wenn das Managementteam inzwischen festgestellt haben sollte, dass unterschiedliche Wertsysteme den Common Sense behindern, bleibt vielleicht noch völlig unklar, warum bestimmte Personen bestimmte Basisprämissen vertreten.

Eine Nähe dieses Modells zum sog. *Eisberg-Modell* (Ruch und Zimbardo 1974) ist unverkennbar: Was wir gewöhnlich – oder seinerzeit der Kapitän der „Titanic“ – sehen, ist nur die Spitze des Eisbergs; der größere Teil, so lehrt uns diese Metapher, liegt versteckt unter der Wasseroberfläche.

Inzwischen gibt es zahlreiche weitere Konzeptionen rund um dieses Kultur-Thema. Es sollen hier noch zwei Impulse gegeben werden:

- Die sog. *Sinus-Milieus* gruppieren Menschen, die sich in ihrer Lebensauffassung und Lebensweise ähneln. Hierzu wird Werteorientierung mit sozialer Schichtung gekreuzt und ergibt ein Modell mit zehn Milieus, das vom Sinus-Institut laufend validiert wird. Markenartikelhersteller wie Dienstleister und Medien greifen auf diese Zielgruppensegmentierung zurück. Auch im Coaching entfaltet es Relevanz (Böning 2013).
- Auf Basis der Daten der internationalen Langzeit-Studie *The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) Research Project* lassen sich Landkarten gesellschaftskultureller Nähe bzw. Distanz erstellen (Brodbeck 2006), die im interkulturellen Management hilfreich sein können.

Die individuelle Ausprägungen unterschiedlicher Werte und die sich daraus ergebenden kollektiven Kulturmuster sind für das Coaching von hoher Relevanz (Heinigk und Simeth 2014; Hanke und Boehnke 2018):

- Die gegenseitige Passung von Individuum und Unternehmen kann man mit den Konzepten *Gravitation* (Unternehmen ziehen passende Mitarbeiter an) und *Sozialisation* (Unternehmen erziehen passende Mitarbeiter) beschreiben (Nerding 2019). *Commitment* bezeichnet die kalkulative, affektive und normative Bindung von Mitarbeitern an die Organisation. Dieses Commitment kann bspw. aufgrund veränderter (politischer) Rahmenbedingungen oder geänderter unternehmensstrategischer Ausrichtung für den Einzelnen fraglich werden. Solchen Change-, Transition- oder Outplacement-Konstellationen (Hillmann 2006; Kaul 2013) sind prädestinierte Coaching-Anlässe (Abschn. 10.1).
- Die gegenseitige Passung von Individuum und Unternehmen spielt aber auch im *interkulturellen Management* eine herausragende Rolle. Der Auslandseinsatz eines Mitarbeiters, aber auch das *Diversity-Management* im Unternehmen insgesamt sind solche typischen Konstellationen (Clement und Clement 1999; Karboul 2009; Nazarkiewicz und Krämer 2012).

---

## 11.9 Zielorientierung versus Achtsamkeit?

Dass eine Fokussierung auf rationale Ziele oft zu einseitig ist und oft auch Zielkonflikte produziert, haben Sie in den vorausgegangenen Abschnitten, aber auch in den Ausführungen zum Thema Emotionsmanagement (Abschn. 11.2) feststellen können. Somit stellt sich die Frage, ob es nicht grundsätzlich wichtig ist, eine Balance im Leben zwischen der Zielorientierung und einem „Driften“ anzustreben – keine statische, sondern eine dynamische.

Wir haben schon mehrfach das Konzept Achtsamkeit angesprochen. Hier soll es nun vertieft werden (Box: [Das Konzept „Achtsamkeit“](#)). Weiss und Harrer (2010) kennzeichnen *vier essenzielle Komponenten* von Achtsamkeit:

- *Aufmerksamkeit/Gewahrsein*: Der Meditierende beobachtet – im Gegensatz zum Alltagsbewusstsein – rein rezeptiv, was im gegenwärtigen Moment geschieht, im Außen wie im Innen.
- *Präsenz*: Der Meditierende befindet sich im „Hier und Jetzt“. Damals oder Demnächst werden ausgeblendet.
- *Akzeptierende, nicht bewertende Zuwendung*: Geschehnisse, äußere wie innere, Gedanken und Gefühle, werden nicht bewertet, sondern so akzeptiert, wie sie sind. Handlungen werden unterlassen. Dies ist eine neutrale und offene Haltung; auch unangenehmes Erleben wird nicht vermieden.
- *Der innere Beobachter*: Die Lenkung der Aufmerksamkeit auf Aufmerksamkeitsprozesse könnte man Gewahrsam, eine Metaposition (der innere Beobachter) nennen. Dabei handelt es sich nicht um eine Dissoziation, sondern um eine teilhabende Distanz.

#### **Das Konzept „Achtsamkeit“**

Ein wichtiger Protagonist des Konzepts Achtsamkeit ist seit den 1970er-Jahren der US-amerikanische Arzt Jon Kabat-Zinn (2006a). Vereinfacht ausgedrückt hat er die buddhistische, mehr als 2000 Jahre alte Tradition seines religiösen Inhalts entkernt und als Meditationspraxis im Westen eingeführt und verbreitet. Er hat damit bspw. bei chronischen Schmerzpatienten enormen Erfolg gehabt. Inzwischen hat sein Konzept, das er Mindfulness-based Stress Reduction (MBSR) nennt, auch in der Psychotherapie enormen Widerhall gefunden. „Achtsamkeit ist jenes Gewahrsein, das entsteht, wenn sich die Aufmerksamkeit mit Absicht und ohne zu bewerten auf die Erfahrungen richtet, die sich von Moment zu Moment entfalten“ (Kabat-Zinn 2006b, S. 145; zitiert nach Weiss und Harrer 2010, S. 15).

Achtsamkeitspraxis kann man daher auch eine Geistesschulung nennen. Sie führt zu Gelassenheit; eine Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeit (Selbstmanagement) und Offenheit für neue Erfahrungen sind zumeist die Folge. „Wenn Verhaltenstherapeuten von der ‚dritten Welle‘ der Verhaltenstherapie sprechen, meinen sie damit eine ‚Lösung zweiter Ordnung‘ (...). Therapieziel ist nicht mehr, Gedanken und Gefühle zu verändern, sondern die Beziehung der Klienten zu ihren Gedanken und Gefühlen“ (Weiss und Harrer 2010, S. 17). Wie Passmore und Marianetti (2007) ausführen, basieren auch psychotherapeutische Ansätze wie die von Carl Rogers und Fritz Perls auf den Prinzipien von Achtsamkeit.

Etliche deutsche Krankenkassen erstatten ihren Versicherten die Teilnahme an Einführungskursen im Rahmen der Prävention. Zahlreiche Evaluationsstudien ergaben beachtliche Ergebnisse (Grossman et al. 2004; Anderssen-Reuster 2007). Auch im Coaching spielt Achtsamkeit seit vielen Jahren eine Rolle (Dietz und Dietz 2007; Mohr 2013; Bosch und Michel 2018).

Achtsamkeit steht in seiner breiten Öffnung für das „Hier und Jetzt“ dem fokussierten „Da und Dort“ der Zielorientierung diametral gegenüber. Es geht ihr nicht um eine Zukunftsorientierung, sondern um eine Gegenwartsorientierung. Während im Zielorientierungsmodus der Weg zum Ziel in den Blick genommen wird, ist der Mensch im Achtsamkeitsmodus der Überzeugung, dass „der Weg das Ziel ist“; und sich dabei eine Menge Gelegenheiten ergeben, die der Zielorientierte vielleicht gar nicht wahrnimmt. So findet man achtsam auch den Kontakt zu seinen Körperempfindungen und Emotionen (Schmidt 2016). Dies weist wieder den Weg zum Konzept *Embodiment*. Für den Zielorientierten zählt Schnelligkeit im Ankommen. Wer hingegen Umwege macht, so die Einstellung des Achtsamen ins Bild gesetzt, lernt dabei „die Landschaft“ kennen. Entweder/Oder forciert die Zielorientierung. Im Achtsamkeitsmodus erlebt man auch Sowohl-Als-Auch sowie Weder-Noch (Box: [Tetralemma](#)).

#### **Tetralemma**

Mit dem Konzept des Tetralemmas haben Varga von Khibéd und Sparrer (2003) ein schönes Beispiel vorgelegt, Entscheidungsverstrickungen unter einem neuen Blickwinkel zu betrachten. Durch dilemmatische Konstruktionen (di = gr.: zwei) geraten Menschen typischerweise in ausweglose Situationen: entweder/oder. Varga von Khibéd und Sparrer entleihen die Denkfigur des Tetralemmas (tetra = gr.: vier) der indischen Rechtsphilosophie. Diese postuliert, dass man mehrere Perspektiven auf Probleme entwickeln soll. Statt also lediglich zwei (*entweder/oder*) Perspektiven zu wählen, raten sie, zwei weitere hinzu zu nehmen: *sowohl als auch/weder noch*. So stehen dem Klienten – getreu dem Motto von Foersters: Vermehre die Möglichkeiten! – insgesamt vier Perspektiven zur Verfügung, sein Problem zu betrachten; und die Autoren ergänzen, man könne auch noch eine fünfte eröffnen ...

Fritzsche (2012) hat das Vorgehen der Entscheidungsklä rung mit dem Tetralemma in eine anschauliche Übung mit Bodenankern übersetzt und ausführlich erklärt. Hierbei spielt die Arbeit mit Embodiment eine zentrale Rolle.

Vielleicht besteht also die Kunst darin, Phasen der Zielorientierung und solche der Achtsamkeit zugunsten einer ausgewogenen, ganzheitlichen Lebensführung zu kombinieren im Sinne einer Dialektik (Webers 2008). Damit würden auch körperorientierte Übungssysteme aufgewertet, teilweise uralte Bewegungskünste wie *Yoga* (Iyengar 2006), *Tai Chi Chuan* (Engelhardt 1982), *Feldenkrais* (1968) oder auch *Focussing* (Kopp 2015). Diesen bewegungs- und körperorientierten Verfahren ist die Achtsamkeitsorientierung inhärent. Eine Verknüpfung mit der Körperpsychotherapie sowie der systemischen Coaching-Praxis liegt auf der Hand (Schmidt 2016; Aguilar-Raab 2017).

## Zusammenfassung

Die Beschäftigung mit der Zielsetzung im Coaching regt den Klienten zur intensiven Selbstreflexion an. Motivationale und emotionale Klärungen müssen erfolgen. Die Unterscheidung von Annäherungs- und Vermeidungszielen hilft, tragfähige Ziele zu benennen. Dabei sollen allerdings die Nachteile einer übertriebenen Zielorientierung nicht verschwiegen werden. Mit dem Konzept der Achtsamkeit ist in den letzten Jahren eine ergänzende Perspektive in den Blick geraten. Eine weitere liefert das Konzept des Embodiment. Die Reflexion von eigenen Wertorientierungen ist hilfreich, insgesamt eine Balance anzustreben.

---

## Literatur

- Aguilar-Raab, C. (2017). Systemische Aspekte der Achtsamkeit. Ein Synergieversuch. *Psychotherapie im Dialog*, 18(4), 83–88. <https://doi.org/10.1055/s-0043-118261>.
- Anderssen-Reuster, U. (Hrsg.). (2007). *Achtsamkeit in Psychotherapie und Psychosomatik. Haltung und Methode*. Stuttgart: Schattauer.
- Bandura, A. (1979). *Sozial-kognitive Lerntheorie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Binnewies, C., & Dormann, C. (2010). Emotionen und Coaching. *Coaching-Magazin*, 3(2), 46–50.
- Böhm, A. M., Mühlberger, C., & Jonas, E. (2018). Wachstums- und Sicherheitsorientierung im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 639–647). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9\\_98-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_98-1).
- Böning, U. (2013). Thesen zum milieuspezifischen Coaching. In R. Wegener, M. Loebbert & A. Fritze (Hrsg.), *Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Die Etablierung neuer Praxisfelder* (S. 87–100). Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-12140-2\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-12140-2_6).
- Bosch, C., & Michel, A. (2018). Achtsamkeit und Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 23–31). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9\\_2-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_2-1).
- Brauer, Y. (2005). Wie Zielvereinbarungen im Coaching helfen. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 12(1), 40–43.
- Brodbeck, F. C. (2006). Navigationshilfe für internationales Change Management. Erkenntnisse aus dem GLOBE Projekt. *Organisationsentwicklung*, 25(3), 16–31.
- Bucci, W. (2002). The referential process, consciousness, and the sense of self. *Psychoanalytic Inquiry*, 22(5), 766–793. <https://doi.org/10.1080/07351692209349017>.
- Clement, U., & Clement, U. (1999). Interkulturelles Coaching. In K. Götz (Hrsg.), *Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training* (S. 153–164). Mering: Hampf.
- Damásio, A. (1994). *Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*. München: List.
- Dietz, I., & Dietz, T. (2007). *Selbst in Führung. Achtsam die Innenwelt meistern. Wege zur Selbstführung in Coaching und Selbst-Coaching*. Paderborn: Junfermann.
- Dyllick, T. (2018). Turning Duty into Joy! Selbstregulation mit Motto-Zielen mit dem ZRM-Onlinetool. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 25(2), 161–168. <https://doi.org/10.1007/s11613-018-0543-7>.
- Eidenschink, K. (2007). Fehlentwicklungen im Coaching. Einige grundsätzliche Anmerkungen inmitten der Coachingephorie. *Profile*, 14, 20–30.

- Elliot, A. J., & Church, M. A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 218–232. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.1.218>.
- Engel, A. M., & Kuhl, J. (2018). Affekte und Handlungsregulation beim Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 33–40). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9\\_3-2](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_3-2).
- Engelhardt, U. (1982). *Theorie und Technik des Taiji Quan*. Schorndorf: WBV Biologisch-Medizinische Verlagsgesellschaft.
- Feldenkrais, M. (1968). *Bewusstheit durch Bewegung*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Fritzsche, D. (2012). Das Tetralemma – ein Tool für die Entscheidungsfindung. *Coaching-Magazin*, 5(3), 38–41.
- Geuter, U. (2015). Körpererleben und Selbsterleben. Grundlagen der Körperpsychotherapie. *Familiendynamik*, 40(2), 94–105.
- Grant, A. M. (2018). Ziele im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 667–678). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7\\_82](https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7_82).
- Grawe, K. (1998). *Psychologische Therapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Grawe, K. (2004). *Neuropsychotherapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. (2018). Motivation, Wille und Umsetzung im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 401–413). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9\\_73-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_73-1).
- Greif, S., & Rauen, C. (2018). Selbstreflexion im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 523–531). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9\\_61-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_61-1).
- Grosse Holtforth, M., Grawe, K., & Tamcan, Ö. (2004). *INK Inkongruenzfragebogen*. Göttingen: Hogrefe.
- Grossman, P., Niemann, L., Schmidt, S., & Walach, H. (2004). Mindfulness-based stress reduction and health benefits. A meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 57(1), 35–43. [https://doi.org/10.1016/S0022-3999\(03\)00573-7](https://doi.org/10.1016/S0022-3999(03)00573-7).
- Hanke, K., & Boehnke, K. (2018). Werte und ihre Bedeutung im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 657–665). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7\\_80](https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7_80).
- Heckhausen, H., & Gollwitzer, P. M. (1987). Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. *Motivation and Emotion*, 11(2), 101–120. <https://doi.org/10.1007/BF00992338>.
- Heinig, K., & Simeth, N. (2014). *Werte und Persönlichkeit – Eine Differenzierung der Konstrukte für den Coaching-Prozess* (Unveröffentlichte Bachelorarbeit). Köln: Hochschule Fresenius.
- Higgins, E. T. (2005). Value from regulatory fit. *Current Directions in Psychological Science*, 14(4), 209–213. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2005.00366.x>.
- Hillmann, J. (2006). Outplacement-Coaching bei Jobverlust. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 13(3), 251–269. <https://doi.org/10.1007/s11613-006-0034-0>.
- Hogan, J. C., Hogan, R. T., & Weinert, A. B. (2004). WII – Werte- und Interessen-Inventar. In W. Sarges & H. Wottawa (Hrsg.), *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren. Bd. 1: Personalpsychologische Instrumente* (2., überarb. u. erw. Aufl., S. 837–842). Lengerich: Pabst.
- Iyengar, B. K. S. (2006). *Iyengar-Yoga für Anfänger*. In *Eine Einführung in 30 klassische Übungen*. München: Dorling Kindersley.
- Kabat-Zinn, J. (2006a). *Gesund durch Meditation. Das große Buch der Selbstheilung*. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Kabat-Zinn, J. (2006b). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144–156.

- Karboul, A. (2009). Coaching im internationalen Kontext. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 16(3), 305–319. <https://doi.org/10.1007/s11613-009-0158-0>.
- Kaul, C. (2013). Onboarding: Coaching neuer Manager. *Coaching-Newsletter*, 13(10), 1–3.
- Koch, S. (2005). Werte und Wertewandel. In D. Frey, L. von Rosenstiel & C. Graf Hoyos (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (S. 401–406). Weinheim: Beltz.
- von Kopp, D. (2015). *Focussing. Die Sprache der Intuition*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Krause, F., & Storch, M. (2006). Ressourcenorientiert coachen mit dem Zürcher Ressourcen Modell – ZRM. *Psychologie in Österreich*, 26(1), 32–43.
- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit*. Göttingen: Hogrefe.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mohr, G. (2013). *Achtsamkeitscoaching Das Kunstwerk des Lebens gestalten. Mit vielen Übungen für die berufliche und persönliche Praxis*. Bergisch-Gladbach: EHP.
- Mühlberger, C., Büche, A., & Jonas, E. (2018). SMART oder MOTTO? Von der Hemmung in die Handlungsfähigkeit durch passende Zielformulierung. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 25(2), 147–160. <https://doi.org/10.1007/s11613-018-0546-4>.
- Nazarkiewicz, K., & Krämer, G. (2012). *Handbuch Interkulturelles Coaching. Konzepte, Methoden, Kompetenzen kulturreflexiver Begleitung*. Göttingen: V & R.
- Nerdinger, F. W. (2019). Gravitation und organisationale Sozialisation. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. vollst. überarb. Aufl., S. 81–94). Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_6).
- Niedermeier, S., Schaper, N., & Bender, E. (2018). Die emotionale Kompetenz von Coaches im Coachingprozess – Überprüfung und Erweiterung eines Kompetenzmodells mithilfe von Critical Incident Interviews. *Coaching | Theorie & Praxis*, 4(1), 83–99. <https://doi.org/10.1365/s40896-018-0026-z>.
- Passmore, J., & Marianetti, O. (2007). The role of mindfulness in coaching. *The Coaching Psychologist*, 3(3), 131–137.
- Ruch, F. L. & Zimbardo, P. G. (1974). *Lehrbuch der Psychologie. Eine Einführung für Studenten der Psychologie, Medizin und Pädagogik*. Berlin: Springer.
- Schein, E. (2000). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: Der Aufbau einer helfenden Beziehung* (3. Aufl.). Bergisch-Gladbach: EHP.
- Schlieper-Damrich, R. (2008). Lebenswerte. Ein Coaching-Tool zur Persönlichkeitsentwicklung und Lebensweggestaltung. *Coaching-Magazin*, 1(2), 28–34.
- Schmidt, S. (2016). Eine systemische Perspektive auf die Praxis der Achtsamkeit. *Kontext*, 47(4), 335–353.
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., Ramos, A., Verkasalo, M., Lönnqvist, J.-E., Demirutku, K., Dirilen-Gumus, O., & Konty, M. (2012). Refining the Theory of Basic Individual Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663–688. <https://doi.org/10.1037/a0029393>.
- Sell, C., Möller, H., & Benecke, C. (2017). Emotionsregulation und Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 143–151). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9\\_12-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_12-1).
- Storch, M. (2010). Motto-Ziele, S.M.A.R.T.-Ziele und Motivation. In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?* (2. akt. u. erw. Aufl., S. 183–205). Wiesbaden: VS.
- Storch, M., & Faude-Koivisto, T. (2014). Ressourcen aktivieren mit Mottozielen. In A. Ryba, D. Pauw, D. Ginati & S. Rietmann (Hrsg.), *Professionell coachen. Das Methodenbuch: Erfahrungswissen und Interventionstechniken von 50 Coachingexperten* (S. 334–347). Weinheim: Beltz.

- Storch, M., & Tschacher, W. (2014). *Embodied Communication. Kommunikation beginnt im Körper, nicht im Kopf*. Bern: Huber.
- Storch, M., & Weber, J. (2018). Embodiment und seine Bedeutung für das Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 125–133). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7_10).
- Strehlau, A. (2009). Life-Balance. *Coaching-Magazin*, 2(1), 17–21.
- Strehlau, A., & Kuhl, J. (2014). Der innere Dialog: Selbststeuerungskompetenz des Coachs. In A. Ryba, D. Pauw, D. Ginati & S. Rietmann (Hrsg.), *Professionell coachen. Das Methodenbuch: Erfahrungswissen und Interventionstechniken von 50 Coachingexperten* (S. 70–84). Weinheim: Beltz.
- Trager, B. (2008). *Selbstreflexionsprozesse im Coaching: Die Auswirkungen auf Klienten und deren Umfeld als Einflussfaktoren auf den Coaching-Erfolg*. Saarbrücken: VDM.
- Tschacher, W., & Storch, M. (2015). Embodiment und Kommunikation. Der Körper im Fokus von Beratung und Therapie. *Familiendynamik*, 40(2), 118–127.
- Varga von Kibéd, M., & Sparrer, I. (2003). *Ganz im Gegenteil*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Wastian, M., & Poetschki, J. (2016). Zielklärung und Zielerreichung im Coaching. Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung von Coaching-Prozessen. *Coaching. Theorie & Praxis*, 2(1), 21–31. <https://doi.org/10.1365/s40896-016-0011-3>.
- Weber, J., & Storch, M. (2018). Motivation und Zielbindung mit Motto-Zielen im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 391–399). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7\\_44](https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7_44).
- Webers, T. (2008). Achtsamkeit als Kernkompetenz. *Personalführung*, 41(4), 86–87.
- Wechsler, T., & Schütz, A. (2018). Selbstkonzepte, Selbstdiskrepanzen und ihre Bedeutung im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 513–521). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7\\_87](https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7_87).
- Weiss, H., & Harrer, M. E. (2010). Achtsamkeit in der Psychotherapie. Verändern durch „Nicht-Verändern-Wollen“ – ein Paradigmenwechsel? *Psychotherapeutenjournal*, 9(1), 14–24.
- Wiese, B. S. (2008). Selbstmanagement im Arbeits- und Berufsleben. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 7(4), 153–169. <https://doi.org/10.1026/1617-6391.7.4.153>.



## Schlüsselwörter

Diagnostik · Führung · Hypothesen · Innovation · Kreativität · Organisationskultur · Problem · Rollenklärung · Strategie · Veränderungsmanagement

- **Überblick** Die vornehmliche Aufgabe des Coachs im systemischen Verständnis ist es nicht, eine Diagnose zu stellen und anschließend die entsprechende Intervention zu planen. Auch Diagnostik ist als Koproduktion zu verstehen – und damit ist der Übergang zwischen Diagnostik und Intervention fließend. Das Arbeiten mit Hypothesen dient dazu, Muster zu explorieren, zu verstören und die Handlungsmöglichkeiten der Klienten u. a. durch Perspektivenwechsel zu erweitern. Gleichwohl sind im Business-Kontext inhaltlich Themen relevant, die der Coach beherrschen muss, will er den Klienten hilfreich begleiten.

## Lernziele

- Sie können das systemische Verständnis der Begriffe Diagnose, Problem und Hypothese darlegen.
- Sie können erläutern, mit welchen unterschiedlichen konzeptionellen Ansätze sich Verengungen in der Perspektive und im Handlungsspektrum erklären lassen.
- Sie können beschreiben, welche Rollen Kreativität und Innovation im Coaching einnehmen.
- Sie können argumentieren, warum Coaches Konzepte wie Führung, Organisationskultur und Strategie verstehen müssen.

## 12.1 Der Begriff „Diagnose“

Mit dem Begriff Diagnose zu operieren, wird im systemischen Feld eher gemieden. Denn der Diagnostiker positioniert sich klassischerweise als Experte gegenüber seinem Klienten und argumentiert kausal, bspw. mit dem Störungsbegriff. Aus dem Klienten wird damit ein Patient, dem – bspw. auf der Basis der *Internationalen statistischen Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme* (ICD) – geholfen werden muss. Damit hätten wir Coaching verlassen und wir befänden uns im Bereich der Psychotherapie. Nichtsdestotrotz werden wir im Coaching mit solchen kausalen Diagnosen – oft auch in Form von „Laiendiagnosen“ aus den Reihen der betrieblichen Auftraggeber – immer wieder konfrontiert (Abschn. 15.2.1).

Wenn sich systemische Coaches von einer kausalen Diagnostik distanzieren, setzen sie sich damit von einer linearen, einseitigen Sicht auf die Klienten und das Interaktionsgeschehen ab. Die systemische Kritik am klassischen Diagnosebegriff folgt damit einem emanzipatorischen Impetus – der an sich nicht neu ist, denn schon Rogers (1961) argumentierte ähnlich.

Ludewig konstatiert, „dass der Versuch, eine (Psycho-)Diagnostik systemisch zu begründen, dem Wunsch entspringt, trotz Annahme der Relativität systemischen Denkens dennoch Gewissheit zu erlangen. Denn bei einer Diagnostik kann es um nichts anderes gehen als um die Erfassung von etwas ‚da draussen‘, das vom Beobachter unabhängig existiert“ (Ludewig 1987, S. 171).

Das griechische Wort „diagnoskein“ meint erkennen und unterscheiden. Auch der kritisch am Konstruktivismus geschulte Beobachter wird genau dieses immer wieder zu tun: Muster, Situationen und so weiter erkennen und Inhalt und Form, ein Etwas und dessen Kontext, unterscheiden. Diese Denkfigur kann man von Platon über Kant bis zu den Hermeneutikern des 20. Jahrhunderts und weiterverfolgen (Pörksen 2011). In den Worten Batesons: „Informationen bestehen aus Unterschieden, die einen Unterschied machen“ (Bateson 1981, S. 123). Levold formuliert lakonisch: „Man kann nicht nicht diagnostizieren“ (Levold 2014, S. 132).

Wenn nun systemisch denkende Coaches von Diagnose sprechen, verstehen sie dies „als eine *hypothetisch* bleibende Beschreibung sozialer Wirklichkeiten“ (Ritscher 2011, S. 7; Hervorhebung im Original). Denn Coach und Klient sind beide selbstorganisierende Beobachter, die sich im Modus der Sprache bewegen, ihre eigene Perspektivität und Kontextualität mitbringen, zugleich erzeugen und zudem ihre Komplexität immer nur partiell vermitteln können. Es gibt keinen archimedischen Punkt außerhalb unserer sozialen Welt, wir sind alle bloß „Teil der Welt“ (Bröcker und Foerster 2002). Diagnostische Informationen können in diesem Verständnis nicht objektiv sein; und Diagnostik muss prozessual verstanden werden (Cierpka 1996). Der Prozess der Interaktion von Coach und Klient erzeugt folglich ein Beobachtungssystem, in dem das Gespräch koproduktiv spiraling zirkuliert: *sowohl Diagnose, als auch Intervention*.

Diagnose im systemischen Sinne setzt sich damit von Vorstellungen einer notwendigen *Eingangsdagnostik* ([Case Study: Kasseler Coaching Inventar](#)) ab und fokussiert als *Prozessdiagnostik* ([Exkurs: Prominente systemische Statements zum Thema Diagnostik](#)) auf

- Muster und Musterwechsel,
- Perspektiven- und Kontextwechsel,
- Komplexitätsaufbau und Metaebene.

Das Ziel diagnostischen Bemühens ist, um mit von Foerster zu sprechen: „Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird!“ (Foerster 2003, S. 303).

#### **Case Study: Kasseler Coaching Inventar (Möller und Kotte 2013, S. 338–345)**

1. *Coaching-Hintergrund*: Name; Alter; Kunde wurde empfohlen durch; Coaching-Anlass; Zeitpunkt der Anfrage; Eigene bisherige Lösungsversuche; Vorerfahrungen mit Coaching; Coaching-Ziel(e)
2. *Berufsbiografie und organisationale Einbettung*: Professioneller Werdegang und berufliche Stationen; Welche berufliche Funktion und welche beruflichen Aufgaben hat der Klient aktuell inne?; Organisationstyp; Team- und Organisationsklima
3. *Kurzbiografie*: Beruf des Vaters; Beruf der Mutter; Stellung in der Geschwisterreihe; Genogramm; Bedeutsame Lebensereignisse; Aktuelle Lebenssituation; Biophysisches System; Motivationsmuster, Normen und Werte, Stärken und Schwächen des Klienten; Lebensträume, Lebensziele
4. *Interaktionsdiagnostik*: Erster Eindruck – Wie wirkt der Klient auf mich? Wie gestaltet der Klient den Kontakt zu mir? Gegenübertragung; Einstellungen und Erwartungen an das Coaching
5. *Checkliste Managementaufgaben*

#### **Exkurs: Prominente systemische Statements zum Thema Diagnostik**

Dr. Walter Schwertl: „Nicht die Person A oder B, sondern *die Interaktionen rücken in den Blickpunkt des Interesses*“ (Schwertl 2016, S. 147 – Hervorhebung im Original).

Dr. Gunter Schmidt: „Ich glaube nicht an Diagnosen. (...) Eine Diagnose ist ein Mittel zum Zweck, die die Gefahr mit sich bringt, so wie sie üblicherweise gemacht wird, etwas festzuschreiben. Ich bin aber an dynamischen Prozessen interessiert. (...) Deshalb bemühe ich mich ständig, Diagnosen zu verflüssigen“ (Schmid und Schmidt 2016).

Prof. Dr. Fritz Simon: „Ich verwende Diagnosen eigentlich überwiegend, um Leute zu beschimpfen“ (Simon 2017).

## 12.2 Was „ist“ ein „Problem“?

Ein Sachverhalt – bspw. eine Kündigung – ist kein Problem per se, sondern muss erst zu einem Problem erklärt werden. Vielleicht ist es für einen bestimmten Menschen gar kein Problem, sondern eine Befreiung. Folglich gibt es keine objektiven Probleme, die für alle Menschen die gleiche Bedeutung hätten. Während sich der eine Studierende freut, die Prüfung bestanden zu haben, ist der andere enttäuscht, weil er nicht mit einer Eins vor dem Komma bewertet wurde. Perspektivität und Kontextualität spielen daher in der Diagnostik definitiv eine Rolle.

Ein Problem ist eine Beschreibung von „etwas, das von jemandem einerseits als unerwünschter und veränderungsbedürftiger Zustand angesehen wird, andererseits aber auch als prinzipiell veränderbar“ (Schlippe und Schweitzer 2009, S. 31). Sonst wäre es eine Restriktion, die man bedauern mag, aber hinnehmen muss. Probleme hat man im sozialen Kontext. Es ist der Mitarbeiter, der nicht so *funktioniert*, wie man das möchte. Der Vorgesetzte, der einem scheinbar das Leben schwer macht, oder der Kunde, der unzufrieden ist. Und manche Menschen haben Probleme damit, dass andere keine haben.

Wenn Probleme also keine objektiven Tatsachen sind, dann sind sie Muster in der Kommunikation. Sie entstehen in der Kommunikation, werden dort aufrechterhalten oder aufgelöst. Daher kann man umgekehrt sagen: „Ein Problem ‚erschafft‘ ein Problemsystem“ (Schlippe und Schweitzer 2009, S. 30). Es benötigt Menschen, die sagen, dass da etwas nicht in Ordnung ist, um *ein problemdeterminiertes Kommunikationssystem* entstehen zu lassen. Oder im Bild gesprochen: Dem Sack Reis, der irgendwo auf der Welt vom Wagen fällt, und unter die Räder kommt, ist dieses Ereignis egal, dem Familienvater, der ihn als Winterration nach Hause schaffen wollte, nicht.

Probleme sind somit erklärungsbedürftig. Dies vollzieht sich in der Kommunikation durch die Mitglieder eines solchen Problemsystems. Man teilt ein Problem, nimmt Anteil. Menschen, die Anteil nehmen, suchen, finden und verhandeln *Erklärungen* für das Problem. Diese müssen einerseits plausibel sein, sonst überleben die Erklärungen nicht. Sie dürfen andererseits aber keinen Ausweg bieten, sonst hat man schließlich eine Lösung (Schicksal, individuelles Merkmal, Schuld oder Hilflosigkeit), aber kein Problem mehr.

Probleme werden sozial konstruiert. Sie werden entdeckt. Diese Feststellung soll Problematisches nicht mit einem Federstreich vom Tisch fegen, so als ob dies nur Einbildung sei. Insofern ist auch der in systemischen Kreisen oft zitierte Spruch, „Es gibt keine Probleme, nur Lösungen“, missverständlich, wenn damit bestritten werden soll, dass es prinzipiell Probleme geben kann.

Eine nützlichere Lesart unterstreicht, dass Probleme Lösungen sind, die für die soziale Gruppe, die sie kommuniziert, nicht (optimal) funktionieren (Watzlawick et al. 1974). Damit wird unterstellt, dass es vermutlich *andere, bessere Lösungen* geben kann. Schulz von Thun (1981) kolportiert das Beispiel eines ewig streitenden Paares als komplementäre Beziehung: „Weil sie immer meckert, gehe ich weg“, sagt er. „Weil er immer weg geht, meckere ich“, sagt sie. Man muss daher nicht unbedingt das System Paar verändern (Trennung), die Veränderung der Kommunikation des Systems kann das Problem – oder *die Problemtrance*, wie das Schmidt (2005a) nennt – verändern oder auflösen. Es gilt deshalb,

Unterschiede, die neue Problemsichten generieren, herauszuarbeiten – durch Reflexion. Diese Unterschiede können in der Definition, in der Perspektive, in der Erklärung, in der Lösungsidee, in der Prognose gemacht werden (Schlippe und Schweitzer 2009). Im systemischen Coaching wird deshalb mit Hypothesen gearbeitet.

## 12.3 Hypothesen

Im Selbstverständnis wissenschaftlicher Psychologie herrscht ohne Hypothese absolutes Interventionsverbot. Wenn in der Nachfolge von Popper (Kritischer Rationalismus) zwar nicht mehr an einer Objektivität (Positivismus) festgehalten wird, gilt hier doch immerhin ein striktes Kausalitätsdenken insofern, als Modelle (Hypothesen) erstellt werden, die so lange gelten, bis sie falsifiziert werden. Eine Aussage ohne Modellhintergrund ist schlicht unwissenschaftlich – und damit unbegründet und willkürlich.

Systemisches Denken unterscheidet sich von Schulen wie der Psychoanalyse oder dem Behaviorismus insbesondere in der Abkehr vom Kausalitätsdenken. „Der Wert einer Hypothese liegt hier in der Frage, ob sie nützlich ist“ (Schlippe und Schweitzer 1996, S. 117). *Der Zweck des Hypothesierens im systemischen Coaching* ist, das Problem stabilisierende System mithilfe geeigneter Interventionen so zu stören (Perturbation), dass sich neue Muster etablieren können. Hypothesen sind daher doppelt funktional (Schlippe und Schweitzer 1996; Fischer et al. 2006):

- **Aufmerksamkeit:** Sie lenken den Fokus auf neue Muster; eine Aktivierung kann erfolgen.
- **Orientierung:** Sie sortieren Verhaltens-, Erlebens- und Denkmuster; Navigieren wird möglich.

Es ist Aufgabe des Coachs, alternative Sichtweisen einzuführen, um den Beteiligten in *die Metaposition* gegenüber den eigenen Denk- und Verhaltensweisen zu bringen. Damit wird Vieldeutigkeit und Wahlmöglichkeit in die Kommunikation eingeführt. Fischer et al. (2006) benennen *drei Hauptfragen zur Generierung von Hypothesen*:

- Was ist die Funktion des Problems für den Klienten?
- Welche intentionalen und/oder kausalen Hypothesen äußern die Klienten?
- Wie stark ist die Motivation zur Veränderung der Klienten ausgeprägt?

Sie unterscheiden *drei Arten von Hypothesen*, wobei sie kausale und intentionale Hypothesen für weniger hilfreich erachten:

- **Kausale Hypothesen.** Bei kausalen Hypothesen geht es um das „Weil“. Diese Argumentationsfigur ist uralte. Sie dreht sich um Schuld und Verantwortung – und damit um die Vergangenheit. Gegenseitige Schuldzuweisungen können einen hermetischen kommunikativen Zirkelschluss generieren: Das o. g. Beispiel von Schulz von Thun ist dafür

ein schöner Beleg. Solche Spiele kann man endlos spielen – findet aber keinen Ausweg: Immer sind die anderen schuld, der Chef, die Freizeitaktivitäten reklamierende Familie, der irrationale Markt, die schlechten Zeiten. – *Hauptsache: Man selbst ist natürlich niemals schuld.* Man hat ja nur reagiert ... Klienten lieben solche Hypothesen!

- **Intentionale Hypothesen.** Bei dieser Kategorie geht es um das „Wozu“. Meine Absichten, Motive, Zwecke und Wirkungen beziehen sich auf die Zukunft. Der Zweck heiligt in manchen Augen gar viele Mittel. Ich habe es ja nur gut gemeint: Meine Kinder sollen es einmal besser haben wie ich! Das höhere Wohl des Unternehmens rechtfertigt auch kleine Opfer wie Entlassungen auf unterer Ebene oder das Verteilen von Bakschisch; wo gehobelt wird, da fallen auch Späne. – *Hauptsache: Gute Absichten adeln und rechtfertigen.* Klienten lieben auch solche Hypothesen!
- **Funktionale Hypothesen.** Bei diesen Hypothesen geht es um das „Wie“. Der Vorteil dieser Art von Hypothesen ist, dass Schuld oder Absicht nicht exploriert werden müssen. Stattdessen begibt man sich auf die Metaebene und schaut sich an, wie das kommunikative System als Ganzes – auch aufgrund von individuellen kausalen und intentionalen Hypothesen – funktioniert. Wenn dies gelingt, kann der Teufelskreis unterbrochen werden und die Beteiligten erleben sich zugleich als Opfer und Täter. Sie erkennen die Funktion ihrer ursprünglichen Argumentationsfiguren: in der Regel den Selbstschutz. Persönliche Betroffenheit, Scham – aber auch eine Befreiung sind die Folgen, wenn die Beteiligten erkennen, welche Rolle sie selbst im gemeinsamen Spiel gespielt haben. Funktionale Hypothesen sind daher wertvoll im Coaching, weil sie neue Einsichten generieren können.

Mit Hypothesen als Leitideen steuert der Coach für seinen Teil das Gespräch. Daher müssen diese anschlussfähig formuliert werden, damit der Klient sich darauf einlassen kann. Andersen (1994) hat diesbezüglich die Formulierung „*angemessen ungewöhnlich*“ geprägt: Es sollen Unterschiede zum Bekannten gemacht werden, ohne den Klienten zu überfordern oder zu schocken, so dass er abschaltet oder aussteigt (Kriz 2017). Hilfreich sind daher eher Fragen als Statements. Generell sind Hypothesen nützlich, wenn die aus ihnen abgeleiteten Fragen das Problemsystem so stören (Perturbation), dass es neue Lösungen kreieren kann. *Daher sind mehrere Hypothesen besser als eine oder wenige*, weil damit Komplexität aufgebaut wird – und somit die Wahlmöglichkeiten für den Klienten erweitert werden.

Die Formulierung von Hypothesen ermöglicht das Navigieren. Es wird möglich, maßgeschneiderte Kommunikationsangebote (Kap. 9) zu machen. Durch geeignete Gesprächsführung können bspw. Ursachenzuschreibungen (Attributionen) und Unterstellungen infrage gestellt werden. Auf diese Weise kann man das Gegenteil von „gut gemeint“ (intentionale Hypothese) herausarbeiten. Oder Ursachenzuschreibungen (kausale Hypothesen) kann man im Gedankenexperiment einmal umkehren, indem man „gute Gründe“ und positive Konnotationen für „schlechtes Handeln“ vermutet oder unterstellt und „Weil“ infrage stellt ([Case Study: Beispiele für die Arbeit mit Hypothesen](#)).

**Case Study: Beispiele für die Arbeit mit Hypothesen**

Der Klient äußert den Verdacht, sein Chef hätte ihn „auf dem Kieker“, weil er ihm andauernd über die Schulter schaue, kritisiere, fertig mache – er habe schon Albträume!

Die Umkehrung des Coachs: Vielleicht will er Sie nicht fertig machen. Was wäre, wenn Ihr Chef in hohem Grad an Ihrer Entwicklung interessiert wäre, er Ihr Potenzial sieht und Sie fördern möchte? Wie wäre es, wenn Sie das einmal morgen testen würden? Gehen Sie doch mal mit dieser neuen Hypothese an die Arbeit. Bedanken Sie sich bei Ihrem Chef nachdrücklich für seine Unterstützung. Und schauen Sie, was sich dann ereignet ... Berichten Sie mir beim nächsten Treffen!

Analog könnte man mit der Führungskraft arbeiten: Ihr Mitarbeiter „bockt“, sagen Sie. Als Führungskraft meinen Sie es ja nur gut, wollen ihn fördern, das ist zweifellos ehrenhaft. Aber was wäre, wenn er Ihre Fürsorge als Gängelei empfinden würde? Könnten Sie etwas anderes tun, um Ihrer Fürsorge Ausdruck zu verleihen, ohne in Gefahr zu laufen, missverstanden zu werden? Versuchen Sie doch einmal diese neue Umgangsweise morgen mit ihm und schauen Sie, was sich dann ereignet ... Berichten Sie mir beim nächsten Treffen!

---

## 12.4 Veränderungsmanagement

Bislang haben wir sehr auf die individuellen Probleme von Personen geschaut (Emotionen, Motivation, Ziele und Werte). Coaching-Anliegen sind oft auch sachlicher, organisatorischer Art (Bickerich und Michel 2018). Klienten möchten bspw.

- die eigene Arbeitsweise
- die Zusammenarbeit mit Kollegen
- die Positionierung im Markt
- die Strategie ihres Geschäfts

reflektieren und ggf. verändern. Coaches könnten nun mit Blick auf das sog. *Funktionspendel* geneigt sein, solche Anliegen abzuweisen. Mit einer reflektierten Haltung (Abschn. 5.1) ist eine Arbeit an solchen Themen nicht nur möglich – sondern gleichwohl sinnvoll (Abschn. 7.3.1). Auch wenn die sachlichen Anteile hier stärker in den Vordergrund treten, können die Klienten sich als Person selbstverständlich nicht ausklammern. Beide Aspekte sind miteinander verschränkt. Daher sind solche Anliegen definitiv Coaching-Anliegen (Schreyögg 2015).

Wenn Coaches sich einen solchen Auftrag zutrauen, wird die entsprechende Kompetenz (Abschn. 10.2) vorausgesetzt. Es lassen sich zahlreiche Themen aufführen, die in der Business-Welt relevant sind. Wir fokussieren im Weiteren auf die „großen“ Themen des

Veränderungsmanagements. Weitere Themen lauten (Auswahl): Diversity, Familienunternehmen, Gender, Karriereplanung, Konflikte, Macht und Mikropolitik, Mergers & Acquisitions, Mobbing, (Re-)Organisation, Rollen, Zusammenarbeit. Hintergrundliteratur zu diesen Stichworten findet sich u. a. im *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (Greif et al. 2018).

