



Arbeits- und Organisationspsychologie (M.A.)

Studienbereich III „Betriebliche Handlungsfelder analysieren, bewerten, gestalten“

Modul 07 – Professionelle Beratung und Intervention im Arbeitskontext

Coaching

Prof. Dr. Siegfried Greif

Schumpeter School
of Business and Economics



Fakultät für Wirtschaftswissenschaft –
Schumpeter School
of Business and Economics



BERGISCHE
UNIVERSITÄT
WUPPERTAL

Auflage: WiSe 24/25

© Siegfried Greif, Am Pappelgraben 78 B, 49080 Osnabrück
ISBN (bestellt)

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Autors reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhaltsverzeichnis

1	Angebot und Nachfrage auf dem Coaching-Markt.....	1
2	Was ist Coaching?	3
2.1	Streit über Coaching-Definitionen	3
2.2	Standardkriterien für Definitionen	3
2.3	Das Abgrenzungsproblem in gebräuchlichen fachlichen Definitionen	6
2.4	Coaching ist keine Beratung?	9
2.5	Was sind unterscheidende Besonderheiten von Coaching?	14
2.6	Wann und wie wird das Coaching-Verständnis im Erstgespräch erläutert?	19
3	Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching mit anderen Methoden	23
3.1	Viele Gemeinsamkeiten.....	23
3.2	Sportcoaching.....	23
3.3	Psychotherapie.....	26
3.4	Supervision.....	28
3.5	Mentoring.....	30
3.6	Zielvereinbarungen und Fördergespräche durch Vorgesetzte	31
4	Verschiedene Arten von Coachings	34
4.1	Einzelcoaching.....	34
4.2	Gruppen- und Teamcoaching	35
4.3	Business Coaching	36
4.4	Life Coaching	37
4.5	Führungscoaching	37
4.6	Interkulturelles Coaching.....	37
4.7	Stressmanagement- und Gesundheitscoaching	38
4.8	Selbstcoaching.....	39
4.9	E-Coaching und virtuelles Coaching.....	40
5	Richtungen und Konzepte.....	42
5.1	Das GROW-Modell.....	43
5.2	Kognitiv-behaviorale Coachingkonzepte	44
5.3	Lösungsorientierte Beratung.....	45
5.4	Systemische Coachingkonzepte.....	47
5.5	Evidenzbasierte Coachingkonzepte	49
5.6	Narratives Coaching	57
5.7	Pseudowissenschaftliche Konzepte und Scharlatane	58

6	Coachingmethoden.....	68
6.1	Was ist mit ‚Coachingmethoden‘ gemeint?	68
6.2	Sammlungen und Klassifikationen der Coachingmethoden	70
6.3	Fragemethoden.....	71
6.4	Sinn, Vision, Werte und Stärken.....	85
6.5	Verhalten ändern, soziale Interaktionen und Konflikte.....	107
6.6	Stressmanagement, Burnout-Prävention und Gesundheit	122
6.7	Teamcoaching	133
6.8	Coaching bei organisationalen Veränderungen	137
6.9	Ausblick zu den Coachingmethoden	143
7	Abläufe und Prozesse im Coaching	145
7.1	Was sind Prozesse?	145
7.2	Methoden zur Analyse der Coachingprozesse	146
8	Überprüfung der Wirksamkeit von Coaching	151
8.1	Erweitertes Evaluationsmodell	151
8.2	Methoden und Kriterien zur Evaluation der Wirksamkeit.....	152
8.3	Wie wirksam ist Coaching?	157
9	Ergebnisorientiertes Coaching	160
9.1	Ergebnisorientierte Reflexionen	162
9.2	Allgemeine Ergebnisse des Coachings.....	164
9.3	Ergebnisorientierte Problem- und Selbstreflexionen	165
9.4	Als Basis Prozessführung sowie Wertschätzung und emotionale Unterstützung	168
9.5	Zielklärung und bewusstes Wollen.....	170
9.6	Ressourcenaktivierung.....	171
9.7	Affektaktivierung und -regulation	172
9.8	Exkurs: Nachhaltige Veränderung von Gewohnheiten.....	176
9.9	Nachhaltige Umsetzungsbegleitung als Erfolgsfaktor auf der Metaebene	179
9.10	Probleme und offene Fragen	183
10	Perspektiven	185
10.1	Zukünftige Entwicklung des Coachingmarkts.....	185
10.2	Folgen der Digitalisierung	186
10.3	Ausblick: Wissenschaft und Praxis	191
11	Literaturverzeichnis.....	193

Abbildungen:

Abb. 1: Zyklus der zielorientierten Selbstregulation (vereinfacht nach Grant, 2018).....	54
Abb. 2: Zirkuläres Fragen	79
Abb. 3: <i>Drakes Narratives Coachingmodell</i> (frei übersetzt und modifiziert).....	87
Abb. 4: Fallbeispiel zum Abgleich der eigenen Werte mit den wahrgenommenen Unternehmenswerten	95
Abb. 5: Das Wertemodell nach Schwartz (2007, S. 3, freie Übersetzung).....	98
Abb. 6: Standardratings zur Bewertung des Coachings (Greif, 2018a).....	154
Abb. 7: Allgemeine Erfolgsfaktoren und Ergebnisse.....	166

Tabellen:

Tabelle 1: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching im Sport und im Business-Coaching sowie bei privaten Themen und Zielen..	25
Tabelle 2: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Psychotherapie und Coaching	27
Tabelle 3: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Supervision und Coaching	29
Tabelle 4: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Mentoring und Coaching	30
Tabelle 5: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Zielvereinbarungen/Fördergesprächen und Coaching.....	32

*Coachee oder Klient*in?*

Oft werden die Personen, die Coaching nachfragen, als ‚Coachees‘ bezeichnet. Eine allerdings bisher nicht gebräuchliche Bezeichnung wäre ‚Coachingpartner*in‘. Die Alternative, die in diesem Studienbrief bevorzugt wird, ist ‚Klient*in‘. Sie ist auch als Bezeichnung der Kund*innen von Anwälten oder Psychotherapeut*inn/en gebräuchlich. Sie hat nicht die etwas verniedlichende Nebenbedeutung von ‚Coachee‘ und ermöglicht auch weibliche Formen oder gendergerechte Schreibweisen wie ‚Klient*in‘, ‚Klient*in‘ oder ‚KlientIn‘. Im Folgenden wird als Schreibweise ‚Klient*in‘ bevorzugt. Sie soll neben weiblichen und männlichen Personen auch alle anderen Geschlechtsidentitäten einschließen. Damit die Sätze nicht zu kompliziert werden (z.B. „die/der Klient*in hat eine positive Beziehung zu ihrer/seiner Coach*in“), wird der Singular vermieden (stattdessen: „die Klient*innen haben eine positive Beziehung zu ihren Coaches“). Wo es sie gibt, werden geschlechtsneutrale Wörter verwendet (z.B. „Studierende“ statt „Student*innen“).

1 Angebot und Nachfrage auf dem Coaching-Markt

Im beruflichen und auch im privaten Leben nimmt Coaching in den letzten Jahren zu. Die Durchführung von Coachings ist eine sehr befriedigende Tätigkeit. Das kann ich aus eigenen Erfahrungen unterstreichen. Die Themen sind so vielfältig, wie das Leben. Nach der Coaching-Umfrage von Middendorf (2018) in Deutschland sind die häufigsten Themen:

- Neue Aufgaben
- Selbstreflexion
- Führungskompetenzen
- Persönlichkeits-/ Potenzialentwicklung
- Beziehungsthemen
- Berufliche Problemsituationen
- Change Management
- Teamentwicklung
- Stressmanagement, Burnout, Work-Life-Balance
- Karriere und Beruf
- Selbstmanagement

Coaching erweitert beständig das Themenspektrum und bietet sich für immer mehr Berufsgruppen an, auch für selbst zahlende Privatpersonen. Die Personen, mit denen Coaches zusammenarbeiten, bringen herausfordernde Fragen und Situationen ins Gespräch. In der Rolle des Coachs lerne ich immer wieder Neues dazu. Die Coaching Beziehung ist von Respekt und Wertschätzung geprägt. Wenn die Klient*innen für sie wichtige Ziele erreichen oder Themen klären, ist das auch für den Coach sehr befriedigend. Es ist deshalb sehr gut nachzuvollziehen, warum viele Menschen gerne als Coach arbeiten möchten.

Wirtschaftlich betrachtet, erscheint Coaching ebenfalls attraktiv. Die allgemeine Nachfrage nach Coaching ist groß und wächst. Der weltgrößte internationale Coachingverband, die International Coach Federation (ICF), schätzte die Einnahmen durch Coaching weltweit auf 2,1 Milliarden Euro (41% davon in Nordamerika und 38% in Westeuropa) nach ihrer für das Jahr 2015 durchgeführten globalen Coaching-Umfrage. Das zieht viele an, die hoffen, hier viel Geld verdienen zu können, da der Titel „Coach“ gesetzlich nicht geschützt ist, leider auch selbsternannte ‚Coachs‘ und nicht nur Coaches mit guter Ausbildung. Die International Coach Federation zählt nach ihrer großen internationalen Umfrage (ICF, 2020), dass es von 2015 bis 2019 weltweit eine unverminderte Zunahme der Zahl der Coaches um 33% auf weltweit 71.000 gab (davon 23.300 in Nordamerika und 20.400 in Westeuropa). Die stärksten Zunahmen gab es in Lateinamerika und in der Karibik (+174%) sowie Osteuropa (+40%).

Großunternehmen in Deutschland investieren nach informellen Informationen jährlich mehr als eine Million Euro in das Coaching ihrer Führungskräfte und Expert*innen. Anfangs waren Führungskräfte und Manager oder Executives die Haupt-Zielgruppen. Die Verbesserung ihres Führungsverhaltens und ihrer Konflikte in Teams sowie ihre Karriere standen im Mittelpunkt. Inzwischen hat sich das Themenspektrum erweitert. Coaching ist inzwischen auch in kleinen Unternehmen und Handwerksbetrieben angekommen. Daneben expandiert der Markt für Coachings, die von Privatleuten bezahlt werden, die wichtige persönliche Themen einbringen.

Ziele dieses Studienbriefs:

- das vielfältige Themenspektrum im Coaching anschaulich zu beschreiben
- verschiedene Richtungen im Coaching und sich daraus ergebende methodische Herangehensweisen kennenzulernen
- Kriterien zu diskutieren, die es möglich machen, ein Bild davon zu bekommen, was gutes Coaching ausmacht.

Dies geschieht über praktische Fallbeispiele verschiedener Arten und Konzepte von Coachings. Zwei Kriterien werden der Auswahl der Inhalte dieses Studienbriefs zugrunde gelegt:

1. ihre praktische Bedeutung und
2. ihre wissenschaftliche Fundierung.

Wissenschaft soll nicht nur, aber auch praktisch bedeutsame Fragen aufgreifen und dazu beitragen, sie zu reflektieren und zu klären. Reflektierte Praktiker*innen (Schön, 1983) sollen ihre eigene Praxis – ähnlich wie Wissenschaftler*innen – immer wieder analysieren, hinterfragen und verbessern. Dort, wo es wissenschaftliche Erkenntnisse über Grundlagen gibt, ist zu prüfen, ob sie zur Klärung und Verbesserung nützlich sein können. Auf diese Weise können tragfähige Brücken zwischen Praxis und Wissenschaft geschlagen werden. Nach der Problemlösekonzeption von Wissenschaft (Greif, 1993) sind wissenschaftliche Theorien in den angewandten Wissenschaftsdisziplinen „Denkwerkzeuge“ zur Lösung praktischer Probleme.

2 Was ist Coaching?

Dieses Kapitel gibt Antworten auf die Frage, was unter ‚Coaching‘ im Unterschied zu anderen Methoden verstanden werden kann. Die unterschiedlichen Definitionen stehen für verschiedene programmatische Coachingkonzepte und bereiten auf Kapitel 5 über Richtungen und Konzepte vor. Nach dem Lesen wissen Sie, welche wissenschaftlichen Standardkriterien bei Definitionen zu beachten sind und wie sie für Coaching-Definitionen verwendet werden können. Sie können das Besondere von Coaching im Vergleich zu anderen personenbezogenen Interventionen abgrenzen.

2.1 Streit über Coaching-Definitionen

Der Streit über Coaching-Definitionen hat eine große Bedeutung in Diskussionen unter Coaches. An Fallbeispielen wird gezeigt, wie dies im Erstgespräch und zur Erklärung der Besonderheiten und Abgrenzung von Coaching von anderen personenbezogenen Interventionen verwendet werden kann.

Der erste Vorläufer von „Coaching“ war noch im 19. Jahrhundert der erfahrene Kutscher (Coach), der die Pferde seiner Reisedroschke „mit viel Feingefühl“ führt und seine Fahrgäste „sicher und zügig zum Ziel begleitet“ (Steinke & Steinke, 2019, S. 25). Wie Steinke und Steinke (2019, S. 26 ff.) in ihren fachhistorischen Recherchen herausgefunden haben, wurden in England bereits seit ca. 1800 unabhängige Privatlehrer, Tutoren oder Repetitoren für Studierende danach als „Coach“ bezeichnet. Aber was Coaching ist, wirft bis heute viele Fragen auf. Alle Coaches kennen aus Gesprächen mit ihrem Umfeld und potenziellen Kund*innen die Frage „Was ist eigentlich Coaching?“. Für ihre Antwort suchen sie nach einer treffenden und gut formulierten Antwort. Sie heben dazu häufig hervor, dass sie Coaching als ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ verstehen oder sie betonen, dass sie ‚lösungsorientiert‘ arbeiten und dass sie die Stärken und Potenziale (oder Ressourcen) ihrer Klient*innen aktivieren. Im Englischen können sie eine inspirierende Formulierung der ICF heranziehen:

„Coaching is partnering with clients in a thought-provoking and creative process that inspires them to maximize their personal and professional potential“ (ICF, 2015). Die ICF Deutschland übersetzt wörtlich, aber weniger flüssig Coaching als „partnerschaftlichen und zum Nachdenken anregenden Prozess, der Menschen und Organisationen kreativ dabei unterstützt, ihr persönliches und professionelles Potential zu steigern.“(ICF, 2019).

2.2 Standardkriterien für Definitionen

Die wiedergegebenen Formulierungen sind strenggenommen keine Definitionen, die eine Abgrenzung von Coaching gegenüber anderen Beratungs- oder Trai-

ningsmethoden ermöglichen, sondern als interessenbezogene, persuasive Definitionen (Gabriel, 2004) einzuordnen. Es ist allerdings durchaus legitim, eingängige und werbewirksame Formulierungen zu verwenden, um das Besondere am Coaching hervorzuheben. Allerdings sollten Coaches bedenken, dass sich nicht alle von "schönen" Formulierungen vereinnahmen lassen. Sie brauchen Antworten, wenn kritische Adressaten genau nachfragen und wissen wollen, worin sich Coaching von anderen Methoden klar unterscheiden lässt. Genau dafür können die klassischen Kriterien für wissenschaftliche Definitionen hilfreich sein, die in der Definitionslehre (Gabriel, 2004; Menne, 1973) für so genannte ‚Realdefinitionen‘ formuliert worden sind. Das sind Definitionen, die Aussagen über die wesentlichen Merkmale eines Sachverhalts oder Gegenstands enthalten. Das ‚zu Definierende‘ (hier: ‚Coaching‘) wird als ‚Definiendum‘ bezeichnet und durch Aussagen über seine Merkmale, das so genannte ‚Definiens‘ in seiner Bedeutung abgegrenzt oder eingegrenzt. Für naturwissenschaftliche Phänomene¹ gibt es klassische Kriterien (Menne, 1973; Offermanns, 2004, S. 30 ff.):

Adäquatheit: Die Definition von Coaching darf nicht zu weit sein, z.B. „Coaching ist eine individuelle Beratung“, aber auch nicht zu eng, z.B. „Coaching ist das, was im Volkswagenwerk als ‚Coaching‘ bezeichnet wird“.

Klarheit: Die Bedeutung der Ausdrücke und Begriffe, die in der Definition verwendet werden, muss bekannt sein oder erklärt werden. (Gemeinsame Klarheit für verschiedene Personen wird auch als ‚intersubjektive Eindeutigkeit‘ bezeichnet.) Beispiel für eine unklare Definition ohne Erläuterung der verwendeten Begriffe: „Coaching (kann) als professionelle Form der Managementberatung verstanden (werden)“ (Schreyögg, 1995, S. 7). Sehr häufig wird Coaching auch das Adjektiv ‚systemisch‘ zugeordnet. Wie Kriz (2018b) darlegt, wird ‚systemisch‘ mit unterschiedlichen Bedeutungen verwendet. Ohne Erläuterung und Verweis auf die jeweils gemeinte systemtheoretische Richtung bleibt unklar, was gemeint ist.

Einfachheit: Die Definition soll so einfach wie möglich sein und keine entbehrlichen Aussagen enthalten. Wie unten dargelegt wird, gibt es Coachingdefinitionen, die sehr lang sind, weil sie viele Merkmale aufzählen. Solange sie sich nicht wiederholen, ist das Kriterium der Einfachheit nicht verletzt.

Logisch stringent ohne Zirkelschlüsse: Definitionen dürfen keine unlogischen Formulierungen enthalten (Beispiel: „Coaching von Mitarbeiter/innen durch ihre

¹ Anm. G. Sewz: Begriffe wie Coaching spiegeln auch gesellschaftliche Aspekte wider. Solche Begriffe sind somit nicht in gleichem Maße definierbar wie ein naturwissenschaftliches Phänomen, wie schon Max Weber in seinem Aufsatz „Die Objektivität sozialwissenschaftlicher Erkenntnis“ von 1904 aufzeigt.

Vorgesetzten ist nicht gestattet, ausgenommen sind Teamleiter, die ihre Teammitglieder coachen“). Logische Zirkel entstehen, wenn das Definiendum auch im Definiens enthalten ist. Sie sind nicht so leicht zu entdecken. Riskant wären beispielsweise Definitionen, die im Definiens formulieren, dass Coaching durch Coaches durchgeführt wird. An dieser Stelle dreht sich die Definition unauflöslich im Kreis, weil das, was ein ‚Coach‘ tut kaum ohne eine Definition von ‚Coaching‘ möglich ist.

Aussagekraft: Die Aussagen in der Definition sollen viel über den definierten Sachverhalt oder Gegenstand aussagen, „wesentliche“ Merkmale wiedergeben oder gehaltvoll sein. Dieses Kriterium ist zweifellos in der Anwendung schwierig, weil es von der Theorie abhängt, die jeweils favorisiert wird. So wird ein Anhänger kognitiv-behavioraler psychologischer Theorien Coaching mit Begriffen und Aussagen aus dieser theoretischen Richtung beschreiben. Ein Kommunikationswissenschaftler könnte dagegen das Wesentliche im Coaching durch Kommunikationsprozesse zu rekonstruieren versuchen etc.

Weitere klassische Kriterien (Gabriel, 2004):

Benennung des zugehörigen Gattungsbegriffs oder Oberbegriffs (genus proximum): Gibt es eine übergeordnete Gruppe, zu der das Definiendum gehört. Beispiel: Coaching ist ein „personenzentrierter Beratungsprozess (...)“ (Rauen, 2001, S. 64). Danach wäre Coaching als eine Untergruppe den Beratungsprozessen unterzuordnen.

Wodurch unterscheidet sich der zu definierende Sachverhalt/Gegenstand von anderen? Dies ist die Frage, die eingangs angesprochen wurde und von den meisten gemeint ist. Im Folgenden wird dieses Kriterium mit Beispielen aus gebräuchlichen Definitionen in den Mittelpunkt gestellt.

Oft wird darüber geklagt, dass es keine gemeinsame Definition von Coaching gibt. Aus wissenschaftlicher Sicht ist zuvorderst, dass es in der Coaching-Profession keine Diskussion und Klärung über die Kriterien gibt, an denen sich Coaches für eine wissenschaftlich vertretbare und professionell für Erklärungen für ihre Kund*innen verwendbare Definition orientieren können. Martina Offermanns (2004) hat den Anfang gemacht und in ihrer Dissertation damals vorliegende Coachingdefinitionen mit den oben genannten Kriterien überprüft und findet darunter keine, die den Kriterien genügt.

Benennung der unterscheidenden Merkmale (differentiae specifica): Schön formulierte und kreative Aussagen wie in der ICF-Definition können zur Werbung von Kund*innen verwendet werden. Nicht ohne Grund wird aber aus wissenschaftlicher Sicht gefordert, dass Definitionen ‚nicht kreativ‘ sein sollen (Gabriel, 2004). Wenn man kreative („neu erfundene“) Begriffe und Aussagen in der Definition verwendet,

ist es erforderlich, jeden einzelnen neuen Begriff zusätzlich zu definieren. Es würde kaum Fortschritte in der Klärung für Coachingdefinitionen geben, wenn der Wettbewerb um angemessene Definitionen darüber ausgetragen wird, welche besonders schön und einnehmend oder kreativ formuliert ist. ‚Coach‘ ist keine rechtlich geschützte Berufsbezeichnung, wie Arzt oder Psychotherapeut. Jede/r kann sich ‚Coach‘ nennen und ‚Coaching‘ anbieten, egal, was sie/er darunter versteht. Umso wichtiger ist es für die Profession, genau und klar definieren und erklären zu können, was unter ‚Coaching‘ verstanden werden kann und wie sich Coaching von anderen personenbezogenen Interventionen abgrenzen lässt.

Eine vollständige Einigung zwischen allen Verbänden und Coaches über die Definition von Coaching wird es allerdings vermutlich niemals geben. Die Wissenschaftsauffassungen und zugrunde gelegten Coaching-Theorien und Konzepte sind dafür zu unterschiedlich und sollen sich in den jeweiligen Definitionen in unterschiedlichen hervorgehobenen Merkmalen und Aussagen wiederfinden. Wenn dabei Standardkriterien für Definitionen eingehalten werden, können auch unterschiedliche Definitionen zur Transparenz der unterschiedlichen Coachingkonzepte beitragen.

2.3 Das Abgrenzungsproblem in gebräuchlichen fachlichen Definitionen

Programmatische Definitionen: Zu den international bekanntesten Coaching-Pionieren gehört Sir John Whitmore. Seine programmatische Definition wird oft zitiert:

„Coaching is unlocking people’s potential to maximize their own performance. It is helping them to learn rather than teaching them.“ (Whitmore, 1992, S. 10).

Die Definition ist bis heute sehr inspirierend und steht für potenzialorientierte Coachingkonzepte. Mit den Formulierungen nimmt er Anschluss an die aktive Förderung selbstgesteuerten oder selbstorganisierten Lernens der humanistischen Psychologie und grenzt Coaching von Lehrmethoden ab. Allerdings wurden solche Lernmethoden in den 1990er Jahren zur Innovation der gesamten Pädagogik propagiert (Greif & Kurtz, 1998) und taugen deshalb zur Abgrenzung von Coaching nur begrenzt.

Coaching als personenbezogene Beratung: Wolfgang Loos, einer der Pioniere des Coachings in Deutschland hatte anfangs sehr allgemein formuliert:

„Coaching ist personenbezogene Einzelberatung von Menschen in der Arbeitswelt“ (Loos, 1991, S. 13).

Damit ordnete Loos Coaching allgemein als „Einzelberatung“ ein. Als Anwendungsbereich sieht er anfänglich die Arbeitswelt. Später hat er Coaching allerdings breiter als „anlassfreie Beratung“ kategorisiert und als „Reflexionspartnerschaft“. Er schränkt seine früheren Spezifikationen heute selber wieder ein, meint aber wie schon vorher, dass der Coaching-Begriff lediglich ein „Label“ sei, das „inhaltsleer ist“, weshalb Coaching als „kommunikative Praxis erklärungsbedürftig“ sei und konkretisiert werden müsse. „Das geht nur in der Co-Kreation von Praxis und Wissenschaft.“ (Ebermann, 2018, S. 16 ff.).

Sehr gebräuchlich ist es in Deutschland, Coaching als individuelle Beratung zu definieren. Ein Beispiel ist die Definition von Wahren (1997, S. 9):

„Coaching ist die individuelle Beratung von einzelnen Personen oder Gruppen in auf die Arbeitswelt bezogenen, fachlich-sachlichen und/oder psychologisch-soziodynamischen Fragen bzw. Problemen durch den Coach“.

Diese Definition liefert im ersten Teil eine Einordnung als „Beratung“ von Individuen oder Gruppen. Zur Abgrenzung von anderen Beratungsarten ist anscheinend der Verweis auf „fachliche und/oder psychologisch-soziodynamischen Fragen“ gedacht. Genau betrachtet, ist damit allerdings keine Abgrenzung möglich, weil diese Fragen in allen Formen von personenbezogenen Beratungsgesprächen vorkommen können, z.B. in Mitarbeitergesprächen, im Mentoring, in Gesprächen mit Freunden oder in der Berufsberatung. Nicht unproblematisch ist der Verweis „durch den Coach“ in der Definition, weil damit ein logischer Zirkel entsteht.

In den Anfängen wurde Coaching wie auch bei Loos auf die Arbeitswelt als Anwendungsfeld eingegrenzt. Bald wurde Coaching jedoch, z.B. für Selbstzahler/innen als ‚Life Coaching‘ mit allen von den Klient*innen eingebrachten Themen ihres Alltags angeboten. Die Anwendung von Coaching in Betrieben wird heute oft als ‚Business-Coaching‘ bezeichnet. Der ‚Deutsche Bundesverbands Coaching‘ (DBVC) grenzt Coaching in seiner Definition bis heute auf dieses Feld ein (DBVC, 2019):

„Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- / Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen / Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen.“

Coaching als lösungsorientierter Prozess: International viel zitiert wird eine Definition von Stober und Grant (2006, S. 3 f.) aus ihrem ‚Evidence Based Coaching Handbook‘:

“Coaching is a solution-focused systematic process (...) typically directed at fostering the ongoing self-directed learning and personal growth of the coachee.”

„Solution-focused“ steht dabei für die Methode der „lösungsorientierten Beratung“ wie sie De Shazer als Kurztherapie verwendet hat (de Shazer & Dolan, 2008). Darauf wird unten näher eingegangen. In ergänzenden Erläuterungen werden die Klient*innen von Stober und Grant als autonome Lernende gesehen. Sie können auf der Grundlage ihrer Erfahrungen und ihres Wissens lernen und ihr Handeln reflektieren. Sie beziehen sich dabei auch auf das Konzept der Reflexiven Praxis („reflective practice“) von Schön (1983). In der Ausrichtung knüpfen sie an Whitmore an, orientieren sich dabei in den Begriffen aber mehr an psychologischen Theorien. Ihre Definition macht es eher schwierig, Besonderheiten von Coaching zu anderen Methoden herauszuarbeiten, sondern dient mehr einer konzeptionellen Einordnung von Coaching als reflexives Lernen (vgl. zu diesen Ansätzen Greif & Kurtz, 1998).

Coaching als Sokratischer Dialog: Nach einer Diskussion verschiedener Definitionen bevorzugen Passmore, Peterson und Freire (2013) die folgende Erläuterung, die beschreibt, was Coaching nach ihrer Ansicht ist, wie und für wen es durchgeführt wird:

„A Socratic based future focused dialogue between a facilitator (coach) and a participant (coachee/client), where the facilitator uses open questions, summaries and reflections which are aimed at stimulating the self-awareness and personal responsibility of the participant.“ (Passmore & Fillery-Travis, 2011, zitiert nach Passmore et al., 2013, S. 3).

Die Autor*innen merken selber an, dass in dieser Definition das Ergebnis von Coaching nur vage formuliert wird. Aber sie beschreiben Prozessmerkmale, die in anderen Definitionen nicht zu finden sind. Sie weisen auf „Sokratische Fragen“ hin, die auch als „Hebammen-Methode“ bezeichnet werden, weil dabei angenommen wird, dass die Befragten die Antworten in sich tragen und diese durch die Fragen hervorgebracht werden. Die Coaches fungieren mit ihren Fragen lediglich als Faszinator/innen. Nach diesem Verständnis könnte man Sokrates als „Coach“ bezeichnen. Wenn man jedoch die Schwerpunkte und Ergebnisse seiner Fragen betrachtet, würde man ihn nach wie vor eindeutig als Philosophen betrachten, weil es ihm um allgemeine philosophische Klärungen ging und nicht um die eingangs aufgeführten, typischen Themen und Fragen der Klient*innen im Coaching.

2.4 Coaching ist keine Beratung?

Hilfe zur Selbsthilfe:

Unter Coaches ist es sehr kontrovers, ob Coaching als spezielle Form der Beratung einzuordnen ist. „Coaching ist keine Beratung!“ wird allen sehr offensiv vorgehalten, die Coaching als ‚Beratung‘ bezeichnen. Zu dieser heftigen Ablehnung passt der bis heute gern zitierte Sponti-Spruch aus der Zeit der 1968er Studentebewegung: „Ratschläge sind auch Schläge“. Stattdessen hört man in deutschsprachigen Ländern oft:

„Coaching ist keine Beratung, sondern Hilfe zur Selbsthilfe.“

‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ ist ein klassisches Konzept zur nachhaltigen Aktivierung der Eigeninitiative. Es wird seit langem in der Entwicklungshilfe propagiert², aber auch als Grundlage für andere Interventionen und ist keine für eine Abgrenzung ausreichende Besonderheit.

Was wird unter ‚Beratung‘ verstanden?

Es gibt Beratungskonzepte, die ‚Beratung‘ als ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ verstehen und gestalten. Häcker und Stapf (2009) definieren (vereinfacht formuliert und zusammengefasst):

‚Beratung‘ ist ein vom Berater methodisch gestalteter Problemlöseprozess, bei dem die Eigenbemühungen der Ratsuchenden unterstützt und ihre Kompetenzen zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben oder Probleme verbessert werden.

Sogar eine ‚Fachberatung‘ kann in dieser Form personenorientiert und als ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ durchgeführt werden. Sie darf dann allerdings zwar Wissen weitergeben, muss sich allerdings von konventionellen ‚Instruktionsmethoden‘ unterscheiden, bei denen den Personen genau vorgegeben wird, was sie wie tun sollen. Eine Fachberatung, z.B. zur Nutzung eines Computerprogramms, die als ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ gestaltet wird, wäre daran zu erkennen, dass sie an die individuellen Voraussetzungen und das vorhandene Vorwissen angepasst würden müssten und den Lernenden helfen, das Programm zu verstehen so schnell wie möglich selbstständig zu nutzen und weiter zu lernen, wie sie es verwenden können. Konstruktivistische Beratungskonzepte, wie das systemische Konzept der ‚Integrierten Beratung‘ von Handler (2007) grenzen sich ebenfalls von traditionellen Methoden der Fachberatung ab. Es erscheint jedoch kaum sinnvoll, Coaching einerseits als Hilfe

² Zur nachhaltigen Entwicklungshilfe durch ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ siehe (https://www.help-ev.de/?gclid=EAlaIqobChMIxvDX0PKM4qIViMx3Ch2fZQirEAAAYASAAEglCjPD_BwE) (letzter Zugriff 8.5.2019)

zur Selbsthilfe zu verstehen und sich andererseits von Beratungskonzepten abzugrenzen, die Beratung als Hilfe zur Selbsthilfe betrachten.

Beratung ohne Ratschlag?

Ein bekanntes systemisches Konzept nennt Coaching eine „Beratung ohne Ratschlag“ und wurde von Raddatz (2000) ausgearbeitet. Sie geht sie davon aus, dass „der Kunde bestimmt, welches Ziel erreicht werden soll, und der Coach hauptsächlich die richtigen Fragen stellt und das Finden der Antwort dem Kunden überlässt“ (a.a.O., S. 25). Sie nimmt an, dass durch eine Beratung mit „Expertenhaltung“ ein Oben-Unten-Verhältnis entsteht. „Der Berater (...) weiß die die Lösung (oben) und der Kunde (...) weiß sie nicht und muss daher um Unterstützung bitten (unten)“. Der Preis dafür ist Abhängigkeit und Unselbständigkeit der Kund*innen (a.a.O., S. 89) und bei den Berater*innen „enormen Erfolgsdruck“, der bis zum Burnout gehen kann (a.a.O., S. 91).

„Im systemischen Coaching verstehen wir uns als reine UnterstützerInnen bei der eigenverantwortlichen Lösung von Problemen durch den Kunden – bei Problemen, die im Privatleben, im Beruf, im Unternehmen oder zwischen diesen drei Bereichen auftreten. Die Probleme, an denen wir im systemischen Coaching arbeiten, betreffen kaum eine Leistungssteigerung, sondern die Erarbeitung neuer Verhaltensmuster. Da der Kunde das Ziel selbst formuliert und die Lösung selbst erarbeitet erreicht er maximale Umsetzungserfolge.“ (Raddatz, 2000, S. 87)

Nicht nur für Raddatz, sondern und vermutlich für die meisten Coaches und Coachingverbände gilt es als allgemeiner Leitsatz, dass die Ziele im Coaching grundsätzlich von den Klient*innen bestimmt bzw. im Coaching-Prozess entwickelt werden. (Auf die Rolle der Unternehmen oder Auftraggeber, die das Coaching finanzieren, wird weiter unten zurückgekommen.) Ihre Aussagen zu den negativen Folgen einer Expertenhaltung und den positiven Folgen der Erarbeitung der Lösungen durch die Klient*innen, die sie zur Begründung ihres Konzepts anführt, sind empirisch prüfbare Annahmen. Ob das Erteilen von Ratschlägen bei Coaches zu Burnout führt, ist empirisch nicht belegt. Wie schnell man dennoch als Coach gefordert sein kann, kluge Meinungen und daraus abgeleitete Ratschläge geben zu können, schildert das sehr abgekürzt wiedergegebenen Fallbeispiel in Kasten 2. Es stammt aus meiner eigenen Coachingtätigkeit.

In manchen Situationen ist es zwar hilfreich, wenn Coachs sich mit fachlichen Thematiken der beruflichen Branche auskennen und Ratschläge geben könnten. Die Rolle, in der der Coach gefragt ist sollte aus konstruktivistisch lösungsorientierter Sicht trotzdem klar bleiben. Es geht nicht um die berufliche Entscheidung und ihr

Für und Wider allgemein, sondern darum, den für die Klientinnen aus ihrer Sicht passenden Umgang mit der Situation zu entwickeln.

Kasten 2: Fallbeispiel Coaching-Vorgespräch mit einem CEO

Ein junger Projektmanager hatte mich dem CEO eines der größten Industriedienstleister als Coach für ihn, für sich und das Kernteam bei einer kundenorientierten Neuaufstellung aller Subunternehmen und Arbeitsbereiche vorgeschlagen. Der CEO war ein Jurist, der auf der Konzernebene die Umstrukturierungen begleitet hatte, aber als Manager wenig Erfahrungen hatte. Er eröffnete das Gespräch bei unserem ersten Treffen ohne Umschweife mit der Frage: „Was halten Sie von Doppelspitzen in Unternehmen?“

Ich war mir sofort im Klaren: In seinem Unternehmen war er nicht alleine CEO. Es gab einen älteren, erfahrenen zweiten CEO, mit dem er irgendwie klarkommen musste. Mit seiner Frage wollte meine Kompetenz und Unterstützung bei Konflikten mit dem Senior-CEO testen. Wenn ich dazu jetzt keine kompetente Meinung äußern würde, z.B. indem ich die Frage in der Form zurückgegeben hätte z.B.: „Was beschäftigt Sie bei dieser Frage?“, wäre das Coaching beendet, bevor es angefangen hätte. Also fing ich an, kurz mögliche Konfliktrisiken auszuzählen, die mir einfielen, wenn ich mir vorstellte, dass zwei CEOs gemeinsam ein Unternehmen führen. Ich vergaß nicht, kurz darauf hinzuweisen, dass die Konflikte von der Beziehung zwischen den beiden abhängen und dass bei einer harmonischen Beziehung auch eine gute Arbeitsteilung möglich ist, bei der jeder seine Stärken für das Unternehmen einbringen kann. Dann meinte ich, dass man dazu mehr über die Konstellation in seinem Unternehmen erfahren müsste und fragte ihn zu seinen Erfahrungen. Auf diese Frage und meine Nachfragen antwortete er ausführlich und das war der Beginn unseres sehr intensiven und produktiven Coachings mit viel Meinungs austausch als Grundlage für die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen ‚auf Augenhöhe‘.

In diesem Konzern hatte der Konzernchef eine Vorliebe für Doppelspitzen, möglicherweise, weil er dadurch den Wettbewerb zwischen alternativen Entscheidungsoptionen fördern und als letzte Entscheidungsinstanz (ohne Doppelspitze) seine Powerposition absichern konnte. Der Konflikt mit dem Senior-CEO spitzte sich zeitweilig zu, bis am Ende das Konzept zur Neuaufstellung nach Präsentation vor den Vertretern der Anteilseigner des Unternehmens bewilligt und sehr erfolgreich umgesetzt wurde.

„Reflexive Vorschläge“

Es ist immer psychologisch riskant, als Coach eine ‚einseitige Meinung‘ zu äußern, aus der sich Empfehlungen oder Hinweise für die Entwicklung von Lösungsvorschlägen (im Fallbeispiel: der Konflikte zwischen den beiden CEOs) ergeben. Wichtig ist, dass man sich als Coach immer bewusst macht, dass die Klient*innen die ‚Owner‘ nicht nur der Ziele, sondern auch der Lösungen sind. Das heißt auf Verhaltensebene, als Coach, lediglich ‚Anregungen zur Reflexion‘ und ‚jederzeit ablehnbare Vorschläge‘ zu machen und genau darauf zu achten, wie die Klient*innen darauf reagieren und die eigenen Vorschläge schnell wieder fallen zu lassen, wenn sie vom ‚Owner‘ nicht akzeptiert werden. Normalerweise sollte bereits im Erstgespräch erläutert werden, dass es wichtig ist, dass die/der Klient*in selber Lösungen erarbeitet und dass meine Vorschläge lediglich Denkanstöße sind. Sie sind keine simplen Ratschläge, sondern man kann sie als ‚reflexive‘ oder ‚zirkuläre Vorschläge‘ (mehr dazu siehe unten im Kapitel 6 bei Coachingmethoden) bezeichnen, weil sie Dialoge mit Perspektivenerweiterungen und Selbstreflexionen über Lösungsideen fördern.

Coach: „Wenn ich manchmal Vorschläge einbringe, ist es wichtig, dass Sie sie nur als Anregungen zum Nachdenken über Alternativen sehen und sehr genau prüfen, ob die Vorschläge für Sie passen und ob Sie sie umsetzen wollen. Nicht ich habe die Folgen zu tragen, sondern Sie. Vielleicht regt Sie aber mein Lösungsvorschlag zu einer besseren eigenen Alternativlösung an?“

Wenn später in Coachinggesprächen vom Coach weitere Vorschläge eingebracht werden, sollte dieser Hinweis wiederholt werden. Die Erwartung ist, dass Klient*innen durch die reflexiven Vorschläge lernen, vor der Übernahme von Lösungsvorschlägen, Selbstreflexionen beginnen.

Besonders achtsames Vorgehen empfiehlt sich, wenn sich die Klient*innen unsicher und hilflos verhalten und kaum oder nur zögerlich eigene Vorschläge einbringen. Die Lösungsvorschläge, die sie ausprobiert haben oder nennen, basieren oft keineswegs immer auf eigenen Ideen, sondern Lösungen, die ihnen andere Personen dringend angeraten haben. Hier ist viel Zeit und ruhiges, verständnisvolles Zuhören erforderlich. Eine Standardfrage ist: „Was haben Sie bisher probiert?“ und „Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht?“

„Was raten Ihnen andere Personen und wie bewerten sie diese Ratschläge?“ Insbesondere auch bei negativen Erfahrungen ist es psychologisch aufbauend, als Coach Respekt vor der Schwierigkeit der Situation und vor dem Mut zu äußern, dass sie/er das versucht und Erfahrungen gesammelt hat. Durch diese und weitere Fragen geht es jetzt darum, vor der Lösungsentwicklung zunächst die Ressourcen und Stärken zu explorieren und zu bekräftigen, die später zur Lösungsentwicklung verwendet werden können (zur Ressourcenaktivierung siehe unten). Nachdem auf

diese Weise das Selbstwertgefühl gestärkt wurde, sind sie eher in der Lage, eigene Vorschläge zu machen oder auf ‚reflexive Vorschläge‘ des Coachs selbstbewusst mit eigenen Alternativen oder Verbesserungen zu antworten.

Eine Coaching-Definition mit vielen Merkmalen

Christopher Rauen (2001) hat eine Übersicht über verschiedene frühe Coachingdefinitionen publiziert und versucht, die Gemeinsamkeiten in der folgenden Definition und mit Erläuterungen und Zusatzmerkmalen zu fassen:

„Coaching ist ein *interaktiver, personenzentrierter* Beratungs- und *Betreuungsprozess*, der berufliche *und* private Inhalte umfassen kann und *zeitlich begrenzt* ist.“ (Rauen, 2001, S. 64)

Mit dieser Formulierung ordnet Rauen Coaching als Beratungsprozess ein. Er spezifiziert dabei lediglich, dass er ‚personenzentriert‘ und ‚zeitlich begrenzt‘ ist. Diese Merkmale haben auch andere Interventionsmethoden, wie angeleitete Trainings oder Mentoring. Erst die folgenden Erläuterungen enthalten Abgrenzungen.

Erläuterungen und Zusatzmerkmale (Rauen, 2001, S. 64):

- „Keine ‚Rat-Schläge, sondern individuelle Prozessberatung im Sinne einer auch präventiven Hilfe zur Selbsthilfe und zur Selbstverantwortung“.
- Basis ist eine „Beratungsbeziehung“ mit einer „tragfähigen gegenseitigen Akzeptanz“ und mehrere freiwillige und vertrauliche Sitzungen.
- Für eine bestimmte Person oder genau definierte Gruppe.
- Durch Berater mit psychologischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen sowie praktischen Erfahrungen zu den thematisierten Problemfeldern.
- Informationen über ein ausgearbeitetes „Coaching-Konzept“ zur Beschreibung der verwendeten Methoden und Techniken mit den damit verfolgten Absichten sowie zum Menschenbild.
- „Ziel ist immer die (Wieder-)Herstellung und/oder Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeiten des Klienten“.

Die Abgrenzung von Coaching von anderen Beratungen hängt bei Rauen an diesen Erläuterungen und Zusatzmerkmalen. So sollen – im Unterschied zur Fachberatung – keine „Rat-Schläge“ gegeben werden. Der verwendete Alternativbegriff der „Prozessberatung“ wird als „Hilfe zur Selbsthilfe und zur Selbstverantwortung“ erläutert. Genau betrachtet, ist eine ‚*Prozessberatung*‘ schwer vorstellbar, die keine Ratschläge (oder ‚reflexive Vorschläge‘) zur Gestaltung von Handlungsabläufen gibt. Wie oben dargelegt, kann die „Beratung“ durchaus als Hilfe zur Selbsthilfe gestaltet werden. Das erfordert Selbstreflexion des Coachs. Die Eingrenzung auf Prozesse erscheint außerdem zu eng. Coaching ist auch für Meinungsäußerungen oder Beschreibung momentaner Gefühle und viele andere Themen offen.

Das Merkmal „tragfähige gegenseitige Akzeptanz“ taugt nicht zur Abgrenzung, sondern bildet eine förderliche Grundlage für alle Arten von Beratungen und vermutlich viele andere Dienstleistungen. ‚Freiwilligkeit‘ ist ein schwieriges Abgrenzungskriterium und wird unten diskutiert. „Mehrere vertrauliche Sitzungen“ kann als konkretes Abgrenzungsmerkmal dienen, wenn dies noch genauer spezifiziert wird. Darauf wird unten zurückgekommen.

Rauen hält es für notwendig, dass sich Coaches auf ein „ausgearbeitetes ‚Coaching-Konzept‘ zur Beschreibung der verwendeten Methoden und Techniken mit den damit verfolgten Absichten sowie zum Menschenbild“ stützen. Rauen (2001, S. 192) stützt sich dabei an Schreyögg (1995). Grundsätzlich wäre es durchaus zu empfehlen, dass Coaches ihr Coaching-Konzept ausformulieren und sich daran orientieren und es ihren Kund*innen in schriftlicher Form zugänglich machen. Die praktische Umsetzung dieser Forderung wird angesichts der Vielfalt der Methoden allerdings schwierig sein, zumal Coaching eben doch mehr ist, als die Anwendung definierter Methoden und Techniken. Rauen fordert des Weiteren, dass Coaches ihr zugrundeliegendes ‚Menschenbild‘ ausformulieren, was jedoch in glaubwürdiger und nicht ‚schönfärbend‘ Form geschehen sollte. Die letzte Spezifikation, die Rauen (2001, S. 64) aufführt ist, dass das Ziel „immer die (Wieder-) Herstellung und/oder Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeiten des Klienten“ ist. Nach psychologischen Erkenntnissen sind Selbstregulationskompetenzen eine wichtige allgemeine Grundlage für erfolgreiches Lernen und können durch Lernmethoden mit Vermittlung von Selbstregulationsstrategien beim Lernen in der Schule und Beruf gefördert werden (Landmann, Perels, Otto & Schmitz, 2009). Insofern ist diese Spezifikation keine geeignete ‚differenzia specifica‘ von Coaching. Außerdem geht es beim Coaching keineswegs ‚immer‘ darum. Beispiele wären die Entwicklung neuer Sichtweisen oder kreativer Problemlösungen.

2.5 Was sind unterscheidende Besonderheiten von Coaching?

Offermanns‘ Definition

Martina Offermanns (2004, S. 35 ff.) diskutiert verschiedene gebräuchliche Definitionen von Coaching auf der Grundlage der beschriebenen Standardkriterien und kommt zu einem kritischen Resümee. Um wissenschaftliche Kriterien zu erfüllen, entwickelt selbst die folgende Definition:

„Coaching ist eine *freiwillige, zeitlich begrenzte, methodengeleitete, individuelle Beratung*, die den oder die Beratene(n) darin unterstützt berufliche Ziele zu erreichen. Ausgenommen ist die Behandlung psychischer Störungen.“

Offermanns Eingrenzung auf ‚berufliche Ziele‘ würde man heute nicht mehr vornehmen, wie bereits oben festgestellt wurde. Durch die Adjektive „freiwillige, zeitlich begrenzte, methodengeleitete“ versucht Offermanns Coaching als professionelle Beratung von Alltagsgesprächen und Zielvereinbarungsgesprächen in Unternehmen zu unterscheiden, da Alltagsgespräche durchaus auch freiwillig und zeitlich begrenzt durchgeführt werden, eher selten jedoch ‚methodengeleitet‘. Bei Zielvereinbarungsgesprächen erhalten Führungskräfte oft eine methodische Fortbildung und sollen sie ‚methodengeleitet‘ durchführen. Es gibt Unternehmen, die die Durchführung an eine freiwillige Teilnahme binden. Freiwilligkeit ist ein schwieriges, kaum eindeutig zu bestimmendes Unterscheidungskriterium: Ist es noch ‚freiwillig‘, wenn ein Klient von wichtigen Bezugspersonen dringend zu einem Coaching geraten wird, oder er oder sich unter sozialem Druck entscheidet? Was eine ‚freie Willensentscheidung‘ ist und inwieweit es möglich ist, sich willentlich vollkommen ‚frei‘ zu entscheiden, ist ein großes altes und durch neurowissenschaftliche Forschungen aktuelles Streitthema (Greif, 2008, S. 73 ff). Offermanns Formel zur Abgrenzung von der Psychotherapie ist dagegen eindeutig. Was eine ‚Psychische Störung‘ ist, wird durch Verweis auf die Definitionen im gebräuchlichen offiziellen Klassifikationssystem psychischer Störungen geklärt (ICD-10, 2012). Die von Offermanns verwendete Abgrenzungs-Formulierung findet sich später auch in anderen Definitionen.

Coaching als Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexionen

Coaching unterscheidet sich – ähnlich wie die Psychotherapie – im Allgemeinen von alltäglichen Gesprächen dadurch, dass es systematischere Reflexionen über Ziele, Situationen und Möglichkeiten aktiviert und damit Selbstveränderungen ermöglicht (Greif, 2002). Diese Annahme ist durch vergleichende Beobachtungsstudien (siehe Kapitel 7) empirisch fundiert. Diese ‚systematischen Reflexionsprozesse‘ sind ein besonderes Charakteristikum von Coaching, das zur Definition von Coaching herangezogen werden kann. Diese Besonderheit von Coaching kann als „Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexionen“ bezeichnet werden (Greif, 2008). Allerdings trifft dies ähnlich auch für die Psychotherapie zu. In Abgrenzung von der Psychotherapie wird dabei jedoch im Coaching die Behandlung von psychischen Störungen ausgenommen³. Die vollständige Definition:

³ Anm. G. Sewz.: Trotzdem ist es u.U. wichtig, als Coach Kenntnis psychischer Störungsbilder zu haben. Diese Kenntnisse dürfen jedoch nicht mit dem Ziel eingesetzt werden, Diagnosen zu erstellen – dies ist die Domäne der Psychotherapie. Vielmehr geht es darum, problematische Kommunikationsstrukturen und Verhaltensweisen erkennen zu können, um nicht auf „psychologische Muster“ der Klienten einzugehen und dadurch zugrundeliegende Störungen weiter zu bestärken.

Zusammenfassende Definition Coaching (Greif, 2008, S. 59)

„Coaching ist eine intensive und systematische Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexionen sowie Beratung von Personen oder Gruppen zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung. Ausgenommen ist die Beratung und Psychotherapie psychischer Störungen.“

Der Begriff ‚Problemreflexion‘ verwendet den Begriff ‚Problem‘. Manche vermeiden den Problembegriff, um mögliche negative Konnotationen und Denkblockaden zu vermeiden. Systemische Ansätze sprechen von einer „Problemtrance“, die es zu durchbrechen gilt (vgl. Steve de Shazer oder Gunter Schmidt).

Viele Klient*innen benennen jedoch spontan das, was sie als negativ und als veränderungserforderlich empfinden als ‚Problem‘ (auch wenn sie in ihrem Unternehmen ansonsten die Formel ‚Probleme sind Chancen‘ verwenden...). Soll ich ihnen als Coach nun sofort widersprechen und sie zur Umbenennung und dadurch Umdenken auffordern? Ihre negativen Bewertungen sind mit vielleicht langen Erfahrungen und intensiven Gefühlen verbunden. Sie können sie kaum sofort ‚umfühlen‘ und fühlen sich ggf. in ihren Gefühlen zurückgewiesen. (Und werden vielleicht in unseren Gesprächen fortan auch nur noch formal die „offiziell erwünschten“ Sprachregelungen verwenden.) Außerdem ist es sehr künstlich und sprachlich absurd, manche ‚Probleme‘ als ‚Chancen‘ umzubenennen (z.B. wenn ein Computer ständig defekt ist, das als Chance, den Computer gründlich zu reparieren oder wenn sie innere Widerstände gegen ein vorgegebenes, aber unangemessenes Ziel empfinden, dies als ‚Chance‘ zu bezeichnen und dadurch ein möglicherweise tatsächlich unangemessenes Ziel kritiklos zu übernehmen). Psychologisch förderlicher ist es, die Klient*innen auch über ihre negativen Erfahrungen und Gefühle frei und offen sprechen zu lassen. Wichtig ist hier allerdings, nicht gemeinsam in langen nur-negativen Geschichten zu ‚versacken‘, sondern zwischendurch immer wieder verständnisvolle Zwischenzusammenfassungen der Schilderungen zu geben und dabei aber nach Möglichkeiten zu suchen, wo man der/dem Klient*in Respekt dafür zu zollen, dass sie/er das aushalten konnten und zu fragen, wie sie/er das geschafft hat. Damit spricht man als Coach die Ressourcen der Klient*innen an. Sie reagieren meist sehr positiv auf diese für sie überraschende, wertschätzende Perspektivenerweiterung. Im Kapitel 6 und 7 über Methoden und Prozesse wird näher auf diese auch in der Psychotherapie wichtige ‚Ressourcenaktivierung‘ eingegangen.

Allgemeiner theoretischer Hintergrund ist die Problemlöseforschung, insbesondere die Erforschung der Schwierigkeiten und Möglichkeiten des Menschen beim Lösen komplexer Probleme durch Dörner (2003) und sein Begriff des ‚Problems‘ (Dörner, 1979, S. 10 ff.).

Definition Problem (Greif, 2008, S. 123)

„Eine Person, Gruppe oder Organisation hat ein Problem, wenn sie sich in einem unerwünschten Ausgangszustand befindet und einen wünschenswerten Ziel- oder Endzustand erreichen will, aber im Moment nicht über Möglichkeiten oder Mittel zur Zielerreichung verfügt.“

Als Grundlage für den Begriff der ‚Selbstreflexion‘ wird auf Forschungen und Theorien zur Selbstaufmerksamkeit, zum Selbstkonzept sowie zur Selbstrepräsentation in Anlehnung an die neuropsychologische Motivations- und Persönlichkeitstheorie von (Kuhl, 2001) verwiesen (vgl. Greif, 2008, S. 21 ff.).

Definition Individuelles Selbstkonzept (Greif, 2008, S. 24)

„Das individuelle Selbstkonzept einer Person umfasst die Gesamtheit aller bewussten, subjektiv wichtigen Vorstellungen, die eine Person von sich als reale oder ideale Person hat, einschließlich aller charakteristischen und subjektiv als wichtig eingeschätzten Ziele, Bedürfnisse, Merkmale und Entwicklungspotenziale sowie Normen und Regeln, an denen sie sich orientiert oder anstrebt zu orientieren.“

In Anlehnung an die neuropsychologische Theorie von Kuhl (2001) wird angenommen, dass ‚Selbstzugang‘ Voraussetzung dafür ist, dass Menschen ihre Selbstrepräsentationen oder Selbstkonzepte bewusst durchdenken und explizieren können. Quirin und Kuhl (2018) verweisen auf den bekannten Aphorismus „Erkenne dich selbst“, der über dem Orakel von Delphi im alten Griechenland geschrieben stand. Selbsterkenntnis wurde als Tugend gesehen. Um sie zu gewinnen bedarf es großer Anstrengungen. Neuere Forschungsergebnisse belegen, dass der Selbstzugang Gefühle und Verhalten reguliert, die mit den Bedürfnissen, Werten und Zielen kongruent sind (Quirin, Bode & Kuhl, 2011). Quirin und Kuhl (2018) haben einen kurzen Fragebogen zur Erfassung des Selbstzugangs konstruiert. Sie stellen fest, dass sich Menschen in ihrem Selbstzugang und dem Ausmaß unterscheiden, inwieweit sie ihre selbstkongruenten Bedürfnisse, Werte und Ziele erkennen können. Dabei stehen natürlich Lernerfahrungen und das Anregungspotenzial der Umwelt im Fokus. Übertragen auf Coaching wäre es eine naheliegende (bisher ungeprüfte) Annahme, dass Coaching den Selbstzugang verbessert, wenn reflexive Fragen und andere Methoden zur Reflexion über die eigenen Bedürfnisse, Werte und Ziele verwendet werden. Nachgewiesen werden konnte in verschiedenen Studien, dass im Coaching ergebnisorientierte Selbstreflexionen zunehmen, die jeweils Thema im Coaching sind (Greif & Berg, 2011; Greif & Rauen, 2018). Wie diese Bezüge zeigen, ist es für die Coachingforschung interessant und praktisch anregend, wenn sie Anschluss an die psychologische und neurowissenschaftliche Forschung findet (Greif, 2020).

Auf dieser Grundlage kann definiert werden, was unter ‚individueller ergebnisorientierter Selbstreflexion‘ zu verstehen ist.

Definition ergebnisorientierte Selbstreflexion (Greif, 2008, S. 40)

„Individuelle Selbstreflexion ist ein bewusster Prozess, bei dem eine Person ihre Vorstellungen oder Handlungen durchdenkt und expliziert, die sich auf ihr reales und ideales Selbstkonzept beziehen. Ergebnisorientiert ist die Selbstreflexion, wenn die Person dabei Folgerungen für künftige Handlungen oder Selbstreflexionen entwickelt.“

Manche Coaches haben anfänglich die Hervorhebung von Selbstreflexionen als zu nah „an der Psychotherapie“ kritisiert. Inzwischen wird aber die Bedeutung von Selbstreflexionen im Coaching allgemein als wichtige Grundlage angesehen (Greif & Rauen, 2018). Der ‚Deutsche Bundesverband Coaching‘ (DBVC) hat die Selbstreflexion als Ergänzung in seine Definition aufgenommen (DBVC, 2012), wie auch Rauen (2019) auf den Internetseiten seines verbreiteten Coaching Reports.

Gemeinsamkeiten und Unterschiede zur Psychotherapie

Beobachtungsstudien zeigten, dass Coaches und Psychotherapeut*inn/en ein Verhalten zeigen, das als Förderung ergebnisorientierter Reflexionen ihrer Klient*innen eingeordnet werden kann (Schmidt, F. & Thamm, 2008). Problem- und Selbstreflexionen können von trainierten Beobachter/innen anhand von Verhaltensbeschreibungen in einem Beobachtungsmanual unterschieden werden (Greif, Schmidt & Thamm, 2010). In einer Pilotstudie sind in der Psychotherapie ergebnisorientierte Problem- und Selbstreflexionen häufiger als im Coaching, aber auch Beziehungsprobleme und Affektreflexionen (Borsum, 2008).

Selbstkongruente Ziele, Selbstveränderung und Selbstentwicklung

In der Definition wird weiter hervorgehoben, dass Coaching „zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung“ dient.

Die Ziele, um die es geht, sollen ‚selbstkongruent‘ sein. Das bedeutet, dass sie zum Selbstkonzept der Klientin oder des Klienten passen sollen. Die Klient*innen sind die ‚Owner‘ der Ziele. Als Eigentümer der Ziele haben Sie darüber (sozial verantwortlich) zu entscheiden. Dies gilt auch, wenn das Coaching vom Arbeitgeber bezahlt wird und dabei Ziele der Arbeitgeber vorgegeben wurden. Die Klient*innen prüfen und entscheiden, ob und wie sie diese Ziele übernehmen können. Im Coaching kann besprochen werden, welche Konsequenzen sich daraus ergeben, wenn sich die Klient*innen diese Zielvorgaben nicht zu eigen machen können und wie sie dies mit ihren Vorgesetzten klären können (Näheres dazu siehe unten).

Nicht immer geht es im Coaching um konkrete, genau definierbare Ziele. Manchmal geht es darum, Möglichkeiten zu entdecken, sich beruflich oder persönlich weiter zu entwickeln. (Ein weites Feld ...) Führungskräfte möchten ihre Führungskompetenzen verbessern, wieder andere wollen bei der Bewältigung ihrer täglichen Anforderungen und Belastungen „gelassener werden“. In der Definition werden solche Anliegen zusammenfassend als „bewusste Selbstveränderung“ bezeichnet. Die bewusste Planung derartiger Veränderungen erstreckt sich in der Regel auf einen längeren Zeitraum und umfasst oft verschiedene Verhaltensänderungen und Ziele.

„Selbstenwicklung“ steht in der Definition für alle Anliegen und Themen, die sich nicht auf Ziele, sondern auf Fragen zum realen und idealen Selbstkonzept sowie ‚Selbstdiskrepanzen‘ beziehen. Dazu gehören unerreichte Erwartungen an sich selbst (Wechsler & Schütz, 2018). Diese Fragen suchen Antworten auf die Fragen „Wer bin ich? Wer will ich sein? Wer soll ich sein?“. Auch Fragen nach den eigenen Werten, der eigenen Identität oder Sinnfragen gehören dazu.

Boyatzis und Akrivou (2006) haben verschiedene Theorien herangezogen, um ein umfassendes Modell des idealen Selbstkonzepts zu entwickeln. Danach kommen im idealen Selbstkonzept drei Komponenten zusammen, die selbst wiederum durch mehrere Komponenten gebildet werden:

1. Vorstellung der gewünschten Zukunft (Leidenschaften, Berufung/Lebenszweck, Lebenssituation, berufliche Entwicklung, Werte, Lebensanschauung)
2. Identität (Lebensanschauung)
3. Hoffnung (Selbstwirksamkeit, Machbarkeit, Optimismus)

Nach dem Modell beeinflusst das ideale Selbst die individuelle Vision. Nach Boyatzis und Akrivou (2006, S. 626 ff.) beeinflussen das ideale Selbst und die individuelle Vision Selbstreflexionen und die Planung intendierter Verhaltensänderungen.

Unten wird in Abschnitt 6.4 bei den Methoden ‚Narratives Coachings‘ und ‚Visionsentwicklung‘ geschildert, wie Reflexionen über das ideale Selbstkonzept im Coaching gefördert werden können.

2.6 Wann und wie wird das Coaching-Verständnis im Erstgespräch erläutert?

Da Coaching für viele Klient*innen etwas Neues ist, gehört es zur guten Praxis in der Profession, im Erstgespräch das eigene Coaching-Verständnis zu erläutern. Manche Coaches starten damit gleich zu Beginn der ersten Sitzung. Ich halte es für psychologisch angemessener, dies erst am Ende oder im Verlauf zu tun, wenn die Klient*innen erfahren haben, wie ein Dialog im Coaching abläuft oder wenn die

Klient*innen dazu Fragen stellen. Die Klient*innen kommen ja nicht primär mit der Frage ins Coaching, was die/der Coach unter Coaching versteht, sondern mit einem persönlichen Anliegen. Gleich zu Beginn sollen sie deshalb die Gelegenheit erhalten, ihr Anliegen oder Ziel zu schildern. Als passenderer Zeitpunkt für die Erläuterung des Coaching-Verständnisses bietet sich der Abschluss des Coachings an, nachdem das Anliegen im Coachinggespräch mit Nachfragen des Coachs in Umrissen geklärt oder das Ziel grob umrissen worden ist und vielleicht schon erste Erfahrungen zu den bisherigen Lösungsversuchen angesprochen wurden. Die Klient*innen haben im vorangehenden Gespräch konkret erlebt, wie die/der Coach Fragen stellt und ihre Antworten aufnimmt und man kann daran anknüpfen. Es empfiehlt sich, dass Coaches Coaching-Definitionen als Hintergrundwissen und besonders Abgrenzungsmöglichkeiten zu anderen personenbezogenen Interventionen kennen, denn es kommt vor, dass ihre Klient*innen oder Interessierte sie danach fragen und mit ihnen darüber diskutieren möchten. Um auch diese Fragen beantworten zu können, können die Definitionen und Ausführungen oben nützlich sein. Im Allgemeinen kommt es jedoch lediglich darauf an, das eigene Coaching-Verständnis kurz und verständlich und passend zu dieser Grundlage zu erklären.

Ein Beispiel aus einem Transkript eines meiner Erstgespräche, mit einem jungen Teamleiter kann zur Konkretisierung dienen. Bei seiner ersten Führungsaufgabe war der Klient sehr unsicher in seinem Verhalten. Als vorläufiges Ziel sagte er, dass er „mehr Sicherheit und Akzeptanz im Team“ gewinnen möchte. Im letzten Teil des Coachings wurde das Coaching-Verständnis wie folgt erläutert:

Coach: „Lassen Sie noch kurz allgemein darüber sprechen, worum es beim Coaching geht und wie wir dabei zusammenarbeiten. In der Hauptsache geht es einfach gesagt darum, dass wir uns zusammen Zeit nehmen, Themen oder Probleme, wie Sie sie angesprochen haben, genauer zu analysieren, Ihre Ziele zu klären, Lösungen zu entwickeln, zu besprechen, wie das möglich wird, dass Sie Ihre Ziele erreichen. Sie bringen Ihre Erfahrungen ein und wir nehmen uns sehr viel mehr Zeit, das gründlicher zu tun, als in Alltagsgesprächen. Coaches bringen dabei ihre Erfahrungen und ihr Methodenwissen ein.“

(Redepause und aufforderndes Anschauen, um Kommentare oder Fragen der Klient*innen zu ermutigen.)

Klient: „Sind das dann immer nur Gespräche im Coaching?“

Coach: „Wichtige Punkte zu den Themen können wir auch auf kleine Karten schreiben und auf dem Tisch anordnen. Das hilft manchmal, um den Überblick zu behalten und kann neue Perspektiven und Lösungen ermöglichen. Je nach Thema gibt es weitere Methoden, die ich Ihnen vorschlagen kann.“

Coach: „Im Grunde läuft das Coaching so ähnlich weiter, wie wir es gerade begonnen haben. Sie bringen Ihre Themen und Ziele ein; durch Ihre und meine Fragen versuchen wir gemeinsam ein möglichst genaues Bild über die Situation zu gewinnen, über die Ziele oder Änderungen, die zu ihnen passen und die Sie erreichen wollen und welche Lösungen zum Ziel führen können und welche Pläne Sie umsetzen wollen. Das, was Sie vorhin angesprochen haben ist schon recht knifflig und es lohnt, sich Zeit für eine genaue Analyse und die Lösungsentwicklung zu nehmen.“ (Kurze Wiederholung des Anliegens und Nachfrage, ob das richtig verstanden wurde.)

Klient: „Ja genau und wichtig ist mir dabei noch (... ergänzt).“

Coach: „Meine Rolle ist es, Sie dabei zu unterstützen. Wichtig ist, dass Sie die Ziele bestimmen und entscheiden, was Sie machen werden.“

(Redepause und aufforderndes Anschauen.)

Klient: Ja, das ist wichtig, dass ich das entscheide.

Coach: „Das ist kurz zusammengefasst mein Vorgehen beim Coaching. Wenn Sie das möchten, erläutere ich das gerne noch ausführlicher. Sie können aber auch später im Coaching immer gerne Fragen zum Coaching und Coachingmethoden stellen.“

Wenn der Arbeitgeber die Kosten übernimmt und Zielvorgaben formuliert hat, kurz darauf eingehen, dass diese Zielvorgaben wichtig sind und berücksichtigt werden sollen:

Coach: „Es gehört zu den Grundregeln beim Coaching, die Ihr Arbeitgeber kennt, dass Sie im Coaching bestimmen, was Sie persönlich erreichen wollen und ob Sie dabei durch das Coaching unterstützt werden wollen.“

Wie das Beispiel zeigt, bestehen zwar Bezüge zur Coachingdefinition, im Vordergrund steht aber der konkrete, vom Klienten beobachtete Ablauf, ergänzt durch Hinweise auf weitere Methoden und ethische Regeln. Anstelle abstrakter Fachbegriffe wie ‚Problem- und Selbstreflexion‘ wird anschaulich formuliert, dass „wir uns zusammen Zeit nehmen, Themen oder Probleme, wie Sie sie angesprochen haben genauer zu analysieren, Ihre Ziele zu klären, Lösungen zu entwickeln“. Statt „Selbstkongruenz“ wird angesprochen, dass die Ziele „zu ihm passen“ sollen.

Vertraulichkeit und andere Regeln

Coach: „Eine ganz wichtige Regel im Coaching ist strenge Vertraulichkeit. Also alles, was hier zwischen uns besprochen wird, bleibt vertraulich. Wenn Ihr Chef über den Fortgang des Coachings informiert werden möchte, werden wir gemeinsam besprechen, wie Sie oder wir gemeinsam ihn informieren wollen. Ich spreche nicht über Sie, ohne dass Sie dabei sind.“

Klient: „Ja, das wäre mir sehr wichtig. Ich möchte auf keinen Fall, dass mein Arbeitgeber oder meine Mitarbeiter erfahren, was ich Ihnen heute erzählt habe...“

In manchen Betrieben erhalten alle Coaching-Interessent/innen eine schriftliche Information zur Vertraulichkeit sowie anderen ethischen und praktischen Regeln im Coaching. Manche Coaches geben ihren Klient*innen hierzu ersatzweise am Ende der Sitzung einen eigenen Text mit, in dem auch die vertraglichen Anforderungen und Leistungen von Coach und Klient*in aufgeführt werden.

Coaching-Vertrag und Gesprächsabschluss

Anschließend bietet sich Frage an, ob auf die/der Klient*in das Coaching gemeinsam weiterführen möchte:

Coach: „Können Sie sich auf dieser Grundlage ein Coaching mit mir vorstellen? Wollen wir es miteinander versuchen?“

*Klient*in* (in der Regel): „Ja das passt.“ (Oder ähnlich...)

Coach: „Prima, ich kann mir die Zusammenarbeit auch sehr gut vorstellen und freue mich darauf.“

Nicht nur durch schriftliche Vereinbarungen mit Unterschriften, sondern auch durch solche mündlichen Vereinbarungen entsteht ein rechtlich verbindlicher Vertrag. Die allgemeinen rechtlichen Grundlagen für Beratung und Coaching erläutert das Rechtshandbuch von Olbert (2018). Am Ende der Coachingsitzung folgt oft eine Bitte um ein kurzes Resümee und Feedback.

Coach: „Was ist Ihr Fazit zu unserem ersten Gespräch? Wie bewerten Sie unseren Start?“

Die Antworten der Klient*innen dazu werden protokolliert, wie auch die zur abschließenden Frage zu den Erwartungen und Wünschen zum nächsten Gespräch:

Coach: „Welche Erwartungen und Wünsche haben Sie für unser nächstes Gespräch?“

Fragen zur Wiederholung

1. Nennen und beschreiben Sie kurz wissenschaftliche Kriterien für Definitionen.
2. Kann Coaching aus Ihrer Sicht als ‚Beratung‘ angesehen werden? Bitte begründen Sie kurz Ihre Auffassung.
3. Durch welche Merkmale lässt sich Coaching von anderen personenbezogenen Interventionsmethoden abgrenzen?
4. Wie können Sie Klient*innen das Coaching-Verständnis kurz und anschaulich erklären?

3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching mit anderen Methoden

Dieses Kapitel vergleicht Coaching mit anderen Methoden. Dabei werden nicht nur Unterschiede, sondern auch Gemeinsamkeiten mit anderen Interventionen herausgearbeitet. Das ergänzt das Kapitel zur Definition durch konkrete praktische Merkmale von Coaching. Dadurch soll das Verständnis vertieft werden, was Coaching ist, wie es durchgeführt wird und was es leisten kann. Die Leser/innen können mit den Merkmalen die Vorteile von Coaching erkennen und für unterschiedliche Zielsetzungen jeweils geeignete andere Methoden auswählen.

3.1 Viele Gemeinsamkeiten

Coaching hat sehr viele Gemeinsamkeiten mit anderen Methoden. Die Unterschiede sind bei vielen Merkmalen meist nur graduell. Im Folgenden werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching mit fünf Interventionsmethoden beschrieben, die oft mit Coaching verglichen werden. Oft hört man die Meinung, dass man kein Coaching braucht, weil man stattdessen durch Freund/innen beraten werden kann. Auch dazu folgt ein Abschnitt.

- Sportcoaching
- Psychotherapie
- Supervision
- Mentoring
- Zielvereinbarungen und Fördergespräche

3.2 Sportcoaching

Im Sport hat sich Coaching bereits im 19. Jahrhundert als populärer Begriff etabliert und Coaches hervorgebracht, die ihre praktischen Erfahrungen aus ihren sportlichen Erfolgen als Privatlehrer weitergegeben haben, wie Steinke und Steinke (2019, S. 73 ff.) in ihrer ausführlichen Recherche analysieren. ‚Sports Coaching‘ hat sich dabei vor allem in angloamerikanischen Ländern etabliert, insbesondere für die Vorbereitung auf Wettbewerbe in Sportarten, die an Schulen und Universitäten der Oberschicht gepflegt wurden, wie z.B. Rudern und American Football. Schon früh wurde dabei im Unterschied zum Training nicht nur die körperliche Fitness, sondern Strategie und Teamarbeit sowie Charakterbildung gefördert. Der Amateurismus der ersten Coaches wurde nach Steinke und Steinke (2019, S. 79 ff.) erst allmählich ab den 1950er Jahren professionalisiert, obwohl, wie sie hervorheben, der amerikanische Psychologe Coleman R. Griffith (1926)

bereits in den 1920er Jahren eine wissenschaftliche Fundierung durch Erkenntnisse der Motivations-, Lern- und Persönlichkeitspsychologie und erste Überlegungen zur Erforschung und Evaluation der Wirksamkeit begonnen hatte. Wie sie zu Recht hervorheben, ist das Buch bis heute anregend zu lesen. Es behandelt inzwischen nicht nur psychologische Erkenntnisse, sondern die interdisziplinäre Sportwissenschaft, die sich wiederum auf viele Disziplinen stützt, wie die Psychologie und Pädagogik, aber auch Biomechanik und Bewegungswissenschaft, Physiologie und Sportmedizin, Soziologie, Managementwissenschaften und weitere (Steinke & Steinke, 2019).

Nach Cassidy, Jones und Potrac (2016) umfasst Sportcoaching heute neben dem Training einzelner Sportler/innen oder sportliche Leitung von Mannschaften immer auch eine individuelle Förderung der Sportler/innen und Feedback zur Umsetzung ihrer Leistungen. Steinke und Steinke (2019) heben die Ausrichtung des Sportcoachings als lösungsorientierten Ansatz und eine Verbesserung der psychischen Voraussetzungen und Kompetenzen für sportliche Leistungen, insbesondere Wettkämpfe hervor. Typisch ist, dass Sportler/innen in Wettkampfsituationen zusammen mit ihren Coaches präsent sind und (wie im Boxsport) oft sogar zusammen bewertet werden. Im Business-Coaching bleiben die Coaches dagegen im vertraulichen Hintergrund. Es ist sehr selten, dass Führungskräfte mit dem Namen und Ansehen ihres Coachs renommieren. Die Erfahrung, dass Spitzensportler*innen mit Coaching Höchstleistungen erzielen können, ist jedoch ein gern für Business-Coaching übertragenes Werbeargument.

Wie in anderen Anwendungsfeldern unterscheiden sich Sportcoaches in den von ihnen verwendeten praktischen und wissenschaftlichen Wissensgrundlagen und Methoden. Die folgende Zusammenstellung (Tabelle 1) der Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Coaching im Sport und im Business-Coaching sowie bei privaten Themen und Zielen ist deshalb nicht allgemeingültig, sondern beschreibt hypothetische Vergleichsmerkmale, die durch streng genommen durch repräsentative Studien überprüft werden müssen. Eine Begleitung und Beobachtung der Umsetzung im Wettkampf, das so genannte ‚Shadowing‘, ist im Sport selbstverständlich, im Coaching dagegen eher selten. Aber es gibt auch Ausnahmen. Unten wird in Abschnitt 6.5 beschrieben, wie Shadowing in einer speziellen Variante beim ergebnisorientierten Coaching in anderen Coachingfeldern routinemäßig verwendet wird.

Tabelle 1: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching im Sport und im Business-Coaching sowie bei privaten Themen und Zielen

<i>Gemeinsamkeiten</i>	<i>Beispiele</i>
Zielreflexion	Was will ich (im Sport) erreichen?
Selbst- und Problemreflexion des eigenen Verhaltens und der Kontextsituation	Was will und kann ich (realistisch) erreichen? Welche Probleme und Hindernisse gibt es? Wo stehe ich im Vergleich zu anderen Sportler/innen?
Förderung der Umsetzung von Verhaltensänderungen	Förderung der Motivation und Willensstärke bei der Umsetzung.
Lösungsorientierung	Orientierung an Chancen, eigenen Stärken und Möglichkeiten.
Motivationsförderung	Grübeln über Misserfolge und Schwierigkeiten stoppen und Motivierung durch erhoffte Erfolge.
Kompetenzentwicklung	Konkrete Pläne zur Entwicklung der eigenen Kompetenzen zur Zielerreichung.
<i>Unterschiede</i>	<i>Beispiele</i>
Gemeinsame Planung der Übungen und Auswertung der Leistungsverbesserungen	Individuelles Intervalltraining beim Rudern mit dem Einer (auch für den Achter) mit Protokollen der Leistungen, Puls- und Blutdruck-Werte
Fokussierung auf Bestleistungen	Vergleichen mit den Leistungen in der jeweiligen Liga; zumindest als Hintergrund: Wo liegen heute die Bestleistungen bei Olympiaden?
Routinemäßige Anwendung von Shadowing in der Umsetzungssituation (in anderen Coachingfeldern ist dies eher selten oder nie der Fall)	Der Coach beobachtet den Sportler im Wettkampf, gibt Feedback und gemeinsam werden aus den Beobachtungen Folgerungen abgeleitet (Eine Ausnahme in anderen Feldern bildet das ergebnisorientierten Coaching mit routinemäßigem Einsatz spezielle Methoden der Umsetzungsbegleitung).
Nutzung von Wissen aus der Sportmedizin, Physiologie und Physiotherapie	Nutzung der besten, erlaubten Medikamente und Mess- und Analysemethoden zur Leistungsanalyse und -förderung.
Harter Wettbewerb und Auslese der Sportler/innen und Coaches anhand der erzielten Leistungserfolge	Boxer möchten im ‚Boxstall‘ mit den weltweit besten Erfolgen trainiert und coacht werden.

Genau betrachtet, gibt es nicht nur in den Gemeinsamkeiten, sondern gerade auch in den Unterschieden zwischen Coaching im Sport und im Business-Coaching oder anderen Coachingfeldern interessante Anregungen für die Professionalisierung (Steinke & Steinke, 2019). Im Sportcoaching ist die Spezialisierung des Erfahrungs-, Fach- und Methodenwissens für die verschiedenen Sportdisziplinen viel weiter fortgeschritten, als dies im Businesscoaching für verschiedene Unternehmensbranchen und -arten heute der Fall ist.

3.3 Psychotherapie

In der folgenden Darstellung wird ‚Coaching‘ der Einfachheit halber als Oberbegriff für alle Anwendungsfelder außerhalb des Sports verwendet, insbesondere für Business-Coaching oder Coaching für Themen aus dem privaten Leben.

Die Psychotherapie mit ihren verschiedenen Richtungen und Methoden hat Coaching schon in der Pionierzeit in den 1960er und 1970er Jahren stark beeinflusst. Leni Wildflower (2013), selber eine Coaching-Pionierin, analysiert die Wurzeln heutiger Coaching-Methoden. Diese Zeit des Neuaufbruchs war durch antiautoritäre Studentenbewegungen in den westlichen Ländern und die humanistisch orientierte Selbsthilfebewegung in den USA inspiriert. Humanistische Konzepte der Psychologie, besonders in der Psychotherapie, wurden im Coaching aufgenommen. Wildflower (2013) beschreibt als Vorläufer Carl Rogers mit seiner humanistischen Gesprächspsychotherapie, den Gestaltpsychologen Fritz Perls, die systemische Familientherapeutin Virginia Satir sowie tiefenpsychologische Methoden (sie werden auch als ‚psychoanalytische‘ oder ‚psychodynamische‘ Methoden bezeichnet), Transaktionsanalyse und kognitiv-behaviorale Therapiemethoden. (Im Kapitel 5 über Richtungen und Konzepte werden einzelne Konzepte erläutert.)

Nach ihren Beobachtungen im Coachingfeld stellt Wildflower (2013) allerdings fest, dass diese Wurzeln den meisten Coaches verborgen oder unbekannt sind. Ob Coaches tatsächlich nicht wissen, dass sie Methoden aus der Gesprächspsychotherapie, Psychoanalyse oder Verhaltenstherapie verwenden, könnte durch eine Befragungsstudie herausgefunden werden. Meines Erachtens ist es weniger Unwissen, sondern bewusstes Verbergen der psychotherapeutischen Wurzeln, was Coaches häufig gegenüber ihren Auftraggebern und Klient*innen betreiben. Eine Nähe zur klinischen Psychologie wird von den Klient*innen als problematisch angesehen, weil es für sie Image-schädigend wäre, wenn sie als ‚psychisch krank‘ oder ‚gestört‘ angesehen werden, weil im Coaching (nicht nur, aber auch) Methoden aus der Psychotherapie verwendet werden.

Die Methoden der Verhaltensmodifikation basieren auf allgemeinen lernpsychologischen Prinzipien und sind generell für die praxisnahe Analyse und Veränderung menschlichen Verhaltens anwendbar und keineswegs nur für Menschen mit psychischen Störungen (Hautzinger, 2018). Ein Beispiel sind Interventionen, mit denen Verhalten durch ‚Stimulus-Interventionen‘ verändert werden kann. Wenn z.B. bei einem Klienten allzu häufige fehlerhafte Aussetzer eines neuen Computerprogramms für ihn als Stimulus dafür wirken, als ‚gelerntes‘ Verhaltensmuster Stress und Panikgefühle auszulösen, und hektische, vergebliche Versuche, die bearbeitete Datei zu ‚retten‘. In dieser Situation kann im Coaching nach neuen Stimuli zu suchen, die den Klienten daran erinnern, dass es in dieser Situation besser ist, sich zu beruhigen, das Programm neu zu starten und den unvermeidlichen Verlust von Daten in Kauf zu nehmen.

Auch die klassische Psychoanalyse Sigmund Freuds wurde keineswegs nur zur Analyse für psychisch gestörte Personen entwickelt. In seiner grundlegenden Methode der Traumdeutung hat er sich damit zuerst selber analysiert (Freud, 1939). Wie im

Coaching einer Führungskraft durch unbemerkte Abwehrmechanismen, die das Verhalten beeinflussen oder ihre Interpretationen verzerren können, zusammen mit ihr gemeinsam identifiziert werden können und wie sich daraus wichtige zusätzliche Reflexionen ergeben, schildern Möller, Giernalczyk und Hinn (2018).

Die Verwurzelung von Coaching in psychotherapeutischen Methoden macht die Abgrenzung schwer. Es gibt ein eindeutiges, bereits in der Coachingdefinition oben herausgestelltes Kriterium: Coaches (die keine psychotherapeutische Ausbildung und Approbation haben) dürfen psychische Störungen nicht behandeln. Ein eindeutiges, daraus abgeleitetes Unterscheidungsmerkmal ist, dass die Kosten auf Antrag durch Krankenkassen übernommen werden. Daneben gibt es, wie bereits erwähnt, häufig inhaltliche Unterschiede zwischen Psychotherapie und Coaching. Seltene Themen sind in Psychotherapien die Ziele der Unternehmen oder anderen Organisation, in denen sie arbeiten oder Organisationsstrukturen, organisationale Veränderungen, wirtschaftliche Krisen in Branchen oder in der Weltwirtschaft. Solche Themen können im Coaching von den Klient*innen bereits in die erste Sitzung eingebracht werden und mit Methoden der systemischen Mehrebenenanalyse bearbeitet werden (Greif, 2008, S. 297 ff.). Dass diese Themen in der Psychotherapie kaum angesprochen werden, obwohl sie durchaus wichtig sind, mag auch damit zusammenhängen, dass die Klient*innen nicht erwarten, dass die Psychotherapeuten in diesem Themenfeld als kompetente Reflexionspartner/innen angesehen werden.

Durch viele Gemeinsamkeiten mit Coaching war die Übertragung psychotherapeutischer Methoden nicht nur in der Vergangenheit fruchtbar, sondern ist dies bis in die Gegenwart geblieben. Ein aktuelles Beispiel ist das in Kapitel 5 beschriebene, aus der "Narrativen Psychotherapie" (White, 2013) übertragene Konzept des Narrativen Coachings. In Tabelle 2 werden nur exemplarisch einzelne gebräuchliche Methoden aufgeführt.

Tabelle 2: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Psychotherapie und Coaching

<i>Gemeinsamkeiten</i>	<i>Beispiele</i>
Genauere Exploration des Verhaltens sowie der Gedanken und Gefühle zusammen mit ihren Auslösern und Konsequenzen	Methode der Verhaltensexploration
Selbst- und Problemreflexion des eigenen Verhaltens und der Kontextsituation	Selbstkonzept Was will und kann ich (realistisch) erreichen? Welche Probleme und Hindernisse gibt es?
Aktivierung der Ressourcen der Klient*innen	Reflexion über eigene Potenziale und Planung, sie zu nutzen
Aufbau neuen Verhaltens	Verhaltensübungen
Lösungsorientierung	Orientierung an Chancen, eigenen Stärken und Möglichkeiten
Verwendung ähnlicher Methoden der Gesprächsführung, Fragetechniken und zahlreicher anderer Analyse- und Interventionsmethoden	Offene Fragen, reflexive (oder zirkuläre) Fragen, Visualisierungsmethoden, Entspannungs- und Meditationsübungen

<i>Unterschiede</i>	<i>Beispiele</i>
Spezialisierung auf psychische Störungen	Antrag zur auf Kostenübernahme der Psychotherapie mit Begründung durch ICD-10-Katalog psychischer Störungen
Finanzierung durch Krankenkassen	Festgelegte Honorarsätze der gesetzlichen und privaten Kassen
Meist größere Anzahl und Zeitraum der Sitzungen	Auf Antrag 60 Therapiesitzungen über einen Zeitraum von 14 Monaten. Im Coaching meist 10 Stunden (im Mittel 12,3) und 82% im Bereich 3-20 Stunden (Middendorf, 2018). Kostenübernahme durch Arbeitgeber oder Selbstzahler
Fokussierung auf die individuelle Ebene, auch in der Paar- und Gruppentherapie	Analyse und Veränderung des individuellen Verhaltens der Beteiligten in der Psychotherapie, auch systemische Mehrebenenanalysen im Coaching

Selbst wenn sich Coaches klugerweise – im Interesse ihrer Klient*innen – vorsichtig verhalten und die Bezüge zu psychotherapeutischen Methoden nicht immer offen herauszustellen, dürfen sie diese Wurzeln und Bezüge jedoch nicht verleugnen. Sie sollten in der Lage sein, die vielfältigen, innovativen Anregungen aus den klassischen und aktuellen Richtungen der Psychotherapie in veränderter Form zu nutzen.

„Psychotherapeut*in“ dürfen sich nur Psycholog*innen oder Ärzt*innen nennen, die ein einschlägiges Hochschulstudium und eine anschließende Qualifizierung mit einer staatlich überprüften Approbation nachweisen können. Heilpraktiker/innen können nach einer Qualifizierung Psychotherapie nach dem Heilpraktikergesetz ausüben. „Coach“ darf sich ohne Regelung jede/r ohne jede Voraussetzung bezeichnen.

3.4 Supervision

Der Vergleich von Coaching mit Methoden der Supervision ist eine komplexe Aufgabe. Fachhistorische Hintergründe, theoretische Wurzeln und Anwendungsfelder sind dabei zu berücksichtigen. Historisch ist die heutige Supervision Ende des 19. Jahrhunderts in den USA aus einer Fortbildung für Helfer/innen in der Freiwilligenarbeit hervorgegangen, nachdem man feststellte, dass das freiwillige Engagement schnell erlahmte, wenn sich die Helfer ausgenutzt fühlten oder wenn ihre Arbeit nicht erfolgreich war (Loebbert, 2016; Schreyögg, 2004). Supervisor*innen waren in den Anfängen bei helfenden Berufen oft Ärzt*innen, die eine Art Mentor*innenrolle übernahmen. Als Methoden wurden in der Supervision bereits früh systematische Reflexionen zur Fallarbeit (Englisch: case work) verwendet. Um problematische Hilfebeziehungen zu charakterisieren, wurden die psychoanalytischen Konzepten der Übertragung (die hilfeschende Person überträgt ihren Wunsch nach Hilfe auf die helfende Person) und Gegenübertragung (die helfende Person überträgt ihren Hilfewunsch auf die Hilfe suchende Person) herangezogen. Dadurch wird Hilfe zur

Selbsthilfe und eine Förderung der Selbständigkeit behindert. Ärzt*innen mit psychoanalytischer Ausbildung brachten diese Konzepte in die Supervision ein.

Nach diesen Anfängen bildete sich im Verlauf der Professionalisierung der Supervision eine tiefenpsychologische Ausrichtung und als Anwendungsfeld die Klient*innen in helfenden Berufen heraus. Inzwischen hat sich die Profession aber auch für andere Theorien und Richtungen geöffnet, insbesondere systemische Ansätze (siehe dazu Kapitel 5). Loebbert (2016, S. 2) sieht dementsprechend, abgesehen von den beschriebenen besonderen praktischen und theoretischen Wurzeln keine grundlegenden Unterschiede zwischen Supervision und Coaching. Er ordnet Supervision als „eine spezifische Form von Coaching“ oder „Coaching für helfende Berufe“ (z.B. Medizin, Pflege, Soziale Arbeit) mit Schwerpunkten in den Besonderheiten der Tätigkeiten in diesen Arbeitsfeldern. Tabelle 3 führt einige der vielen Gemeinsamkeiten und die wenigen Unterschiede von Supervision und Coaching auf. Eine Variante, die im Folgenden aber nicht berücksichtigt wird, ist die Supervision von Supervisor*innen oder Coaches in ihrer Tätigkeit und Fallarbeit, um die Qualität ihrer Arbeit zu sichern (Kotte, 2018). Da sich heute Supervision und Coaching stark angenähert haben, ließen sich noch zahlreiche weitere Gemeinsamkeiten nennen.

Tabelle 3: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Supervision und Coaching

<i>Gemeinsamkeiten</i>	<i>Beispiele</i>
Genauere Exploration des Verhaltens sowie der Gedanken und Gefühle zusammen mit ihren Auslösern und Konsequenzen	Methode der Verhaltensexploration
Selbst- und Problemreflexion des eigenen Verhaltens und der Kontextsituation	Selbstkonzept Was will und kann ich (realistisch) erreichen? Welche Probleme und Hindernisse gibt es?
Aktivierung der Ressourcen der Klient*innen	Reflexion über eigene Potenziale und Planung, sie zu nutzen
Aufbau neuen Verhaltens	Verhaltensübungen
Lösungsorientierung	Orientierung an Chancen, eigenen Stärken und Möglichkeiten
Verwendung ähnlicher Methoden der Gesprächsführung, Fragetechniken und zahlreicher anderer Analyse- und Interventionsmethoden	Offene Fragen, reflexive (oder zirkuläre) Fragen, Visualisierungsmethoden, Entspannungs- und Meditationsübungen
<i>Unterschiede</i>	<i>Beispiele</i>
Spezialisierung auf Klient*innen in helfenden Berufen und die besonderen Anforderungen	Supervision von Pflegekräften in einer psychiatrischen Klinik (hier werden jedoch auch Coaches eingesetzt und es gibt auch Supervisor*innen, die Coaching in anderen Tätigkeitsfeldern anbieten)
Stärkere Berücksichtigung tiefenpsychologischer Theorien und Methoden	Team-Supervision nach dem Vorbild von Balint-Gruppen
Reflexion und Überwindung eines Helfersyndroms als Supervisor	Reflexion der Übertragung und Gegenübertragung zwischen Supervisor/in und Klient*in

3.5 Mentoring

Mentoring ist wie Coaching eine personenzentrierte, auf eine Förderung der Potenziale ausgerichtete Intervention. Sie hat daher viele Gemeinsamkeiten mit Coaching. Allerdings sind die Rollenkonstellation und die Qualifizierung im Allgemeinen sehr verschieden. Eine sehr erfahrene, meist ältere Mentorin oder ein Mentor fördert eine/n jüngere/n Mentee in der Entwicklung. Typische Förderbereiche sind die berufliche Entwicklung, Gleichstellung von Frauen und Männern oder kulturelle Integration. Ziel ist im Allgemeinen die Weitergabe von Erfahrungen zur Förderung der Entwicklung und Vermeidung von Fehlern, aber auch eine psychosoziale Unterstützung (Kerschreiter, Heinitz, May & Wesche, 2018, S. 252 ff.). Beim Mentoring ist es vermutlich förderlich, wenn die Mentor*innen über Coaching-Kompetenzen verfügen und sie in den Gesprächen umsetzen (Strikker, 2016). Allerdings erhalten sie – wenn überhaupt – nur eine sehr kurze Einführung in die Methoden. Wenn die Tätigkeit ehrenamtlich ist oder lediglich als informelles Mentoring durchgeführt wird, hängt die Zahl der Gesprächstermine von der Bereitschaft der Mentor*innen und Mentees ab. Bei formalen Mentoringprogrammen gibt es öfter kurze Seminare zur Qualifizierung der Mentor*innen. Die folgende Tabelle 4 gibt die Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Mentoring und Coaching zusammenfassend wieder.

Tabelle 4: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Mentoring und Coaching

<i>Gemeinsamkeiten</i>	<i>Beispiele</i>
Offene Fragen als Hauptmethode	„Was möchten Sie beruflich erreichen?“
Selbst- und Problemreflexion von Erfahrungen	Selbstkonzept; Was will und kann ich (realistisch) beruflich erreichen? Welche Hindernisse gibt es dabei in unserem Unternehmen?
Aktivierung der Ressourcen der Klient*innen	Reflexion über eigene Potenziale und Planung, sie zu nutzen
Planung der nächsten beruflichen Schritte	Was steht als nächster Schritt an und was sollte ich dabei beachten?
<i>Unterschiede</i>	<i>Beispiele</i>
Rollenkonstellation Mentor*in und Mentee	Die Mentor*in ist eine erfahrene, ältere Führungskraft und die/der Mentee ein junger Teamleiter.
Freiwillige Mitarbeit der Mentor*innen	Werbung mit einem Flyer.
Keine oder kurze Fortbildung der Mentor*innen	Die Mentor*innen erhalten lediglich einen kurzen Leitfaden und eine kurze Einweisung in ihre Aufgaben.
Schildern und Austausch von Erfahrungen	Ein Mentor schildert ausführlich seine Erfahrungen und Erfolge und geht nur kurz auf die Fragen seines Mentees ein.
Selten systematische Zielklärung und konkrete Zieldefinition	Unklare Vorstellungen über angestrebte Veränderungen.
Schnelles Einbringen von Ratschlägen	Ratgeber sagt nach kurzem Zuhören, was der Ratsuchende tun soll. (Coach ist viel zurückhaltender und aktiviert dazu die Klient*innen.)

Die Ergebnisse von Mentorings hängen sehr davon ab, ob die Mentor*innen sich auf die Mentees mit deren Zielen, Fragen und Unterschieden einlassen. Problematisch ist es, wenn sie implizit unterstellen, dass ihre persönlichen Berufswege und Problemlösungen von den Mentees einfach ‚übernommen‘ werden können. Es ist im Grunde erstaunlich, dass (besonders auch das informelle) Mentoring nach Metaanalysen positive Effekte auf die situative Zufriedenheit, Zugehörigkeitsgefühle, Lernen und den wahrgenommenen Karriereerfolg hat (Kerschreiter et al., 2018, S. 252 ff.). Allerdings sind die Effekte auf die objektiv messbaren Karriereergebnisse eher gering. Mentoring ist demnach kein kostengünstiger Ersatz für Coaching. Ebner und Kauffeld (2019) erwarten, dass Ergebnisse, die durch Karrierecoaching erzielt werden können, wie Zielklärung, gestärkte Selbstwirksamkeitserwartungen und mehr Selbststeuerung positive Effekte auf harte Daten zur berufliche Entwicklung haben. Bei konkreten, präzise definierten Leistungszielen wäre ebenfalls Coaching vorzuziehen.

3.6 Zielvereinbarungen und Fördergespräche durch Vorgesetzte

Zielvereinbarungen und Fördergespräche gehören zu den heute sehr verbreiteten Führungsinstrumenten. Sie ähneln in der Durchführung dem Einzelcoaching, weil sie in individuellen Beratungsgesprächen von den Vorgesetzten mit ihren Mitarbeiter/innen durchgeführt werden. In den Organisationen, in denen diese Instrumente verwendet werden, sollen sie von den Führungskräften in der Regel mindestens ein- bis zweimal pro Jahr mit allen Mitarbeiter/innen durchgeführt werden. Gegenstand von Zielvereinbarungsgesprächen ist meistens das erwartete Arbeitsergebnis (Kerschreiter et al., 2018, S. 231 ff.). In Fördergesprächen stehen die Mitarbeiter/innen und ihre Potenzialentwicklung im Vordergrund, beispielsweise Verhaltensänderungen oder die Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen. Beide Instrumente werden auch miteinander kombiniert in einem Gesprächstermin gehandelt. Am Ende des Gesprächs werden die geplanten Maßnahmen protokolliert und bilden die Grundlage für die Überprüfung ihrer Umsetzung (vorwiegend durch die Mitarbeiter/innen) im Folgegespräch.