### 12.4.1 Von der Schwerkraft, Sackgassen und Holzwegen

Wie ist es möglich, dass sich erfolgreiche Organisationen in eine Sackgasse manövrieren? Dass sie neue Ideen abprallen lassen? Oder erfolgreiche Führungskräfte das Gefühl haben, im Kreis zu laufen, den Wald vor lauter Bäumen nicht zu sehen? Sie haben schon die Argumentationslinie der Systemtheorie (Kap. 3) kennen gelernt sowie diverse psychologische Konzepte Revue passieren lassen, die dieses Denken stützen. An dieser Stelle wollen wir einige weitere Konzepte betrachten. Damit verbreitert sich der Resonanzraum für Klienten und Coaches. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit können bspw. folgende Konzepte die *Anschlussfähigkeit an den Business-Kontext* steigern:

- Change Blindness
- Feldabhängigkeit
- Organisationale Pfadabhängigkeit
- Heuristiken
- Group Think

**Change Blindness** Hiermit wird ein Phänomen der visuellen Wahrnehmung angesprochen, bei dem teilweise große Änderungen in einer visuellen Szenerie vom Betrachter nicht wahrgenommen werden. Diese Blindheit für Veränderung hängt stark mit der *Ausrichtung der Aufmerksamkeit* zusammen. Dinge, die nicht mit Aufmerksamkeit bedacht werden, können nicht wahrgenommen werden. Ein Beispiel für diesen Effekt liefert das – inzwischen berühmte – Video *The invisible gorilla* (Simons und Cabris 1999). Die Betrachter werden angehalten, die Basketballpässe in einer Gruppe zu zählen, und bemerken i. d. R. nicht, dass sich durch die Gruppe eine weitere, als Gorilla verkleidete Person bewegt. Die Forschergruppe veröffentlichte zahlreiche weitere Videos, die diesen Effekt illustrieren. So auch eine Gesprächsszene, in der sich permanent nicht nur Artefakte (Utensilien auf dem Tisch, Kleidung der Personen) verändern, sondern sogar die Personen selbst ausgetauscht werden – ohne dass es der uneingeweihte Beobachter (sogleich) bemerkt. Dieser Effekt ist eine schöne Metapher, die Klienten auf eine wenig aufdringliche Art animieren kann, einmal Wahrnehmungsexperimente zu machen, die eine Musteränderung (Abschn. 4.1) zur Folge haben können.

**Feld(un)abhängigkeit** Eine typische Knobelaufgabe lautet, man solle mit vier Bleistiftstrichen ohne abzusetzen neun Punkte verbinden, die in drei Zeilen à drei Punkten (Gitter)

dargeboten werden. „Um diese Aufgabe zu bewältigen, muss man sich vom Rahmen lösen, der (vermeintlich) durch die Gestalt der Figur gezogen ist. Die Aufgabe ist nur dadurch zu lösen, dass man diesen Rahmen verlässt und die Verbindungslinien über die gegebene Figur hinauszieht“ (Schuler und Görlich 2007, S. 63). Im aktuellen Sprachgebrauch wird dies „Thinking outside the box“ genannt. Im Coaching kann experimentell der Frage nachgegangen werden: Was sehe ich nicht? Was könnte ich sehen, wenn ich meine Perspektive (Abschn. 4.2) ändere?

**Organisationale Pfadabhängigkeit** Warum schreiben wir nach über 100 Jahren immer noch mit der QWERTY-Tastatur (David 1985)? QWERTY (auf der deutschen Tastatur: QWERTZ) stammt aus den Anfangszeiten der Schreibmaschine im Jahre 1873: Man wollte eine Buchstabenanordnung, bei der die Wahrscheinlichkeit einer Verhakung der Typenhebel einer mechanischen Schreibmaschine gering ist. Heute schreibt praktisch niemand mehr auf einer mechanischen Schreibmaschine. Der Grund ist also weggefallen, aber QWERTY gibt es immer noch. Weil QWERTY *Standard* ist. „Befindet sich eine Organisation auf einem Pfad, der nur noch mit sehr großen Anstrengungen verlassen werden kann, spricht man von Pfadabhängigkeit“ (Schreyögg 2013, S. 21). *Der sog. Netzefekt*: Der Nutzen einer Entscheidung steigt in dem Maße, in dem die Anzahl der Nutzer zunimmt (kleine Ereignisse und positive Rückkoppelung produziert gravierende Folgen). Ab einer „critical juncture“ ist die Lösung nur schwer wieder zu verlassen (man nennt es auch: „Lock-in“ oder Kompetenzfalle). Auch zu diesem Effekt lassen sich zahlreiche weitere Beispiele finden: Das VHS-Video-Format, das sich in den 1980er-Jahren gegen bessere andere Standards durchgesetzt hat. Heute wäre der Messenger WhatsApp zu nennen, der den Markt dominiert und Unwillige ins soziale Abseits verbannt. „Allgemein formuliert beschreibt die Pfadabhängigkeitstheorie die Verengung des Handlungsspielraumes im Zeitablauf“ (Schreyögg 2013, S. 22). Alte Erfolgsmuster werden tendenziell zu *Best Practices* stilisiert. Neue Entwicklungen werden verschlafen – oder bewusst gelehnt. So wird dem deutschen Kaiser Wilhelm II. (vermutlich fälschlicherweise) dieses Zitat zugeschrieben: „Ich glaube an das Pferd. Das Automobil ist eine vorübergehende Erscheinung“. Als Belege für dieses „Lock-in“ werden auch die Schicksale diverser Unternehmen angeführt: Nokia, Kodak, Quelle, die „den Schuss nicht gehört haben“ und überlang an ihren technologischen Lösungen festgehalten haben – bis es dann zu spät war. Da die Erträge explorativen (erkundenden) Lernens immer unsicher sind, wird die Neugierde gezügelt und stattdessen das Bestehende ausgebeutet (Exploitation), wie schon March (1991) konstatierte. Christensen (1996) nennt dieses Phänomen *Innovator's Dilemma* und beschreibt, wie Neues durch *Disruption* entsteht. Auch dieses Konzept kann Klienten ermutigen, Musterentstehungen (Abschn. 4.1) zu reflektieren und Strategien der Veränderung zu planen.

**Heuristiken** Wenn Menschen Entscheidungen treffen, ist Rationalität eher die Ausnahme. Für diese Erkenntnis bekam Daniel Kahneman 2002 den Wirtschaftsnobelpreis. Wichtige Informationen werden häufig vernachlässigt, stattdessen bedient man

sich mentaler Faustregeln, sog. Heuristiken. Das erlaubt ein schnelles und einfaches Reagieren (manche bezeichnen dies als Bauchgefühl). Allerdings birgt dieser Modus das Risiko des (systematischen) Irrtums. Die *Verfügbarkeitsheuristik* schätzt Wahrscheinlichkeiten danach ein, wie leicht entsprechende Informationen aus dem Gedächtnis abgerufen werden können. Diese „Geläufigkeit“ von Informationen muss jedoch nicht mit einem tatsächlichen Auftreten identisch sein. Es kann sich schlicht um ein Stereotyp handeln oder um ein medial gehyptes Thema. Der Handel hat sich diese „Denkfaulheit“ in der Preisgestaltung (Ankereffekte: 1,99 statt 2,00 €) längst zunutze gemacht. Die *Repräsentationsheuristik* beurteilt Sachverhalte danach, wie typisch sie sind. Personen, Dinge, Handlungen, Gruppen oder Ergebnisse werden als repräsentative Vertreter einer Kategorie eingeordnet. Es wird tendenziell von Einzelfällen auf die Regel (Glückssträhne) generalisiert. Und umgekehrt werden Attribute der Gruppe/Region auf das Individuum projiziert (Der typische Deutsche). Die Sensibilität für solche starken Komplexitätsreduktionsprozesse (Abschn. 4.3) zu wecken und den Blick für die Metaebene zu schulen, kann im Coaching eine sinnvolle Aufgabe werden.

**Group Think** Gruppendenken entsteht, wenn das Zusammengehörigkeitsgefühl so stark ist, dass der Konsens wichtiger wird als das Ergebnis der gemeinsamen Arbeit. Abweichende Meinungen werden ignoriert, abgekanzelt oder sogar bekämpft – wie bspw. beim Unglück der Raumfähre Challenger (1986). Ein starker Konformitätsdruck (group think) führt zur Ausgrenzung von Skeptikern und zur Selbstzensur. Es entsteht eine Illusion der Unanfechtbarkeit, gemeinsam fühlt man sich stark und agiert riskanter als eine einzelne Person (risky shift).

### 12.4.2 Innovationsgenerierung

Routinen, Wissen und Best Practice ... Veränderungen machen Arbeit, kosten Energie, produzieren Unruhe und säen Streit – denn das Bessere ist der Feind des Guten! Daher hat sich die Psychologie schon länger mit den Themen Kreativität und Innovationsgenerierung beschäftigt.

**Kreativität** Es fehlt bislang eine kohärente Theorie (Holm-Hadulla et al. 2012). Schuler und Görlich (2007) konstatieren einen erheblichen empirischen Zusammenhang zwischen Kreativität und allgemeiner Intelligenz. Nach Guilford ist zwischen *konvergentem* (zielgerichteten) und *divergentem* (assoziativen) Denken zu unterscheiden. Während Letzteres als *die* kreative Quelle betrachtet wird, wird im kreativen Prozess beides benötigt (Wechselspiel von Öffnen und Schließen). Kreativität wird oft unkritisch verherrlicht. Doch neben Intelligenz und Persönlichkeit (insb. die Big-5-Dimensionen: „Offenheit“ und „Gewissenhaftigkeit“) entscheiden weitere Aspekte darüber,

ob Innovationen wahrscheinlich werden. Im *Komponentenmodell der Kreativität* von Amabile (1996) wird neben den genannten Aspekten *Methodenwissen* als weitere kreativitätsrelevante Fähigkeit betont. Hinzukommen müssen die Komponenten *Motivation* (insb. intrinsische) und *Kontextwissen*. „Domänenspezifisches Wissen scheint (...) eine notwendige Voraussetzung kreativen Handelns zu sein, allerdings muss dieses Wissen flexibel nutzbar sein, sonst behindert es den kreativen Prozess“ (Maier et al. 2007, S. 824).

**Innovationsgenerierung** Kreativität allein ist für die Umsetzung in Innovationen nicht ausreichend. Schuler und Görlich führen eine ganze Liste weiterer Kompetenzen auf (Box: [Erforderliche ergänzende Eigenschaften zur Umsetzung von Ideen in Innovationen](#)). Damit weitet sich der Blick. Kreativitätstrainings werden von der Wissenschaft als überflüssig betrachtet (Schuler und Görlich 2007). Intelligenz und Persönlichkeit sind eben weitgehend stabile Konstrukte. Sinnvoll ist es allerdings, kreativitätsförderliche Arbeitstechniken zu erlernen. Nach Preiser und Buchholz (2004) sind *die fünf wichtigsten Prinzipien kreativitätsförderlicher Arbeitstechniken* ([Case Study: Kreativitätsförderliche Arbeitstechniken](#)):

- freie Assoziation
- Bildhaftigkeit
- Analogien
- Verfremdung und Zufallsanregungen
- systematische Variation

**Erforderliche ergänzende Eigenschaften zur Umsetzung von Ideen in Innovationen**  
(Schuler und Görlich 2007, S. 19)

- Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit
- Überzeugungskraft
- Anpassungsbereitschaft
- Realitätssinn
- Verkäufliches Geschick
- Unternehmerisches Denken und Handeln
- Ressourcen akquirieren können
- Teams und Koalitionen bilden können
- Konkurrierende Ideen integrieren
- Probleme antizipieren
- Planen und Gestalten
- Mikropolitik betreiben
- Macht ausüben

### Case Study: Kreativitätsförderliche Arbeitstechniken

Schlicksupp (2004) ordnet den vier Phasen des kreativen Problemlösens spezifische Methoden zu:

**Vorbereitung:** Methoden der systematischen Problemspezifizierung wie bspw. *Mind Mapping*. Es bezeichnet eine strukturierte, visualisierte Sammlung von Ideen als vernetzter Landkarte. Als Wirkmechanismus wird zumeist auf die *Duale Codierung* (Wort und Bild) verwiesen. Empirische Daten zur Wirksamkeit fehlen allerdings bislang (Schuler und Görlich 2007). Ziel dieser Methoden ist, das Problemverständnis zu fördern.

**Inkubation:** Intuitiv-kreative Methoden für die Generierung von Ideen wie bspw. *Methode 6-3-5*. Bei dieser Variante der Kartentechnik bringen sechs Teilnehmer jeweils drei Ideen in fünf Minuten auf unter den Teilnehmern rotierende Papiere. Ziel dieser Methoden ist, kreatives Problemlöseverhalten zu fördern.

**Illumination:** Systematisch-analytische Methoden für die Generierung von Ideen wie bspw. *Morphologischer Kasten*. Bei dieser Methode werden systematisch verschiedene Parameter und Ausprägungen variiert, so dass sich ein Lösungsraum ergibt. Ziel dieser Methoden ist, die Herausarbeitung aller denkbaren Lösungsrichtungen zu fördern.

**Verifikation:** Methoden für die Beurteilung von Ideen wie bspw. *6 Hats* (Bono 1996). Bei dieser Methode werden systematisch sechs Rollen (Hüte) zur Beurteilung genutzt, was an das Palaver in Stammeskulturen erinnert. Der weiße Hut hat die Aufgabe, die Idee neutral/objektiv zu betrachten. Die Rolle des roten Huts ist emotional/intuitiv. Der gelbe Hut soll optimistisch sein (Vorteile, spekulativ). Der schwarze Hut übernimmt die Rolle des pessimistischen Advocatus Diaboli. Grün steht dafür, nach weiteren Möglichkeiten zu suchen. Während der blaue Hut die anderen Hüte aus der Vogelperspektive moderiert. Ziel dieser Methoden ist, die kritische Auseinandersetzung mit den entwickelten Ideen zu fördern.

Die Entwicklung eines Innovationsmanagements in Unternehmen unter systemischer Perspektive thematisieren bspw. Meissner (2011) sowie Zillner und Krusche (2012).

Zillner und Krusche (2012) benennen drei allgemeine Innovationstreiber:

- **Technologie:** Die eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung mit den Ingenieuren und Spezialisten („die Tüftler“) ist klassischerweise für die Produktentwicklung zuständig. Ein Problem: Bei etlichen Forschungsprogrammen kommt nichts Gescheites raus. Oft sind es skurrile Zufallserfindungen, die den Unterschied machen (Serendipity-Prinzip: etwas gesucht und dabei etwas anderes gefunden).

- **Kundenorientierung:** Der Ansatz einer offenen Innovation gewinnt immer mehr Anhänger. Hierbei werden Kunden und Lieferanten aktiv in den Innovationsprozess involviert. Problem: Es wächst, wie schon Kühl (1995) zeigte, der Widerstand von innen (Not-invented-here-Syndrom).
- **Netzwerke:** An Innovationen sind oft verschiedenen Stakeholder beteiligt, mit denen Aushandlungsprozess erfolgen müssen. Problem: Hierbei werden Diskontinuitäten und Komplikationen in der Prozesssteuerung erfahren. Konkurrenten zur Kooperation zu bewegen (Coopetition), ist oft nicht einfach.

Gebert (2007) argumentiert, erst wenn *Veränderungsbedarf* (Soll-Ist-Diskrepanz) wahrgenommen wird, wird das Individuum aktiv und ergreift die Initiative. Im nächsten Schritt wird die Situation und die *Veränderungsfähigkeit* eingeschätzt: Ist die Bilanz positiv, erfolgt Innovationsverhalten. Ist sie negativ, erfolgt Flucht oder Resignation (Anspruchsniveausenkung). Diese Unterscheidung zwischen Veränderungsbedarf und Veränderungsfähigkeit ist sinnvoll, da Innovation keine homogene Angelegenheit ist. Es lassen sich *drei unterschiedliche Innovationsgrade* unterscheiden (Meissner 2011):

- **Inkrementelle Innovation:** Es handelt sich um Renovation (Relaunch) und Verbesserung des Status quo. Die Idee lautet, Dinge, die wir tun, besser zu tun (z. B. Betriebliches Vorschlagswesen, Kaizen).
- **Radikale Innovation:** Das sind tief greifende Änderungen. Die Idee lautet, Dinge, die wir tun, anders zu tun (z. B. Transistor- statt Röhrenradio).
- **Disruptive Innovation:** Die Frage nach dem Problem wird ganz neu gestellt. Die Idee lautet, Dinge so tun, dass sich die Spielregeln ihres Gebrauchs innerhalb von kurzer Zeit komplett verändern. Systeminnovationen gehen über bestehende Wertschöpfungsketten hinaus (z. B. AirBnB, Uber).

Damit wird deutlich, der Blick auf Kreativität und Innovation darf nicht auf „den einsamen Tüftler“ verengt werden. Maier et al. (2007) verweisen daher auf die maßgeblichen Kontextfaktoren der Person, auf die Ebenen der:

- **Gruppen** (Teamklima, Gruppenstruktur, Gruppenprozesse und Führung) und der
- **Organisation** (Organisationsstruktur und -ressourcen, Kommunikationsprozesse, Unterstützung durch das Top-Management, Organisationsklima und -kultur).

Hier kann Coaching gut anknüpfen: An der Entwicklung individueller kreativitätsförderlicher Arbeitstechniken (dies sind eher Trainingsinhalte), aber auch an der Reflexion über die Gestaltung förderlicher Gruppen- und organisationaler Rahmenbedingungen. Gerade im Business-Coaching reicht die Selbstreflexion allein nicht aus, um nachhaltige Veränderungen anzustoßen. Coaches müssen sich mit den Themen Führung und Organisationskultur sehr gut auskennen, um ihren Klienten hilfreiche Anregungen zur Kontextgestaltung geben zu können (Weihrauch et al. 2018).

### 12.4.3 Führung

Seit ungefähr hundert Jahren versuchen wissenschaftliche Führungstheorien, Führungserfolg zu erklären. Dies geschieht in Abhängigkeit von unterschiedlichen Menschenbildern und gesellschaftlichen Einbettungen, aber auch als Reaktion auf empirische Forschungsergebnisse. Nerdinger (2019) sowie Schirmer und Woydt (2016) folgend kann man mindestens *vier große Etappen* unterscheiden. Damit wird eine Bewegung sichtbar, die vom Fokus auf die Führungskraft immer mehr relativiert und zunehmend die Mitarbeiter in den Blick nimmt:

**Eigenschaftsbasierte Ansätze** Man hat „es“ eben oder nicht, als Führer wird man geboren. Das verbrämende Denken über die edle Herkunft der Führer – diese kamen vor hundert Jahren „automatisch“ aus der Oberschicht – wird auch als „Great-Man-Theorie“ bezeichnet. Konkretes Verhalten, situative oder Mitarbeiter-Unterschiede spielen keine Rolle. Im Gegenteil, auch Mitarbeitern werden stabile Eigenschaften unterstellt, nämlich beispielsweise geringe intellektuelle Fähigkeiten, was sie automatisch für niedere Arbeiten – bspw. im Konzept des Taylorismus, aber auch im Konzept der Bürokratie – als Unterebene von Vorgesetzten qualifiziert. Es sind die Helden, Herren, Führer, die Geschichte machen, die anderen folgen und fügen sich. Ein statisches Konzept, Lernen und Entwicklung spielen eine untergeordnete Rolle.

**Verhaltensansätze** Gravierende Zweifel an der „Great-Man-Theorie“ kamen rund um den 2. Weltkrieg auf. Der autoritäre Führungsstil, so zeigten die Ergebnisse der sog. *Iowa-Studien*, ist wenig erfolgreich, weil er demotiviert und das Potenzial der Mitarbeiter nicht nutzt. Doch auch der entgegengesetzte Laissez-faire-Stil, bei dem sich die Führungskraft weitgehend zurückhält und die Mitarbeiter allein lässt, produziert ähnlich suboptimale Ergebnisse. Der demokratische Führungsstil allerdings, bei welchem die Führungskraft das Potenzial der Gruppe aktiviert und gemeinsam mit den Mitarbeitern nach besten Lösungen sucht, ist beiden genannten Stilen im Ergebnis überlegen. Die Weiterentwicklung dieses Ansatzes an der *Ohio-State-University* in den 50er-Jahren führte zur Erkenntnis, dass es zwei große Dimensionen sind, die Führungserfolg gleichermaßen beeinflussen: Mitarbeiterorientierung (Consideration) und Aufgabenorientierung (Initiating Structure). Gute Führung kann man also lernen.

**Situationsansätze** Der Führungsstil als One-fits-all-Konzept erscheint in den 1960er-Jahren als zu grob gedacht. In unterschiedlichen Situationen sollten unterschiedliche Vorgehensweise erfolgsversprechend sein. Eine Differenzierung nach Mitarbeitergruppen (Reifegrad) wäre zudem sinnvoll. Die Führungskraft soll sich vergewissern, mit welcher Sorte Mitarbeiter sie es zu tun hat, und diese differenziert ansprechen.

**Transformationale Führung** Es ist sicher kein Zufall, dass Anfang der 1990er-Jahre neue Überlegungen in Bezug auf Führung diskutiert werden. Mit der 2. Revolution in der

Automobilindustrie („Toyota-Schock“) wurde in großem Stil Gruppenarbeit, eine dezentrale Organisation und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) in Unternehmen eingeführt. Jahrelang hatte man den Mitarbeitern eingetrichtert, sie sollten bloß ihren Job machen, ein Rädchen im Getriebe sein. Nun geht es diametral in die andere Richtung: Führungskräfte suchen „das Gold in den Köpfen der Mitarbeiter“. Die alte tayloristische Trennung von Hand- und Kopfarbeit wird zunehmend aufgeweicht, Mitarbeiter werden qualifiziert und übernehmen Aufgaben, die früher Spezialisten übertragen worden waren. Die Mitarbeiter sollen zu höherer Leistung transformiert werden. Das geht nur durch *Empowerment*. Die neue Rolle der Führung lautet: Vorbild, Motivator, Inspirator und Personalentwickler.

**Shared Leadership** Mit Beginn des neuen Millenniums erlebt die Wirtschaft jedoch eine radikale Zunahme an Komplexität. Diese wird durch die Verbreitung des Internets und der Mobilkommunikation maßgeblich verursacht. *Social Media* konfrontiert Mitarbeiter, Führungskräfte sowie Kunden mit neuen, zuvor ungeahnten Kommunikationsmöglichkeiten. Das bedeutet für Unternehmen, Massen von Menschen – sowohl intern, also auch extern – haben Zugang zu Plattformen des Architekturtypus „Facebook, Twitter, Kununu“. Und die Gelegenheit dazu steckt u. a. in vielen Hand- oder Hosentaschen: „Die Eintrittsbarrieren sind gering, die Reichweite hoch, die Kontrollmöglichkeiten seitens der Unternehmen gering. Wenn jeder mit jedem über alles redet, weichen Unternehmensgrenzen auf: Wissensabfluss und Spionage (...) werden erleichtert, Imageschäden drohen“ (Webers 2014, S. 248).

Die Kehrseite: Mitarbeiter können sich auch bei Kollegen außerhalb des Unternehmens Hilfe holen („Publikumsjoker“). Allerdings hat das Unternehmen keinen offiziellen Zugang zu diesen Quellen, es ist auf Freiwilligkeit und Wohlwollen statt auf Vertraglichkeit angewiesen. Etliche Unternehmen dachten, *Social Media* sei bloß ein weiterer Kanal, um Kunden oder mögliche Bewerber anzusprechen. Bis sie bemerken, dass es auch einen Rückkanal gibt: der nächste Shitstorm ist lediglich einen Klick entfernt!

Auch intern entwickeln *Social Media* Relevanz: Gibt es keine gute interne Kommunikation, organisieren sich die Mitarbeiter ihr eigenes Netzwerk. Der digitale Flurfunk sendet irgendwo in den Tiefen des Netzes bei Facebook, Xing oder Whatsapp – unerkannt vom Management. Oder noch gravierender: Die Mitarbeiter reden anonym Tacheles auf externen Bewertungsplattformen wie Kununu und bewerten dort ihr Unternehmen wie andernorts Bücher oder DVDs.

Manche Mitarbeiter fühlen sich ihren fachlichen Communities oftmals mehr verbunden als dem sie beschäftigenden Unternehmen. Kruse (2013) nennt das die „Kernschmelze“: Erwerbstätige identifizieren sich über ihren Lernweg, und weniger über ihre Unternehmenszugehörigkeit. Damit sinkt das Commitment und steigt die Fluktuationsbereitschaft.

Führungskräfte erleben die aktuelle Lage nicht selten als schockierende Emotionalisierung und werden mit neuartig gruppenspezifischen Prozessen konfrontiert. Es stellt sich

für sie immer häufiger *das Gefühl eines Machtverlusts* ein. Ihr Expertenwissen, die Kontrolle über die Kommunikationskanäle oder der Nutzen organisatorischer Regeln verlieren an Wert. Der Druck steigt zugleich, sich zu rechtfertigen, welchen Mehrwert Führung gegenüber der Leistung der Mitarbeiter erbringt (Psychological Capital; Abschn. 13.3). Es lassen sich etliche neue Führungsansätze benennen, die Antworten geben wollen auf dieses Dilemma:

- *Die Mitarbeiter werden immer autonomer.* Sie reklamieren zunehmend Handlungs-, Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume. Sie verfügen zunehmend über Kommunikations- und Wissensquellen und soziales Netzwerkkapital.
- *Führungskräfte erleben sich zunehmend depotenziert.* Ihre Kontrollmöglichkeiten, ihr Wissensvorsprung und ihre Machtressourcen schwinden. Zugleich wachsen die ihrer Mitarbeiter. Somit steigen die Komplexität und die Anforderungen an Flexibilität. Führungskräfte finden sich zunehmend in ambivalenten Situationen wieder.

Unter den zahlreichen Antworten, die Weibler (2016) ausführlich referiert, sticht das Konzept *Shared Leadership* hervor. Die Führungskraft verlässt das hierarchische Podest – oder das was von diesem übrig geblieben ist. In dieser *postheroischen* Perspektive, die durchaus als Replik auf die Great-Man-Theorie zu lesen ist, stehen sich Mitarbeiter und Führungskräfte nahezu auf Augenhöhe gegenüber. *Führung ist eine gemeinsame Interaktion, sie wird geteilt.* Die Führungskraft versteht sich weniger als Entscheider, sondern eher als Katalysator in Teamprozessen. Shared Leadership setzt eine partizipative Organisationskultur voraus und eine dezidierte Rollenklärung (Schwarz Müller et al. 2015). Manche Unternehmen lassen inzwischen ihre Führungskräfte wählen. Führung wird auf diese Weise zu einem permanenten Aushandlungsprozess.

Wenn Führungskräften die Macht abhandenkommt, müssen sie führen, d. h. sich als Mitspieler in einem Spiel verstehen. „Wie Produzenten und Konsumenten zu Prosumenten, so verbinden sich Führende und Ausführende, machen sich wechselseitig aufmerksam und verständigen sich über Bedeutungen, über wichtig und unwichtig“ (Arlt 2018, S. 22). Es bedarf keiner großen Fantasie sich vorzustellen, welche Bandbreite an Führungsproblematiken sich im Business-Coaching eröffnen kann. Coaches müssen beim Thema Führung nicht nur mitreden können, sondern kompetent sein (Abschn. 10.2). Sie müssen ihren Klienten helfen, angemessene Antworten zu finden.

**Kompetenzentwicklung als Aufgabe** Es ist die genuine Aufgabe von Coaching, die Kompetenzen der Klienten zu reflektieren und zu entwickeln. Jenseits von Coaching werden jedoch weitere neue und/oder alte wiederentdeckte Methoden treten müssen, um den zukünftigen Herausforderungen, die Schermuly et al. (2012) ausführlich darlegen, gewachsen zu sein. *Agile Arbeitsmethoden* (wie Design Thinking), die zu iterativem Handeln befähigen, werden mit Sicherheit dazu gehören, argumentieren Creusen et al. (2017). Ebenfalls Kenntnisse und Methoden des Innovationsmanagements und der Strategieentwicklung. Aber auch alte Methoden, die oftmals in Vergessenheit geraten sind, können für diese Anforderungen hilfreich sein. So sind *gruppendynamische Trainings* nach wie vor

exzellente Lernarrangements, führen Königswieser et al. (2013) aus. Auch die Methode des *Psychodramas* eignet sich hervorragend für das Explorieren des Unbekannten und die Entwicklung von Rollenkompetenzen (Ameln 2013). Schließlich sollten Medienkompetenzen und der Umgang mit virtuellen Designs entwickelt werden (Berninger-Schäfer 2018). Hinzu kommen statistische Kenntnisse, um mit *Big Data* angemessen umgehen zu können, sowie mindestens basale Programmierfähigkeiten, argumentieren Biemann und Weckmüller (2018). Auch *Learning Journeys* sowie Lernen in offenen und *Großgruppen-Meetingformaten* gehören für Führungskräfte definitiv zum Handwerkszeug. Inspirierend kann zudem das Involvement in Start-ups sein. Die von der UNESCO schon seit etlichen Jahren propagierte Parole vom *Life Long Learning* ist aktueller denn je. Coaches sei deshalb angeraten, ihre Kompetenzen permanent zu schärfen, um auch in Zukunft gute Koproduzenten für ihre Klienten sein zu können.

#### 12.4.4 Organisationskultur

Organisationskultur nennt man die von den Mitgliedern geteilten Grundannahmen, Werte und Normen (Spielregeln, Gewohnheiten) in einer Organisation. Sie beeinflussen, wie Prozeduren, Strategien und Strukturen gestaltet und wahrgenommen werden (Nieminen et al. 2016). Es werden *zwei Ansätze* unterschieden:

- **Organisationen haben eine Kultur:** Dann ist Kultur eines von mehreren organisationalen Subsystemen. Es umfasst verschiedene Konzepte (Ideale, Wertvorstellungen, Normen) und/oder symbolische Ausdrucksformen (Mythen, Legenden, Rituale). Kultur kann man nach diesem Verständnis (z. B. mittels „Symbolic Management“) beeinflussen und verändern (sog. weicher Faktor).
- **Organisationen sind eine Kultur:** Denken, Fühlen und Handeln der organisatorischen Akteure beruht ganz wesentlich auf spezifischen, kollektiven Wahrnehmungs-, Interpretations- und Handlungsmustern, die sich im Laufe der Zeit und Zusammenarbeit herausgebildet haben. Kultur ist damit nur sehr schwer zu verändern, weil sie sozusagen das organisationale Immunsystem (Betriebssystem) darstellt.

Nach systemischem Verständnis *sind* Organisationen eine Kultur. Dabei ist Kultur ein wertneutraler Begriff: Sie ist nicht gut oder schlecht, entwickelt oder unterentwickelt – sondern jeweils: spezifisch. Siegfried Schmidt formuliert das wie folgt: „Beobachtungen, Kommunikationen und Entscheidungen sind in jedem Unternehmen erst und nur dann möglich, wenn aus der Fülle der möglichen Umweltkonstruktionen, Menschenbilder, Organisationsformen, Gefühlseinschätzungen und Wertorientierungen bestimmte Möglichkeiten ausgewählt werden und jetzt gleichsam dem Handeln der Aktanten als gemeinsamer verbindlicher Fahrplan dienen“ (Schmidt 2005b, S. 215). *Kultur* konzipiert Schmidt ergo *als spezifisches Problemlöseprogramm*. „Unternehmenskultur leistet mithin die Reproduktion eines Unternehmens sowie die soziale Kontrolle der Systemmitglieder durch die Verpflichtung auf kollektives Wissen, emotionale Einstellungen und moralische

Orientierungen im Rahmen ihrer Mitgliedschaft und aller damit verbundenen Handlungen im Unternehmen. Dadurch kann der Bedarf an expliziten Regelungen im administrativen wie im operativen Bereich reduziert werden“ (Schmidt 2005b, S. 236).

Die eigene Organisationskultur zu beschreiben, fällt den meisten Mitarbeitern schwer. Das ist leicht verständlich: Wenn es sich bei ihr um Wahrnehmungs-, Interpretations- und Handlungsmuster handelt, ist sie einerseits selbstverständlich, also „normal“, sie wird nicht permanent reflektiert, sondern funktioniert in weiten Strecken wie ein *Autopilot*. Schein (1985) beschreibt Organisationskultur daher mittels eines Drei-Ebenen-Modells, das nicht von Ungefähr an das berühmte *Eisberg-Modell* erinnert (Abschn. 11.8). Kultur wird zumeist über qualitative Verfahren erfasst (z. B. Analyse von Unternehmensmythen und öffentlichen Selbstdarstellungen, Einsatz qualitativer Beobachtungs- und Befragungsmethoden). Fragen nach organisationalen Tabus oder nach Witzen, die man sich im Unternehmen erzählt, fördern hier zumeist erstaunliche Antworten zutage (Box: [Zehn Fragen zur Erforschung der Organisationskultur](#)).

#### Zehn Fragen zur Erforschung der Organisationskultur (Grubendorfer 2016, S. 37)

- Wie ist es denn so, bei X (Name des Unternehmens) zu arbeiten? Und woran kann man das merken, dass das so ist und nicht anders? Was ist eine typische Situation, die zeigt, wie es bei der Firma X so ist?
- Erinnern Sie sich noch an Ihre ersten Arbeitstage hier? Was hat Sie überrascht? Was hätten Sie anders erwartet?
- Was muss man hier tun, um einen guten Stand bei den Kollegen zu haben?
- Wie kann man die Kollegen am ehesten gegen sich aufbringen?
- Was muss man hier tun, um ein hohes Ansehen beim Chef zu genießen?
- Was muss man hier tun, um sich unmöglich zu machen oder sogar rauszufliegen?
- In welche Fettnäpfchen sollte man hier lieber nicht treten?
- Gab es Kollegen, die die Probezeit nicht überstanden haben? Warum haben sie das Unternehmen verlassen?
- Wer sollte sich besser nicht bei X bewerben? Wieso nicht? Was würde denn sonst passieren?
- Wenn Sie vorhätten, bis zur Rente bei X zu arbeiten, wie ginge das?

Daher stellt sich die Frage, welche *Funktion* Kultur für die Organisation erfüllt – und ob sie passend ist, zur Marktsituation, zum Umfeld. Grubendorfer (2016) unterscheidet *drei typische organisationskulturelle Muster*:

- **Harmoniemonster:** Konsens, Altruismus und Gleichheit werden betont. Zugleich offenbart sich eine Konfliktscheu. Latent werden Schuldgefühle erlebt (oft in Non-Profit-Organisationen zu beobachten, aber auch in Familienunternehmen und Personalabteilungen).

- **Splittingmuster:** Hier geht es hoch kompetitiv zu. Unterschiede werden betont, Gemeinsamkeiten geleugnet. Ein hoher Druck wird erlebt (oft in Expertenorganisationen wie Forschungszentren, Krankenhäusern oder Kanzleien zu beobachten).
- **Chaosmuster:** Die Akteure bleiben ambivalent, vage und treffen keine Entscheidungen. Hierarchien sind kaum erkennbar, Ziele bleiben unklar. Zugleich ist eine große Sehnsucht nach Führung spürbar (oft: Unternehmen im Umbruch, Führungsversagen, Existenzängste, Machtkämpfe).

*Die Funktion der Kultur ist, Verhaltenserwartungen zu kommunizieren und Verhalten zu bewerten.* Daher ist Kultur in der Regel konservativ. Sie ist das Produkt der Vergangenheit und verlängert diese in die Gegenwart hinein. Kulturveränderung ist tabu. Und doch findet sie statt. Einerseits verändert sich Kultur im Laufe der Zeit: Die Mitglieder der Organisation lernen, verändern sich, wechseln und der Kontext der Unternehmung verändert sich ebenfalls. Unternehmen müssen sich – ob sie wollen oder nicht – an sich ändernde Rahmenbedingungen anpassen. Kultur kann allerdings *nicht aktiv gesteuert* oder verändert werden, sie kann *aber indirekt beeinflusst* werden: Durch die Veränderung formaler (weil: entscheidbarer) Strukturen – wie Programme, Kommunikationswege oder Personen. Grubendorfer (2016) benennt dazu *fünf Imperative (Hebel)*:

- **Beobachte Kultur!** Über Kultur sprechen verändert sie bereits.
- **Finde vermeintlich Selbstverständliches interessant!** Das verändert die Wahrnehmung.
- **Entwickle Visionen, Ziele und Strategien** für das Unternehmen und bringe diese in die Kommunikation ein! Denn Kultur folgt der Struktur.
- **Stelle eine kritische Masse von Leuten ein, die „stören“!** Sie sollen zur angestrebten und nicht zur aktuellen Kultur passen.
- **Schaffe Proberäume für neue Kommunikationsmuster!** Experimentieren kann nicht verwerflich sein.

Die Themen Führung und Kultur sind eng miteinander verbunden. Führung kann als Teilbereich der Kultur betrachtet werden. Beide Themen stehen – nicht erst heutzutage – im Fokus des Veränderungsmanagements, haben damit strategische Bedeutung.

### 12.4.5 Strategieentwicklung

Ob Freelancer oder Führungskräfte in einem Unternehmen: Sie alle beschäftigen sich – explizit oder implizit – mit strategischen Fragen. Individuelle Positionierungen – *Halbungsziele* (Abschn. 11.7) – sind wichtig, doch als Rollenträger müssen sie organisationale Antworten finden. „Strategieentwicklung ist demnach jener bewusst gestaltete Managementprozess, der den Spannungsbogen zwischen gegenwärtig realisierter und künftig angestrebter Identität immer wieder von Neuem erzeugt und damit rund um das

in der Realität gelebte Businessmodell die Lernfähigkeit des Unternehmens sicherstellt“ (Nagel und Wimmer 2014, S. 16). Die Autoren unterscheiden *vier verschiedene Spielarten der Strategieentwicklung*:

**Intuitiv** Erfahrung, Bauchgefühl und charismatischer Personenbezug zeichnen diese Spielart aus. Die Strategie ist oft visionär, Ergebnis einsamer Entscheidungen an der Spitze, sie bindet Führungskräfte und schweißt sie zusammen. Es gibt kurze Entscheidungswege und eine erstaunliche Umsetzungsgeschwindigkeit. Doch Erfolge können blind für aktuelle Herausforderungen machen. Und der kollektive Blick nach oben, hat nicht selten im mittleren Management ein Führungsvakuum entstehen lassen.

**Expertenorientiert** Der Experte argumentiert strikt rational mittels Zahlen, Daten, Fakten (ZDF). Durch Wissen absorbiert er Unsicherheit. Er behauptet, die Lage zu überblicken und legt ein ausgefeiltes Strategiepapier vor, welches das Unternehmen lediglich umsetzen muss. Stellen sich keine Erfolge ein, wird genau dieses kritisiert: Die Mitarbeiter hätten nicht mitgezogen. Der geniale Masterplan und seine Umsetzbarkeit werden nicht bezweifelt. Auf der anderen Seite kann man auch leicht die (externen) Experten für das Scheitern verantwortlich machen. Das schont dann die Köpfe des Managements, die das Denken delegiert haben.

**Evolutionär** Erfolgsstrategien entstehen eher zufällig. Versuch und Irrtum stehen vor Ort Pate. Daher wird „das Rad“ auch schon einmal neu erfunden, weil man nicht weiß, was in anderen Unternehmensteilen vor sich geht. Koordinationsinstanz ist das mittlere Management, das auswählen, bündeln und nach oben transportieren muss. Versagt es hierbei, setzen sich an der Basis Insellösungen durch und man wurstelt sich durch.

**Systemisch** Strategie ist eine nicht delegierbare gemeinschaftliche Führungsleistung. Es werden periodisch Auszeiten dafür genommen. Entscheidend ist, dass das Unternehmen als Ganzes es schafft, beobachtungsfähig zu bleiben für sich selbst (Rekursivität). Zunächst wird der Status quo bewusst gemacht, rekonstruiert und im Anschluss systematisch in Frage gestellt. Sodann werden systematisch Neukombinationen von Lösungen getestet. Es wird nicht auf den großen Wurf gewartet, sondern Entwicklung und Umsetzung werden eng verzahnt. All dies geschieht nicht hinter verschlossenen Türen, sondern wird im Unternehmen von Anfang an kommuniziert und aktiv kollektiv diskutiert (bspw. in Großgruppenevents). Das Unternehmen beobachtet sich selbst, führt Selbstgespräche mit Blick auf eine selbstgeschaffene Zukunft.

## Zusammenfassung

Coach und Klient erzeugen in der Interaktion ein Beobachtungssystem, in dem das Gespräch koproduktiv zirkuliert. Problembeschreibungen werden mit Hypothesen auf ihre Nützlichkeit hin untersucht. Das Ziel ist dabei, die Muster des Klienten zu verstören, einen

Perspektiven- und Kontextwechsel und die Einnahme der Metaebene anzuregen. Business-Coaching darf sich nicht nur mit der individuellen Perspektive und der Selbstreflexion befassen. Etliche Problemlagen sind organisatorischer Art. Sie betreffen die Zusammenarbeit und die Gestaltung und Veränderung der Organisation. Daher sollen persönliche Fragestellungen immer mit organisationalen Themen wie Kreativität, Innovation, Strategie sowie Führung und Organisationskultur verbunden werden.

---

## Literatur

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder: Westview.
- von Ameln, F. (2013). Psychodramatische Diagnostik im Coaching. In H. Möller & S. Kotte (Hrsg.), *Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele* (S. 33–48). Berlin: Springer.
- Andersen, T. (Hrsg.). (1994). *Das Reflektierende Team*. Dortmund: Borgmann.
- Arlt, F. (2018). Was soll ich tun? – Macht loslassen und mitspielen: Über Führung. In M. A. Ciesielski & T. Schutz (Hrsg.), *Digitale Führungskräfteentwicklung. Konzepte, Impulse und Trainingsformate aus der Praxis* (S. 15–32). Wiesbaden: Springer.
- Bateson, G. (1981). *Ökologie des Geistes*. In *Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Berninger-Schäfer, E. (2018). *Online-Coaching*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Bickerich, K., & Michel, A. (2018). Change-Prozesse als Anwendungsfeld im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 75–83). Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9\\_5-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_5-1).
- Biemann, T., & Weckmüller, H. (2018). Mit geteilter Führung zum Teamerfolg. *PERSONALQuarterly*, 70(1), 54–57.
- de Bono, E. (1996). *Serious creativity. Die Entwicklung neuer Ideen durch die Kraft lateralen Denkens*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bröcker, M., & von Foerster, H. (2002). *Teil der Welt. Fraktale einer Ethik – ein Drama in drei Akten*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Christensen, C. M. (1996). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business Press.
- Cierpka, M. (1996). Familiendiagnostik. In M. Cierpka (Hrsg.), *Handbuch der Familiendiagnostik* (S. 1–22). Berlin: Springer.
- Creusen, U., Gall, B., & Hackl, O. (2017). *Digital Leadership. Führung in Zeiten des digitalen Wandels*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- David, P. A. (1985). Clio and the economics of QWERTY. *The American Economic Review*, 75(2), 332–337.
- Fischer, H. R., Retzer, A., & Clement, U. (2006). Wozu Hypothesen in der systemischen Therapie? *Familiendynamik*, 31(2), 200–206.
- von Foerster, H. (2003). *Understanding Understanding: essays on cybernetics and cognition*. Heidelberg: Springer.
- Gebert, D. (2007). Psychologie der Innovationsgenerierung. In D. Frey & L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (Enzyklopädie der Psychologie, Bd. D/III/6, S. 783–808). Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S., Möller, H., & Scholl, W. (Hrsg.). (2018). *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*. Heidelberg: Springer.
- Grubendorfer, C. (2016). Unternehmenskultur beobachten und verändern. *wirtschaft + weiterbildung*, 28(7-8), 34–39.

- Holm-Hadulla, R., Hofmann, F., & Sperth, M. (2012). Psychotherapie und Kreativität. *Familiendynamik*, 37(1), 16–23.
- Königswieser, R., Wimmer, R., & Simon, F. B. (2013). Back To The Roots? Die neue Aktualität der („systemischen“) Gruppendynamik. *Organisationsentwicklung*, 32(1), 65–73.
- Kriz, J. (2017). „Angemessene Verstörung“ als Schlüsselkonzept für Beratungsprozesse. *Kontext*, 48(3), 234–242.
- Kruse, P. (2013). *Zukunft von Führung: kompetent, kollektiv oder katastrophal?* Vortrag auf der Messe „Zukunft Personal“, 17.09.2013, Köln. [www.youtube.com/watch?v=ELArZG1iJ4g](http://www.youtube.com/watch?v=ELArZG1iJ4g). Zugriffen am 09.09.2019.
- Kühl, S. (1995). *Wenn die Affen den Zoo regieren*. Frankfurt: Campus.
- Levold, T. (2014). Systemische Therapie und Diagnostik. In T. Levold & M. Wirsching (Hrsg.), *Systemische Therapie und Beratung – das große Lehrbuch* (S. 130–150). Heidelberg: Carl Auer.
- Ludewig, K. (1987). Vom Stellenwert diagnostischer Maßnahmen in systemischem Verständnis von Therapie. In G. Schiepek (Hrsg.), *Systeme erkennen Systeme. Individuelle, soziale und methodische Bedingungen systemischer Diagnostik* (S. 155–173). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Maier, G. W., Streicher, B., Jonas, E., & Frey, D. (2007). Innovation und Kreativität. In D. Frey & L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie* (Enzyklopädie der Psychologie, Bd. D/III/6, S. 809–855). Göttingen: Hogrefe.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in organizational Learning. *Organizational Science*, 2(1), 71–87.
- Meissner, J. O. (2011). *Einführung in das systemische Innovationsmanagement*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Möller, H., & Kotte, S. (2013). Integration und Ausblick: Ein Vorschlag zur systematischen Eingangsdiagnostik im Coaching. In H. Möller & S. Kotte (Hrsg.), *Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele* (S. 319–335). Heidelberg: Springer.
- Nagel, R., & Wimmer, R. (2014). *Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider* (6., akt. u. erg. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nerdinger, F. W. (2019). Führung von Mitarbeitern. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4., vollst. überarb. Aufl., S. 95–117). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_7).
- Nieminen, L. R. G., Denison, D. R., Biermeier-Hanson, B., & Oehler, K.-H. (2016). Organizational culture and coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 433–440). Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7\\_86](https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7_86).
- Pörksen, B. (Hrsg.). (2011). *Schlüsselwerke des Konstruktivismus*. Wiesbaden: VS.
- Preiser, S., & Buchholz, N. (2004). *Kreativität. Ein Trainingsprogramm für Alltag und Beruf*. Heidelberg: Asanger.
- Ritscher, W. (2011). Systemische Diagnose: Eine Skizze. *Kontext*, 42(1), 4–28.
- Rogers, C. R. (1961/1998). *Entwicklung der Persönlichkeit*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermuly, C. C., Schröder, T., Nachtwei, J., Kauffeld, S., & Gläs, K. (2012). Zukunft der Personalentwicklung. Eine Delphi-Studie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 56(3), 111–122. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000078>.
- Schirmer, U., & Woydt, S. (2016). Führungstheorien und -modelle. In U. Schirmer & S. Woydt (Hrsg.), *Mitarbeiterführung* (3. Aufl., S. 157–211). Wiesbaden: SpringerGabler.
- Schlicksupp, H. (2004). *Innovation, Kreativität und Ideenfindung*. München: Vogel.
- von Schlippe, A., & Schweitzer, J. (1996). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I: Das Grundlagenwissen*. Göttingen: V & R.
- von Schlippe, A., & Schweitzer, J. (2009). *Systemische Interventionen*. Göttingen: V & R.

- Schmid, B. & Schmidt, G. (2016). Diagnosen im Coaching. <https://www.youtube.com/watch?v=e5p-aktTxQs>. Zugegriffen am 09.09.2019.
- Schmidt, G. (2005a). *Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Schmidt, S. J. (2005b). *Lernen, Wissen, Kompetenz, Kultur. Vorschläge zur Bestimmung von vier Unbekannten*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Schreyögg, A. (2015). Die potenzielle Rollenvielfalt des Coachs. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach* (S. 245–256). Wiesbaden: Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-08172-0\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-658-08172-0_15).
- Schreyögg, G. (2013). In der Sackgasse. Organisationale Pfadabhängigkeit und ihre Folgen. *Organisationsentwicklung*, 32(1), 21–28.
- Schuler, H., & Görlich, Y. (2007). *Kreativität*. Göttingen: Hogrefe.
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander Reden. 1: Störungen und Klärungen*. Reinbek: rororo.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., & Welpel, I. M. (2015). Führung im digitalen Zeitalter. In T. Becker & C. Knop (Hrsg.), *Digitales Neuland. Warum Deutschlands Manager jetzt Revolutionäre werden* (S. 155–166). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schwertl, W. (2016). *Kommunikative Kompetenz im Business-Coaching. Reflexionen über eine oft missverstandene Dienstleistung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Simon, F. (2017). *Wozu Diagnosen? Chancen und Risiken ihres Gebrauchs und ihrer Vermeidung*. Tagung: „Was ist der Fall? Und was steckt dahinter?“, 26.05.2017, Heidelberg. <https://www.youtube.com/watch?v=wmSCp025Rk4>. Zugegriffen am 09.09.2019.
- Simons, D. & C. Cabris (1999). Selective attention test. [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=5&v=vJG698U2Mvo](https://www.youtube.com/watch?time_continue=5&v=vJG698U2Mvo). Zugegriffen am 09.09.2019.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H., & Fisch, R. (1974). *Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels*. Bern: Huber.
- Webers, T. (2014). Führung in Zeiten von Social Media. Neue Herausforderungen an Coaching. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 21(2), 243–255. <https://doi.org/10.1007/s11613-014-0372-2>.
- Weibler, J. (2016). *Personalführung* (3., komplett überarb. u. erw. Aufl.). München: Vahlen.
- Weihrauch, L., Kugler, S., Mausz, I., & Frey, D. (2018). Führungscoaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 209–217). Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9\\_17-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_17-1).
- Zillner, S., & Krusche, B. (2012). *Systemisches Innovationsmanagement. Grundlagen – Strategien – Instrumente*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.



## Schlüsselwörter

BGM · Hypnosystemische Therapie · Kontextualität · Lösungsfokussierte Kurzzeittherapie · Ressourcen · Positive Psychologie · Salutogenese · Selbstwirksamkeit · Transfer · ZRM®

- ▶ **Überblick** Die Reflexion von Ressourcen, deren Anforderungsbezug sowie die Arbeit im Lösungsfokus gehört zu den Spezifika systemischen Denkens. Die lösungsfokussierte Kurzzeittherapie, der Hypnosystemische Ansatz, aber auch Erkenntnisse aus der Positiven Psychologie bilden einen tragfähigen konzeptionellen Rahmen. Der Fokus auf Ressourcen darf aber nicht individualistisch enggeführt werden. Es gilt, Ressourcen gleichfalls im Arbeitskontext zu lokalisieren und an einer guten Passung von Ressourcen und Anforderungen zu arbeiten.

## Lernziele

- Sie können die Grundüberzeugung der Ressourcenorientierung darlegen und verschiedene Ressourcenarten beschreiben.
- Sie können erklären, welche Vorteile eine Systemmodellierung von Ressourcen gegenüber einer bloßen Inventarisierung mit sich bringt.
- Sie können das Job-Demands-Resources-Modell erklären.
- Sie können darlegen, welche konzeptionelle Orientierung das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®) prägt.

### 13.1 Ressourcen

Ressourcenorientiertes Denken und Handeln lässt sich seit den 1970er-Jahren vor allem in systemischen Kreisen beobachten (Willutzki und Teismann 2013). Hier amalgamieren Einflüsse der Ericksonischen Hypnotherapie, der Palo-Alto-Gruppe sowie der sog. Mailänder Familientherapeuten (Middendorf 2018). Ausformulierte Konzepte stammen von De Shazer und Berg (*Lösungsfokussierte Kurzzeittherapie*; De Shazer 2012) sowie von Schmidt (*Hypnosystemische Therapie*; Schmidt 2005). Über diesen systemischen Kreis hinausgehend griffen in der Folge sowohl die Klinische Psychologie (Grawe 1998) als auch die Gesundheitspsychologie (*Salutogenese-Konzept*; Antonovsky 1997) den Ressourcenfokus auf.

„Als *Ressource* kann jeder Aspekt des seelischen Geschehens und darüber hinaus der gesamten Lebenssituation eines Patienten aufgefasst werden, also z. B. motivationale Bereitschaften, Ziele, Wünsche, Interessen, Überzeugungen, Werthaltungen, Geschmack, Einstellungen, Wissen, Bildung, Fähigkeiten, Gewohnheiten, Interaktionsstile, physische Merkmale wie Aussehen, Kraft, Ausdauer, finanzielle Möglichkeiten sowie seine zwischenmenschlichen Beziehungen. Die Gesamtheit all dessen stellt, aus der Ressourcenperspektive betrachtet, den Möglichkeitsraum eines Patienten dar, in dem er sich gegenwärtig bewegen kann oder anders ausgedrückt, sein positives Potenzial, das ihm zur Befriedigung seiner Grundbedürfnisse zur Verfügung steht.“ (Grawe und Grawe-Gerber 1999).

Die Grundüberzeugung der Ressourcenorientierung lautet: *Ressourcen sind ein Potenzial*. Damit werden jedem Individuum, und sei es noch so eingeschränkt, demoralisiert oder „gescheitert“, prinzipiell entwicklungsfähige Ressourcen zugesprochen. Eine Reflexion über Ressourcen lenkt den Blick auf eigene Muster, auf Kontexte und auf Passung. Mit dieser Betrachtung – so auch Wirtz et al. (2017) – können Ressourcen – und damit das Selbstwirksamkeitserleben – gezielt verstärkt werden:

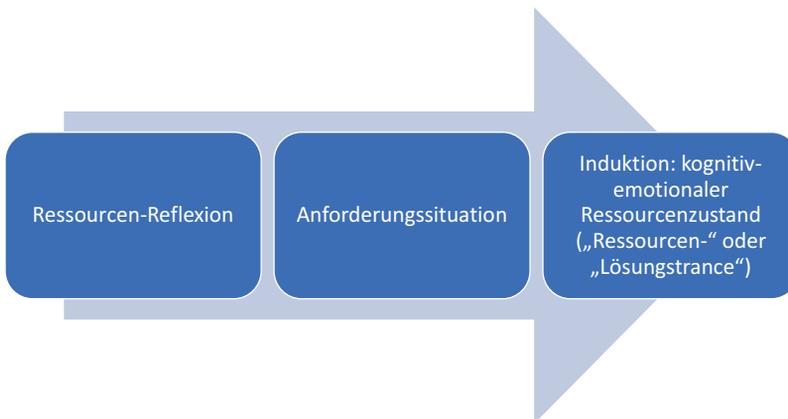
- **Persönliche Ressourcen.** Dies können eigene Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen (Kompetenzen), aber auch Persönlichkeitsdispositionen wie Gewissenhaftigkeit oder Offenheit für neue Erfahrungen sein. Hinzu kommen persönliche Einstellungen, Motivation und Selbstwirksamkeitserwartungen.
- **Kontext-Ressourcen.** Die soziale Unterstützung durch Familie, Freunde und Kollegen, eine anregende und zugleich von Überlastungen schützende Arbeitsumgebung, Transparenz von Arbeitsabläufen und Anforderungen sowie ein Handlungsspielraum für eigenständige Problemlösungen stellen Ressourcen dar. Ebenso wie allgemeine Faktoren wie die konjunkturelle Lage auf dem Arbeitsmarkt, Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten und so weiter.
- **Passung.** Willutzki und Teismann unterscheiden zudem zwischen subjektiven und objektiven Ressourcen. Damit begegnen sie dem Umstand, dass nicht alle persönlichen oder Kontextressourcen dem Individuum auch bewusst sein müssen: „Eigene Ressourcen selbst wahrzunehmen stellt eine Art Metawissen über die eigenen Möglichkeiten dar“ (Willutzki und Teismann 2013, S. 4). Deshalb ist eine bewusste Bilanzierung hilf-

reich und motivierend. Wenn eine mangelnde Passung offensichtlich wird, wird sie auch bearbeitbar. Der andere Fall ist, dass Klienten in der Reflexion erkennen, dass sie über Potenzial und Möglichkeiten verfügen, die sie im gegebenen Kontext jedoch nicht ausreichend nutzen können. Oder sie erkennen, welche ihnen dort fehlen – bspw. Motivation, Handlungsspielräume oder Karrierewege.

Weil Personen den Eindruck bekommen, an ihre Grenzen zu stoßen, den Wald vor lauter Bäumen nicht zu sehen, sich hilflos zu erleben, kann die Idee entstehen, dass ein Coaching hilfreich sein könnte. Ein „Problem“ sucht nach einer „Lösung“. Nun sind Probleme relativ, hatten wir festgestellt (Abschn. 12.2). Ressourcen sind aber auch relational: „unterschiedlichste ‚Objekte‘ [werden] aufgrund ihrer Relation zu Anforderungssituationen oder Zielen, für welche sie gebraucht werden, von einem Beurteiler mit seinen Bewertungsmaßstäben als Ressourcen eingeschätzt“ (Schiepek und Matschi 2013, S. 2).

## 13.2 Ressourcenbilanzierung

„Symptome [sind] nur die ‚Eintrittskarte‘ für die Psychotherapie“ (Willutzki und Teismann 2013, S. 8). So verhält es sich auch im Coaching. „Die Worte ‚Auftrag‘ wie ‚Auftragsklärung‘ suggerieren eine missverständliche Klarheit, die am Anfang überhaupt nicht und am Ende der Klärung auch nicht vollständig gegeben ist“ (Fischer et al. 2014, S. 260). Mit dem Wechsel der Perspektive auf Ressourcen, durch deren Reflexion und Bezug zu Anforderungen, soll ein kognitiv-emotionaler Ressourcenzustand induziert werden, die Selbstwirksamkeitserwartung des Klienten soll verbessert werden (Abb. 13.1). Oder in anderen Worten: An die Stelle einer *Problemtrance* soll durch die Veränderung der Wahrnehmungsrichtung eine *Ressourcen- oder Lösungstrance* treten (Schiepek und Matschi 2013). „Die Ressourcenaktivierung,“ so inzwischen die anerkannte Meinung, „wird in



**Abb. 13.1** Der methodische Ansatz der Ressourcenorientierung (nach Schiepek und Matschi 2013, © Georg Thieme Verlag KG)

allen Modellen gleichermaßen als besonders wirksamer Erfolgsfaktor angesehen“ (Behrend und Greif 2018, S. 168).

Methodisch sind bei der *Ressourcenbilanzierung* zwei Varianten denkbar (Schiepek und Matschi 2013):

- Eine freie Einschätzung von Ressourcen durch den Klienten
- Eine Selbst- vs. Fremdbeurteilung mit Inventaren (z. B.: *Das Berner Ressourceninventar*: Trösken und Grawe 2003) (**Case Study: Fragebogen zur Erfassung der Ressourcenrealisierung aus Sicht der Patienten (RES)**)

#### **Case Study: Fragebogen zur Erfassung der Ressourcenrealisierung aus Sicht der Patienten (RES)**

Der RES basiert auf der *Konsistenztheorie* von Grawe (Abschn. 11.3). Das aktuelle Kongruenzerleben wird in acht Perspektiven erfasst:

- Wohlbefinden
- Selbstwernerleben
- Positives Selbstbild
- Sinnfindung
- Soziale Unterstützung
- Krisenbewältigung
- aktuelle Stressbewältigung
- gegenwärtige Beziehungen

Das Instrument wurde wissenschaftlich entwickelt und validiert (Trösken und Grawe 2003).

<http://troesken.eu/inventory.html>

Weitere Verfahren wie *Values in Action – Inventory of Strength* (Peterson und Seligman 2004) oder *Talentcoach 25TALENTS* (Mertin und Holtmeier 2018) haben Sie schon kennen gelernt (Abschn. 4.1). Die freie Einschätzung von Ressourcen durch den Klienten wurde von Schiepek und Cremers (2003) erstmals beschrieben. Nach der Erläuterung, was alles Ressourcen sein können, die Autoren berichten, dass die Erläuterung leicht 10-20 Ressourcennennungen durch Klienten generiert, werden diese vom Klienten in ein Formblatt tabellarisch eingetragen und jeweils auf einer Skala von 0 bis 10 vierfach eingeschätzt, und zwar hinsichtlich:

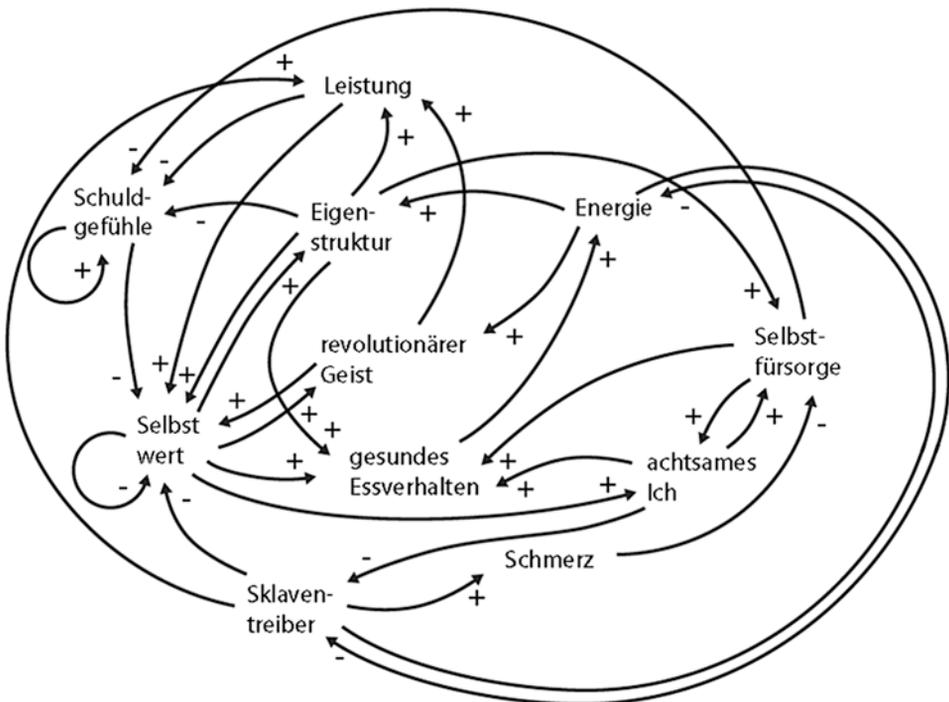
- Ausprägung aktuell
- Potenzial (maximale bisherige Ausprägung)
- Zielwert
- Relevanz

Zudem werden aktuelle Herausforderungen oder Lebenspläne erfragt.

Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist die anschließende gemeinsame *idiografische Systemmodellierung*. „Die idiografische Systemmodellierung versucht, die wesentlichen Komponenten eines Problemsystems in einem Wirkungsgefüge darzustellen, welches in Form eines grafischen Netzwerks veranschaulicht wird“ (Schiepek und Matschi 2013, S. 3). Im Netzwerkmodell werden die Wirkungen der einzelnen Komponenten (nicht Personen, sondern Relationen!) aufeinander in Pfeilform dargestellt und qualifiziert (bspw. durch „+“ oder „-“).

„Im Anschluss an das Ressourceninterview wird meist intuitiv einsichtig, dass sich Ressourcen nicht einfach aufaddieren, sondern manche sich gegenseitig potenzieren oder zu Synergieeffekten führen, andere dagegen neutralisieren oder sogar blockieren können“ (Schiepek und Matschi, 2013, S. 4). Durch diese Betrachtung entsteht ein deutlicher Erkenntnisfortschritt im Vergleich mit der einfachen Inventarisierung. An einem Flipchart können Coach und Klient gemeinsam ein System modellieren – was zumeist ein hoch kreativer Koproduktionsprozess werden dürfte.

Hierbei zeigen sich nicht nur einfache Wirkungszusammenhänge, sondern auch Schleifen und Rekursionen (sich mit der Zeit selbst verstärkende, sog. autokatalytische Effekte). Auf diese Weise werden oft Muster und Dynamiken entdeckt (Abb. 13.2). Veränderungen können mit diesem Modell geplant und evaluiert werden. Möglicherweise muss auch das



**Abb. 13.2** Beispiel für ein Systemmodell (Schiepek und Matschi 2013, S. 59, © Georg Thieme Verlag KG)

Modell selbst angepasst oder modifiziert werden – denn es ist nichts anderes als eine gemeinsame *Hypothese* (Abschn. 12.3).

Oft wird das Modellieren am Flipchart schnell unübersichtlich. Schlachte (2010) zeigt, wie sich das modellhafte Visualisieren und Simulieren softwaregestützt vereinfachen lässt. Das Modell lässt sich im Gegensatz zur Flipchart-Visualisierung editieren, und man kann es auch für Simulationen nutzen. Für die klinische Praxis haben Schiepek und Aichhorn (2013) den Ansatz der Systemmodellierung zum *Synergetischen Navigationssystem* (SNS) weiterentwickelt. Das SNS bietet u. a. die Möglichkeit, internetbasiert Prozessdaten einzupflegen. Somit können auch *Zeitreihenanalysen* durchgeführt werden (Abschn. 2.4). Mit der Systemmodellierung lassen sich folglich diverse Prozessvariablen monitoren: Zu- oder Abnahmen der selbsteingeschätzten Ressourcenausprägungen, aber auch qualitative Umstrukturierung im Ressourcenrepertoire. Im Vergleich zu der Arbeit mit den Ressourceninventaren stellt dies einen enormen Zusatznutzen dar.

*Mein persönliches Ressourcenexperiment* (Deubner-Böhme und Deppe-Schmitz 2018) ist ein weiteres Beispiel dafür, dass sich Diagnostik und Intervention im Coaching kaum trennen lassen (Abschn. 12.1). Ziel dieser Übung ist, einem Klienten die Wahrnehmung von körperlichen, kognitiven, emotionalen und verhaltensbezogenen Ressourcenaspekten zu ermöglichen (*Case Study: Mein persönliches Ressourcenexperiment*). *Das Ressourcentagebuch* (Wilz et al. 2017) reiht sich ebenfalls in diese Verfahrensgruppe ein. Das Konzept basiert auf der Tagebuchtechnik, die Sie schon im Abschnitt *Selbst-Coaching* (Abschn. 8.1) kennen gelernt haben.

**Case Study: Mein persönliches Ressourcenexperiment (Deubner-Böhme und Deppe-Schmitz 2018, S. 15)**

- **Übung (Tag 1):** Angenehme Momente der vergangenen Stunde – Eine Handvoll Ressourcen
- **Übung (Tag 2):** Angenehmes im Moment erkennen – Die Ressourcenbrille
- **Übung (Tag 3):** Ressourcenaktivierung im Körper – Das Ressourcenbonbon
- **Übung (Tag 4):** Ressourcenaktivierung mit allen Sinnen – Die Ressourcenpostkarte
- **Übung (Tag 5):** Die Ressourcen im Blick haben – Das Ressourcenfernrohr

Mehrmals am Tag praktiziert, führt diese Übung zunächst zu einer Sensibilisierung, mit der Zeit wächst sie sich zu einem Training aus, das auch die Generalisierung der Aufmerksamkeit für Ressourcenzustände in weitere, auch Berufsbereiche ermöglicht.

### 13.3 Anforderungen – der Kontext

Der immer wieder im Coaching beobachtbaren, tendenziellen Versuchung einer Engführung der Betrachtung auf das Individuum sei hier mit einer dezidierten Perspektivenerweiterung auf den Kontext und die Passung pariert (Abschn. 13.1). Wenn auch systemisches Denken immer schon den Kontext reflektiert, ist es zuweilen methodisch hilfreich, diesen nicht nur pauschal, sondern als Anforderungsgeber genauer zu betrachten – nicht nur indirekt, bspw. mittels zirkulärer Fragen, sondern auch direkt (Shadowing etc.).

Etwa zeitgleich zur Konzipierung im systemischen Feld entwickelte sich seit den 1990er-Jahren die sog. *Positive Psychologie* (Tomoff 2015), die im Coaching gleichfalls deutliche Spuren hinterlassen hat – wenn diese teilweise auch recht spät zu verzeichnen sind. So widmete die Zeitschrift *Organisationsberatung – Supervision – Coaching* dem Thema Positive Psychologie erst im Jahr 2017 eine Schwerpunktausgabe (Heft 3). Das Attribut „positiv“ in diesem Zusammenhang wird oft missverstanden. Eigentlich geht es um einen fundamentalen Perspektivenwechsel der Psychologie als Wissenschaft: *von der Pathogenese zur Salutogenese*. Denn traditionell stand für die Arbeitspsychologie Stress und Krankmachendes im Forschungsfokus. Es galt jahrzehntelang – salopp gesagt –, dem „armen Malocher“ zu helfen: durch die *Humanisierung des Arbeitslebens* (so hieß zwischen Mitte der 1970er- bis 80er-Jahre ein politisches Programm unter Federführung des Bundesarbeitsministeriums in Deutschland). Dass es daneben auch Menschen geben sollte, die in der Ausübung dieser Arbeit gesund und fröhlich blieben, wurde weniger beachtet (Schaufeli und Webers 2005). Und wenn, traute man der Sache nicht, vermutete vielmehr „Arbeitssucht“ (Poppelreuter 1997) dahinter. Auch die Klinische Psychologie kümmerte sich primär um Psychopathologie, also um psychische Störungen und deren Therapie.

Die sog. *Positive Psychologie* „beschäftigt sich in Forschung und Praxis mit den Bedingungen und Wechsel-)Wirkungen, die eine optimale Entwicklung von Personen, Gruppen und Organisationen ermöglichen“ (Tomoff 2015, S. 4). Was also verhilft Menschen zu einem erfolgreichen und erfüllten Leben? Wie kann man ihnen helfen, ihre Begabungen und Talente zu identifizieren und zu entwickeln? Insbesondere drei Konzepte hebt diese akademische Reformbewegung (die inzwischen auch eine große populäre, teilweise populistische Gefolgschaft aufweist) hervor:

- **Positive Organizational Behavior (POB):** Stärken und Kompetenzen wie Hoffnung, Selbstwirksamkeit, Resilienz und Optimismus werden fokussiert.
- **Psychological Capital (PsyCap):** Das psychologische Kapital (im Unterschied zum ökonomischen, intellektuellen, sozialen) beschreibt, „wer wir sind“ oder „was wir sein können“ (Luthans et al. 2004). Die Notwendigkeit zur Partizipation der Mitarbeiter ergibt sich daraus konsequenterweise. Führung im Sinne eines *Positive Leadership*-Ansatzes setzt daher auf die Talente der Mitarbeiter sowie auf deren Engagement und spricht dies im besten Fall durch eine inspirierende Vision an.

- **Positive Organizational Scholarship (POS):** Entwicklung eines positiven Klimas und einer positiven Organisationskultur, die hohe Mitarbeiterzufriedenheit und eine hohe Produktivität ermöglichen.

Der Ansatz der Ressourcenorientierung wird mittlerweile auch in der Arbeitspsychologie verfolgt. Das Konzept der *Arbeitsfähigkeit* (Ilmarinen 1999) als auch die DIN EN ISO 10075 *Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung* (DIN 2017) fußen auf der Einsicht, dass das *Individuum* mit seinen funktionalen Kapazitäten und seiner Gesundheit auf *Arbeitsbedingungen* trifft, die im besten Fall menschen-, alters-, alterns- und geschlechtergerecht sind sowie auf eine kompetente *Führungsorganisation*, die Personalentwicklung, Organisationskultur und Gesundheitsmanagement beinhaltet (Abschn. 12.4). Aus dem optimalen Zusammenwirken dieser drei Domänen kann sich eine professionelle Handlungskompetenz entwickeln. Mangelt es am Zusammenspiel dieser Komponenten, drohen gesundheitliche Beeinträchtigungen, aber auch Produktivitätsverluste.

Den theoretischen Rahmen für Arbeitsgestaltung und Führung liefert das *Job-Demands-Resources-Modell* (Demerouti und Nachreiner 2018). Es postuliert:

- Starke *Anforderungen* (z. B. emotionale und körperliche Belastungen, Schichtarbeit, Konflikte) führen zu einer gesundheitlichen Schiefelage; zu den negativen Folgen zählen bspw. Burn-out, aber auch organisationale Folgen.
- Viele *Ressourcen* (z. B. Autonomie, Unterstützung, Belohnung, Feedback) führen zu Motivation, einem höheren Engagement und zu besserer Leistung.

Ressourcen können – das ist hier die gute Botschaft – negative Wirkung der Anforderungen abschwächen bzw. kompensieren (Interaktionseffekt). Diese Perspektive auf die Ressourcenorientierung hat inzwischen Eingang ins *Betriebliche Gesundheitsmanagement* (BGM) gefunden (Riechert 2015; Struhs-Wehr 2017). Somit stellen sich folgende Fragen:

- Kann der *Mitarbeiter* seine Ressourcen entwickeln oder sich fehlende Ressourcen organisieren? Oder erkennt er, fehlt am Platz zu sein, und sieht sein Potenzial besser in einem anderen Kontext umsetzbar?
- Wie kann durch die *Arbeitsgestaltung* die Ressourcenentwicklung der Mitarbeiter gut unterstützt oder was muss ggf. in der Gestaltung der Arbeit verändert werden?
- Wie können *Führungskräfte* ihrer Aufgabe, Mitarbeiter bestmöglich zu betreuen, gut nachkommen?

Bickerich und Michel (2016) untersuchten mit einem quasi-experimentellen Kontrollgruppendesign (66 Führungskräfte des mittleren Managements verschiedener

Organisationen) das Erleben von Autonomie und Managementunterstützung während laufender Change-Prozesse. Die Multilevel-Analysen ergaben signifikante Dreifach-Interaktionseffekte: Führungskräfte mit Coaching weisen bei hoher Autonomie bzw. hoher Managementunterstützung nach sechs Monaten höhere Werte auf hinsichtlich

- beruflicher Selbstwirksamkeitserwartung
- Führungsverhalten und
- positivem Affekt

sowie niedrigere Werte im negativen Affekt als Führungskräfte ohne Coaching. Wie schon mehrfach (Abschn. 7.2) angeführt, bestimmen drei Faktoren den Transfererfolg von Weiterbildungsmaßnahmen (Baldwin und Ford 1988; Kauffeld et al. 2012): Teilnehmerbedingungen, Trainingsdesign und Arbeitsumgebung. Die Ergebnisse von Bickerich und Michel (2016) unterstreichen insb. die Relevanz des letzten Faktors: „Coaching als Arbeitsressource [unterstützt] motivierende Prozesse und [puffert] negative Folgen durch überhöhte Anforderungen im Change-Prozess“ (Bickerich und Michel 2018, S. 78), wenn Autonomie und Managementunterstützung gegeben sind.

---

## 13.4 Coaching als Selbstmanagement

Im Coaching eröffnen sich für den Klienten neue, alternative Wahrnehmungs-, Denk- und Verhaltensmuster. Das kann irritierend und anregend, aber auch verunsichernd erlebt werden. Deshalb ist vom Klienten Mut und Neugierde gefragt, aber auch Disziplin und Durchhaltewille. Jeder kennt aus eigenem Erleben Vorsätze, die nach anfänglicher Begeisterung und Anstrengung wieder im Sande verlaufen sind – wie bspw. die Idee, das Rauchen aufzugeben. Und mancher arrangiert sich vielleicht auch nach reiflicher Überlegung im Coaching mit seiner Situation, da er nun den Preis der Veränderung kennt und ihn (momentan) für zu hoch erachtet. Der Fokus auf Ressourcen und der Abgleich mit den Anforderungen ist daher vermutlich eine wichtige Aufgabe im Coaching.

Denn die Frage „Will ich mich verändern“ ist vermutlich zu pauschal gestellt und wird individuell reformuliert: Wie viel? Wann? Wo? Mit wem? Unter welchen Bedingungen? – Eine notwendige Differenzierung, die Teil des Coachings darstellt. Es stellt sich allerdings auch die Frage, wie schafft man es, Veränderungen langfristig zu sichern, abzusichern gegen ein Versanden oder den Rückfall in altes Denken und Verhalten (Nachhaltigkeit)? Schon Prochaska und DiClemente (1983) haben darauf hingewiesen: Zielverhalten, das nicht mindestens über sechs Monate aufrechterhalten wird, droht, wieder ins alte Muster zu kippen (Abschn. 7.3.3). Sie warnen vor vier unrealistischen Erwartungshaltungen, die sie als das *False-Hope-Syndrom* bezeichnen: *Ausmaß, Tempo, Leichtigkeit und Effekt der*

*Veränderung werden in der Regel überschätzt.* Deshalb benennen sie zwei Arten von Strategien, mit denen die Veränderungen unterstützt werden können:

- **Kognitive Strategien:** Steigern des Bewusstseins, emotionales Erleben, Wahrnehmen der persönlichen Umwelt, Selbstbewertung und Wahrnehmen förderlicher Umweltbedingungen.
- **Behaviorale Strategien:** Selbstverpflichtung, Kontrolle der Umwelt, Gegenkonditionierung, Nutzen hilfreicher Beziehungen, (Selbst-)Verstärkung.

Die Aufrechterhaltung und Stabilisierung neuen Verhaltens, dessen Stimmigkeit mit den persönlichen Werten sowie die motivierende Zielsetzung verdienen also besondere Aufmerksamkeit.

Nach Pscherer (2012) lässt sich Coaching als Selbstmanagement beschreiben. Er stützt sich dabei auf den *kognitiv-verhaltenstherapeutischen Ansatz* in der Tradition von Kanfer et al. (2006). Deren Selbstmanagement-Ansatz beruht auf fünf Säulen (Box: [Die fünf Säulen des Selbstmanagement-Ansatzes](#)). Sie betrachten Selbstmanagement als *Hilfe zur Selbsthilfe* (Abschn. 5.2). Jeder könne es lernen und realisieren. Der Coach übernimmt nach Pscherer dabei die Rolle eines Assistenten: Er fördert den Erwerb und Ausbau der Selbstregulationskompetenzen des Klienten. Hierzu gehören Selbstinstruktion und Selbstlob. Auf diese Weise werden *Selbstwirksamkeitserwartungen* und *Zielsetzungen* (Abschn. 11.4) unterstützt.

#### Die fünf Säulen des Selbstmanagement-Ansatzes (nach: Kanfer et al. 2006)

- **Menschenbild und „Philosophie“:** Autonomie und Selbstverantwortung, systematischer Lernprozess
- **Haltung** des Beraters: Empathie, Professionalität, Allparteilichkeit
- **Empirische Basis:** Selbstwirksamkeit, Motivation, Emotion, Problemlösen, Coping, Wirkfaktoren
- **Sieben-Phasen-Modell**
- **Allgemeine Selbstmanagement-Fertigkeiten:** Selbstbeobachtung, Selbstbewertung, Selbstkonsequenz, Biopsychosoziales SORKC-Modell (Situation, Organismus, Reaktion, Kontingenz, Konsequenz)

Das Verhalten des Klienten wird sowohl kognitiv-emotional als auch physiologisch-körperlich beobachtet und systematisch modifiziert. Nicht nur interne Zustände stehen dabei im Fokus, sondern auch die Interaktion mit externen Einflussfaktoren. Pscherer setzt für ein erfolgreiches Coaching zehn bis 15 Sitzungen an. Dem liegt – in Anlehnung an Kanfer – *ein komprimiertes fünf-phasiges Modell* zugrunde:

- **(1-2) Eingangsphase:** Problemidentifizierung, Schaffen eines guten Arbeitsbündnisses, Aufbau von problemlösungsorientierter Änderungsmotivation, Ressourcenexploration

- **(3) Selbstbeobachtung/Problemanalyse:** Monitoring der aufrechterhaltenden situativen und kontextuellen Problembedingungen, plausibles biopsychosoziales Bedingungsmodell
- **(4) Zielsetzung und Selbstmotivierung:** Ist-/Soll-Vergleiche, Konkretisieren der Änderungsziele (SMART), Selbstverpflichtung
- **(5) Selbstbewertung/-veränderung:** Planen und Durchführen spezifischer Änderungsschritte
- **(6-7) Evaluation und Transfer:** Erkennen und Stabilisieren der Fortschritte, Rückfallprophylaxe

Als eine Basisanleitung gibt Pscherer dem Coach mit auf den Weg: „Arbeite zukunftsorientiert, suche nach konkreten Lösungen und richte die Aufmerksamkeit auf die Stärken des Klienten“ (Pscherer 2012, S. 19).

---

## 13.5 Hypnosystemische Beratung

Die Verbindung von systemischem Denken und Hypnotherapie wird im deutschsprachigen Raum seit den 1980er-Jahren insbesondere von Gunther Schmidt vertreten. Er konstatiert, dass beide Ansätze von „ähnlichen, teilweise völlig identischen Grundannahmen aus[gehen]“ (Schmidt 2005, S. 7): Lebensvollzug als Musterdynamik, Selbstorganisation und Veränderung durch Unterschiedsbildung.

Zentral für die *Hypnotherapie* (Scholz 2005) ist die Arbeit mit Trancezuständen, bei denen unwillkürlich und wie im *Flow* insbesondere innere Zustände betrachtet werden. Dabei verändert sich die Aufmerksamkeit, bildhaftes Denken nimmt zu, aber auch körperliche Reaktionen wie mimische und gestische Reaktionen treten auf. Das Individuum erlebt zudem, dass es leicht auf Ressourcen und Kompetenzen zugreifen kann. Hypnotherapie „kann beschrieben werden als das systematische und gezielte Arbeiten mit Prozessen der Aufmerksamkeitsfokussierung, insbesondere zur Aktivierung von unwillkürlichen Prozessen (gewünschter Art)“ (Schmidt 2005, S. 34).

Schmidt fasst sein Konzept vereinfachend mit folgenden Sätzen zusammen: „Der hypnosystemisch arbeitende Coach muss also die Klienten sofort dabei unterstützen, eigenständig umsetzbare Ziele zu entwickeln. Wenn wir die ausgehandelt haben, geht der Fokus sofort auf Prozesse, wo sie das Zielerleben oder Ansätze davon schon mal erlebt haben. Wir nennen das eine kompetenzorientierte Altersregression auf ‚Muster des Gelingens‘. Platt gesagt ist hypnosystemisches Arbeiten die Kunst, sich in hilfreiches Erleben hineinzuversetzen. Die Kompetenzen werden analysiert und in die anstehende Situation übertragen. Zugleich wird systemisch geschaut, welche Reize können den Klienten wieder von der Spur bringen“ (Schmidt und Webers 2011, S. 15). Methoden dafür sind sog. Einstreutechniken, Implikationen, Priming, Konfusionen, Fragen, metaphorische und symbolische Imaginationsangebote sowie die Multisensorik oder auch die Arbeit mit dem sog. inneren Beobachter (Achtsamkeit).

### 13.6 Lösungsorientiertes Coaching

Ebenfalls in den 1980er-Jahren wird die Solution-Focused Brief Therapy (SFBT) von Steve De Shazer und Insoo Kim Berg entwickelt. Auch hier nimmt der Blick auf die Ressourcen einen prominenten Platz ein. Middendorf (2018) benennt als Einflüsse die Palo-Alto-Gruppe, die Schule der Mailänder Familientherapeuten sowie Milton Erickson (Hypnotherapie). Eine zentrale Überzeugung des lösungsorientierten Ansatzes ist, *Lösungen müssen nichts mit Problemen zu tun haben*. Daher ist das Etikett Lösungs-fokussierung – ähnlich wie bei der Positiven Psychologie das Etikett „positiv“ – eigentlich missverständlich bis irreführend. Denn eine Lösung unterstellt ein ursächliches Problem. Stattdessen geht es alleine um die Ausrichtung auf eine wünschenswerte Zukunft. „Der Therapeut und Berater hilft dabei, die wünschenswerte Zukunft sowie die eigenen Ressourcen zu entdecken, damit das Ziel auch Realität werden kann“ (Middendorf 2018, S. 5).

Die lösungsorientierte Gesprächsführung lässt sich als *Abfolge von drei Phasen* beschreiben, die von einem Joining zu Beginn – hier steht der Aufbau einer positiven, vertrauensvollen Beziehung im Vordergrund – und einer Verabschiedung mit Komplimenten und der Aufmerksamkeitslenkung auf zukünftige positive Veränderungen gerahmt werden:

- **Ergebnis definieren und differenzieren (Solution Talk):** Ob mit der berühmten Wunderfrage (Abschn. 9.1.2) oder der nach der kühnsten Hoffnung (Best Hope) wird die erwünschte Zukunft detailliert beschrieben (Als-ob-Rahmen). Was wird statt des Problems sein? Welche Unterschiede werden erkennbar? Welche Konsequenzen werden eintreten?
- **Ressourcen erkennen und entwickeln (Ressourcen Talk):** Gibt es Ausnahmen vom Problem? Lassen sich gelegentlich erste Anzeichen der erwünschten Zukunft beobachten? Welche eigenen Fähigkeiten sind hilfreich und können genutzt werden, um ein wenig in die Richtung der erwünschten Zukunft zu gelangen? Die aktuelle Position wird mit Blick auf das Ziel auf einer Skala von 0 bis 10 eingeschätzt. Für jede Position oberhalb der 0 müssen eigene Ressourcen vorhanden sein. „Ressourcen sind also –immer da, man muss sie nur sehen – und dabei helfen Skalen!“ (Middendorf 2018, S. 55).
- **Fortschritte erkennen und verstärken:** Woran werden Sie erkennen, dass Sie die nächsthöhere Stufe erreicht haben? Die Zielerreichung wird kleinschrittig vorangetrieben. Komplimente fördern das Selbstwirksamkeitserleben.

---

### 13.7 Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®)

Ein weiteres Modell, das die Ressourcen in den Mittelpunkt stellt, ist das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®). Es entstand Anfang der 1990er-Jahre als Selbstmanagement-Gruppentraining im Rahmen der Lehrerbildung an der Universität Zürich (Krause und Storch 2006; Meier und Storch 2013).