Zielvereinbarungsgespräche stützen sich auf die in Kapitel 5.2 behandelte psychologische Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (2002) und eine Definition der Ziele nach den SMART-Kriterien (Doran, 1981), die auch in Coachingkonzepten zugrunde liegen. Die Wirksamkeit ist durch zahlreiche Untersuchungen in verschiedenen Unternehmen und Ländern sehr gut nachgewiesen (Kerschreiter et al., 2018, S. 231 ff.). Wie in der Zielsetzungstheorie angenommen, steigen die Leistungen bei Zielen, die spezifisch und schwierig sind, im Unterschied zu unspezifischen Zielen, wie „Ihre Leistungen müssen besser werden“. Damit Führungskräfte diese und andere Prinzipien (z.B. förderndes Feedback) bei Zielvereinbarungen

genau umsetzen oder Fördergespräche motivierend durchführen, ist eine sorgfältige Fortbildung erforderlich.

Tabelle 5: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Zielvereinbarungen/Fördergesprächen und Coaching

<i>Gemeinsamkeiten</i>	<i>Beispiele</i>
Psychologische Zielsetzungstheorie als Grundlage	Ziele sollen herausfordernd, aber messbar sein. (Gilt nur für spezielle Coachingkonzepte.)
Anwendung von SMART-Kriterien bei der Zieldefinition	Ziele sollen spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und zeitlich strukturiert (time framed) sein. (Gilt nur für spezielle Coachingkonzepte.)
Förderung der Potenzialentwicklung	Entwicklung eines Plans zur Entwicklung der Leistungspotenziale. (Gilt nur für spezielle Coachingkonzepte.)
<i>Unterschiede</i>	<i>Beispiele</i>
Keine oder kurze Fortbildung der Mentor*innen	Halbtagsmodul in einem Führungstrainingsseminar
Meist Fokussierung auf Leistungsziele, die sich aus den Zielen der Organisation ableiten	In den nächsten 12 Monaten 20% mehr Kunden akquirieren.
Führungskräfte sind Vorgesetzte der Mitarbeiter/innen und bewerten die Umsetzung der Pläne und Leistungen	Mitarbeiter/innen betonen ihre positiven Leistungen Eine offene Selbstreflexion über eigene Schwächen könnte die Karriere der Mitarbeiter/innen beeinträchtigen.
Sehr viel geringere Zahl der Gespräche	Der Chef schafft es gerade mal, mit allen ein Gespräch zu führen.
Schnelles Einbringen von Ratschlägen	Ratgeber sagt nach kurzem Zuhören, was der Ratsuchende tun soll. (Coach ist viel zurückhaltender und aktiviert dazu die Klient*innen.)

Manche Autor*innen sehen große Ähnlichkeiten zwischen Zielvereinbarungen und Fördergesprächen und Coaching und propagieren, die Coach-Rolle von Führungskräften als ‚managerial coaching‘ (oder ‚manager-as-coach‘) mit Weiterbildungsmaßnahmen auszubauen, in der Manager/innen ihre direkt untergebenen Mitarbeiter/innen coachen (Lawrence, 2017). Die Umetikettierung von Führungskräften als Coach ändert jedoch nichts an der Rollenkonstellation, in der die Führungskräfte unmittelbarer als externe Coaches auf das Erreichen der Ziele der Organisation festgelegt sind und die Leistungen ihrer Mitarbeiter/innen bewerten und entscheiden, wenn Aufgaben und Positionen zu vergeben sind. Diese Konstellation zeigt sich konkret in den in Tabelle 5 aufgeführten Unterschieden. Managerial coaching mit Untergebenen in der eigenen Linie ist problematisch, insbesondere, wenn dabei Fehlverhalten von Führungskräften angesprochen werden müsste. Die Teilnahme an Coaching-Weiterbildungen kann für Führungskräfte förderlich sein, die sich intensiver in Methoden der Gesprächsführung einarbeiten wollen. Wenn

sie mit Unterstützung suchenden Mitarbeiter/innen als Vorgespräch eine kurze ‚Coaching-Episode‘ gestalten und für die Weiterführung auf ein Coaching-Pool mit geeigneten Coaches verweisen, wäre das meines Erachtens vertretbar (Greif, 2008, S. 165 f.).

Fragen zur Wiederholung

1. Nennen und beschreiben Sie kurz Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Coaching und Psychotherapie.
2. Nennen und beschreiben Sie kurz Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Coaching und Mentoring.
3. Was spricht dagegen, dass Vorgesetzte ihre Zielvereinbarungsgespräche als ‚Coaching‘ etikettieren?
4. Mit welchen Argumenten können Sie versuchen, einen potenziellen Auftraggeber zu überzeugen, der unsicher ist, ob Mitarbeiter/innen in seinem Unternehmen „Coaching wirklich brauchen“?

4 Verschiedene Arten von Coachings

Coaching ist auf einem Weg der Spezialisierung für immer mehr Zielgruppen und Themen. In den folgenden kurzen Beschreibungen werden nur die heute gebräuchlichen Arten von Coachings mit weiterführenden Literaturangaben aufgeführt. Die Darstellung beginnt mit den Grundformen des *Einzel- und Teamcoachings*. Danach folgt das klassische betriebliche Einsatzfeld, für das sich auch im Deutschen ‚*Business Coaching*‘ eingebürgert hat. Die Hauptzielgruppe hier sind anscheinend immer noch die Führungskräfte und ihr Coaching wird als *Führungskoaching* bezeichnet. Unternehmen beschäftigen zunehmend international und interkulturell zusammengesetzte Mitarbeiter/innen. Dies hat zu erhöhter Nachfrage und Spezialisierung auf *interkulturelles Coaching* geführt. *Life Coaching* als Coaching zur Förderung des allgemeinen Wohlbefindens auch im Leben außerhalb der beruflichen Arbeitswelt war früher populärer. Inzwischen nimmt diesen Raum mit großen Überschneidungen *Gesundheitscoaching* ein. Abschließend folgen Hinweise zum *Selbstcoaching* und zum *E-Coaching*.

4.1 Einzelcoaching

Einzelcoaching ist die gängige Grundform im Coaching. In diesem Studienbrief steht es im Vordergrund. Durchgeführt wird es in Coaching-Terminen mit Klient*in und Coach, im Gespräch von Angesicht zu Angesicht oder mit Skype, aber auch per Telefon oder durch zeitversetzte Kommunikation mit Medien wie Email, SMS oder WhatsApp. Es gibt auch Coachings, in denen mehrere Medien verwendet werden. So kann das Einzelcoaching von Angesicht zu Angesicht begonnen werden und später per Telefon oder bei speziellen Fragen per Mail oder WhatsApp weitergeführt werden. Unten folgen Beispiele und eine kurze Beschreibung von ECoaching-Methoden.

Die Kosten für die Coaching-Honorare werden entweder privat übernommen oder durch die Organisation, in welcher die Klient*innen beschäftigt sind. Nach einer 2017/18 von Middendorf (2018) durchgeführten Umfrage an 488 Coaches werden die Kosten bei beruflichen Themen zu 70% und bei privaten bei 33% von Unternehmen bezahlt. Bei unternehmensbezahlten Coachings liegt das Stundenhonorar im Mittel bei 181,67€ (59% nennen Stundensätze von 101-200€). Bei privat bezahlten Coachings liegen die Stundensätze im Mittel mit 126,30€ deutlich niedriger (63% nennen Stundensätze von 101-200€).

In Unternehmen und anderen Organisationen gibt es oft eine Liste der überprüften Coaches, das so genannte Coachingpool oder Coach-Pool, aus der die Klient*innen selber jemanden auswählen können. Nach einer Online-Befragung von 750

Personalern in Deutschland (XING & Jonas, 2018) haben 69,7% in ihren Unternehmen einen eigenen Coachingpool. 58,8% vertrauen bei der Auswahl der Coaches auf persönliche Empfehlungen.

Interne Coaches sind in derselben Organisation wie die Klient*innen beschäftigt, externe Coaches nicht. Als Vorteile bei externen werden genannt: Unabhängigkeit vom Unternehmen (37,5%), Neutralität (32,8%) sowie Akzeptanz und Vertrauen (12,4%). Bei internen Coaches sind dies: Kennt das Unternehmen, Strukturen und Prozesse (73,5%), ist Teil des Unternehmens (16,1%) und geringere Kosten (5,2%) sowie Verfügbarkeit (5,2%) (XING & Jonas, 2018).

4.2 Gruppen- und Teamcoaching

Ein Paar oder eine Dyade besteht aus zwei miteinander interagierenden Personen. Fachliteratur über Paarcoaching gibt es kaum (spezielle Problemen und Coaching von Doppelspitzen behandelt Schreyögg (2005); zum Coaching von Ehepaaren bei Auslandsentsendungen siehe Schmelz (2009)).

Landläufig versteht man unter einer sozialen Gruppe drei und mehr Personen, die miteinander interagieren. Arbeitsgruppe und Team sind nicht unterscheidbar, wie Dick, Wegge und Stegmann (2018) feststellen. Beide beziehen sich auf Personen, die gemeinsame Ziele haben, für die sie verantwortlich sind und die zur Zielerreichung interagieren. Einem Team werden jedoch häufig zusätzlich positive Gruppenmerkmale zugeschrieben, wie eine gute Kooperation und starkes Wir-Gefühl (Kauffeld, 2001). Der Begriff ‚Teamcoaching‘ ist gebräuchlicher, als ‚Gruppencoaching‘. In dieser Darstellung wird Teamcoaching analog zur Definition des Einzelcoachings oben definiert.

Definition Gruppen- oder Teamcoaching als

Teamcoaching ist eine intensive und systematische Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexionen sowie Beratung von Personen oder Gruppen zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung“ definiert werden (Greif, 2008, S. 59). Dabei beziehen sich die ergebnisorientierten Reflexionen auf der Ebene der Gruppe auf das reale und ideale Selbstkonzept oder die Besonderheiten der Gruppe. Damit lässt sich Teamcoaching von Interventionen zur Teamentwicklung abgrenzen, die sich nur auf gemeinsame Leistungskriterien oder Aufgaben und Übungen zur Leistungsverbesserung beziehen.

Es gibt Konzepte zur Teamentwicklung, die sich gleichzeitig als Teamcoaching einordnen lassen, wenn sie wie das Teamreflexionskonzept von West (West & Anderson, 1996) explizit ergebnisorientierte Teamreflexionen fördern (siehe auch

Greif, 2008, S. 342 ff.). Wenn Teams angehalten werden, regelmäßig über die gemeinsamen Aufgaben, Prozesse und die Besonderheiten des Teams zu reflektieren und daraus sofort Verbesserungen abzuleiten, führt dies nach zahlreichen inzwischen vorliegenden Untersuchungen zur Zunahme der Innovationen in den Teams und Wohlbefinden sowie Zufriedenheit nehmen zu (Dick, Wegge, & Stegmann, 2018). Die Teamreflexivität kann durch einen kurzen Fragebogen vor und nach der Implementierung dieser neuen Reflexions- und Verbesserungsroutine im Team und erfasst werden. Teamcoachings könnten die Durchführung und Umsetzung vorbereiten und zu begleiten helfen.

Wenn neben Coachingsitzungen mit der gesamten Gruppe auch Einzelcoachings mit den Teamleitern und Teammitgliedern durchgeführt werden, kann dies als ‚Mehrebenencoaching‘ bezeichnet werden (Greif, 2008, S. 287 ff.).

In seiner viel zitierten Übersichtsdarstellung zum Teamcoaching hebt Clutterbuck (2007) hervor, dass Teamcoaching als ein ‚reflexiver Raum‘ gesehen werden kann (a.a.O., S. 131). Das genauere Konzept der Teamreflexivität bleibt jedoch unberücksichtigt. Clutterbuck analysiert aber weitere wichtige Aspekte, insbesondere die Rollen von Teamleitung und Coach, Teamleistungen, Konflikte, Feedback und kulturelle Diversität in Teams. In einer neueren Übersicht zu Teamcoaching beschäftigen sich Slagter und Wilderom (2018) mit drei Schwerpunkten effektiven Teamcoachings: 1. Reflexionen stimulieren, 2. Selbstführung und Verantwortung für die Arbeit fördern und 3. Entwicklung der Arbeitsbeziehung.

4.3 Business Coaching

Das klassische Einsatzfeld des Coachings ist der so genannte Business Bereich. Im deutschen würde man ihn am ehesten mit ‚betrieblichen‘ Bereich übersetzen. Der englische Begriff umfasst jedoch nicht Arbeitsfelder in Betrieben oder Wirtschaftsunternehmen, sondern ein sehr weites Feld aller gewerblichen, geschäftlichen und ‚geschäftigen‘ Tätigkeiten (vgl. das englische Wort ‚busy‘ für ‚geschäftig‘). Diese Nebenbedeutung aktiven Handelns mag auch zur Bevorzugung des anglizistischen Begriffs ‚Business Coaching‘ beigetragen haben. ‚Betriebliches Coaching‘ wird leicht missverstanden als Coaching nur in Wirtschaftsbetrieben und schließt anderen Organisationen wie öffentliche Verwaltungen, Schulen und Hochschulen oder soziale Verbände nicht mit ein.

Anfänglich adressierte sich ‚Business Coaching‘ vor allem auf hohe Führungs- und Managementebenen. Inzwischen werden alle Führungsebenen sowie Tätigkeiten ohne Leitungsfunktionen einbezogen. Dementsprechend kann, sehr weit gefasst, unter ‚Business Coaching‘ die Anwendung von Coaching von Klient*innen aller Ar-

ten von Organisationen zu ihren beruflichen und sozialen Tätigkeitsfeldern verstanden werden. In der vorliegenden Darstellung wurden bereits oben und werden unten viele verschiedene Tätigkeitsbereiche thematisiert.

4.4 Life Coaching

Im Unterschied zum Business Coaching, das vom Arbeitgeber beauftragt und finanziert wird, bildete sich mit ‚Life Coaching‘ als Gegengewicht ein privat finanziertes und auf persönliche Lebensziele ausgerichtetes Coaching heraus. Schwerpunkt war die Förderung des allgemeinen Wohlbefindens im gesamten Leben, auch außerhalb der beruflichen Arbeitswelt (Neenan & Dryden, 2002). Aus praktischer Sicht versteht Purdie (2010, Pos. 376) darunter ganz einfach: „A purposeful conversation that inspires you to create your best life.“ Das heißt, dass alle Themen hierhergehören, welche die Klient*innen ins Coaching einbringen. Da nicht nur private, sondern auch berufliche Themen angesprochen werden können, ist eine Abgrenzung zu anderen Bereichen kaum möglich. Ein Abgrenzungsmerkmal ist vielleicht, dass es von den Klient*innen selbst bezahlt wird. Die Schwerpunkte liegen in der Regel im privaten Bereich und Fragen, die mit dem allgemeinen oder gesundheitlichen Wohlbefinden, der eigenen Biografie, persönlichen Entwicklungszielen oder einer Klärung des Lebenssinns zusammenhängen. Der Oberbegriff wird heute nach meinem Eindruck seltener verwendet.

4.5 Führung coaching

Innerhalb des Business Coachings sind Führungskräfte die bis heute wichtigste Zielgruppe (Kerschreiter et al., 2018). Im Englischen firmiert das Führung coaching als ‚Leadership and Executive Coaching‘. Themen nach eigenen Beobachtungen unter Berücksichtigung der Umfrage von Middendorf (2018) sind Führungsverhalten, Bewältigung organisationaler Veränderungen (zunehmend auch durch digitale Transformationen), Change Management (Bickerich & Michel, 2018) und transformationale Führung (Felfe & Elprana, 2018), Konflikte (Vollmer & Vetter, 2018), Zeitmanagement und Stress (Greif, 2018c) oder neue Aufgaben bei der Übernahme neuer Positionen. Öfter geht es auch um die Verhältnisse von Arbeit, Familie und Freizeit, sowie Angst vor Burnout durch permanenten Stress (Greif & Bertino, 2018). Das Spektrum ist außerordentlich vielfältig und reicht bis zu individuellen Situationen und Zielen.

4.6 Interkulturelles Coaching

Unternehmen beschäftigen zunehmend international und interkulturell zusammengesetzte Belegschaften (wird auch als interkulturelle Diversität bezeichnet). Dies hat zu erhöhter Nachfrage und zu einer Spezialisierung auf interkulturelles

Coaching geführt. Der international meist zitierte Autor ist Philippe Rosinski (Rosinski, 2003; Rosinski & Abbott, 2006). Er strebt an, Coaching durch Berücksichtigung kultureller Unterschiede (zwischen Ethnien, Ländern, Organisationen, Gruppen oder Professionen) zu erweitern, um Potentiale zu aktivieren. Er stützt sich dabei auf allgemeine Prinzipien der interkulturellen Psychologie sowie Methoden der Transaktionsanalyse und des Neurolinguistischen Programmierens (siehe dazu unten) und verbindet sie mit praktischen Beispielen.

Stout-Rostron (2018) geht systematischer auf grundlegende Ergebnisse der interkulturellen Forschung ein, wie etwa Unterschiede zwischen Kulturen mit individualistischer und kollektivistischer Orientierung und zu aktuellen Erkenntnissen zum Managen interkultureller Diversität. Wie sie aufzeigt, bringen Coaches, die in multikulturellen Ländern aufgewachsen sind, Voraussetzungen mit, in ihrer Arbeit Stereotype und Vereinfachungen zu vermeiden.

4.7 Stressmanagement- und Gesundheitscoaching

Gesundheitscoaching (in Englischen ‚Health and wellness coaching‘, HWC) hat sich in den letzten Jahren zu einem expandierenden Arbeitsfeld entwickelt. Definiert werden kann es sehr weit gefasst als “practice of health education and health promotion within a coaching context to enhance the well-being of individuals and to facilitate the achievement of their health-related goals” (Palmer, Tubbs & Whybrow, 2003, S. 92). Da es auch Themen zum psychischen und gesundheitlichen Wohlbefinden beinhaltet, löst diese Bezeichnung oft den Begriff ‚Lifecoaching‘ ab. In neuerer Zeit mehren sich Anwendungen zur Unterstützung oder Nachsorge ärztlicher Therapien, insbesondere, wenn die Medikamenteneinnahme und Diätregeln kompliziert sind und Sorgfalt erfordern. Sforzo, Harenberg, Cobus-Kuo, Rauff und Frates (2019) haben ein Kompendium der Methoden und Forschungen zum ‚Health and wellness coaching‘ erstellt. Sie berichten über Forschungen, die meist die Wirksamkeit von Gesundheitscoaching als Begleitung der ärztlichen Therapie belegen, insbesondere bei Patienten mit hohen Cholesterin-Werten und Diabetes, Herzkrankheiten und Bluthochdruck. Eine zunehmende Zahl von Studien gibt es auch zum Coaching bei Übergewicht, allerdings nicht alle mit positiven Ergebnissen und sehr hoher Abbruchquote der Teilnehmer/innen. Studien mit Coaching zum Wohlbefinden (Selbstwirksamkeit, Perspektivenänderung, irrationale Überzeugungen, Stress, Angst und Depression) zeigen weniger konsistente Ergebnisse.

Es ist bemerkenswert, dass im Kompendium von Sforzo et al. (2019) Coaching zum Stressmanagement (Greif & Palmer, 2021, in print) und zur Burnout-Prävention (Greif & Bertino, 2018) nicht aufgelistet und beschrieben werden, obwohl sie zu den expandierenden Anwendungsfeldern gehören. Sie werden meist als eigene Methodengruppe gesehen (siehe Abschnitt 6.5). Eine Google-Suche (Januar

2021) mit dem Stichwort ‚Anti-Stress Coaching‘ ergibt über 29 Millionen Einträge und mit ‚Burnout‘ und ‚Coaching‘ 21 Millionen. Spezielle Coaching-Ausbildungen und Angebote bilden in diesen Feldern heute bereits einen eigenen Markt. Die Wirksamkeit der oft einseitig nur auf Meditation und Entspannung fokussierten Methoden ist allerdings bestenfalls gering. Speziell bei Burnout, der nach vorliegenden Erkenntnissen primär durch permanent überfordernden Stress verursacht wird, müsste eine nachhaltige Prävention an der Verringerung der Verhältnisse ansetzen (siehe Abschnitt 6.5), die zur emotionalen Erschöpfung (Kernsymptom von Burnout) führen (Greif & Bertino, 2018). Zu beachten ist ferner, dass Coaching nur zur Prävention bei milden Formen von Burnout erlaubt ist, wenn sich noch keine psychischen Störungen, wie Depressionen oder Suizidgedanken herausgebildet haben.

4.8 Selbstcoaching

Unter ‚Selbstcoaching‘ versteht man Coaching-Interventionen, die ohne eine/n Coach mit einer schriftlichen Anleitung, eine App oder anders von den Klient*innen selbstständig durchgeführt werden.

In den Anfängen der Coachingforschung haben wir erwartet, dass Selbstcoaching eine geringere Wirksamkeit hat, als Coaching mit einer/einem Coach. Deshalb meinten wir, dass es optimal ist, wenn in Untersuchungen zur Wirksamkeit von Coaching neben der gebräuchlichen Warte-Kontrollgruppe eine Untergruppe mit einem Selbstcoaching eine geeignete Vergleichsgruppe bildet (natürlich mit Klienten-Zuordnungen per Zufall auf die Gruppen). In ihrer von mir betreuten Dissertation hat Martina Offermanns (2004) dementsprechend Führungskräfte in diese drei Gruppen eingeteilt. Das Selbstcoaching wurde in Gruppen mit einem Leittext mit autonom bearbeiteten Fragen zur Zielklärung, Lösungsentwicklung und Planung der Umsetzung durchgeführt. Die Einzelcoachings haben drei erfahrene Coaches übernommen. Es hat uns überrascht, dass sich keine numerisch großen und statistisch signifikanten Unterschiede in der eingeschätzten Zielerreichung und den anderen Ergebnisskalen zwischen Selbstcoaching- und Coaching-Gruppe nachweisen ließen. (Wie erwartet aber zur Kontrollgruppe). Ein ähnliches Ergebnis für Selbstcoaching im Vergleich fanden Sue-Chan und Latham (2004). Ich erinnere mich daran, als Martina ihr bemerkenswertes Ergebnis in der Disputation zu ihrer Arbeit vortrug, fragte sie Jürgen Kriz als Mitprüfer nachdenklich: „Ist Coaching nicht immer auch Selbstcoaching?“ Daraus hat sie dann bei der Veröffentlichung ihrer Arbeit den bemerkenswerten Titel formuliert: „Braucht Coaching einen Coach?“ – Trotz nicht unterscheidbarer Ergebnisse, wäre meine Antwort für den Regelfall eindeutig „Ja“. Alle Teilnehmer/innen der Selbstcoaching-Gruppe waren mit dem Setting unzufrieden und wünschten sich ein Coaching durch einen Coach. Außerdem

bestand in dieser Gruppe ein sehr hohes Abbruchrisiko. Nur weil sie diese Teilnehmer/innen „auf Knien“ darum bat, ihr nicht die Dissertation zu gefährden, haben sie weitergemacht. – Für mich ergab sich daraus die naheliegende Folgerung, dass es optimal ist, wenn beim Coaching eine Person als Coach für die Klient*innen ‚psychologisch präsent‘ ist, aber dabei unterstützend Tools zum Selbstcoaching verwendet. Dafür wären auch E-Coaching-Tools geeignet, die im Folgenden behandelt werden.

4.9 E-Coaching und virtuelles Coaching

Geißler (2018) hat den Begriff E-Coaching geprägt. Darunter versteht er „Coachings, bei denen elektronische Medien genutzt werden“ als Gegenstück zur Face-to-Face-Kommunikation oder Verwendung von Filzschreibern, Flipcharts und dergleichen im Coaching (a.a.O., S. 115). Andere Bezeichnungen für Coachings mit den sogenannten ‚neuen Medien‘ sind ‚virtuelles Coaching‘, ‚Online-Coaching‘, ‚Digital Coaching‘ und ‚Internet-Coaching‘ oder ‚Distance Coaching‘, ‚Remote Coaching‘, ‚Telefon-Coaching‘ und ‚Video-‘ oder ‚Skype-Coaching‘ wenn die Überbrückung von Distanzen hervorgehoben werden soll. Wenn es sich um lernfähige Systeme mit künstlicher Intelligenz handelt, werden diese Varianten als ‚KI- oder AI- Coaching‘ (Artificial Intelligence) bezeichnet.

Als „unangefochtene Nummer eins“ unter den Medien für synchrone Kommunikation sieht Geißler (2018) das Telefon-Coaching. Wie er hervorhebt, hat die Beschränkung auf den akustischen Kommunikationskanal nicht nur Nachteile, sondern führt dazu, dass sich die Klient*innen mehr auf die Coachingthemen konzentrieren können. Unter den asynchron verwendbaren Medien hebt er E-Mail und SMS als besonders häufig verwendete Medien hervor. Als größten Vorteil sieht er die Möglichkeit, dass hier viel mehr Zeit auf die Formulierung verwendet werden kann.

Eine spezielle Variante in 3-D-Varianten ist das Coaching mit Avataren. Die Klient*innen können sich jeweils einen Avatar für die eigene Person wählen (eine virtuelle Person oder 3-D-Figur) und einen anderen für den Coach. Danach kann der Avatar durch verschiedene 3-D-Räume mit unterschiedlichen Aufgaben und Fragen bewegt werden, wie wir sie auch aus Face-to-face-Coachings kennen (Berninger- Schäfer, 2018; Geißler, 2018). Clutterbuck (2021, in print) beschreibt die zukünftigen Möglichkeiten von lern- und anpassungsfähigen künstlich intelligenten Chatbots im Coaching (siehe auch die Einsatzmöglichkeiten bei Befragungen von Klient*innen in Abschnitt 6.3). Am Ende dieses Studienbriefes werden diese Zukunftsperspektiven mit ihren Möglichkeiten diskutiert (siehe Kapitel 10).

Fragen zur Wiederholung und Einprägung

1. Zählen Sie alle Coachingarten auf, die Sie kennen.
2. Wie kann das Anwendungsfeld ‚Businesscoaching‘ im Unterschied zum Life- coaching umrissen werden?
3. Nennen Sie Beispiele für Aufgaben des Gesundheitscoachings.
4. Welches Coaching würden Sie gerne erlernen? Bitte begründen Sie, warum Sie es ausgewählt haben.

5 Richtungen und Konzepte

Coaches orientieren sich an Wissenschaftsrichtungen und -auffassungen, die sehr verschieden sind. Viele stützen sich an den praktischen Erfahrungen von Vorbildern oder eigenen Erfahrungen. Deshalb sind auch die jeweils von Coaches bevorzugten Coachingkonzepte sehr unterschiedlich. Die Unterschiede werden allerdings nur selten offen in einem kritischen Diskurs diskutiert, wie dies aus wissenschaftlicher Sicht zu fordern wäre. Dieses Kapitel stellt eine Auswahl grundlegender, bis heute international besonders aktueller Konzepte mit ihren Wurzeln vor und versucht, diesen Diskurs mit kritischen Fragen zu eröffnen.

Wildflower (2013) hat in ihrer historischen Rekonstruktion der theoretischen und methodischen Wurzeln festgestellt, dass den meisten Coaches die Verwurzelung in psychotherapeutischen Konzepten verborgen oder unbekannt sind. Zudem versuchen vermutlich manche Coaches diese Wurzeln bewusst zu verleugnen, damit Coaching bei Führungskräften nicht als klinisches „Couching“ (auf die Coach legen, wie bei Psychoanalytiker*innen) abgelehnt wird. Aber es macht keinen Sinn, diese Wurzeln zu vertuschen, den sie sind dafür viel zu offensichtlich. Buchstäblich jedes klassische Konzept der Psychotherapie findet sich auch als Coachingkonzept wieder, und das seit der Aufbruchzeit Ende der 1950er bis 1980er Jahre. Das gilt für die psychoanalytischen oder psychodynamischen Konzepte (Sigmund Freud, C.G. Jung, Alfred Adler und andere), verhaltenstherapeutische und kognitiv-behaviorale Psychotherapiemethoden (Verhaltensmodifikation, Rational-emotive Therapie von Ellis). Weitere sind insbesondere die Humanistische Psychotherapie (Gesprächstherapie nach Rogers), lösungsfokussierte Kurztherapie (de Shazer), Bioenergetic, Gestalttherapie oder verschiedene systemische Ansätze (Familientherapie von Satir, narrative Ansätze, personenzentrierte Psychotherapie). Es ist unmöglich, hier alle Konzepte auch nur kurz zu würdigen.

Als Einführungs- und Überblicksdarstellung wird auf die „Grundkonzepte der Psychotherapie“ von Jürgen Kriz (2014) verwiesen. Im Folgenden werden lediglich vier international sehr verbreitete Gruppen von Methoden mit Wurzeln in der Psychotherapie und am Ende verschiedene Konzepte zum evidenzbasierten Coaching vorgestellt, die breiter und stärker in allgemeinen psychologischen Forschungen verankert sind. Am Ende folgt ein Abschnitt über pseudowissenschaftliche Konzepte im Coaching und wie man sie erkennen kann.

Historisch gesehen, sind verschiedene Ansätze und Grundpositionen der Humanistischen Psychologie eine stimulierende Grundlage für Coaching. Sie entwickelte sich in den USA in den 1960er Jahren vor dem Hintergrund der Civil-Rights- und Selbsthilfe-Bewegung, sowie der Human Potential Bewegung. 1962 wurde in Kalifornien (USA), Big Sur, das Esalen Institut gegründet und fungierte als kreatives

Diskurszentrum, in dem humanistisch orientierte Wissenschaftler*innen, insbesondere Psycholog*innen und Anthropolog/innen, aber auch Naturwissenschaftler*innen und Literat/innen miteinander wetteiferten, innovative Konzepte zu entwickeln. Esalen war offen für unterschiedliche Wissenschaftsauffassungen in der außerordentlichen Vielfalt und Bandbreite von forschungsbasierter Theorien und Methoden bis hin zu spirituellen Konzepten. Wie Wildflower (2013) ausführt, haben verschiedene bis heute bekannte Pioniere zur Entwicklung der heutigen Coachingkonzepte beigetragen. Abraham Maslow mit seiner humanistische Motivationstheorie mit der Selbstverwirklichung als höchste Entwicklungsstufe, Carl Rogers mit seiner humanistischen Psychologie und klientenzentrierten Therapie und Beratung (siehe Studienbrief Kommunikation), Fritz Perls und seine Gestalttherapie, Virginia Satir mit der Familientherapie, Timothy Leary mit seinem Plädoyer für freien Zugang zu psychodelischen Drogen, der Anthropologe Gregory Bateson mit seiner Kommunikationstheorie, der Physiker Fritjov Capra mit einem ganzheitlich-systemischen Ansatz und Brückenschlag zum Taoismus und zur östlichen Mystik, Alexander Lowen mit seiner Bioenergetik, der Wiener Neurologe und Psychiater Viktor Frankl und seine existenzialistisch orientierten Psychotherapie als Suche nach dem Sinn des Lebens, Albert Ellis mit seiner kognitiv-behavioralen Verhaltenstherapie und Analyse irrationaler Überzeugungen, der Psychiater Eric Berne und seine Transaktionsanalyse (TA), der Informatiker und Psychologe Richard Bandler und der Linguist John Grinder, die zusammen das Konzept des Neurolinguistischen Programmierens (NLP) entwickelt haben oder Sir John Whitmore, der nach seinem Studium humanistischer Psychologen wie Maslow und Rogers sein international bekanntes GROW-Konzept des Coachings entwickelt hat (siehe unten).

Die folgende Übersicht liefert kurze einführende Darstellungen zu ausgewählten aktuellen Coachingkonzepten. Dabei werden auch kritische Aspekte thematisiert. Für vertiefende Lektüre wird auf Original- und Referenzliteratur verwiesen (Palmer & Whybrow, 2018; Wildflower, 2013).

5.1 Das GROW-Modell

Sir John Whitmore hat als britischer Tourenwagenfahrer in den 1960er Jahren viele Autorennen gewonnen. In seiner zweiten Karriere hat er Psychologie studiert und war dabei besonders von der humanistischen Psychologie Maslows und Rogers beeindruckt. Vor diesem Hintergrund hat er ein praxisbezogenes Coachingkonzept entwickelt, das heute weltweit bekannt ist. Sein zuerst 1992 erschienenes Standardwerk ‚Coaching for Performance‘ (Whitmore, 1992; 1996 in Deutsch) ist sehr eingängig zu lesen. GROW steht als Akronym für die Anfangsbuchstaben von Goal setting (kurz- und langfristige Ziele), Realisierbarkeit prüfen (Umsetzbarkeit in der aktuellen Situation), Optionen (Wahlmöglichkeiten und alternative Strategien) und Was muss getan werden, wann, durch wen und mit dem Willen es zu tun (oder

‚Wrap Up‘: Wo stehe ich und was ist als nächstes zu tun). Jede einzelne Coachingsitzung, aber auch der gesamte Coachingprozess soll dadurch in Phasen unterteilt und strukturiert werden.

Bei der Definition der Ziele im Coaching bildet er offensichtlich die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (2002) ab, wonach die Ziele herausfordernd sein sollen. Gleichzeitig fordert er, dass die Ziele anhand der SMART-Kriterien (vgl. Doran, 1981) definiert werden sollen. Bei Whitmore steht dieses Kürzel für Specific, Measurable, Agreed, Realistic und Time phased (a.a.O, S. 62).

Whitmores GROW-Modell liefert ein gutes Beispiel für ein Konzept, in dem praktisch anschaulich und anregend beschrieben wird, wie Coaching durchgeführt werden kann. Dazu kommt das einprägsame Akronym, das sicherlich zur Verbreitung beigetragen hat. Begriffe aus wissenschaftlichen Theorien und Methoden werden allerdings ohne Quellenangaben lediglich erwähnt und eklektisch nebeneinander gestellt, ohne sie genau zu rezipieren. Zum Beispiel werden die für das Konzept zentralen Kriterien zur Definition der Ziele auf einer Seite ohne Quellenangaben nebeneinander aufgelistet und dabei ohne Begründung umformuliert und ergänzt.

In den angloamerikanischen Ländern ist das GROW-Modell bis heute sehr verbreitet (Grant, 2011). In deutschsprachigen Ländern ist es ebenfalls sehr bekannt, aber insgesamt weniger häufig Grundlage. Nach einer europaweiten Erhebung (Passmore, Brown, Greif & Rauen, 2018) verwenden hier mit 68% die meisten Coaches lösungsfokussierte Methoden. Kognitiv-behaviorale Methoden und GROW geben dagegen nur 49% an. In Großbritannien kehren sich diese Prozentsätze mit 70% zu 40% um. Grant (2011) kritisierte das Modell und die Varianten, die inzwischen propagiert werden, weil es keine Untersuchungen gibt, welche die angenommenen Phasen bestätigen. Es handelt sich dabei um iterativ wiederholte Zyklen, wie sie im Coaching typisch sind. So folgt in der Regel auf jeden Versuch ein Ziel zu erreichen ein ‚Review‘ (Überprüfung) und eine Evaluation. Ein ‚RE-GROW-Modell‘ wäre nach Grant (2011) deshalb passender und kann mit psychologischen Theorien zur Selbstregulation bei der Zielverfolgung unterlegt werden (siehe dazu das Konzept zum zielorientierten Coaching unten).

5.2 Kognitiv-behaviorale Coachingkonzepte

Wie oben dargestellt, haben psychoanalytische oder psychodynamische Konzepte in der Supervision eine große Bedeutung. Coaching orientiert sich in den angloamerikanischen Ländern dagegen häufig an kognitiv-behavioralen Methoden der Psychologie, die sich auf Erkenntnisse psychologischer Lerntheorien und daraus abgeleitete Methoden der Verhaltensmodifikation stützen, die nicht nur in der Psychotherapie, sondern generell Gültigkeit z.B. für schulisches Lernen oder berufliches Lernen von Erwachsenen beanspruchen (Hautzinger, 2018). Beispiele sind

Verhaltensübungen zum Aufbau neuen Verhaltens oder Problemlösetrainings, zur Verbesserung der selbständigen Bewältigung zukünftiger Schwierigkeiten. Als Ausgangspunkt dient oft eine systematische Verhaltensanalyse, in der etwa nach S-O-R-K-C-Modell von Kanfer und Philipps (1970) die auslösende Situation oder Stimuli (S), die Organismusvariablen (O, auch Personmerkmale), Reaktionen (R, einschließlich Emotionen und Kognitionen), Kontingenzen (K, Beziehungen zwischen R und C), und Konsequenzen (C, Belohnungen und Bestrafungen) ermittelt werden, um Ansatzpunkte für Veränderungen zu finden.

Ein weiteres, im Coaching häufig herangezogenes kognitiv-behaviorales Konzept der Psychotherapie basieren ist das ABC-Modell von (Ellis, 1993). Es dient zur Analyse und Veränderung des Verhaltens sowie der beteiligten Kognitionen und Emotionen, insbesondere irrationaler Überzeugungen. Es beginnt mit einer Beschreibung der Ereignisse, die als aktivierend oder widrig wahrgenommen werden (A). Dazu werden die mit den Ereignissen verbundenen subjektiven Überzeugungen (Beliefs, B) sowie die emotionalen Konsequenzen (C) analysiert. Nach einer Disputation mit den Klient*innen können diese versuchen, ihre irrationalen Überzeugungen (D) zu identifizieren und bewusst zu verändern. Ellis erwartet, dass sich dadurch positive Modifikationen der emotionalen Folgen und Effekte (E) ergeben.

Kognitiv-behaviorale Coachingkonzepte orientieren sich oft nicht nur an einem einzelnen Modell. Sie verwenden verschiedene Methoden der Verhaltensmodifikation und nutzen aktuelle Weiterentwicklungen und Erkenntnissen der umfangreichen weltweiten Anwendung und Forschung in diesem Feld. Ein Beispiel für ein solches integratives Konzept im Coaching ist der Ansatz von Palmer, Szymanska und Whybrow (2008). Es stützt sich auf ein abgewandeltes Modell nach Ellis, Problemlösemethoden, imaginative Methoden sowie Stress- und Selbstmanagement-Methoden.

5.3 Lösungsorientierte Beratung

Das Konzept der lösungsfokussierten Beratung wurde von de Shazer als Methode der Kurztherapie entwickelt (de Shazer & Dolan, 2008), ist aber auch im Coaching anwendbar. Nach der bereits erwähnten europaweiten Erhebung (Passmore et al., 2018) verwenden in deutschsprachigen Ländern mit 68% die relativ meisten Coaches lösungsfokussierte Methoden. In Großbritannien sind dies mit 40% deutlich weniger. Dieses Coachingkonzept gehört zu den Methoden, die als eine Art Hilfe zur Selbsthilfe (siehe oben) Ratschläge der Coaches oder Wissensvermittlung vermeiden. Außerdem wird auf rückwärtsgewandte Problemanalysen (oder Verhaltensanalysen wie in kognitiv-behavioralen Methoden verzichtet, weil dadurch eine Art „Problemfixierung“ vermieden werden soll. Das heißt nicht, dass Themen der Vergangenheit nicht besprochen werden, sondern dass man nicht vorschnell in eine „Ursachen-Forschungs-Perspektive“ gerät, die zur Verfestigung der von den

Klientinnen sowieso eingenommenen Perspektive führen kann. Stattdessen soll hier eine Fokussierung der Klient*innen auf Lösungen oder besser auf neue Möglichkeiten, die wahrgenommen werden können, weil Klientinnen durch das Coaching aus ihrer Problemtrance herauskommen, erfolgen. Dazu dient z.B. die bekannte Wunderfrage:

„Stellen Sie sich vor, heute Nacht geschieht ein Wunder, und das Problem, über das wir gerade sprechen, ist gelöst. – Worin könnte, wenn Sie dann morgen früh aufwachen, die kleine Veränderung bestehen, sodass Sie sagen werden »Toll, es muss etwas passiert sein – das Problem ist weg!«“ (vereinfacht nach de Shazer & Dolan, 2008, S. 78).

Angenommen wird, dass die Klient*innen selbst über das erforderliche Lösungswissen verfügen und dass es durch die Wunderfrage wachgemacht werden kann. De Shazer und Dolan (2008) haben die allgemeine Wirksamkeit der Methode als psychotherapeutische Kurztherapie nachgewiesen.

Das Vorgehen ähnelt der bekannten Problemlösetechnik „Working backwards“, bei dem vom Zielzustand rückwärtsgehend die vorhergehenden Lösungsschritte gefunden werden sollen (Anthony, 1966). Durch diese Technik können Schwierigkeiten bei der Suche nach dem wichtigen „ersten Schritt“ zur Lösung überwunden werden. Indem man „das Pferd von hinten aufzäumt“, verringern sich Fixierungen durch eine schwierige Ausgangssituation. Damit sind die oft erreichten ‚Aha!-Effekte‘ und neuen Einsichten erklärbar (Greif & Riemenschneider-Greif, 2018; Müller & Greif, 2021, in print). Allerdings gehen de Shazer und Dolan (2008) nicht darauf ein, dass ihre Methode erfahrungsgemäß nicht von allen Personen angenommen wird und mühsam wird, wenn sie sich nicht auf die Methode einlassen mögen oder können. Wenn man die Methode bei mehreren Problemen mit demselben Klient*innen mehrmals wiederholt, wird man nicht immer wieder mit der Wunderfrage Überraschungseffekte erzielen, sondern besser mit der klassischen Problemlösetechnik arbeiten.

Bisher fehlen Untersuchungen zur Überprüfung der Grundannahmen der Methode. Wie Greif und Riemenschneider-Greif (2018) darlegen, widerspricht das strikte Verbot für die/den Coach, irgendwelche Anregungen zur Lösung zu geben, den bisher gut bestätigten Annahmen und Untersuchungsergebnissen der Gestaltpsychologie, wonach erforderliche Umstrukturierungen zur Lösung von Problemen in der Regel zumindest kleine Anregungen erfordern. Dies hat Wolfgang Köhler bereits vor über 100 Jahren und Norman Raymond Maier in seinen Experimenten in den 1930er Jahren entdeckt. In der Gestaltpsychologie wird es als Fixierung bezeichnet, wenn es einer Person nicht gelingt, von einer Betrachtungsweise oder Perspektive in eine andere zu wechseln. Eine „funktionale Fixierung“ bildet sich durch eine bestimmte gewohnheitsmäßige Verwendung oder Vorgehensweise heraus. Wenige Vorerfahrungen mit in die Irre führenden Lösungsversuchen kön-

nen die gedanklichen Lösungszugänge sehr nachhaltig stören. Es ist leichter, solche Fixierungen zu verstärken, wie durch viele Untersuchungen nachgewiesen wurde (Beeman & Kounios, 2015, S. 52 ff.). Dass wir nach den vorliegenden Erkenntnissen gleichzeitig davon ausgehen können, dass wir grundsätzlich über sehr viel mehr Lösungswissen verfügen, als wir selbst meinen, betonen Beeman und Kounios (2015) in ihrer Forschungsübersicht wiederholt. Deshalb ist es zielführend, im Coaching zuerst diese Wissensressourcen unserer Klient*innen (durch Working backwards oder andere Problemlösemethoden) zu aktivieren und zu explorieren. Aber eine kritische Frage ist, wie wir das Wissen aktivieren können, wenn der Zugang zu dieser Ressource durch Fixierungen blockiert ist. Oft erkennen Klienten/innen nicht, dass sie zur Problemlösung ihr Wissen oder andere vorhandene Ressourcen lediglich etwas ‚umstrukturieren‘ und anders verwenden müssen als bisher.

Einfache Fixierungen lassen sich mit reflexiven Fragen lösen. Die sogenannte ‚Kopfstandtechnik‘ ist ebenfalls geeignet. Dazu fragt man die Klient*innen, ob und wie das Problem weiter verschlimmert werden könnte. (Die gewünschte Lösung wird dadurch „auf den Kopf gestellt“). Den meisten fällt es danach leicht, konkrete negative Einflüsse zu nennen. Anschließend bittet man sie, diese Faktoren umzudrehen („auf die Füße zu stellen“), um auf diesem Weg Ansätze für Lösungsideen zu generieren.

Bei starken Fixierungen sind die Klienten/innen, bildlich ausgedrückt, in ihrer eigenen Gedankenwelt „eingesperrt“ (Beeman & Kounios, 2015, S. 53). Nach unseren Erfahrungen sind sie nicht mit Methoden wie der Wunderfrage oder Kreativitätstechniken auflösbar (Greif & Riemenschneider-Greif, 2018). Hier können die oben erwähnten Selbstreflexionen oder fördernde Disputationsmethoden verwendet werden, wie sie Ellis zur Auflösung irrationaler Überzeugungen einsetzt (Ellis, 1993).

Wie die Darlegungen zeigen, ist die Lösungsfokussierte Beratung nach de Shazer kein Konzept, das für alle Klient*innen und Probleme geeignet ist, sondern eine Methode, die Klient*innen zu eigenen Lösungen stimuliert, die über das erforderliche Lösungswissen verfügen und bei denen dieses nicht durch Fixierungen blockiert ist. Seine Grundannahme, die jegliche Hinweise der Coaches und Anregungen zur Lösungsfindung strikt verbietet, erscheint danach hier als fragwürdig.

5.4 Systemische Coachingkonzepte

‚Systemisches Coaching‘ gilt in deutschsprachigen Ländern als eine Art Markenzeichen und wird deshalb im Internet oft von Coaching-Weiterbildungen herausgestellt, während dies in den USA oder Großbritannien selten der Fall ist (Greif, 2014b). Eine kürzlich durchgeführte Recherche in den Selbstdarstellungen von Coaches auf der Internet-Datenbank von Rauen zur Suche von Coaches in

Deutschland, Österreich und der Schweiz zeigt, dass von insgesamt 1.001 Coaches 44% „systemisches Coaching“ in ihrem Profil angeben⁴. In seinem Beitrag mit dem provokanten Titel „Systemisch – was denn sonst!“ kritisiert Nowak (2017) die inflationäre Verwendung des Begriffs ‚systemisch‘ in der Beratung und im Coaching. Anhand verschiedener Konzepte verweist er darauf, dass systemische Prinzipien „immer schon integrale Bestandteile der meisten pädagogisch-psychologischen Beratungsverfahren gewesen sind und der Zusatz „systemisch“ somit vielfach überflüssig und irreführend ist“ (a.a.O., S. 477). In seiner Replik dazu erwidert Kriz (2018a) bei großer Sympathie zu Nowaks Wertschätzung klassischer Beratungskonzepte, dass jedoch „nicht alles systemisch“ ist und fordert eine genaue Rezeption der Erweiterungen der klassischen Ansätze durch Systemtheorien. Unermüdlich erklärt er die Entstehung und Bedeutung systemischer Konzepte in der Psychotherapie und im Coaching, aber auch die Unterschiede zwischen verschiedenen Systemtheorien (Kriz, 2016, 2018b).