### 13.7.1 Konzeption

Das ZRM® ist durch Integration und strikte Ressourcen- sowie Transferorientierung gekennzeichnet:

**Integration** Obwohl Maja Storch ursprünglich in Psychoanalyse und Psychodrama beheimatet war, schuf sie zusammen mit Frank Krause einen Ansatz, der auf Erkenntnissen der modernen Motivationspsychologie (Abschn. 11.5), der Psychotherapieforschung (Grawe 1998) und der Neurobiologie (Damásio 1994; Hüther 2001; Roth 2008) aufbaut. Damásio postuliert – im Gegensatz zu alten philosophischen Überzeugungen (Descartes) – einen unauflösbaren Zusammenhang zwischen Körper und Geist. Alle Erfahrungen, die Menschen im Laufe ihres Lebens machen, werden seiner Meinung nach in einem emotionalen Erfahrungsgedächtnis gespeichert. Dieses Bewertungssystem, das bspw. Appetenz- und Vermeidungsverhalten steuert, teilt sich automatisch über körperlich ablesbare Signale (bspw. strahlender Gesichtsausdruck) mit. Sie werden deshalb von ihm als *somatische Marker* bezeichnet (Abschn. 11.7). Mit *Neuronaler Plastizität* bezeichnet Hüther (2001) die Vorstellung, dass das Gehirn ein adaptives Organ sei, das sich durch Gebrauch oder Nichtgebrauch andauernd verändere (You never use the same brain twice!); was lebenslanges Lernen erkläre und ermögliche.

**Ressourcenorientierung** Seit den 1980er-Jahren (Bandura 1979) verschiebt sich der Fokus in der Psychologie zunehmend von der Pathogenese hin zur Salutogenese. Auch seitens der lösungsfokussierten Kurzzeittherapie kam der Orientierung auf Ressourcen höchste Aufmerksamkeit zu (de Shazer 2012). Eine Annahme dieses Ansatzes lautet: *Der Mensch trägt die meisten Ressourcen, die er zur Lösung seiner Probleme benötigt, in sich.* Aufgabe des Beraters ist zu helfen, diese Ressourcen als Prozesshelfer oder Katalysator zu entdecken und zu entwickeln. Die Relevanz der Ressourcenorientierung wurde durch die Psychotherapieforschung inzwischen unterstrichen (Grawe 1998). Dem ZRM® gilt als Ressource alles, was gesundheitsfördernde neuronale Netze aktiviert und entsprechende Ziele fördern hilft.

**Transferorientierung** Storch und Krause haben das *Rubikonmodell* (Heckhausen und Gollwitzer 1987) modifiziert. Sie teilen die Ansicht Kuhls (2001), dass jedem bewusst gewordenen Motiv ein unbewusster „Bedürfniskern“ zugrunde liegt. Deshalb haben sie dem ursprünglich vierstufigen Rubikonmodell eine fünfte Stufe (Bedürfnis) ergänzend vorgeschaltet (Rubikonprozess). Dieser Ansatz an einem unbewussten Bedürfnis durch eine kreative Methodik erweist sich als positiv motivierend. Ein weiterer Aspekt der Transferorientierung wird dadurch hergestellt, dass die Unterstützung einer Veränderung durch das soziale Netz (Umsetzungsunterstützung) systematisch implementiert wird. Zudem wird durch ein psycho-edukatives Vorgehen die Expertenunabhängigkeit kultiviert: Die ZRM®-Teilnehmer werden zum Selbstmanagement ermutigt.

### 13.7.2 Umsetzung in fünf Phasen

Die ZRM-Autoren haben ein fünf-phasiges Design als Rubikonprozess entworfen:

1. **Das Thema finden:** Vom unbewussten Bedürfnis zum bewussten Motiv gelangt der Klient mithilfe projektiver Verfahren, bspw. der Auswahl von einem oder zwei positiven Motiven aus einer Bildkartei. Kriterium dafür ist die Aktualisierung eines positiven somatischen Markers (Annäherungsmodus). Es folgt eine freie, positive Assoziation in der Kleingruppe zu den ausgewählten Motiven. Der Klient notiert sich die Assoziationen der Kollegen, bei denen er in Resonanz geht, und ergänzt den sog. *Ideenkorb* durch eigene Assoziationen und Ideen zu den von ihm gewählten Bildern. Anschließend trifft der Klient alleine eine Auswahl der wichtigsten Assoziationen und entwickelt eine erste verbale Repräsentation seiner Thematik.
2. **Vom Thema zum Ziel:** Die Bearbeitung des Motivs – und damit die Überquerung des Rubikons – erfolgt zunächst als *Haltungsziel*. Es soll nicht vorschnell auf die konkrete Handlungsebene gewechselt, sondern ein sog. *Motto-Ziel* (Storch und Faude-Koivisto 2014) formuliert werden. Es muss drei Kriterien entsprechen, um handlungswirksam zu werden: Es muss als Annäherungsziel formuliert werden, seine Realisierbarkeit muss gegeben sein (vollständig unter eigener Kontrolle) und es ist durch einen positiven somatischen Marker gekennzeichnet.
3. **Vom Ziel zum Ressourcenpool:** Unterstützt durch die Installation von passenden Erinnerungshilfen (Musik, Farben, Gerüche, Gegenstände) werden das Haltungsziel und die damit verbundenen Emotionen und Einstellungen nun durch „Dauerpriming“ aktiviert (konditioniert). Auch der eigene Körper wird als Ressource mit einbezogen. So kann der Klient sich mittels Methoden, die auch in der Hypnotherapie oder dem Psychodrama geläufig sind, in der Fantasie immer wieder in das Haltungsziel hineinversetzen (*Embodiment*).
4. **Die Ressourcen gezielt einsetzen:** Es erfolgt der Wechsel von der Haltungs- auf die Handlungsebene. Es werden konkrete Ausführungshandlungen geplant und dabei relevante Ziel-Situationen (*Handlungsziele*) antizipiert. Wegen der Gefahr eines Rückfalls in automatisches (problematisches) Verhalten, werden die Situationen in drei Schwierigkeitsgrade unterteilt. Je nach Grad wird der Rückgriff auf spezifische Ausführungsintentionen (Körperhaltung etc.) wichtig.
5. **Integration und Transfer:** In dieser Phase steht die umfassende Integration von persönlichem Ziel und den mit ihm verknüpfte Ressourcen (Bild, Signet, Logo, Text) sowie deren Stabilisierung an. Der *Transfer* muss auch sozial abgesichert werden. Dazu erfolgt die Organisation in Tandems, kleinen Netzwerkgruppen oder im Rahmen des Einzel-Coachings mit Personen des privaten oder beruflichen Umfelds, die zur konstruktiven Unterstützung beitragen können. Zur *Umsetzungsunterstützung* sollen konkrete Vereinbarungen getroffen werden.

Das markenrechtlich geschützte Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®) wurde von den Begründern zugleich als Open-Source-Projekt angelegt. Es werden zahlreiche Materialien

über die Webpage angeboten. Außerdem muss hervorgehoben werden, dass das Zürcher Ressourcen Modell® seit vielen Jahren wissenschaftlich beforscht wird. Die wesentlichen Prämissen konnten eindrucksvoll bestätigt werden (Weber und Storch 2018).

## Zusammenfassung

Ressourcenorientiertes Denken und Handeln lässt sich seit den 1970er-Jahren vor allem in systemischen Kreisen beobachten (Lösungsfokussierte Kurzzeittherapie, Hypnosystemische Therapie). Inzwischen hat das Konzept weitere Verbreitung sowohl in der Klinischen Psychologie als auch in der Gesundheitspsychologie gefunden. Ebenfalls steht es im Zentrum der Positiven Psychologie. Die Reflexion von Ressourcen, deren Bezugnahme auf Anforderungen sowie die Arbeit im Lösungsfokus gehört zu den Spezifika systemischen Denkens. Besonders im Zürcher Ressourcen Modell® kumulieren diese Prämissen in einer praktischen und nachhaltigen Weise.

---

## Literatur

- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: DGVT.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>.
- Bandura, A. (1979). *Sozial-kognitive Lerntheorie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Behrend, P., & Greif, S. (2018). Erfolgsfaktoren im Coachingprozess. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 163–172). Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9\\_81-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_81-1).
- Bickerich, K., & Michel, A. (2016). Führungskräfte-Coaching bei Change Prozessen. Die Rolle von Autonomie und Managementunterstützung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 60(4), 212–226. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000226>.
- Bickerich, K., & Michel, A. (2018). Change-Prozesse als Anwendungsfeld im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 75–83). Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9\\_5-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_5-1).
- Damásio, A. (1994). *Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*. München: List.
- Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2018). Zum Anforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement – Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, online first*. <https://doi.org/10.1007/s41449-018-0100-4>.
- Deubner-Böhme, M., & Deppe-Schmitz, U. (2018). *Coaching mit Ressourcenaktivierung. Ein Leitfaden für Coaches, Berater und Trainer*. Göttingen: Hogrefe.
- DIN. (Hrsg.). (2017). *DIN EN ISO 10075-1. Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Teil 1: Allgemeine Aspekte und Konzepte und Begriffe (ISO 10075-1:2017)*. Berlin: Beuth.
- Fischer, H. R., von Schlippe, A., & Borst, U. (2014). Über Erwartungen und Aufträge in Therapie und Beratung. Vom Umgang mit dem Ungefähren. *Familiendynamik*, 39(3), 260–263.
- Grawe, K. (1998). *Psychologische Therapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Grawe, K., & Grawe-Gerber, M. (1999). Ressourcenaktivierung – ein primäres Wirkprinzip der Psychotherapie. *Psychotherapeut*, 44(2), 63–73.

- Heckhausen, H., & Gollwitzer, P. M. (1987). Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind. *Motivation and Emotion*, 11(2), 101–120. <https://doi.org/10.1007/BF00992338>.
- Hüther, G. (2001). *Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn*. Göttingen: V & R.
- Ilmarinen, J. (1999). *Ageing workers in the European Union: status and promotion of work ability, employability, and employment*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Ministry of Labour.
- Kanfer, F. H., Reinecker, H., & Schmelzer, D. (2006). *Selbstmanagement-Therapie. Ein Lehrbuch für die klinische Praxis* (4. Aufl.). Berlin: Springer.
- Kauffeld, S., Lorenzo, G., & Weisweiler, S. (2012). Wann wird Weiterbildung nachhaltig? – Erfolg und Erfolgsfaktoren beim Lerntransfer. *PERSONALQuarterly*, 64(2), 10–15.
- Krause, F., & Storch, M. (2006). Ressourcenorientiert coachen mit dem Zürcher Ressourcen Modell – ZRM. *Psychologie in Österreich*, 2(1), 32–43.
- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit*. Göttingen: Hogrefe.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>.
- Meier, R., & Storch, M. (2013). Coaching mit dem Zürcher Ressourcen Modell ZRM®. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (3. Aufl., S. 74–86). Heidelberg: Springer.
- Mertin, I., & Holtmeier, S. (2018). Multisource-Feedback als Instrument des Talent-Managements für Studierende und Young Professionals. *Wirtschaftspsychologie*, 20(3), 61–72.
- Middendorf, J. (2018). *Lösungsorientiertes Coaching. Kurzzeit-Coaching für die Praxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A classification and handbook*. Washington: American Psychological Association.
- Poppelreuter, S. (1997). *Arbeitssucht*. Weinheim: PVU.
- Prochaska, J. O., & DiClemente, C. C. (1983). Stages and processes of self-change of smoking: Toward an integrative model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51(3), 390–395. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.51.3.390>.
- Pscherer, J. (2012). Coaching als Anleitung zum Selbstmanagement. *Coaching-Magazin*, 5(1), 18–21.
- Riechert, I. (2015). *Psychische Störungen bei Mitarbeitern. Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalverantwortliche – von der Prävention bis zur Wiedereingliederung* (2. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Roth, G. (2008). *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten: Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Schaufeli, W., & Webers, T. (2005). Von „Burnout“ zu „Begeisterung“ – die positive Wende der Arbeits- und Gesundheitspsychologie. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 12(4), 53–55.
- Schiepek, G., & Aichhorn, W. (2013). Real-Time Monitoring in der Psychotherapie. *Psychotherapie – Psychosomatik – Medizinische Psychologie*, 63(1), 39–47. <https://doi.org/10.1055/s-0032-1327593>.
- Schiepek, G., & Cremers, S. (2003). Ressourcenorientierung und Ressourcendiagnostik in der Psychotherapie. In A. H. Schemmel & J. Schaller (Hrsg.), *Ressourcen. Ein Hand- und Lesebuch zur therapeutischen Arbeit* (S. 147–193). Tübingen: dgvt.
- Schiepek, G., & Matschi, B. (2013). Ressourcenerfassung im therapeutischen Prozess. Darstellung, Förderung und nachhaltige Nutzung. *Psychotherapie im Dialog*, 14(1), 56–61. <https://doi.org/10.1055/s-0033-1337098>.

- Schlachte, C. (2010). Wenn es zu komplex wird im Coaching – über den Gebrauch von Werkzeugen zur Unterstützung des systemischen Denkens. *Coaching-Magazin*, 3(3), 24–28.
- Schmidt, G. (2005). *Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Schmidt, G., & Webers, T. (2011). Wer nur Schemata runter schrubbt, kommt nicht in Kontakt mit einzigartigen Menschen. *Coaching-Magazin*, 4(4), 10–17.
- Scholz, O. B. (2005). Hypnose als psychotherapeutische Methode. *Psychotherapeutenjournal*, 4(1), 27–32.
- de Shazer, S. (2012). *Der Dreh: Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie* (12. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Storch, M., & Faude-Koivisto, T. (2014). Ressourcen aktivieren mit Mottozielen. In A. Ryba, D. Pauw, D. Ginati & S. Rietmann (Hrsg.), *Professionell coachen: Das Methodenbuch: Erfahrungswissen und Interventionstechniken von 50 Coachingexperten* (S. 334–347). Weinheim: Beltz.
- Struhs-Wehr, K. (2017). *Betriebliches Gesundheitsmanagement und Führung. Gesundheitsorientierte Führung als Erfolgsfaktor im BGM*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Tomoff, M. (2015). *Positive Psychologie in Unternehmen. Für Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Trösken, A., & Grawe, K. (2003). Das Berner Ressourceninventar – Instrumente zur Erfassung von Patientenressourcen aus der Selbst- und Fremdbeurteilungsperspektive. In A. H. Schemmel & J. Schaller (Hrsg.), *Ressourcen. Ein Hand- und Lesebuch zur therapeutischen Arbeit* (S. 195–214). Tübingen: dgvt.
- Weber, J., & Storch, M. (2018). Motivation und Zielbindung mit Motto-Zielen im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Schöll (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 391–399). Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7\\_44](https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7_44).
- Willutzki, U., & Teismann, T. (2013). *Ressourcenorientierung in der Psychotherapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Wilz, G., Risch, A. K., & Töpfer, N. F. (2017). *Das Ressourcentagebuch. Eine ressourcenaktivierende Schreibintervention für Therapie und Beratung*. Berlin: Springer.



## Schlüsselwörter

Dienstleistung · Eklektizismus · Evaluation · Kompetenz · Koproduktion · Nebenwirkungen · Qualitätsmanagement · Supervision · Wirkfaktoren · Wirksamkeit

- ▶ **Überblick** Die ständige Überprüfung der Frage, ob sich Klient und Coach auf einem guten Weg zur Zielerreichung befinden, ist unerlässlich. Der finale Rückblick dient der Würdigung und Überprüfung der gemeinsamen Arbeit und soll sorgfältig gestaltet werden: auf Augenhöhe, denn Coaching ist nach systemischem Verständnis eine Koproduktion. Bedauerlicherweise überwiegt im Publikum eine naive Vorstellung, wie Coaching und Coaches zu bewerten sind: emotional und oberflächlich mit Daumen hoch oder runter. Es gilt daher, das Verständnis von Coaching als professioneller Dienstleistung hoch zu halten.

## Lernziele

- Sie können erklären, welche weiteren Qualitätsdomänen neben der Person des Coachs eine Rolle spielen.
- Sie können erklären, warum der Blick auf Ergebnisse zu kurz greift und welche weiteren Qualitätsbetrachtungen über die Zeit nötig sind.
- Sie können das Konzept der Wirksamkeitsanalyse nach Kirkpatrick darstellen und kritisch diskutieren.
- Sie können argumentieren, warum das Konzept der Wirkfaktoren nur teilweise hilfreich ist und der Blick auf quantitative Methoden am Kern des Coaching-Anliegens, subjektiven Sinn zu klären, tendenziell vorbei geht.

## 14.1 Naive Bewertungsmaßstäbe in der Praxis

So kunterbunt und unscharf im Publikum die Erwartungen an Coaching sind, so unklar sind auch die Vorstellungen darüber, was ein „gutes“ Coaching ausmacht und woran man einen Erfolg festmachen kann oder soll. Das betrifft nicht nur die Klienten, sondern auch Auftraggeber in Unternehmen. Coaching als Dienstleistung (Kap. 5) ist schwierig zu beurteilen. Man bezieht sich daher vor allem auf *eigene Erfahrungen* oder auf *Empfehlungen*.

Nun haben die wenigsten Menschen eigene Coaching-Erfahrungen gemacht. Aber sie haben über Coaching in Massenmedien gelesen, gehört oder Filmberichte gesehen. Die medienpsychologische Forschung zeigt, dass Medien häufig Stereotype vermitteln und skandalisieren (Appel 2008). Es wäre empirisch noch zu zeigen, dass dies auch speziell für Coaching zutrifft und wie es sich auswirkt. Als Hypothese soll vorerst gelten, *dass Medien Coaching gerne als Motivationsspektakel stilisieren* (Lindner 2011). Zudem – und als dessen Spiegelbild – werden gerne *Esoterik- und Scharlatanerie-Frames* (Framing) bedient (Utsch 2013). Beim Publikum sollte daher eine Polarisierung zu beobachten sein: einerseits völlig überzogene Erwartungen („Wunder“), andererseits Skepsis und Vorbehalte.

Ein solches *Image* (Abschn. 10.4.2) erweist sich für die Kontaktaufnahme, aber auch für die Bewertung als hinderlich. Unrealistische Erwartungen führen zu Enttäuschungen, sie generieren auch Vorbehalte oder sogar eine Reserviertheit Coaching gegenüber. Davon dürften auch Einkäufer in den Unternehmen nicht ausgenommen sein. Aus der Forschung wissen wir, dass in den Unternehmen überwiegend Coaching-Laien über eine Coaching-Indikation entscheiden: Führungskräfte, Geschäftsführer. Nur in etwa einem Drittel der Fälle sind es Personalentwickler (DBVC 2013). Inwieweit diese Fachexperten sind, steht noch auf einem anderen Blatt. In den letzten Jahren sind vermutlich erst Personalentwickler nachgewachsen, die über eine angemessene Coaching-Kompetenz verfügen. Diese finden sich vermutlich überwiegend in Großunternehmen, im Mittelstand sieht die Lage vermutlich noch eher mager aus (Seewald und Schreyögg 2013).

Viele (nicht alle) Zeitgenossen, (aber auch) Professionelle inklusive, scheinen den grundsätzlichen Unterschied zwischen Produkten und Dienstleistungen, dies als weitere These, nicht verstanden zu haben. Daher differenzieren sie weniger, sondern neigen dazu, *Dienstleistungen wie Produkte zu bewerten*. Dieser Umstand betrifft vermutlich alle Dienstleistungen, nicht bloß Coaching. Verglichen mit den Charakteristika von Dienstleistungen, die Greif (2015) nennt (Abschn. 5.3), hat dieser „Kurzschluss“ jedoch gravierende Konsequenzen:

- Das Coaching-Ergebnis wird zum Produkt, man erwartet nicht Intangibilität oder Immaterialität, sondern klare, nach Möglichkeit sichtbare Ergebnisse: Herr „Müller“ wurde motiviert („Motivationsölwechsel“).
- Klient und Auftraggeber ignorieren das Uno-Actu-Prinzip, verweigern die koproduzierende Rolle und nehmen stattdessen die Konsumentenhaltung ein: Der Coach allein hat zu liefern, die anderen Stakeholder sehen sich nicht gefordert.

- Coaching wird weniger als ein individueller Dialog verstanden, sondern tendenziell zur Massenware degradiert („Tool-Klempnerei“).
- Die Diskretion wird relativiert: „Schließlich bezahlen wir ja dafür ...“.
- Die Unabhängigkeit und neutrale Perspektive der Coaches werden untergraben, sie werden nach Möglichkeit in die verlängerte Werkbank des Auftraggebers integriert und damit tendenziell funktionalisiert (Instrumentalisierung).

Der „Kurzschluss“ hat Konsequenzen: Für den (Miss-)Erfolg von Coaching wäre insbesondere (wenn nicht sogar ausschließlich) der Coach verantwortlich zu machen. Der konkrete Coaching-Prozess selbst wäre weniger interessant, „es zählt“, um einen ehemaligen deutschen Bundeskanzler zu zitieren, „was hinten rauskommt“. Und ob das „gut“ ist (Evaluation), das entscheiden die Auftraggeber alleine.

Das Weitere ist nun vorhersehbar: *Der Coach wird* vom Klienten oder der beauftragenden Unternehmung mittels Daumen hoch oder runter oder mit kleinen Checklisten, die sich irgendjemand ausgedacht hat, *bewertet wie andernorts Bücher oder CDs* (Case Study: Was taugen Kundenbewertungen im Internet?). Man liest dann: „Da habe ich mich mal zurückgelehnt und den kommen lassen, da kam aber nichts außer seltsamen Fragen; unter Coaching hatte ich mir etwas anderes vorgestellt.“ Und: „Ich sollte ein Bild malen, sind wir denn im Kindergarten?“ Oder: „Wir haben extra einen Coach eingeschaltet, der hat aber nicht funktioniert; der hätte den Herrn Müller mal so richtig rannehmen sollen.“

#### Case Study: Was taugen Kundenbewertungen im Internet?

Vor allem seit dem Siegeszug des Internets können wir eine neue Lust am Feedback, an Vergleichen und Ratings beobachten. Sicher haben Sie selbst schon Ihre eigenen Erfahrungen damit gemacht. Köcher und Köcher (2018) sind der Frage nachgegangen, wie man erklären kann, dass Produkte bei Internethändlern wie Amazon gute Bewertungen erhalten, aber in den Tests der Stiftung Warentest durchfallen. Die Forscher haben die Bewertungen von 1322 Elektronikprodukten aus den Jahren 2014 bis 2017 der Stiftung Warentest mit denen bei Amazon verglichen. Das frappierende Ergebnis: Nur in etwa 30 Prozent der Fälle war der Warentest-Testsieger auch das Top-Produkt bei Amazon.

Ohne dass man groß in die Grundlagen der Statistik einsteigen muss (Bauer 2019), lässt sich festhalten: Internet-Bewertungen werden emotional und oberflächlicher vergeben. Das Thema „Happy Sheets“ wird uns gleich noch beschäftigen. Allerdings fällt noch ein weiterer Unterschied auf: „Amazon rechnet anstelle des Durchschnitts mit einem Modell, das verschiedene Kriterien berücksichtigt – etwa wie alt eine Bewertung ist, wie nützlich andere Kunden eine Kritik fanden, ob es sich um einen verifizierten Kauf handelt und wie authentisch Rezensenten wirken“ (Stiftung Warentest 2019; o.S.).

An dieser Stelle zeigt sich, wie wichtig die Auftragsklärung ist (Abschn. 10.5). Coaches geraten in Rechtfertigungsdruck und in Gefahr, sich instrumentalisieren zu lassen. Coaches müssen sich deshalb positionieren:

- Sie müssen dem Klienten immer wieder deutlich sagen: „Coaching ist eine Koproduktion. Wenn Sie bloß Konsument sein möchten, ist Coaching das Falsche für Sie; bin ich der Falsche für Sie.“
- Sie können die Situation auch freundlich und geduldig ertragen und als Entwicklungschance des Klienten definieren.
- Manchmal erfolgt die „Erleuchtung“ des Klienten erst relativ spät im Coaching-Prozess oder sogar erst nach Abschluss. Dann kann der Coach sich freuen und hoffen, dass sich der Klient und das beauftragende Unternehmen erinnern und die Ursache auf das Coaching attribuieren.
- Der Coach sollte sich im entgegengesetzten Fall allerdings nicht allzu grämen, erst recht nicht der Versuchung erliegen, Misserfolge (Schermuly 2019) ausschließlich intern zu attribuieren (wie dies dem Coach manche Konsumenten-Klienten gelegentlich versuchen zu suggerieren).

Eine kleine Geschichte, die Peseschkian (1983) berichtet, bringt diesen Umstand schön auf den Punkt und kann daher hilfreich sein (Box: [Ein junger Mann hatte einen Traum](#)).

#### **Ein junger Mann hatte einen Traum (Peseschkian 1983)**

Hinter der Ladentheke sah er einen Engel. Hastig fragte er ihn: „Was verkaufen Sie, mein Herr?“ Der Engel gab ihm freundlich zur Antwort: „Alles, was Sie wollen.“ Der junge Mann sagte: „Dann hätte ich gerne:

- eine Frau, die mich immer versteht und auf die ich mich verlassen kann,
- eine glückliche Ehe, die bis zu unserem Lebensende glücklich bleibt,
- gute Freunde, die uns auf unserem Lebensweg begleiten,
- Kinder, die sich gut entwickeln und an denen wir unsere Freude haben ...“

Da fiel ihm der Engel ins Wort und sagte: „Entschuldigen Sie, junger Mann, Sie haben mich verkehrt verstanden. Wir verkaufen keine Früchte, wir verkaufen hier nur den Samen ...“

Die regelmäßige *Supervision* ist deshalb unverzichtbar; aber auch *ein verbandspolitisches Engagement* auf dem Markt (Kap. 6), um die eigenen Vorstellungen (Dienstleistung) offensiv zu kommunizieren. Denn dieses Missverständnis ist gravierend – und es steht einem angemessenen Coaching-Verständnis im Weg: dass Coaching eine Koproduktion ist. Vielleicht müsste man sogar noch klarer formulieren, das Wort „Produktion“ schlicht vermeiden (Framing) und stattdessen bspw. von Ko-Kreation sprechen.

Von der einseitigen und verkürzten Sichtweise (Coaching als Produkt) setzen wir uns im Folgenden ab. Coaching wird als Dienstleistung verstanden. Dienstleistungen mögen schwer zu bewerten sein, unmöglich ist es allerdings nicht.

---

## 14.2 Erfolgsbewertung als soziale Konstruktion

Spätestens wenn Coaching-Prozesse beendet werden, steht logischerweise ein Rückblick und eine Bewertung der Zusammenarbeit an. Das sollte eine Selbstverständlichkeit sein. Ist es aber nicht, weil natürlich immer auch Coaching-Prozesse abgebrochen werden (Schermyly 2019). Andererseits wird der Coach oftmals auch verwundert gefragt, wofür eine solche Bewertung noch wichtig sei, wo doch das „Problem“ gelöst sei. Im schlimmsten Fall werden sogar Vermutungen geäußert, der Coach wolle für eine überflüssige Ehrenrunde noch einmal unnötig Honorar kassieren.

Ob aber nun das „Problem“ (Abschn. 12.2) gelöst ist, können unterschiedliche Beteiligte oder Beobachter (Stakeholder) natürlich unterschiedlich bewerten (Webers 2016a). „Die Bewertung, ob ein Coaching als Erfolg angesehen werden kann, ist eine soziale Konstruktion“ (Behrend und Greif 2018, S. 164). Coach und Klient, und ggf. der Auftraggeber, werden – am besten gemeinsam und auf Augenhöhe (Koproduktion) – darüber sprechen, ob sie das erreicht haben, was sie sich vorgenommen haben. Da am Coaching in der Regel mehrere Personen beteiligt sind, manche direkt, andere eher indirekt, hat es Konsequenzen, sollte sich nun eine Person(-engruppe) – aus welchem Grund auch immer, es muss nicht zwangsläufig am Geld (Kosten) liegen – zurückziehen. Das betrifft nicht nur das Auswertungsgespräch, sondern insbesondere die Bewertung des Transfererfolgs. Sie hatten dies bereits (Abschn. 10.2.2) nachvollzogen, dieser Erfolg beruht auf *drei Aspekten*:

- **Individuum.** Vielleicht erlebt der Klient das Coaching nicht als hilfreich oder es gelingt ihm nicht dauerhaft, Vertrauen zum Coach aufzubauen (Abschn. 10.4.2). Ihn kann schlicht der Mut verlassen. Er antizipiert zunehmend Widerstand in seinem Kontext, bilanziert die eigenen Kosten gegen den Nutzen und beschließt, sein persönliches Change-Projekt abzubrechen. Das ist legitim, doch sollte es wohlüberlegt sein: Wurden alle Handlungsmöglichkeiten ausgeschöpft? Lassen sich Kompromisslinien aushandeln oder Teilerfolge festigen? Braucht man noch Zeit und wenn ja, wie viel? Und woran wird man erkennen, dass der richtige Zeitpunkt gekommen ist? Was wird man dann tun? Es wäre sinnvoll, das Coaching für genau solche Überlegungen zu nutzen.
- **Coaching-Design.** Welche Möglichkeiten der Coaching-Architektur und des -Designs wurden nicht genutzt? Wäre es sinnvoll, diese auszuprobieren? Sollte dies nicht möglich sein, haben alle Beteiligten wenigstens eine Klärung genau dieses Sachverhalts versucht – und möglicherweise dabei größere Klarheit gewonnen, was genau hilfreich sein könnte, auch mit Blick auf die Zukunft und andere Coaching-Prozesse.

- **Arbeitsumgebung.** Vielleicht befällt das beauftragende Unternehmen Zweifel an der Sinnhaftigkeit des Coachings. Dann ist das sicherlich eine ernst zu nehmende Sache. Bevor man allerdings den Schritt geht, das Coaching abzubrechen, sollte man ernsthaft schauen, ob die Beteiligten daran nichts ändern können. Die Diskussion der Wirkfaktoren (Abschn. 14.5.1) zeigt, dass die Umsetzungsunterstützung (Abschn. 13.3) ein wichtiger Faktor ist. Es reicht nicht aus, jemanden zu einer neuen Idee zu verhelfen. Das ist im Innovationsmanagement nicht anders (Abschn. 12.4.2): Von der Idee bis zur auf dem Markt erfolgreichen Innovation ist es zumeist ein längerer Weg; und bei Weitem nicht alle Ideen überleben diese Rüttelstrecke. Coaching ist zudem eine Koproduktion. Nicht nur Coach und Klient, auch das soziale und organisationale Umfeld entscheiden mit über den Erfolg (Kap. 15).

Alle drei Transferaspekte (*Qualitätsdomänen*) sollen beobachtet werden, da diese gemeinsam den Erfolg bedingen. Am Ende eines Coaching-Prozesses sollte daher immer eine Reflexion stehen, in der potenzielle Hindernisse aus dem Weg geräumt werden können und/oder ein ehrlicher, konstruktiver Abschluss gefunden werden kann.

Der Abschluss im Coaching stellt – wie auch der Beginn (Abschn. 10.5) – ein Übergangsritual dar, das gemeinsam gestaltet werden will. Feiert man damit eine gemeinsame, erfolgreiche Lernreise? Oder betreibt man Legitimierungsarbeit nach außen, Fehler- und Schuldigungsuche? Das Ende der Koproduktion erweist sich damit auch als Ressource, die zur Gestaltung genutzt werden sollte. Hierzu eignen sich insbesondere Rituale (Abschn. 9.1.4). Alte Zöpfe können symbolisch abgeschnitten und eine neue Frisur ausprobiert oder neue Kleidung kann gekauft werden. Der performative Charakter solcher Rituale (Handlungsebene) integriert sowohl kognitive als auch emotionale Aspekte und erhöht damit die Wahrscheinlichkeit eines Transfererfolgs – solches konnten Sie schon am Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®) (Abschn. 13.7) studieren.

---

### 14.3 Die zeitliche Dimension der Erfolgsbewertung

„Wann ist denn genug?“ fragt Loth, denn: „Ein brauchbarer Auftrag thematisiert eine Zusammenarbeit auf Zeit“ (Loth 2007, S. 150). Der Autor vereinbart Termine von Mal zu Mal, die Endlichkeit der Koproduktion steht damit immer im Raum. Er begnügt sich damit, „Problem-Lösungs-Übergänge anzuregen und zu initiieren“ (Loth 2007, S. 151). Es gibt keinen Anspruch auf eine „Endlösung“. Man kann (vorläufig) das Coaching beenden, man kann auch später wieder anknüpfen: „Beendet wird nur ein Setting, und dessen Finanzierung“ (Loth 2007, S. 151).

Coaching ist ein Geschehen in der Zeit. Daher steht das Thema Evaluierung *ständig* auf der Agenda (Abschn. 7.3.3). In der Praxis wird häufig die Forderung erhoben, die Wirksamkeit von Coaching möge insgesamt bzw. am Ende nachgewiesen werden – und hierin schwingt auch Skepsis mit. Schaut man aber genauer hin, stellt sich die Frage: Was genau meint der Sprecher damit? Evaluation, also eine Bewertung vornehmen, kann man nur als

Differenzurteil. Ein Nachher wird mit einem Vorher, ein Ist- mit einem Soll-Stand, das eine mit anderem verglichen. Wert oder Qualität absolut betrachtet, gibt es nicht.

Qualitas (lat.) heißt nichts anderes als *Beschaffenheit*: „Qualität ist der Grad, in dem ein Satz inhärenter (innewohnender) Merkmale Anforderungen erfüllt“ (DIN 2005). Was für den einen groß, ist für den anderen klein; was heute gering aussieht, kann sich morgen als gravierend herausstellen. Sie hatten schon gesehen, dass sich *Zielbeschreibungen als Matroschka-Puppen* erweisen können (Abschn. 10.5). Eine Bewertung muss deshalb immer spezifiziert werden, sie gilt niemals unbedingt. Bewertungen sind relativ. Wer also Evaluation fordert, muss auch einer anfänglichen Bedarfserhebung sowie einer Prozessbeurteilung zustimmen.

Ohne Bezug auf eine Bedarfserhebung und/oder eine Zielbeschreibung ist die Evaluationsforderung oder -behauptung auch im Coaching sinnlos (Webers 2016a). Weder kann ein Coach von sich behaupten, er sei „einfach“ gut, noch kann ein Coaching-Einkäufer dies ernsthaft wünschen, fordern oder anzweifeln. Und auch das Statement eines Klienten über einen Coach ist ein relatives, wie wir gerade eben erst (Abschn. 14.1) festgestellt haben. Die persönliche Empfehlung via Mundpropaganda mag in der Branche beliebt sein (Gross und Stephan 2011), sie ist aber eben auch nur eine subjektive Bewertung unter anderen. Und die zeitpunktbezogene Bewertung an  $t_1$  kann sich von der an  $t_2$  unterscheiden; wann ist folglich der „richtige“ Zeitpunkt zur Evaluation? Direkt nach dem Coaching? Drei Wochen danach? Oder ein halbes Jahr später? Vermutlich unterscheiden sich diese Bewertungen sogar deutlich (mangelnde Reliabilität?).

Coaching als Koproduktion stellt nun einen *Prozess* dar, an dessen Ende kein Produkt steht, welches man in Augenschein nehmen und anfassen kann wie eine Packung Spaghetti. Coaching ist vielmehr eine Dienstleistung (Kap. 5), die – um im Bild zu bleiben – aus einem italienischen Abendessen in entsprechendem Ambiente mit bspw. Freunden besteht. Das Restaurant liefert neben der eigentlichen Speisenproduktion auch noch Dienstleistungen. Neben dem Koch und seinen Kochkünsten spielen Zutaten und Küchenausstattung, aber auch Kontextaspekte eine Rolle – wie Service, Kerzenschein, Zugluft und ein sich am Nachbartisch ausgiebig streitendes Paar. Ob wir den Abend wirklich genießen können, uns gut unterhalten, hängt also ebenfalls von uns selbst, von unseren Freunden und auch dem Paar am Nachbartisch ab. Vom Ist (Hunger und Erlebniswunsch) zum Soll (Sättigung und Erlebnis) kommt man über die Zwischenschritte Speisekarte, Bestellung, Herstellung, Servieren, Verspeisen, Genießen. Diese allgemeine Prozesskette, vom *Bedarf* über die *Konzeption* und *Maßnahmen* zur *Evaluation*, die in der Personalentwicklung gängig ist, lässt sich ebenfalls auf Coaching-Prozesse beziehen:

- **Bedarf.** Diese Frage steht am Anfang (Speisekarte) und wird typischerweise in der Auftragsklärung (Abschn. 10.5) behandelt.
- **Konzeption.** Während grundsätzliche Fragen, die wir unter den Stichwort Architektur (Kap. 7) angesprochen haben, schon Gegenstand der Auftragsklärung sind (Dreigänge-Menü vs. etwas für den kleinen Hunger), müssen Änderungen und Präzisierungen („Bitte ohne rohe Möhren! Ich bin Allergiker.“) im laufenden Prozess realisiert werden.

- **Maßnahmen.** Die Ausgestaltung der Architektur erfolgt im Design. Auch hier kann man die ursprüngliche Planung von den Anpassungen im laufenden Prozess unterscheiden (Dem Koch ging eine Zutat aus, da hat er improvisiert).
- **Evaluation.** Diese bezieht sich auf summative (Ergebnisse) sowie formative (Input und Prozessgestaltung) Aspekte.

Im Rahmen des Qualitätsmanagements (Donabedian 1980) hat es sich bewährt, diese vier auf drei Schritte zu komprimieren: *Input* (Strukturqualität), *Throughput* (Prozessqualität), *Outcome* (Ergebnisqualität):

- **Strukturqualität (Input):** Sie umfasst die Qualität der eingesetzten Faktoren (persönliche, materielle und organisatorische Ressourcen). Sie spiegelt das Potenzial der eingesetzten Mittel wider, eine bestimmte Ergebnisqualität in einem spezifischen Prozess erbringen zu können. Die Idee ist, dass – im eben schon bemühten Bild gesprochen – gute Zutaten (Struktur) ein gutes Nudelgericht ergeben *können*; aber es nicht müssen. Mit schlechten Zutaten allerdings beim Koch und Gast Begeisterung zu wecken, dürfte demgegenüber deutlich schwieriger werden. – Womit sich die Frage stellt: *Was brauchen wir für Coaching auf Coach-, Klienten- und Kontextseite als Voraussetzung?*
- **Prozessqualität (Throughput):** Die Prozessqualität bezieht sich auf alle Aktivitäten und den indikationsgerechten Einsatz der vorhandenen Strukturen oder Ressourcen – sowie auf die Nebenwirkungen auch externer Einflüsse. Sie spiegelt das Potenzial der Prozessgestaltung wider, mit angemessenen Mitteln eine bestimmte Ergebnisqualität erbringen zu können. Wieder im Bild des italienischen Dinners gesprochen: Gute Zutaten (Struktur) ergeben nicht automatisch ein gutes Nudelgericht. Der Koch kann es verpatzen! Die Nudeln geraten zu weich und die Soße lässt er anbrennen (Prozess). Im Restaurant herrschen unwirtliche Umstände, so dass man sich, trotz eines ggf. gut hergestellten Gerichts, nicht wohlfühlt. – Womit sich die Frage stellt: *Wie verläuft Coaching optimaler Weise? Was muss dafür berücksichtigt werden?*
- **Ergebnisqualität (Outcome):** Die Ergebnisqualität bezieht sich auf den Grad des erreichten Erfolgs einer Maßnahme, bspw. anhand eines Vorher-Nachher-Vergleichs. Sie resultiert aus einer gelungenen Prozessgestaltung und dem Einsatz angemessener Mittel. Wieder im Bild gesprochen: Gute Zutaten (Struktur) und eine vorbildliche Zubereitung (Prozess) ergeben nicht automatisch ein gutes Nudelgericht als Erlebnis. Man mag manchmal Glück haben, manche Gäste haben auch keinen ausgeprägten Geschmack, andere können das Gericht nicht genießen, da sie erkältungsbedingt schlecht schmecken können. Hat man dann trotzdem ein gutes Menü produziert? Oder lenkt man die Gäste mit Live-Musik und Unmengen Rotwein ab? – Womit sich die Frage stellt: *Was soll das angemessene Ergebnis beim Coaching sein?*

Diesem Ansatz sind im Rahmen der Coaching-Psychologie die Autoren Heß und Roth (2001), aber auch Greif (2008) und andere gefolgt. Es hat den Vorteil, dass Änderungen, die im laufenden Prozess stattfinden können, ebenfalls differenziert bewertbar werden und

nicht schwarz/weiß als Zielverfehlungen erscheinen (Abschn. 11.4). Vielleicht ist das sogar ein Charakteristikum von Coaching, dass sich Ziele ändern können – und dürfen (Case Study: Wenn sich Ziele im Coaching ändern).

#### Case Study: Wenn sich Ziele im Coaching ändern – ein Beispiel

Im Beitrag „Unter Autoverkäufern“ berichtet Weber (2008) von einem Fall eines Verkäufers, dessen Coaching unter der Fahne der Verbesserung der persönlichen Performance gestartet wurde, aber zu dessen Eigenkündigung führte.

- Aus der Perspektive des Auftraggebers (Autohaus) kann man dieses Ergebnis als negativ bewerten: Das Ziel wurde nicht erreicht. Der Auftraggeber könnte sogar dazu neigen, den Coach wegen Unfähigkeit vom Hof zu jagen.
- Alternativ könnte man dem Coach dankbar sein, weil er den tieferen Grund der nicht optimalen Leistung des Vertriebsmitarbeiters erkannt, mit diesem geklärt und zu einer guten Lösung geführt hat: Es ist besser, der wenig motivierte Mitarbeiter verlässt das Unternehmen in Frieden und findet eine erfüllende Tätigkeit; so ersparen sich beide Seiten weitere Mühen und – eventuellen – Ärger.

Die chronologischen *Qualitätsdimensionen* nach Donabedian (1980), Struktur-, Prozess-, Ergebnisqualität, lassen sich mit den sozialen *Qualitätsdomänen* (Personen-, Design-, Kontextqualität) in Anlehnung an Baldwin und Ford (1988), aber auch an die DIN 33430 (DIN 2016), zu einer Tabelle zusammenfassen (Tab. 14.1).

---

## 14.4 Evaluationsmanagement

Die meisten Aspekte zur *Strukturqualität* haben Sie schon kennen gelernt (Kap. 10). Werden diese als Anforderungen formuliert, ist auch erkennbar, wie im Markt darauf reagiert wurde: Mit dem Angebot von Coaching-Weiterbildungen, mit der Coach-Zertifizierung, mit dem Aufstellen von Normen oder mit der Veröffentlichung von Qualitätskompendien (DBVC 2012). Doch überwog bislang eine statische Betrachtung: es sollte ein *Qualifikationsnachweis* erbracht werden. Inzwischen mehren sich Stimmen, die eine *Kompetenzbewertung* fordern: ständige Weiterbildungsaktivitäten, Diskussion und Rechtfertigung im Kollegenkreis, mit Auftraggebern, in der (medialen) Öffentlichkeit und der Wissenschaft.

Es ist leicht ersichtlich, dass die *Prozessqualität* weniger einfach zu betrachten und zu bewerten ist als die Strukturqualität. Eine Coach-Weiterbildung lässt sich relativ schnell absolvieren, ob man mit diesem Rüstzeug aber auch mehrheitlich erfolgreiche Coaching-Prozesse bestreiten wird, steht auf einem anderen Blatt. Und der Erfolg ist auch nicht allein vom Coach abhängig. Der Klient und dessen Umfeld sind ebenso beteiligt (Koproduktion).

Tab. 14.1 Evaluationsebenen und -zeitaspekte im Coaching

	Strukturqualität	Prozessqualität	Ergebnisqualität
<b>Personenqualität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Coach-Kompetenz:</b> Aus- und Weiterbildung, Erfahrung, Konzeption, Alter, Kongressbesuche/-vorträge, Verbandsmitgliedschaft.</li> <li>- <b>Servicequalität des Coachs:</b> Erreichbarkeit, Termingestaltung, Zuverlässigkeit, Vertragsgestaltung, freudlicher Kontaktaufbau.</li> <li>- <b>Image des Coachs:</b> Marketing, Werbematerial, Internetaktivitäten, Vorträge, Veröffentlichungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Auftragsklärung:</b> Anlass, Anliegen, Auftrag.</li> <li>- <b>Beziehungsqualität:</b> Auftragsklärung, Zuverlässigkeit in der Terminierung, Diskretion, Zielorientierung und -monitoring.</li> <li>- <b>Rollenkompetenz:</b> Metastabilität vs. Irritation, Experten- vs. Prozessberatung, Management von Differenzen.</li> <li>- <b>Kommunikative Kompetenz:</b> Sprachliche Meisterschaft.</li> <li>- <b>Interkulturelle Kompetenz:</b> Kultur als Kontext, Spielregeln, Konflikte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Evaluation:</b> Abschließend sowie Follow-up (Klient &amp; Kontext)</li> <li>- <b>Lessons learned:</b> Auswertung eigener Lernerfahrungen</li> <li>- <b>Forschung:</b> Initiierung eigener oder fremder Forschung</li> <li>- <b>Publikation:</b> Veröffentlichungen, Vorträge, Lehre</li> </ul>
<b>Produktqualität (Design)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Hard- und Software:</b> Räume, Ausstattung, Methoden und Materialien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Architektur-, Design- und Methodenkompetenz.</b> Adaptiver Umgang des Coachs mit unterschiedlichen Anforderungen und Einsatz angemessener Methoden.</li> <li>- <b>Transparenz:</b> Keine Manipulationen, Nachvollziehbarkeit der Methoden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Externe Validierung:</b> Supervision, Follow-up-Erhebungen.</li> </ul>

<p><b>Organisationsqualität</b></p>	<p>– <b>Klient:</b> Motivation, Selbstwirksamkeitserwartung, Intelligenz, Job-Involvement, Offenheit für Erfahrung.                  – <b>Kontext:</b> Förderung durch das Management und unterstützendes Organisationsklima/-kultur.</p>	<p>– <b>Klient:</b> Geduld, Mut, Commitment.                  – <b>Kontext:</b> Respekt der Vertraulichkeit, organisationale Unterstützung und Bereitschaft zur Mitarbeit (Shadowing, Teamentwicklung).</p>	<p>– <b>Zufriedenheit:</b> Klient, Mitarbeiter, Führungskraft, Kunden.                  – <b>Lerneffekte:</b> Neue Erkenntnisse des Klienten über sich, sein Problem, den Kontext.                  – <b>Transfer:</b> Zielerreichung, „Symptomverbesserung“, Verhaltens- und Einstellungsänderungen des Klienten und ggf. im Kontext realistische und nachhaltige (systemische) Lösungen, Umsetzungsunterstützung im Kontext.                  – <b>Ergebnisse:</b> Effizienz, Produktivität, Qualität, Termine, Kosten.</p>
-------------------------------------	---	---	---

Darstellung in Anlehnung an Greif (2008); Schwertl (2010); Wegener (2013) und Loebbert (2015).

Vor diesem Hintergrund ist ein Outcome-Instrument bemerkenswert, dass die Heidelberger Forschergruppe um Schweitzer präsentiert: Mit *EXIS – Experience in Social Systems Questionnaire*, kann „das individuelle Erleben in sozialen Systemen (,ich-innerhalb-meines-Systems‘)“ (Schweitzer et al. 2014, S. 422) erforscht werden. Es eignet sich auch für den Einsatz im Coaching. Die zwölf EXIS-Items verteilen sich auf vier Dimensionen und werden auf einer sechsstufigen Ratingskala bewertet (Box: [EXIS: Dimensionen und Items](#)).

**EXIS (Schweitzer et al. 2014, S. 423): Dimensionen und Items**

**1. Zugehörigkeit**

- dass ich mich zugehörig fühlte
- dass ich mich beachtet fühlte
- dass ich mich erwünscht fühlte

**2. Autonomie**

- dass ich zu meinen eigenen Bedürfnissen stehen konnte
- dass ich entscheiden konnte, wie sehr ich mich einbrachte
- dass ich mich von den Anderen angemessen abgrenzen konnte

**3. Einklang**

- dass ich mich zufrieden fühlte
- dass ich mich mit dem, wie es ist, im Einklang fühlte
- dass ich mit den Anderen im Reinen war

**4. Zuversicht**

- dass ich optimistisch war, künftig genug Kraft für anstehende Herausforderungen zu haben
- die Hoffnung, dass es künftig gut weitergehen wird
- die Zuversicht, auch mit dem, was ich nicht verändern kann, gut klarzukommen

Doch nur auf die *Ergebnisqualität* zu schauen, wäre aus vielerlei Gründen unzureichend: Zusammenfassend gesprochen verbliebe dabei der Coaching-Prozess völlig im Dunkeln. Hinderliche oder hilfreiche Einflüsse auf den Erfolg können weder betrachtet, noch beeinflusst werden. Allen Beteiligten bliebe nur: Augen zu und durch – und Hoffen auf das „Licht am Ende des Tunnels“. Man kann daher Glück haben, das Ergebnis ist zufriedenstellend. Doch vielleicht war es bloß zufällig? Die Betrachtung dreier, aufeinander aufbauender Qualitätsdimensionen ist daher der umfassende, ganzheitliche Ansatz.

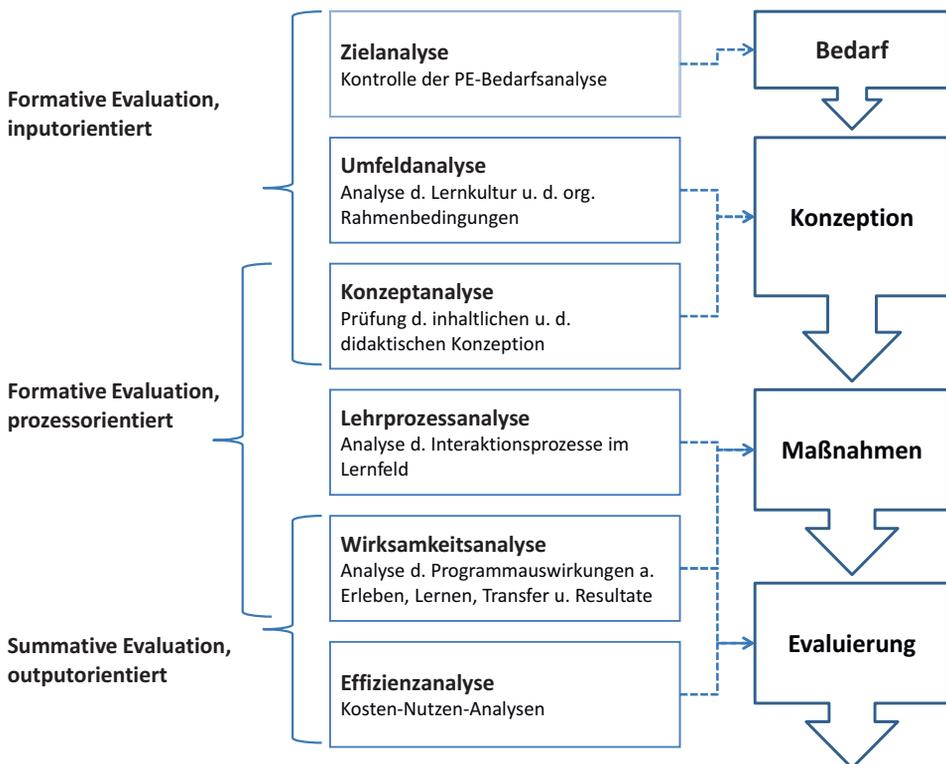
Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität hängen – wie Sie sehen konnten – voneinander ab und beziehen sich aufeinander. Auch die Evaluation (Bewertung) lässt sich somit dreigliedrig vornehmen. Es werden formative und summative Evaluation unterschieden (Solga 2005):

- **Formative Evaluation (inputorientiert):** Evaluation der ursprünglichen Architektur-Konzeption hinsichtlich Verbesserungspotenzials. Hat sich die ursprünglich konzipierte Coaching-Architektur bewährt? Oder was sollte bei ähnlichen Fällen in Zukunft von vorneherein anders aufgesetzt werden?

- **Formative Evaluation (prozessorientiert):** Evaluation des Coaching-Prozesses zwecks Steuerung und Optimierung desselben. Waren Coaching-Architektur und -Design flexibel adaptierbar? Welche Methoden haben sich bewährt? Oder wie kann in Zukunft besser auf individuelle und situative Anforderungen reagiert werden?
- **Summative Evaluation (outcomeorientiert):** Evaluation der Coaching-Ergebnisse zwecks finaler Beurteilung. Welche Effekte sind nun wie zu bewerten? Und welche Schlüsse zieht man daraus für zukünftige Coaching-Prozesse?

Während sich die formative Betrachtung mit den *Wirkfaktoren* (also Antezedenzen) beschäftigt, zielt die summative auf die *Wirksamkeit*. Auf diese Weise lässt sich ein umfassendes Evaluationsmanagement (Solga 2005) konzipieren (Abb. 14.1).

Nun lässt sich in der Praxis kaum beobachten, dass derart umfangreich evaluiert würde – weder in der Personalentwicklung allgemein (Sattler 2017), noch speziell im Coaching (Webers 2016b). Stattdessen evaluiert man überhaupt nicht („Was für ein Aufwand ... was das kostet?!“), evaluiert einseitig und naiv („Happy Sheets“), behauptet schlicht und dreist Erfolg („hunderte zufriedene Kunden!“) oder bestreitet radikal die Möglichkeit einer Evaluierung („Solche Ratings können individuellen Menschen niemals gerecht werden“).



**Abb. 14.1** Funktionen und Aufgaben der Evaluation von Personalentwicklung (nach Solga 2011, S. 373)

Auf dem Markt sind seit etlichen Jahren professionell entwickelte *Evaluationsinstrumente* (Abb. 14.2) zugänglich, die der Einteilung im Qualitätsmanagement (Struktur-, Prozess-, Ergebnisqualität) folgen (Runde 2003; Bachmann et al. 2004; Middendorf und Dehner 2011). Sie bieten sich für den Einsatz im Coaching an.

Johanning und Greif (2012) legen mit dem *Coaching Explorer* eine Evaluationsmethode vor, in der Coach und Klient koproduzierend das Coaching und dessen Ergebnisse bilanzieren (subjektive Theorien). In Form eines teilstandardisierten Interviews werden über den Zeitstrahl des Coachings verteilt Methoden, Ereignisse, Bewertungen und Ursachen mit Karten gelegt (Strukturlegetechnik) und gemeinsam diskutiert. Die Autoren empfehlen die Arbeit mit dem Coaching Explorer als qualitative Standardmethode zur Evaluation von Coaching. Für die Durchführung des Coaching-Abschlussgesprächs mit dem Coaching Explorer sollte insgesamt eine Zeitdauer von ca. 1,5 bis 2 Stunden angesetzt werden.

Bischof (2011, 2012) hat eine *Evaluationsplattform* entwickelt, die auf dem Benchmarking-Ansatz basiert. Coaches können dort von ihren Klienten bewertet werden (Mindestgruppengröße: fünf vollständige Feedbacks, um die Anonymität zu wahren). Dafür erhielt der Autor den Innovationspreis-IT „Best of 2013 Initiative Mittelstand“. Doch wird die Plattform bislang offenbar nur zögerlich genutzt. Man findet dort gerade einmal ein Dutzend Coaches gelistet.

Deutlich größere Aufmerksamkeit erlangte die Initiative des (Eigenwerbung:) „führenden sozialen Netzwerks für berufliche Kontakte“ Xing im Jahr 2016. War man bislang von etwa 8000 Business-Coaches im deutschen Markt ausgegangen (Gross 2009), entdeckte Xing überraschenderweise zirka 140.000 Coaches in der eigenen Datenbank (Case Study: „Xing Coaches“ – ein massiver Markteingriff) und erweckte nicht nur den Eindruck, Coach kann jeder, sondern auch: *Ein Qualitätssiegel kann man kaufen*.

### Was haben Sie durch das Coaching erreicht?

Durch das Coaching...	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittel-mäßig zu	trifft ziemlich zu	trifft sehr zu
	5	4	3	2	1
25. ...bin ich mir meiner Stärken und Schwächen deutlicher bewusst.	<input type="checkbox"/>				
26. ...nutze ich meine Fähigkeiten und Fertigkeiten gezielter.	<input type="checkbox"/>				
27. ... habe ich mein Selbstwertgefühl gesteigert.	<input type="checkbox"/>				
28. ... habe ich neue Verhaltensweisen erlernt.	<input type="checkbox"/>				

**Abb. 14.2** Beispiel: Check the Coach – Ausschnitt (Bachmann et al. 2004, mit freundlicher Genehmigung von Dr. Thomas Bachmann)

**Case Study: „Xing Coaches“ – ein massiver Markteingriff**

Den Xing-Mitgliedern, die auf wundersame Weise mit Coaching in Zusammenhang gebracht worden waren, wurde eine kostenfreie Listung in einer speziellen Datenbank „Xing Coaches“ angeboten. Gegen eine Gebühr konnte man sich im Anschluss eine Premiumpublikation kaufen. Damit nicht genug. Xing startete im Weiteren einen Wettbewerb um die Liste der Top-500 („TopCoach Focus – Deutschlands beste Coaches im Vergleich“). Das Focus-Siegel konnten die so Ausgezeichneten anschließend für 5000 Euro zzgl. Mehrwertsteuer kaufen (Bußmann 2016).

Was dann folgte war ein Shitstorm – der Xing vom Vorhaben der Vermarktung aber nicht abbrachte. Inzwischen hat das Unternehmen die Line-Extension zu „Xing Coaches + Trainer“ vollzogen und sucht aktuell offenbar, wie man in der Coaching-Szene mutmaßt, die Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern, um den Verdacht, man könne sich ein Qualitätssiegel schlicht kaufen, abzuschütteln, indem man einen neuen „Algorithmus“ präsentiert.

---

## 14.5 Forschung zur Evaluation von Coaching

Diese unzureichende Evaluationspraxis wurde in der Forschung kritisch aufgegriffen und methodisch vertieft diskutiert. Das Konzept der Wirkfaktoren sowie das Mehrebenenmodell der Wirksamkeitsevaluation sind hier anzuführen.

### 14.5.1 Schulenstreit und Wirkfaktorenkonzept

Schon älter ist die *Diskussion über unterschiedliche Methoden oder Schulen* im Coaching (Kap. 9). Möller und Kotte (2013) präsentieren psychodynamische, psychodramatische, gestaltorientierte und kognitive Konzepte. Je nach therapeutischer Heimat werden unterschiedliche Grundprämissen getroffen und spezielle konzeptionelle Konsequenzen gezogen:

- **Psychoanalyse:** Unbewusste Prozesse wie Abwehrmechanismen oder Ängste treiben den Klienten einerseits sowie die Organisation andererseits, diese muss man im Coaching bewusst machen. Vermittelnde Instanz dabei ist das Konzept der Rollen (Giernalczyk et al. 2013).
- **Psychodrama:** Wirklichkeit ist szenisch organisiert (Theatermetapher). Individuell sind diese Wirklichkeiten mit persönlichem Sinn überformt (Perspektivität, Subjektivität). Die inneren Szenarien werden im Coaching auf eine materielle Bühne geholt (reinszeniert) und dadurch bearbeitbar gemacht (Ameln 2013).
- **Gestalttherapie:** Im Hier und Jetzt (Bewusstseinskontinuum) wird permanent Sinn produziert, daher gilt es im Kontakt, darauf zu fokussieren (Looss 2013).

- **Verhaltenstherapie:** Menschen verarbeiten innere und äußere Reize kognitiv recht unterschiedlich und reagieren emotional und verhaltensmäßig spezifisch aufgrund ihrer mehr oder weniger bewusst erlernten kognitiven Konzepte und Schemata. Solche individuellen kognitiven Stile können durch Training verändert werden (Stavemann und Stavemann 2013).

Darüber hinaus können etliche weitere Ansätze ausgemacht werden, die für die Konzeptionierung von Coaching Relevanz haben, bspw. die *Transaktionsanalyse*, die *Hypnotherapie* oder das *Neurolinguistische Programmieren (NLP)*. Wie man sich leicht vorstellen kann, sind zahlreiche Coaching-Praktiker nicht Vertreter einer „reinen Lehre“ geblieben, sondern haben sich im Sinne einer persönlichen Weiterentwicklung auch mit anderen theoretischen Positionen beschäftigt und solche Konzepte teilweise auch adaptiert oder weiterentwickelt, so dass es im professionellen Feld zu einer Vermischung gekommen ist ([Exkurs: Schulen übergreifende Entwicklungen und Konvergenzen](#)).

#### **Exkurs: Schulen übergreifende Entwicklungen und Konvergenzen**

So erklärt Bernd Schmid, wie er als ursprünglicher Transaktionsanalytiker über die Beschäftigung mit Jungscher Psychoanalyse und weiteren Konzepten schließlich zum Vertreter systemischen Coachings wurde (Schmid 2006).

Gunther Schmidt berichtet, wie er in Heidelberg die Anfänge der Familientherapie miterlebte, sich dann durch die Begegnung mit Milton Erickson intensiv mit der Hypnotherapie beschäftigte und anschließend seine Synthese, den hypnosystemischen Ansatz, entwickelte (Schmidt und Webers 2011; Schmidt 2005).

Einen Sonderfall stellt das Neurolinguistische Programmieren (NLP) dar. Es wurde von seinen Begründern als „Best-of“-Ansatz entwickelt, der aus diversen psychotherapeutischen Schulen die Essenz zu ziehen beansprucht, um sich anschließend als Metapragmatik zu empfehlen. Dem Methodenmix NLP wird nicht nur Eklektizismus, sondern auch eine ausgeprägte Wissenschaftsferne vorgeworfen (Greif 2018).

Etliche Autoren (z. B. Greif 2008) kritisieren einen *Eklektizismus* im Coaching: Man pickt sich aus einem Gedankengebäude das heraus, was einem gerade ins Konzept passt und ignoriert Disparates. In einer extremen Ausprägung kann dies zu einem Pragmatismus führen, der sich in einer „*toolorientierten Schnellbleiche*“ (Loebbert 2012, S. 37) manifestiert („*Toolklempnerei*“). Eine solche Position ist von wissenschaftlicher und ethischer Warte aus betrachtet nicht akzeptabel (Abschn. 7.1).

So drängen sich die Fragen auf: *Führen alle Wege nach Rom?* Oder was sind Unterschiede und Gemeinsamkeiten dieser verschiedenen psychotherapeutischen Ansätze und was bedeutet dies fürs Coaching? Grawes Forschungen zur *Wirksamkeit der Psychotherapie* kommen zu einer radikalen Erkenntnis: „In der Psychotherapieforschung ist längst klar, dass Therapieverfahren wie Psychoanalyse, Verhaltenstherapie, Gesprächspsychotherapie usw. keine sinnvollen Untersuchungseinheiten sind. Es werden damit Unterschei-

dungsmerkmale hervorgehoben, deren Relevanz für das Therapieergebnis nach allen dazu vorliegenden Forschungsergebnissen höchst zweifelhaft ist.“ (Grawe 2005, S. 6). Stattdessen hebt er hervor, dass positive therapeutische Wirkungen auf unterschiedliche Weise herbeigeführt werden könnten. Ein Therapeut müsste im Einzelfall immer entscheiden, welche Methode sich im Vergleich zu anderen besser eigne. Sein Vorschlag zielt daher darauf ab, *allgemeine, schulenübergreifende Wirkfaktoren* zu betrachten:

- **Ressourcenaktivierung:** Änderungsbereitschaft und -fähigkeiten des Klienten werden genutzt
- **Problemaktualisierung:** Problematische Situationen oder Kontexte werden aktuell wieder erlebt
- **Problembewältigung:** Positive Bewältigungserfahrungen werden ermöglicht
- **Motivationale Klärung:** Determinanten des Erlebens und Verhaltens werden bewusst
- **Therapiebeziehung:** Die Qualität der Beziehung zwischen Therapeuten und Patient wird gepflegt

Greif (2008) übernimmt diese Konzeptionierung in weiten Teilen fürs Coaching (Abb. 14.3). Er unterscheidet Voraussetzungen des Coachs und des Klienten (Input; Kap. 10), Erfolgsfaktoren (Throughput) und spezifische sowie allgemeine Ergebnisse (Outcome).

Voraussetzungen des Coachs	Erfolgsfaktoren	Spezifische Ergebniskriterien	Allgemein anwendbare Ergebnisse/Kriterien
(1) Fachl. Glaubwürdigkeit des Coachs	(1) Wertschätzung u. Unterstützung	(1) Zunahme fokussierter ergebnisorientierter Problem- oder Selbstreflexion	(1) Zielerreichungsgrad
(2) Klärung der Ziele u. Erwartungen	(2) Affektreflexion u. -kalibrierung	(2) Problemlklarheit u. Zielkonkretisierung	(2) Zufriedenheit des Klienten
	(3) Förderung der ergebnisorientierten Problem- u. Selbstreflexion	(3) Rating sozialer Kompetenzen, Teamverhalten	(3) Verbesserung des Affekts
<b>Voraussetzungen des Klienten</b>	(4) Zielklärung	(4) Leistungsverbesserungen	(4) Allgemeines Wohlbefinden
(1) Veränderungsmotivation	(5) Ressourcenaktualisierung u. Umsetzungsunterstützung	(5) Selbststeuerung: Systemat. Bewältigung v. Problemen, spez. Selbstwirksamkeit	
(2) Ergebnisorientierte Reflexivität	(6) Evaluation im Verlauf		
(3) Beharrlichkeit	(7) Individuelle Analyse u. Anpassung		

**Abb. 14.3** Theoriegeleitetes Wirkmodell (Greif 2008, mit freundlicher Genehmigung von Hogrefe)

Auch wenn er selbst und andere dieses Konzept in der Folge differenziert diskutiert haben (Greif et al. 2012), scheint es sich grundsätzlich als brauchbar zu bewähren. Deshalb sind wir dieser Einteilung auch mit der Gliederung dieses Buchs (Kap. 10, 11, 12, 13 und 14) gefolgt.

Greif (2008) differenziert – im Gegensatz zu Grawe – *sieben* Erfolgsfaktoren:

- Wertschätzung und emotionale Unterstützung
- Ressourcenaktivierung
- Affektaktivierung und -kalibrierung
- Ergebnisorientierte Selbstreflexion
- Ergebnisorientierte Situationsanalyse
- Zielklärung
- Umsetzungsunterstützung

Wie er später ausführt (Greif et al. 2012), folgt Greif Grawe nicht immer in der Faktorendefinition und postuliert selbst neue, auch zu den selbst postulierten, unterschiedliche Faktorladungen. In einem weiteren Theorievergleich (Behrendt und Greif 2018) werden die Wirkfaktoren nach Grawe, die Freiburger Erfolgsfaktoren nach Behrendt sowie die Wirkfaktoren nach Greif diskutiert. Die Autoren konstatieren weitgehende Konvergenz und lediglich Unterschiede in Details.

Allerdings wird das Wirkfaktorenmodell andernorts grundsätzlich kritisiert. Pfammatter und Tschacher (2012) sehen die Psychotherapieforschung grundsätzlich gespalten an der Frage, ob die – nachgewiesene – Wirkung von Psychotherapie auf einen allgemeinen oder mehrere spezifische Wirkfaktoren zurückzuführen sei. Während die eine Seite argumentiert, es sei allein die Therapiebeziehung, die wirke (Dodo-Verdikt: Anspielung auf Carolls „Alice im Wunderland“. Der Vogel Dodo – real übrigens ausgestorben, daher das Idiom „dead as a dodo“ – erklärt alle Teilnehmer an einem Wettbewerb zu Siegern), beteuert die andere Fraktion, dass „verschiedene Psychotherapieverfahren zwar äquivalente Ergebnisse [erzielen], dies aber über verschiedene spezifische Wirkprozesse [erreichen]“ (Pfammatter und Tschacher 2012, S. 68). Die Autoren erachten diese Kontroverse allerdings als ein Artefakt und führen empirische Belege für *ein Sowohl-als-auch* an. Letztlich argumentieren sie: „Das Wirkfaktorenkonzept bleibt zu ungenau. Vor allem dem Konstrukt allgemeiner Wirkfaktoren fehlt es an definitorischer und konzeptueller Klarheit.“ (Pfammatter und Tschacher 2012, S. 75). Sie plädieren deshalb, wie auch andere (Kriz 2013), sich von Konzepten reduktionistischer, medizinischer Wirksamkeitsforschung zu distanzieren und sich ganzheitlichen Konzepten zuzuwenden. Als angemessene Methoden empfehlen sie den Einsatz von *Zeitreihenanalysen* und der *Repertory-Grid-Methode* (Abschn. 9.1.7).

### 14.5.2 Wirksamkeitsanalyse

Zur Konzipierung der *Ergebnisqualität* (Wirksamkeit) hat u. a. der Ansatz von Kirkpatrick (1976) eine besondere Bekanntheit erlangt (Kauffeld et al. 2012). Der Autor unterscheidet vier Ebenen, dazugehörige Dimensionen sowie Instrumente (Tab. 14.2).

**Tab. 14.2** Wirksamkeitsanalyse (nach: Kirkpatrick 1976; Kauffeld et al. 2012)

Ebene	Dimension	Instrumente (Bsp.)
<b>Zufriedenheit</b> (TN-Reaktionen)	– Affektive Reaktionen – Nützlichkeitsurteile	– Befragung/Fragebogen – Fokusgruppen
<b>Lernen</b> (Erwerb und Pflege von Kompetenzen)	– affektiv – kognitiv – behavioral	– Wissenstest – Simulationen – Arbeitsproben
<b>Verhalten</b> (Anwenden des Gelernten im Arbeitsalltag, Transfer)	– Verhaltensänderung – Generalisierung – Aufrechterhaltung	– Verhaltensbeobachtung im Feld – Kundenbefragungen – 360°-Beurteilung
<b>Erfolge</b> (Geschäftsergebnisse)	– Produktivität – Qualität – Termine – Kundenzufriedenheit	– BWL-Kennzahlen – Leistungsbeurteilung – Fragebogen zu Betriebsklima oder Kundenzufriedenheit

Was die Praxis betrifft, hat man leider häufig den Eindruck, dass dort auf eine kritische Evaluation nicht wirklich großen Wert gelegt wird. Man begnügt sich gerne mit sog. „Happy Sheets“. Dies sind Listen einfacher Fragen nach der persönlichen Zufriedenheit (Ebene 1), die man mit dem Ankreuzen positiv oder negativ blickender Smileys beantworten kann (Schreyögg 2011). „HR-Abteilungen stehen gut da, weil Zufriedenheitsbewertungen von 80 % und mehr die Regel sind. Trainer werden für das Erzielen dieser Bewertungen verantwortlich gemacht, und diejenigen, die keine Traumbewertungen liefern, werden ersetzt“ (Kauffeld et al. 2012, S. 11).

Doch ist das fair? Man stelle sich nur einmal vor: Es ist Freitagnachmittag, man ist Trainer einer Gruppe, die mit Blick aufs Wochenende gerne früher als vereinbart nach Hause abreisen möchte, die mit der Verpflegung im Tagungshotel überhaupt nicht zufrieden ist und so weiter – und man besteht dann auf dem mit der Personalabteilung vereinbarten Seminarende um 17 Uhr. Wie werden da wohl die „Happy Sheets“ ausfallen?

Auch dem isolierten Blick auf die anderen Kirkpatrick-Ebenen kann Ernüchterung folgen: Geistern nicht etliche „Trainingsweltmeister“ (Lernen) durch Unternehmensflure? Was ist, wenn das Umfeld im Unternehmen den Klienten sabotiert (Verhalten)? Oder sog. „windfall profits“ (Erfolge), also andere Faktoren wie ein plötzlicher wirtschaftlicher Aufschwung, den Weiterbildungserfolg überstrahlen? „In der Forschung zeigt sich, dass die vier Ebenen nicht, wie implizit im Modell von Kirkpatrick (1976) nahegelegt, positiv miteinander verknüpft sind. Die Zufriedenheit mit einem Training hängt selten mit dem Lernerfolg und schon gar nicht mit dem Transfererfolg zusammen“ (Kauffeld et al. 2012, S. 11). Und so kann man auch am behaupteten Coaching-Erfolg reichlich Kritik üben:

- **Zufriedenheit:** Netter Coach, leckere Kekse, empathisches Zuhören, harmlose Fragen.
- **Lernen:** Das sog. Vier-Ohren-Modell (Schulz von Thun 1981) wurde erläutert und verstanden, aber nicht geübt.

- **Transfer:** Anfangs beherrzte Verhaltensveränderungen werden von den Kollegen zunehmend ausgebremst.
- **Ergebnisse:** Der Chef, mit dem es immer Konflikte gab, wird versetzt – große Aufatmen allerseits, auch beim Klienten.

Damit soll nicht behauptet werden, dass die Argumentation mit dem Kirkpatrick-Modell sinnlos sei! Die Argumentation auf den Kirkpatrick-Ebenen ist hilfreich, aber eben nicht ausreichend. Gegenüber der oben beschriebenen singulären „Happy Sheet“-Argumentation stellt sie aber einen deutlichen Fortschritt dar, weil zusätzlich und differenzierend die Fragen nach dem Lernen, dem Transfer und den Ergebnissen aufgeworfen werden.

Damit wird im Coaching der Blick vom Individuum auch auf den Kontext geleitet: „Die Einbeziehung des Arbeitsumfelds kommt in einigen Unternehmen einer ‚Revolution‘ gleich,“ kommentieren Kauffeld et al. (2012, S. 14). Coaching ist so betrachtet oft lediglich die „halbe Miete“. Führung, Team- und Organisationsentwicklung sind ein unverzichtbarer Kontext, der ebenfalls seinen Teil zum Erfolg einzahlen muss (Abschn. 7.2). Wegweisend sind in diesem Zusammenhang auch Ansätze der Evaluation, die neben der Selbstevaluation auch 360-Grad-Feedback nutzen (Schumann et al. 2012).

### 14.5.3 Forschungsergebnisse

Möller und Kotte (2011) konstatieren, zu den Wirkfaktoren im Coaching, also den Voraussetzungen auf Coach- und Klienten-Seite (*Inputfaktoren*), sei die Forschungslage noch sehr bescheiden. Untersuchungen zu den *Prozessfaktoren* lägen erst wenige vor. Vor allem zwei Aspekte stechen diesbezüglich hervor:

- Die Qualität der Arbeitsbeziehung
- Zielklärung

Erste empirische Belege seien für die Prozessfaktoren Ressourcenaktualisierung, Umsetzungsunterstützung auszumachen Greif (2008). Doch die Faktoren Affektreflexion und -kalibrierung, Förderung der ergebnisorientierten Problem- und Selbstreflexion sowie kontinuierliche Evaluation seien bislang noch nicht empirisch untersucht worden.

Zur *Coaching-Wirksamkeit* registrieren die Forscherinnen hohe Ausprägungen bei dem überwiegenden Teil der Studien bezüglich der ersten und dritten Ebene:

- **Reaktionsebene:** allgemeine Erfolgseinschätzung, Zufriedenheit mit dem Coaching.
- **Verhaltensebene:** Zielerreichung.

Eine Förderung der Selbstreflexion oder der Selbstwirksamkeit (*Lernebene*) lasse sich nur teilweise und nichtsignifikant berichten. Zur *Ergebnisebene* lägen bislang nur spärliche Untersuchungen (ROI-Abschätzungen) vor – man darf ergänzen: die wie die Ausführungen von McGovern et al. (2001) überwiegend spekulativer Art sind.

Insgesamt resümieren die beiden Autorinnen: „Die Coachingforschung gleicht derzeit noch einem Flickenteppich oft unverbundener Ansätze mit sehr heterogener Qualität und oft schwacher theoretischer Fundierung, uneinheitlichen Coachingdefinitionen, kaum definierten Qualitätsanforderungen an Coaches und wenig standardisierten Methoden“ (Möller und Kotte 2011, S. 450). Dem schließt sich auch Grant (2013) an indem er konstatiert, Fallstudien seien die typische Form und Tradition, Coaching-Erfolg zu demonstrieren. Die methodisch anspruchsvolleren Studien, die er – aber auch andere Autoren (Künzli 2005, 2009; Greif 2014a, b) – diskutieren, geben zwar inzwischen etliche Anhaltspunkte und resümieren erste Erkenntnisse, seien aber insgesamt noch viel zu spärlich, um ein verlässliches Bild zeichnen zu können.

Inzwischen liegen neuere Forschungsergebnisse vor. Greif et al. (2012) berichten über die Entwicklung eines Rater-Manuals, mit dem sich Verhalten im Coaching codieren und einzelnen Wirkfaktoren zuordnen lässt (Prozessqualität). Auch die Braunschweiger Forschergruppe (Kauffeld und Montasem 2009; Ianiro und Kauffeld 2012) nutzt Videoanalysen mit standardisierten Verhaltenscodierungen, so dass man vermuten darf, in Zukunft mehr belastbare Ergebnisse diskutieren zu können.

Ein bemerkenswertes Beispiel für einen solchen Ansatz, die Prozessqualität im Coaching zu untersuchen, stammt von Deplazes und Kolleginnen (Deplazes et al. 2016). Sie entwickelten ein Kategoriensystem zur Analyse von Coaching-Prozessen (**Case Study: Kategoriensystem zur Analyse von Coachingprozessen – Perspektive Coach**) anhand von neun Videos. „Auf den ersten Blick entsprechen sowohl das Kategoriensystem als auch die ersten Ergebnisse zu Häufigkeiten und Dauer der Interventionen im Coachingprozess den Erwartungen“ (...) Bei genauerer Betrachtung zeigt sich jedoch, „dass [in der Praxis] der in der Literatur oft dargestellten reinen Prozessberatung nicht gefolgt wird“ (Deplazes et al. 2016, S. 15 f.). Damit meinen die Autoren den widersprüchlichen Befund, dass entgegen der Forderungen in zahlreichen, insbesondere systemisch akzentuierten Veröffentlichungen, professionelle Coaches mögen insbesondere zirkuläre, hypothetische sowie Skalierungsfragen einzusetzen (Abschn. 9.1.2), die Mehrheit der Untersuchungsteilnehmer stattdessen offene (Häufigkeit: 39 %, Dauer: 41 %) oder geschlossene (Häufigkeit: 54 %, Dauer: 49 %) Fragen stellen. Mit anderen Worten: *In der Empirie zeigt sich* – nach unserer Meinung – *weitgehend ein unprofessioneller Arbeitsstil!* Und dass, obwohl die Eingangskriterien für die Aufnahme in die Stichprobe lauten: mindestens fünf Jahre Coaching-Erfahrung, Publikation zum Thema Coaching, Engagement in Lehre und Weiterbildung sowie möglichst eigene Forschungsaktivitäten. Das Ergebnis kann nur so gewertet werden, dass die Professionalisierung (Kap. 6) der Branche offenbar noch nicht dermaßen weit fortgeschritten ist, wie sich das viele wünschen.

### Case Study: Kategoriensystem zur Analyse von Coachingprozessen – Perspektive Coach (KaSyCo-C) (Deplazes et al. 2016)

Das Kategoriensystem unterscheidet acht Interventionsformen:

- Zuhören
- Reflexion
- Fragen (zirkuläre, hypothetische, Skalierungs-, offene, geschlossene Fragen)
- Handlungsanleitungen
- Erläuterung
- Stellungnahmen
- Humor
- Übrige

Zudem werden fünf inhaltliche Foki unterschieden:

- Sachebene/Klientensystem
- Erleben und Verhalten des Klienten
- Körperwahrnehmung/körperlicher Ausdruck
- Coaching-Prozess
- Andere

In den letzten Jahren wurden einige *Metaanalysen* zum Coaching-Erfolg vorgelegt (Kotte et al. 2016). Schermuly (2019) diskutiert vier solcher Studien, von denen er lediglich zwei für methodisch hochwertig erachtet (Theebom et al. 2014; Jones et al. 2016). Auf dieser Basis kann man sagen, Coaching wirkt – im mittelstarken Bereich.

In der Coaching-Forschung gibt es allerdings *ein großes Hindernis*: Es gibt jenseits von retrospektiven Korrelationsstudien nur einen wirklich sauberen Weg, Wirkung (Kausalität) nachzuweisen: Feldexperimente mit Kontrollgruppe (*Randomized Controlled Trials* – RCT). Diese Methode ist im Coaching aber schwierig umsetzbar, weil Coachings sehr individuelle Anlässe, Themen und Verläufe auszeichnet – letztlich sind sie einmalig, also kaum vergleichbar, mangels geeigneter Kontrollgruppe. Einen Ausweg bieten (neben Zwillingsforschung) stark standardisierte Coachingformate; so agierte Künzli (2016) mit einem quasi-experimentellen Wartekontrollgruppendesign mit drei Messzeitpunkten. – Oder man geht gegenüber diesem RCT-Ansatz grundsätzlich und begründet (Pfammatter und Tschacher 2012; Kriz 2013) auf Abstand und präferiert qualitative Ansätze als zielführender. Sie haben in diesem Kapitel (Abschn. 14.4) bspw. EXIS und den Coaching Explorer kennen gelernt.

## 14.6 Wirkungen und Nebenwirkungen

Schermuly (2019) akzentuiert die Diskussion um Wirkungen von Coaching, indem er verschiedene Wirkungsklassen unterscheidet (Tab. 14.3): Als Coaching-Erfolg definiert der Autor, „wenn der Klient möglichst viele positive Wirkungen durch das Coaching erlebt und diese intendiert waren“ (Schermuly 2019, S. 49). Unter Missbrauch versteht er, „wenn ein Coach mehr oder weniger bewusst einen negativen Effekt bei seinen Klienten hervorruft bzw. weiß, dass eine Schädigung eintritt und dennoch nichts dagegen unternimmt“ (ebd.). Boykott oder Sabotage tritt bspw. bei unfreiwilligem Coaching auf. Positive oder negative Nebenwirkungen von Coaching waren nie intendiert, kommen aber vor. Auch Misserfolge sind nicht intendiert, gehören allerdings ebenfalls zur Praxis. Es können auch Kombinationen dieser Wirkungsklassen zeitgleich auftreten.

Schermuly (2018) fokussiert insb. Nebenwirkungen von Coaching für Klienten und Coaches:

- **Nebenwirkungen für Klienten:** Diese lassen sich zu sechs Kategorien clustern: 1. Psychisches Wohlbefinden, 2. Soziale Integration, 3. Leistungsfähigkeit, 4. Bewertung der Arbeitsrolle, 5. Materielle Verluste, 6. Sonstige. Die meisten Nebenwirkungen werden für die ersten beiden Kategorien gelistet. Die Reflexionsprozesse im Coaching können als unangenehm erlebt werden und es kann daher auch zu Spannungen im sozialen Kontext kommen.
- **Nebenwirkungen für Coaches:** Diese lassen sich zu sieben Kategorien clustern: 1. Psychisches Wohlbefinden, 2. Soziale Integration, 3. Unangenehme Gefühle gegenüber Klienten, 4. Unangenehmes Verhalten gegenüber Coach, 5. Ergebnisbezogene Enttäuschung, 6. Materielle Verluste, 7. Sonstige. Hier fallen insb. die persönliche Betroffenheit des Coachs durch das Thema (44,2 %) und Ängste, der Coach-Rolle nicht gerecht zu werden (40,4 %), auf sowie materielle Ängste (geringes Honorar). Als negativ wird auch häufig (45,2 %) wahrgenommen, dass man die Langzeitwirkung des Coachings kaum verfolgen könne.

**Tab. 14.3** Verschiedene Wirkungsklassen von Coaching (Schermuly 2019, S. 48, © 2019 Beltz Verlag in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel)

		Intentionalität	
		intendiert	nicht intendiert
Valenz	positiver Effekt	Coaching-Erfolg	positive Nebenwirkung
	kein Effekt	Boykott	Misserfolg
	negativer Effekt	Missbrauch	negative Nebenwirkung

Beide Nebenwirkungsgruppen werden eher mit niedriger Intensität wahrgenommen. Doch scheinen vonseiten der Coaches Nebenwirkungen für Coaches dreimal so häufig registriert zu werden als solche für Klienten. Fazit des Autors: „fehlende Supervision und unzureichende Expertise der Coaches, falsche Erwartungen und unzureichendes Problembewusstsein der Klienten sowie mangelnde Transferabsicherung“ (Schermyly 2018, S. 423) sind die wichtigen Hausaufgaben, die zu erledigen sind.

---

## 14.7 Systemische Position zur Evaluation

Fassen wir einmal den Stand der Forschung soweit zusammen: Das Publikum neigt eher zu einer naiven Evaluationsauffassung. „Die Schwierigkeit der Kund/innen, die Qualität von Coaching oder Coaches eindeutig zu evaluieren, ist die Kehrseite der Besonderheiten von Coaching als Dienstleistung“ (Greif 2015, S. 63). Eine kritische Beschäftigung mit Evaluation zeigt, dass diese eine soziale Konstruktion ist und dass sie zeitkritisch ist. – Der Vollständigkeit halber muss erwähnt werden, dass auch dieses Modell (Struktur-, Prozess-, Ergebnisqualität) in der Wissenschaft kritisiert wird (Hasseler 2018); und zwar wegen seiner idealisierenden Linearität. Und eins darf nicht aus dem Blick geraten, wenn man über Evaluation spricht: es wird ein Ursache-Wirkungszusammenhang unterstellt.

Doch müsste vom Publikum (Klienten sowie betriebliche Coaching-Einkäufer) erst einmal dieser erste Schritt hin zu einem weniger naiven Erkenntnisstand getan werden. Was aber ein eher unrealistisches Unterfangen darstellen dürfte, denn genügend Stakeholder haben offenbar wenig Interesse daran, dieses zu ändern, es würde ihr Geschäftsmodell (Coaching als Produkt oder unwissenschaftliche Ansätze zu vermarkten) torpedieren. Der Coaching-Markt wird immer wieder und massiv geflutet von Quick'n'easy-Angeboten.

Nun verfolgen wir auf der anderen Seite eine wissenschaftliche Kontroverse um Wirkfaktoren, in der die Ansprüche sehr hochgeschraubt werden: Es wird ein „Gold-Standard“ (Randomized Controlled Trials) gefordert. Die methodische Aufrüstung ist enorm. Doch sind diese Methoden nicht unbestritten. Kriz kritisiert bspw. die Methodik der Metaanalysen radikal: „pseudo-quantitative Datenbelletristik“ (Kriz 2014, S. 346).

An dieser Stelle dürfte es hilfreich sein, den wissenschaftlichen Diskurs (Wirkfaktoren) vom praktischen (War ein konkretes Coaching nützlich?) zu trennen. Dies nicht, um die Theorie-Praxis-Kluft weiter zu vertiefen, sondern um einen gangbaren Vorschlag für die Evaluation von Coaching im Alltag zu machen. Wie Greif (2015) ausführt, kennzeichnet Dienstleistungen u. a. eine hohe Heterogenität/Individualität sowie der Modus der Koproduktion. Der wissenschaftliche Mainstream arbeitet jedoch mit dem quantitativen Paradigma, welches eher größere Stichproben verlangt. Kommen wir darum herum festzustellen, dass *aufgrund der von Greif vorgetragenen Charakteristika für die praktische Coaching-Evaluation (Einzelfall) qualitative Methoden offenbar angemessener erscheinen?* Stolla und Schotkowsky (2008) vergleichen qualitative und quantitative Evaluationsmethoden (Tab. 14.4).