Zwischen radikal-konstruktivistischen, sozial-konstruktivistischen und anderen Richtungen innerhalb der Systemtheorien gibt es ins Coachingfeld übertragene, unversöhnlich erscheinende Gegensätze in ihren Wissenschaftsauffassungen und eine kategorische Ablehnung der quantitativen Forschungsmethoden, die etwa in der psychologischen Forschung gebräuchlich sind und ausschließliche Bevorzugung qualitativer Methoden (Greif, 2011). Sehr grundsätzlichen inhaltlichen Theorien-Streit gibt es ferner darüber, ob soziale Systeme ‚offene Systeme‘ sind, die mit ihrer Umgebung interaktive Austauschprozesse haben (Bertalanffy, 1948; Katz & Kahn, 1966) oder ob sie als ‚operativ geschlossene Systeme‘ ohne direkten Umweltkontakt angesehen werden müssen (Luhmann, 1984). Wieder andere Systemtheorien analysieren Prozesse der menschlichen Wahrnehmung und Kommunikation ‚systemisch‘ und stützen sich auf klassische gestaltpsychologische Erkenntnisse. Systemtheoretische Ansätze basieren auf Annahmen der Synergetik über Prozesse, und nehmen an, dass sie sich in nicht-linearen Wechsel- und Rückwirkungen selbst organisieren. Ein Beispiel für ein integratives systemisches Coachingkonzept ist der personenzentrierte Ansatz von Jürgen Kriz (2016). Wenn es um konkrete Beispiele für systemische Interventionsmethoden im Coaching geht, kann auf ‚zirkuläres Fragen‘ verwiesen werden (siehe unten im Kapitel 6 bei Coachingmethoden) oder ‚reflexive Vorschläge‘ (siehe oben, Abschnitt 2.3).

Im Rahmen dieser einführenden Übersicht können nur ein paar Hinweise zu Systemtheorien und ihrer Bedeutung im Coaching gegeben werden (im Studienbrief „Wissenschaftstheorie“ oder bei Webers (2020) können diese komplexen Theorien genauer nachgelesen werden). Als Quintessenz kann danach aber bereits festgehalten werden, dass die Unterschiede zwischen verschiedenen ‚systemischen

⁴ <https://www.coach-datenbank.de/coach-suche.html>, Recherche am 15.7.2020.

Coachings‘ so gravierend sind, dass es *immer* erforderlich ist, genau anzugeben, welche Wissenschaftsauffassung und Systemtheorie jeweils gemeint ist und warum dieser Ansatz bevorzugt wird. Manche Coaches wären durch die Antwort auf diese Fragen allerdings vermutlich überfordert, weil sie ‚systemisch‘ eher alltags-sprachlich und vielleicht nur als Synonym für ‚ganzheitlich‘ verstehen und sich in Systemtheorien nicht auskennen. Praktisch gesehen ergibt es aber keinerlei Sinn, wenn man den extrem heterogen verwendeten und immer erklärungsbedürftigen Begriff ‚systemisches Coaching‘ als Markenzeichen zu nutzen versucht, wenn man nicht genau weiß, was man selbst damit meint. Es wäre aber erstrebenswert, in der praktischen Arbeit im Coaching systemische Methoden und ihre Wirkungen sorgfältig anzuwenden und genau beobachten, was geschieht und die jeweiligen Prozesse systematisch wissenschaftlich zu erforschen.

5.5 Evidenzbasierte Coachingkonzepte

Im Folgenden werden exemplarisch zwei evidenzbasierte Coachingkonzepte vorgestellt: (1) Das positiv-psychologische Coaching und (2) das zielorientierte Coaching nach Grant. In Kapitel 8 wird mein eigenes Konzept des ergebnisorientierten Coachings vorgestellt, das ebenfalls hier eingeordnet werden kann. Erstmals propagiert wurde evidenzbasiertes Coaching durch Antony Grant (2003) in seiner Keynote zur ersten Evidence-Based Coaching Konferenz in Sidney, Australien. Im Einführungskapitel zu ihrem „Evidence Based Coaching Handbook“ verweisen Stober und Grant (2006, S. 5 f.) auf Prinzipien der evidenzbasierten Medizin. Übertragen auf Coaching verstehen sie darunter eine Fundierung von Coaching durch breites empirisch-wissenschaftliches und theoretisches Wissen und „eine intelligente und gewissenhafte Anwendung des besten aktuellen Wissens verbunden mit praktischen Erfahrungen“ (freie Übersetzung). Die American Psychological Association hat Grundsätze zur evidenzbasierten Praxis in der klinischen Psychologie verabschiedet und definiert sie ähnlich als „the integration of the best available research with clinical expertise in the context of patient characteristics, culture, and preferences“ (APA, 2006, S. 273).

Anfänge zur Evidenzbasierung und Studien mit randomisierten Kontrollgruppen finden sich in der Medizin bereits im 18. Jahrhundert (Boylston, 2014). In der Psychologie hat William Stern (1903) die erste umfassende Programmatik zu einer angewandten Psychologie auf wissenschaftlicher Grundlage publiziert. Hugo Münsterberg (1912) hat die damals bereits vorhandenen, praktisch verwertbaren wissenschaftlichen Erkenntnisse in seinem bis heute stimulierenden Lehrbuch der Wirtschaftspsychologie zusammengetragen und stützt sich dabei auch auf anwendungsorientierte Studien in dem von ihm gegründeten ersten psychologischen Labor in den USA an der Harvard-Universität (Greif, 2007).

Als beste Methoden heben Stober und Grant (2006, S. 5 f.) Untersuchungen mit quantitativen Messungen zur Wirksamkeit der Interventionen hervor, die mit Kon-

trollgruppen und Zuordnungen der Personen per Zufall („randomized controlled trials“, RCTs) durchgeführt wurden und Zusammenfassungen der Ergebnisse möglichst vieler RCT-Untersuchungen in Form von Metaanalysen (siehe dazu unten). Wie unten bei Untersuchungen zur Wirksamkeit von Coaching ausgeführt wird, haben auch diese Untersuchungen Schwächen. Oft empfiehlt sich zur Konkretisierung und Absicherung der quantitativen Messskalen die gleichzeitige Erfassung qualitativer Beobachtungen. Längsschnittuntersuchungen, auch als Einzelfall, sind oft erforderlich, um die Coachingergebnisse realistisch einzuschätzen. Coachingpraktiker/innen können hierzu mit sorgfältig dokumentierten Coachingprozessen beitragen. Außerdem müssen nicht alle Theorien im Coachingfeld erneut reproduziert und nachgewiesen werden. Es ist legitim, empirisch gut bestätigte Annahmen und Theorien aus der interdisziplinären Forschung als Grundlagen für Coaching zu integrieren. Die unten wiedergegebenen Konzepte zum evidenzbasierten Coaching liefern exemplarisch Beispiele für solche Integrationen.

Mit den dargelegten Anmerkungen zum evidenzbasierten Coaching wird eine große Offenheit für unterschiedliche Forschungsmethoden und Theorien propagiert, einschließlich der von Nachbardisziplinen der Psychologie verwendeten, nach methodischen Standards durchgeführten qualitativen Methoden. Evidenzbasierte Praxis wird ausdrücklich nicht auf RCT-Studien eingeeengt.

Die allgemeine Definition von Evidenzbasierung als „gewissenhafte Anwendung des besten aktuellen wissenschaftlich fundierten Wissens verbunden mit praktischen Erfahrungen“ kann beibehalten werden, mit einer kleinen Ergänzung, die Stober und Grant durchaus auch gemeint hatten. Strikt bleibt dabei aber weiterhin die Abgrenzung von Interventionsmethoden und Theorien ohne wissenschaftliche Fundierung, die sich wissenschaftlicher Kritik und Überprüfung zu entziehen versuchen. Ironisch werden sie mitunter als „eminenzbasierte“ Methoden bezeichnet, weil die Wirksamkeit der Methoden und die Gültigkeit von einer bewunderten „Eminenz“ lediglich behauptet wird.

In der Geschichte der Medizin wurden Marktschreier, die Salben und andere oft wenig wirksame Heilmittel anpriesen, abwertend als ‚Quacksalber‘, bezeichnet. Ärztliche Eminenzen, die sich über andere Menschen mit vermeintlich unangreifbarem Wissen erheben, werden ‚Götter in Weiß‘ genannt. Im Coaching gibt es Scharlatane und ‚Gurus‘, die uns einreden wollen, dass sie mehr über Menschen und Coaching wissen, als alle anderen (insbesondere die ‚Theoretiker‘ aus der Wissenschaft). Nicht alles, was ‚Quacksalber‘ in der Behandlung in vergangenen Jahrhunderten verwendet haben, war unsinnig und unwirksam. Sogar ein Scharlatan kann Methoden nutzen, die Effekte haben. Im Coaching sind es keineswegs vor allem Wissenschaftler*innen, sondern oft Praktiker/innen, die mit Erfahrungen und Sensibilität neue wirksame Interventionsmethoden erfinden. Da allerdings die Anwendung von Coachingmethoden und -konzepten zur Unterstützung von Menschen bei ihren Zielen und Potenzialen dient, dürfen sie nicht fahrlässig eingesetzt werden. Praktiker/innen oder Wissenschaftler*innen müssen sich einer wissenschaftlichen und praktischen Überprüfung ihrer Wirkungen und Nebenwirkungen stellen, wie dies bei personenbezogenen Dienstleistungen und in der Wissenschaft üblich ist.

Positiv-psychologisches Coaching

Martin Seligman (2007), einer der Begründer der ‚Positiven Psychologie‘ (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) sieht Coaching als „Praxis auf der Suche nach einem evidenzbasiertem und theoretischem Rückgrat“ (a.a.O., S. 266, freie Übersetzung). Wie er meint, kann die Positive Psychologie Praxis mit funktionierenden Interventionen und Messungen liefern sowie eine Qualifizierung von Coaches. Seligman (2007) bezeichnet die Positive Psychologie als „neue Disziplin“. Man kann sie jedoch auch als ‚Programm‘ oder ‚Forschungsprogramm‘ bezeichnen, das alle Teilbereiche der Psychologie umfasst. Ihr Gegenstand die Messung und wissenschaftliche Erforschung der positiven psychischen Prozesse, insbesondere positiver Emotionen, wie Glücksgefühle sowie der Stärken und anderer positiver Entwicklungen, die „Wohlbefinden“ und ein „gutes Leben“ oder „aufblühende Entwicklung“ (engl. „flourishing“) ermöglichen und die wissenschaftliche Untersuchung wie sie entstehen und gefördert werden können (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Sie knüpft an die Humanistische Psychologie an und stellt als Besonderheit ihrer Programmatik einen Gegensatz zu defizitorientierten Ansätzen der Psychologie heraus. Psychologischen Methoden, die sich auf psychische Störungen und ihre Behandlung fokussieren, werden im Rahmen der Programmatik nicht akzeptiert. Eine Orientierung an Defiziten soll vermieden werden. Ähnlich wie beim Konzept der lösungsorientierten Beratung sollen Fixierungen auf Negatives vermieden werden.

Kauffman, Bonniwell und Silberman (2010) sehen ein Hauptziel des positiv-psychologischen Coachings darin, positive Emotionen zu fördern. Sie verweisen auf hunderte Untersuchungen, die zeigen, dass positive Affekte zu konkreten Ergebnisse wie höheren Löhnen, Kundenzufriedenheit, Kreativität oder physischer Gesundheit führen (Lyobomirsky, King & Diener, 2005). Als Beispiele für Interventionen zur Aktivierung positiver Emotionen erwähnen sie die Methode „Three good things“. Sie besteht darin, jeden Abend vor dem Schlafengehen drei gute Dinge aufzuschreiben, die am Tag gut gelaufen sind. Eine weitere Methode besteht darin, sich vorzustellen, dass in der Zukunft alles so läuft, wie sie es sich wünschen. MacKie (2014) hat ein Stärken-orientiertes Coaching-Konzept zur Verbesserung der transformationalen Führung eingesetzt und verwendet dabei zur Reflexion und vermehrten Nutzung von Stärken eine Liste von 60 Stärken des Online-Fragebogens *Realise2*. Weitere Methodenbeispiele finden sich im Reader von Green und Palmer (2019). Als Zukunftsperspektive halten es Green und Palmer (2019) für erforderlich, integrative theoretische Rahmenmodelle zu entwickeln, um eine Übersicht über die Techniken und Strategien zu erstellen, die im Coaching verwendet werden können und verweisen dazu auf das ‚*Integrative Cognitive-Behavioral Coaching* (ICBC)‘ (Dias, Palmer & Nardi, 2017).

Die Entwicklung von Methoden, die positive Emotionen oder Stärken empirisch nachgewiesen fördern, ist zweifellos eine ‚positive‘ Erweiterung des evidenzbasierten Methodenpools, auch für Coaching. Da die Positive Psychologie alle Teilgebiete und Forschungen der Psychologie umfasst, die sich mit der Förderung positiver Entwicklungen von Menschen und mit ihren Folgen beschäftigen, können außerordentlich vielfältige Einzelmethoden ins Coaching adaptiert werden. Die Positive Psychologie versucht dabei nicht, eine geschlossene gemeinsame Theorie zu formulieren, sondern versteht sich eher als theorienoffenes, aber immer evidenzbasiertes Forschungsprogramm. Die Ausrichtung der Programmatik auf positive Emotionen, Prozesse und Entwicklungen schränkt diese Offenheit allerdings gleichzeitig ein und lässt sich nach neueren Forschungsergebnissen kaum unverändert beibehalten. So hat Oettingen (2015) in ihren Forschungen zu ihrer ‚*Psychologie des Gelingens*‘ und ‚*Theorie der Phantasirealisierung*‘ herausgefunden, dass es zur Zielerreichung keineswegs förderlich ist, ausschließlich positive Gefühle und Fantasien über die Folgen nach der Erreichung des Ziels zu stimulieren. Wirksamer ist es, neben der Imagination positiver Ergebnisse und Gefühle zusätzlich darüber zu reflektieren, welche (oft mit negativen Emotionen besetzten) inneren und äußeren Hindernisse dem Ziel entgegenstehen und wie man sie überwinden kann. Schwelgen in positiven Phantasien führt nach ihren Erkenntnissen nur zu einer schwachen Zielverbindlichkeit und aktiviert wenig Energie für die Zielerreichung bei Schwierigkeiten. Wer sich allzu optimistische Ziele setzt, dann aber vor unerwarteten Hindernissen steht, gibt demnach möglicherweise vorschnell auf.

Wenn Klient*innen im Coaching ausführlich über ihre negativen Emotionen und Erfahrungen mit wichtigen kritischen Lebensereignissen wie Trennungen, Krankheit, berufliche Misserfolge oder Konflikte berichten wollen oder auch nur über ihre aktuelle negativ erlebte andauernde Stresssituation in ihrer Arbeit, wäre es für die Klient*innen kaum nachvollziehbar, wenn ihr Coach nicht verständnisvoll und intensiv darauf eingeht. Es ist dabei allerdings im Coachinggespräch durchaus immer möglich, ein kreisendes Aktualisieren und Vertiefen der negativen Emotionen und Gedanken der Klient*innen beim Anhören solcher Schilderungen an geeigneten Stellen zu unterbrechen und respektvoll nachzufragen, wie sie es schaffen konnten, diese schwierige Situation zu bewältigen und damit verhindert haben, dass die Situation noch schlimmer wurde. Damit kann ich sofort ihre Aufmerksamkeit gewinnen und sie langsam zu positiveren Bewertungen und Empfindungen anregen sowie Selbstwirksamkeitsüberzeugungen und Ressourcen aktivieren (siehe die Erfolgsfaktoren unten in Abschnitt 7.3). Als Coach und Zuhörer bin ich bei solchen Schilderungen gewissermaßen ‚auf der Lauer‘ nach offenkundigen und verborgenen Ressourcen (eigene Potenziale und Unterstützung im sozialen Umfeld), die den Klient*innen bisher nicht bewusst waren. Nach diesen praktischen Erfahrungen wäre es nicht angemessen und nicht erforderlich, die Schilderung negativer Gefühle und Situationen durch die Klient*innen zu vermeiden oder davon

abzulenken. Angemessener ist es, ressourcenaktivierend vorzugehen. Green und Palmer (2019) verweisen auf die Entwicklung von Ansätzen zu einer ‚*second wave*‘ oder Positiven Psychologie 2.0 (Lomas & Ivtzan, 2016), die neben den positiven auch die negativen Erfahrungen der Menschen berücksichtigt. Negative Emotionen wie Angst und Pessimismus sind danach nicht per se schädlich, sondern können in einer dialektischen Weise zur „aufblühenden Entwicklung“ von Menschen erforderlich sein.

Neben dem übergreifenden Programm der Positiven Psychologie gibt es evidenzbasierte Coachingkonzepte, die sich auf empirisch fundierte Modelle oder Theorien mit ihren Begriffsdefinitionen und Annahmen stützen und auf Coaching übertragen wurden.

Tony Grants zielorientiertes Coaching

Das Konzept zum zielorientierten Coaching von Antony (Tony) Grant (2018) stützt sich im Kern auf die kognitionspsychologische Theorie der Selbstregulation von Carver und Scheier (1998) und überträgt sie auf Coachingprozesse. Danach beginnen Selbstregulationsprozesse wie im Zyklus in Abb. 1 mit einem Thema, aus dem ein Ziel abgeleitet werden kann.

Um das Ziel zu erreichen, ist ein Handlungsplan erforderlich, der anschließend in Handlungen umgesetzt werden muss. Die Durchführung der Umsetzungen wird von der handelnden Person beobachtet. (Dies wird auch als ‚Self-Monitoring‘ oder Selbstreflexion bezeichnet.) Die beobachtete Durchführung wird anschließend von der handelnden Person nach einem Richtwert oder Standard bewertet. Falls die Zielerreichung nach der Durchführung dabei als „Erfolg“ bewertet wurde, endet der Prozess. In manchen Fällen ist es jedoch erforderlich, die erfolgreichen Handlungen zu wiederholen (z.B. um den Erfolg langfristig zu sichern). Falls sich kein Erfolg einstellt, kann das, was nicht funktioniert hat verbessert werden und der gesamte Zyklus beginnt von vorn (mit einem veränderten Thema, Ziel oder Handlungsplan).

Unter einem ‚Ziel‘ versteht Grant in Anlehnung an Austin und Vancouver (1996, S. 388, freie Übersetzung) „innere Repräsentationen erwünschter Zustände oder Ergebnisse“. Wie Erkenntnisse der Forschung zeigen, sind Unterscheidungen zwischen verschiedenen Facetten und Arten von Zielen wichtig, weil sie sich auf das Verhalten der Klient*innen auswirken. Beispiele sind kurzfristige und langfristige Ziele, positive Ziele und Vermeidungsziele, selbstkongruente und inkongruente Ziele, Leistungs- und Lernziele. Grant empfiehlt, diese Unterscheidungen im Coaching zu nutzen, um dadurch eine größere Wirksamkeit zu erzielen. Die Unterscheidungen führt er in einem komplexen integrativen Modell zielorientierten Coachings zusammen (Grant, 2018). Ausgangspunkt ist dabei der wahrgenom-

mene Coachingbedarf und der Zielauswahlprozess. Endpunkt ist die Zielerreichung. Wichtige Merkmale auf der Seite der Klient*innen sind der soziale und organisationale Kontext, sowie als Moderatoren zu Beginn des Zielauswahlprozesses Merkmale wie Veränderungsbereitschaft, Resilienz und Achtsamkeit. Bei der Zielwahl und Planung sind dagegen die oben erwähnten Merkmale der Ziele zu berücksichtigen. Der oben wiedergegebene Selbstregulationszyklus wird nach der Zielwahl und Planung gestartet.

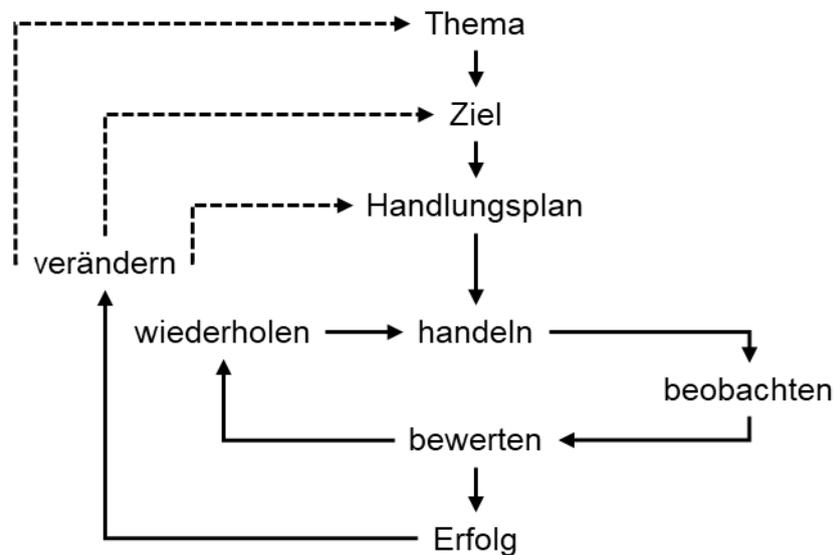


Abb. 1: Zyklus der zielorientierten Selbstregulation (vereinfacht nach Grant, 2018)

Das Konzept von Grant kann als Prototyp eines wissenschaftlich fundierten bzw. evidenzbasierten Konzepts gelten. Das Zyklusmodell wird mit Zieltheorien sowie präzise definierten Unterscheidungen und für Coaching adaptierten Begriffen verbunden. Die Annahmen werden durch allgemeine psychologische Forschungen sowie Untersuchungen im Coachingfeld überprüft (einige davon wie oben gefordert mit RCTs).

In der deutschsprachigen Psychologie ist das Selbstregulationsmodell von Carver und Scheier (1998), das Grant zugrunde legt, wenig rezipiert worden, vielleicht, weil hier die genauer ausgearbeitete Handlungsregulationstheorie von Winfried Hacker (2014) mit ihrer Erforschung und Unterscheidung verschiedenerer Regulationsebenen (intellektuelle, perzeptiv-begriffliche und sensumotorische Ebene) eine große Bedeutung erlangt hat. Eine gemeinsame Grundannahme der erwähnten Modelle ist, dass psychische Regulationsprozesse durch (bewusste) Ziele aktiviert und durch Feedback-Rückkopplung verändert oder aufrechterhalten werden.

In der komplexen neuropsychologischen Handlungstheorie von Julius Kuhl bilden dagegen die in der Situation aktivierten Affekte den Ausgangspunkt. Je nachdem, ob der Affekt positiv oder negativ ist, werden unterschiedliche psychische Regulationssysteme aktiviert, wie experimentelle Untersuchungen belegen (Kuhl, 2001). Übertragen auf die Förderung der Selbststeuerungskompetenzen im Coaching bedeutet dies, dass es darauf ankommt, dass die Klient*innen ihre emotionale und kognitive Erstreaktion auf kritische Situationen erkennen und gegenzuregulieren lernen (Engel & Kuhl, 2018). Wichtig sind dabei für die Intentionsbildung in der Regel (a.a.O., S. 38) eine *Selbstmotivierung* (auch „Unangenehmem etwas Positives abgewinnen können“) und *Selbstberuhigung* („negativen Affekt selbstgesteuert herab zu regulieren“ und neue Handlungsalternativen zu entwickeln).

Wie die beiden alternativen Theorien der Selbstregulation zeigen, ist die Erforschung und Weiterentwicklung psychischer Selbstregulationsprozesse ein außerordentlich komplexes Feld. Es lohnt sich, aktuelle Erkenntnisse der Grundlagenforschung zu verfolgen und im Coachingfeld für genauere Annahmen und Forschungen heranzuziehen (siehe unten im Kapitel 9 zum Ergebnisorientierten Coaching).

Perspektiven

Evidenzbasiertes Coaching ist ein Programm, das aus wissenschaftlicher Sicht Zukunft hat. Wenn wir allerdings das Programm des Positiv Psychologischen Coachings kritisch betrachten, hat es sich letztlich durch eine Festlegung ausschließlich auf unmittelbar positive Aspekte selber so einseitig ausgerichtet, dass dies nicht aufrechterhalten werden konnte. Die konsequente Fortführung als Positive Psychologie 2.0, welche nun die Bedeutung negativer Emotionen und vielleicht nicht sofort positiv wirkender, aber langfristig wirksamer positiver Interventionen für eine langfristige Entwicklung von Menschen anerkennt, stellt die eigenen Kernaussagen in Frage. Die Idee der Positiv Psychologischen Psychologie, alle Erkenntnisse und Methoden aufzugreifen, die direkte positive Wirkungen haben und das Glück von Menschen fördern, ohne dabei genauer auf möglicherweise widersprüchliche oder heterogene, untereinander nicht vergleichbare theoretische Grundlagen der einzelnen Interventionen zu achten, ist zudem wissenschaftstheoretisch als ‚naiver Eklektizismus‘ einzuordnen.

Ein theorieloses eklektisches Aufzählen verschiedener evidenzbasierter Methoden führt besonders bei ähnlichen Methoden zur Frage, nach welchen Kriterien entschieden werden soll, welche bevorzugt werden soll. So kann man zum Beispiel fragen, mit welchem der zahlreichen vorhandenen Instrumente die Stärken der Klient*innen analysiert werden sollen. Sie unterscheiden sich in den Listen der Stärken, stützen sich allerdings so gut wie nicht auf wissenschaftliche Theorien. Welches Instrument soll man nun zum Identifizieren der Stärken verwenden? Soll der ursprünglich in einer Gallup-Studie entwickelte Online-Test Strength finder (Rath, 2014) verwendet oder der Fragebogen Values in Action (VIA) bevorzugt werden mit seiner Liste von 22 „Charakterstärken“ (Peterson, Stephens, Park, Lee & Seligman, 2010) oder der oben erwähnten Online-Fragebogen Realise2 (Linley, A. & Dovey, 2012), weil er ‚Leistungsstärken‘ (performance

strength) erfasst und, wie MacKie (2014, S. 121 f., freie Übersetzung) meint, „eine breitere Sicht“ ermöglicht, indem er sowohl genutzte, als auch bisher ungenutzte Stärken erfragt. Die bekannte Positive Psychologin Boniwell (2015) empfiehlt als interaktive Methode die von ihr publizierten 50 ‚Strength Cards‘. Das sind Bildkarten mit Überschriften zur Bezeichnung der jeweiligen Stärke, wie ‚Motivation‘, ‚Creativity‘, ‚Action‘, ‚Leadership‘, ‚Communication‘ und ‚Harmony‘ sowie kurzen Beschreibungen auf der Rückseite. Die Befragten sollen die Karten auswählen, die zu ihnen passen oder die sie künftig aktivieren wollen. In Deutschland werden als Variante 24 ‚Stärken-Karten der Positiven Psychologie‘ vertrieben (Härtl-Kasulke & Kasulke, 2018). Durch eine Google Suche kann man weitere Stärken-Karten finden.

In ihrem abschließenden Kapitel über die Zukunft des Positiv Psychologischen Coachings verweisen Green und Palmer (2019, S. 119 ff.) auf das PERMA-Modell von Seligman (2011), in dem er die Aktivitäten aufführt, die nach seinen Erkenntnissen das Wohlbefinden steigern (das Acronym steht für Pleasure, Engagement, Relationship, Meaning und Accomplishment). Sie verweisen auf ein eigenes, früheres RAW-Modell mit Resilience, Achievement und Wellbeing als Kernkompetenzen (Green & Palmer, 2019, S. 11 ff.). Sie sollen im Coaching wiederholt reflektiert und aktiviert werden. In einem integrativen kognitiv-behavioralen Coaching Modell (ICBC) werden schließlich noch weitere Modelle mit ihren Merkmalen und Interventionsmethoden aufgenommen (vgl. Green & Palmer, 2019, S. 119 ff.). Es dient dazu, die verschiedenen Arten der Interventionen und wichtigen Merkmale im Coachingprozess systematisch einzuordnen. Das Modell stellt dabei den Fokus auf die Coaching-Beziehung und die Verwendung von angeleiteten exploratorischen und imaginativen Methoden in den Mittelpunkt. Da das integrative Modell Annahmen darüber enthält, welche Merkmale und Methoden im Coaching besonders wichtig sind, kann man es als ein Rahmenmodell ansehen, das eine Art Vorstufe zur Entwicklung einer Coachingtheorie darstellt. Erforderlich wäre für eine Weiterentwicklung allerdings, die Merkmale und Interventionen nicht nur aufzuführen und Prozessen zuzuordnen, sondern die wichtigen Bezüge durch genau formulierte Annahmen zu erklären.

Grants evidenzbasiertes Konzept richtet sich an einem allgemeinen psychologischen Grundlagenmodell zur Selbstregulation menschlichen Verhaltens und Forschungserkenntnissen über verschiedenartige Interventionen bei unterschiedlichen Arten von Zielen aus. Es ist bemerkenswert, wie differenziert seine daraus abgeleiteten praktischen Folgerungen ausfallen. Für mich ist und bleibt er auch nach seinem viel zu frühen Tod Anfang 2020 der beste internationale Frontman des evidenzbasierten Coachings und Vorbild für eine Orientierung der Coaching-Profession an Grundlagentheorien der Psychologie. Er war für Erkenntnisse der Positiven Psychologie offen und hat daraus passende Erkenntnisse aufgenommen.

5.6 Narratives Coaching

Im Coaching geht es keineswegs immer nur um Ziele und wie sie erreicht werden können. Im *Narrativen Coaching* geht es vor allem um das Selbstkonzept oder die Identität der Klient*innen oder die Klärung von Sinnfragen. Eine Grundlage ist die Narrative Therapie von White und Epston (1990). Sie gehen davon aus, dass sich die individuelle Identität durch die Geschichten formt, die das Individuum im vertrauten Kreis immer wieder über sich aus dem eigenen Lebenslauf erzählt. Psychologisch besonders wichtig sind dabei Misserfolgserlebnisse, die mit starker emotionaler Beteiligung erzählt werden. Diese Narrative werden durch Fragen analysiert und 'dekonstruiert'. Dabei werden besonders die externen Einflüsse fokussiert. Durch diese ‚*Externalisierung*‘ der Erzählung wird eine distanzierte Analyse möglicher Einflüsse gefördert. Das Narrativ über die Problemsituation wird dadurch ‚reicher‘. Misserfolgserlebnisse werden nicht mehr nur auf eigenes Versagen zurückgeführt, sondern auch auf andere Einflüsse und damit ‚unauthorisiert‘. Die Klient*innen können die Geschichte als wichtige Lebenserfahrung sehen und darin einen tieferen Sinn entdecken. Drake (2010) hat das Therapiekonzept ins Coaching übertragen.

Beim Narrativen Coaching ist es wichtig, die implizit nicht-sprachlich vermittelte Geschichte von der Handlung abzutrennen (‚Emplotment‘) und das zu beachten und zur Sprache zu bringen, was weggelassen oder nicht gesagt wurde. Wenn z.B. ein Klient mit gesenktem Kopf ‚herumdruckst‘ und nicht ausspricht, dass er ein Erlebnis als Misserfolg ansieht, spricht der Coach das vermutlich vermiedene Wort „Misserfolg“ gelassen und wertschätzend aus. Er geht davon aus, dass argumentative Diskurse zwischen Coach und Klient*in über die Erzählungen einen großen Einfluss auf die Identitätsentwicklung haben. Reichere Narrative und Umerzählungen sind möglich und öffnen Räume für neue Erkenntnisse zu den ‚alten Geschichten‘ und eine Neuausrichtung der Identität.

Stelter (2014, 2018) gestaltet sein Narratives Coaching als sehr freies, gewissermaßen philosophisches Gespräch über Sinnfragen. In Anlehnung an den Existenzialphilosophen Kierkegaard betont er, dass ein Mensch niemals mit sich selbst fertig ist. Die ständige Suche nach Sinn wird durch Fragen zur Bedeutung von Themen und Begriffen angeregt, die für die Klient*innen wichtig sind (z.B. „Was bedeutet für mich ‚Freiheit?‘“) und erfolgt durch Selbstreflexionen, in denen man sich von sich selbst distanziert und wieder zu sich selbst zurückkehrt. Stelter verweist dabei auf den Psychiater Victor E. Frankl, der den Willen zur Suche nach Sinn in den Mittelpunkt seiner Logotherapie gestellt hat (Frankl, 1972). Danach ist der Mensch in seiner Entwicklung nicht festgelegt. Indem er sich bewusst wird, dass er „immer-auch-anders-werden-kann“, fragt der Mensch nach dem Sinn von Fakten und nach dem Sinn des eigenen Seins.

Ob die Erzählungen der Klient*innen über ihre wichtigen Erlebnisse durch die Frageweise im Narrativen Coaching ‚reichhaltiger‘ werden und ob damit auch die Identitätsentwicklung und Beantwortung von Sinnfragen gefördert wird, ist meines Wissens bisher nicht mit wissenschaftlichen Untersuchungsmethoden untersucht worden. Möglich erschiene dies durchaus mit qualitativen Analysen von Aufzeichnungen der Narrative zu Beginn und am Ende des Coachings sowie Interviews und Fragebögen zur Erfassung der Selbstkonzepte und Identität sowie Fragen dazu, wie die Klient*innen vorher und nachher Fragen zu ihrer Sinnkonstruktion beantworten. Solange, wie diese und andere angenommene Bedeutungen des Narrativen Coachings nur kasuistisch mit Fallgeschichten gestützt werden, ist das interessante Konzept wissenschaftlich angreifbar. Stelter könnte in der zukünftigen Forschung die von ihm favorisierten qualitativen Methoden der Phänomenologie und des Sozialkonstruktivismus heranziehen (Stelter, 2014).

5.7 Pseudowissenschaftliche Konzepte und Scharlatane

‚Coach‘ darf sich ohne jede Regelung jede*r nennen und sich dabei auf eigene Erfahrungen oder Theorien berufen. Jede*r darf auch eine Coaching-Weiterbildung mit anbieten, ohne dass jemand ihre Qualität überprüft. Das sind günstige Voraussetzungen für pseudowissenschaftliche Konzepte, die für Laien auf den ersten Blick so aussehen, als wären sie wissenschaftlich fundiert. Erst bei genauer Prüfung kann man herausfinden, dass dies keineswegs zutrifft. Aber woran kann man erkennen, dass es sich um ein pseudowissenschaftliches Coachingkonzept oder sogar Scharlatanerie handelt?

Woran erkennt man pseudowissenschaftliche Theorien und Konzepte?

Hansson (2013) hat die Merkmale einer Pseudowissenschaft richtungsübergreifend definiert. Im Unterschied zur Wissenschaft lassen sich pseudowissenschaftliche Aussagen daran erkennen, dass sie sich auf ähnliche große Gebiete beziehen, wie wissenschaftliche Theorien. Sie sind unzuverlässig und spiegeln lediglich vor, dass ihre Aussagen zuverlässig sind (Hansson 2013, S. 70 f.). Diese Merkmale sind durchaus kennzeichnend. Um aber einschätzen zu können, ob es vergleichbare wissenschaftliche Gebiete gibt und wie die Zuverlässigkeit von Aussagen einzuschätzen ist, wäre aber besonderes Fachwissen erforderlich. Macho (2016, S. 186 f.) meint, dass man eine Pseudowissenschaft an den beiden folgenden Kriterien erkennen kann:

1. „Pseudowissenschaften lehnen anerkannte Methoden und Prüfstandards ab. Es wird versucht, den Wert dieser Methoden herabzumindern oder schlechtere Methoden als gleich gut zu klassifizieren.“
2. „Pseudowissenschaftliche Theorien zeichnen sich durch eine Ontologie aus, welche jener der gängigen Wissenschaften widerspricht. Hierunter fallen: zweifelhafte Entitäten (wie Lebensenergie oder energetische Felder

und Regionen des Körpers) und mysteriöse Wirkmechanismen (wie die Übertragung der Wirkung von Stoffen durch Wasser, das mit diesen Stoffen einmal in Berührung gekommen ist – auch wenn die Substanz nicht mehr nachweisbar ist).“

Die Ablehnung anerkannter Prüfverfahren und Abschwächung strenger Evaluationskriterien führt dazu (Macho, 2016, S. 192), dass „der Öffentlichkeit Sand in die Augen gestreut (wird), indem man unzureichende Prüfmethoden als gleichwertig mit den anerkannten Verfahren hinstellt. In der Folge werden nicht nur die Konsumenten geschädigt, indem man ihnen unwirksame Therapien teuer verkauft, sondern die Fortschritte von Medizin und Psychologie werden insgesamt gefährdet.“ Typisch ist eine kritiklose Übernahme der Behauptungen durch ihre Anhänger/innen. Die Protagonisten werden dabei von den Anhänger*innen wie Gurus verehrt. Als Wortspiel werden diese Konzepte deshalb als „*Eminenz basiert*“ im Unterschied zu „*Evidenz basiert*“ bezeichnet.

Die Kriterien von Macho nennen wichtige negative Folgen der Anwendung pseudowissenschaftlicher Interventionsmethoden. Ohne den Rat von Wissenschaftler*innen, die wissen, wie man festzustellen kann, ob die Evaluationsmethoden zuverlässig sind und welche Ontologie fragwürdig erscheint, sind sie jedoch von Laien kaum verwendbar. Vor dem Hintergrund der Kriterien von Hansson und Macho habe ich versucht Kriterien zu formulieren, die auch von Laien weitgehend selbständig verwendet können. Nach diesen folgenden Kriterien würden sowohl Konzepte und Theorien als auch Interventionsmethoden als pseudowissenschaftlich gelten, wenn sie die folgenden Kriterien erfüllen:

1. Interventionsmethoden werden empfohlen, von denen behauptet wird, dass sie außergewöhnlich starke Wirkungen haben. Diese Behauptungen werden aber nur anekdotisch durch Hinweise auf Einzelfälle oder "Erfahrungen" untermauert.
2. Bestätigungen der Annahmen und der Wirkungen der Interventionsmethoden durch wissenschaftliche Evaluationsmethoden fehlen und negative Forschungsergebnisse werden verschwiegen.
3. Wissenschaftliche Evaluationsmethoden werden kategorisch abgelehnt.
4. Wissenschaftliche Zitate werden unpräzise oder verzerrend wiedergegeben.

Mit Berichten über außergewöhnlich starke Wirkungen können Zuhörer beeindruckt werden, die sich wünschen, selber solche außergewöhnlichen Ergebnisse erreichen zu können. Hier wäre zu prüfen, ob diese Effekte zwar behauptet werden, aber lediglich durch anekdotischer Beschreibungen einzelner Fallbeispiele und nicht durch wissenschaftliche Evaluationsstudien belegt werden. Wenn die Protagonisten der Methoden unverdrossen auf Fallstudien mit unglaublich guten Ergebnissen hinweisen und lediglich auf irgendwelche „Erfahrungen“, die nicht systematisch schriftlich und fachlich nachvollziehbar dokumentiert wurden, sollte das misstrauisch machen.

Das zweite Merkmal eines pseudowissenschaftlichen Konzepts ist das Fehlen einer wissenschaftlichen Verankerung der Annahmen und von Nachweisen der Wirksamkeit der Methoden durch möglichst viele unabhängige Untersuchungen. Dieses Fehlen ist meiner Ansicht nach das wichtigste Merkmal der Pseudowissenschaft. Wenn es sich allerdings um neue, erst seit kurzem bestehende Theorien oder Methoden handelt, ist zu berücksichtigen, dass sie anfangs oft nur auf ersten unsystematischen Beobachtungen von Einzelfällen und Einzelstudien beruhen. Das ist in Ordnung. Allerdings sollten die Autoren fehlende Bestätigung durch Forschung offen und selbstkritisch ansprechen. Sie sollten von Anfang an damit beginnen, ihre Annahmen über Zusammenhänge und Ergebnisse sorgfältig zu formulieren und geeignete wissenschaftliche Analyseinstrumente nennen, die zur Evaluation geeignet erscheinen (siehe Kapitel 8 zu Evaluationsmethoden). Besonders problematisch sind pseudowissenschaftliche Theorien und Methoden, die mehrere Jahrzehnte alt sind und kaum ernstzunehmende bestätigende wissenschaftliche Wirksamkeitsstudien mit systematischen qualitativen oder quantitativen Methoden vorweisen können.

Außerordentlich problematisch erscheint, wenn negative Forschungsergebnisse zur Wirksamkeit verschwiegen werden, wie beim zweiten Merkmal ergänzend erwähnt wird. Ein bewusstes Verschweigen von durch wissenschaftliche Veröffentlichungen bekannter negativer Effekte oder Nebenwirkungen kann sogar als betrügerisch bezeichnet werden. Scharlatane kann man unter anderem daran erkennen, dass sie schamlos phantastische Effekte versprechen, aber nicht liefern und negative Effekte in betrügerischer Weise verschleiern. Sie müssen daher eine unabhängige wissenschaftliche Überprüfung fürchten.

Scharlatane und Pseudowissenschaftler*innen lehnen wissenschaftliche Evaluationsmethoden oft ab. Dies ist für sie ein einfacher Ausweg, um sich gegen alle möglichen wissenschaftlichen Prüfungsergebnisse von vornherein abzugrenzen. Alle Wissenschaftler*innen, die negative Forschungsergebnisse gefunden haben, werden beschuldigt, dass ihre Ergebnisse durch Vorurteile gegen die Konzepte und Methoden verfälscht wurden. Seltsam widersprüchlich erscheint es dabei, wenn trotzdem der Anspruch der Wissenschaftlichkeit erhoben wird. Um zu erkennen, ob es sich nur um Schutzbehauptungen handelt, sollte man die Vertreter/innen einfach fragen, welche wissenschaftlichen Evaluationsmethoden er oder sie akzeptiert und warum sie besser sind als die vorhandenen Studien.

Das vierte Merkmal beschreibt, wie sich Pseudowissenschaften einen wissenschaftlichen Anstrich geben. Typisch ist, dass sie bekannte Wissenschaftler*innen als Grundlage oder "Beweis" für die Gültigkeit ihrer Theorie oder die Wirksamkeit ihrer Methoden zitieren. Heute werden z.B. oft populäre, aus den Medien bekannte

Neurowissenschaftler zitiert. Wenn man dann allerdings die zitierte Literatur im Original liest und vergleicht, was daraus gemacht wurde, kann man erkennen, ob die Wiedergabe ungenau, geschönt oder sogar vollkommen falsch ist, um sie im Sinne der eigenen Behauptung passend zu machen.

Wer mit dem Thema nicht vertraut ist, kann durch geschönte Zitate leicht geblendet und beeindruckt werden. Um ungenaue oder verzerrende wissenschaftliche Zitate nachzuweisen, sind Expertenwissen und Recherchen in der zitierten Literatur erforderlich. Oft kann eine kurze Internetrecherche (z.B. in Google Scholar mit dem Stichwort "NLP-Pseudowissenschaft") helfen.

Neuro-Linguistisches Programmieren als Pseudowissenschaft

Das *Neuro-Linguistische Programmieren* (NLP) ist eine Theorie, die mit ihren Prinzipien und Interventionsmethoden in der Coaching-Weiterbildung und unter Coaches sehr verbreitet ist (Greif, 2014b). Ursprünglich wurde sie von ihren Entwicklern Bandler und Grinder (2014) als Kurzzeit-Psychotherapie konzipiert. Sie bündeln dabei Methoden vieler Psychotherapeut*innen (siehe Studienbrief Kommunikation). Mit der Bezeichnung ihrer Theorie verweisen sie auf Prozesse im Gehirn (‚Neuro‘) und sprachliche Kommunikation (‚Linguistisch‘) sowie auf ein ‚Programmieren‘ der Klient*innen. Wesentlich für NLP (Linder-Pelz, 2010, S. 19), ist dabei ein sehr weit verstandenes „Modelling“, verstanden als ein Herausformen erfolgreicher neuer Denk- und Verhaltens- und Sprachmuster sowie der Wahrnehmungen, Emotionen, Überzeugungen und Annahmen. Bandler und Grinder erwähnen Grundlagentheorien der konstruktivistischen Systemtheorie, Linguistik, Lernpsychologie, kybernetischen Psychologie und Psychotherapie. Sie entlehnen und verändern dabei die Begriffe und Annahmen von erfolgreichen Therapeut*innen wie Fritz Perls oder Virginia Satir. Sie konzipieren danach ein so genanntes „Meta-Modell“ zur Analyse der Oberflächen- und Tiefenstruktur menschlicher Kommunikation (später beziehen sie die hypnotherapeutischen Methoden von Milton Erickson ein). Auf den ersten Blick erscheint das Programm beeindruckend. Warum aber wird NLP von Wissenschaftler*innen als Pseudowissenschaft angesehen (Kanning, 2014) und bei WIKIPEDIA⁵ als Pseudowissenschaft kritisiert. Zwar ist Wikipedia keine unangreifbare fachliche Informationsquelle⁶, aber bei unzutreffenden Aussagen könnten NLP-Anhänger Korrekturen fordern. Es ist bemerkenswert,

⁵ https://de.wikipedia.org/wiki/Neuro-Linguistisches_Programmieren (letzter Zugriff 16.3.2020).

⁶ 2008 hat WIKIPEDIA ein Sichtungssystem und Verfahren eingeführt, mit dem fehlerhafte Informationen korrigiert werden können. Zur Kritik an WIKIPEDIA siehe https://de.wikipedia.org/wiki/Kritik_an_Wikipedia (letzter Zugriff 16.3.2020).

dass die seit langem veröffentlichte NLP-Kritik bei WIKIPEDIA bisher nicht korrigiert werden musste. Man muss kein ausgesprochener Fachexperte sein, um nach den drei oben aufgeführten Kriterien zu erkennen, dass NLP kritisch zu hinterfragen ist (Greif, 2018d):

(1) *Behauptete außergewöhnliche Wirkungen*

Im Vorwort der klassischen Einführung zur Ausbildung (Bandler & Grinder, 2014, S. 10 ff.) behauptet der Autor John O. Stevens, dass durch NLP-Prinzipien „tiefe und dauerhafte Veränderungen schnell und leicht herbeigeführt werden“ und zählt die folgenden Beispiele auf.

In „weniger als einer Stunde“:

„Heilen von Phobien und anderen unangenehmen Gefühlsreaktionen“ oder Überwindung von „Lernstörungen“ (z.B. Probleme mit der Rechtschreibung und beim Lesen) von Kindern und Erwachsenen.

„Innerhalb weniger Behandlungssitzungen“:

„äußerst unerwünschter Gewohnheiten beseitigen“ (Rauchen, Alkoholkonsum, übermäßiges Essen, Schlaflosigkeit etc.), „Verändern der Interaktionen von Paaren, Familien und Organisationen, sodass diese zufriedenstellender und produktiver agieren können“ und „Heilen körperlicher Probleme“, „nicht nur der meisten, bereits als psychosomatisch erkannten.“

Stevens meint selbst, dass dies „gewagte Behauptungen“ sind, die aber „erfahrene NLP-Anwendern durch überzeugende, deutlich erkennbare Resultate belegen können. Eigentlich hätten alle Leser/innen auf solche fantastischen, oft auch von den Anhänger/innen als „magisch“ bezeichneten Wirkungsbehauptungen skeptisch reagieren müssen. Als „Beleg“ wird sehr ungenau auf „Erfahrungen“ oder im Buch lediglich auf anekdotische Fallschilderungen verwiesen.

(2) *Fehlende Bestätigung durch wissenschaftliche Evaluationsmethoden und Verschweigen negativer Forschungsergebnisse*

In ihrer Durchsicht von insgesamt 1.459 (!) Veröffentlichungen zur Wirksamkeit von NLP-Interventionen fanden Sturt et al. (2012) *nur 10* mit Vorher-Nachher-Befragungen *und fünf davon mit randomisierten Kontrollgruppen*. Die Interventionen behandelten sehr unterschiedliche Probleme, wie Ängste, Übergewicht, morgendliche Müdigkeit, Drogenmissbrauch oder Klaustrophobie beim Scannen mit Magnetresonanztomographie. Die Zahl der Therapiesitzungen reichte von vier bis 20 Sitzungen. *Nur bei drei (!)* der Vorher-Nachher-Vergleiche fanden sich signifikante Verbesserungen in Fragebogenskalen, jedoch *keine einzige bei objektiven Maßen* (Körpergewicht, Drogenmissbrauch nach Urinalysen etc.). Lediglich *eine der fünf randomisierten Kontrollgruppenstudien* zeigte einen signifikanten Effekt. Die Autoren folgern, dass NLP für die praktische Anwendung nicht empfohlen werden kann.