**Tab. 14.4** Qualitative und quantitative Evaluationsmethoden im Vergleich (Stolla und Schotkowsky 2008, S. 44, mit freundlicher Genehmigung der Handelsblatt Fachmedien)

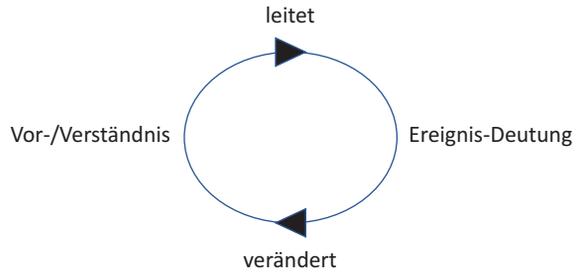
	Qualitative Evaluationsmethoden	Quantitative Evaluationsmethoden
<b>Zielsetzung</b>	„Verstehen“	„Beschreiben“ und „Erklären“
<b>Hintergrund</b>	Hauptsächlich geistes- und kulturwissenschaftlich	Hauptsächlich sozial- und naturwissenschaftlich
<b>Vorgehen</b>	Induktives Vorgehen: gearbeitet wird mit Generalisierung, exemplarischer Verallgemeinerung, Auswahl „typischer“ Fälle	Induktives und deduktives Vorgehen: gearbeitet wird mit Repräsentativität, über Stichproben werden Regelmäßigkeiten in umfangreichem Datenmaterial oder in Form von Experimenten und Quasi-Experimenten erhoben
<b>Anwendungsbeispiel</b>	Offene Interviews mit Hilfe eines groben Leitfadens	Internetgestützte Fragebogenerhebung, Verhaltensbeobachtung
<b>Datenmaterial</b>	Komplexe, differenzierte Darstellung eines sozialen Gegenstandsbereichs (Interviewtexte ...)	Aussagen in Form von Häufigkeiten, Zahlen, Indices ...
<b>Vorteile</b>	Besonders geeignet für komplexe, differenzierte, noch unerschlossene Gegenstandsbereiche	Besonders geeignet für die Erforschung von Zusammenhängen, messbare Kriterien, Hypothesenüberprüfung
<b>Grenzen</b>	Wenig geeignet für breitflächige, repräsentative Erhebungen	Wenig geeignet für das Erfassen „weicher“ bzw. „komplexer“ Faktoren wie soziale Zusammenhänge, nicht-lineare Wirkungsgefüge

Nun wird ersichtlich, worin die große Gefahr der herkömmlichen Evaluationskonzepte besteht: Sich außerhalb des Untersuchungsfeldes zu stellen und sich nicht als „Teil der Welt“ (Bröcker und von Foerster 2002), also in einem Koproduktionszusammenhang, zu verstehen.

Insofern könnte man im Kontrast dazu den Standpunkt vertreten, *dass Coaching von A bis Z eine evaluatorische Tätigkeit ist*: Das Anliegen ist, Ziele des Klienten herauszuarbeiten und eine Zielerreichung zu verfolgen. Auch wenn sich Ziele im Coaching-Prozess verändern sollten, erfolgt doch permanent ein Abgleich, nicht nur von Ist und Soll, sondern auch ein solcher auf motivationaler und emotionaler sowie auf der Ebene der Ressourcen. Dies sollte in jeder Coaching-Einheit aber auch zum Ende eines Coachings geschehen.

Ein solcher Ansatz erscheint viel breiter und umfassender als der einer quantitativen Analyse. Daher wäre die Zunahme an alternativen Perspektiven (Abschn. 4.2), die der Klient, bspw. angeregt durch zirkuläre Fragen oder Reframings des Coachs, über den Coaching-Prozess hinweg akzeptiert, ein einfaches, elegantes Erfolgsmerkmal. Genau dies schlagen Schlippe und Schweitzer unter dem Begriff *Veränderungsquotient (VQ)* vor:

**Abb. 14.4** Hermeneutischer Zirkel (Breuer et al. 2019, S. 55)



„Wie [entwickelt] sich das Verhältnis von Ablehnungen zu Annahmen der Implikationen?“ (Schlippe und Schweitzer 2019, S. 93). Zu diesem Zweck zählen sie „Annahmen“ und „Ablehnungen“ (ob nun via Mitschrift oder Audio-/Video-Dokumentation registriert) aus und visualisieren diese chronologisch. Dies entspricht dem *ethischen Imperativ* von Foersters: Vermehre die Möglichkeiten! Schlippe und Schweitzer präzisieren: Von der monosemantischen zur polysemantischen Beschreibung.

Als Basiskonzept für dieses Vorgehen lässt sich der *Hermeneutische Zirkel* (Grounded Theory) anführen (Breuer 2009): Das Vorverständnis leitet den Erkenntnisprozess und generiert eine Ereignisdeutung. Diese verändert wiederum das Vorverständnis – und so weiter (Abb. 14.4). *Coaching wird so als ein zirkuläres Geschehen konzipiert*. Diese Definition ist allerdings missverständlich, wird sie zweidimensional gelesen. Denn Coaching verläuft in der Zeit. Besser wäre daher dreidimensional zu formulieren: *ein spiralförmiges Geschehen*.

„Gutes“ Coaching wäre somit ein sinnstiftendes Geschehen. Sinn gibt es nur im Singular. Kriz (2017) hat dafür den Begriff der *Synlogisation* eingeführt. Bedeutung wird von Subjekten kontextsensibel generiert, sie ringen gemeinsam um Bedeutung – im ganzen Coaching-Prozess. Damit gelangen wir wieder an den Anfang unserer Ausführungen zurück, es schließt sich der Kreis (Kap. 3).

## Zusammenfassung

Im Publikum wird die Dienstleistung Coaching häufig als Produkt missverstanden. Coaching wird damit genau so bewertet wie Bücher oder CDs. Diese Praxis ist völlig inakzeptabel. Stattdessen gilt es, Evaluierung als eine soziale Konstruktion zu verstehen und entlang der im Qualitätsmanagement üblichen Unterscheidung (Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität) differenziert zu betrachten. Aus wissenschaftlicher Perspektive wird das Wirkfaktormodell zur Evaluation vorgeschlagen. Dieses Modell kann zahlreiche Anregungen geben, überfordert jedoch mit seiner methodischen Ausrichtung zugleich die Untersuchung von Einzelfällen. Aus systemischer Perspektive sind qualitative Methoden der Untersuchung der Sinnhaftigkeit für den Klienten deutlich angemessener.

## Literatur

- von Ameln, F. (2013). Psychodramatische Diagnostik im Coaching. In H. Möller & S. Kotte (Hrsg.), *Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele* (S. 33–48). Heidelberg: Springer.
- Appel, M. (2008). Medienvermittelte Stereotype und Vorurteile. In B. Batinic & M. Appel (Hrsg.), *Medienpsychologie* (S. 313–335). Heidelberg: Springer.
- Bachmann, T., Jansen, A., & Mäthner, E. (2004). *Standardisierter Fragebogen zur Evaluation von Einzel-Coaching-Prozessen „Check-the-Coach“*. <https://www.coaching-tools.de/freie-tools/standardisierter-fragebogen-zur-evaluation-von-einzel-coaching-prozessen-check-the-coach.html>. Zugegriffen am 10.09.2019.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, *41*(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>.
- Bauer, T. K. (2019). Warum Rankings statistischer Unfug sind. *PERSONALquarterly*, *71*(3), 58.
- Behrendt, P., & Greif, S. (2018). Erfolgsfaktoren im Coachingprozess. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 163–172). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9\\_81-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_81-1).
- Bischof, A. (2011). Evaluation von Coaching – Stand und notwendige Standardisierung. *Coaching-Magazin*, *4*(4), 33–37.
- Bischof, A. (2012). Mehr Erfolg im Coaching: Kompetenzsteigerung durch standardisierte Evaluation. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, *19*(1), 59–61.
- Breuer, F. (2009). *Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung für die Forschungspraxis*. Wiesbaden: VS.
- Breuer, F., Muckel, P., & Dieris, B. (2019). *Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung für die Forschungspraxis*. Wiesbaden: VS.
- Bröcker, M., & von Foerster, H. (2002). *Teil der Welt. Fraktale einer Ethik – ein Drama in drei Akten*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Bußmann, N. (2016). Zweifelhafte Auszeichnung. *Training aktuell*, *27*(9), 6–9.
- Caroll, L. (1865). *Alice's adventures in wonderland*. London: Macmillan.
- DBVC. (Hrsg.). (2012). *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC* (4., erw. Aufl.). Osnabrück: DBVC.
- DBVC. (Hrsg.). (2013). *Ergebnisse der 3. Marburger Coaching-Studie 2013* (Zusammenfassung). Osnabrück: DBVC.
- Deplazes, S., Schwyter, S., & Möller, H. (2016). Ein Blick auf Coachingprozesse – Die Interaktionen des Coachs, dargestellt und analysiert mittels des KaSyCo-C. *Coaching. Theorie & Praxis*, *2*(1), 9–19. <https://doi.org/10.1365/s40896-016-0010-4>.
- DIN (Hrsg.). (2005). *Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2005)*. Berlin: Beuth.
- DIN (Hrsg.). (2016). *Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik (DIN 33430:2016)*. Berlin: Beuth.
- Donabedian, A. (1980). *Explorations in quality assessment and monitoring. Bd. 1: The definition of quality and approaches to its assessment*. Ann Arbor: Health Administration Press.
- Giernalczyk, T., Lohmer, M., & Albrecht, C. (2013). Psychodynamische Zugänge zur Coachingdiagnostik. In H. Möller & S. Kotte (Hrsg.), *Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele* (S. 17–31). Heidelberg: Springer.
- Grant, A. M. (2013). The efficacy of coaching. In J. Passmore, D. Peterson & T. Freire (Hrsg.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring* (S. 15–39). Chichester: Wiley.
- Grawe (2005). (Wie) kann Psychotherapie durch empirische Validierung wirksamer werden. *Psychotherapeutenjournal*, *4*(1), 4–11.

- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. (2014a). Wie wirksam ist Coaching? Ein umfassendes Evaluationsmodell für Praxis und Forschung. In R. Wegener, M. Loebbert & A. Fritze (Hrsg.), *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog* (S. 159–177). Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-10171-8\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-10171-8_9).
- Greif, S. (2014b). Verbesserung der Qualität und Wirksamkeit im Coaching. In A. Ryba, D. Pauw, D. Ginati & S. Rietmann (Hrsg.), *Professionell coachen. Das Methodenbuch: Erfahrungswissen und Interventionstechniken von 50 Coachingexperten* (S. 460–465). Weinheim: Beltz.
- Greif, S. (2015). Evaluation von Coaching: Eine schwer zu bewertende Dienstleistung. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach* (S. 47–69). Wiesbaden: Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-08172-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-08172-0_3).
- Greif, S. (2018). Woran erkennt man pseudowissenschaftliche Theorien? *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 25(3), 371–387. <https://doi.org/10.1007/s11613-018-0568-y>.
- Greif, S., Schmidt, F., & Thamm, A. (2012). Warum und wodurch Coaching wirkt. Ein Überblick zum Stand der Theorieentwicklung und Forschung über Wirkfaktoren. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 19(4), 375–390. <https://doi.org/10.1007/s11613-012-0299-4>.
- Gross, P.-P. (2009). Der Coaching-Markt. *Coaching-Magazin*, 2(3), 33–37.
- Gross, P.-P., & Stephan, M. (2011). Eine ökonomische Analyse des Coaching-Marktes. Die zweite Marburger Coaching-Studie 2011. *Coaching-Magazin*, 4(3), 46–50.
- Hasseler, M. (2018). Kritische Diskussion zur bisherigen Qualitätsdebatte in der Langzeitpflege – ein Plädoyer für eine systemische und auf empirischen Erkenntnissen beruhende Betrachtung der Entwicklung und Messung von Qualität in der Langzeitpflege. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, First online, 1–9. <https://doi.org/10.1007/s00391-018-1420-x>.
- Heß, T., & Roth, W. L. (2001). *Professionelles Coaching. Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung*. Heidelberg: Asanger.
- Ianaro, P., & Kauffeld, S. (2012). Wann stimmt die „Chemie“ im Coaching? Untersuchungen zur gemeinsamen „Augenhöhe“ von Coach und Klient. *Coaching-Magazin*, 5(1), 44–48.
- Johanning, M., & Greif, S. (2012). *Leittext Coaching Explorer (CE)*. [http://www.home.uni-osnabrueck.de/sgreif/downloads/CE\\_Leittext.pdf](http://www.home.uni-osnabrueck.de/sgreif/downloads/CE_Leittext.pdf). Zugegriffen am 10.09.2019.
- Jones, R., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>.
- Kauffeld, S., & Montasem, K. (2009). Ein Kompetenzmodell als Basis. Professionelle Video-Analyse im Coaching. *Coaching-Magazin*, 2(4), 44–49.
- Kauffeld, S., Lorenzo, G., & Weisweiler, S. (2012). Wann wird Weiterbildung nachhaltig? – Erfolg und Erfolgsfaktoren beim Lerntransfer. *PERSONALquarterly*, 64(2), 10–15.
- Kirkpatrick, D. L. (1976). *Evaluation of training, Training and development handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Köcher, S., & Köcher, S. (2018). Should we reach for the stars? Examining the convergence between online product ratings and objective product quality and their impacts on sales performance. *Journal of Marketing Behavior*, 3(2), 167–183. <https://doi.org/10.1561/107.00000050>.
- Kotte, S., Hinn, D., Oellerich, K., & Möller, H. (2016). Der Stand der Coachingforschung: Kernergebnisse der vorliegenden Metaanalysen. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 23(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11613-016-0444-6>.
- Kriz, J. (2013). Wirkfaktoren in der Psychotherapie – braucht man die? In BV-EFL (Hrsg.), *„Was bleiben will, muss sich ändern“*. 50 Jahre (S. 26–42). Schweinfurt: Bundesverband Katholischer Ehe-, Familien- und Lebensberaterinnen und -berater e.V.
- Kriz, J. (2014). Evidenzbasierter Quark. *Familiendynamik*, 39(4), 344–346.

- Kriz, J. (2017). *Subjekt und Lebenswelt. Personzentrierte Systemtheorie für Psychotherapie, Beratung und Coaching*. Göttingen: V & R.
- Künzli, H. (2005). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 12(3), 231–244. <https://doi.org/10.1007/s11613-005-0109-3>.
- Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 16(1), 4–19. <https://doi.org/10.1007/s11613-009-0116-x>.
- Künzli, H. (2016). Einen Tag Coaching: Evaluation der Wirksamkeit von Coachings nach dem Modell der Coachingkonzeption „Systemisch-konstruktivistisches Einzel- und Teamcoaching im Management“ SKETM. *Coaching. Theorie & Praxis*, 2(1), 49–65. <https://doi.org/10.1365/s40896-016-0014-0>.
- Lindner, E. (2011). *Coachingwahn: Wie wir uns hemmungslos optimieren lassen*. Düsseldorf: Econ.
- Loebbert, M. (2012). Wie ist Coaching lehrbar? – Eckpunkte für eine Coaching-Didaktik. *Coaching-Magazin*, 5(2), 33–37.
- Loebbert, M. (2015). *Coaching-Theorie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Looss, W. (2013). Gestaltorientierte Diagnosearbeit im Coaching: Eine Kartografie des Lebendigen. In H. Möller & S. Kotte (Hrsg.), *Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele* (S. 49–61). Heidelberg: Springer.
- Loth, W. (2007). Endlich anfangen. Systemische Überlegungen zum A und O professioneller Hilfen. *Psychotherapie im Dialog*, 8(2), 148–152. <https://doi.org/10.1055/s-2007-970869>.
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L., & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the impact of executive coaching: Behavioral change, organizational outcomes, and return on investment. *The Manchester Review*, 6(1), 1–9.
- Middendorf, J., & Dehner, U. (2011). Wer evaluiert erhält mehr Honorar. *wirtschaft + weiterbildung*, 24(4), 28–33.
- Möller, H., & Kotte, S. (2011). Die Zukunft der Coachingforschung. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 18(4), 445–456. <https://doi.org/10.1007/s11613-011-0256-7>.
- Möller, H., & Kotte, S. (Hrsg.). (2013). *Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele*. Berlin: Springer.
- Peseschkian, N. (1983). *Der Kaufmann und der Papagei: Orientalische Geschichten in der Positiven Psychotherapie*. Frankfurt: Fischer.
- Pfammatter, M., & Tschacher, W. (2012). Wirkfaktoren der Psychotherapie – eine Übersicht und Standortbestimmung. *Zeitschrift für Psychiatrie, Psychologie und Psychotherapie*, 60(1), 67–76. <https://doi.org/10.1024/1661-4747/a000099>.
- Runde, B. (2003). *Coaching-Evaluation – Kurzfragebogen für die Abschluss-Sitzung*. <https://www.coaching-tools.de/freie-tools/coaching-evaluation-kurzfragebogen-fuer-die-abschluss-sitzung.html>. Zugegriffen am 10.09.2019.
- Sattler, A. (2017). Cranet-Studie 2015–2016\_ Weiterbildung im internationalen Vergleich. *wirtschaft + weiterbildung*, 30(3), 24–27.
- Schermuly, C. (2018). Nebenwirkungen von Coaching für Klienten und Coaches. In S. Greif, H. Möller, & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 415–424). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7\\_45](https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7_45).
- Schermuly, C. (2019). *Erfolgreiches Business-Coaching. Positive Wirkungen, unerwünschte Nebenwirkungen und vermeidbare Abbrüche*. Weinheim: Beltz.
- von Schlippe, A., & Schweitzer, J. (2019). *Gewusst wie, gewusst warum. Die Logik systemischer Interventionen*. Göttingen: V & R.
- Schmid, B. (2006). *Systemisches Coaching. Konzepte und Vorgehensweisen in der Persönlichkeitsberatung* (2. Aufl.). Bergisch-Gladbach: EHP.
- Schmidt, G. (2005). *Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung*. Heidelberg: Carl-Auer.

- Schmidt, G., & Webers, T. (2011). Wer nur Schemata runter schrubbt, kommt nicht in Kontakt mit einzigartigen Menschen. *Coaching-Magazin*, 4(4), 10–17.
- Schreyögg, A. (2011). Möglichkeiten der Evaluation von Coaching. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 18(1), 89–96. <https://doi.org/10.1007/s11613-010-0218-5>.
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden. 1: Störungen und Klärungen*. Reinbek: rororo.
- von Schumann, K., Steininger, T., & Suhl, K. (2012). Das Ende der Zweisamkeit im Business-Coaching: Über den Mehrwert systematischer Evaluation. *Coaching-Magazin*, 5(3), 22–26.
- Schweitzer, J., Aguilar-Raab, C., & Hunger, C. (2014). Systemveränderungen messbar machen: EVOS und EXIS als neuartige „Systemfragebögen“. *Kontext*, 45(49), 416–429.
- Schwertl, W. (2010). Qualitätssicherung systemischer Therapie. Zum Stand der Dinge. In M. L. Staubach (Hrsg.), *Systemische Geschichten für Praktiker. Denken über Grenzen: Handlungsspielräume für eine qualifizierte Praxis* (S. 101–134). Göttingen: V & R.
- Seewald, C., & Schreyögg, A. (2013). Coaching im Mittelstand. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 20(3), 243–244. <https://doi.org/10.1007/s11613-013-0337-x>.
- Solga, M. (2005). Evaluation der Personalentwicklung. In J. Ryschka, M. Solga, & A. Mattenkloft (Hrsg.), *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele* (S. 293–323). Wiesbaden: Gabler.
- Solga, M. (2011). Evaluation der Personalentwicklung. In J. Ryschka, M. Solga & A. Mattenkloft (Hrsg.), *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele* (S. 369–399). Wiesbaden: Gabler.
- Stavemann, H. H., & Stavemann, V. (2013). Kognitive Diagnostik im Coaching. In H. Möller & S. Kotte (Hrsg.), *Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele* (S. 63–77). Heidelberg: Springer.
- Stiftung Warentest. (2019). *Kundenbewertungen vs. Testurteile. Wie aussagekräftig sind Amazons Sterne?* <https://www.test.de/Kundenbewertungen-vs-Testurteile-Wie-aussagekraeftig-sind-Amazons-Sterne-5440904-0/>. Zugegriffen am 10.09.2019.
- Stolla, C., & Schotkowsky, R. (2008). Systemische Evaluation. Ein Beitrag zur effektiven Steuerung von Veränderungsprozessen. *Organisationsentwicklung*, 27(1), 42–51.
- Theebom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>.
- Utsch, M. (2013). Orientierung im Dschungel. Fachliche Qualitätskriterien des Coachings. *Coaching-Magazin*, 6(1), 44–46.
- Weber, W. P. (2008). Unter Autoverkäufern – zum Coaching abkommandiert. *Coaching-Magazin*, 1(1), 18–22.
- Webers, T. (2016a). Kompetenzen zur Steuerung des Coaching-Prozesses. In C. Triebel, J. Heller, B. Hauser & A. Koch (Hrsg.), *Qualität im Coaching. Denkanstöße und neue Ansätze: Wie Coaching mehr Wirkung und Klientenzufriedenheit bringt* (S. 72–79). Berlin: Springer.
- Webers, T. (2016b). Etablierung von Coaching in Organisationen. Stand der Dinge und die Rolle der Wissenschaft. In R. Wegener, M. Loebbert & A. Fritze (Hrsg.), *Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching* (S. 395–402). Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-12140-2\\_30](https://doi.org/10.1007/978-3-658-12140-2_30).
- Wegener, R. (2013). Coachingforschung. In M. Loebbert (Hrsg.), *Professional Coaching. Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder* (S. 381–413). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.



## Schlüsselwörter

Anlässe · Dreiecksvertrag · Implementierung · Konzeption · Markt · Organisationskultur · Qualitätsmanagement · Rollenklärung · Vertraulichkeit · Zielgruppe

- ▶ **Überblick** Wenn Unternehmen Coaching-Prozesse beauftragen, haben sie nicht nur Erwartungen, sondern auch eine Verantwortung. Deshalb empfiehlt es sich, die Implementierung strategisch und professionell anzugehen. Was wären angemessene, professionelle Anforderungen? Denn Coaching im Unternehmenskontext wird vielfältig beobachtet und kommuniziert. Deshalb gehört die Federführung in Experten Hände. Gut gemanagt kann die innerbetriebliche Akzeptanz gesteigert, aber auch das Image auf dem Arbeitsmarkt verbessert werden.

## Lernziele

- Sie können erklären, warum das Management des Lerndienstleisters vom dem der Lerndienstleistung zu unterscheiden ist.
- Sie können darlegen, wie man die Implementierung von Coaching in Unternehmen systematisch planen, durchführen und kontrollieren kann.
- Sie können erklären, wie der Dreiecksvertrag helfen kann, die Rollen im unternehmensinitiierten Coaching zu klären – und mit welchen Argumenten das Konzept kritisiert wird
- Sie können das Konzept Coach-Pool darstellen und kritisieren.
- Sie können erklären, warum ein Evaluationsmanagement im Coaching schwierig umzusetzen ist.

## 15.1 Reichlich Praktiker-Berichte, wenig wissenschaftliche Forschung

Wenn Coaching im Unternehmenskontext stattfindet, also seitens des Unternehmens beauftragt wird, kommt im Unterschied zum privatwirtschaftlichen Coaching eine weitere Perspektive ins Spiel. Betriebliche Bedingungen wurden in den Ausführungen der vergangenen Kapitel zwar immer wieder als wichtiger Rahmen thematisiert, nun sollen diese zusammenfassend betrachtet werden.

Unternehmen sind gut beraten, Coaching nicht ad hoc oder im Zuge einer Managementmode zu nutzen, sondern klare Entscheidungen über die *Strategie* (Wozu), den *Rahmen* (Was) und die *Umsetzung* (Wie) zu treffen. Coaching wird dann mit derselben Ernsthaftigkeit wie alle anderen Maßnahmen im Unternehmen betrieben, somit aus dem Graubereich von Spekulationen und Mutmaßungen herausgeholt und diskutierbar gemacht. Welche Konzepte unterstützen eine professionelle Etablierung von Coaching in Unternehmen und eine erfolgreiche Praxis?

In der Managementliteratur finden sich zahlreiche sog. Success-Stories über die erfolgreiche Implementierung von Coaching im betrieblichen Kontext (Grant 2013). Deren Diktion ist zumeist pragmatisch, holzschnittartig und der Logik von Kochrezepten angelehnt. Nicht selten klingen diese euphorisch und suggerieren einen dynamischen Automatismus („gelingt immer“) (Clutterbuck und Megginson 2005; Adam 2013, 2016); über Misserfolge liest man selten. Kritische, wissenschaftliche Beiträge rund um die organisationale Einbettung liest man erst seit kurzer Zeit. Insb. die Heidelberger (Bickerich und Michel 2012, 2018) und die Kasseler Forschergruppe (Oellerich 2017) sind hier aktiv. Zuletzt kamen wichtige Hinweise zu „Risiken und Nebenwirkungen“ von Schermuly (2019).

Wie sollte man folglich Coaching in Organisationen implementieren? Gibt es dazu schon verlässliche Hinweise und empirische Daten? Eine pragmatische Empfehlung für eine professionelle Implementierung von Coaching ([Case Study: Empfehlungen für eine professionelle Implementierung von Coaching in Organisationen](#)) stammt aus dem Spektrum der Coaching-Verbände (DBVC 2013a).

### Case Study: Empfehlungen für eine professionelle Implementierung von Coaching in Organisationen (DBVC 2013a)

1. Voraussetzungen für die Implementierung schaffen
  - 1.1 Anlass, Einbettung, Ziele und Nutzen von Coaching im Unternehmen
  - 1.2 Coaching im Auftrag des Unternehmens
  - 1.3 Verantwortung für Coaching im Unternehmen
  - 1.4 Budget für Coaching
  - 1.5 Positionierung von Coaching im Unternehmen
2. Prozessdesign definieren
  - 2.1 Auswahl bzw. Aufbau des Coach-Pools
  - 2.2 Kommunikation und Marketing von Coaching im Unternehmen

Steinke (2012) differenziert unter dem Fokus des Qualitätsmanagements unmittelbar kundenbezogene von indirekten Aktivitäten, listet die Elemente aber auch lediglich auf:

- **Konzept:** Selbstverständnis des Coachs, Coaching-Prinzipien, Prozessbeschreibung, Qualitätspolitik, Zielgruppen, Angebotsportfolio.
- **Personal:** Kompetenz, Qualifikation und Eignung.
- **Dienstleistungserstellung:** Strukturen und Schlüsselprozesse, Außendarstellung.
- **Auftragsabwicklung:** Vertragsgestaltung und Abrechnungsmodalitäten.
- **Coaching-Prozess:** „Zentrum des Qualitätsmanagementmodells“.
- **Qualitätsmanagement:** Beschreibung und Begründung der QM-Elemente.

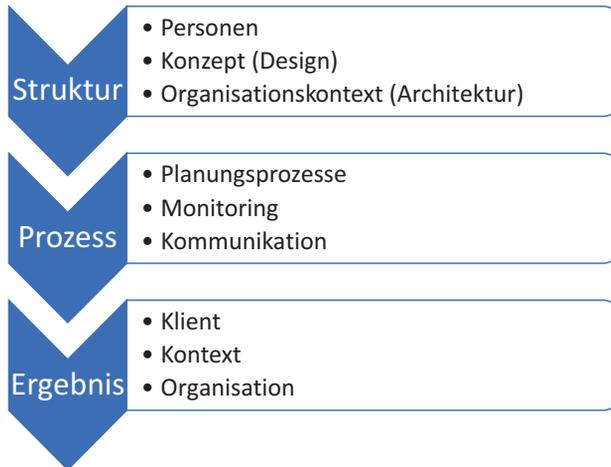
Auch die bislang vorliegenden empirischen Ergebnisse der Marburger Coaching-Marktanalysen (Gross und Stephan 2011) und der Coaching-Umfragen Deutschland (coaching-umfrage.de) sind eher kursorisch gegliedert.

Die Implementierung von Coaching im Unternehmen lässt sich gut analog zum Vorgehen im Qualitätsmanagement beschreiben. Diese Systematik hat sich schon für die Betrachtung der Coach-Klienten-Dyade bewährt (Kap. 14). Nun wechselt die Argumentation allerdings auf eine Metaebene. Als Rahmenkonzeption bietet sich die *DIN ISO 29990:2010* „Lerndienstleistungen in der Aus- und Weiterbildung – grundlegende Anforderungen an Dienstleister“ (DIN 2010) an. Diese Norm unterscheidet die beiden Ebenen:

- **Lerndienstleistungen:** Bedarf, Angebot, Erbringung, Überwachen der Umsetzung, Evaluation
- **Management des Lerndienstleisters:** Managementanforderungen, Strategie, Finanz- und Risikomanagement bis hin zum Feedback der Betroffenen

Die Norm DIN ISO 29990 stellt ein zertifizierbares Qualitätsmanagement-System dar, das alle Arten von Bildungsträgern – vom Einzeltrainer bis zur Universität – nutzen können (Rau et al. 2014). Es eignet sich folglich auch für die Betrachtung der Implementierung von Coaching im Unternehmen, wenn eine Rezeption hier auch bislang nicht beobachtet werden kann.

Die Ebene der Lerndienstleistungen haben wir schon betrachtet (Kap. 14). Der Fokus liegt nun eher auf dem Management des Lerndienstleisters. Zu diesem Thema gibt es bislang noch wenig strukturierte Hinweise. So berichtet Kaul (2005) über die Praxis bei der Volkswagen Coaching GmbH, ohne die konzeptionellen Elemente dezidiert auf einen Qualitätsmanagementansatz zu beziehen. Unser Konzeptvorschlag zur Implementierung von Coaching in Unternehmen geht über die genannten Vorschläge des DBVC bzw. die Darstellung Steinkes hinaus (Abb. 15.1), ist allerdings nicht ohne Vorläufer (Tonhäuser 2012).



**Abb. 15.1** Implementierungskonzept

Es werden *drei zeitliche Betrachtungsebenen* (Qualitätsdimensionen) unterschieden:

- **Strukturqualität:** Hier geht es um Voraussetzungen (Inputfaktoren/Qualitätsplanung)
- **Prozessqualität:** Die Durchführung steht hier im Fokus (Throughput/Qualitätslenkung)
- **Ergebnisqualität:** Die Ergebnisse werden hier betrachtet (Outcome/Qualitätssicherung)

Wenn auch in der folgenden Darstellung nicht der Anspruch der Vollständigkeit erhoben wird, können mit dieser Gliederung doch prinzipiell alle relevanten Aspekte erfasst werden. Im Anschluss werden die konzeptionellen Elemente jeweils im Lichte bislang vorliegender empirischer Daten diskutiert.

## 15.2 Strukturen und Konzepte

Welche persönlichen, konzeptionellen und organisatorischen Ressourcen sollten Unternehmen im Coaching einsetzen? Gibt es hier schon einen Standard? Und welche Erfahrungen werden in der Praxis gemacht? Welches vorläufige Fazit lässt sich ziehen?

### 15.2.1 Personen

Unternehmen benötigen Experten, die Coaching im Unternehmen verantworten (Prozesseigner). Je nach Größe des Unternehmens wäre ggf. ein multidisziplinär besetztes, aus- und weitergebildetes (bspw. Coaching-Weiterbildung, Supervision) Expertenteam sinnvoll (Kaul 2005). Wünschenswert wäre es, wenn sich betriebliche Experten professionalisieren,

bspw. indem sie selbst eine Coaching-Weiterbildung absolvieren; dann können sie auf Augenhöhe mit Coaches verhandeln.

Was für große Unternehmen machbar ist, klingt in den Ohren von kleinen und mittleren Unternehmen vielfach utopisch. Dort gibt es nicht immer einen Personalentwickler, der sich mit Coaching auskennt. In den meisten kleinen Unternehmen ist noch nicht einmal eine Personalfunktion ausdifferenziert. Clevere Unternehmen bilden daher Netzwerke und teilen sich einen Personalentwickler oder greifen auf Unterstützung bspw. der Handwerkskammer zurück. Die Datenlage der Marburger Coaching-Marktanalyse 2013 (DBVC 2013b) liest sich auf diesem Hintergrund ernüchternd: In der Praxis entscheiden in nur knapp einem Viertel (22,4 %) der befragten Unternehmen Fachexperten (Personalentwickler) über die Coaching-Indikation. Häufiger sind es die Geschäftsführung (28,4 %) oder gleichauf die direkten Vorgesetzten (Abteilungs-/Bereichsleitung; 22,4 %).

Coaches bekommen folglich in den meisten Fällen *Laiendiagnosen* präsentiert. Da mag etliches gut gemeint sein und Ausdruck der Fürsorge für die Mitarbeiter. Gar manches mag aber einseitig oder vorschnell geurteilt sein, mit dem ein Coach dann in der Auftragsklärung konfrontiert wird. Man vergleiche diese Situation nur einmal analog mit einem Patienten, der – nachdem er „Doktor Google“ befragt hat – den nächsten Arzt aufsucht und diesen auffordert, ihm den Blinddarm zu entfernen ...

In Sachen interner Coaching-Experte herrscht vermutlich in der Mehrzahl der Unternehmen noch Professionalisierungsbedarf. Für die Coaches bedeutet dies, dass sie besondere Aufmerksamkeit auf eine gute Auftragsklärung legen müssen (Abschn. 10.5). Zur Professionalisierung müsste dann aber auch der überbetriebliche Austausch dieser internen Experten gehören – bspw. in einem Verband (im DBVC gibt es die Mitgliedergruppe *Fachexperten für Coaching in Organisationen* – FCIO) oder in einem Netzwerk (wie dem Unternehmer Coaching Netzwerk – UCN; Eichhorn-Pezzi et al. 2013).

Weil Coaching eine Koproduktion ist, müssen Unternehmen zudem Aussagen über Klienten (Mitarbeiter) treffen. Sie haben schon gelernt, warum Freiwilligkeit der Teilnahme für Mitarbeiter eine wichtige Voraussetzung ist. Coachings mit „geschickten“ Klienten sind ca. 30 Prozent weniger effizient. Motivation, eine „gewisse“ Position (Zielgruppe), Anliegen etc. wären weitere Auswahlaspekte, die gleich unter „Konzept“ bzw. „Organisationskontext“ noch zu besprechen sind. Ebenfalls müssen Anforderungen an Coaches formuliert werden (Aus- und Weiterbildung, Erfahrung, Konzept, Supervision ...).

### 15.2.2 Konzept

Der Auftrag der internen Coaching-Verantwortlichen bestünde darin, federführend ein Coaching-Konzept zu entwickeln und zu pflegen, um interne Coaching-Nachfragen aufnehmen und bearbeiten zu können, ein möglichst optimales Matching von Klient und Coach herzustellen, Coaching-Prozesse hilfreich zu begleiten (Monitoring) und deren Wirksamkeit zu unterstützen – und auch: Schaden vom Unternehmen abzuwenden (Box: [Konzeptionelle Fragen](#)).

### Konzeptionelle Fragen

- **Readiness:** Akzeptanz und Unterstützung für Coaching (Organisationskultur, Führung)
- **Mission/Ziele:** Potenzialentwicklung, Schutz der Mitarbeiter vor unseriösen Angeboten auf dem Markt
- **Zielgruppen:** Definition (nur ausgewählte Führungskräfte oder „alle“?), Zugangswege (über den Vorgesetzten oder direkt über die Personalentwicklung?), individuelle Voraussetzungen (Motivation etc.), Freistellung und Kostenübernahme
- **Kaliber/Organisation:** Budgetierung und gewünschte Implementierungsform/-tiefe, Coach-Pool
- **Funktionen:** Federführende Akteure und deren organisationale Einbettung (Organigramm)
- **Aufgaben:** Bedarfserhebung, Marktbeobachtung, Konzeptpflege, Prozesssteuerung, Evaluation, Kommunikation
- **Coaches:** Anforderungsprofil (Aus- und Weiterbildung, Erfahrung, Konzept, Supervisionen ...), Auswahlprozess/-instrumente (Coach-Audit), Evaluierung
- **Qualitätsmanagement:** Standardprozesse, Evaluation, Beschwerdemanagement

Die Einrichtung eines *Coach-Pools* ist ein solches Standardkonzept. Der Pool mit internen und/oder externen Coaches hilft den Unternehmen, Transaktionskosten bei der Coach-Auswahl zu reduzieren. Man muss nicht ad hoc auf Coach-Suche gehen, sondern greift auf den gut bestückten und handverlesenen Pool zurück. Immerhin wissen wir auf Basis der Marburger Coaching-Marktdaten (DBVC 2013b), dass ungefähr die Hälfte der befragten Unternehmen (53 %) angeben, einen Coach-Pool im Unternehmen zu unterhalten. Nach Müller et al. ist ein interner Coach-Pool „mit definierten Zugangskriterien und gesteuert durch den HR-Bereich ab einer Mitarbeiterzahl von etwa 500 Personen üblich und nützlich“ (Müller et al. 2015, S. 40). Welcher konzeptionelle Mehrwert sich durch Coach-Pools jenseits der Kostenreduktion darstellt, bleibt allerdings zumeist unklar (Baumann 2016). Müller et al. vermuten insbesondere, „dass Unternehmen womöglich die Vorteile des internen Coachings gern nutzen wollen (...) aber die Notwendigkeit und den Nutzen einer umfassenden Weiterbildung nicht sehen (...) beziehungsweise, dass negative Auswirkungen nicht gemessen, erkannt oder benannt werden“ (Müller et al. 2015, S. 42). Selbst der angebliche Vorteil einer Kostenersparnis durch einen Coach-Pool wird angezweifelt (Müller et al. 2015). Recht früh hat Kühl schon auf problematische Aspekte des Instruments Coach-Pool hingewiesen. Hierzu liegen inzwischen auch neue empirische Daten vor ([Exkurs: Coach-Pools: Lösung oder Problem?](#)).

**Exkurs: Coach-Pools: Lösung oder Problem?**

Kühl (2006b) mutmaßt, dass sich Coach-Pools als Kanalisierungsinstrument eignen, welches Kompetenzdefizite auf beiden Seiten kaschieren helfe: Unsichere Personalentwickler und im Impression Management geübte Coaches träfen ritualisiert, aber letztlich unprofessionell aufeinander und einigten sich auf eine Kooperation, deren Inhalt letztlich vage definiert bliebe. Mausechlei sei das Ergebnis, das durch Empfehlungsgeschäfte schließlich zu einem „Closed Shop“ in den Unternehmen führe, welche sich so gegen den Markt abschotten. Neuere empirische Untersuchungen stützen diese These. Schilling (2018) zeichnet nicht nur die unprofessionellen Verfahrensweisen nach, sondern entwickelt auch ein Mustervorgehen, das sich an der bewährten DIN 33430 (DIN 2014), die für berufliche Eignungsuntersuchungen (z. B. Personalauswahl) entwickelt wurde, orientiert.

Kühl (2008a) ordnet das Thema Coach-Pools zudem in die Debatte über die Karriereständigkeit im Unternehmen ein. „Über den Zyklus aus Personaldiagnostik, Intervention und Fortschrittsevaluation gewinnt die Personalentwicklung einen wachsenden Einfluss auf Entscheidungen, die bisher vorrangig im Einflussbereich der Führungskräfte lagen“ (Kühl 2008a; S. 146). Die damit gewachsene Macht der Personalentwickler sei jedoch nur eine relative, da das Thema Evaluation sie in ein kaum lösbares Legitimationsdilemma (Abschn. 15.4) werfe: Entweder verweigerten sie sich der Evaluationsfrage. Oder sie verfielen in eine organisationale Heuchelei, behaupteten simplifizierend Effekte, die sich bei näherer Betrachtung als fragwürdig erwiesen. In beiden Fällen würden sie gleichsam ihren professionellen Status untergraben. Solche mikropolitischen Strategien deckt Squarra (2019), die Personalentwickler, Führungskräfte, Coaches und Klienten zur Auftragsklärung befragte, empirisch auf.

Kühl (2008b) diskutiert zudem die professionstheoretische Frage, ob sich im betrieblichen Kontext eine Art professionelle Schutzfunktion ausbildet: Der Personalentwickler als Gatekeeper des Unternehmens, der das sog. Scharlatanerieproblem (bezogen auf Coaches) kontrolliere. Weil das „Rumwerkeln“ am Menschen für diesen einschneidende Konsequenzen haben kann“ (Kühl 2006a; S. 8). Der Autor selbst (Kühl 2008b) relativiert diese Argumentation mit der Beobachtung, dass in nicht minder wichtigen Bereichen wie der IT-Sicherheit keine Pools eingerichtet würden, und verweist damit wieder auf seine mikropolitische Argumentation zurück.

Aus Unternehmenssicht beschreibt Kaul (2005) das grundsätzliche Vorgehen beim *Matching von Coach und Klienten* (Case Study: Matching-Konzept). Damit steht ein Standardprozess zur Verfügung, der Coaching im Unternehmenskontext aus der Willkürlichkeit individueller Vorlieben heraushebt und unter die Obhut eines betrieblichen Experten stellt. Dies eröffnet nicht nur einen professionellen Zugang zu Coaching für Mitarbeiter, sondern sichert ihnen auch die professionelle Begleitung und Qualitätssicherung zu.

**Case Study: Matching-Konzept (nach: Kaul 2005)**

- Philosophie: Transparenz und symmetrische Beziehungsgestaltung zwischen Mitarbeiter und Coach-Makler
- Der Mitarbeiter meldet sich bei der Koordinationsstelle
- Gespräch (1–2 Stunden): Auftragsklärung
- Coach-Recherche
- Gespräch 14 Tage später: Inkubationszeit wird gemeinsam ausgewertet
- Eventuell weitere Coach-Recherche
- Vorschlag von mindestens drei (vergleichbaren) Coaches für den Mitarbeiter. Absprache über Rahmen (Stundenvolumen). Information der Coaches, dass sie vorgeschlagen wurden
- Telefonat des Mitarbeiters mit den Coaches (Checklisten gestützt)
- Entscheidung des Mitarbeiters für einen Coach
- Selbstständige Terminierung der Coaching-Termine (Mitarbeiter und Coach)
- Meilenstein-Fragebogen an den Mitarbeiter (Kundenzufriedenheit)
- Gemeinsames Abschlussgespräch: Coach-Makler, Mitarbeiter, Coach

Diese Betrachtung des Matching-Prozesses liefert jedoch eine begrenzte Perspektive. Es wird unterstellt, dass der interne Coaching-Makler die bestmöglichen Bedingungen herstellen wird, was nicht immer der Fall sein muss. Insbesondere droht die Perspektive des Coachs auf den Matching-Prozess in den Hintergrund zu geraten. Limpächer und Limpächer (2003) sowie Schmid und Hipp (2003) bringen daher mit dem *Dreieckskontrakt* ein weiteres Konzept ins Spiel, das genau diesen Nachteil ausgleichen will, indem insb. auf die *Rollenklärung* (Abschn. 5.1.4) fokussiert wird. Denn sobald Unternehmen Coaching beauftragen, wird die Situation gegenüber einem Zweierkontrakt anspruchsvoller und komplizierter. Vorgesetzte Führungskräfte schicken bspw. Mitarbeiter – manchmal gut gemeint, häufig auch mit kausalen Laien-Diagnosen versehen – ins Coaching. Die Führungskraft ist bspw. der Meinung, dem Mitarbeiter mangle es an Motivation. Deshalb wird der Coach gerufen: Er soll das Defizit beheben oder das Potenzial des Mitarbeiters freisetzen. Auch die Personalentwicklungsabteilung kann so ihre eigenen Hypothesen – und Interessen – haben (Vorbereitung eines Karrieresprungs).

Solche Diagnosen werden im Unternehmenskontext oft mit Wahrheitsanspruch und Positionsmacht kommuniziert. Damit ist der Diagnosesteller fein raus. Um die Problemlösung soll sich jetzt ein Experte kümmern: der Coach. Der Diagnosesteller selbst entzieht sich mit dieser Handlung zugleich dem Problemzusammenhang und wartet auf den „reparierten“ Mitarbeiter (Konsumentenhaltung). Dass Auftraggeber sich mit solchen Manövern in den Extrempositionen des *Funktionspendels* (Abschn. 1.5) bewegen, ist diesen selbst oftmals nicht klar. Aber auch Klienten verfallen gerne in solche passiven Erwartungshaltungen und formulieren „Ich bin nicht ok, hilf mir!“.

Der systemische Coach, der Coaching als prozesshafte Koproduktion versteht, erlebt schon *die Überweisung des Mitarbeiters als Teil des Problems, das zu klären ist*. Der Coach wird deshalb in der Auftragsklärung sein Verständnis explizieren und im weiteren Coaching-Prozess darauf achten, *Fremdhilfeerwartungen* zu thematisieren und zu problematisieren; wenn das oft auch leichter gesagt als getan sein mag. Das Infragestellen von Diagnosen durch den Coach oder im Coaching kann allerdings ungemütlich bis gefährlich werden. Davor aber die Augen zu verschließen, wäre fahrlässig. Es ist eine Frage der Haltung des Coachs (Abschn. 5.1), seine Professionalität zu bewahren und eine der taktischen Klugheit, im Einzelfall immer wieder auszuloten, wie er dies auf welchen Wegen erreichen kann; es gibt keine Patentrezepte dafür (Abschn. 15.3.1).

Das *Konzept des Dreieckvertrags* verspricht, dieses „Bermuda-Dreieck“ im Vorfeld ausleuchten und bearbeitbar machen, um klare und realistische Vertragsbedingungen herzustellen. Es geht darum, die Rollen, Erwartungen und Interessen aller Beteiligten im Sinne einer tragfähigen Auftragsklärung transparent zu machen.

Die Coach-Klienten-Dyade (Zweiersetting) wird um einen „Dritten im Bunde“, den Auftraggeber (Führungskraft) erweitert und als Vierter kommt ggf. der Personalentwickler hinzu, dessen Aufgabe das Controlling des gesamten Coaching-Prozess sein sollte. Nun können alle Beteiligten ihre Erwartungen und Vorstellungen äußern und mit den anderen abgleichen (Rollenklärung), um einen optimalen Auftrag zu beschreiben ([Case Study: Dreiecks-/Viereckskontrakt](#)).

**Case Study: Dreiecks-/Viereckskontrakt (nach: Limpächer und Limpächer 2003; Schmid und Hipp 2003)**

- Die Rolle der *Führungskraft* ist, die Ziele der Organisation zu vertreten. Oftmals fokussiert sie aber auch nur auch ihre Bereichsinteressen. Hier können Personalentwickler und Coach Einhalt gebieten und verhindern, dass sie unangenehme Führungsaufgaben auf den Coach abwälzt (Delegation).
- Der *Klient* erfährt nun detailliert die Hintergründe für den Coaching-Wunsch des Vorgesetzten oder der Personalentwicklung. Er kann seine Sicht der Dinge und seine Wünsche darlegen und mit der Sicht der anderen abgleichen und diskutieren. Er bekommt im günstigen Fall Unterstützung für seine Anliegen.
- Der *Personalentwickler* übernimmt die Rolle der Prozesssteuerung. Er wird sensibilisiert, persönliche wie bereichsspezifische Anforderungen zu berücksichtigen, sorgt aber auch dafür, übergeordnete, strategische Anforderungen zu berücksichtigen.
- Der *Coach* schließlich hat die Möglichkeit, die Interaktion zwischen Klienten und Vorgesetzten, aber auch die Positionierung der Personalentwicklung, direkt zu beobachten und somit Kontextinformationen zu erhalten. Er hat die Möglichkeit zu erklären, welche Anliegen und Erwartungen sich mithilfe von Coaching bearbeiten lassen.

Durch das gemeinsame Besprechen und Verhandeln wird Klarheit, Sicherheit und Motivation erzeugt und können realistische Coaching-Ziele definiert werden. Nach dem ersten Auftragsklärungsgespräch besteht in den folgenden Coaching-Sitzungen absoluter Vertrauensschutz. Zum Abschluss findet wieder ein gemeinsames Meeting zur Ergebnissicherung im Kreis der genannten Stakeholder (Anspruchsgruppen) statt.

Hier muss angemerkt werden, dass sowohl die Führungskraft als auch der Personalentwickler die Interessen weiterer Stakeholder vertreten; nämlich die des Teams oder der Kunden. Daher müsste man eigentlich von einem Multi-Kontrakt sprechen. Da es aber nicht realistisch ist, dass auch alle übrigen Stakeholder mit am Tisch sitzen, ist die Reduktion auf die genannten vermutlich eine realisierbare, pragmatische Lösung.

Während Limpächer und Limpächer (2015) das Konzept des Dreieckskontrakts als gelungene Implementierungshilfe und Ansatz zur Kulturveränderung resümieren, kritisiert Dehner (2013) es jedoch grundsätzlich: Er vermutet, dass eine ausgewogene, von allen Beteiligten getragene Vereinbarungen in der Praxis oft nicht erfüllt werde. Der Auftraggeber rede nicht Klartext, weil dies bei einer Delegation von Führungsverantwortung an den Coach potenziell einen Gesichtsverlust gegenüber dem Mitarbeiter bedeuten könnte. Als Beleg führt er an, das Dreier-Gespräch bringe praktisch niemals das Resultat, dass sich der Auftraggeber coachen lassen sollte. Der Klient rede nicht Klartext, weil er das Machtgefälle als Risiko für Restriktionen wahrnehme. Der Coach bekomme damit nicht die erhoffte, hilfreiche Information. Als Alternative rät Dehner zu konsekutiven Einzelgesprächen: Zunächst mit dem Auftraggeber, im Anschluss mit dem Mitarbeiter.

Die Studie von Squarra (2019) unterstreicht diese Kritik eindrücklich. Die Coaches berichten, dass sie im Auftragsklärungsgespräch (Round Table) ggf. ihren Eindruck, der Klient fühle sich „unwohl“ oder Anliegen des Klienten würden „umgebogen“, offensiv ansprechen. Nach Möglichkeit würde vermieden, allzu konkrete Coaching-Ziele zu vereinbaren. Wenn sich der Eindruck einstellt, der Auftraggeber sei Teil des Problems oder gar selbst potenzieller Coaching-Klient, reagieren sie aber eher defensiv. Manche ignorieren den Umstand, andere schlagen eine Erweiterung des Settings vor (Coaching-Architektur). Ebenfalls gilt in diesem Fall als Taktik, den Klienten im Coaching-Prozess zu bewegen, seinerseits das Gespräch mit dem Vorgesetzten aktiv zu suchen (vorbereitet und supervidiert vom und mit dem Coach). Ansonsten sucht man – sensu Dehner (2013) – das anschließende Einzelgespräch. Die befragten Auftraggeber äußern sich jedoch fast gleichlautend. Zudem wird grundsätzliche Kritik am Round Table als Viereckskontrakt geäußert. Es wird die Vermutung geäußert, die Anwesenheit des Personalers wirke auf den Mitarbeiter (Klienten) einschüchternd (befürchtete Einträge in die Personalakte), daher würde man im Konfliktfall auf seine Anwesenheit verzichten wollen. Dies wiederum kor-

respondiert mit dem Eindruck, den die Klienten, berichten: sie fühlen sich wie in einem Tribunal. Eindrucksvoll werden somit die mikropolitischen Taktiken und Ängste offenbar, die schon Dehner (2013) anspricht.

Schwertl zeigt einen Ausweg aus dem Dilemma, dass der Coach – wie auch schon im Konzept des Dreieckvertrags beschrieben – zwei Verträge zugleich bedienen muss: „Die grundsätzliche Alternative (der Coach als Komplize der Neugier des Arbeitgebers versus der Coach als verschwiegener Beichtvater) greift zu kurz und produziert in beiden Fällen Ergebnisse, die hinter den Möglichkeiten zurückbleiben. Besser ist es, wenn sich der Coach als ‚Dialogförderer für das ganze System‘ anbietet“ (Schwertl 2015, S. 50).

### 15.2.3 Organisationskontext

Coaching muss eine strategische Ausrichtung haben. *Die Festlegung der Zielgruppe der Klienten* sowie deren Freiwilligkeit und Motivation sowie passende Anlässe sind organisationale Eckpunkte, die zu Beginn einer Implementierung Entscheidungen verlangen. Geklärt werden müssen Aufbau- und Ablauforganisation (Stab oder Linie; geklärte Relation zu Personalentwicklung) der Coaching-Funktion sowie ein *Budget* (auch: Freistellung und Kostenübernahme für den Klienten).

Informationen zur organisationalen Einbettung von Coaching in Organisationen liegen jedoch kaum oder bislang eher kursorisch vor (Baumann 2016; Bickerich und Michel 2018). Ausführlichere Beschreibungen liefern eher Autoren, die großen Konzernen entstammen (Kaul 2005; Fäßler 2015). Legt man die o. g. Ausführungen zu den handelnden Personen zugrunde, dürfte es mit der organisatorischen Einbettung in der Mehrzahl der Fälle bislang eher weniger strukturiert zugehen. Konzeption und Auswahl von Coach-Pools wird inzwischen schon von externen Dienstleistern angeboten (Reimer 2010; Reimer und Fengel 2010). Zum Thema Budget kann die Marburger Coaching-Marktanalyse Auskunft geben: Die Anteile des Personalentwicklungsbudgets für Coaching liegen bei circa drei Viertel der Kunden (74,5 %) bei maximal zehn Prozent (DBVC 2013b). Insgesamt wissen wir folglich noch relativ wenig über Coaching-Strukturen und -Planungen in Unternehmen. Weitere Forschung, aber auch Professionalisierung erscheint daher notwendig.

Neben den Strukturen sollte ein förderliches Organisationsklima und eine ebensolche -kultur die Implementierung unterstützen. Das Thema Coaching und Organisationskultur (Abschn. 12.4.4) gelangt vergleichsweise spät in den Fokus der Forschung (Oellerich 2017). Clutterbuck und Megginson (2005) stellen ein *Reifegradmodell* vor, das Adam (2013, 2016) im deutschsprachigen Raum bekannt macht. Eine Coaching-Kultur entwickle sich demnach über *vier Stufen*:

1. **Keimstadium (nascent)**: Die Organisation zeigt kaum Interesse an Coaching, lediglich singuläre, zumeist Defizit orientierte Initiativen werden ergriffen.
2. **Wachstumsstadium (tactical)**: Das Interesse an Coaching erwacht. Eine klare Personalentwicklungsstrategie und ein entsprechendes -konzept fehlen jedoch.

3. **Mittleres Wachstumsstadium (strategical):** Coaching gewinnt Anerkennung, ein Netzwerk an Coaches wird aufgebaut. Evaluierung findet (noch) nicht statt.
4. **Coaching-Kultur-Stadium (embedded):** Auf allen Stufen nutzen Mitarbeiter Coaching zur Potenzialentwicklung. Eine klare Personalentwicklungsstrategie und ein entsprechendes -konzept sind weit entwickelt.

Solche Modelle finden sich in der Managementliteratur zuhauf, bspw. das Modell zur Teamentwicklung (Tuckman 1965) oder zur Unternehmensentwicklung (Glasl und Lievegoed 2011) (Abschn. 7.3.3). Diese Modelle sind äußerst populär und überzeugen durch „Augenscheinplausibilität“. Sie idealisieren jedoch, indem sie einen Automatismus unterstellen (höher, schneller, weiter). Damit wird Kultur bewertet (unausgereift vs. ausgereift), was der Definition des Kulturbegriffs („anders“, nicht „besser“) widerspricht. Gravierend kritisch ist, dass sie sich einer empirischen Überprüfung entziehen (Wo genau findet der Übergang von Phase 1 nach 2 statt, woran kann man diesen konkret festmachen?).

Oellerich versteht *Coaching-Kultur* hingegen *als Teil der Organisationskultur* (Case Study: [Coaching und Organisationskultur](#)), die folgende Komponenten beinhaltet:

- **„Orientierungs- und Handlungsmuster:** Coaching-Abläufe – Wie?, Häufigkeit – Wie oft?, Ausdehnung – Wer?, Coaching-Anlässe – Wann?
- **Vorstellungsmuster bzgl. Coaching:** Konnotation von Coaching in der Organisation
- **Wahrnehmung und Bewertung von Coaching-Effekten** bzw. -ergebnissen sowie deren zugeschriebene Ursachen“ (Oellerich 2017, S. 300)

#### Case Study: Coaching und Organisationskultur (Oellerich 2017)

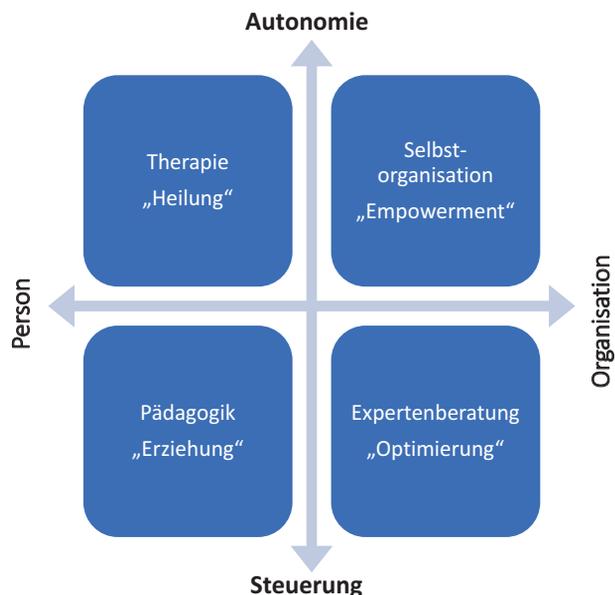
Die Autorin befragte Führungskräfte, deren Mitarbeiter gecoacht wurden, sowie Coaching vermittelnde Personaler. Die wichtigsten Ergebnisse:

- **Einbettung:** Es zeigen sich Unterschiede insb. im Grad formaler Regulierung, der Flexibilität sowie bei den involvierten Personen. Während Formalia wie die Auftragsklärung, ggf. ein Zwischen-, zumeist ein Abschlussgespräch als weitverbreiteter Standard erscheinen, erfolgen Evaluationen in weit geringerem Ausmaß.
- **Anlässe:** Es wird eine große Bandbreite an Anlässen genannt. Am häufigsten werden die Anlässe „Reflexion der beruflichen Rolle/des eigenen Führungsverhaltens“ sowie „neue (Führungs-)Aufgaben“ berichtet.
- **Einstellung der Organisationen zu Coaching:** Inzwischen überwiegt eine positive Reputation. Die Befragten berichten davon, dass Coaching sich in den Organisationen tendenziell etabliert habe und dass man mit der Nachhaltigkeit von Effekten rechne. Diese Daten unterliegen allerdings einer breiteren Streuung und die Effekte sind eher schwach.
- **Transferklima:** Es kann nicht überall als offen bezeichnet werden. Eine stärkere Unterstützung seitens der Führungskräfte erscheint wünschenswert.

Bachmann (2016) legt eine faktorenanalytisch fundierte *Klassifizierung von Organisationen* anhand ihres Coaching-Verständnisses vor, die er anhand einer Stichprobe von Personalverantwortlichen aus Unternehmen und Institutionen in Deutschland (N = 96) gewann. Es zeigen sich vier Cluster (Abb. 15.2), die sich aus der Kreuzung der beiden Dimensionen Autonomie vs. Steuerung sowie Person vs. Organisation ergeben:

- **Therapie/Heilung** (Autonomie/Person). Primär personenfokussiert, man möchte den Mitarbeitern etwas Gutes tun. Typische Themen: Work-Life-Balance, Zeit- und Selbstmanagement. Die Organisation verhält sich gegenüber konkreten Ergebnissen eher offen (häufigste Variante).
- **Selbstorganisation/Empowerment** (Autonomie/Organisation). Primär organisationsfokussiert, man möchte die Zusammenarbeit verbessern. Typische Themen: Führung und Rollenklärung, Potenzialentwicklung. Die Organisation verhält sich gegenüber konkreten Ergebnissen eher offen (zweithäufigste Variante).
- **Expertenberatung/Optimierung** (Steuerung/Organisation). Primär organisationsfokussiert, der „Laden soll laufen“. Typische Themen: Konflikte, Teamprobleme, Mikropolitik und Entscheidungen. Deutliche Ergebniserwartung der Organisation (dritthäufigste Variante).
- **Pädagogik/Erziehung** (Steuerung/Person). Primär personenfokussiert, man möchte Defizite der Mitarbeiter bearbeiten. Typische Themen: Standing und Auftreten. Deutliche Ergebniserwartung der Organisation (vierthäufigste Variante).

**Abb. 15.2** Implizite Veränderungstheorien durch Coaching in Organisationen (in Anlehnung an Bachmann 2016, S. 237)



Bei genauerer Betrachtung fällt auf, dass sich diese vier Klassen mit dem sog. *Funktionspendel* (Wolff 2012) vergleichen lassen. Es wären eine horizontale, eine vertikale sowie zwei diagonale Lesarten darstellbar: Derart ließe sich gleichsam der gelbe Bereich des Pendels als Kontinuum (eindimensional) ausdifferenzieren. All dies vermag jedoch nicht zu überzeugen, weil mit diesen Varianten immer eine erklärungsbedürftige Hierarchie zwischen den einzelnen Klassen gesetzt würde. Logischer erschiene, das Pendel dreidimensional zu konzipieren, also über der Fläche der vier Klassen ausschlagen zu lassen. Damit würden die einzelnen Klassen jeweils von der Mitte aus zum Rand in grüne, gelbe und rote Bereiche unterteilt. Auf diese Weise würde impliziert, dass alle vier Quadranten in verschiedenen Ausprägungen gedacht und bewertet werden könnten, das Optimum, also der grüne Bereich, wäre dann eine ausbalancierte Mischung aller vier Quadranten. Die ursprünglich im sog. Funktionspendel angelegt Wertung würde damit umgangen.

Bachmann (2016) betont, dass in der Darstellung der von ihm gefundenen Klassen keine Wertung enthalten sei, sondern lediglich der Status Quo beschrieben werde – wenn er sich auch leicht vorstellen könne, dass viele Coaches eine bestimmte Variante (Selbstorganisation/Empowerment) bevorzugen würden.

---

## 15.3 Prozessgestaltung

Beispiele für den indikationsgerechten Einsatz der vorhandenen Strukturen bzw. Ressourcen (inkl. Monitoring der Nebenwirkungen) im Coaching aus der Unternehmensperspektive werden von Kaul (2005) vorgetragen. Wir kontrastieren diese wieder mit den bislang vorliegenden Ergebnissen der Marburger Coaching-Marktanalysen und weiteren Quellen.

### 15.3.1 Planungsprozesse

Bedarfserhebungen und individuelle Konzeptionserstellung und Maßnahmenableitung (Matching) sind typische Planungsaufgaben.

Die 2. Marburger Coaching-Marktanalyse (DBVC 2011; Gross und Stephan 2011) beschreibt defizit-, präventions- sowie potenzialorientierte *Coaching-Anlässe*. Zur ersten Kategorie zählt insb. die „Reflexion über das eigene Führungsverhalten“ (Klienten, kumuliert positiv: 70 %). Zur zweiten Kategorie gehört insb. der „Change“-Anlass (Klienten, kumuliert positiv: 43 %; Coaches, kumuliert positiv: 60 %). Exemplarisch für die dritte Kategorie steht die „Aktivierung ungenutzter Ressourcen des Klienten“ (Klienten, kumuliert positiv: 42 %; Coaches, kumuliert positiv: 49 %). Dies scheinen also die häufigsten Anlässe für Coaching zu sein. Nach Oellerich (2017) muss der Anlass „Change“ allerdings weniger wichtig gewertet werden.

Die *Coach-Suche* ist – angesichts von 8000 Coaches in Deutschland (DBVC 2013b) – keine leichte Aufgabe. Die Stiftung Warentest (2014) hat sich daher aus Verbrauchersicht

mit der Thematik beschäftigt und schlägt folgendes Vorgehen vor: Vorbereitung – Suche – Auswahl – Terminvereinbarung – Erstgespräch – Entscheidung. Es gibt keinen Grund anzunehmen, dass für Unternehmen ein anderes Prozedere gelten sollte. Im Gegenteil sollte man meinen, dass die Kompetenz dort noch ausgeprägter ist und die Umsetzung systematischer erfolgt. Die oben dargelegten Befunde zu den handelnden Personen wecken allerdings Zweifel an dieser Annahme.

Ebenfalls nachdenklich stimmen Befunde, die Gross (2009) schon im Rahmen der ersten Coaching-Marktanalyse darlegte, dass nämlich die Coach-Suche ein Empfehlungsgeschäft sei und von der Mundpropaganda lebe. Dies bestätigt auch die neuere Studie (DBVC 2013b): 74,6 Prozent der befragten Unternehmensvertreter halten Empfehlungen aus dem eigenen Netzwerk für sehr wichtig, weitere 22,5 Prozent immerhin für wichtig, so dass man schon fast geneigt ist, einen „Closed Shop“ im Coaching zu vermuten. Diesen Befund stützen die Ergebnisse von Schilling (2018).

Auswahlkriterien für die *Aufnahme in einen Coach-Pool* sind wiederum (DBVC 2013b) Referenzen (kumuliert positiv: 94 %). Aber auch weitere Aspekte wie die Coaching-Erfahrung in Jahren, Schwerpunkt Kompetenzen oder eine absolvierte Coaching-Weiterbildung, so dass es in der Liste der Mehrfachwahlen interessanter erscheint, darauf zu schauen, was als weniger oder unwichtig erachtet wird: Es sind dies die Zertifizierung (kumuliert negativ: 50 %) sowie die regionale Nähe (kumuliert negativ: 37,8 %). Ansonsten spielt jedoch die Honorarhöhe eine nicht zu unterschätzende Rolle (wichtig: 63,6 %). Zu ähnlichen Ergebnissen kommt die Coaching-Umfrage Deutschland 2008 (BCO und DBVC 2008). Einen bemerkenswerten Impuls hat hier zuletzt die Stiftung Warentest (2013) gegeben: Sie veröffentlichte eine Liste von Kriterien für eine Coach-Weiterbildung aus Verbrauchersicht und gibt damit indirekt auch Hinweise für die betrieblichen Einkäufer. Schilling (2018) präsentiert ein professionelles Vorgehen nach DIN 33430 (DIN 2014), das Unternehmen helfen kann, die eigene Praxis zu evaluieren.

*Auswahlgespräche*, so berichtete Gross (2009) schon in der 1. Marburger Coaching-Marktanalyse, verlaufen für 25 Prozent der Kunden oft als lockere Gespräche: zwei- bis dreistündige Vorstellungsgespräche zum Kennenlernen. Entscheidungen würden häufig mit Bauchgefühl getroffen. Ein solcher Befund steht im Kontrast zum Prozedere, welches die DIN 33430 (DIN 2014) vorschlägt, so dass man hier leicht Verbesserungen realisieren kann (Schilling 2018). Dies betrifft allerdings auch die Angebotsseite: Von naivem bis tollpatschigen Verhalten von Coaching-Anbietern berichten und warnen bspw. Kaul (2008) sowie Scholer und Lendner (2012).

Es können inzwischen jedoch anspruchsvolle (sensu DIN 33430) Ansätze beobachtet werden. Einige Unternehmen berichten, die Aufnahme in den Coach-Pool professionell über ein *sog. Coach-Assessment* (Reimer 2010) oder *-Audit* (Kaul 2005) zu gestalten. Hierzu werden lege artis Entscheidungen bzgl. Anforderungsprofil, passende Auswahlverfahren sowie sinnvolle Evaluierungskonzepte benötigt. Bemerkenswert ist, dass offenbar externe Dienstleister Unternehmen inzwischen anbieten, die Auswahl für Coach-Pools zu übernehmen (Reimer und Fengel 2010).

### 15.3.2 Monitoring

Weiterhin sind Standardprozesse (z. B. Matching oder Dreiecksvertrag) zu pflegen und kontinuierlich zu verbessern. Hiermit werden der indikationsgerechte Einsatz von Methoden und Instrumenten im Coaching, die Zufriedenheit aller involvierten Personen und ggf. das Konfliktmanagement angesprochen. Zudem ist der Umgang mit Dokumentationen und Evaluationen sowie der Kontakt zum Rechnungswesen zu klären.

In welchem Ausmaß sich die Konzepte zum Matching von Coach und Klient bzw. der sog. Dreiecksvertrag in der Praxis durchsetzen oder bewähren, war lange eher unklar. Squarra (2019) beschreibt das *Auftragsklärungsgespräch* als eine mikropolitische Verhandlungssituation. Neu ist dabei die Erkenntnis, dass in Unternehmen – neben und konträr zum von Limpächer und Limpächer (2003) sowie Schmid und Hipp (2003) beschriebenen Variante – ein *alternativ konfigurierter, ursprünglicher Dreiecksvertrag* praktiziert wird: Es verständigen sich Führungskraft, Personalentwickler und Mitarbeiter – zumeist in bilateralen Gesprächen – vorab auf ein Coaching. Die Coach-Suche erfolgt erst nach dieser Verständigung. Begründet wird dieses Vorgehen damit, man wisse zu Beginn meist noch nicht, welcher Coach für das Anliegen passend sei. Dieses Vorgehen hat starke Ähnlichkeit mit dem von Kaul (2005) präsentierten Matching-Prozess. Mit demselben Effekt: Der Coach kommt spät „ins Boot“ und wird mit einer vorkonfigurierten Problemdefinition konfrontiert, mit der er sich klärend auseinandersetzen muss.

Squarra (2019) legt dar, wie Coaches nun in der Auftragsklärung unterschiedliche Taktiken nutzen: Während State of the Art zu sein scheint, die Rolle des Coaches von anderen Ansätzen abzugrenzen und die Freiwilligkeit des Klienten und die Vertraulichkeit im Coaching als unverhandelbar zu positionieren, verfolgen Coaches bei Dissens über Diagnosen und Ziele oft eine Undercover-Taktik: Sie bleiben freundlich und willigen in den Auftrag ein, betreiben dann im Coaching selbst jedoch eine eigene Diagnostik und solidarisieren sich ggf. klar und offen mit dem Klienten, ohne den Auftraggeber einzuweihen. Weniger häufig wird der Dissens benannt und in einem moderierenden Gespräch thematisiert. Dies ist eher dann der Fall, wenn die Delegation von Führungsaufgaben an den Coach wahrgenommen wird. In eher seltenen Fällen scheuen Coaches auch nicht, das Auftragsklärungsgespräch abubrechen.

Der Perspektivenwechsel auf die Auftraggeberseite zeigt überraschenderweise, dass die befragten Auftraggeber mehrheitlich gleichfalls die Anliegen und Ziele des Klienten priorisieren. Sie erklären ebenfalls mehrheitlich, dass sie sich von der Expertenmeinung des Coaches überzeugen ließen und sich ggf. zurücknahmen. Dies steht nicht im Widerspruch zu den berichteten Anliegen der Coaches. Allerdings wird in dieser Untersuchung offenbar: Im Auftragsklärungsgespräch spielen Macht und mikropolitische Interessen eine Rolle. Coaches erleben Auftraggeber als mächtig und wollen Aufträge möglichst gewinnen, nicht verlieren. Als besonders konfliktär wird erlebt, wenn Auftraggeber signalisieren, dass sie selbst eine Coaching-Weiterbildung absolviert hätten. Dann entstehe schnell ein Wettstreit unter dem Vorzeichen „Kompetenz“.

Schwertl zeigt einen Ausweg aus dem Dilemma auf: „Die Transparenz der eigenen Haltung und das Vertrauen auf die Macht der Kommunikation anstelle von Geheimhaltung ist wahrscheinlich der sicherste Schutz vor unerfüllbaren Ansinnen“ (Schwertl 2015, S. 50).

Inwieweit durch Verantwortliche im Unternehmen der indikationsgerechte Einsatz von Methoden und Instrumenten im Coaching beobachtet und gesteuert wird, entzieht sich der Kenntnis. Wenn nur in einem Viertel der innerbetrieblichen Coaching-Fälle ein potenzieller Experte (Personalentwickler) federführend involviert sein sollte, so legen es die Daten der Marburger Coaching-Marktanalyse 2013 (DBVC 2013b) nahe, kann von einem sachkundigem Umgang – wie sie die DIN 33430 (DIN 2014) fordert – in der Breite nicht ausgegangen werden. Doch liegen zu dieser Fragestellung bislang keine verlässlichen Daten vor.

Auch über den Umgang mit Dokumentationen und Evaluationen im Unternehmenskontext ist wenig bekannt. Wobei dieser Umstand nicht wundert, handelt es sich hierbei um sensible personenbezogene Daten, für die eine höchste Sorgfaltspflicht besteht (Meier 2012). Dass in der Praxis offenbar ungeschickte Interaktionen mit der Einkaufsabteilung oder der Buchhaltung der Unternehmen vorkommen können, lässt sich indirekt den Äußerungen Kauls (2008) entnehmen.

### 15.3.3 Kommunikation

Nicht zuletzt ist die Kommunikation intern mit den Mitarbeitern sowie extern mit dem Markt zu führen. Marktbeobachtung und überbetrieblicher Austausch mit anderen Experten sind ebenfalls Aspekte der Prozessqualität.

Eichhorn-Pezzi et al. (2013) berichten vom Aufbau eines unternehmensübergreifenden Netzwerks, in dem sich interne Coaching-Verantwortliche austauschen und unterstützen. Die Teilnehmer arbeiten an den Themen Implementierung von internem Coaching, unternehmensübergreifende Zusammenarbeit von Coaches, Coaching 2020 sowie Best Practices in internem und externem Coaching.

Weiterhin kann festgestellt werden, dass einige (bislang aber offenbar wenige) interne Coaching-Verantwortliche Mitglieder diverser Coaching-Verbände sind. Der DBVC bezeichnet bspw. Unternehmensexperten als dritte von vier Mitgliedsgruppen (neben Coaches, Coaching-Weiterbildungsanbietern und Wissenschaftsexperten). Warum das Interesse an einem überbetrieblichen Austausch bislang eher gering ist, wäre dringlich zu erforschen.

Inwieweit interne Coaching-Verantwortliche in Verbänden des Personalwesens (Deutsche Gesellschaft für Personalführung – DGFP, Bundesverband der Personalmanager – BPM) oder weiteren Wirtschafts- oder Berufsverbänden aktiv sind, kann andererseits auch nicht mit Genauigkeit gesagt werden. Daten hierzu liefern zwar die „Coaching-Umfrage Deutschland“ seit 2002 (coaching-umfrage.de). Dort wird aber nicht zwischen externen und internen Coaches oder Coaching-Verantwortlichen differenziert.

Austausch, Kommunikation und sogar Weiterbildung findet zudem in den unternehmenseigenen Coach-Pools statt, wie die Coaching-Umfrage Deutschland (BCO und DBVC 2008) feststellt. Fietze spekuliert, inwieweit sich inzwischen der Diskurs um Best Practice von den Coach-Verbänden zu den Unternehmen verschiebt, „wenn das Personalmanagement ein firmenspezifisches Anforderungsprofil an die Coachingpraxis definiert oder gar für die Weiterbildung zum Coach firmeninterne Programme entwickelt, die nicht an unabhängige Verbandsstrukturen der Profession zurückgebunden sind“ (Fietze 2014, S. 291).

Kaul (2008) plädiert dafür, die betrieblichen Erfahrungen öffentlich zu machen. Hierzu bieten sich Vorträge und Diskussionen auf Kongressen und Tagungen, Veröffentlichungen, aber auch Lehrtätigkeiten an Hochschulen an. Der Blick auf die seit Jahren zahlreich stattfindenden Veranstaltungen, an denen auch interne Coaching-Verantwortliche teilnehmen, mag dies als offensichtliche Praxis unterstreichen – wenn auch zumeist keine konkreten Zahlen kommuniziert werden.

Zur Prozessgestaltung insgesamt liegen somit einerseits schon Daten vor, andererseits sind etliche Fragen auch noch nicht auf empirischer Grundlage beantwortet, so dass hier weitere Forschung betrieben werden sollte. Angesichts zahlreicher Veröffentlichungen und laufender Kongresstätigkeit sowie in der Gewissheit, dass in den nächsten Jahren die Forschungstätigkeit an den Hochschulen weiter zunehmen wird, lässt dies optimistisch in die Zukunft blicken.

---

## 15.4 Ergebnissicherung

Evaluationsdomänen aus Unternehmensperspektive wären sensu Kaul (2005):

- **Klient:** Zielerreichung (Zufriedenheit, Lernergebnisse – kognitiv, emotional, behavioral; Verhaltensänderungen).
- **Kontext:** Transfer und Wirkungen in der Interaktion mit Kollegen, Führungskräften und Kunden.
- **Organisation:** Nachhaltigkeit der Verhaltensveränderungen, Veränderungen im Betriebsklima oder kulturelle Veränderungen, Kosten-Nutzen-Betrachtung.

Grant (2013) konstatiert, Fallstudien seien die typische Form und Tradition, Coaching-Erfolg zu demonstrieren. In der Tat findet man in der Literatur eine Fülle solcher Best-Practice-Beispiele – aber kaum „Metaanalysen“. Eigene Erfahrungen lassen vermuten, dass Unternehmen sich bei diesem Thema grundsätzlich eher bedeckt halten. So zeigt sich zwar große Übereinstimmung unter den Unternehmensvertretern die Implementierung von Coaching-Programmen betreffend. Sie unterhalten Coach-Pools und „bewirtschaften“ diese. Zugleich wird aber beim Thema Evaluation immer wieder von Schwierigkeiten mit den Aspekten Vertraulichkeit und Anonymität berichtet. Mit sog. harten Zahlen und bekannten Evaluationsmodellen zu argumentieren, lässt

Unternehmensvertreter zögern. Die subjektive Zufriedenheit des Coaching-Klienten wird hingegen als gewichtigerer Indikator benannt, ggf. ergänzt um eine Auswertung im Dreiecksvertrag (Webers 2016).

Unter den wenigen Veröffentlichungen, die sich mit der Evaluation von Coaching im Unternehmenskontext beschäftigen, stechen Behauptungen, bei Coaching ließen sich ein Return on Investment (ROI) in Größenordnungen mehrerer hundert Prozent erzielen, hervor (McGovern et al. 2001). Sie können begründet als naiv und effekthascherisch bezeichnet werden, denn hier werden einfach Wirkungen behauptet, die schon mit der Konfrontation mit den vier Ebenen Kirkpatrick's (1976) als spekulativ betrachtet werden müssen (Abschn. 14.5.2).

Friesenhahn legt auf systemischer Theoriebasis dar, „dass Coaching nicht nur für eine Person – den Coachee – wirksam ist, sondern sich auf weitere Systemelemente auswirkt“ (Friesenhahn 2016, S. 437). Allerdings beziehen sich ihre Ergebnisse nur auf eine sehr kleine Stichprobe. Es ist Greif et al. (2012) zuzustimmen, dass die Coaching-(Programm-) Evaluation bislang noch eher ein einzulösendes Versprechen darstellt, denn eine robuste Praxis.

Es wurden schon *methodische Schwierigkeiten der Evaluation* breit diskutiert (Abschn. 14.7). Im betrieblichen Kontext kommen weitere hinzu. Da wäre zunächst *der beträchtliche Aufwand*, den Evaluation mit sich bringt, zu nennen. Hinzu kommen *datenschutzrechtliche Aspekte*. Eine Perspektivenerweiterung auf das Thema Evaluierung leistet zuletzt Schermuly (2019), der neben erwünschten, auch unerwünschte Effekte (Nebenwirkungen) betrachtet sowie positive, negative und Null-Wirkungen unterscheidet. Es stellt sich damit die berechtigte Frage, ob und wie es sinnvoll ist, auf betrieblicher Ebene Daten über Effekte von Coaching-Prozessen zu sammeln und zu aggregieren? Coaching-Prozesse verlaufen häufig sehr individuell. Da stellt sich schon zu Beginn die Frage der Vergleichbarkeit. Dann wäre zwischen Rückmeldungen zwischen Coach und Klienten und solchen, die für die betriebliche „Teilöffentlichkeit“ gedacht sind, zu unterscheiden. Welche Daten (in welcher Tiefe) wird man bekommen? Wie wird man diese Daten interpretieren? Und welche Konsequenzen werden diese Daten entwickeln? Neben politischen, sozial erwünschten Antworten (denen man dies nicht unbedingt ansieht), kann man sensu Kirkpatrick (1976) weitere Ebenen untersuchen. Doch: Sie erinnern sich auch an die Kritik an diesem Modell (Abschn. 14.5.2)?

Leider findet auch die von Bischof (2011, 2012) aufgesetzte Evaluationsplattform bislang nicht die nötige Akzeptanz. Stattdessen drängen inzwischen branchenfremde Anbieter wie Xing (Abschn. 14.4) oder – wie Bachmann und Fietze (2018) darlegen – weitere Anbieter auf den Markt, deren Evaluationsmodelle entweder fragwürdig sind oder erst gar nicht offengelegt werden.

Eine weitere Überlegung soll zeigen, warum das Thema Evaluationsmanagement (nicht nur) im Coaching einen schweren Stand hat. Kühl argumentiert:

- Einerseits habe Evaluation eine *Verbesserungsfunktion*: Wir wollen lernen.
- Andererseits habe sie eine *Legitimationsfunktion*: Wir wollen uns rechtfertigen.

Beide Funktionen ließen sich nicht gleichzeitig erfüllen (Dilemma), weshalb er Evaluation eine grundsätzliche „Lebenslüge“ nennt. Gehe der Blick darauf, was in Coaching-Prozessen nicht so gut laufe, würde damit zugleich am Renommee des Coachings gekratzt. Wollte man herausstellen, wie hilfreich Coaching sei, müsse man Schwachstellen verschweigen: „Je weniger wir tatsächlich Evaluationen durchführen, je schwieriger sie sich gestalten, desto mehr werden wir sie beschwören und desto härtere Anforderungen werden wir – verbal – an sie stellen. Und umgekehrt.“ (Kühl 2008c, S. 36). Lügen oder die Zurückhaltung können in diesem Sinne allerdings auch weise Taktiken für die betrieblichen Akteure darstellen ... was das Leben von Personalcontrollern nicht leichter macht, weil sie Schwierigkeiten haben zu beurteilen, ob die „Nebelkerze“ von einem weisen oder inkompetenten Personalentwickler gezündet wird. Darauf hat schon Kühl (2008a) hingewiesen.

Hinzufügen sollte man, dass die externe Kommunikation über Evaluationsergebnisse eine weitere, hochsensible Hürde darstellen dürfte. Man kann so leicht einsehen, dass Unternehmen beim Thema Evaluation (Qualitätssicherung) sensibel und zurückhaltend reagieren. Die Fürsorgepflicht, die anvertrauten Coaching-Prozesse diskret zu behandeln, wiegt schwer. Andererseits wird man die Pflicht zur Qualitätssicherung ebenfalls nicht unterbewerten wollen. Die betrieblichen Akteure befinden sich hier in einem klassischen Dilemma und werden immer wieder abwägen müssen.

Es gibt eine Möglichkeit, das Dilemma zu umgehen, indem Dritte involviert werden. Selbstverständlich muss hier die evaluative Funktion der *Supervision* erwähnt werden. Eine weitere Variante stellt die externe Auszeichnung dar. Sie fokussiert Aufmerksamkeit auf das Unternehmen (wie übrigens auch Veröffentlichungen). In der Branche werden etliche *Coaching-Awards*, die in der Regel von Coaching-Verbänden, verliehen. Der Wettbewerbsgedanke und der mit einer Auszeichnung erhoffte Image-Gewinn spornt Unternehmen an, die eigene Arbeit einer breiteren Öffentlichkeit vorzustellen. Die Parallelen zur Praxis im Qualitätsmanagement, dort gibt es zwei Wege zur Exzellenz, die normengebundene Zertifizierung (z. B. ISO 9000 ff.) und der Wettbewerbsansatz (z. B. EFQM), sind offensichtlich (Abschn. 6.6). Der Zertifizierungsansatz verlangt Dokumentation und Kennzahlen (Evaluierungen). Der Wettbewerbsansatz ist dynamischer und partizipativer (Awards). Der Blick auf die Preisverleihungspraxis in der Coaching-Branche offenbart allerdings bislang einige Schwachstellen:

- Es wird nicht immer klar definiert, was man unter Coaching versteht und welcher Anforderungskatalog gilt. So werden auch Verkaufstrainingskonzepte ausgezeichnet, die nach einer engen Definition nichts oder wenig mit Coaching zu tun haben.
- Des Weiteren hängt die Güte der Preisverleihung auch an der Jury. Leider kann man sich bislang des Eindrucks nicht erwehren, dass nicht immer die nötige Expertise und Unabhängigkeit gewahrt wird und die Preisverleihungen primär Marketingzwecken, also der eigenen Positionierung, dient.

Das Thema Evaluierung ist eine Achillesferse im Coaching-Feld. Die Akteure befinden sich dabei in einem klassischen Dilemma. Doch bleibt zu hoffen, dass die Einsicht in den Nutzen solcher qualitätssichernden Prozesse die beteiligten Coaches, Unternehmen und Klienten dazu führen wird, im gemeinsamen Interesse nach geeigneten Mitteln und Wegen Ausschau zu halten, passende Lösungen zu generieren und umzusetzen.

## Zusammenfassung

Die Implementierung von Coaching in Unternehmen ist in weiten Teilen immer noch eine Terra Incognita. In der populären Literatur findet man, wenn überhaupt, zum weit überwiegenden Teil sog. Success Stories aus der Feder betrieblicher Akteure und/oder externer Coaches. Das ist nicht verwerflich, aber unzureichend. Seit einigen Jahren erbringen die Marburger Coaching-Marktanalyse oder die Coaching-Umfrage Deutschland Daten, die helfen, ein deutlicheres Bild entstehen zu lassen. Zur Strukturierung bietet sich an, entsprechend der Implementierungslogik vorzugehen, die schon im Qualitätsmanagement üblich ist: Qualitätsplanung, -lenkung, -sicherung, -verbesserung. Die von Experten formulierten Anforderungen werden mit empirischen Daten kontrastiert. Das Ergebnis zeigt, dass schon teilweise eine Tendenz zur Professionalisierung erkennbar ist, in anderen Bereichen – insb. den Bereich der Evaluation betreffend – noch keine oder lediglich wenige Daten vorliegen.