Zaharia, Reiner und Schütz (2015) haben eine *Meta-Analyse* zur Wirksamkeit von NLP zur Therapie von sozialen und psychologischen Problemen durchgeführt. Insgesamt fanden sie 425 (!) Untersuchungen, davon 12 mit Vergleichen von Vorher- und Nachher-Werten (insgesamt 658 Personen, aus Studien mit Stichproben zwischen 12 und 115). In *sechs* von ihnen wurden die Effekte mit randomisierten Kontrollgruppen überprüft (mit Überschneidungen zu Sturt et al., 2012). Die behandelten Probleme waren ebenfalls sehr unterschiedlich (Schlangenphobie, Klaustrophobie im Scanner, Depressivität, verschiedene Ängste, Erschöpfung, posttraumatische Belastungsstörung oder Birkenpollenallergie). Als Maß für die durchschnittliche Stärke der Effekte haben die Autoren Cohens d-Maß über alle Stichproben berechnet. Der mittlere Effekt ist mit $d=0,54$ stark und signifikant. – Allerdings ergibt eine genauere Betrachtung der Ergebnisse, dass *die meisten Effekte der Einzelstudien nur zwischen -0,18 und 0,35 liegen. Demnach sind einige sogar negativ, die meisten klein und höchstens mäßig stark.* Wenn man den einzelnen sehr starken Effektwert von 2,20 (erfragte Verringerung der Angst vor dem Zahnarzt) als Ausreißer ausscheidet, was bei seinem extrem großen Abstand zu allen anderen Werten und der relativ einfachen therapeutischen Aufgabe methodisch sowieso korrekter wäre, reduziert sich der Durchschnittseffekt auf eine nur noch mäßige durchschnittliche Stärke. In der Evaluationsforschung zur Wirksamkeit von Psychotherapien würde man den Effekten aus den verbliebenen fünf Stichproben mit randomisierten Kontrollgruppenvergleichen am ehesten vertrauen. Hier findet man allerdings nur einen einzelnen starken Effekt mit $d=0,65$. Zwei Effekte sind negativ, einer liegt bei $d=0,00$ und einer bei $d=0,07$. *Nur eine einzige dieser methodisch anspruchsvollen Überprüfungen kann demnach die Wirksamkeit der NLP-Interventionen belegen.* Nach über 45 Jahren NLP kann eine Evaluation der Wirksamkeit kaum niederschmetternder ausfallen.

(3) *Kategorische Ablehnung wissenschaftlicher Evaluationsmethoden*

Um sich von vornherein gegen jegliche wissenschaftliche Überprüfung ihrer Annahmen und Prinzipien abzuschirmen, schreiben Bandler und Grinder (2014, S. 32, Hervorhebungen im Original): „Als Modellierer interessiert uns nicht, ob das was wir Ihnen anbieten wahr oder unwahr ist, ob es zutrifft oder ob man es mithilfe neurologischer Untersuchungen als zutreffende, gültige Repräsentation der Welt verifizieren kann. Uns interessiert *nur, was seinen Zweck erfüllt.*“ Diese Formulierung sollte genauer betrachtet werden.

Bandler und Grinder stellen starke Behauptungen zur Gültigkeit ihrer Diagnosen und zur Nützlichkeit ihrer Prinzipien für erfolgreiche Veränderungen auf. Da kann ihnen nicht ernsthaft egal sein, ob die von ihnen zugrunde gelegten Modelle und

Wirkungsannahmen falsch oder unzutreffend sind. Es wäre sehr verquer zu glauben, dass man mit falschen Prinzipien positive Effekte erzielen könnte. Ihre Argumentation ist ein Widerspruch in sich selbst und kann so nicht beibehalten werden.

(4) *Assoziative, ungenaue oder entstellende Fachzitate und Fachsprache*

Das zweite Merkmal bezieht sich darauf, ob Zitate, Fachbegriffe und Annahmen (vgl. Table 1) aus den zugrunde gelegten Theorien assoziativ, ungenau oder entstellend aufgenommen werden. Um dies zu erkennen, ist in der Regel Fachwissen erforderlich oder eine Literatursuche im Internet, z.B. mit Google Scholar mit dem Stichwort „NLP Kritik“. Wenn man die zitierten Theorien und Publikationen der NLP-Autor*innen genauer prüft, wird man schnell fündig (siehe Greif, 2018c für die Literaturquellen und mehr Informationen; Beschreibungen der NLP-Begriffe und Methoden nach Originalformulierungen von NLP-Vertreter*innen wie Linder-Pelz, 2010 und Ruckerl & Ruckerl, 2008):

Table 1: Kritische Betrachtung von NLP-Begriffen und -Annahmen

NLP-Begriff und Annahmen / zitierte Autoren	Beschreibung nach NLP-Autor*innen	Kritik
Modelling / Banduras Modelllernen	Verändern der Gefühle und des Verhaltens durch beobachten, zuhören, fragen, aktivieren und experimentieren.	Mit Banduras sechs Phasen beim Beobachten und Nachahmen des Verhaltens einer Modellperson hat diese Beschreibung keine Ähnlichkeit.
T.O.T.E.-Strategie / Test-Operate-Test-Exit nach Miller, Galanter & Pribram	Universelle Strategie, um, jedes Problem erfolgreich zu lösen, wird vom Coach schrittweise angeleitet.	TOTE ist keine Strategie, sondern von Miller, Galanter & Pribram als Grundeinheit zur Analyse aller elementarer Handlungen entwickelt worden (z.B. Einschlagen eines Nagels).
Oberflächen- und Tiefenstruktur der Kommunikation / Chomskys Transformationale Grammatik	Hinterfragen der Generalisierungen und Verzerrungen durch genaues Nachfragen, was „in der Tiefe“ dahinter steht.	Chomskys linguistische Syntaxtheorie hat einen vollkommen anderen Gegenstand.
Ankern / Pawlows konditioniertes Lernen	„Konditionieren“ positiver Gefühle durch Setzen eines „Ankers“ (z.B. das Verhalten damit verknüpfen, dass man sich gleichzeitig mit Daumen und Zeigefinger ans Ohr-läppchen fasst).	Ist vollkommen anders, als das klassische konditioniertes Lernen nach Pawlow. Die Beispiele im NLP sind keine ‚unkonditionierten Reflexe‘. Untersuchungen etwa zum Konditionieren des Lidschlagreflexes (mit einem kurzen Luftstoß als ‚konditioniertem Reiz‘ auslösbar) erfordern kurz vorher 20 bis 30 Mal wiederholte Darbietungen eines Tons als ‚konditioniertem Reiz‘.

Die Liste könnte um viele weitere Beispiele erweitert werden. Es gibt auch neuere Beispiele. So zitiert die bekannte NLP-Protagonistin Schmidt-Tanger (2006) ein Modell des Neurowissenschaftlers Hüther (2004) über Ebenen im menschlichen

Gehirn. Es beschreibt, wie eintreffende Signalmuster zu inneren Bildern werden und welche Bedeutung Emotionen dabei haben. Zu den in ihren Beitrag beschriebenen Prozessen gibt es jedoch kaum passende Bezüge zu Hüthers Ebenen. Trotzdem folgert sie schon im Titel: „und NLP hat doch recht“. Außerdem ist ihre Methode des provokativen Coachings vollends inkompatibel zu Hüthers Konzept angstfreier Lernräume und freier kreativer Gestaltung. Ich konnte selber in einer ihrer Demonstration beobachten (Schmidt-Tanger, 2014), wie sie durch dominant-provokatives Verhalten die „Betriebstemperatur“ ihrer Klienten aufzuheizen versucht (mit diesem technischen und nicht besonders humanen Begriff bezeichnet sie ihre provokative Aktivierung der Emotionen ihrer Klient*innen). Sie meint, dass nur so Veränderungen möglich sind.

Kanning (2014, S. 126 f.) fasst seine NLP-Kritik zusammen: „Die ‚Theorie‘ ist geprägt von einem Durcheinander schlecht definierter Konstrukte, die selektiv ausgewählt und nur locker miteinander verbunden wurden. Jeder Autor von NLP-Literatur kann sich völlig beliebig neue Konzepte ausdenken, ohne dass dies den Gesamteindruck stören würde. Mehr noch, selbst zentrale Begriffe wie Modeling, Pacing oder Leading werden in verschiedenen Publikationen unterschiedlich bzw. mit mehrfacher Bedeutung verwendet. Wissenschaftliche Erkenntnisse werden entweder rein assoziativ in den Methodenkanon aufgenommen, banalisiert, entfremdet oder bei Nichtgefallen beharrlich ignoriert. Bislang ist es nicht gelungen, aus der Vielzahl der Konzepte ein in sich schlüssiges oder auch nur widerspruchsfreies Modell zu kreieren.“

Es ist erstaunlich, dass NLP Vertreter*innen seit über 45 Jahre derart assoziativ, ungenau oder entstellend bekannte Wissenschaftler*innen zitieren konnten ohne dass es der Verbreitung des Ansatzes geschadet hätte und sich die vielen Vertreter*innen des NLP sich dadurch den Anstrich einer wissenschaftlichen Theorie gegeben haben. An sich gehört nicht viel Fachwissen dazu, die Unterschiede zwischen den Originaltheorien und ihrer freizügigen Abwandlung durch NLP-Autor*innen zu erkennen.

Zusammengefasst zeigen die Zitate, dass zum NLP von Anfang an vollkommen übertrieben und unglaublich Wirksamkeitsbehauptungen aufgestellt wurden, die sich lediglich durch Verweis auf „Erfahrungen“ oder anekdotische Fallschilderungen stützen und wissenschaftliche Prüfung mit merkwürdiger Begründung ablehnen. Es gibt jedoch NLP-Vertreter/innen, wie Linder-Pelz (2010), die für eine wissenschaftliche Überprüfung von NLP durchaus auch gebräuchliche Forschungsmethoden als erforderlich ansehen. Sie ist einer der ganz wenigen mir bekannten NLP-Vertreter*innen, die die Kritik an der fehlenden wissenschaftlichen Fundierung und Wirksamkeitsüberprüfung von NLP aufgreifen. Sie kritisiert sogar selbst die Abwehr wissenschaftlicher Untersuchungen durch die NLP-Community.

Als Zukunftsperspektive fordert sie einen evidenzbasierten, wissenschaftlichen NLP-Ansatz im Coachingfeld. Wie dies ohne grundlegende Überarbeitung möglich wäre, wird jedoch nicht erläutert.

Der Wissenschaftstheoretiker Lakatos sieht Pseudowissenschaften als „degenerierte Forschungsprogramme“, wenn sie lediglich auf „Ad-hoc-Annahmen“ beruhen und keine neuen oder interessanten Vorhersagen oder Anwendungen ermöglichen (zitiert nach Macho 2016, S. 184). Da die Wirksamkeit der Methoden, die NLP aus anderen wissenschaftlich überprüften Theorien übernommen hat, nach den vorliegenden Ergebnissen geringer ist, als im Original, kann NLP als „degeneriertes Programm“ bezeichnet werden.

Pseudowissenschaftliche Coachingkonzepte und Scharlatane im Coaching erkennen!

NLP ist keineswegs das einzige Konzept, das als Pseudowissenschaft angesehen werden kann. Es ist im Grunde viel zu einfach, sich ein neues Konzept auszudenken, dazu locker bekannte Wissenschaftler*innen zu zitieren, ein paar Coachings durchzuführen und damit zu werben, dass nach den bisherigen Erfahrungen fantastische Ergebnisse möglich sind. Wer im Internet nach Coachingangeboten sucht, findet schnell Autor*innen neuartiger Konzepte mit klangvollen Bezeichnungen oder zu aktuellen ungelösten Problemen wie Burnout oder neuen stimulierenden Konzepten wie agile Führung. Vorsicht ist angebracht, wenn großartige Wirkungen versprochen werden, aber nur durch Einzelerfahrungen oder einzelne Kundenreferenzen gestützt werden können. Doppelte Vorsicht ist geboten, wenn keine wissenschaftlichen Forschungen und Überprüfungen zur Wirksamkeit der Interventionen mit genauen Literaturangaben erwähnt werden, sondern wenn sie sich lediglich auf bekannte Wissenschaftler*innen – gewissermaßen als Zeugen – beziehen. Es lohnt sich genau hinzuschauen, ob die Begriffe und Forschungen genau wiedergegeben werden. Wir machen es selbsternannten Expert/innen zu leicht, wenn wir uns blenden lassen.

Scharlatane kann man daran erkennen, dass sie wie im ersten Merkmal Behauptungen aufstellen und Versprechungen über fantastische Ergebnisse machen, die sie nicht einhalten können. Sie berufen sich dabei wiederum lediglich meist auf ihre Erfahrungen oder wunderbare Erfolgsgeschichten. Viele Scharlatane kommen dabei ohne Zitate wissenschaftlicher Literatur und Autoritäten aus. Nicht wenige grenzen sich sogar sehr grundsätzlich gegen die „Schulwissenschaft“ mit ihren Analysen und Methoden ab. Das gilt auch für viele der auch im Coaching verbreiteten esoterischen Methoden. Nicht alle, aber einige, die Kanning (2019) aufführt, könnte man als Scharlatanerie einordnen.

Manche Coaches berufen sich sogar auf Schamanen und okkulte Mächte. Es gibt sogar eine „Akademie für internationalen Schamanismus“, bei der man sich zu einem „schamanischen Coach“ ausbilden lassen kann⁷. Dort kann man lernen, wie man Bewusstseinsreisen zur Geistheilung durchführt und dem Gründer der Akademie folgen, der „auf der ganzen Welt spirituelle Erfahrungen sammelte“. Auf seiner Internetseite meint er weiter: „Dabei durfte ich von unglaublichen Menschen und begabten Schamanen aus der ganzen Welt Unvorstellbares lernen.“

Wissenschaftliche Forschung dient zur Orientierung (Information, Reflexion und Diskurs) und Legitimation durch wissenschaftliche Verankerung und damit zur Professionalisierung des Coachings (Fietze, 2011). Coachingverbände allein sind nicht in der Lage, alle pseudowissenschaftlichen Konzepte und Scharlatane zu identifizieren. Anhand der aufgeführten Merkmale können alle versuchen, insbesondere die Unternehmen, die Coaches für ihre Mitarbeiter/innen suchen, aber auch die Klient*innen als Endkunden sind aufgefordert, pseudowissenschaftliche Methoden und Scharlatane zu erkennen oder zumindest laut kritische Fragen stellen. Dies würde deren Verbreitung verhindern oder zumindest erschweren.

Fragen zur Wiederholung

1. Zählen Sie alle Coachingkonzepte auf, die Sie kennen.
2. Welches Coachingkonzept ist nach Ihrer Meinung besonders geeignet? Bitte begründen Sie Ihre Auswahl.
3. Welches Coachingkonzept kritisieren Sie? Bitte nennen Sie Ihre Gründe dafür.
4. An welchen Merkmalen können Sie pseudowissenschaftliche Konzepte und Scharlatane im Coaching erkennen?

⁷ <http://www.schamanismus-akademie.com/Schamanismus-Akademie> (letzter Zugriff 19.3.2020)

6 Coachingmethoden

Das Kapitel liefert den Leser*innen eine Übersicht über gängige und aktuelle innovative Coachingmethoden. Die Leser*innen erhalten dadurch einen Einblick, wie Coaches arbeiten und welche Anforderungen die Anwendung der Methoden an die Coaches und Klient*innen stellt.

Nach meinem Eindruck sind Coaches sehr daran interessiert, neue Coachingmethoden oder Interventionen kennenzulernen, die vielleicht in einem besonderen Fallbeispiel oder sogar generell für ihre Klient*innen von Nutzen sind. Die Vielfalt der heute angebotenen Methoden ist allerdings so umfangreich, dass sie kaum noch überschaubar ist. In diesem Kapitel werden nur Standardmethoden sowie aus wissenschaftlicher und praktischer Sicht vielversprechende Methoden ausgewählt und beschrieben.

6.1 Was ist mit ‚Coachingmethoden‘ gemeint?

Vorab zum Methodenverständnis

Die Verwendung des Begriffs ‚*Coachingmethode*‘ (oder ‚*Interventionsmethode*‘) kann unter Coaches Kontroversen auslösen, weil mit seiner Verwendung suggeriert werden könnte, dass Coaches starr festgelegte Techniken bei ihren Klient*innen anwenden. Dieser Streit ist meines Erachtens künstlich aufgebauscht, weil vermutlich nahezu alle Coaches bei ihren ‚Methoden‘ Wert darauf legen, ihre Interventionen an die Besonderheiten der einzelnen Klient*innen, an den speziellen sozialen und organisationalen Kontext und an die jeweiligen Themen und Zielsetzungen der Klient*innen zu adaptieren.

Ich erinnere mich an ein Interview mit einer erfahrenen Praktikerin. Als ich sie danach fragte, welche Methoden sie bevorzugt, erwiderte sie empört: „Ich verwende keine ‚Methoden!‘“ Dabei hatte sie mir gerade berichtet, wie sie einer Führungskraft ein systematisches Auswahlverfahren für seine Auswahl von Teammitgliedern erklärt und zur Anwendung empfohlen hatte. Auf den vermeintlichen Widerspruch hingewiesen, erläuterte sie, dass sie damit ja keinesfalls auf eine vorgegebene festgelegte Methode zurückgegriffen habe, weil sie das Vorgehen mit der noch unerfahrenen Führungskraft individuell so angepasst und entwickelt habe, dass ihr dies speziell für diesen Klienten praktikabel erschien. Mein ‚Aha!-Erlebnis‘ war, dass ich künftig statt von ‚Methoden‘ vielleicht besser von ‚flexiblem methodischem Vorgehen‘ sprechen sollte. Aber das wäre dann wieder eine eher spitzfindige wissenschaftliche Terminologie...

Mit dem Begriff der ‚Methode‘ werden im Alltagsgebrauch und in gängigen Definitionen keineswegs immer starre Verfahren bezeichnet, wie manche Kritiker des Begriffs meinen. So versteht der Philosoph Rapp (1973, S. 913) darunter lediglich „eine konsequente Verfahrensweise (...), die angewandt wird, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.“ Er grenzt dies lediglich von „unbeabsichtigt zustande gekommenen und

willkürlich oder unkontrolliert durchgeführten Aktionen ab.“ Das Spektrum reicht dabei von spontanen, aber reflektierten Denk- und Handlungsprozessen bis zu präzise festgelegten Verfahren. Die unten folgende Definition nimmt dies auf.

Definition Coachingmethode

Als ‚Coachingmethode‘ bezeichnet wird eine von Coaches oder von einem KI-System gestartete Intervention zur Aktivierung von Handlungen, Aktionen und Interaktionen der Klient*innen, die zu einer Gruppe von Interventionen mit charakteristischen unterscheidenden Merkmalen zugeordnet werden können und nach vorliegenden praktischen Erfahrungen und/oder wissenschaftlichen Erkenntnissen zur Unterstützung der Klient*innen bei den von ihnen ausgewählten Themen oder Zielen dienen.

Die Durchführung erfolgt im Coaching in der Regel nicht starr und schematisch, sondern flexibel adaptiert an die Besonderheiten und Situation der Klient*innen sowie an ihren sozialen und organisationalen Kontext.

Eine ‚Coachingmethode‘ kann auf einer einzelnen Interaktion (z.B. ‚offene Frage‘) oder auf mehreren aufeinanderfolgenden Aktivitäten beruhen (Beispiel: ‚Verwendung und gemeinsame Auswertung von Bildkarten zur ‚Stärkenanalyse‘) oder einer Kombination von Methoden (Beispiel Stressmanagement-Coaching: Analyse der Stresssituation und Ressourcen, Zielklärung, Planung, Umsetzung und Begleitung von Verbesserungen der Stresssituation, Aktivierung der Ressourcen und Entspannungsübungen sowie Begleitung bei der Umsetzung). Zur näheren Beschreibung einzelner Coachingmethoden verwende ich in meiner Coaching-Weiterbildung kurze Leittexte (Greif, 2021, in Vorber.). Wie dabei ausdrücklich hervorgehoben wird, handelt es sich um Beschreibungen zur Durchführung nicht um Vorgaben, die starr eingehalten werden müssen, sondern lediglich um den Versuch der Veranschaulichung möglicher Durchführungen und ihren erwarteten Ergebnissen. Dabei werden immer Varianten bei der Durchführung sowie die zugrundeliegenden Annahmen und Forschungserkenntnisse, offene kritische Probleme und Fragen thematisiert. Die Coaches reflektieren und entscheiden mit den Klient*innen, ob und wie die beschriebenen Methoden verwendet werden. Vorbild sind die ‚Minimalen Leittexte‘, wie wir sie zur Förderung eigenaktiven und selbstorganisierten Lernens verwendet haben (Greif, Finger & Jerusel, 1993; Greif & Kurtz, 1998).

Coachingmethoden werden oft auch als ‚Coaching-Tools‘ bezeichnet (Rauen, 2013). Es ist mir bewusst, dass Coachingmethoden nicht im engeren Sinne als ‚Tools‘ oder ‚Werkzeuge‘ eingeordnet werden können oder wie im Englischen gebräuchlich als ‚Coaching-Technik‘. Dass der Tool-Begriff gerne verwendet wird, mag daran liegen, dass in ihm eine starke Nebenbedeutung anklingt, dass die Methode sehr praktisch und wirksam ist. Der Praktiker in mir mag diesen Begriff. Ich verwende ihn aber synonym zu ‚Coachingmethode‘.

Heute gibt es Versuche, Coaches durch virtuelle Coaches (z.B. Avatare, vgl. Berninger-Schäfer, 2018), Coaching-Bots oder künstlich intelligente Systeme (KI) (Clutterbuck, 2021, in print) ganz oder partiell zu ersetzen. Wenn sie einer starren Routine folgen (wie z.B. ein Programm zur Abfrage und automatischen Auswertung der eigenen Stärken, ohne dass die Auswertung zusammen mit den Klient*innen gemeinsam interpretiert wird), würde ich dieses Tool ausdrücklich nicht als flexibel anpassbare ‚Coachingmethode‘ qualifizieren, sondern nur als untergeordnetes Hilfsmittel im Coaching, bzw. nach Geißler (2018) als ‚Problemlösungs-Tool‘ im Coaching. Wir können aber damit rechnen, dass es in der Zukunft flexible virtuelle KI-Systeme geben wird, die als Alternative zu realen Coach-Personen angeboten werden. Ohne hier in eine spekulative Einschätzung einzusteigen, wie sie künftig im Vergleich mit Menschen als Coach abschneiden können, werden flexibel adaptive Systeme in der Definition berücksichtigt.

Im Kapitel 7 wird darauf zurückgekommen, welche Arbeitsbeziehung im Coaching förderlich ist und welche allgemeinen und spezifischen Prozess- oder Erfolgsfaktoren dabei eine Rolle spielen. Die folgende Darstellung beginnt im ersten Teil mit einer kurzen Übersicht über gängige und ausgewählte innovative Coachingmethoden, die als vielversprechend eingeschätzt werden.

6.2 Sammlungen und Klassifikationen der Coachingmethoden

Coaches und die an den Coaching-Weiterbildungen Teilnehmenden sind immer sehr interessiert, neue Coachingmethoden kennenzulernen und auszuprobieren. Bücher über Coaching-Methoden und Tools sind Bestseller (Megginson & Clutterbuck, 2005, 2009; Rauen, 2007, 2012, 2013). Die meisten Methoden und Tools stützen sich mehr auf praktische Erfahrungen und kreative Ideen, als auf wissenschaftlicher Evidenz. Ausnahmen bilden hier die Sektion „Techniques“ der Zeitschrift „The Coaching Psychologist“ mit ihren Kurzbeschreibungen und meine Leittextsammlung wissenschaftlich fundierter Coaching-Tools (Greif, 2021, in Vorber.). Eine aktuelle Fundgrube mit Hinweisen auf evidenzbasierte Methoden ist die Darstellung der Methoden der Positiven Psychologie von Green und Palmer (2019). Diese Methodenbeschreibungen räumen mit dem Vorurteil auf, dass wissenschaftlich fundierte Coachingmethoden nicht praktisch nützlich sind. Das Gegenteil ist der Fall. Sie stützen sich in der Regel auf Ergebnisse, die sowohl durch praktische Beobachtungen, als auch durch wissenschaftliche Überprüfungen unterstützt werden.

In der Coachingliteratur werden je nach Thema und für verschiedenartige Zielsetzungen unterschiedliche Methoden angeboten. Was fehlt, ist allerdings eine durch Forschungen abgesicherte Klassifikation verschiedener Arten von Methoden, die im Coaching für unterschiedliche Themen und diverse Zielsetzungen verwendet werden können. Die Entwicklung eines solchen Klassifikationssystems ist eine

schwierige Aufgabe. Im Grunde kann sich Coaching ja auf alle erdenklichen Themen und Zielsetzungen menschlichen Lebens beziehen. Die Klassifikation müsste deshalb sehr umfassend und für Erweiterungen offen sein. In der folgenden Darstellung können Coachingmethoden nur pragmatisch in Gruppen klassifiziert und einzelne Methoden ausgewählt und lediglich sehr kurz beschrieben werden.

Pragmatische Klassifizierung verschiedener Coachingmethoden:

(1) Fragemethoden

- Klassische Fragetechniken
- Widerspiegeln
- Zirkuläre Fragen
- Motivierende Gesprächsführung (Motivational Interviewing)

(2) Sinn, Vision, Werte und Stärken

- Narratives Coaching
- Visionsentwicklung
- Werte und Stärken

(3) Verhalten, soziale Interaktionen und Konflikte

- Veränderung von Gewohnheiten
- Zwei Stühle Technik
- Führungsverhalten
- Aufstellungen
- Konfliktmanagement

(4) Stressmanagement, Burnout-Prävention und Gesundheitscoaching

- Analyse der Stresssituation und Ressourcen
- Verringerung der Stressoren
- Aktivierung der Ressourcen
- Entspannung und Meditation

(5) Teamcoaching

(6) Coaching organisationaler Veränderungen

Für eine genauere Darstellung der einzelnen Methoden wird auf Greif (2021, in Vorber.) verwiesen.

6.3 Fragemethoden

Fragen zu stellen ist die mit Abstand häufigste Aktivität von Coaches in Coachinggesprächen. In einer frühen Studie zur Klassifikation der Transkripte von Coachinggesprächen hat Geißler (2009) festgestellt, dass die Fragen zwischen 26% bis 61% der Aktivitäten von Coaches ausmacht (meist über 30% und damit deutlich mehr als andere Aktivitäten, wie Erklären oder Reflektieren und Planen).

Fragen ist die Universalmethode von Coaches und Klient*innen, weil dadurch eine unendliche Vielfalt von Informationen eingeholt werden können und gemeinsam etwas erkundet, reflektiert, analysiert oder geklärt werden kann. Im Folgenden wird als *klassische Fragetechnik* von Coaches das Formulieren offener Fragen beschrieben. Anschließend wird das Spiegeln oder *Widerspiegeln* in Anlehnung an die Gesprächspsychotherapie erläutert. Eine für systemische Konzepte charakteristische Methode ist das *zirkuläre Fragen*. Abschließend wird eine komplexe Fragemethode, die *Motivierende Gesprächsführung* (englisch: Motivational Interviewing) vorgestellt, das sowohl im Einzel-, als auch im Teamcoaching zur Motivierung bei Veränderungen, nicht nur im Coachingfeld, zunehmend große Bedeutung erlangt hat.

Klassische Fragetechniken

Coaches führen durch ihre Fragen ihre Klient*innen im Interaktionsprozess. Sie sollen dies aber lediglich zur Unterstützung der Klärung der Themen oder Zielerreichung tun. Die Klient*innen sind die ‚Owner‘ der Themen und Ziele und Entscheider über die dafür gewählten Methoden. Sie dürfen vom Coach nicht ‚enteignet‘ werden. Eine geläufige Maxime ist der Spruch:

Wer fragt, führt, soll im Coaching aber nicht die Antworten steuern!

Besonders problematisch sind Fragen, die von Coaches dazu benutzt werden, ihre Ratschläge in ihnen zu „verpacken“ (Wildt & Wildt, 2009). Auch in der Führung des Coachingprozesses durch Fragen, ist es wichtig, den Klient*innen maximalen Spielraum einzuräumen. Das beginnt mit der Eingangsfrage: „Welches Thema möchten Sie heute behandeln?“ und endet mit der Schlussfrage: „Was ist Ihr Fazit für die heutige Sitzung?“

Gebräuchlich im Coaching sind sogenannte ‚offene Fragen‘, die offenlassen, was die Klient*innen antworten. Durch sie können die Klient*innen aktiviert werden zu berichten, zu erzählen und zu erläutern oder ein Problem und sich selbst zu explorieren oder sich Lösungsideen auszudenken. Sie werden oft als ‚W-Fragen‘ formuliert.

- **Was** (z.B. „Was möchten Sie heute mit mir besprechen?“, „Was genau ist in der Situation passiert?“, „Was geschah dann?“, „Was haben Sie dabei empfunden?“, „Was genau ist Ihr Ziel?“)
- **Wer** (z.B. „Wer war im Gespräch dabei?“, „Wer hat Sie kritisiert?“)
- **Wie** (z.B. „Wie haben Sie sich gefühlt?“, „Wie sind Sie damit umgegangen?“, „Wie ist es ausgegangen?“)
- **Wann** (z.B. „Wann genau war das?“, „Wann haben Sie in der Situation gespürt, dass etwas schief lief?“)
- **Womit** (z.B. „Womit waren Sie beschäftigt, als das passierte?“)

- **Wodurch** (z.B. „Wodurch wurde Ihr Ärger ausgelöst?“)
- **Wo** (z.B. „Wo hat das stattgefunden?“, „Wo waren Sie dabei mit Ihren Gedanken?“)

Für Verhaltens- und Situationsanalysen oder Zielklärungen lassen sich ‚Was-Fragen‘ meist sehr gut verwenden. ‚Warum-Fragen‘, die an inquisitorische Fragen von Eltern oder Lehrer*innen erinnern („Warum haben Sie das getan??!“) sollten dagegen im Coaching vermieden werden. Wenn es darum geht, subjektive Erklärungen der Klient*innen zu erkunden, können sie meistens in ‚Wie-Fragen‘ umformuliert und durch Hinweise auf den situativen Kontext ‚entschärft‘ werden („Wie erklären sich, dass Sie sich in der Situation so verhalten haben?“).

Damit die Klient*innen ihre Antworten ohne Zeitdruck geben können, muss die/der Coach Stille aushalten können und sollte nicht sofort die Frage wiederholen oder anders formulieren, sondern als Regel zumindest einige Sekunden abwarten, bis die Klient*innen etwas sagen.

Fragen können auch dazu dienen, sich zu vergewissern, ob man das Gehörte richtig verstanden hat („Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...“). Dafür ist aufmerksames Zuhören erforderlich und möglichst wörtliches Zusammenfassen und Wiederholen der Formulierungen der Klient*innen. Dabei hilft es, Notizen zu machen. Es gehört allerdings Übung dazu, dass dabei der Blickkontakt mit den Klient*innen beim Schreiben immer wieder aufgenommen wird. (In der Coaching-Weiterbildung demonstrierte ich das in einer Übung und fragte die Übungsklient*innen, ob sie das Notizen machen gestört hat. Die meisten bemerken es nicht einmal. Es wird als aufdringlich empfunden, wenn man versucht, permanent Blickkontakt zu halten.

Verschiedene Fragearten

Es gibt verschiedene Übersichten über Fragearten. In einer jüngeren Veröffentlichung unterscheidet Proksch (2016) neben den bereits oben erwähnten Frageformen ‚hypothetische Fragen‘ („Was würde passieren, wenn ...?“), ‚zirkuläre Fragen‘ (siehe unten), ‚Skalierungsfragen‘ („Auf einer Skala von 0 bis 10, wie zufrieden sind Sie mit der Zielerreichung?“), ‚lösungsorientierte Fragen‘ („Was müsste passieren, damit Sie vollkommen zufrieden sind?“) oder ‚paradoxe Fragen‘ („Wodurch könnte die Situation noch verschlechtert werden?“; (dies wird auch als ‚Kopfstandfrage‘ bezeichnet, weil man zur Verbesserung der Situation die Faktoren, die zur Verschlechterung führen, umdreht und vom Kopf auf die Füße stellen muss), ‚geschlossene polarisierende Fragen‘ (mit von den Klient*innen vorher selbst genannten Alternativen), ‚Suggestivfragen‘ und ‚Alternativfragen‘ (vorgegebene Antwortalternativen, wie „Ja“ und „Nein“ oder „Lösung A oder B“).

Suggestivfragen sollen im Allgemeinen vermieden werden (Wildt & Wildt, 2009). Es gibt aber Ausnahmen, wenn z.B. eine Entscheidung für eine bereits vorher mit den Klient*innen erarbeitete wichtige Lösung forciert werden soll. Dabei wäre es angemessen, die Klient*innen darauf aufmerksam zu machen, dass man bewusst suggestiv fragt.

Es ist bemerkenswert, dass die Autor*innen in diesem praktisch sehr bedeutsamen Feld plausible konkrete Vor- und Nachteile der verschiedenen Fragearten aufführen, dabei aber nicht auf Belege durch wissenschaftliche Untersuchungen verweisen. Dabei wäre es naheliegend, durch Vergleichsuntersuchungen herauszufinden, ob bestimmte Arten offener Fragen (z.B. Warum-Fragen oder suggestiv Fragen) generell die befürchteten negativen Wirkungen haben.

Zumindest mit Verallgemeinerungen, die über unseren kulturellen Kontext hinausgehen, sollten wir vorsichtig sein. Peter Dreyer (2010) hat in einem Tagungsbeitrag mit einer Coaching-Demonstration mit einer Japanerin sehr anschaulich vermittelt, wie unterschiedlich der Stil, das höfliche gegenseitige Zeigen von Wertschätzung ist. In Japan können nach seiner Erfahrung offene Fragen im Coaching nach traditionellen japanischen Regeln sogar problematisch sein. Sie gelten als Fragen, die von den Klient*innen möglicherweise nicht beantwortet werden können oder mögen. Dadurch verunsichern sie und wecken die Befürchtung „das Gesicht zu verlieren“, wenn keine „richtige“ Antwort gefunden wird. In einem anschließenden Skyping mit einem Coach in Japan konnten wir das sehr unmittelbar erfahren. Peter Dreyer hatte uns eindringlich gebeten, im Skyping mit dem japanischen Coach das höfliche Nachfragen ihm zu überlassen. Eine Teilnehmerin konnte es sich wohl nicht verkneifen, freundlich, aber beharrlich offene Fragen mit Nachfragen zu stellen, wie wir das in unserer Kultur gewohnt sind. Danach wurde das Gespräch für den Kollegen aus Japan allerdings erkennbar unbehaglich und musste von Peter Dreyer höflich und schnell beendet werden. In anderen Kulturen können die bei uns verrufenen ‚rhetorischen Fragen‘ und ‚Suggestivfragen‘ anscheinend durchaus angemessen sein. Problem- und Selbstreflexionen können im Coaching auf wertschätzende Art durch wohlmeinende Zitate berühmter Personen, Sinnsprüche oder Hinweise auf allgemeine Prinzipien und Regeln angeregt werden (Dreyer, 2013).

Nach meinen Recherchen ist die systematische wissenschaftliche Überprüfung der landläufigen Annahmen zu den allgemeinen Effekten verschiedener Fragearten sowie der kulturellen und individuellen Unterschiede ein weitgehend unbearbeitetes Forschungsfeld. Untersuchungen, die ich gefunden habe, beziehen sich lediglich auf spezielle Anwendungsfelder, wie etwa auf Frageformulierungen für Interview- und Befragungsmethoden (Brandon, 2014; Moshagen, Hilbig, Erdfelder & Moritz, 2014) oder auf die Verwendung von Fragen im Unterricht (Acar & Kilic, 2011).

Im Coachingfeld gibt es allerdings eine interessante Untersuchung von Maurer (2009), in der sie die Effekte und Akzeptanz verschiedener Fragetechniken im Führungskräftecoaching verglichen hat. Im Vergleich zu einer Kontrollgruppe und einer Gruppe mit der Methode der nicht-direktiven Widerspiegelung (siehe dazu unten) fand sie die stärksten Veränderungen in der Problemsicht und Zufriedenheit bei der Verwendung einer Liste von klassischen offenen Fragen, wie die folgenden (a.a.O., S. 137):

- (1) Klärung der Situation (z.B. „Um was konkret geht es?“ „Was sind die Fakten?“ „Welche Gefühle haben Sie Person X gegenüber?“ „Wie gehen Sie damit um?“)
- (2) Ursachen und Hintergründe des Problems (z.B. „Was sehen Sie als die Ursachen für Ihre gegenwärtige Situation?“)
- (3) Ziele (z.B. „Was sind die Ziele?“ „Was soll erreicht werden?“)
- (4) Ressourcen (z.B. „Welche Mittel stehen Ihnen für die Erreichung Ihres Ziels zur Verfügung?“)
- (5) Handlungsmöglichkeiten (z.B. „Welche weiteren Möglichkeiten sehen Sie, der Situation zu begegnen?“ „Welche Konsequenzen haben diese Handlungen Ihrer Meinung nach?“)

In den Abschnitten unten zum ‚Spiegeln‘ und zum ‚zirkulären Fragen‘ werden weitere empirische Untersuchungen berichtet.

Bei den weiteren beschriebenen Fragemethoden handelt es sich um komplexe Fragesysteme, die vorwiegend in anderen Anwendungsfeldern durch empirische Forschung evaluiert wurden.

Können soziale Chatbots fragen und antworten wie Coaches?

Für die Wissenschaftler*innen, die sich mit der Forschung und Entwicklung sogenannter künstlich intelligenter Systeme (KI, englisch: Artificial Intelligence, AI) beschäftigt haben, war der von Turing initiierte ‚Turing-Test‘ eine große Herausforderung: Ziel war, ein Computerprogramm zu entwickeln, mit dem Menschen sprachlich (schriftlich oder mündlich) kommunizieren können, bei dem sie aber nicht erkennen können, dass sie nicht mit einem Menschen reden. Das erste solche System ‚Eliza‘ hat Weizenbaum (1966) konstruiert. Es simulierte das Fragen und Spiegeln der Gefühle, wie dies Gesprächstherapeut*innen im Stil von Carl Rogers praktizieren (siehe unten). Es ist durchaus beeindruckend, wie das Programm auf schriftlich eingegebene Schilderungen der eigenen Gefühle oder Fragen reagieren kann. Manche meinten schon, dass das mit einem Therapeuten vergleichbar sei. Allerdings waren die Fragen und Antworten zwar durchaus variabel, aber im Prinzip eher schematisch und kaum mit tiefgehendem Verständnis.

Eine Bilanz der Versuche mit den nachfolgenden KI-Systemen und mit neueren ‚sozialen Chatbots‘ haben Shum, He und Li (2018) publiziert. Bekannte KI-Assistenten sind Apples Siri, Microsofts Cortana, Google Assistant, Facebook M und Amazons Alexa. Sie sind bereits sehr vielseitig als sprachliche Informationssysteme, geeignet für das Suchen und Buchen von Restaurants etc. oder auch zum Wecken, Licht und Musik ein- und ausschalten und als Erinnerungshilfe.

Interessanter als die KI-Assistenten und Modelle für anspruchsvollere Gespräche wie im Coaching sind die neueren ‚sozialen Chatbots‘. Ein Beispiel ist ‚Xiaolce‘ von Microsoft, (<https://www.msXiaolce.com/>). Er bietet sich als virtueller Begleiter nicht nur bei sprachlichen Auskünften an, sondern auch als sozial und emotional intelligent erscheinender Gesprächspartner und Begleiter. Dieser Chatbot versucht, quasi eine emotionale Beziehung der Nutzer/innen mit ihm zu fördern, damit er nicht nur bei einzelnen Aufgaben verwendet wird, sondern als virtueller Begleiter über eine längere Zeit. Ablesbar ist dies daran, dass die Nutzer/innen mit diesen Chatbots sehr oft und erstaunlich lange (bis zu 24 Stunden...!) kommunizieren und sich beim Chatbot wie bei einem Menschen für seine Hilfe bedanken. Damit dies möglich ist, haben die Entwickler diese Chatbots durch Fragen mit lernfähigen KI-Systemen so programmiert, dass sie auf Kontextinformationen reagieren, Rückfragen stellen und ‚emotional intelligent‘ unter Auswertung dieser Informationen „wie ein Freund“ mit ihnen sprechen und sich an das Wissen und die Bevorzugungen der User adaptieren, sogar mit Humor oder kreativen Lösungen. Sie können dabei nicht nur sprachliche Informationen auswerten und interpretieren, sondern auch Bilder.

Beispiele:

Der User wacht nachts um 3 Uhr auf und fragt den Chatbot, wieviel Uhr es ist. Der Chatbot registriert die ungewöhnliche Zeit und fragt erstmal zurück: „Kannst du nicht schlafen?“ und antwortet erst danach.

Der Chatbot erkennt beim User eine Stimmungsverschlechterung und fragt, was los ist. Er erinnert an positive Erlebnisse und muntert die User dadurch nachweisbar auf.

Chatbot produzieren Recherchen, Berichte und Kommentare in sozialen Medien und Zeitungen, die kaum als Chatbot-Produktionen erkennbar sind.

Die Systeme sind noch nicht voll entwickelt. Wenn sie als spezielle Zusatztools zur Unterstützung von Coachingprozessen benutzerfreundlich gestaltet werden, könnten sie im Prinzip auch im Coaching sehr nützlich sein (z.B. als freundliche, aber beharrliche Erinnerungshilfen, als individualisiertes Gedächtnis oder beim Erlernen komplizierter Prozeduren durch ‚geduldiges‘ freundliches Feedback oder beim Analysieren von Veränderungen und Erstellen von Berichten).

Es gibt Coachingexperten, die erwarten, dass künftige KI-Systeme in der Lage sein werden, Coaches zumindest in einfachen Standard-Coachings komplett zu ersetzen (Clutterbuck, 2021, in print; Rauen, 2018a). Weil solche adaptiven, sich selbst optimierenden KI-Systeme in ihrer zunehmenden Simulation quasi-menschlichen Verhaltens zunehmend komplexer und intransparenter werden, wäre meines Erachtens allerdings eine grundsätzlich vorsichtige, reflektierte Verwendung der IT-Systeme eine eher zu empfehlende Perspektive. Zumindes bei ständigen Verwendungen oder sehr wichtigen und schwierigen Zielen wäre es von Vorteil, sich von erfahrenen Coaches beraten und begleiten zu lassen, die sich in den Vor- und Nachteilen der Verwendung solcher Systeme auskennen. In Kapitel 10 werden die

Möglichkeiten, aber auch Risiken der digitalen Revolution für die Coaching-Profession weiterführend diskutiert. Außerdem ist das Thema ‚Kontrolle‘ zu beachten und auch so etwas wie ein ‚Suchtfaktor‘, ähnlich wie beim ‚Onlinekonsum‘ allgemein.

Widerspiegeln

Eine aus der Psychotherapie ins Coaching übernommene psychologische Frage- methode ist das ‚Spiegeln‘ oder genauer ‚Widerspiegeln emotionaler Erlebnis- halte‘. Dazu gibt die/der Coach die Schilderungen der Klient*innen über ihre Erleb- nisse und insbesondere ihre (eventuell nur angedeuteten) Empfindungen und Ge- fühlens in eigenen Worten beschreibend und empathisch akzeptierend wieder, ohne sie zu bewerten. In der nicht-direktiven Beratung und Gesprächspsychotherapie nach Carls Rogers (1972) wird darunter keineswegs nur eine ‚Technik‘ gesehen. Sie ist Grundlage seiner humanistischen Theorie und der Hauptweg, um Selbstentwick- lung und Wachstum der Persönlichkeit zu ermöglichen. Indem man die Erlebnis- halte und Gefühle empathisch spiegelt, zeigt man den Klient*innen, dass man sie versteht und akzeptiert. Diese Akzeptanz öffnet sie für selbst-akzeptierende Selbst- explorationen und tiefere Selbstreflexionen. Dies wird als Voraussetzung für eigenständiges psychisches Wachstum und die Selbstentwicklung gesehen.

Stober (2006) hat diese Methode und das Konzept der nicht-direktiven Therapie auf Coaching übertragen, obwohl sie (a.a.O., S. 24) Unterschiede in den allge- meinen Zielsetzungen zwischen Psychotherapie und Coaching sieht. So dient aus Ihrer Sicht die Therapie der psychischen Gesundung, Coaching dagegen der Förde- rung von Entscheidungen zwischen Handlungsalternativen zur eigenen Entwick- lung. Viele Coaches übernehmen das Konzept von Rogers selten genau und aus- schließlich. Sie verwenden Wiederholungen des Gesagten aber ebenfalls nicht di- rektiv, um eigenständige Reflexionen und Entscheidungen der Klient*innen zu för- dern. Das ‚Spiegeln‘ ist für sie meist nur eine Fragemethode unter anderen, wie insbesondere die allgemeinen Fragetechniken. Maurer (2009) hat Führungs- coachings mit der Widerspiegelungsmethode und mit klassischen Fragemethoden verglichen. Die Coaches erhielten als Orientierung die Stufen der Widerspiegelung nach Finke (2004):

1. Umakzentuierendes Wiederholen (Wortsinn in eigenen Worten wiedergeben)
2. Aufgreifen des vorherrschenden Gefühls (Spiegeln auch der vom Coach wahrgenommenen Empfindungen, die nicht ausdrücklich genannt wurden)
3. Verdeutlichen des situativen Kontextes (erwähnte Hinweise auf die Situation werden aufgenommen)
4. Aufgreifen von selbstreflexiven Gefühlen („Beispiel: „Es war also der vor- wurfsvolle Blick Ihres Vorgesetzten, der Sie so wütend machte“.)
5. Aufgreifen von Gefühlen und Bedürfnissen (Beispiel: „Auf diese Wut führten Sie all Ihr häufiges Gedeemütigt-Sein zurück“.)
6. Verdeutlichen des lebensgeschichtlichen Kontextes (Hinweise auf themati- sierte Zusammenhänge zwischen gegenwärtigen Empfindungen und früheren biographischen Ereignissen)

Maurer (2009) hat in einer kleinen Studie die Ergebnisse der Coachings von jeweils 14 Führungskräfte beim Coaching mit der Widerspiegelungsmethode (mit den beschriebenen Ebenen) und mit den oben beschriebenen Fragetechniken sowie einer Kontrollgruppe verglichen. Erfasst wurden verschiedene Skalen zur Befindlichkeit, Aktiviertheit und Selbstwirksamkeit. Die Ergebnisse zeigen statistisch signifikante Unterschiede im Vergleich zur Kontrollgruppe. Zwischen den beiden Coaching- Gruppen finden sich zwar kleine Mittelwertunterschiede, wonach die Widerspiegelung eher auf der emotionalen und die Fragetechnik eher auf der kognitiven Ebenen wirken könnte (Maurer, 2009, S. 206). Die Unterschiede sind allerdings statistisch nicht signifikant und können auf Zufallseffekte zurückgehen. Außerdem ist die Streuung innerhalb der Gruppen groß. Demnach wirken die Methode individuell sehr verschieden oder werden vermutlich von den Coaches unterschiedlich verwendet.

Es bleibt eine offene Frage, ob das ‚Widerspiegeln emotionaler Erlebnisinhalte‘ im Coaching generell bei allen Themen und Zielen sowie allen Zielgruppen angemessen ist oder eher spezifisch zur Exploration emotionaler Erlebnisse und zur Förderung der Selbstwahrnehmung und Verbalisierung von Gefühlen eingesetzt werden sollte. Wünschenswert wären vergleichende Fallstudien mit Analysen der Interaktionen (ideal wären Videos) und weiteren Skalen zur Erfassung der Prozesse und Ergebnisse (siehe dazu unten und die in Kapitel 8 beschriebenen Untersuchungsmethoden).

Zirkuläre Fragen

Das Besondere von ‚zirkulären Fragen‘ kann durch die Karikatur in Abbildung 2 Beispiel veranschaulicht werden. Ein Coach fragt seinen Klienten im Anschluss an die Schilderung einer Situation, in der er einen Mitarbeiter des von ihm geleiteten Teams vor den anderen Teammitgliedern hart kritisiert hat. Der Klient erklärt, dass er sich über dessen „ständige destruktiver Kritik an allen Lösungsvorschlägen“ geärgert hat. Mit seiner harten Kritik wollte er dieses Verhalten des Mitarbeiters stoppen. Die erste ‚zirkuläre‘ Frage des Coachs ist daraufhin: „Was denken Sie, was Ihre Kritik für den Angesprochenen bedeutet?“ Damit stimuliert er, sich in die Gedanken, Gefühle und das Verhalten seines Gegenübers hineinzusetzen und was er mit seiner Kritik beim Gegenüber möglicherweise auslöst. Auch die weiteren, in der Karikatur wiedergegebenen Fragen erfordern Reflexionen über das hypothetische Denken und Fühlen anderer Personen und wie dies Interaktionen beeinflussen kann.

Zirkuläres Fragen gilt als eine markante ‚systemische‘ Fragemethode zur Förderung der Reflexion über wechselseitige Erwartungen und Interaktionen von Personen. Sie geht über die Annahme linearer gegenseitiger Beeinflussungen zwischen Menschen in ihren Interaktionen hinaus und berücksichtigt kreisförmig auf sich

selbst zurückbezogene, ‚selbstreferenzielle‘ Wechselbeziehungen (Simon & Rech-Simon, 1999). Bateson (1981), einer der Begründer systemischer Psychotherapie, hat auf die Bedeutung der Metakommunikation oder ‚Kommunikation über Kommunikation‘ verwiesen, die hier eine Grundlage bildet.

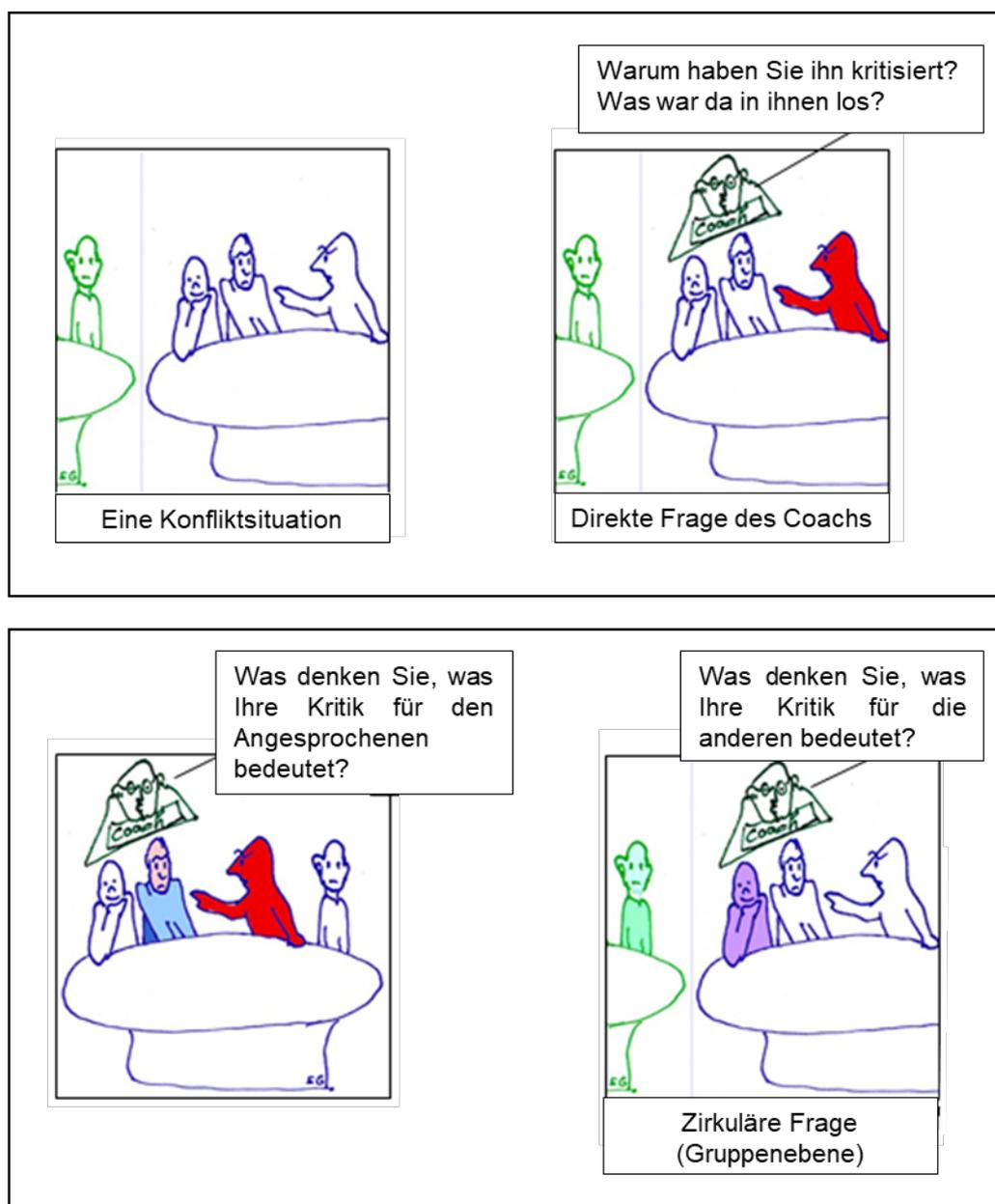


Abb. 2: Zirkuläres Fragen

Wie Schlippe und Schweitzer (2019, S. 91 ff.) hervorheben, sollte man zirkuläre Fragen genauer als ‚systemisch eingesetzte Fragen‘ bezeichnen, denn sie sind nicht per se ‚systemisch‘. Sie vermitteln aber ein „implizites Angebot“ zur Erweiterung der Wirklichkeitsbeschreibung, denn sie fragen danach, was die Befragten

und die anderen in der Interaktionssituation beteiligten Personen denken und erwarten. Derartige Fragen beziehen sich demnach auf ‚Erwartungs-Erwartungen‘. Schlippe und Schweitzer (2019, S. 95 ff.) postulieren: Diese besonderen Erwartungen oder „Vermutungen darüber, wie man von anderen wohl gesehen wird und wie der andere wohl seinerseits glaubt, gesehen zu werden, machen das jeweilige soziale System aus.“ Schlippe und Schweitzer nehmen an, dass Erwartungs-Erwartungen oft nur „diffus gefühlt“ und selten ausgesprochen werden, aber in jeder Interaktion „wirksam sind“. Werden sie in der Psychotherapie oder im Coaching bewusstgemacht und reflektiert, ermöglicht dies nach ihrer Theorie neue Einsichten und stimuliert Verhaltensänderungen.

So könnten die Fragen des Coachs im karikierten Beispiel dazu führen, dass sich der Klient nicht nur auf seinen eigenen Ärger über das Verhalten des Mitarbeiters fixiert, sondern sich das erste Mal Zeit nimmt und sich intensiv in den Kritisierten im sozialen Umfeld hineinversetzt. Ihm wird bewusst, wie verunsichernd es für den Mitarbeiter ist, vor dem Team hart kritisiert zu werden. Soweit wollte er eigentlich mit seiner Kritik nicht gehen. Das eigene Verhalten wird ihm unangenehm und er überlegt, wie er das mit dem Mitarbeiter und im Team „geraderücken“ kann. Die bewusst gewordene neue Erwartungs-Erwartung kann ihn künftig daran hindern, einzelne Teammitglieder vor anderen hart zu kritisieren.

In abgewandelter Form können zirkuläre Fragen auch in Gruppen durchgeführt werden. Gewissermaßen wäre dies ein vom Coach angeleitetes „Tratschen in Anwesenheit“ der Person, über die getratscht wird (Schlippe & Schweitzer, 2019, S. 95 ff.). Die Person, über die gesprochen wird, kann dadurch direkte Einblicke in die auf sie bezogenen Erwartungen erhalten, deren Reaktionen besser verstehen und in ihrem Verhalten berücksichtigen.

Generell wird angenommen, dass zirkuläre Fragen in der Psychotherapie und Beratung die Reflexion über die rekursive Verbundenheit der Handlungen der Menschen in sozialen Kontexten fördern und grundlegende systemische Veränderungen ermöglichen (Bamberger, 1999; Schlippe & Schweitzer, 1996; Simon & Rechi-Simon, 1999). Als Beleg für diese Annahme sind in der Fachliteratur allerdings lediglich praktische Fallbeispiele zu finden. Dabei wären Interaktionsprozessanalysen durchaus möglich, wie zwei Pilotstudien zeigen, die von mir und Arist von Schlippe als Diplomarbeiten betreut wurden (Bähre, 2001; Offermanns, 1998). In der Studie von Martina Offermanns wurden zu aktuellen Konfliktsituationen sieben systemische Interviews mit Projektleitern durchgeführt, in der von Marianne Bähre mit sechs Führungskräften. Die Transskripte wurden analysiert und von trainierten Beobachter*innen bewertet. In der Mehrzahl änderte sich nach den zirkulären Fragen die Wahrnehmungen und Bewertungen der eigenen Gefühle. Differenzierte Beschreibung des Konflikts und Selbstreflexion nahmen meist zu. Praktische Lösungsvorschläge für die Konflikte wurden allerdings nicht immer erzielt. Die Methode wurde als zweitaufwendig kritisiert. Wie bereits oben dargelegt (siehe Kapitel

5.3), ist es vermutlich zusätzlich förderlich, wenn Coaches Anregungen und Hinweise zum Umdenken geben, damit Klient*innen neue Einsichten entwickeln (Greif & Riemenschneider-Greif, 2018; Müller & Greif, 2021, in print). Bei starken Denkfixierungen erscheint eine selbstreflexive Konfrontation der Klient*innen erforderlich, um das Eingesperrtsein in Denkblokaden auflösen zu können. Um herauszufinden, ob und unter welchen Voraussetzungen zirkuläre Fragen oder andere Selbstflexionen fördernde Fragemethoden neue („systemische“) Einsichten fördern, wären weitere Beobachtungsstudien erforderlich.

Appell: Mehr Bachelor- und Masterarbeiten zu Fragemethoden!

Wir brauchen viel mehr Beobachtungsstudien, um die großen Forschungslücken zu Fragemethoden im Coaching zu schließen. Obwohl viele Studierende gerne eine Beobachtungsstudie im Coachingfeld durchführen möchten, zögern die Betreuer*innen, weil Coaches und Klient*innen nicht für Beobachtungen bereit sind und weil die Studierenden nicht die erforderliche minimale Coach-Qualifikation mitbringen, um selber Coachingübungen anzuleiten und auch kaum Freiwillige dafür finden würden. Auch Martina Offermanns wollte als Studentin in ihrer Diplomarbeit unbedingt eine Studie mit Coachingmethoden durchführen. Aus Erfahrung wusste ich, dass sich Führungskräfte und andere Mitarbeiter/innen durchaus gerne und sehr offen auf Interviews mit jungen Leuten einlassen. Mein Vorschlag war deshalb, dass sie als Interviewerin, Fragetechniken wie im Coaching zu verwendet. Martina war ehrgeizig genug, die sehr anspruchsvolle Methode des zirkulären Fragens bei Konflikten und die aufwendigen Transkriptionen und Trainings durchzuführen. Für die Analysen und Bewertungen der transkribierten Antworten in den Interviews hat sie Beobachter*innen trainieren und ihre Übereinstimmungen mit statistischen Kennwerten überprüft. Wie die Transkriptionen der Interviews und die Bewertungen der trainierten Beobachter/innen und vor allem die teilweise sehr positiven Reaktionen der Interviewten zeigen, sind die Interviewphasen mit den zirkulären Fragen durchaus mit professionellen Coachingsituationen und Reflexionen mit Klient*innen vergleichbar. Es wäre großartig, wenn diese Interviewstudien von Martina und Marianne weitere Beobachtungsstudien mit diesen und anderen Fragemethoden ermutigen könnten.

Motivierende Gesprächsführung

Wer kennt das nicht: Ich möchte etwas ändern (z.B. meine Aufgaben schneller und zügiger erledigen, meine Zeit nicht immer nur mit Arbeit verbringen, mich in ein neues Interessengbiet einarbeiten). Aber wenn es konkret wird, ändern sich meine Prioritäten und ich zweifele, ob ich das wirklich möchte oder vielleicht doch lieber etwas Anderes? Oder plötzlich merke ich, dass mich irgendwelche inneren Widerstände in meinem Elan ausbremsen. Wie können solche Ambivalenzen und inneren Widerstände überwunden werden, ist die Frage, die Ausgangspunkt für die Anwendung diese Methode ist. ‚*Motivational Interviewing*‘ (MI, deutsch: ‚motivierende Gesprächsführung‘) ist ein komplexes System von Fragen und Prinzipien, mit dem die Klient*innen im Coaching aktiviert werden sollen, tief gehende Reflexionen über Veränderungswünsche zu evozieren, Ambivalenzen und innere Widerstände, die damit verbunden sind, zu überwinden. Das Fragesystem wurde von Miller und Rollnick (1991) ursprünglich zur Beratung und Psychotherapie und Mo-

tivierung von Verhaltensänderungen bei Suchtverhalten eingeführt, einer zweifellos schwer zu Veränderungen motivierbaren Zielgruppe. Inzwischen wird MI in verschiedenen anderen Feldern, wie in der Führung von Mitarbeiter/innen und auch im Coaching verwendet (Güntner, Kauffeld & Passmore, 2021, in print; Klonek & Kauffeld, 2012; Passmore, 2011b; Passmore, Brown, Csigas & the-European-Coaching-and-Mentoring- Research-Consortium, 2017).

Nach den MI-Prinzipien sollen sich Coaches empathisch verhalten, ihren Klient*innen sehr sorgfältig zuhören und durch offene Fragen die Ambivalenzen sowie wahrgenommenen Vor- und Nachteile der Veränderung oder Beibehaltung von Verhaltensmöglichkeiten explorieren. Argumente der Klient*innen, die von ihnen zur Begründung herangezogen werden, um problematisches Verhalten beizubehalten, werden dabei als ‚Sustain Talk‘ (Argumente, um das ungewünschte Verhalten weiter beizubehalten) bezeichnet. (Beispiel: „Ich möchte mich zwar verändern, aber im Moment erscheint es mir besser, das noch bis zu einer besseren Gelegenheit aufzuschieben.“) Wichtig ist, dass die Coaches nicht mit ihren Klient*innen über das Für- und Wider argumentieren, selbst wenn deren Argumente unstimmig erscheinen.

Dadurch könnten Widerstände gegenüber dem Coach aufgebaut werden. Nach dem MI-Fragesystem ist es angemessener, nach den Vorteilen der Veränderungen zu fragen und die von den Klient*innen formulierten Vorteile der Veränderungen zu wiederholen und weitere veränderungsbezogene Äußerungen (‚Change Talk‘) zu stimulieren. Anschließend folgt die Planung und Umsetzung der gewünschten Verhaltensänderungen. Zur Veranschaulichung der abstrakten Unterscheidungen wird in Kasten 6.1.4 ein Auszug aus einem Transkript eines Coachinggesprächs aus einer Fallstudie von Klonek und Kauffeld (2012) und die jeweilige Einordnung der Frageart wiedergegeben.

Die Klientin redet über das Ziel, ihre zukünftige Berufstätigkeit mit einem Kinderwunsch zu verbinden.

Coach: „Was steht da dahinter? Warum ist Dir das sehr wichtig, das durchzusetzen?“
(*evokative Frage*)

Klientin: „Weil ich definitiv Kinder haben mochte (*Change Talk – Wunsch*) und da mit auch in relativ naher Zukunft anfangen will.“ (*Change Talk – Selbstverpflichtung*)

Coach: „Das ist dann eigentlich das große Anstreben.“ (*Komplexe Reflektion*)

Klientin: „Ja ...dass dies auch für mich realisierbar ist (*Change Talk – Wunsch*) – und auch in meinem Zeitrahmen.“ (*Change Talk – Wunsch*)

Coach: „Du sorgst dann damit direkt bei der Bewerbung vor.“ (*komplexe Reflexion*)

Klientin: „Ja, genau.“ (*Change Talk – Aktivierung*)

Coach: Das ist gut...“ (*Wertschätzung*) (Pause) „Du würdest dann sagen: ‚Gut dann geh ich sonst zur Konkurrenz!‘“ (*Komplexe Reflexion*)

Coach: „„Und wenn du dann den idealen Arbeitsplatz gefunden hast. Du hast es durchgesetzt - wie würde es dann weitergehen?“ (*Offene Frage – Zukunft imaginieren*)

Klientin: „Dann würde ich mich für den Arbeitsplatz auch entscheiden.“ (*Change Talk – Selbstverpflichtung*)

Klonek und Kauffeld (2012) unterscheiden beim MI zwei Phasen: (1) die Förderung der Änderungsmotivation und (2) Maßnahmen zur Umsetzung der Veränderungen. Die Fragearten und Kommentare der Coaches beziehen sich auf vier Interventionsprinzipien:

- (1) *Empathie* (offene Fragen, Würdigung, offenes Zuhören, Zusammenfassen)
- (2) *Entwicklung von Diskrepanzen* (Evokative Fragen, Themen entwickeln, Zurückblicken, in die Zukunft blicken, Ziele und Werte etc.)
- (3) *Umgang mit Widerstand* (Einfache oder verstärkte Reflexion, Fokus verändern, Umdeuten, Zustimmung mit einer Wendung, Wahlfreiheit betonen etc.)
- (4) *Stärkung der Änderungszuversicht* (Evokative Fragen, Zuversicht skalieren, Stärken und Ressourcen, Informationen und Ratschläge, Umdeuten etc.)

Für weitere spezielle Techniken beim MI im Coaching kann auf kurze Darstellungen von Jonathan Passmore hingewiesen werden (Passmore, 2011a, 2011c, 2012a, 2012b, 2013a, 2013b; Passmore & Whybrow, 2008).

MI hat Bezüge zu verschiedenen wissenschaftlichen Theorien. Miller und Rollnick (1991) haben sich bei ihrer Betonung der Empathie als Grundprinzip an der nicht-direktiven Gesprächspsychotherapie von Carl Rogers orientiert, fordern allerdings gleichzeitig zur Bearbeitung von Ambivalenzen ein direktives oder evokatives Fragen. Dadurch versuchen sie den Klient*innen zu helfen, ihre Ambivalenzen zu erkennen und zu überwinden. Sie beziehen sich hier auf die Theorie der kognitiven Dissonanz von (Festinger, 1978), wonach Menschen versuchen, wahrgenommene Dissonanzen zwischen Einstellungen und Verhalten zu verringern. Sie verweisen ferner auf die Theorie der Selbstwahrnehmung von Bem (1967) und die originelle, empirisch nachgewiesene Annahme, dass Menschen ihre Einstellungen entsprechend ändern, wenn sie angeregt werden, eine bestimmte Meinung selber laut zu vertreten. Wenn Coaches ihre Klient*innen dazu bringen, positive Folgen der gewünschten Verhaltensänderungen zu nennen, überzeugen sie sich gewissermaßen selbst. Klonek, Güntner, Lehmann-Willenbrock und Kauffeld (2015) erwähnen die Selbstdeterminationstheorie von Deci und Ryan (2008) und begründen mit ihr, warum es für die Motivation wichtig ist, dass ihre Freiheit, sich selber zu entscheiden im Coaching nicht eingeschränkt, sondern ausdrücklich hervorgehoben werden sollte. Weitere, von Miller und Rollnick nicht erwähnte Bezüge finden sich zu den

bereits in Abschnitt 2.4 erwähnten Erkenntnissen über die Diskrepanzen zwischen Verhalten und idealem Selbstkonzept, den so genannten ‚Selbstdiskrepanzen‘.

Zur Wirksamkeit von MI in verschiedenen Anwendungsfeldern gibt es zahlreiche Studien. Lundahl und Burke (2009) haben eine Metaanalyse der Untersuchungen zur Wirksamkeit von MI im Vergleich zu randomisierten Kontrollgruppen bei verschiedenen klinischen Gruppen (Abhängigkeit von Alkohol, Marihuana oder anderen Drogen) durchgeführt. Im Vergleich zur Kontrollgruppe finden sie signifikante Verbesserungen von etwa 10-20% nach MI. Dabei sind die Effekte von MI in Gruppen geringer als individuelle Anwendungen. Zum klassischen MI-Anwendungsfeld Drogenmissbrauch haben Smedslund et al. (2011) eine Metaanalyse der damals vorliegenden 59 Wirksamkeitsstudien mit randomisierten Vergleichs- und Kontrollgruppen durchgeführt. Ähnlich wie Lundahl und Burke finden sie mittelstarke Wirkungen der Methode im Vergleich zu Kontrollgruppen ohne Intervention oder nach einfachen Feedbacks und keine signifikanten Unterschiede zu anderen therapeutischen Behandlungsmethoden.

Da MI bei klinischen Anwendungen nicht besser, aber auch nicht weniger wirkt, als andere Behandlungen und weil die Methode aber auch bei anderen Verhaltensänderungen geeignet ist, hat sich der Fokus der Wirksamkeitsstudien in letzter Zeit erweitert. O'Halloran et al. (2014) haben eine Übersicht zum Forschungsstand und eine Metaanalyse der Untersuchungen mit randomisierten Gruppen publiziert, um herauszufinden, ob MI zu mehr sportlichen Bewegungen, besserer kardiorespiratorische Fitness sowie mehr Übungen bei Personen mit chronischen Gesundheitsproblemen genutzt werden kann. Die nachgewiesenen Effekte waren allerdings eher klein oder mäßig. Das könnte jedoch teilweise auf eine zu geringe Genauigkeit bei der Anwendung zurückgeführt werden. In Studien mit kontrollierter Verwendung der Methode sind die Effekte größer.

Im Coachingfeld gibt es bisher lediglich erste Pilotuntersuchungen. Interessant sind die Fallstudie von Klonek und Kauffeld (2012). In ihren Interaktionsanalysen mit trainierten Beobachter/innen kategorisieren sie das Coachverhalten in Anlehnung an die Unterscheidungen der MI-Methode (siehe oben Kasten 6.3.1). Die konsequente Umsetzung der komplexen Prinzipien erweist sich dabei aber als eine anspruchsvolle Aufgabe. Die erwartete Überwindung von Ambivalenzen ist methodisch schwierig nachweisbar und vermutlich keineswegs bei allen Klient*innen zu erwarten. In der Fallstudie von Klonek und Kauffeld werden im Coaching mit 91% maximale Häufigkeiten von Change Talk erzielt und 100% Selbstverpflichtungen. Solche Umsetzungsraten der Methode müssen durch weitere Studien erzielt werden. Um nachhaltige Veränderungen zu erzielen, könnte es erforderlich sein, die konsequente Umsetzung der Methode über einen längeren Zeitraum zu begleiten (siehe Abschnitt 9.9).

Güntner et al. (2021, in print) empfehlen die Verwendung von MI nicht nur zur Motivierung bei schwierigen Veränderungen im Einzelgespräch, sondern auch im Teamcoaching zur Förderung von ‚Change Talks‘ in Teams. Außerdem könnten Coaches diese Methode Führungskräften vermitteln, die diese Methode in Gesprächen mit einzelnen Mitarbeiter/innen oder ihren Teams bei schwierigen Zielen und organisationalen Veränderungen anwenden möchten. Dazu könnten die Coaches ihre Klient*innen in die Grundlagen und Anwendung von MI einführen (psychoedukativ mit Einführungsliteratur) und anschließend bei der Umsetzung begleiten.

6.4 Sinn, Vision, Werte und Stärken

Coaching dient keineswegs nur dazu, Ziele zu erreichen, die von den Klient*innen angestrebt werden. Wichtige Themen sind Reflexionen über Sinnfragen, Entwicklung individueller Zukunftsvisionen für das eigene Leben oder Klärung der eigenen Werte und Stärken. Sie werden im Folgenden exemplarisch für nicht unmittelbar auf Ziele ausgerichtete Coachingmethoden vorgestellt.

Narratives Coaching

Als erste Coachingmethode der Obergruppe ‚Sinn, Vision und Werte‘ wird das Narrative Coaching beschrieben. Diese Methode bietet sich an, wenn es den Klient*innen nicht darum geht, konkrete Probleme zu lösen oder spezifische Ziele zu erreichen, sondern um eine persönliche Klärung von Sinnfragen oder des Selbstverständnisses und der Identität („Wer bin ich?“). Ausgangspunkt sind dabei oft „alte“ persönliche Geschichten, die die Klient*innen aus dem Leben erzählen und die sie nicht loslassen, wie z.B. schulische und berufliche Misserfolge oder Erfolge, aber auch einschneidende Veränderungen (neue Arbeitstätigkeit, Umzug oder kritische Lebensereignisse, wie Krankheiten, Trennungen, Erwerbslosigkeit). White und Epston (1990) nehmen an, dass sich die Identität des Individuums durch die Geschichten („Narrative“) formt, die das Individuum über sich und seinen Lebenslauf erzählt. Besonders wichtig sind dabei die so genannten dominanten Geschichten, die mit starker emotionaler Beteiligung immer wieder erzählt werden. White und Epston haben die ‚Narrative Psychotherapie‘ begründet, bei der diese Erzählungen im Gespräch mit den Klient*innen durch Fragen analysiert (oder ‚dekonstruiert‘) werden. Sie entwickeln dadurch Distanz zum Problem. Anschließend werden sie angeregt, ‚reichere‘ Erzählungen (Narrative) über die geschilderten Erlebnisse mit Problemsituationen zu entwickeln.

Wichtig ist dabei, dass die in den Narrativen geschilderten Probleme nicht als personintern betrachtet werden („Mein Problem ist...“), sondern gemeinsam von einer höheren Warte (Metaebene) wie ein externer Einfluss auf eine andere Person analysiert wird. Durch diese ‚Externalisierung‘ oder ‚Objektivierung‘ der Erzählung wird eine distanzierte Analyse möglicher Einflüsse ermöglicht. Dadurch sollen sich

Sichtweise verändern und blockierende Gefühle und Gedanken lösen. Beispielsweise kann ein Klient etwa bei distanzierter Schilderung eines Misserfolgserlebnisses durch ‚*Um-Authorisierung*‘ erkennen, dass nicht er, sondern eine kaum zu bewältigende Situation Ursache des Scheiterns war. Die Geschichte kann nun positiver gedeutet oder mit einem tieferen Sinn verbunden werden. Eine Misserfolgsgeschichte kann als wichtige Erfahrung umgedeutet werden, die den Klienten in seiner persönlichen Entwicklung weitergebracht hat. Mit therapeutischer Unterstützung kann der Klient angeleitet werden, seine Geschichte künftig anders zu erzählen. Mit diesem ‚*Umerzählen*‘ kann nach den Annahmen von White und Epston (1990) Sinn im eigenen Leben gefunden und eine positive Lebensperspektive gefördert werden.

Narratives Coaching nach David Drake

Die narrative Methode ist in verschiedenen Varianten ins Coaching übertragen worden. Die erste Variante und Weiterentwicklung hat Drake (2010) entwickelt. Danach sind in den Geschichten beschriebene Konfliktdynamiken zentraler Angelpunkt und Wurzelboden für die Lösung der Schlüssel: „Nothing moves forward in a story except through conflict, and, in fact, the conflict is the axis on which the story turns and the cauldron for the solution“ (Drake, 2010).

Drake (2010) betont vier grundlegende Prinzipien:

1. *Die Identitätsentwicklung ist situiert*: Die Geschichten der Klient*innen sind immer auf konkrete Situationen bezogen. Im Coaching muss dieser Bezug analysiert und gewissermaßen bezeugt und respektiert werden.
2. *Entwicklung ist begrenzt*: Die Klient*innen können ihre Erlebnisse zwar ‚umerzählen‘ und ihnen neue Bedeutungen geben, für eine weitreichende Identitätsentwicklung sind aber neue Erlebnisse erforderlich.
3. *Diskurse sind mächtig*: Die Diskurse zwischen Coach und Klient*in über die Narrative sind sehr wichtig für die Identitätsentwicklung. Neue positiv aufbauende Überlegungen können ihr Selbstbild bereichern. Dazu können auch weitere Geschichten als ‚Belege‘ herangezogen werden.
4. *‚Umerzählen‘ ist möglich*: Die Klient*innen können ihre Geschichten anders erzählen und mit ihren angereicherten Betrachtungen Räume für neue Erkenntnisse zu den ‚alten Geschichten‘ öffnen. Dies ermöglicht eine Neuausrichtung der Sinngebung und Identität.

Drake hat detaillierte Anregungen zur Anwendung seiner Methode veröffentlicht (Drake, 2017a). Er schildert zahlreiche Fallbeispiele und Fragen des Coaches, mit denen Reflexionen und Umerzählungen zu den eigenen Geschichten angeregt

werden können. Nach eigenen Angaben hat er (insbesondere mit Online-Webinaren) über 20.000 Coaches und Klient*innen in seiner Methode ausgebildet⁸.

Abbildung 3 gibt das vollständige Modell wieder, an dem Drake sein Vorgehen im Coaching orientiert. Wenn ihm Klient*innen ihre wichtigen Geschichten oder Erfahrungen aus ihrem Leben erzählen, startet seine Analyse mit einer Klärung der situativen Einbettung der Geschichte (englisch: „Situating – What is?“). Danach wird erkundet (englisch: „Searching – What if?“), welchen Sinn oder welche allgemeine Zweckbestimmung die Geschichte für die Klient*innen hat (der englische Begriff ‚purpose‘ ist nicht voll treffend übersetzbar). Was sind wichtige Bestrebungen der Klient*innen. Was wäre, wenn es anders gelaufen wäre? Welche Erfahrungen haben sie bisher gemacht? Danach wendet sich das Coachinggespräch den Möglichkeiten zu, die Geschichte anders zu betrachten, umzuschalten (englisch: „Shifting – What matters?“) und sich künftig auf das Wesentliche – den Angelpunkt der Geschichte – zu konzentrieren. Ist es möglich, das Verhalten zu ändern? Womit kann man ‚experimentieren‘, was ausprobieren? Abschließend bewertet man, welche Veränderungen man erhalten sollte (englisch: „Sustaining – What works?“). Was geht oder funktioniert, wie erwartet? Was geht voran? Wie reagiert die Umgebung? Wie kann man die Veränderungen ausdrücken und darstellen?

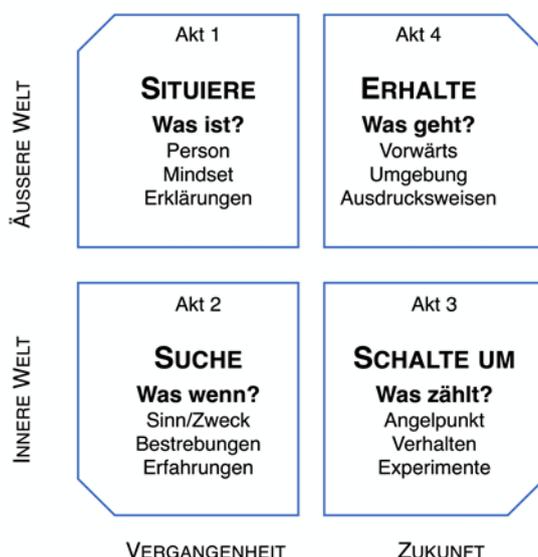


Abb. 3: Drakes Narratives Coachingmodell (frei übersetzt und modifiziert)

⁸ Siehe <https://www.themomentinstitute.com/narrative-coaching> (letzter Zugriff 26.11.2020).

Wie dieser Ablauf zeigt, ist die Durchführung eines narrativen Coachings nach diesem Modell eine komplexe Coachingaufgabe, die sich über mehrere Sitzungen erstreckt. Der Einfachheit halber wird sie als Abfolge von Schritten skizziert. Wie Drake betont, ist der Ablauf allerdings keineswegs linear, sondern geht vor und zurück.

Drake schildert den Ablauf ausführlich an einem Coaching-Beispiel (Drake, 2017a, S. 259 ff.). Sehr kurz zusammengefasst, hat sein Klient ‚Wayne‘ mehrere berufliche „Abwärtsspiralen“ hinter sich, wie er sagt und im Grunde hatten sie immer etwas mit „Unfairness“ zu tun. In der ersten Sitzung („situieren“) waren seine beruflichen Träume der Ausgangspunkt sowie die Situationen, Gefühle und Gedanken. Schlüsselformulierungen waren: „being stuck,“ „being lost,“ und „being an exile“ sowie „feeling torn between home (his house) and the world“. Mit diesen Formulierungen konnte auch späteren Sitzungen auf die subjektive Ausgangssituation zurückgekommen werden. Er möchte in beiden Welten leben, ohne zwischen ihnen zerrissen zu werden. – Beim tieferen Eingehen auf die Themen in der zweiten Sitzung („suchen“) hat Drake seinen Klienten aufgefordert, zu den Alternativen jeweils eine Geschichte zu entwickeln. Was wäre, wenn ich andere Geschichten erzählen könnte? Anschließend begann Wayne, sich nach einem besseren Job umzusehen und nahm Kontakt zu einem anderen Unternehmen auf. In der dritten Sitzung („umschalten“) berichtet Wayne, dass er nach der Sitzung körperlich spürte, wie seine Energie zurückkam und ein Gefühl der Leichtigkeit und Freiheit. In der Sitzung fing er an, sich für sich einen neuen Platz in seinen Beziehungen zu anderen Menschen vorzustellen. Ein Profil der Merkmale der Arbeitsplätze wurde ausgearbeitet, die sein Bestes hervorbringen können. – In der abschließenden Sitzung („erhalten“) wurde besprochen, wie Wayne das Erreichte konsolidieren kann. Drake empfahl ihm einen Experten für berufliche Karriereberatung. Wayne sagte zum Abschluss des Coachings, dass er eine große Erleichterung spürt, dass alle diese Lasten von ihm abgefallen sind, die ihn beschwert hatten. Er sah aber, dass dies nur ein erster Schritt auf einem langen Weg ist. – Drake hat später bei einem folgenden Coaching erfahren, dass Wayne einen neuen, befriedigenderen Job gefunden hat. Die „alten Geschichten“ kommen allerdings immer wieder mal hoch. Drake meint aber, dass der Klient damit von einer stärkeren Ausgangsposition aus besser umgehen kann.

Wie das Beispiel zeigt, stehen im narrativen Coaching konkrete Ziele nicht im Vordergrund. Drake reflektiert mit seinen Klient*innen die individuellen Begriffe und Sätze, die sie in ihren biographisch wichtigen Geschichten verwenden und fragt genau nach, was sie damit verbinden, um die Bedeutung der Geschichte aus ihrer Sicht nachzuvollziehen. Nach meinem Eindruck und meinen Beobachtungen ist diese Methode der Reflexion biographisch wichtiger Lebensereignisse im Coaching eine wichtige Erweiterung zum zielorientierten Coaching. Deshalb bin ich überzeugt, dass wir ein narratives Coaching benötigen. Sinnfragen reflektieren und klären ist in einer Zeit grundlegender gesellschaftlicher Veränderungen und der digitalen Transformationen in allen Lebensbereichen eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe und Aufgabe für alle Mitglieder der Gesellschaft.

Drake unterstützt mit seiner Methode die Klient*innen, die immer wieder über kritische Erlebnisse in ihrem Leben nachgrübeln, mit denen sie „nicht fertig werden“ oder andere, die über ungeklärte Sinnfragen nachdenken möchten. Wie die geschilderten Fallbeispiele zeigen, kann ihnen das narrative Coaching helfen, diese

Geschichten klärend so aufzuarbeiten, dass sie durch sie weniger belastet werden oder sogar positive motivationale Energie gewinnen.

Auch wenn diese Methode sehr überzeugend und vielversprechend erscheint, können wir uns aus wissenschaftlicher Sicht nicht damit zufriedengeben, dass Drake (2017a) zur Wirksamkeit seiner Methode lediglich anekdotische Schilderungen von Fallbeispielen publiziert. Zumindest würde man erwarten, dass er genaue Annahmen zu den erwarteten Ergebnissen formuliert und dazu, mit welchen Untersuchungsmethoden sie überprüft werden können. In einem Buchkapitel (Drake, 2017b, S. 302 f.) erwähnt er kurz den schmalen Forschungsstand über narrative Methoden in allen Feldern und fordert mehr Forschung. Als einzige Studie im Coachingfeld verweist er auf eine Untersuchung zu einem Teamcoaching junger Athleten zur Karriereentwicklung mit narrativen Methoden (N= 31) mit randomisierter Kontrollgruppe (N= 46) (Stelter, Nielsen & Wikman, 2011). Die Wirksamkeit der Methode wird hier allerdings lediglich mit einem kurzen Fragebogen zur allgemeinen Sozialen Erholung (Social Recovery) erfasst, der wenig Bezug zu den speziellen von Drake beschriebenen individuellen Veränderungen aufweist. Die direkt nach dem Coaching von den Teammitgliedern eingeschätzten Effekte im Team sind direkt nach dem Coaching signifikant und mittelstark, später allerdings nur noch gering.

Drake zitiert als Hintergrund wissenschaftliche Theorien und Erkenntnisse (von Sigmund Freud bis zu neurowissenschaftlichen Forschungen). Allerdings erwähnt er sie eher allgemein und geht nicht genau darauf ein, wie durch sie die beobachteten Effekte z.B. bei Wayne erklärt werden können. In einer Publikation zusammen mit Stelter (Drake & Stelter, 2014) nimmt er auch philosophisch fundierte Grundlagen auf, wie sie Stelter für seine Variante des narrativen Coachings heranzieht (Stelter, 2013). Stelter (2014) selber verweist insbesondere auf den Existenzialphilosophen Kierkegaard und betont, dass der Mensch versuchen sollte, sich zu finden, ständig angetrieben durch Selbstreflexion, indem er sich von sich selbst distanziert und wieder zu sich selbst zurückkehrt. Dieser Prozess kann als ständige Suche und (Re)Konstruktion von Sinn gesehen werden.

Nach Stelter (2018) kann diese Sinnsuche im Coaching in einem sehr frei gestalteten Gespräch durch Nachfragen zur Bedeutung von Begriffen erfolgen, die für die Klient*innen wichtig sind (z.B. „Was bedeutet für mich ‚Freiheit?‘“). Stelter greift dabei auf den Psychiater Victor E. Frankl zurück, der den *Willen zur Suche nach Sinn* in den Mittelpunkt seiner Logotherapie stellt (Frankl, 1972). Da der Mensch in seiner Entwicklung nicht festgelegt ist, sondern „immer-auch-anders-werden-kann“, sucht er Antworten auf Fragen nach dem Sinn des eigenen Seins. Diese Antworten werden jedoch immer nur als vorläufig angesehen.

In der Wissenschaftsauffassung orientiert sich Stelter am Sozialkonstruktivismus und bevorzugt qualitative Methoden der Phänomenologie. Er lehnt aber Fragebogenmethoden in der Forschung nicht vollkommen ab, wie die oben beschriebene Studie zum Teamcoaching zeigt. Stelter (2018) erwartet, dass sein narratives Coaching gut formuliert sehr grundlegende Effekte hat.

Nach Stelter (2018, S. 533) herrscht heute eine allgemein gesellschaftlich erzwungene ‚individuelle Selbstdisziplinierung‘. Diese Disziplinierung kann wiederum nach seiner Meinung zu Depressionen, Selbstzweifel, Burnout und Stress führen. Sinnfindung ist dagegen nach Stelter (2018, S. 541) „die Quelle für Lebenserfüllung und Selbstfindung“. Durch Sinn schaffen im narrativen Coaching kann „Tiefe ermöglicht werden“, die den gesellschaftlichen Diskurs zur Selbstdisziplinierung „auflöst“ (S. 533) und damit Depressionen, Selbstzweifel, Burnout und Stress verringert.

Stelters Annahmen sind sehr weitreichend, nicht durch empirische Forschung gestützt und kaum mit Erkenntnissen über die Entstehung von und Interventionen bei Depressionen, Burnout und Stress in Einklang zu bringen. Depressionen werden keineswegs primär durch Sinnkrisen ausgelöst. Selbst wenn sie mit Sinnkrisen verbundenen sind, wäre es nicht zu empfehlen, zur Therapie Coaching einzusetzen. Die Diagnose und Therapie von Depressionen erfordert für diese Aufgabe speziell ausgebildete, approbierte ärztliche oder psychologische Psychotherapeut*innen (Hautzinger, 2006). Die Bedingungen und Faktoren, die Stress auslösen sind gut erforscht (Greif, 2018c). „Erzwungene individuelle Selbstdisziplinierung“ gehört nicht dazu. Die häufigsten Belastungen oder Stressoren sind starker Leistungsdruck, Arbeitsunterbrechungen und zu hohes Arbeitstempo. Wie sollen sie durch Sinnklärungen bewältigt werden? Wie unten erläutert (siehe 6.6) wird im Coaching wird mit Vorrang eine Analyse und Verbesserung der Stresssituationen und Ressourcen empfohlen sowie zusätzlich die Stärkung der Copingkompetenzen und Förderung regelmäßiger Entspannungsmethoden vor, in und nach Stresssituationen (Greif, 2018c, 2021, in Vorber.). Burnout entsteht nach heutigen Erkenntnissen durch permanente Überforderung durch Stress. Bei der Prävention von Burnout mit Coaching ist daher ebenfalls eine ähnliche Kombination von Interventionen zu empfehlen (Greif & Bertino, 2018). Da Burnout oft zu depressiven Episoden führt, wäre eine Therapie durch akkreditierte Psychotherapeut*innen erforderlich. Coaches sollen Burnout deshalb nur präventiv im Vorfeld der Entstehung oder bei milden Vorformen ‚behandeln‘.

Ergebnisorientiertes narratives Coaching

Nach eigenen Erfahrungen und Beobachtungen mit der Förderung von Selbstreflexionen über wichtige Lebensgeschichten und Sinnfragen der Klient*innen kann ich bestätigen, dass durch das Nacherzählen und die gemeinsame Analyse der verwendeten Begriffe und Sätze mit einer distanzierten Meta-Betrachtung intensives Nach- und Umdenken mit neuen Einsichten auslösen kann. Im Allgemeinen

entstehen die Einsichten dabei aber sehr schnell. Das oben wiedergegebene Phasenmodell von Drake passt meines Erachtens nicht zu den assoziativen Gedanken und blitzartigen Aha!-Erlebnissen der Klient*innen und der Prozess findet meist innerhalb einer Sitzung statt. Dabei favorisiere ich ein Vorgehen vorwiegend entlang der Begriffe und Sätze der erzählten Geschichte oder den von den Klient*innen eingebrachten Themen und Fragen. Anschließend an neue Einsichten rege ich an, die Geschichte erstmal im Coaching ‚umzuerzählen‘ und nach dem Coaching einer befreundeten Person zu erzählen und in der nächsten Coachingsitzung zu reflektieren, wie sie darauf reagiert hat und was dies mit ihr gemacht hat (Greif, 2021, in Vorber.). Wie bereits eingangs dargelegt wurde (siehe 2.5), ist es bei der Förderung von Selbstreflexionen im Coaching wichtig, ‚ergebnisorientierte‘ Reflexionen zu fördern (hier vorwiegend in der Form neuer Einsichten) und kein kreisendes Grübeln, das oft mit depressiven Gedanken einhergeht. Die konkrete Aufgabe, die Geschichte in der Coachingsitzung ‚umzuerzählen‘ und dies mit einer befreundeten Person zu wiederholen, führt meine Variante eines ‚ergebnisorientierten narrativen Coachings‘ zu einem weiteren Ergebnis.

Die Frage, die ich im narrativen Coaching abschließend stelle, was die neue Erzählung mit der/dem Klient*in gemacht hat, kann gewissermaßen als eine offene qualitative Interviewfrage zu den möglichen Effekten der Methode angesehen werden. Die Klient*innen geben an, dass sie die neue Aufarbeitung und das ‚Umerzählen‘ emotional sehr bewegt hat und dass sie sehr wichtige und einprägsame neue Sichtweisen über sich gewonnen haben.

Die narrative Methode ist auch nach meinen Beobachtungen „mächtig“, wie Drake meint. Sie fördert positive Erweiterungen des Bewusstseins eigener Stärken und des Selbstkonzepts. Allerdings sind unmittelbar folgende Verhaltensänderungen nicht zu erwarten. In Anlehnung an die klassische *Theorie der kognitiven Dissonanz* von Festinger (1978) streben Menschen nach einer inneren Harmonie und danach, Dissonanzen zwischen ihren Kognitionen (einschließlich Prinzipien) und Handlungen zu verringern. Aber wie die Theorie beschreibt, gibt es vielfältige Möglichkeiten, wie wir unser Verhalten, das den eigenen Grundsätzen widerspricht, trotzdem rechtfertigen und beibehalten können. Vor diesem Hintergrund ist der hohe Anspruch der grundlegenden Sinnkonstruktion kein Prozess, der in ein bis drei Coachings bis zum kongruenten Handeln abgeschlossen werden könnte und unmittelbar zum Verringern von Stress, Burnout oder Depressionen führt. Es sind aber bereits wichtige Effekte, wenn wir nachweisen können, dass das narrative Coaching Anstöße gibt, die Klient*innen helfen, durch ergebnisorientierte Selbstreflexionen ihrer erlebten Geschichten in ihrem Leben immer wieder ihre innere Harmonie zu verbessern, ihr Selbstkonzept zu erweitern oder Sinnfragen weiterführen und besser klären zu können. Wenn sich das narrative Coaching eine Zeit-

lang lediglich auf Erfahrungen mit Fallbeispielen beruft, ist dies wie für andere innovative Coachingmethoden vertretbar. Jedoch sind irgendwann systematische Wirksamkeitsstudien dringend zu fordern, zumindest aber eine Diskussion und Planung von geeigneten Forschungsmethoden und Wirksamkeitsstudien.

Als Anstoß zur Forschung über die Förderung von Selbst- und Sinnkonstruktionen durch narratives Coaching wären als Forschungsmethoden qualitative Analysen zu empfehlen. Transkriptionen der Narrationen aus Coachinggesprächen und darauf bezogene offene Interviews wären interessant. Als einfachen ersten Zugang könnte man die Klient*innen auch direkt nach den von ihnen wahrgenommenen Veränderungen der Bedeutung und Erzählungen ihrer Narrative fragen oder Strukturlegetechniken zur Rekonstruktion der subjektiven Theorien der Klient*innen verwenden (Greif, 2021, in Vorber.). Zur Erfassung der Veränderungen des positiven und negativen Affekts wären die bewährten PANAS-Skalen (Breyer & Bluemke, 2016) geeignet. Ein einfaches, auf Sinnsuche bezogenes Instrument wäre der *Meaning in Life Questionnaire* (Steger, Frazier, Oishi & Kaler, 2006). Er enthält jeweils fünf kurze Fragen zu zwei Faktoren: (1) Suche nach Sinn und (2) Klarheit über den Sinn des eigenen Lebens (optimal wäre die Befragung vor und nach dem Coaching). Beispiele (freie Übersetzung): „Ich verstehe den Sinn meines Lebens.“ und „Mein Leben hat keinen klaren Sinn und Zweck.“ (7stufige Antwortskalen von „absolut zutreffend bis „absolut unzutreffend“.)

Visionsentwicklung

Unter ‚Visionen‘ versteht man im vorliegenden Zusammenhang gedankliche Vorstellungen über eine wünschenswerte Zukunft. Im organisationalen Kontext bezieht sich die Vision auf gemeinsame Vorstellungen über die zukünftige Entwicklung der Organisation. Das Formulieren einer Vision beginnt oft mit sogar nur ‚wolkig‘ skizzierten Ideen über Zielsetzungen. Erst später werden daraus genaue Ziele und Pläne zur Zielerreichung abgeleitet. Im Einzelcoaching geht es dabei oft um das, was sich die Klient*innen für sich persönlich als ideale Zukunft wünschen. Die erarbeitete Vision kann als Grundlage für die Reflexion und Klärung der Ziele der Klient*innen herangezogen werden, wobei die eigene Vision mit der Vision der Organisation abgeglichen wird. Die Klärung der persönlichen Vision kann auch bei anstehenden wichtigen Weichenstellungen des Lebens (Berufswahl, Arbeitsplatzverlust, Übergang in den Ruhestand) stehen.