---

## Literatur

- Adam, S. M. (2013). Coachingkultur. In M. Loebbert (Hrsg.), *Professional Coaching. Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder* (S. 361–368). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Adam, S. M. (2016). Coaching-Kultur oder Organisationskultur: Dasselbe oder anders? In R. Wegener, M. Loebbert & A. Fritze (Hrsg.), *Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Die Etablierung neuer Praxisfelder* (S. 489–498). Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-12140-2\\_39](https://doi.org/10.1007/978-3-658-12140-2_39).
- Bachmann, T. (2016). Implizite Theorien über Lernen und Veränderungen durch Coaching in Organisationen – Eine empirische Untersuchung. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 23(3), 231–253. <https://doi.org/10.1007/s11613-016-0467-z>.
- Bachmann, T., & Fietze, B. (2018). Die Digitalisierung von Coaching – Gedanken aus der Perspektive teilnehmender Beobachtung. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 25(3), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s11613-018-0561-5>.
- Baumann, M. (2016). Den Nutzen von Coaching-Pools in Unternehmen verbessern. In R. Wegener, M. Loebbert, & A. Fritze (Hrsg.), *Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Die Etablierung neuer Praxisfelder* (S. 421–428). Wiesbaden: Springer VS.
- BCO & DBVC. (Hrsg.). (2008). *Coaching-Umfrage 2008*. <https://coachingumfrage.wordpress.com/startseite/bisherige-ergebnisse-2/>. Zugegriffen am 29.08.2019.

- Bickerich, K., & Michel, A. (2012). Wenn's turbulent wird – Forschungsprojekt zu Coaching bei Veränderungen in Organisationen. *Coaching-Magazin*, 5(3), 44–49.
- Bickerich, K., & Michel, A. (2018). Change-Prozesse als Anwendungsfeld im Coaching. In S. Greif, H. Möller, & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 75–83). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9\\_5-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_5-1).
- Bischof, A. (2011). Evaluation von Coaching – Stand und notwendige Standardisierung. *Coaching-Magazin*, 4(4), 33–37.
- Bischof, A. (2012). Mehr Erfolg im Coaching: Kompetenzsteigerung durch standardisierte Evaluation. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 19(1), 59–61.
- Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2005). *Making coaching work*. London: CIPD.
- DBVC (Hrsg.). (2011). *Coaching-Markt-Analyse 2011*. Osnabrück: DBVC.
- DBVC. (Hrsg.). (2013a). *Empfehlungen für eine professionelle Implementierung von Coaching in Organisationen*. <https://www.dbvc.de/service/downloads/implementierung-von-coaching-in-unternehmen.html>. Zugegriffen am 29.08.2019.
- DBVC (Hrsg.). (2013b). *Ergebnisse der 3. Marburger Coaching-Studie 2013 (Zusammenfassung)*. Osnabrück: DBVC.
- Dehner, U. (2013). Häufig gestellte Fragen. *Coaching-Magazin*, 6(2), 35.
- DIN (Hrsg.). (2010). *Lerndienstleistungen für die Aus- und Weiterbildung – Grundlegende Anforderungen an Dienstleister (ISO 29990:2010)*. Berlin: Beuth.
- DIN (Hrsg.). (2014). *Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik (DIN 33430:2014)*. Berlin: Beuth.
- Eichhorn-Pezzi, A., Fübbecker, M., & Born, M. (2013). Das Unternehmer Coaching Netzwerk (UCN). Potenziale entfalten durch unternehmensübergreifende Zusammenarbeit. *Coaching-Magazin*, 6(3), 36–40.
- Fäßler, F. (2015). Die Kunst des professionellen Matchings von Coach und Coachee. In A. Dollinger & S. Limpächer (Hrsg.), *Internes Coaching. Praxisberichte, Prozesse, Methoden* (S. 336–352). Weinheim: Beltz.
- Fietze, B. (2014). Coaching auf dem Weg zur Profession? Eine professionssoziologische Einordnung. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 21(3), 279–294. <https://doi.org/10.1007/s11613-014-0388-7>.
- Friesenhahn, J. (2016). (In)direkte Effekte von Coaching. Doppeltes Potenzial für Organisationen. In R. Wegener, M. Loebbert & A. Fritze (Hrsg.), *Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Die Etablierung neuer Praxisfelder* (S. 429–440). Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-12140-2\\_34](https://doi.org/10.1007/978-3-658-12140-2_34).
- Glasl, F., & Lievegoed, B. (2011). *Dynamische Unternehmensentwicklung, Grundlagen für nachhaltiges Change Management* (4. Aufl.). Bern: Haupt.
- Grant, A. M. (2013). The efficacy of coaching. In J. Passmore, D. Peterson & T. Freire (Hrsg.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring* (S. 15–39). Chichester: Wiley.
- Greif, S., Schmidt, F., & Thamm, A. (2012). Warum und wodurch Coaching wirkt. Ein Überblick zum Stand der Theorieentwicklung und Forschung über Wirkfaktoren. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 19(4), 375–390. <https://doi.org/10.1007/s11613-012-0299-4>.
- Gross, P.-P. (2009). Der Coaching-Markt. *Coaching-Magazin*, 2(3), 33–37.
- Gross, P.-P., & Stephan, M. (2011). Eine ökonomische Analyse des Coaching-Marktes. Die zweite Marburger Coaching-Studie 2011. *Coaching-Magazin*, 4(3), 46–50.
- Kaul, C. (2005). Coaching bei Volkswagen. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 12(1), 29–32.
- Kaul, C. (2008). Aufbau eines Coaching-Pools – worauf Sie unbedingt achten sollten. *Coaching-Magazin*, 1(3), 23–26.

- Kirkpatrick, D. L. (1976). *Evaluation of training. Training and development handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Kühl, S. (2006a). Die Supervision auf dem Weg zur Profession? Professionalisierung im Spannungsfeld zwischen Expansionsbestrebung und Selbstbescheidung. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 13(1), 5–18. <https://doi.org/10.1007/s11613-006-0002-8>.
- Kühl, S. (2006b). Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühungen. Thesen zur Entwicklung des Coachings. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 13(1), 86–96. <https://doi.org/10.1007/s11613-006-0008-2>.
- Kühl, S. (2008a). Die nur fast gelingende Schließung des Personalentwicklungszyklus. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 15(2), 137–155. <https://doi.org/10.1007/s11613-008-0075-7>.
- Kühl, S. (2008b). Die Professionalisierung der Professionalisierer? Das Scharlatanerierproblem im Coaching und der Supervision und die Konflikte um die Professionsbildung. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 15(3), 260–294. <https://doi.org/10.1007/s11613-008-0085-5>.
- Kühl, S. (2008c). Vom Evaluationsdilemma – oder des Kaisers neuen Kleidern. *Coaching-Magazin*, 1(2), 36.
- Limpächer, S., & Limpächer, M. (2003). Dreiecksverträge im Coaching: Vertraulichkeit versus Vertraglichkeit? *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 10(3), 61–66.
- Limpächer, S., & Limpächer, M. (2015). Internes Coaching mit Round-Table-Vertragsarbeit. In A. Dollinger & S. Limpächer (Hrsg.), *Internes Coaching. Praxisberichte, Prozesse, Methoden* (S. 248–267). Weinheim: Beltz.
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L., & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the impact of executive coaching: Behavioral change, organizational outcomes, and return on investment. *The Manchester Review*, 6(1), 1–9.
- Meier, N. (2012). Verschwiegenheit im Coaching. *Coaching-Magazin*, 5(4), 51–55.
- Müller, C., Dollinger, A., & Limpächer, S. (2015). Internes Coaching: Perspektiven und Trends aus der Praxis. In A. Dollinger & S. Limpächer (Hrsg.), *Internes Coaching. Praxisberichte, Prozesse, Methoden* (S. 32–54). Weinheim: Beltz.
- Oellerich, K. (2017). Die Coachingkultur als Wirkfaktor. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 24(3), 297–312. <https://doi.org/10.1007/s11613-017-0512-6>.
- Rau, T., Heene, J., Koitz, K., Schmidt, M., Schönfeld, P., & Wilske, A. (2014). *Qualitätsmanagement in der Aus- und Weiterbildung – Leitfaden zur Umsetzung der DIN ISO 29990*. Berlin: Beuth-Verlag.
- Reimer, H. (2010). Wer soll in unseren Coach-Pool? Professionell Coachs auswählen. *Coaching-Magazin*, 3(1), 28–32.
- Reimer, H., & Fengel, K. (2010). Coach-Assessment bei der RheinEnergie AG. Schritte zum Aufbau eines Coach-Pools. *Personalführung*, 43(9), 38–42.
- Schermuly, C. C. (2019). *Erfolgreiches Business Coaching. Positive Wirkungen, unerwünschte Nebenwirkungen und vermeidbare Abbrüche*. Weinheim: Beltz.
- Schilling, L. (2018). *Coaching im Unternehmen – Closed Shops ohne Zugangskontrolle? Untersuchung zum Status Quo der Auswahl von Coaches und Ableitung eines Idealmodells nach DIN 33430* (Unveröffentlichte Masterarbeit). Köln: Hochschule Fresenius.
- Schmid, B., & Hipp, J. (2003). Kontraktgestaltung im Coaching. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 10(3), 255–263. <https://doi.org/10.1007/s11613-003-0029-z>.
- Scholer, S., & Lendner, A. (2012). Stadt München: Mühselige Suche nach guten Coachs. *wirtschaft+weiterbildung*, 24(3), 46–49.
- Schwertl, W. (2015). Ein Coach muss verschwiegen sein, aber .... *wirtschaft+weiterbildung*, 27(2), 48–50.
- Squarra, A. (2019). *Auftragsklärung im Coaching – eine Multi-Stakeholder-Perspektive* (Unveröffentlichte Masterarbeit). Köln: Hochschule Fresenius.

- Steinke, I. (2012). Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement. In DBVC (Hrsg.), *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC* (4. erw. Aufl., S. 113–119). Osnabrück: DBVC.
- Stiftung Warentest. (Hrsg.). (2013). *Coachen im beruflichen Kontext. Was eine gute Einstiegsqualifizierung bieten sollte*. Berlin: Stiftung Warentest. [www.test.de/coaching-kriterien](http://www.test.de/coaching-kriterien). Zugegriffen am 29.09.2019.
- Stiftung Warentest. (Hrsg.). (2014). *Den richtigen Coach finden: Nicht nur die Chemie muss stimmen*. Berlin: Stiftung Warentest. [www.test.de/Den-richtigen-Coach-finden-Nicht-nur-die-Chemie-muss-stimmen-4697530-0/](http://www.test.de/Den-richtigen-Coach-finden-Nicht-nur-die-Chemie-muss-stimmen-4697530-0/). Zugegriffen am 29.08.2019.
- Tönhäuser, C. (06. Juni 2012). *Coaching als Instrument der Personalentwicklung: Ergebnisse einer empirischen Studie*. Vortrag auf dem 2. Internationalen Coaching-Forschungskongress „Coaching meets Research“, Basel.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399. <https://doi.org/10.1037/h0022100>.
- Webers, T. (2016). Etablierung von Coaching in Organisationen. Stand der Dinge und die Rolle der Wissenschaft. In R. Wegener, M. Loebbert & A. Fritze (Hrsg.), *Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Die Etablierung neuer Praxisfelder* (S. 395–402). Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-12140-2\\_30](https://doi.org/10.1007/978-3-658-12140-2_30).
- Wolff, U. (2012). Anwendungsbereiche. In DBVC (Hrsg.), *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC* (S. 21–26). Osnabrück: DBVC.

---

## Anhang

---

### Weiterführende Wissensplattformen im Internet (N = 31)

- **Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice.** <https://tandfonline.com/toc/rcoa20/current>.
- **Coaching-Evaluationen.** Benchmarking-Plattform von André Bischof. <https://coaching-evaluationen.de>.
- **Coaching-Index.** Datenbank von Coaching-Weiterbildungsinstituten der Christopher Rauen GmbH. <https://coaching-index.de>.
- **Coaching Knowledge Portal.** Angebot der Future of Coaching Collaboration (FCC). <https://www.coachingknowledgeportal.org>.
- **Coaching-Lexikon.** Online-Nachschlagewerk der Christopher Rauen GmbH. <https://www.coaching-report.de/lexikon.html>.
- **Coaching-Literatur.** Literaturliste (mit Rezensionen) der Christopher Rauen GmbH mit inzwischen über 2600 (überwiegend) deutschsprachigen Titeln und einen Untereintrag „wissenschaftliche Literatur“ mit ca. 300 Einträgen. <https://coaching-report.de/literatur.html>.
- **Coaching-Magazin.** Eine Publikation der Christopher Rauen GmbH. <https://coaching-magazin.de>.
- **Coaching meets Research.** Der zweijährig stattfindende Internationale Coaching-Fachkongress startete im Jahr 2010 an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) in Olten. <https://www.coaching-meets-research.ch>.
- **Coaching-Newsletter.** Eine monatlich erscheinende Publikation der Christopher Rauen GmbH. <https://coaching-newsletter.de>.
- **The Coaching Psychologist (TCP).** Publikation der Special Group in Coaching Psychology der British Psychological Society. <https://shop.bps.org.uk/publications/publication-by-series/the-coaching-psychologist.html>.
- **Coaching-Report.** Portal der Christopher Rauen GmbH. <https://coaching-report.de>.
- **Coaching | Theorie & Praxis.** Überwiegend deutschsprachige, wissenschaftliche Open-Access-Zeitschrift. <https://link.springer.com/journal/40896>.

- **Coaching-Tools.** Angebot der Christopher Rauen GmbH. <https://coaching-tools.de>.
- **Coaching-Umfrage Deutschland. Die älteste und längste Umfrage zum Coaching-Markt in Deutschland (Start: 2002), jährlich** durchgeführt von Jörg Middendorf (BCO) mit verschiedenen Kooperationspartnern. <https://coachingumfrage.wordpress.com>.
- **Consulting Psychology Journal: Practice and Research.** Publication der APA-Division 13 (Society of Consulting Psychology). <https://psycnet.apa.org/PsycARTICLES/journal/cpb>.
- **Familiendynamik. Systemische Praxis und Forschung.** <https://doi.org/10.21706/fd>.
- **HAM-Coaching-Kongress.** Der Kongress findet jährlich seit 2014 an der Hochschule für angewandtes Management (HAM) in Erding/Ismaning statt. <https://coaching-kongress.com>.
- **Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching.** Umfangreiches Grundlagenwerk der Herausgeber Siegfried Greif, Heidi Möller und Wolfgang Scholl. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-49483-7>.
- **International Coaching Psychology Review (ICPR).** Publikation der Special Group in Coaching Psychology der British Psychological Society. <https://shop.bps.org.uk/publications/publication-by-series/international-coaching-psychology-review.html>.
- **International Congress of Coaching Psychology.** Von The International Society for Coaching Psychology (ISCP) veranstaltete Kongress-Serie, die im Jahr 2010 in London startete. <https://coachingpsychologycongress.com>.
- **The International Journal of Coaching in Organizations (IJCO).** [www.ijco.info](http://www.ijco.info).
- **The International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring (IJEBCM).** <https://doi.org/10.24384/IJEBCM>.
- **International Journal of Mentoring and Coaching.** <https://www.emccouncil.org/journal>.
- **International Organization for Business Coaching (IOBC).** <https://iobc.org>.
- **International Society for Coaching Psychology (ISCP).** <https://isfcp.net>.
- **Kontext. Zeitschrift für systemische Perspektiven.** Zeitschrift der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGST). <https://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com/zeitschriften-und-kapitel/9501/kontext>.
- **Marburger Coaching-Studien.** Seit 2009 wurden inzwischen vier Studien durchgeführt. <https://www.uni-marburg.de/de/fb02/professuren/bwl/bwl01/forschung/coachingstudie>.
- **Organisationsberatung – Supervision – Coaching (OSC).** <https://link.springer.com/journal/11613>.
- **Roundtable der Coachingverbände (RTC).** Interessengemeinschaft der wichtigsten (17) Coachingverbände im deutschsprachigen Raum. <https://www.roundtable-coaching.eu>.
- **Systemmagazin. Online-Journal für systemische Entwicklungen.** <https://systemmagazin.com>.
- **Worldwide Association of Business Coaches (WABC).** <http://wabccoaches.com>.

---

## Glossar

<b>Architektur</b>	Das „Was“ des Coaching-Prozesses, vergleichbar mit der Architektur eines Hauses (Kiosk oder Supermarkt) oder einem Projektplan. Es kommen verschiedene Interventionsebenen (Individuum, Team, Organisation) in den Blick (vertikale Perspektive). Als strategische Konzeption bildet sie den Rahmen für das Design.
<b>Attraktor</b>	Ein attraktiver Systemzustand (Muster), in dem das System in der Regel verweilt. Innerhalb dieses Musters ist es stabil und ggü. äußeren Impulsen nahezu immun. Erst bei Überschreiten gewisser Grenzbereiche der Kontrollparameter kippt das System plötzlich in ein neues Muster (Hysterese).
<b>Chaos, deterministisches</b>	Eine chaotische Dynamik lässt sich als nicht zufällige, sondern als eine geordnete, hochkomplexe, fraktale Struktur beobachten, der allerdings die Periodik fehlt. Das System ist in einem Zustand, in dem es höchst sensibel auf kleine Verstörungen reagiert und sich oft nicht vorhersehbar entwickelt.
<b>Design</b>	Das „Wie“ des Coaching-Prozesses, vergleichbar der Inneneinrichtung eines Hauses. Es werden (horizontale Perspektive) fünf Dimensionen unterschieden: sachliche, zeitliche, räumliche, soziale und symbolische Gestaltung. Als taktische Konzeption bildet sie den Rahmen für den Methodeneinsatz.
<b>Dienstleistung</b>	Dienstleistungen sind im Bilde gesprochen das Gegenteil von Produkten. Sie zeichnen sich durch Intangibilität (Immateriailität), Uno-Actu-Prinzip (Koproduktion der Leistungserstellung) und weitere Aspekte aus.
<b>Embodiment</b>	Die neurobiologisch begründete Vorstellung, dass mentale Prozesse verkörpert (embodied) und in eine Umgebung eingebettet (embedded) sind. Damit wird dem klassisch cartesianischen Dualismus (Körper/Geist) widersprochen.

---

<b>Emergenz</b>	Bestimmten Systemen gelingt es, selbstorganisierte Ordnungsstrukturen (Emergenz) herauszubilden. Insb. Lebewesen gelingt dies. Damit halten sie ihre Autonomie und Unabhängigkeit aufrecht.
<b>Framing</b>	Frames sind Bündel von Einstellungen und Wissenskomponenten. Als gedankliche Deutungsrahmen, die einen spezifischen Gebrauch von Sprache offenbaren, beeinflussen sie Menschen im Handeln. Ein Reframing versucht, diese Deutungsrahmen zu verändern.
<b>Funktionspendel</b>	Das sog. Funktionspendel will eine hilfreiche Verortung von Coaching zwischen Psychotherapie und Schattenmanagement liefern. Das an die Funktion einer Verkehrsampel angelehnte Navigationskonzept unterscheidet die grüne (Potenzial-Aktivierung), von der gelben (Achtung: Grenzbereich) und der roten (Stopp: Gefahrenbereich) Phase und dient damit der Rollenklärung.
<b>Hypothesen</b>	Der Zweck des Hypothesisierens im systemischen Coaching ist, das Problem stabilisierende System mithilfe geeigneter Interventionen so zu stören (Perturbation), dass sich neue Muster etablieren können. Es werden kausale, intentionale und funktionale Hypothesen unterschieden.
<b>Imperativ, ethischer</b>	„Vermehre die Möglichkeiten!“ In Anlehnung an den Kantischen Kategorischen Imperativ von Heinz von Foerster formuliert. Dies führt im systemischen Coaching zu Perspektiven- und Kontexterweiterungen sowie zur Erhöhung der Komplexität.
<b>Intangibilität</b>	Im Gegensatz zu Produkten, bei denen die Ergebnisqualität im Vordergrund steht, sind Dienstleistungen intangibel und immateriell, es zählt stark die Prozessqualität.
<b>Kompetenz</b>	Dispositionen selbstorganisierten Handelns, die sich in Performanz äußern kann. Im Unterschied zu Qualifikation (Führerschein) bewertet Kompetenz die tatsächliche Performanz (Autofahren). Es werden verschiedenen Kompetenzklassen unterschieden, als dispositive Fach-, Selbst-, Sozialkompetenz, als performative die Handlungskompetenz.
<b>Kontextualität</b>	Nichts ist ohne Kontext, das ist die Lehre aus der Biologie (Ökosystem). Bedeutung wird von Subjekten kontextsensibel generiert. Verhalten, das in dem einen Kontext sinnvoll ist, wird in einem anderen gegebenenfalls als sinnlos wahrgenommen oder erscheint „komisch“ (Kontextmarkierung).

---

<b>Kontingenz</b>	Alles könnte (!) möglich oder anders sein. Aus dieser Vielfalt wählen wir zwangsweise immer aus, d. h. man könnte auch immer anders beobachten.
<b>Koproduktion</b>	Dienstleister und Kunde interagieren bei der Erstellung der Dienstleistung. Eine passive Konsumentenhaltung (Verbraucher) nutzt dem Coaching-Klienten nichts. Er muss eigene Kompetenz und Engagement in den Prozess mit einbringen. Unterlässt er dies, kann Coaching nicht stattfinden.
<b>Kybernetik</b>	Die Kybernetik 1. Ordnung beruht auf der Unterscheidung zwischen Subjekt und Objekt. Das Subjekt bleibt als „Versuchsleiter“ immer außen vor und variiert die Objekte (Maschinenmodell). In der Kybernetik 2. Ordnung erscheinen Beobachter und Beobachtetes in unauflösbarer Weise miteinander verflochten.
<b>Marker, somatischer</b>	Nichtsprachliche Signale des Unbewussten und nicht bloß – wie das der Volksmund nennt – ein „Bauchgefühl“, sondern im ganzen Körper spürbar: Ein Stutzen, ein Grinsen, ein Ruck, der durch den Körper geht ... Im Rahmen des Zürcher Ressourcenmodell (ZRM®) dienen sie zur emotionalen Validierung (Embodiment).
<b>Methoden</b>	Im Coaching eingesetzte Methoden lassen sich in sieben Gruppen zusammenfassen: 1. Zuhören, Spiegeln, Schweigen. 2. Fragen. 3. Visualisierungen. 4. Analoge und metaphorische Verfahren. 5. Bezugsrahmen- und Kontextwechsel. 6. Reflecting Team. 7. Mixed Methods. Der Einsatz dieser Methoden soll abhängig von vorgängigen Architektur- und Designentscheidungen erfolgen, um sog. Tool-Klempnerei zu vermeiden.
<b>Narrativer Ansatz</b>	Menschen sind Geschichtenerzähler. Es gibt nicht nur die eine, sondern zahlreiche Varianten von Geschichten. Ergo können Geschichten neu, anders erzählt werden.
<b>Nebenwirkungen</b>	Wirksamkeit als Ergebnisqualität wird angezielt. Man erwartet sie als Folge von Wirkfaktoren. Schermuly hat dargelegt, dass es neben dem intendierten Erfolg auch negative oder Null-Effekte gibt. Zudem betrachtet er nicht intendierte Wirkungen wie positive oder negative Nebenwirkungen sowie den Misserfolg.
<b>Perspektivität</b>	Aus dem Prinzip der Selbstorganisation ergibt sich ein Pluralismus der Perspektiven: Jeder Mensch hat eine eigene Perspektive. Beobachter beobachten andere Beobachter beim Beobachten. Es gibt keinen archimedischen Punkt außerhalb.

---

<b>Perturbation</b>	Verstörung, Verwirrung von Mustern, um einen Musterwechsel anzuregen. Die Verstörung soll angemessen ungewöhnlich sein, um einerseits anregend, andererseits aber nicht abschreckend zu wirken.
<b>Problem</b>	Probleme sind nach systemischem Verständnis keine objektiven Tatsachen, sondern sozial konstruierte Muster in der Kommunikation. Es gilt deshalb, Unterschiede, die neue Problemsichten generieren, herauszuarbeiten.
<b>Qualitätsdimensionen</b>	Im Qualitätsmanagement werden drei zeitliche Betrachtungsweisen unterschieden: Input (Strukturqualität), Throughput (Prozessqualität) sowie Outcome (Ergebnisqualität). In der Praxis lässt sich oft beobachten, dass nur auf eine Dimension geachtet wird (z. B. Coach-Zertifizierung als Input). Wenn allerdings unpassende Designs gewählt werden oder es an Umsetzungsunterstützung in der Organisation fehlt, kann selten ein zufriedenstellendes Ergebnis erzielt werden.
<b>Qualitätsdomänen</b>	Analog zu DIN 33430 lassen sich drei Qualitätsdomänen unterscheiden: Individuum, Coaching-Design, Arbeitsumgebung. Alle drei Domänen müssen zusammenwirken. In der Praxis lässt sich oft beobachten, dass nur auf eine Domäne geachtet wird (z. B. Coach-Zertifizierung). Wenn allerdings unpassende Designs gewählt werden oder es an Umsetzungsunterstützung in der Organisation fehlt, kann selten ein zufriedenstellendes Ergebnis erzielt werden.
<b>Qualitätsmanagement</b>	Im QM lassen sich zwei große Ausrichtungen betrachten: der normorientierte Ansatz (z. B. ISO 9000 ff.: Zertifizierung) sowie der dynamische und partizipative Wettbewerbsansatz (z. B. EFQM: Awards).
<b>Ressourcen</b>	Ressourcen sind Potenziale. Neben persönlichen gibt es Kontext-Ressourcen. Entscheidend ist die Passung zwischen Ressourcen und Anforderungen. Menschen sind ihre Ressourcen oftmals nicht bewusst oder sie schätzen sie falsch ein. Eine Ressourcenreflexion ist daher oft hilfreich.
<b>Rubikon-Modell</b>	Handeln beginnt nach Heckhausen und Gollwitzer damit, dass ein bewusstes Motiv gebildet wird (Intention). Damit wird der „Rubikon“ überschritten. Es folgt die sog. präaktionale Vorbereitung (Planungsphase), an die sich die angezielte Handlung anschließt. Am Ende reiht sich die Evaluationsphase an.
<b>Rubikonprozess</b>	Krause und Storch haben das (rationale) Rubikonmodell zum Rubikonprozess erweitert, indem sie ersterem eine (emotionale) Bedürfnisphase vorschalten. Damit soll es gelingen, Zielkonflikte zwischen Unbewusstem und Verstand zu besei-

- tigen. Im Zürcher Ressourcenmodell (ZRM®) werden zunächst Haltungsziele (Mottoziele), später dann Handlungsziele (SMART-Ziele) entwickelt.
- Rückkoppelung** Systeme, deren Output wieder zu deren Input wird, agieren nichtlinear, rekursiv und dynamisch, sie werden abhängig von ihrer eigenen Geschichte. Systeme, die gemischtes Feedback verarbeiten, also sowohl negatives als auch positives, werden zur komplexen Selbstorganisation fähig.
- Selbstorganisation** In der Systemtheorie werden Menschen als recht stabil und änderungsresistent sowie über den Zeitverlauf hochgradig selbstähnlich und kongruent konzipiert. Im Gegensatz zum radikalen Konstruktivismus konzipiert der soziale Konstruktivismus diese jedoch nicht als „Inseln“, sondern als sozialisierte Wesen (Adaption/Assimilation).
- Selbstreflexion** Das Sortieren der Gedanken im Coaching führt zum „Selbst-Gewahrsein“. Als positiver Effekt stellt sich eine erweiterte Problemsicht ein. Kommt es dabei zur Selbstdiskrepanz (Ist-Soll-Vergleich), kann ein „Gedankenkarussell“ entstehen, dies ist in der Regel mit negativen Emotionen verbunden.
- Synlogisation** Begriffsbildung von Jürgen Kriz (logos = Sinn). Wenn mindestens zwei Subjekte in Beziehung treten, entwickelt sich ein Ringen um eine gemeinsame Bedeutung, letztlich ein nicht abschließbarer Prozess. Hierbei lassen sich vier Ebenen – körperliche, psychische, interpersonelle und gesellschaftlich-kulturelle Ebene – unterscheiden. Kriz setzt sich damit von simplifizierenden Kommunikationsmodellen (z. B. Sender-Empfänger-Modell) ab.
- Systemmodellierung** Im Vergleich mit der einfachen Inventarisierung von Ressourcen kann eine idiografische Systemmodellierung als hoch kreativer Koproduktionsprozess von Coach und Klient die wesentlichen Komponenten eines Problemsystems in einem grafischen Netzwerk (Wirkungsgefüge) abbilden.
- Systemtheorien** Drei Entwicklungsstufen: Das klassische Maschinenmodell, das moderne Regelkreismodell (Kybernetik 1. Ordnung) und das neue Selbstorganisationsmodell (Kybernetik 2. Ordnung).
- Drei systemische Theoriestränge: Die Theorie nicht linearer dynamischer Systeme, die Theorie Sozialer Systeme und Narrative Theorien.
- Vier Prinzipien: Dynamische Prozesse, Rückkoppelung und Feldabhängigkeit, Selbstorganisation und Emergenz, System-Umwelt-Wechselwirkung.

---

<b>Tools</b>	Die zahlreichen, auf dem Markt gehandelten sog. Tools, sind zumeist keine schlichten Werkzeuge, wie der Begriff suggeriert, sondern zumeist komplexere Designs. Solche Tool-Books werden kritisiert, da sie zum gedankenlosen Abarbeiten (sog. Tool-Klempnerei) verleiten können.
<b>Uno-Actu-Prinzip</b>	Koproduktion der Leistungserstellung in der Dienstleistung. Man kann bspw. keinen Haarschnitt auf Vorrat kaufen und später konsumieren. Produktion und Konsumtion fallen zeitlich zusammen.
<b>Wirkfaktoren</b>	Grawe postulierte allgemeine, Psychotherapieschulen übergreifende Wirkfaktoren: Ressourcenaktivierung, Problemaktualisierung, Problembewältigung, Motivationale Klärung, Therapiebeziehung. Diese wurden u. a. von Greif fürs Coaching adaptiert. Wirkfaktoren (Prozessqualität) sind Antezedenzen für Wirksamkeit.

---

# Stichwortverzeichnis

## A

Achtsamkeit 62, 135, 186, 198, 239  
Akademisierung 98, 165  
Anlass 162, 287, 288, 290  
Ansatz, narrativer 25, 36, 142, 149  
Arbeiten mit Tieren 142, 149  
Architektur 57, 85, 105, 142, 251, 253,  
258, 286  
Attraktor 28, 37  
Aufstellung 54, 117, 142, 148  
Auftragsklärung 13, 64, 108, 113, 171, 174,  
250, 253, 281, 285, 286, 288, 292  
Austausch, überbetrieblicher 281, 293  
Authentizität 61, 178  
Autonomie 89, 95, 237

## B

Bedürfnis 185, 187, 194, 241  
Beobachtungsmanagement 57, 206  
Beratung 7, 11  
kollegiale 131  
ohne Ratschlag 65, 67–69, 71  
Beschwerdemanagement 87  
Betriebliches Gesundheitsmanagement  
(BGM) 236  
Beziehung 51, 69, 90, 95, 146, 163, 169, 186,  
240, 264, 266  
Blended Coaching 129

## C

Change Blindness 212  
Chaos, deterministisches 26  
Coach  
Assessment 291

Auswahl 282, 291  
Pool 84, 124, 282, 287, 291, 294  
Suche 282, 290  
Tandem 132  
Verbände 85  
Zertifizierung 84, 163, 166, 291  
Coaching  
Award 91, 296  
Berufsrecht 85, 86  
Boom 3  
Definitionen 2, 7, 9, 75  
externes 123  
internes 10, 124  
Kongresse 14, 97, 294  
Markt 14, 270, 293, 295  
Studiengänge 15  
Verbände 2, 8, 13, 83, 96, 97, 125, 163, 278,  
293, 296  
Verträge 122, 178  
Weiterbildung 9, 15, 85, 163, 166, 255, 280,  
291, 292  
Coach-Zertifizierung 255  
Commitment 176, 197, 219  
Consulting 11  
Counseling 11

## D

Defizitorientierung 117  
Design 109, 122, 134, 142, 154, 251, 254, 259  
Diagnostik 113, 206, 281, 285, 292  
Dialog 5, 54, 71, 94, 249  
Dienstleistung 71, 80, 90, 248, 253, 270  
Dienstleistungsart 72, 83  
Dienstleistungsprinzip 73  
DIN 33430 12, 153, 255, 291, 293

- DIN EN ISO  
 10075 236  
 17024 164  
 DIN ISO 29990 279  
 Diversity 163, 197, 212  
 Dreiecksvertrag 10, 65, 122, 171, 284,  
 292, 295  
 Dynamik 34, 43, 54, 233
- E**  
 Ein-Personen-Coaching 123, 135  
 Einstellung 37, 62, 64, 97, 150, 196, 288  
 Eisberg-Modell 40, 196, 222  
 Eklektizismus 262  
 Embodiment 61, 64, 150, 192, 199, 242  
 Emergenz 24, 34  
 Emotion 185, 271  
 Empathie 61, 178  
 Ethik 15, 81, 86  
 Evaluation 113, 249, 258, 266, 293, 294  
 Evaluationsmanagement 259, 295  
 Expertenberatung 7, 11, 23, 46, 70, 92, 206
- F**  
 Fachzeitschrift 13, 98  
 Falle 88, 107, 125, 127, 175  
 Familientherapie 20, 230, 240  
 Feedback 149, 162, 186  
 Feldabhängigkeit 212  
 Forschungsmethode 30, 42, 151, 154, 222,  
 264, 295  
 Frage 5, 20, 52, 54, 135, 142, 143, 176, 210,  
 239, 267  
 Framing 53, 150, 248, 250  
 Freiwilligkeit 170, 281, 287, 292  
 Fremdbeschreibung 153  
 Führung 70, 117, 125, 163, 218, 292  
 Führungskraft als Coach 4, 125  
 Funktionspendel 12, 69, 93, 174, 211,  
 284, 290
- G**  
 Gedächtnis 29, 36  
 Genogramm 146  
 360-Grad-Feedback 57, 106, 107, 117, 135,  
 153, 266  
 Gravitation 41, 197  
 Grounded Theory 45, 130, 272
- Group Think 214  
 Gruppen-Coaching 131  
 Gruppendynamik 149, 220
- H**  
 Haltung 7, 60, 92, 96, 126, 162, 238, 285  
 Haltungsziel (Motto-) 63, 193, 223, 242  
 Handlungsspielraum 230  
 Handlungsziel (SMART-) 188, 190, 193,  
 239, 242  
 Heuristik 29, 35, 42, 212, 214  
 Hilfe zur Selbsthilfe 4, 7, 65, 67–69, 71, 238  
 Hypnotherapie 54, 230, 239, 240, 242, 262  
 Hypothese 117, 209, 234, 284
- I**  
 Image 67, 173, 248, 296  
 Imperativ, ethischer 96, 272  
 Implementierung 278  
 Impression Management 174  
 Inkongruenzerleben 151, 187  
 Innovation 215  
 Instrumentalisierung 82, 85, 90, 95, 97,  
 128, 249  
 Intangibilität 71, 248  
 Intervention, paradoxe 153  
 Interventionsbaum 104
- J**  
 Job-Demands-Resources-Modell 236
- K**  
 Kanalreduktion 130  
 Klientenart 175  
 Körperpsychotherapie 192, 199  
 Kohärenzprinzip 38  
 Kollegiale Coaching Konferenz (KCK) 133  
 Kollegiales Teamcoaching (KTC) 132  
 Kommunikationstheorie 44  
 Kompetenz 12, 41, 73, 84, 90, 95, 97, 107, 127,  
 162, 169, 173, 220, 230, 236, 255,  
 239, 291  
 Komplementärberatung 89, 92, 93  
 Komplexität 34, 37, 43, 54, 135, 206  
 Konsistenzmodell 186, 232  
 Konstruktivismus  
 sozialer 25, 36

- Konstruktivismus  
 radikaler 25, 36
- Konsumentenhaltung 69, 248, 284
- Kontextualität 34, 41, 115, 165, 177, 206, 208,  
 217, 235, 253, 266
- Kontextwechsel 53, 135, 142, 143, 152
- Kontingenz 46, 55, 145
- Konzeption 165, 281
- Koproduktion 46, 52, 69, 71–74, 80, 95, 114,  
 115, 130, 142, 169, 178, 250, 252,  
 253, 255, 271, 281, 285
- Kreativität 214
- Kulturstandard 5, 8, 10, 41, 42, 122
- Kurzzeittherapie, lösungsfokussierte 230,  
 240, 241
- Kybernetik 22, 24, 29, 33, 41, 43, 44,  
 113, 154
- L**
- Lernen 38
- Life-Coaching 11
- Linearität 24, 25, 34, 270
- Lösungsorientierung 208
- M**
- Macht 90, 212, 220, 292
- Makler 11, 70
- Markenschutz 86
- Marker, somatischer 192, 241, 242
- Matching 73, 168, 283, 292
- Media Richness Theory 130
- Mediation 10, 89
- Mehr-Personen-Coaching 131, 135
- Menschenbild 94, 165, 238
- Mentoring 7, 10, 89
- Metaanalyse 123, 268, 270
- Metaebene 41, 55, 107, 143, 209, 214
- Metapher 2, 40, 43, 60, 104, 149,  
 152, 239
- Methode 52, 85, 117, 142, 165, 239
- Milieu 169
- Mindfulness-based Stress Reduction  
 (MBSR) 198
- Mixed-Methods-Ansatz 154
- Modell  
 biopsychosoziales 29, 238  
 transtheoretisches der  
 Verhaltensänderung 112
- Möglichkeitssinn 41, 47, 65
- Motivation 150, 168, 171, 177, 190, 194, 241,  
 248, 271, 284, 287
- Multi-Code-Theorie 191
- Multisensorik 239
- Muster 28, 37, 38, 116, 117, 143, 206, 208,  
 222, 230, 233, 239
- Musterwechsel 50, 53
- N**
- Nachhaltigkeit 237
- Nebenwirkung 12, 269, 278, 295
- Netzwerkanalyse 146
- Neurobiologie 29, 123, 241
- O**
- Online-Coaching 106, 110, 111, 129
- Organigramm 147
- Organisationsberatung 74, 89
- Organisations-Coaching 108, 110
- Organisationsentwicklung 108, 113, 288
- Organisationskultur 38, 67, 97, 117, 149, 163,  
 177, 196, 220, 221, 287
- P**
- Paradoxiesensibilität 62, 96
- Paradoxiesensitivität 46
- Persönlichkeit 37, 128, 168, 194
- Persönlichkeits-System-Interaktions-Theorie  
 (PSI) 184
- Personalentwicklung 5, 67, 84, 88, 117, 124,  
 253, 259, 281, 284, 287
- Perspektivenwechsel 53, 67, 142, 143, 235
- Perspektivität 39, 151, 206, 208
- Perturbation 51, 53, 152, 209, 210
- Pfadabhängigkeit 213
- Phasenmodell 5, 111, 155, 166, 238, 242
- Potenzialentwicklung 12, 117, 126, 174, 231
- Potenziallandschaft 28
- Principal-Agent-Theorie 74
- Problem 208, 251
- Professionalisierung 4, 80, 83, 88, 91, 92,  
 267, 281
- Professionalität 90, 93, 285
- Professionsbildung 83, 89, 91, 92
- Prozessberatung 7, 11, 70, 92
- Psychodrama 147, 221, 241, 242, 261
- Psychologie, positive 29, 235
- Psychotherapie 4, 6, 9, 12, 69, 171, 206, 262

**Q**

Qualifikation 162, 166, 255  
 Qualitätsdimension 255, 280  
 Qualitätsdomäne 85, 252, 255  
 Qualitätsmanagement 91, 166, 254, 279, 296

**R**

Reflecting Team 56, 131, 134, 152  
 Reframing 53, 151  
 Repertory-Grid-Methode 30, 154, 264  
 Resonanz 45, 50, 192, 242  
 Respekt 61, 178  
 Ressource 143, 152, 162, 230, 239, 252, 254,  
 266, 271  
 Ritual 63, 149, 252  
 Rolle 7, 10, 12, 38, 62, 64, 69, 74, 90,  
 93, 95, 146, 163, 169, 186,  
 212, 238  
 Rollenklärung 13, 65, 69, 110, 126, 132, 174,  
 220, 221, 284, 285  
 Rollenspiel 148, 153  
 Rollogramm 146  
 Rubikonmodell 189, 241  
 Rubikonprozess 193, 241  
 Rückkoppelung 22, 23, 28, 34

**S**

Salutogenese 38, 110, 230, 235, 241  
 Scharlatanerieproblem 82, 87, 283  
 Schattenmanagement 12, 69  
 Selbst 62, 184, 191  
 Selbstbeschreibung 153  
 Selbst-Coaching 122, 134, 234  
 Selbstmanagement 126, 163, 171, 198,  
 238, 241  
 Selbstorganisation 34, 35, 50, 95, 153, 239  
 Selbstreflexion 62, 97, 122, 156, 184,  
 217, 266  
 Selbstwirksamkeit 188, 230, 231, 238, 267  
 Shadowing 106, 110, 135, 142, 153, 235  
 Sinn 37, 41, 71, 123, 149, 272  
 Soziogramm 146  
 Stabilität 52, 209  
 Stakeholder 65, 90, 165, 171, 248, 251,  
 270, 286  
 Strategie 224

Stress 184, 185  
 Supervision 4, 7, 9, 56, 63, 82, 88, 89,  
 96, 97, 131, 153, 166, 250,  
 280, 296

Synchronicity-Theory 130  
 Synlogisation 45, 272  
 Systemmodellierung 233  
 Systemtheorie  
 Arten 25, 45  
 Entwicklungsstufen 21  
 Prinzipien 34

**T**

Team-Coaching 132  
 Teamentwicklung 113, 132, 266, 288  
 Team, inneres 149  
 Telefon-Coaching 106, 111  
 Tetralemma 199  
 Theorie des regulatorischen Fokus 190  
 Theory of Embodied Mind 192  
 Therapie, hypnosystemische 230  
 Tools 142, 155, 249, 262  
 TOTE-Konzept 24  
 Training 7, 10, 74, 110  
 Transfer 107, 149, 166, 237, 241, 242, 251,  
 257, 288  
 Transparenz 171, 176  
 Trivialisierung 36, 47, 54

**U**

Umsetzungsunterstützung 85, 156, 166, 230,  
 237, 241, 242, 252, 266  
 Unbewusstes 191  
 Uno-Actu-Prinzip 73, 248

**V**

Veränderungsmanagement 212  
 Verantwortung 68, 94, 95  
 Verhaltensstichprobe 153  
 Vertrag, psychologischer 178  
 Vertrauen 50, 104, 127, 172, 178, 251  
 Vertraulichkeit 75, 171, 249, 292, 294, 296  
 Videounterstützung 151, 153, 267  
 Visualisierung 146  
 VUCA 43

**W**

Wahrnehmung 29, 35, 150, 194  
Wert 7, 62, 64, 94, 97, 150, 194,  
196, 221  
Wirkfaktor 2, 6, 114, 155, 238, 259, 263,  
266, 267, 270  
Wirksamkeit 252, 259, 262, 264, 266  
Wirkungsklasse 269

**Z**

Zeitreihenanalyse 30, 234, 264  
Zertifizierung 91, 296  
Ziel 109, 114, 178, 187, 194, 238, 253, 266,  
271, 286, 292  
Zielgruppe 2, 7, 281, 287  
Zielsetzungstheorie 187, 255  
Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) 10, 63,  
193, 240, 252