Passarelli (2015) stützt sich in ihrer Darstellung zur Visionsentwicklung im Coaching auf das oben in Abschnitt 2.6 beschriebene Modell von Boyatzis und Akrivou (2006), wonach das ideale Selbstkonzept die Grundlage für die Klärung der individuellen Vision einer Person über die von ihr gewünschte persönliche Zukunft ist. Diese Zukunftsbilder basieren auf ihren Träumen, Sehnsüchten und Zukunftsfantasien sowie ihren Werten und ihrer Lebensanschauung, aber auch auf

ihren Einschätzungen, was erreichbar und machbar erscheint sowie den wichtigen Merkmalen und Fähigkeiten, die sich die Person als Stärken, als Besonderheit, bzw. als ‚Identität‘ zuschreibt. Megginson und Clutterbuck (2008, S. 45 f.) haben die folgende Liste von Fragen zusammengestellt, die im Coaching bei der Entwicklung einer individuellen Vision verwendet werden können (wörtlich zitiert):

Fragen zur Visualisierung:

- „Wo wollen Sie sein (an welchem Ort)?
- Beschreiben Sie, was Sie sehen – die Umgebung, die Menschen. Wie sehen sie aus?
- Womit beschäftigen Sie sich?
- Beschreiben Sie, wie Sie sich fühlen, wenn es Ihnen gut geht
- Beschreiben Sie, wie es den Menschen in Ihrer Umgebung geht.
- Beschreiben Sie, was Sie hören.“ Fragen zur Bewertung
- „Wie unterscheidet sich das von dem Zustand ‚jetzt‘?
- Wie groß ist der Abstand zu dem, wie Sie sich selbst sehen?
- Wie groß ist der Abstand zu dem, wie Sie sich fühlen?
- Was empfinden Sie angesichts dieses Abstands?
- Fragen zur Umsetzung der Vision
- Was können Sie tun, um die Vision zu verwirklichen?
- Was ist Ihr erster Schritt?“

Wichtig ist, die Klient*innen anzuregen, sich ihre Zukunft so anschaulich wie möglich vorzustellen. Die beiden letzten Fragen können zur Zielklärung und Planung von Veränderungen überleiten.

Für Passarelli (2015, S. 2 f.) ist die Fähigkeit, eine mitreißende Vision für die Organisation zu kreieren und den Mitarbeiter/innen zu vermitteln, ein Eckpfeiler der transformationalen Führung. Ein Coach unterstützt die Klient*innen auch darin, ihre Vision für sich selbst zu verfeinern. „Wer möchte ich sein?“ „Welche Werte will ich fördern?“ Passarelli folgert (S. 10): „In summary, vision-based coaching holds that a clear and comprehensive personal vision mobilizes developmental resources through activation of a positive psycho-physiological state that optimizes affective, cognitive, and neurobiological functioning for development. These resources fuel ongoing developmental efforts that endure the test of time, benefiting both the leaders being coached and their organizations.“

In der Praxisliteratur zur Visionsarbeit im Coaching kaum beachtet wird, dass bloßes „Schwelgen in Zukunftsfantasien“ nach Untersuchungen von Oettingen (2015) dazu führen kann, dass das Verfolgen der daraus abgeleiteten Ziele schnell aufgegeben wird, wenn sich unerwartete innere oder äußere Hindernisse ergeben. Im Coaching ist es deshalb erforderlich, wie auch Passarelli erwähnt, die Klient*innen auf mögliche Hindernisse und ihre Bewältigung vorzubereiten (siehe Methoden dazu in Greif, 2021, in Vorber.).

Analyse und Reflexion der Werte

Die Analyse und Reflexion der Werte der Klient*innen kann als Hintergrund für eine vertiefende Reflexion für die Visionsentwicklung und Klärung der daraus abgeleiteten Ziele dienen. Eine Variante ist die Klärung der eigenen Werte im Vergleich zu den Werten des Unternehmens, insbesondere wenn die Klient*innen Konflikte mit den in ihrem Unternehmen gelebten Werten oder ethische Bedenken haben.

Wertelisten

Eine im Coaching einfache Methode ist, die Klient*innen danach zu fragen, *welche Werte ihnen für ihr Leben wichtig sind*. Die von den Klient*innen genannten Werte werden notiert und mit Stichworten erläutert. Die Liste dient als Hintergrundwissen für den weiteren Verlauf des Coachings.

Eine etwas systematischere, aber im Prinzip auf dasselbe hinauslaufende Methode ist die ‚Werthierarchie‘ von Middendorf (2004). Ziel ist, „Verhaltensmuster und Entscheidungsprozesse zu reflektieren“. Besonders bei Fragen zur beruflichen Entwicklung oder anderen zukünftigen Entwicklungen soll die Methode dazu dienen, „sich selbst und die eigenen Motive“ besser zu verstehen und durch diese Selbsterkenntnis „bewusstere Entscheidungen“ zu treffen. Etwas vereinfacht, wird die Methode in vier Schritten durchgeführt:

1. Die Klient*innen erhalten eine Erläuterung (S. 175), was mit „Werten“ gemeint ist („Werte stehen hinter den Dingen, die uns wichtig sind.“) und Beispiele aus verschiedenen Lebensbereichen („nette Kollegen, sicherer Arbeitsplatz, spannende Arbeit...“ usw.)
2. Die Klient*innen werden gebeten, zehn Werte in loser Folge in eine Liste einzutragen und anschließend paarweise nach ihrer Wichtigkeit zu vergleichen („Was ist mir wichtiger? Wert 1 oder Wert 2?“). Dadurch entsteht eine Rangfolge oder Hierarchie nach der Wichtigkeit. Diese Rangfolge soll gemeinsam reflektiert werden, auch welche Werte nicht genannt wurden.
3. Vergleich mit den zentralen Werten von Vater und Mutter.
4. Vergleich mit der Werthierarchie des Unternehmens.

Bei den Vergleichen können Unterschiede und Gemeinsamkeiten oder Widersprüche reflektiert werden.

Wenn es nur darum geht, die Werte abzufragen, die den Klient*innen im Moment im Coaching einfallen, kann man einfacher auch mit kleinen farbigen Karten arbeiten, die mit Stichworten beschriftet und auf dem Tisch schnell in eine Reihenfolge gebracht werden können. (Praktisch ist ein Format von ungefähr 5 cm hoch und 10 cm breit. Eine handelsübliche Moderationskarte kann dazu in vier kleine Karten zerschnitten werden.). Beim Online-Coaching können alternativ mit Word oder Power-Point erstellte farbige Rechtecke auf dem Bildschirm geteilt und nach den Angaben angeordnet werden.

Abbildung 6.4.2 zeigt ein Beispiel eines Vergleichs der Werte eines Klienten mit nach seiner Wahrnehmung im Unternehmen vorherrschenden Werten, die nahezu alle im Konflikt mit seinen Werten stehen. Er möchte deshalb kündigen, wenn er eine bessere Arbeit findet und sucht dafür ein Unternehmen, das eher zu seinen Stärken passt. Der Coach kann zusätzlich eine Stärkenanalyse empfehlen (siehe unten), bekräftigt ihn, weiter aktiv nach aktuellen Stellenangeboten im Netz zu suchen und einen Headhunter aufzusuchen und bietet an, ihn in diesem oft länger dauernden Suchprozess mit seinen Höhen und Tiefen psychologisch zu begleiten.

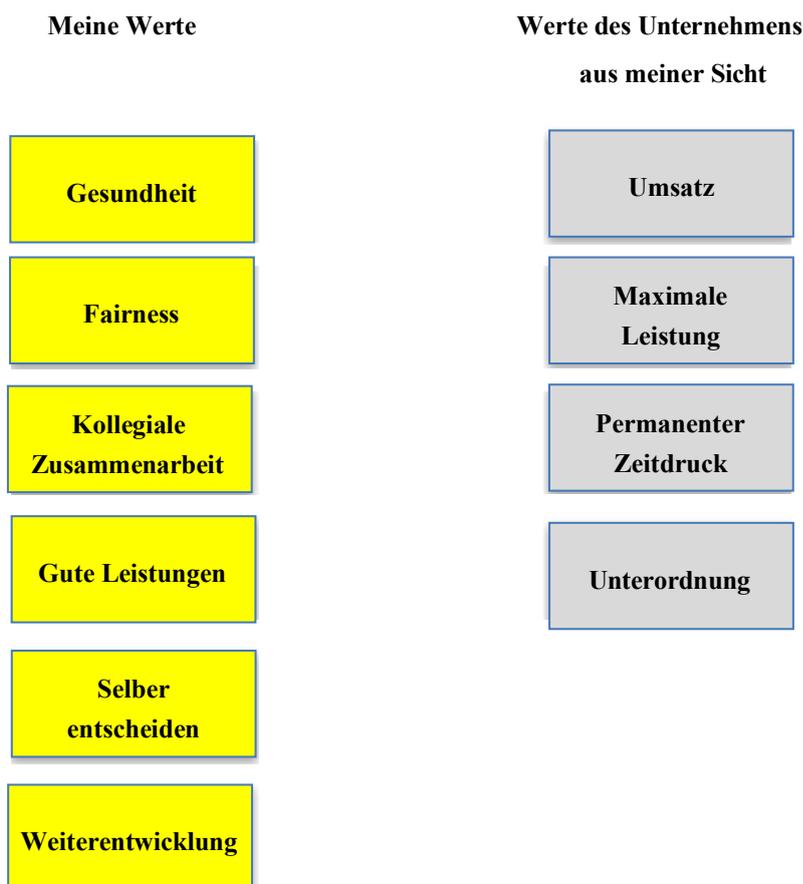


Abb. 4: Fallbeispiel zum Abgleich der eigenen Werte mit den wahrgenommenen Unternehmenswerten

Die Wertetheorie von Schwartz und ihre Verwendung im Coaching

Es ist bemerkenswert, dass Ergebnisse der Werteforschung im Coaching anscheinend so gut wie unbekannt sind, obwohl sie seit Jahrzehnten in zahlreichen Untersuchungen ermittelt hat, welche Werte für Menschen wichtig sind und welche Bedeutung sie für die Motivierung und Rechtfertigung von Entscheidungen haben. In ihrem Beitrag über Werte und ihre Bedeutung beziehen sich Hanke und Boehnke (2018) zur Definition von Werten auf Schwartz (1994). Zusammenfassend formuliert sind Werte Überzeugungen, die wünschenswerte Vorgehensweisen betreffen

und Auswahlentscheidungen für Entscheidungen und Ereignissen leiten. Sie sind nach ihrer relativen Wichtigkeit geordnet und ‚situationstranszendierend‘ (beziehen sich nicht nur auf einzelne Situationen).

In seiner einführenden Übersicht unterscheidet Schwartz (2007) zehn universelle Werte, die – allerdings mit unterschiedlicher Bedeutung – in allen Kulturen unserer Welt relevant sind. Die Wertetheorie von Schwartz gilt als empirisch besonders gut bewährt. Nach Schmidt, Bamberg, Davidov, Herrmann und Schwartz (2007) gibt es weltweit über 200 Untersuchungen dazu.

Die folgenden Beschreibungen der zehn Werte basieren auf einer sinngemäßen freien Übersetzung in Anlehnung an Schwartz (2007, S. 1 ff.) mit Ergänzungen durch Formulierungen von Schmidt et al. (2007):

1. *Selbstbestimmung*: Autonomes und selbständiges Denken und Handeln, schöpferisches Tätigsein, erforschen (Kreativität, Freiheit, unabhängig, neugierig, eigene Ziele auswählen)
2. *Anregung/Stimulation*: Begeisterung, Neues und Herausforderungen im Leben (wagemutig, abwechslungsreiches oder aufregendes Leben).
3. *Hedonismus (Lustprinzip)*: Vergnügen und sinnliche Befriedigung für einen selbst (das Leben genießen).
4. *Leistung*: Persönlicher Erfolg durch Leistungen und Demonstration von Kompetenz, wie nach sozialen Maßstäben gefordert (erfolgreich, fähig, ehrgeizig).
5. *Einfluss und Macht*: Sozialer Status und Prestige, Einfluss, Kontrolle oder Dominanz über Menschen und Ressourcen (soziale Macht, Autorität, Reichtum, öffentliches Ansehen)
6. *Sicherheit*: Sicherheit, Harmonie und Stabilität der Gesellschaft, der Beziehungen und für sich selbst (familiäre Sicherheit, nationale Sicherheit, soziale Ordnung, niemandem etwas schuldig bleiben).
7. *Konformität*: Zurückhaltung bei Handlungen, Neigungen und Impulsen, die geeignet wären, andere beleidigen oder verletzten könnten zu stören oder gegen soziale Erwartungen oder Normen verstoßen (Höflichkeit, Gehorsam, Selbstdisziplin, ehrerbietig gegenüber Eltern und älteren Menschen).
8. *Tradition*: Respekt, Commitment und Akzeptanz der Gepflogenheiten, Gebräuche und Vorstellungen oder Regeln, die traditionelle Kulturen und Religionen für ihre Mitglieder entwickelt haben (Frömmigkeit, die eigene Stellung im Leben akzeptieren, Demut, Achtung vor der Tradition, Mäßigung).
9. *Wohllollen/Benevolenz*: Bewahrung und Förderung des Wohlergehens der Menschen, mit denen man häufig Kontakt hat (hilfsbereit, ehrlich, vergebend, treu, verantwortungsbewusst).
10. *Universalismus (universelle Folgen berücksichtigen)*: Verständnis, Wertschätzung, Toleranz und Schutz des Wohlergehens aller Menschen und der Natur (Toleranz, Weisheit, soziale Gerechtigkeit, Gleichheit, eine Welt in Frieden, eine Welt voll Schönheit, Einheit mit der Natur, Umweltschutz).

Die Werte sind so formuliert, dass sie den Klient*innen in den meisten Fällen als Liste vorgelegt werden können. Es empfiehlt sich, dies nach der oben beschriebenen offenen Abfrage der Werte zu tun und zu fragen, ob darunter Werte sind, die sie zusätzlich in ihre Liste aufnehmen, mit Stichworten ergänzen und in die Rangfolge einordnen möchten. Dadurch kann vermieden werden, dass den Klient*innen im Moment ein wichtiger Wert nicht eingefallen ist. So werden zum Beispiel religiöse Werte oft nicht spontan genannt. Einfluss und Macht zu erringen ist ein wichtiger persönlicher Wert ist, der mitunter nicht offen genannt wird, weil dies sozial unerwünscht erscheint. Bei Führungskräften sollten Fragen zur Reflexion darüber nicht vermieden werden. Interessant ist es auch, dass dadurch Vergleiche der Bewertungen der Klient*innen mit den Ergebnissen zahlreicher internationaler Studien möglich werden. Wie Schwartz (2007) zusammenfasst, gibt es typische Unterschiede für Gruppen, die nach Alter, Gender und Bildung getrennt wurden.

Der ‚*Schwartz Value Survey*‘ (SVS) ist in bewährter Standardfragebogen zur Erfassung der zehn Werte (Lindeman, 2005). Es gibt eine deutsche Kurzfassung mit zehn Fragen von (Boer, 2014), bei dem die Wichtigkeit der Werte auf einer 5-stufigen Skala nach ihrer Wichtigkeit eingeschätzt werden soll. Allerdings erscheinen die Übersetzungen der Werte nicht durchgängig angemessen und eindeutig. Die Formulierungen oben sind meines Erachtens im Coaching geeigneter.

Eine Kernannahme der Wertetheorie von Schwartz bezieht sich auf die Korrelationen zwischen den zehn Werten. Nach der Höhe ihrer Korrelationen lassen sie sich in einem kreisförmigen Modell anordnen. Die nebeneinanderliegenden sind ähnlicher und hängen eng zusammen und die gegenüberliegenden sind Antipoden und korrelieren gering oder negativ. Abbildung 5 gibt diese Struktur und die enger zusammenhängenden Gruppen wieder. Steinmetz, Isidor und Baeuerle (2012) haben überprüft, inwieweit ob die angenommene zirkuläre Struktur in den vorliegenden Untersuchungen bestätigt werden kann. Dazu haben sie 318 Korrelationsmatrizen aus 88 Studien und der Europäischen Sozialerhebung (insgesamt N = 251.239) mit acht interkulturellen Clustern Metaanalysen unterzogen. Das zirkuläre Modell konnte nicht in allen kulturell unterschiedlichen Ländergruppen bestätigt werden. Aber drei der dabei gebildeten Länder-Cluster – eines davon mit Studien aus Deutschland und Nordeuropäischen Ländern – ergaben Werte mit einer guten Übereinstimmung mit den Daten und eine angemessene Übereinstimmung mit der theoretisch erwarteten zirkulären Struktur. Allerdings ist hier – als marginale Abweichung – Selbstbestimmung zwischen Hedonismus und Anregung zu lokalisieren.

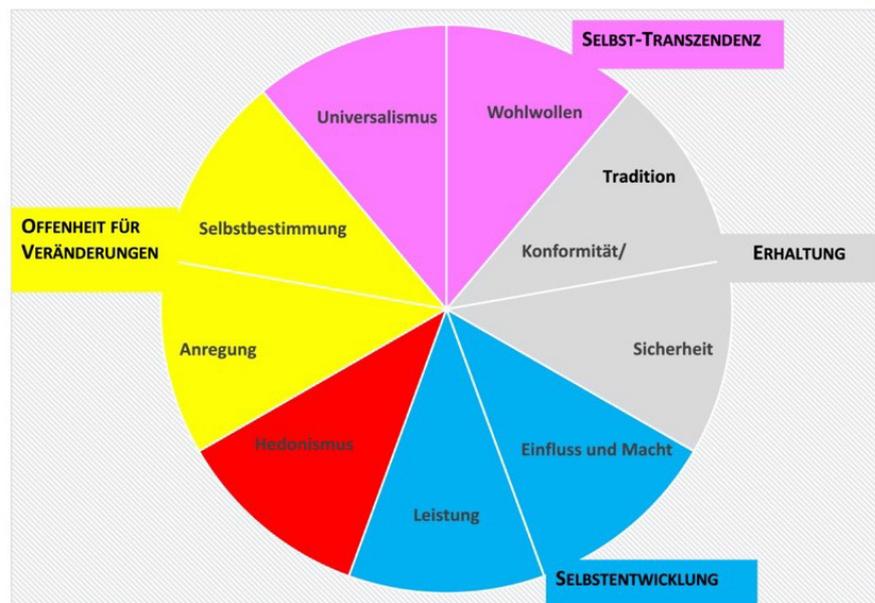


Abb. 5: Das Wertemodell nach Schwartz (2007, S. 3, freie Übersetzung)

Werte, Einstellungen und Verhalten

Hanke und Boehnke (2018) nehmen in ihrem Beitrag zur Bedeutung von Wertetheorien im Coaching die Theorie von Schwartz als Ausgang, verweisen aber auch auf weitere Theorien und Forschungen hin. Ein wichtiges Thema ist dabei der Zusammenhang von Werten und Einstellungen sowie Werten und Verhalten.

Manche Unternehmensberater oder Coaches glauben, dass es genügt, wenn Ihre Klient*innen ihre Werte klären, weil sie annehmen, dass daraus direkt Verhaltensänderungen folgen, weil es enge Zusammenhänge zwischen Werten und Einstellungen sowie zwischen Einstellungen und Verhalten gibt. Ein Beispiel wäre, dass Menschen, die erklären, dass ihnen die (universalistischen) Werte des Umweltschutzes wichtig sind, konsistent entsprechende Einstellungen propagieren und sich konsequent umweltbewusst verhalten.

Wie Alltagsbeobachtungen und Forschungsergebnisse jedoch zeigen (Cooke & Sheeran, 2004; Glasman & Albarracín, 2006; Hanke & Boehnke, 2018), sind die Zusammenhänge zwischen Werten, Einstellungen und Verhalten oft eher gering. Das liegt anscheinend daran, dass Werte keineswegs beständig sind, sondern in ihrer Wichtigkeit variieren (heute so, morgen etwas anders ...) und dass Werte oft

allgemein und wenig spezifisch formuliert werden (das erlaubt unterschiedliche Interpretationen). Wenn die Werte stabil und spezifisch formuliert sind („es ist mir seit langem wichtig, meine persönliche CO₂-Bilanz zu reduzieren“) sind enge Zusammenhänge zu den genau darauf bezogenen spezifischen Einstellungen zu erwarten („Alle Menschen sollten versuchen, ihre CO₂-Bilanz zu verringern“) und zu einem entsprechendem Verhalten (z.B. durch Kauf eines Elektroautos, Vermeiden von Flügen, Solaranlage auf dem Dach etc. etc.). Ob jemand ein wertekonformes Verhalten konsequent umsetzt, hängt allerdings auch von einem fördernden sozialen Kontext ab. Wenn die Lebenspartner oder Kolleg/innen nicht mitspielen, sondern dagegen, ist die konsequente Umsetzung schwer.

Coaches sollten um solche Schwierigkeiten bei der konsistenten Umsetzung von Folgerungen aus Werten wissen und ihren Klient*innen helfen, sie realistisch einzuschätzen und zu bewältigen.

Analyse und Reflexion der Stärken der Klient*innen

Die Analyse und Reflexion der Stärken der Klient*innen spielt nach meinen Beobachtungen eine zunehmende Rolle in der Coachingpraxis. Eine Google-Suche (7.12.2020) ergibt über 8.000 Einträge zu ‚Stärkenanalyse im Coaching‘. Anbieter werben für Instrumente und Coachings, die helfen sollen, (verborgene oder zu wenig genutzte) „Kompetenzen“, „Talente“, „Potenziale“ oder sogar „Charakterstärken“ als Grundlage für den Erfolg im Beruf und Leben zu entdecken und zu fördern. „Stärken stärken“ ist eine öfter genannte Devise.

Die Methoden basieren in der Regel auf Listen und Erläuterungen zahlreicher Stärken. Bei der Auswahl empfiehlt es sich, zu prüfen, ob sie auf wissenschaftlichen Theorien und Untersuchungen basieren. In Abschnitt 5.5 oben werden Instrumente erwähnt, die sich auf die *Positive Psychologie* berufen. Stärkenanalysen bieten sich bei Entscheidungen über Studium und zur Berufswahl an, insbesondere als Start im so genannten Karrierecoaching (Ebner & Kauffeld, 2019). Aus der Sicht von Coaches, die sich an der *Positiven Psychologie* (siehe oben, Abschnitt 5.5) orientieren, ist ‚*Stärkencoaching*‘ darüber hinaus eine nahezu universell bei vielen Zielsetzungen und Veränderungen verwendbare Methode.

Bekannte Stärkenlisten

Es ist naheliegend, im Coaching Fragebögen zu verwenden, die umfassende Listen mit allen wichtigen Stärken enthalten, die jeweils kurz erläutert werden. Im Folgenden werden drei bekannte Fragebögen vorgestellt und kurz kommentiert.

Der StrengthFinder: Sehr bekannt ist der Online-Test StrengthFinder (Rath, 2014). Er enthält eine Sammlung von 34 Talenten, nach Gallup-Studien zu der

Frage erstellt wurde, „wie Begabungen auf eine Vielzahl von Berufen und Funktionen angewendet werden können“ (S. 26). (Mehr wird dazu allerdings nicht in dem Buch ausgeführt.) Rath (2014) beruft sich als Basis auf eine sehr einfache Formel (S. 31):

$$\text{Talent} \times \text{Einsatz} = \text{Stärke}$$

Unter „Talent“ versteht er dabei „eine natürliche Art des Denkens, Fühlens oder Verhaltens“. Mit „Einsatz“ meint er „Zeit für das Üben, die Entwicklung ihrer Fertigkeiten und den Aufbau ihres Wissensschatzes“. „Stärke“ ist die „Fähigkeit, kontinuierlich eine nahezu perfekte Leistung zu erbringen“. Die in der Definition der Stärken enthaltene Annahme, dass man unabhängig von den Voraussetzungen im Kontext kontinuierlich nahezu perfekte Leistungen erbringen kann, ist allerdings außerordentlich fragwürdig.

Die Formel geht davon aus, dass Talent mit Null Einsatz keine Stärke produziert. Eine große Stärke kann dagegen mit weniger Einsatz zum Erfolg führen, Wie ein geringes Talent mit viel Einsatz ebenfalls zu positiven Ergebnissen führen kann. Im Prinzip sind diese Beziehungen nachvollziehbar, allerdings sehr vereinfachend und nach wissenschaftlichen Erkenntnissen sehr angreifbar.

Wenn der *StrengthFinder* trotz dieser an sich leicht erkennbaren Kritikpunkte populär ist, mag dies daran liegen, dass er gut ausgewählte und anschaulich formulierte Stärken umfasst, mit denen sich viele identifizieren können. Sie werden in vier Gruppen eingeteilt (S. 202):

Durchführung (Executing)	Einflussnahme (Influencing)
„Personen mit Stärken im Bereich der Durchführung verfügen über die Fähigkeit, eine Idee zu erfassen und zu realisieren.“	„Person mit Stärken in diesem Bereich übernehmen Verantwortung, sagen ihre Meinung und stellen sicher, dass Ihnen und/oder ihrer Gruppe Gehör verschafft wird. Einflussnahme“
<i>Beispiele:</i> Arrangeur Behutsamkeit Disziplin Leistungsorientierung Verantwortungsgefühl Überzeugung	<i>Beispiele:</i> Autorität Höchstleistung Kommunikationsfähigkeit Kontaktfreudigkeit Selbstbewusstsein Tatkraft

Beziehungsaufbau	Strategisches Denken
„Personen mit Stärken verfügen über die einzigartige Fähigkeit, feste Beziehung aufzubauen. Sie schaffen Gruppen und Organisationen, die weitaus mehr sind als die Summe ihrer einzelnen Mitglieder.“	„Person mit starken in diesem Bereich schaffen kontinuierlich unseren Blick für die Zukunft. Sie nehmen kontinuierlich Informationen auf und analysieren diese, damit gezielte Entscheidungen getroffen werden können.“
<i>Beispiele:</i> Anpassungsfähigkeit Bindungsfähigkeit Einfühlungsvermögen Harmoniestreben Positive Einstellung Verbundenheit	<i>Beispiele:</i> Analytisches Denken Ideensammler Intellekt Strategie Vorstellungskraft Wissbegier Zukunftsorientierung

Der Realise2: Ein Instrument, dessen statistische Testgütekriterien überprüft wurden, ist der oben erwähnte Fragebogen *Realise2* (Linley, A. & Dovey, 2012). Er erfasst ‚Leistungsstärken‘ (performance strength). und, wie MacKie (2014, S. 121 f., freie Übersetzung) meint, „eine breitere Sicht“ ermöglicht, indem er sowohl genutzte, als auch bisher ungenutzte Stärken erfragt.

Linley, A. und Dovey (2012) haben das Manual und die statistischen Kennwerte publiziert. Er umfasst Merkmale, die in mehreren Jahren gesammelt und deren Beschreibungen immer wieder überarbeitet wurden. Nach statistischen Analysen blieben am Ende 60 Stärken übrig. Nach ihren Ähnlichkeiten wurden Sie in fünf ‚*Stärkenfamilien*‘ gruppiert:

- (1) *Stärken des Seins* (14 Merkmale: Authentizität, Zentriertheit, Mut, Neugier, Dankbarkeit, Demut, Vermächtnis, Mission, moralischer Kompass, persönliche Verantwortung, Stolz, Selbstbewusstsein, Dienstleistung und Bedingungslosigkeit)
- (2) *Stärken der Kommunikation* (8 Merkmale: Gegenposition, Erklärer, Feedback, Humor, Zuhörer, Erzähler, Schreiber und Spotlight)
- (3) *Stärken der Motivation* (13 Merkmale: Aktion, Abenteuer, Bounceback, Katalysator, Change Agent, Kompetitiv, Antrieb, Wirksamkeit, Wachstum, Verbesserer, Ausdauer, Belastbarkeit und Arbeitsethik)
- (4) *Stärken der Beziehung* (11 Merkmale: Mitgefühl, Verbinder, emotionales Bewusstsein, empathische Verbindung, Befähiger, Gleichbehandlung, Aufbau von Wertschätzung, Personalisierung, Überzeugungskraft, Aufbau von Rapport und Vertiefung von Beziehungen)
- (5) *Stärken des Denkens* (14 Merkmale: Beharrlichkeit, Kreativität, Detail, Inkubator, Innovation, Urteilsvermögen, Optimismus, Ordnung, planvoll, Prävention, Umgestaltung, Problemlöser, strategisches Bewusstsein und Zeitoptimierer)

Zu den einzelnen Stärken gibt es kurze Beschreibungen, wie z.B. (S. 120, freie Übersetzung):

„Abenteurer: Abenteuerlustige Menschen gehen gerne Risiken ein und bewegen sich außerhalb ihrer Komfortzone.“

„Authentizität: Menschen, die stark in ihrer Authentizität sind, sind sich selbst immer treu, auch wenn sie von anderen unter Druck gesetzt werden.“

„Bounceback: Menschen, die in Bounceback stark sind, nutzen Rückschläge als Sprungbrett, um weiterzumachen und noch mehr zu erreichen.“

Zur Einschätzung der einzelnen individuellen Stärken werden 7-stufige Skalen verwendet, die von 1 (sehr abgelehnt) bis 7 (sehr zugestimmt) reichen. Dabei müssen jeweils die drei Dimensionen Nutzung (Verwendung der Stärke), Performance (wie gut wir dadurch etwas tun können) und Energie (gibt uns Energie) bewertet werden. Die Antworten werden dann nach den drei Dimensionen getrennt ausgewertet.

Die an einer Stichprobe ermittelten Zuverlässigkeiten der Stärkeskalen sind befriedigend bis hoch (mit einem einzelnen etwas schwächeren Wert). Sie korrelieren untereinander meist nur gering und sind deshalb geeignet, die verschiedenen Stärken unabhängig voneinander zu erfassen. Zu anderen Fragebogenskalen finden sich plausible Zusammenhänge. Der Realise2 ist deshalb für die Verwendung im Coaching geeignet. Dazu bittet man die Klient*innen, den Fragebogen auszufüllen.

Linley, P. A., Woolston und Biswas-Diener (2009, S 39 f.) verstehen ‚Stärken‘ als vorhandene Fähigkeiten einer Person, auf authentische Weise so zu handeln, zu denken oder zu fühlen, dass optimales Funktionieren oder Entwicklungen und Leistungen ermöglicht werden. Man kann sie danach auch als ‚individuelle Ressourcen‘ einordnen und das Bewusstmachen und Nutzen der Stärken als ‚Ressourcenaktivierung‘ (siehe die Abschnitte 2.5, 5.5 und 6.6 in diesem Studienbrief). Sie nehmen an, dass das Erkennen der eigenen Stärken die kleinste Sache ist, mit der wir die größten Unterschiede erzielen können. Sie schildern anhand von Fallbeispielen, wie im Führungscoaching mit dem Realise2 die Stärken reflektiert und die „Schwächen irrelevant gemacht werden“.

Quinlan, Swain und Vella-Brodrick (2012) haben ein Review von acht Studien zur Verbesserung des Wohlbefindens publiziert, in denen die Teilnehmer/innen ihre Stärken mit verschiedenen Fragebögen geklärt haben und eine Auswahl getroffen haben, welche sie in der nächsten Zeit verbessern wollten (eine kleine davon mit dem Realise2). Die Stärke der Effekte war jedoch nur gering bis mäßig. Man könnte allerdings erwarten, dass die intensive Reflexion im Coaching stärkere Wirkungen hat. Wie beim Stressmanagementcoaching erläutert wird (siehe 6.6), kann die Wirksamkeit noch erheblich gesteigert werden, wenn sie nicht nur ihre die in-

dividuellen, sondern zusätzlich auch soziale Ressourcen nutzen (z.B. Unterstützung durch andere Personen), vorhandenes Wissen oder Ressourcen durch günstige Arbeitsbedingungen (z.B. Erweiterung des Entscheidungs- und Handlungsspielraums).

Values in Action Inventory of Strengths: Ein weiteres bekanntes Instrument ist der Fragebogen *Values in Action Inventory of Strengths (VIA-IS)*. Er stützt sich auf die Positive Psychologie von Seligman (siehe oben 5.5). Er enthält eine Liste von 22 „Charakterstärken“ (Peterson et al., 2010). Nach exploratorischen Analysen der Zusammenhänge zwischen den Stärken an einer riesigen internationalen Stichprobe mit 447,573 Teilnehmer/innen (Ng, Cao, Marsh, Tay & Seligman, 2017) korrelieren die Einschätzungen der einzelnen Werte allerdings untereinander recht hoch. Das bedeutet, dass die Befragten die Werte trotz der unterschiedlichen Benennungen ähnlich einschätzen und nicht unterscheiden. Trennbar sind nur fünf untereinander statistisch unabhängige Untergruppen der Stärken: Gerechtigkeit, Mäßigung, Mut, Transzendenz und Menschlichkeit. Daneben korrelieren viele der Stärken mit einem allgemeinen Faktor, den die Forscher/innen Disposition zur Positivität nennen. Der Realise2 wäre deshalb als Instrument zur Erfassung vieler von den Klient*innen unterscheidbarer Stärken vorzuziehen.

Jede/r kann schnell am Schreibtisch oder gemeinsam mit anderen Stärken nach Gutdünken auflisten und erläutern. Die Zunahme solcher von Coaches selber erstellten Listen kann nahezu als eine Art Inflation von Stärken angesehen werden. Wie die so fabrizierten Stärken in den Listen aber von den Klient*innen verstanden und ob sie so unterschieden werden und insbesondere, ob ihre Nutzung für die den Klient*innen die behaupten Ergebnisse erbringt, kann nur durch sorgfältige Untersuchungen ermittelt werden. Ng, Coa et al. (2017) zeigen, wie wichtig statistische Analysen von Stärkenlisten sind, um wenigstens sicher zu gehen, dass sie unterschieden werden können.

Stärkenkarten

In den letzten Jahren kann man speziell bei Publikationen von Bildkarten zu Stärken ebenfalls eine inflationäre Steigerung beobachten. Im Folgenden werden nur einzelne bekannte Kartensets beschrieben und kommentiert.

Strength Cards von Boniwell: Die bekannte Positive Psychologin Boniwell (2015) empfiehlt als interaktive Methode die von ihr publizierten 50 ‚*Strength Cards*‘. Das sind Bildkarten mit Überschriften zur Bezeichnung der jeweiligen Stärke, wie ‚Motivation‘, ‚Creativity‘, ‚Action‘, ‚Leadership‘, ‚Communication‘ und ‚Harmony‘ sowie kurzen Beschreibungen auf der Rückseite. Die Befragten sollen fünf Karten auswählen, die zu ihnen passen oder die sie künftig aktivieren wollen.

(Die Karten können sowohl individuell, z.B. im Einzelcoaching oder mit Teams zur Klärung der Teamstärken verwendet werden).

Die Karten im Postkartenformat zeigen auf der Vorderseite die Bezeichnung der Stärke und ein die Phantasie anregendes Foto oder eine Zeichnung⁹ mit einem Bezug zum Thema. (Bei manchen sind die Bezüge sofort klar, wie ein Foto von zwei jungen Männern beim Armdrücke zu ‚Wettbewerb‘. Bei anderen ist Fantasie erforderlich, wie ein auf der Spitze stehender Bleistift mit einer daran montierten Glühbirne zu ‚Kritik‘.)

Zur Erläuterung, was mit den Karten gemacht werden soll, finden sich auf der Kartenrückseite finden sich vier Felder (frei übersetztes Beispiel):

Kritik

<p>Hört sich das nach Ihnen an?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sie sind immer in der Lage, die Situation auf eine ungewöhnliche Weise zu betrachten. 2. Es fällt Ihnen sehr leicht, zumindest einige Aspekte der Meinung einer Person zu kritisieren, auch wenn sie Ihnen insgesamt recht gut gefällt. 3. Sie haben das schon einige Male gehört: "Warum müssen Sie immer alles in Frage stellen? Können Sie das Argument nicht einfach akzeptieren?" 	<p>Beschreibung</p> <p>Wenn Sie das nach Ihnen anhört, könnte Ihre Stärke die Kritik sein. Das bedeutet, dass Sie gern eine alternative Sichtweise in jeder Situation einbringen mögen. Sie scheinen die Dinge anders zu sehen als andere Sichtweise in jeder Situation einbringen mögen. Sie scheinen die Dinge anders zu sehen als andere und können Eine Reihe von Optionen, Möglichkeiten und Alternativen zu jeder Situation vorstellen. Eine Reihe von Optionen, Möglichkeiten und Alternativen zu jeder Situation vorstellen. Als Ergebnis bringen Sie Argumente auf, die andere vernachlässigt haben.</p>
<p>Aktiviere</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wenn Sie einen Artikel in einem Magazin oder einer Zeitung lesen, versuchen Sie einige Punkte zu finden, mit denen sie nicht über einstimmen. 2. Kennen Sie an jemanden, den sie bewundern, der exzellente konstruktive Kritik formuliert und sich vorstellen, wie er das macht? 	<p>Erweitere</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Was halten Sie vom Folgenden: „Die Stärke der Kritik liegt in der Schwäche der kritisierten Dinge.“ 2. Wie können Sie sicherstellen, dass ihre Kritik wirklich dem Empfänger zugute kommt, statt ihn lediglich defensiv zu machen?

⁹ Leider können sie hier wegen des Copyrights nicht abgebildet werden. Auf Boniwells Verkaufsseite zu ihren Karten kann man sich einzelne Abbildungen anschauen. <https://www.acukltd.com/store/po-sitran-strengths-cards-dr-ilona-boniwell> (letzter Zugriff 11.12.2020).

Die 50 Stärken sind (freie Übersetzung, alphabetisch):

Abenteuer	Action	Anpassungsfähigkeit
Ansehen	Authentizität	Dankbarkeit
Demut	Detail	Empathie
Erklären	Freundlichkeit	Führung
Gleichheit	Harmonie	Harte Arbeit
Humor	Juchhu	Kreativität
Kritik	Lernen	Liebe
Lösung	Lösung	Motivation
Neugier	Offenheit	Optimismus
Personalisieren	Planung	Resilienz
Schönheit und Exzellenz	Selbstachtsamkeit	Selbstdisziplin
Selbststeuerung	Soziale Beziehung	Soziale Beziehungen
soziale Intelligenz	Spiritualität	Strategie
Strategy	Teamarbeit	Teamarbeit
Überzeugung	Umsicht	Verantwortung
Verbesserung	Vergebung	Vitalität
Weisheit	Wettkampf	Zeit optimieren
Zeitoptimieren	Zuhören	

Die Aufmachung und Gestaltung der Stärkekarten ist ansprechend. Boniwell (2015) gibt allerdings nur sehr allgemeine Hinweise zur Auswahl der Stärken und meint, dass sie sich am Forschungsstand orientieren. Sie zitiert die oben erwähnte allgemeine Stärken-Definition von Linley et al. und zur Bedeutung der Klärung der eigenen Stärken. In meinen Literaturrecherchen konnte ich keine weitere Publikation zu ihren etwaigen Forschungen zu ihrem Kartenset finden. Sie begründet nicht, warum und wie sie genau 50 Stärken ausgewählt und warum sie die einzelnen so und nicht anders definiert hat. Die Liste ist auf den ersten Blick anregend und umfassend, aber („konstruktiv kritisiert“...) im Vergleich zum Realise2 und eigenen Überlegungen ergänzungsbedürftig. So fehlen z.B. Geduld, Nächstenliebe, Selbstreflexion, Ausdauer und konstitutionell robuste körperliche oder psychische Gesundheit (die Definition von Resilienz von Bonniwell trägt das nicht) sowie auch vielfältige Stärken, wie sehr spezielles Wissen oder berufsbezogene Fähigkeiten und Kompetenzen. Ein aktuelles Beispiel wäre beim Karrierecoaching einschlägiges Wissen und Erfahrungen mit den im künftig gewünschten Arbeitsfeld verwendeten digitalen Systemen und Computerprogrammen.

Stärken-Karten der Positiven Psychologie: In Deutschland werden als Variante ‚Stärken-Karten der Positiven Psychologie‘ von Härtl-Kasulke und Kasulke (2018) vertrieben. Auf den Rückseiten von 24 Bildkarten mit Fotos werden kurz 24 ‚Charakterstärken‘ in Anlehnung an die Positive Psychologie erläutert. Sie unterscheiden die folgenden Stärken:

Ausdauer	Authentizität	Weisheit
Bindungsfähigkeit	Dankbarkeit	Bescheidenheit
Fairness	Freundlichkeit	Enthusiasmus
Hoffnung	Humor	Führungsvermögen
Liebe zum Lernen	Neugier	Kreativität
soziale Intelligenz	Selbstregulation	Sinn für das Schöne
Teamwork	Spiritualität	Tapferkeit
Vorsicht	Urteilsvermögen	Vergebungsbereitschaft

Mit den Karten sollen strukturierte Übungen durchgeführt werden (auch in Gruppen). In der ersten Phase sollen anhand der Karten die eigenen Stärken entdeckt und vertieft werden (Kontextsituation erinnern, Lieblingsstärke, Gelingen der Stärken, Vorstellen und Erfahrungen vertiefen). In der zweiten Phase geht es um den Transfer und darum, mit den Stärken das Leben zu erleichtern (priorisieren, Aufgaben, Schritt-für-Schritt-Plan, Erfahrungen teilen). Eingebettet werden können die Stärken-Karten in das PERMA-Modell der Positiven Psychologie zur Verbesserung der Lebensqualität:

Positive Emotionen
Engagement
Relationship/Beziehungen
Meaning/Sinn
Achievement/die Leistung erbringen

Zu diesem Modell gibt es weitere Übungen mit Karten und am Ende folgen noch ergänzende Übungen zum Bewegen und Entspannen und zur gesunden Ernährung. Härtl-Kasulke und Kasulke verweisen als Grundlage die Positiven Psychologie und erwähnen Seligman, aber ohne jede Literaturangabe dazu. Wie bei anderen Autor*innen bleibt es offen, warum gerade diese Stärken und Definitionen ausgewählt wurden.

Zukünftige Forschungsaufgaben

Die beschriebenen Stärkenkarten verweisen ähnlich wie Fragebogeninstrumente auf Erkenntnisse und Interventionen der Positiven Psychologie, wonach es positive Auswirkungen auf das Wohlbefinden und die Leistungen hat, wenn sich die Klient*innen auf ihre Stärken besinnen, sie systematisch nutzen und erweitern. Die Verwendung von Bildkarten soll zusätzlich zu den schriftlich ausformulierten Erläuterungen eine visuelle, gewissermaßen ‚analoge‘ Verankerung ermöglichen. Diese Annahmen sind auf den ersten Blick plausibel, müssen aber erforscht und nachgewiesen werden. Die oben erwähnten Interventionsstudien zu Fragebogenmethoden zeigen nur geringe bis schwache Effekte und auch nur bei der Verbesserung des Wohlbefindens. Die Positive Psychologie ist exponiert als integratives

Programm angetreten, das die Wirksamkeit ihrer Methoden immer auf wissenschaftlich nachgewiesene Evidenz stützt. Solange wie überzeugende Nachweise fehlen, dürfen wir keine unseren Klient*innen keine überzogenen Nutzenerwartungen verkaufen.

Die Klient*innen verwenden Stärkenkarten gern. Nach meinen praktischen Beobachtungen im Präsenzcoaching schauen sie sich die Bilder neugierig und mit Muße an (wenn man beim Übersetzen hilft und die Bedeutung gemeinsam klärt, geht das auch mit den englischen Karten). Diese bereitwillige Zeitinvestition und die Stimulation von positiven Selbstbeschreibungen sind deutliche Hinweise darauf, dass die Methode positive ergebnisorientierte Selbstreflexionen aktiviert. Solche Effekte ließen sich durchaus wissenschaftlich anhand von Transskripten und Befragungen nachweisen. Ich würde nicht erwarten, dass daraus ohne zusätzliche Unterstützung oft bereits allein Leistungsverbesserungen oder gewünschte Verhaltensänderungen resultieren (siehe dazu unten). Wie bei der Klärung der eigenen Werte ist die Reflexion und subjektive Klärung der eigenen Stärken eine positive Selbstbeschäftigung, die zur inneren Harmonie beiträgt und zusammen mit einer Aktivierung der individuellen Ressourcen (zusätzlich der sozialen Ressourcen und Möglichkeiten in der Umgebung) einen motivierenden Start bei Veränderungen fördert. Auch diese Hypothesen könnten und sollten erforscht werden.

Psychologische Berufsberater*innen analysieren auch sehr spezifische berufsbezogene Interessen, Fähigkeiten und Kompetenzen oder ‚Begabungen‘, wie sie in jahrzehntelanger Forschung der psychologischen Eignungsdiagnostik und Instrumenten entwickelt und praktisch verwendet wurden (Kersting & Klehe, 2018). Entwickler/innen von Analysemethoden für Stärken und Karriere-Coaches sollen die Anwendung dieser Methoden den Berufsberater/innen überlassen (Kauffeld, Güntner & Ebner, 2018), sollten sie aber kennen und die damit bei ihren Klient*innen diagnostizierten Stärken im Coaching berücksichtigen.

6.5 Verhalten ändern, soziale Interaktionen und Konflikte

Das Verändern von Verhalten ist ein sehr, sehr weites Feld. Die Klient*innen kommen allerdings eher selten mit dem Wunsch, ein bestimmtes Verhalten ändern zu wollen, sondern eher mit allgemeineren Zielen, wie z.B. eine Verbesserung ihrer Führungskompetenzen, Lösung von Konflikten mit anderen Personen, Vorbereitung auf Bewerbungsgespräche oder auch ganz spezielle Verhaltensänderungen und Anliegen, wie etwa die Unterstützung einer Klientin dabei, wie sie sich (nach mehreren gescheiterten Versuchen) aus einer dominierenden und quälenden Beziehung mit einem narzisstischen Freund lösen kann.

Kognitives Modellieren als allgemeine Lernmethode

Eine sehr generell verwendbare Lernmethode bei Verhaltensänderungen ist der *Cognitive Apprenticeship-Ansatz* (Collins, Brown & Newman, 1989). Er ist eine Weiterentwicklung des Modellerns von (Bandura, 1994) und wird auch als Kognitives Modellieren bezeichnet, weil nicht nur das veränderte Verhalten, sondern auch die inneren kognitiven Prozesse modelliert werden (Reinmann-Rothmeier, Mandl & Prenzel, 1994). Etwas vereinfacht für Coaching adaptiert, wären die folgenden Schritte durchzuführen:

1. *Verhalten und Gedanken bei der Umsetzung*: Die Coaches explorieren und erarbeiten mit den Klient*innen das Verhalten, das in der Situation optimal erscheint. Anschließend wird geplant, wie es genau – Schritt für Schritt – umgesetzt werden kann. Dabei wird nicht nur das Verhalten, insbesondere wichtige Formulierungen geplant, sondern immer auch die Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle beim Handeln (worauf soll ich besonders achten, wie bewältige ich z.B. Unsicherheitsgefühle in dem Moment oder wie gehe ich mit unerwarteten Reaktionen der beteiligten Personen um).
2. *Unterstützung durch Scaffolding*: Die/der Coach unterstützt die Klient*innen mit reflexiven Vorschlägen. Dabei benennen Coach und Klient*in die wichtigen, zu beachtenden Punkte und wiederholen damit, was zu beim Handeln zu beachten ist. Dies hilft den Lernenden wie ein ‚Gerüst‘ (englisch ‚Scaffold‘) bei der späteren Umsetzung.
3. *Verbalisierung*: Die Klient*innen wiederholen die Lösung und das Ablaufgerüst, weil dies das Einprägen und eine genaue Steuerung des Ablaufs unterstützt.
4. *Umsetzung und Reflexion*: Die Klient*innen beobachten und analysieren ihre Umsetzung in der Praxis und vergleichen in einem Folgegespräch die Umsetzung mit der vorher erarbeiteten Lösung, um sie eventuell weiter zu optimieren.
5. *Weiterführung und Exploration*: Die Klient*innen führen die praktische Umsetzung selber weiter und erkunden selber, was sie verbessern können.

Das Vorgehen kann am Beispiel des Führungsverhaltens in einem Fördergespräch mit einem sensiblen Mitarbeiter beschrieben werden, der bei Kritik sofort ‚dichtmacht‘ und wortkarg reagiert. Der Coaching-Klient (eine Führungskraft) könnte sich beim kognitiven Modellieren im ersten Schritt (Verhalten und Gedanken) motivierende Worte zur Einleitung des Gesprächs zurechtlegen und darauf, dass sie den Mitarbeiter freundlich anschaut und Blickkontakt sucht. Außerdem kann er sich vornehmen, darauf zu achten, ob der Mitarbeiter darauf positiv reagiert, wenn er erstmal nur positives Feedback zu seinen Leistungen gibt. Erforderliche Kritikpunkten sollten im ersten Gespräch nur an einzelnen, einfach zu verbessernden Leistungen erfolgen und mit einem konkreten Verbesserungsvorschlag verbunden werden und fragen ob der Mitarbeiter hierzu alternative Vorschläge hätte. Auch für den Abschluss des Gesprächs legt sich der Klient im Coaching ermutigende Worte zurecht und will am Ende einen neuen Termin nach der Umsetzung der Veränderungen durch den Mitarbeiter vereinbaren.

Zum ‚*Scaffolding*‘ (*Schritt zwei*) wird der Ablauf der Schritte mit Überschriften gemeinsam zusammenfassend wiederholt und strukturiert, z.B.:

1. Motivierende und freundliche Begrüßung,
2. auf seine Reaktionen achten,
3. erstmal nur positives Feedback geben,
4. wieder auf seine Reaktionen achten,
5. nur einen einfach zu verbessernden Kritikpunkt mit Verbesserungen besprechen und
6. Ermutigender Abschluss und Anschlusstermin

Anschließend wird der Klient beim *Schritt drei* zur Verbalisierung aufgefordert, diesen Ablauf selber noch einmal in eigenen Worten wiederzugeben und zu notieren, damit er sich besser einprägt und weil das Einhalten des Ablaufs wichtig erscheint. Im nächsten *Schritt vier* folgt die *Umsetzung* im Gespräch des Klienten mit dem Mitarbeiter sowie eine anschließende Reflexion in einem Coachingtermin. Im *Schritt fünf* werden die praktischen Umsetzungen und Optimierungen selbständig weitergeführt.

Das kognitive Modellieren gehört zu den wirksamsten Lernmethoden nach wissenschaftlichen Untersuchungen, die sich international in Unternehmen praktisch bewährt haben (Ebner, Greif & Kauffeld, 2018; Greif & Kluge, 2004). Bisher wird diese Methode jedoch meines Wissens im Coaching kaum verwendet.

Beim Coaching zu Verhaltensänderungen kann es förderlich sein, wenn die Klient*innen zuvor über eigene Werte, Stärken oder Lebensziele reflektieren. In der Regel nutzen Coaches dazu die bereits oben beschriebenen Fragetechniken. Ergänzend werden im Folgenden weitere verschiedenartige Methoden beschrieben, die in diesem weiten Feld Im Coaching zur Anwendung kommen können. Die folgende Darstellung beginnt mit einer Kombination von Methoden zur Veränderung und nachhaltigen Umsetzung von Verhaltensgewohnheiten. Danach geht es um Kommunikationsverhalten und insbesondere die Leere Stuhl-Technik. Sie liefert einen Übergang zum Konfliktmanagement, weil sie hier zur Analyse und Übung des Kommunikationsverhaltens verwendet werden kann. Veränderungen des Führungsverhaltens mit Coaching-Unterstützung werden am Ende behandelt, weil hier im Grunde alle vorheraufgeführten Methoden zum Tragen kommen können.

Veränderung von Gewohnheiten

Die Bedeutung und Besonderheiten von Gewohnheiten hat bereits William James (1892) in seinen klassischen ‚Principles of Psychology‘ ausführlich und bis heute anregend analysiert. Er ging davon aus, dass sich Gewohnheiten von anderem Verhalten unterscheiden, weil sie durch Wahrnehmungen aktiviert und ohne bewusste Aufmerksamkeit und ohne besondere Anstrengung ausgeführt werden.

Dies wird auch nach neueren psychologischen und neurowissenschaftlichen Forschungen ähnlich gesehen. Auch aus heutiger Sicht (Gardner, 2015) sind Gewohnheiten Prozesse, bei denen ein Stimulus einen Impuls zum Handeln auslöst. Aktiviert wird dabei eine gelernte Stimulus-Response-Verbindung.

Cues als Auslöser unbewusster Verhaltensgewohnheiten

Autor*innen wie Duhigg (2014) bezeichnen diese Stimuli als ‚Cues‘ (Auslöser oder Hinweise) und nehmen an, dass die erlernten festen Verhaltensmuster entstanden sind, weil ursprünglich Belohnungen folgten. Zu Anfang werden sie bewusst gelernt, später aber nicht mehr bewusst gesteuert, sondern laufen automatisiert ab. Duhigg verweist auf neurowissenschaftliche Forschungen, wonach bei Gewohnheiten – im Unterschied zum Erlernen von Neuem – die bei bewussten Prozessen aktivierten Frontallappen des menschlichen Gehirns passiv bleiben. Stattdessen kann eine Aktivierung der Verhaltensmuster durch die Basalganglien beobachtet werden, was auf unbewusste Aktivierungen hindeutet (Yin & Knowlton, 2006). Damit spart das Gehirn Energie. Wenn der Auslöser einer festen Gewohnheit wahrgenommen wird, führt dies gewissermaßen zu einer nicht bewusst kontrollierten, mühelos ausgeführten Verhaltenskette. Das erklärt auch, warum es Menschen schwerfällt, „schlechte Gewohnheiten“ allein mit ihrem bewussten Willensentschluss zu überwinden und warum sie immer wieder in ihre Gewohnheiten zurückfallen, wenn sie die automatischen Reaktionen auf die Cues nicht hemmen. Coaches müssen diese Zusammenhänge kennen, wenn sie ihren Klient*innen helfen wollen, sie zu verändern.

Insbesondere kann Stress verhindern, dass die geplanten Veränderungen umgesetzt werden (Duhigg, 2014). Unter Stress ‚vergisst man‘ was man sich vorgenommen hat, weil die Stressbewältigung psychisch vorrangig ist. Das gilt ganz besonders für das *Einhalten von neuen Arbeits- oder Zeitplänen* oder *Prioritäten*. Man fällt im Stress in die gewohnte Arbeitsroutine oder den früheren Zeitrhythmus zurück. Wenn das öfter passiert, gibt man die geplanten Veränderungen resigniert auf.

Alte Gewohnheiten durch neue ablösen

Um eine so genannte „schlechte“ Gewohnheit durch eine „gute“ Gewohnheit abzulösen, empfiehlt Wood (2019), das auslösende Cue möglichst aus der Sichtweite zu entfernen oder zu überdecken und in der Situation alternatives Verhalten mit Selbstbelohnungen einzuüben.

Wood erläutert dies am Beispiel der ständigen (bei manchen durchaus schon suchtartigen) gewohnheitsmäßigen Blicke auf das Smartphone bei allen Signalen, dass neue Nachrichten eingegangen sind oder beim eigenaktiven Suchen und Eingeben von SMS-Nachrichten, während man eigentlich andere Arbeitsaufgaben durchführen

müsste oder auch während des Essens (Wood, 2019, Pos. 3694 ff.). Sie empfiehlt, das Smartphone niemals während des Essens neben sich auf den Tisch zu legen, sondern hier und in allen anderen störungsfreien Situationen ausgeschaltet möglichst nicht erreichbar wegzulegen oder gar in einer Tasche mit Reißverschluss wegzuschließen. Wenn man das schafft, soll man sich anfangs mit einer vorher überlegten Belohnung selbst bekräftigen.

Nach meinen Erfahrungen finden es die Klient*innen interessant, herauszufinden, welche Cues die von ihnen unerwünschte Gewohnheit auslösen und durch welche neuen Cues für gewünschtes Verhalten sie sie überlagern können. Ein Beispiel ist der Kühlschrank, an dem man vor dem Schlafengehen nicht vorbeikommt ohne schnell noch etwas Leckeres zu verschlingen. In meinem Fall half hier ein Post-It am Kühlschrank mit einem „Nein!“ und einem selbstgezeichneten ironischen Smiley. Als ‚Belohnung‘ habe ich mir beim abendlichen Blick darauf immer für einen Moment ein Gefühl des ‚Stolzes‘ vergegenwärtigt, dass ich es geschafft habe und am nächsten Morgen deswegen nicht befürchten muss, dass die Waage erhöhtes Körpergewicht anzeigt. Solche ‚imaginierten Belohnungen‘ genügen oft. Wichtig ist allerdings, dass sie sehr aktiv gedanklich und empfindungsmäßig vorgestellt werden, vielleicht sogar mit einer kurzen Achtsamkeits-Meditation verbunden.

Nach meinen Erfahrungen sind sich nur wenige Coaches bewusst, dass es bei vielen von ihren Klient*innen angestrebten Verhaltensänderungen sehr oft gleichzeitig auch um Veränderungen von Gewohnheiten geht. William James (1892) hatte angenommen, dass der weitaus überwiegende Anteil unserer alltäglichen Handlungen aus Gewohnheiten besteht. Wood (2019, Pos. 298 ff.) hat Studierende aufgefordert, täglich jede Stunde zu protokollieren, was sie gemacht und gedacht haben. 60 Prozent der Tätigkeiten wurden als ‚Gewohnheiten‘ klassifiziert, weil sie nach den Selbstbeobachtungen automatisch und ohne nachzudenken ausgeführt wurden. Ein Kennzeichen ist auch, dass die Gedanken beim Ausführen einer Verhaltensroutine abschweifen und ganz woanders sein können. Nach Wood (2019, Pos. 334 f.) kann nahezu jede Tätigkeit zur Gewohnheit werden: 88% der täglichen Hygiene (Duschen und Anziehen etc.), 55% der beruflichen Arbeitstätigkeiten, 44% Prozent beim Gehen und bei sportlichen Aktivitäten sowie 48% bei Erholungs- und Entspannungstätigkeiten, wie Sitzen auf der Couch oder beim Fernsehen (ohne wirklich hinzusehen, wird auch dabei oft an etwas ganz Anderes gedacht). Nach einer Unternehmensbefragung von Capgemini (2012) über Probleme beim Change Management sind 63,8 Prozent der Befragten sogar bei diesem Thema überzeugt, dass für erfolgreiche Veränderungen zuerst Gewohnheiten überwunden werden müssen.

Nachhaltige Umsetzung durch Shadowing mit Telefon oder WhatsApp

Die Beobachtung und Begleitung der Umsetzung geplanter Verhaltensänderungen wird als ‚Shadowing‘ bezeichnet. Im Hochleistungssport ist es üblich, dass die/der Coach seine Sportler/innen bei ihren Übungen und in Wettkampfsituationen beobachtet und mit ihnen anschließend durchspricht. Im Coaching ist dies eher selten, obwohl dies nach vorliegenden Studien sehr wirksam ist (zusammenfassend siehe Greif, 2013b). Beim nachhaltigen Verändern von Gewohnheiten ist es in der Regel

erforderlich, die Klient*innen über einen längeren Zeitraum bei ihren Umsetzungsversuchen zu begleiten. Hier ist Shadowing per Telefon – möglichst unmittelbar an die Umsetzung – ökonomischer. Wenn die Umsetzung erfolgreich verläuft, können die Klient*innen per SMS oder WhatsApp eine kurze Notiz mit einer Einschätzung (z.B. einem Rating 0 bis 10), schicken, wie konsequent die Umsetzung möglich war. In einem Leittext zur konsequenten Umsetzung der Veränderungen wird genauer erläutert, wie dies durchgeführt werden kann und welche zusätzlichen Methoden dabei verwendet werden können (Greif, 2021, in Vorber.). Damit eine stabile neue Gewohnheit entsteht, ist diese Umsetzungsbegleitung nicht selten über Wochen und Monate erforderlich. Ein Fallbeispiel ist ein Unternehmer, den ich über mehrere Monate täglich dabei begleitet habe, zur Entspannung eine Atemübung mit Biofeedback durchzuführen. Die täglichen physiologischen Werte (Herzratenvariabilität (HRV) und Blutdruck vor und nach der Übung) konnten wegen der großen Anzahl der Messungen statistisch als Einzellängsschnittuntersuchung analysiert werden und ergaben eine signifikante Verbesserung der HRV-Werte (Greif, 2018c).

Kommunikationsverhalten

Führungskräfte verbringen die meiste Zeit ihrer Arbeit mit Kommunikationen, davon etwa 60% in Besprechungen (Reichwald & Hensel, 2007) und inzwischen in Videokonferenzen sowie neben Telefonaten mit E-Mails und WhatsApp oder ähnlichen Online-Medien. Insbesondere für Reden in Betriebsversammlungen, Präsentationen vor anderen Führungskräften oder andere Informationsveranstaltungen suchen manche die Unterstützung bei der Vorbereitung durch Coaching. Auch zur Vorbereitung von Besprechungen mit kleineren Mitarbeiter/innen-Gruppen bis hin zu Einzelgesprächen wird Coaching nachgefragt, wenn es um wichtige Veränderungen geht und wenn es nicht leicht erscheint, sie für die Veränderungen zu gewinnen oder wenn Konflikte zu erwarten oder bereits virulent sind. Es ist zwar seltener, aber kommt vor, dass Mitarbeiter/innen oder andere Personen sich auf wichtige Präsentationen, insbesondere aber auf Konfliktsituationen, unterstützt durch Coaching vorbereiten. Auf spezielle Methoden zur Konfliktanalyse und zum Konfliktmanagement wird unten – sowohl aus der Sicht von Führungskräften, als auch von anderen Personen – näher eingegangen.

Verbale und nonverbale Kommunikation

Karl Bühler (1934) hat als einer der ersten eine wissenschaftliche Analyse grundlegender Merkmale menschlicher Kommunikation publiziert. Er betont den Werkzeugcharakter der Sprache, die dazu dient, „einem Anderen etwas mitzuteilen über die Dinge“. Er trifft bereits die bis heute wichtigen Unterscheidungen von ‚Sender‘ und ‚Empfänger‘ sowie verschiedene Funktionen der Sprechhandlung:

Darstellung: „Die Aufgabe wurde nicht erledigt.“

Expressiver Ausdruck: „Ich würde mich schämen, wenn ich die Aufgabe nicht erledigt hätte.“

Appell: „Gib es zu, dass du die Aufgabe nicht erledigt hast.“

Kommunikation erfolgt nicht nur durch Sprache. Auch wer nichts sagt, vermittelt immer Informationen durch die Mimik und Gestik oder Blicke. Watzlawick stellt mit seinem bekannten Satz „Man kann nicht nicht kommunizieren“ die Bedeutung der nonverbalen Kommunikation heraus (Watzlawick, Beaven & Jackson, 1969, S. 53). Scholl, Lackner und Grieger (2018) definieren dementsprechend ‚verbale und nonverbale Kommunikation‘ zusammen sehr weit gefasst als „Versuch sich zu verstehen und zu verständigen“.

In Deutschland populär sind die mit Anleihen an Bühler und Watzlawick sehr eingängig formulierten Unterscheidungen der vier Seiten der Kommunikation nach Schulz von Thun: Sachinhalt, Selbstausskunft, Beziehung und Appell (Schulz von Thun, Ruppel & Stratman, 2006). An Beispielen werden die Unterschiede erläutert. Psychologisch interessant wird es, wenn die Seiten unterschiedlich oder sogar widersprüchlich vom Redner vermittelt oder vom Zuhörer wahrgenommen werden. So kann man den Satz eines Vorgesetzten „Ich schätze Ihre Leistungen der letzten Zeit sehr“ ganz unterschiedlich betonen und dadurch vollkommen verschiedenes ausdrücken. Allerdings fehlen nach meinen Recherchen wissenschaftliche Untersuchungen zu den erwarteten Effekten genau dieser Unterscheidungen in Kommunikationsprozessen und den implizierten Annahmen von Schulz von Thun. So gesehen, sind sie streng genommen nicht als ‚evidenzbasiert‘, sondern als ‚eminenzbasiert‘ einzuordnen. Aber sie regen zu differenzierten Beobachtungen über in sich widersprüchliche Kommunikationen an.

Methoden im Coaching

Eine einfache Methode zur Verbesserung ihrer Kommunikation bei einer künftigen Kommunikationsaufgabe besteht darin, die Klient*innen aufzufordern ihre Kommunikationsaufgabe und Situation zu schildern. Die/der Coach fragt nach:

- Verbal: Was will ich sagen? – Wie berücksichtige ich dabei die Sicht der Zuhörer/in- nen?
- Nonverbal: Wie sage ich es? – Wie komme ich rüber?
- Gibt es kritische Themen oder Aussagen, die bei den Zuhörer*innen negative Gefühle und Reaktionen auslösen können? – Wie gehe ich damit um?
- Wie beruhige und aktiviere ich mich in der Situation? Wie kann ich mich und die Zuhörer/innen aktivieren und begeistern?

Das Wesentliche bei solchen und ähnlichen einfachen Methoden der Kommunikationsanalyse durch *Schildern und Durchsprechen* ist, dass sich Klient*in und

Coach die Zeit nehmen, alles sorgfältig zu besprechen und dabei auch auf verschiedene alternative Szenarien vorbereiten. („Was tue ich wenn?“)

Das Schildern und Durchsprechen erfordert, dass sich die Klient*innen ihr eigenes Verhalten und die folgenden Kommunikationsprozesse genau vorstellen können. Anschließend müssen die Klient*innen fähig sein, das gedanklich Geplante in Verhalten umzusetzen. Das sind im Grunde sehr hohe Anforderungen. Derartig Methoden sind deshalb nur für einfach umzusetzende Kommunikationsaufgaben geeignet. Aufwendiger, aber genauer und informationshaltiger sind *Rollenspielübungen*. Hierzu beginnt man wie oben beim Schildern und Durchsprechen, fordert dann aber zusätzlich auf, sich die Situation in Gedanken vorzustellen und die Sätze zu sagen, die man sagen wollte. Die/der Coach spielt dabei Zuhörer. Anschließend werden die Beobachtungen gemeinsam analysiert und reflektiert. Danach kann die Übung wiederholt werden.

Die Kommunikationsanalysen im Coaching sollten sich auf wissenschaftlich erforschte Merkmale und Kommunikationsmodelle stützen. Als eine geeignete Grundlage für Coachingmethoden empfehle ich die Übersichtsdarstellung von Scholl et al. (2018) zur Kommunikation im Coaching. Danach ist der nonverbale Ausdruck mit den jeweiligen Körperempfindungen verbunden und signalisiert den Beteiligten, welche Gefühle die Sprecher*innen zum Thema und zueinander haben. Die nonverbal und verbal ausgedrückten Gefühle können im Hinblick auf drei empirisch gut erforschte Grunddimensionen analysiert werden:

- (1) Valenz (positives versus negatives Gefühl oder freundlich versus feindlich, wenn sich das Gefühl auf andere Personen bezieht)
- (2) Macht (Gefühl starker Macht oder Überlegenheit versus der Schwäche oder Unterlegenheit)
- (3) Aktivierung (aktiv oder erregt versus passiv oder ruhig)

Wenn die nonverbal und verbal ausgedrückten Gefühle übereinstimmen, erhöht dies die Glaubwürdigkeit der Kommunikation. Wenn dies nicht der Fall ist, können dadurch daran Zweifel resultieren oder kann dies als Ironie oder Sarkasmus gedeutet werden. Coaches sollen in Rollenspielübungen darauf achten und ihre Klient*innen dafür sensibilisieren.

Nach einem symbolisch-interaktionistischen Kommunikationsmodell (Scholl et al., 2018, S. 298 ff.) werden in den Interaktionsprozessen Rollenidentitäten (bzw. für die Interaktion adaptierte Selbstkonzepte) ko-kreeiert und ausgehandelt. Wie sehe ich mich in dieser Situation? Kann ich einen guten Eindruck beim Gegenüber erzielen (Impression Management)? Wie sehe ich sie/ihn? Passen unsere Erwartungen zusammen? Wie kann ich Einfluss ausüben und das erreichen, was ich wollte? Um eine für beide Interaktionspartner/innen befriedigende Kommunikation zu er-

möglichen, ist es förderlich, wenn ich mich in das Gegenüber hineinversetze (Perspektivenübernahme), in seine Gefühle, wie es mich sieht und was es bei mir erreichen will und worin Gemeinsamkeiten bestehen. Die Leere Stuhl-Technik, die im folgenden Abschnitt beschrieben wird, ist hierfür besonders geeignet und kann auch mit Rollenspielübungen verbunden werden.

Leere Stuhl-Technik

Diese Übung ist ein Klassiker und erhielt ihren Namen, weil sie mit zwei Stühlen durchgeführt wird, von denen einer – für eine gedachte zweite Person – leer bleibt. Eine Person beginnt mit einem Rollenspiel zum eigenen Verhalten aus der Erinnerung auf dem eigenen Stuhl. Danach wechselt sie auf den leeren Stuhl und spielt die gedachte andere Person nach. Die Übung wird auch als Zwei Stühle-Übung bezeichnet. Sie wurde als Methode im Psychodrama von Moreno als ‚Monodrama‘ eingeführt (Rabel, Erlacher-Farkas & Jorda, 1996). Schreyögg (1995, S. 266 ff.; 2011) beschreibt die Verwendung der Methode im Coaching und nennt sie ‚Imaginativer Rollentausch‘. In der Gestalttherapie kennt man eine Variante als ‚Stühlearbeit‘ nach Fritz Perls (Friedman, 1993; Kellogg, Roediger & Jacob, 2011). Zusätzlich zum Nachspielen des verbalen und non-verbalen Kommunikationsverhaltens kann zwischen äußerem und innerem Dialog gewechselt werden („Was habe ich auf diesem Stuhl empfunden und gedacht?“). Dieser Perspektivenwechsel fördert das Verständnis für das Gegenüber und die Reflexion darüber, wie Interaktionen mit wichtigen Partner/innen verbessert werden können. Nach meinen Beobachtungen führt es bereits zu Verhaltensänderungen, wenn Klient*innen in dieser Übung plötzlich sehr klar wird, dass sie durch ihr Verhalten bei ihrem Gegenüber Reaktionen provoziert haben, unter deren Folgen sie dann anschließend selber leiden...

Die Methode kann bei vielen Themen verwendet werden:

- Wirkung des eigenen Verhaltens besser verstehen
- unerklärliches Verhalten anderer Personen analysieren (die Perspektive anderer Personen wahrnehmen, soziale Sensibilität/ Emotionale Intelligenz verbessern)
- selbstsicheres Verhalten (in Gruppen, in schwierigen Situationen) oder Selbstbehauptung (insbes. gegenüber Mobbing)
- Kommunikationsprobleme
- Verbesserung des Führungsverhaltens (Aufgaben kommunizieren, Anerkennung und Wertschätzung zeigen, Feedback geben, Teambesprechungen usw.)
- Verhalten in Förderoder Zielvereinbarungsgesprächen (als Führungskraft oder auch als Mitarbeiter*in)
- Verhalten bei Konflikten mit einzelnen Personen oder in Gruppen, Verhalten in Bewerbungsgesprächen (Karrierecoaching)
- Rhetorik bei Vorträgen (Coach spielt „Zuhörer*in“)

Ablaufschritte der Leere Stuhl-Übung (genauer siehe den Leittext bei Greif, 2021, in Vorber.):

- (1) *Ausgangssituation*: Methode erläutern, Zielsetzung der Klient*innen sowie Beschreibung der Ausgangssituation und Beteiligten.
- (2) *Vorbereitung*: Zwei Stühle gegenüber aufstellen (,Ich' und ,mein Gegenüber'). Die Klientin/der Klient nimmt abwechselnd auf einem davon Platz. (Wie im Leittext beschrieben, kann die Methode auch erstaunlich gut in einer Videokonferenz mit vorbereiteten PowerPoint-Folien durchgeführt werden.)
- (3) *Klient*in sitzt auf dem Stuhl ,Ich'*: „Was haben Sie gesagt?“
- (4) *Klient*in stellt sich hinter den Stuhl ,mein Gegenüber'*: „Was hat die andere Person daraufhin empfunden/gedacht?“ (In das Gegenüber einfühlen: „Versuchen Sie jetzt nachzufühlen, wie das von Ihnen Gesagte auf sie/ihn gewirkt haben könnte. Wie hat sie/er sich gefühlt, was kann sie/er gedacht haben? Wie empfinden Sie jetzt Ihr vorheriges Verhalten?“ – Die/der Coach kann vorsichtig fragend eigene Beobachtungen und Eindrücke ergänzen.)
- (5) *Klient*in setzt sich auf den Stuhl ,mein Gegenüber'*: „Was hat die andere Person gesagt?“ (Nach der Erinnerung möglichst in wörtlicher Rede. – Passt das beobachtete und nachgespielte Verhalten zu den Hypothesen, die zu den Gedanken und Hypothesen? (Ist im Fallbeispiel die Empörung von Kevin erkennbar?) Wenn es nicht passt, waren die Hypothesen falsch? Welche alternative Erklärung passt besser? Oder hat sich die Person so gut beherrscht, dass das nicht sichtbar war? (Hat Kevin seine Wut nicht rausgelassen oder ist er zu geschockt?)
- (6) *Klient*in stehend hinter dem Stuhl ,Ich'*: „Was haben Sie empfunden/gedacht?“ (Rollenwechsel: Die/der Klient*in sagt, wie sie/er aus ihrer Erinnerung damals in der Situation die Reaktion des Gegenübers empfunden hat.)
- (7) *Wiederholung der Zyklen 3 bis 6*: „Was sage ich?“ – „Was empfindet/denkt mein Gegenüber?“ – „Was sagt mein Gegenüber?“ – „Was empfinde ich?“ (Solange abwechselnd weiterführen, bis der relevante Teil des Ablaufs durchgespielt wurde oder bis die Interaktionsphase endet oder wichtige Wechselwirkungen für Klient*innen und Coach klar erkennbar sind.)

Anscheinend nehmen uns schwierige oder intensive Interaktionssituationen emotional und gedanklich so gefangen, dass es uns schwerfällt, uns währenddessen zu fragen, wie unser Verhalten vom Gegenüber wahrgenommen wird. Wer sein eigenes Verhalten als Auslöser für das Verhalten des Gegenübers nicht mitreflektiert, meint schnell, dass die oder der sich unangemessen oder ohne Anlass aggressiv verhält. So können sich beide empört und beleidigt fühlen, weil ihnen etwas unterstellt wird, was so gar nicht gemeint war, aber nicht ausdrücklich ausgeschlossen wurde. Beide sehen sich deshalb „im Recht“, sich offensiv zu verhalten oder beleidigt zurückzuziehen. Die Rollenspielübung fördert durch den Wechsel der Perspektiven erfahrungsgemäß – auch bei reflektierten Menschen – sehr oft intensive neue Einsichten in die Wechselbeziehungen in Kommunikationsprozessen und sensibleres Verhalten.

An sich sind im Psychodrama keine Verhaltensübungen vorgesehen. Sie sind oft auch nicht erforderlich, wenn die Klient*innen durch die Übung eine intensive neue

Einsicht zu den Reaktionen ihres Gegenübers auf ihr Verhalten gewonnen haben und wenn sie danach das bisherige Verhalten nicht mehr beibehalten ‚können‘. Wenn es für wichtige Situationen auf genaues Verhalten ankommt, können sie im gleichen Schema mit Wechsel der Stühle erprobt werden. Dazu eignet sich das oben beschriebene kognitive Modellieren als Grundlage. Dabei können beim Wechseln der Stühle verschiedene Szenarien mit alternativen Verhaltensproben und Reaktionen durchgespielt werden.

Es ist bemerkenswert, dass zur Zwei Stühle-Übung – soweit ich das in den psychologischen Datenbanken recherchieren konnte – bislang Forschungen zur den Effekten der Methode fehlen, obwohl sie schon sehr lange existiert und empfohlen wird. In den 1980er und 90er Jahren habe ich einzelne Untersuchungen gefunden, nach denen die Anwendung der Übung im Rahmen von Psychotherapien zu einer Verringerung von Ärger und Blutdruck führt (Conoley, Conoley, McConnell & Kimzey, 1983) oder zu einer Verringerung starker Trauergefühle (Field & Horowitz, 1998). Diese Effekte stehen jedoch bei den oben beschriebenen theoretischen Erwartungen und Beobachtungen im Coaching zur Wahrnehmung der Rollenperspektiven des Gegenübers. Sie könnten jedoch durchaus durch wissenschaftliche Untersuchungen überprüft werden. Es wäre verdienstvoll, solche Untersuchungen zu beginnen. Solange sie fehlen, ist diese klassische Methode – trotz bester Evidenz nach praktischen Beobachtungen – lediglich mit Vorbehalt und begleitet mit sorgfältigen Beobachtungen über Effekte und mögliche Nebenwirkungen zu empfehlen.

Konfliktanalyse und -management

Konflikte mit wichtigen Bezugspersonen im Berufs- oder Privatleben sind häufig Thema im Coaching. Führungskräfte berichten über Konflikte mit Leitungsebenen, mit einzelnen Mitarbeiter*innen oder mitunter sogar mit ihrem gesamten Team. Mitarbeiter*innen haben Konflikte mit anderen Mitarbeiter*innen oder ihrem Chef. Auch im Privatleben gibt es heftige Konflikte mit Freunden oder anderen Personen, die Thema im Coaching sein können. Zur Beilegung von Konflikten können ausgebildete, unabhängige Mediatoren zwischen den Parteien vermitteln (Montada & Kals, 2013). Bevor diese ‚offizielle‘ Intervention gesucht wird, ziehen Klient*innen jedoch oft im vertraulichen Gespräch ihren Coach zu Rate. Im Folgenden werden Möglichkeiten und Grenzen von Konflikt-Coachings beschrieben.

Was sind Konflikte?

Vollmer und Vetter (2018, S. 316) definieren Konflikte in Anlehnung an De Dreu und Gelfand (2008) „als Prozesse (...), die beginnen, wenn ein Individuum oder eine Gruppe Differenzen zwischen sich und einem anderen Individuum bzw. einer anderen Gruppe wahrnimmt hinsichtlich Interessen, Ressourcen, Überzeugungen,

Werten oder Praktiken, die insofern relevant sind, als sie das Handeln von Individuen oder Gruppen stören oder behindern“.

Konfliktmanagement

Coaches sollten keine zu hohen Erwartungen erzeugen. Eine ‚Konfliktlösung‘, die alle Beteiligten voll befriedigt, ist selten erreichbar. Coaching kann aber leisten, die Konflikte zu analysieren und dadurch besser zu verstehen und reflektierter mit den Konflikten umzugehen und das eigene Verhalten zu ändern, um zu versuchen, Konflikte zu deeskalieren und zusammen mit der Gegenseite nach Lösungen zu suchen, die für beide Seiten tragfähig sind. Als ‚*Konfliktmanagement*‘ werden alle methodisch geplanten Maßnahmen verstanden, die geeignet sind, die Konfliktrisiken und -kosten sowie Beeinträchtigungen für beide Seiten erkennbar zu vermindern. Der Begriff Management verweist darauf, dass es sich hierbei um einen längeren zielgerichteten Prozess mit vielen bewusst geplanten Maßnahmen zur Eindämmung und im Ideal zur Lösung der Konflikte handelt.

Konfliktarten

Im Allgemeinen wird zwischen Sachkonflikten und persönlichen Konflikten unterschieden. Diese beiden Konfliktarten sind jedoch selten untereinander unabhängig. In Konfliktodynamiken können aus Meinungsverschiedenheiten über einen Sachverhalt sehr schnell persönliche Animositäten und gegenseitige persönliche Angriffe entstehen. Das kann bis zu gegenseitigen Feindbildern eskalieren und zur grundsätzlichen Ablehnung der Informationsquellen der Gegenseite (z.B. als „Fake News“ oder „Lügen“).

Gängig sind nach neueren wissenschaftlichen Theorien (Vollmer & Vetter, 2018) bei Konflikten innerhalb von Gruppen Unterscheidungen zwischen:

- (1) Aufgabenkonflikten (Konflikte zwischen verschiedenen Auffassungen über die Interpretation und Lösung der Aufgabe),
- (2) Prozesskonflikten (Meinungsunterschiede über die Aufgabenverteilung oder über die Gestaltung des Ablaufs der Aufgabenbearbeitung) und
- (3) interpersonellen Konflikten (bei inkompatiblen Verhalten oder abgelehnten Eigenschaften von Personen).

Aufgabenkonflikte können nach vorliegenden empirischen Untersuchungen sogar einen positiven Einfluss auf die Qualität der Aufgabenbearbeitung haben, weil die Arbeitsgruppen zu Diskussion über die Auffassungen stimuliert werden und vorschnelle Konsenslösungen vermeiden. Nach einer Zusammenfassung der Forschungsergebnisse durch Befahr et al. (2008), hängt die Teamleistung dabei vom gegenseitigen Vertrauen ab. Besonders kritisch sind *interpersonelle Konflikte* oder *Beziehungskonflikte*, wenn die Unterschiede gegenseitig zu negativen affektiven

Reaktionen oder zu Zerwürfnissen führen. Sie sind nach den dazu vorliegenden Studien schwer aufzulösen. Die Konfliktarten können ebenfalls schnell ineinander übergehen (Vollmer & Vetter, 2018).

Win-Lose oder Win-Win

Typisch und realistisch sind oft *gemischte Situationen* (Mixed-Motive-Games), bei denen die Ziele und Motive teilweise übereinstimmen, aber teilweise auch gegenläufig sind. Dies entspricht anscheinend am Ehesten dem Bild, das Menschen im Kopf haben, wenn sie an Konflikte denken (Halevy, Chou & Murnighan, 2012).

Konfliktmanagement

Nach Vollmer und Vetter (2018) lassen sich fünf Konfliktmanagementstrategien unterscheiden:

- (1) Vermeiden (Ausweichen vor dem Konflikt)
- (2) Durchsetzen der eigenen Interessen (die eigene Partei gewinnt, die Gegenpartei verliert; Win-Lose)
- (3) Nachgeben (nur die Gegenpartei gewinnt; Win-Lose)
- (4) Kompromiss (die Interessen der Parteien werden nur teilweise berücksichtigt)
- (5) Integration (ideale Zusammenführung der Interessen beider Parteien; Win-Win)

Konflikte zu vermeiden ist ein sehr verbreitetes Verhalten. Wenn allerdings eine Konfliktlösung für gute Ergebnisse erforderlich wäre, führt Vermeiden dazu, dass beide Parteien Nachteile haben (Lose-Lose). Durchsetzen und Vermeiden sind jeweils für eine Partei unbefriedigend. Mit der Spieltheorie ausgedrückt, ist die Konfliktaustragung ein Nullsummenspiel oder eine *Gewinn-Verlust-Situation* (Win-Lose). In vielen Fällen erscheint ein Kompromiss als beste erreichbare Lösung für alle. Die ideale Win-Win-Lösung, in der alle Parteien ihre Interessen so zusammenführen können, dass sie sich als Gewinner sehen, ist meist schwer zu finden, aber es kann sich lohnen, im Coaching Zeit zu investieren und danach zu suchen, um einen wegen der nicht voll befriedigenden Ergebnisse von allen nur halbherzig getragenen Kompromiss zu vermeiden.

Vollmer und Vetter (2018) erläutern diese und weitere Erkenntnisse der Konfliktforschung in ihrem Beitrag zur Konfliktbearbeitung im Coaching als Hintergrundwissen für Coaches. Sie sehen die Aufgabe des Coaches darin, auf dieser Grundlage bei ihren Klient*innen „Verständnis für die Konfliktsituation zu generieren“ und sie zu einer umfassenden Analyse anzuleiten, um daraus Handlungsoptionen, die Konfliktmanagementstrategie und Methoden zur Konfliktbearbeitung abzuleiten

(S. 321). Sie betonen dabei, dass es erfolversprechender ist, im Coaching möglichst bereits in frühen Stadien der Konfliktentwicklung präventiv oder prospektiv zu arbeiten und nicht erst kurativ, wenn die Konflikte bereits bestehen.

Schreyögg (2002, S. 92 ff.) hebt hervor, dass Klient*innen durch Coaching in der Analyse und Bewältigung ihrer Konflikte nur dann erfolgreich unterstützt werden können, wenn sich in anfänglichen Konfliktstufen lediglich eine gewisse Verhärtung in der Auseinandersetzung entwickelt hat und sich Gruppen mit unterschiedlichen Standpunkten herausbilden. Coaching ist auch noch möglich, wenn gegenseitige Typisierung und erste gegenseitige Anwürfe und Kränkungen oder erste Aggressionen beginnen. Wenn diese Typisierungen dagegen uneingeschränkt vorherrschen und Außenstehenden weiter kommuniziert werden, um das Image der Gegner generell zu beschädigen oder wenn Drohstrategien praktiziert und schließlich sogar Schläge zur Schädigung und Vernichtung der Gegner folgen, ist eine professionelle Prozessberatung oder Mediation erforderlich. Am Ende bleiben nur noch formelle ‚Machteingriffe‘, z.B. durch den Firmenvorstand (sofern er nicht involviert ist) oder bei rechtlichen Auseinandersetzungen Gerichtsverhandlungen.

Sowohl die von Vollmer und Vetter zitierten Studien, als auch die auf praktischen Erfahrungen basierenden Hinweise von Schreyögg mahnen Coaches, ihre Möglichkeiten zur Konfliktlösung durch Coaching eher vorsichtig einzuschätzen. In einem Leitfaden, den wir in unserer Coaching-Weiterbildung verwenden (Greif, 2021, in Vorber.), legen wir den Schwerpunkt deshalb auf die Analyse und Reflexion der Konflikte und gemeinsame Suche nach Möglichkeiten, Konflikte zu deeskalieren und Ansatzpunkten für die Entwicklung kooperativer Lösungen, sofern dies noch möglich erscheint. Um die Perspektive der Gegenseite besser zu verstehen und sensibleres Kommunikationsverhalten zu erlernen, bieten sich Übungen mit der oben beschriebenen leere Stuhltechnik an.

Führungsverhalten

Bei Führungskräften müssen immer ihre besonderen Aufgaben und Ziele berücksichtigt werden. In ihrem Beitrag zur Bedeutung von Führungstheorien im Coaching definiert Felfe und Elprana (2018, S. 219 ff.) Führung als Steuerung des Verhaltens der Mitarbeiter/innen im Sinne der Organisationsziele. Als allgemeine *Managementfunktionen* nennen sie: Ziele formulieren, Organisieren, Entscheiden und Kontrollieren. Zur *Mitarbeiterführung* zählen sie Anweisen, Delegieren, Motivieren sowie Training und Ausbildung. Als typische *Führungsinstrumente* erwähnen sie:

- Zielvereinbarungen
- Kontrollsysteme bzw. Feedbackgespräche
- Beurteilungssystem bzw. Beurteilungsgespräch
- Personalentwicklungsprogramme

- Unterweisung, Training und Ausbildung
- Teamsitzungen, Moderation, Präsentation
- Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile
- Planung und Steuerung, Budgetierung
- Anweisungen und Vorschriften
- Zeitmanagementtechniken

Thema im Coaching können alle nach Felfe und Elprana aufgeführten Führungsfunktionen und -instrumenten sein. Neben der Förderung von Reflexionen darüber ist das praktische Anliegen der Führungskräfte oft eine Verbesserung ihres Verhaltens und ihrer Kompetenzen. Meistens steht dabei das Verhalten von Mitarbeiter/innen oder anderen Personen und ihr eigenes Kommunikationsverhalten im Zentrum der Aufmerksamkeit. Alle in diesem Kapitel aufgeführten Methoden zur Reflexion und Veränderung des Kommunikationsverhaltens sind deshalb auch bei den von Führungskräften im Coaching angestrebten Verhaltensänderungen von großer Bedeutung. Wir müssen die dazu empfohlenen Methoden hier nicht nochmals beschreiben, sondern können auf die bereits geschilderten Methoden verweisen.

Konkret kann deshalb im Coaching zum Beispiel darum gehen, konkrete Gespräche mit Mitarbeiter*innen oder Arbeitsteams vorzubereiten, insbesondere um sie – in Anlehnung an das oben bereits angesprochene Konzept der *transformationalen Führung* – von der Notwendigkeit anstehender organisationaler Veränderungen zu überzeugen und zur aktiven Mitarbeit einzuladen, im Idealfall sogar zu begeistern. (Felfe & Elprana, 2018) weisen auf die praktische Bedeutung dieser empirisch gut bestätigten Führungstheorie im Coaching hin. Besonders beim Change Management ist sie gefragt. Unten wird darauf näher eingegangen und auf Coaching bei komplexen Veränderungen, welches nicht nur im beruflichen Kontext erforderlich sein kann.

Coaching kann begleitend bei der praktischen Umsetzung aller oben genannter Führungsinstrumente nützlich sein, nachdem die Klient*innen sie in Führungsseminaren neu kennengelernt haben. Bei jeder neuen Führungsaufgabe kann Coaching bei der Planung und Vorbereitung helfen und – etwa durch Telefonoder Online-Coaching per Video – die Umsetzung begleiten. Insbesondere empfiehlt sich Coaching bei Klient*innen, die erstmalig eine Führungsfunktion übernehmen. Böning (2018) beschreibt die Besonderheiten beim Coaching von Topmanagern. Nach seinen Erfahrungen bevorzugen sie Coache mit unternehmerischer Perspektive sowie politischen und unternehmensbezogenen Erfahrungen, mit denen sie Unternehmenslage kompetent und gefahrlos erörtern können.

Weihrauch, Kugler, Mausz und Frey (2018) betonen, dass ein Konzept ‚guter Führung‘ eine wichtige Orientierungsgrundlage für jedes Führungcoaching bilden

sollte. Dazu sollen drei Kulturen mit den Klient*innen reflektiert und möglichst von ihnen hergestellt werden:

1. eine Exzellenzkultur (offene, hierarchiefreie Kommunikation, Problemlöse-
kultur, konstruktive Fehlerkultur sowie konstruktive Streit- und Konfliktkul-
tur),
2. eine Wertschätzungskultur (Vertrauen und Wertschätzung) und
3. eine ethische Führungskultur (Sinn- und Visionsvermittlung, gemeinsame
Zielsetzung und Zielvereinbarung, Transparenz, Fairness, Autonomie
und Partizipation, gutes Vorbild und anderes).

Wie die wiedergegebenen Hinweise zum Führungscoaching zeigen, ist es je nach Position, organisationalem Kontext und aktueller Situation der Klient*innen außerordentlich facettenreich. Wissenschaftliche Erkenntnisse können den Coaches helfen, diese Besonderheiten bei ihren Coachingaufgaben zu berücksichtigen und in ihrem individuell angepassten methodischen Vorgehen jeweils zu thematisieren.

6.6 Stressmanagement, Burnout-Prävention und Gesundheit

Stress ist im Allgemeinen die Kehrseite der Medaille bei hohen Leistungen oder auch eine Begleiterscheinung bei der Bewältigung hoher Anforderungen, insbesondere bei Konflikten. Klient*innen, die zunächst zur Verbesserung ihrer Leistungen zum Coaching gekommen sind, thematisieren im weiteren Verlauf des Coachings oft, dass sie unter Stress durch Zeitdruck leiden oder durch zu viele Aufgaben, Pannen der Technik, ständige Handlungsunterbrechungen, unklare oder widersprüchliche Anweisungen und unfaires Verhalten ihrer Vorgesetzten sowie Reibereien und Konflikte. Im Folgenden werden Methoden zur Analyse der Stress-Situation, Verringerung der Stressoren, Entspannung und Meditation sowie zur Stärkung der Kompetenzen beim Stressmanagement erläutert, die im Coaching, aber auch zur Burnout-Prävention verwendet werden können.

Es ist bemerkenswert, dass beim Gesundheitscoaching selten auf Stressmanagement und Burnout-Prävention Bezug genommen wird (vgl. das Kompendium von Sforzo et al., 2019), obwohl es Überschneidungen in den Symptomen und Methoden zur Erfassung des psychischen und körperlichen Wohlbefindens und auch bei den Interventionsmethoden gibt. In diesem Abschnitt wird der Bogen geschlagen, wie unten dargestellt wird.

Coaching bei Stress und Burnout

Was ist Stress?

Neuere Definitionen orientieren sich am *transaktionalen Stressmodell* von Lazarus (1966). Danach werden Stressempfindungen nicht nur in Gefahrensituationen oder

bei hohen Leistungsanforderungen erlebt, sondern auch bei kleinen täglichen Ärgernissen. Sie sind Ergebnis einer Interaktion oder Transaktion zwischen der Situation und den nachfolgenden Bewertungen der Situation durch die Person. ‚Stress‘ (bzw. eine Stressempfindung) wird dabei allgemein als aversiv erlebter Spannungszustand eingeordnet (Semmer, McGrath & Beehr, 2005) durch negative Empfindungen wie z.B. Unsicherheit, Angst, Frustration, Ärger. Die folgende an Lazarus orientierte, Weiterentwicklung der Definition (Greif, 1991, S. 13), eignet sich zur Analyse der subjektiven Empfindungen und Gedanken von Klient*innen in Coachinggesprächen.

Definition Stressempfinden

Die Person erlebt die Situation als subjektiv intensiven und unangenehmen Spannungszustand, der

- zeitlich nahe (oder bereits eingetreten) ist,
- lange andauert,

bei dem sie befürchtet, dass sie ihn

- nicht vollständig kontrollieren kann,
- obwohl ihr seine Vermeidung subjektiv wichtig ist.

Im Coachinggespräch können die in der Definition aufgeführten Merkmale einzeln mit den Klient*innen besprochen und erfragt werden. Wenn alle zutreffen, kann die Situation als ‚*Stresssituation*‘ eingeordnet werden.

Als ‚*Stressoren*‘ können nun nach einer gängigen Definition einfach alle *Merkmale* oder Bedingungen bezeichnet werden, die *Stressempfindungen* auslösen (Semmer & Mohr, 2001).

Typische Stressoren sind:

- Zeitdruck
- zu schwierige Aufgaben
- Unterbrechungen
- Probleme der Arbeitsorganisation
- Probleme in der Kooperation und Abstimmung
- Umgang und Ärger mit schwierigen Personen
- Umgebungsbelastungen
- Unfallgefährdung
- Unsicherheit, Verantwortung
- starke emotionale Inanspruchnahme
- Monotonie
- zu lange Arbeitszeiten

Nach vorliegenden Erkenntnissen können lange anhaltende Situationen, Bedingungen oder Merkmale, die „ohne Licht am Ende des Tunnels“ über lange Zeit oder ständig wiederholt Stressempfindungen auslösen, negative Folgen für das psychische Wohlbefinden haben sowie kumulativ das psychosomatische und somatische Befinden beeinträchtigen (Semmer & Udris, 1993; Zapf & Semmer, 2004). Anhaltender starker Stress kann nach den inzwischen ‚klassischen‘ Längsschnittstudien von Karasek und Theorell (1990) das Herzinfarkttrisiko erhöhen, wenn er mit geringem Handlungsspielraum verbunden ist und wenn man deshalb dem Stress gewissermaßen nicht ausweichen oder ihn ‚abpuffern‘ kann.

Nach dem *Effort-Reward-Imbalance-Modell* von Siegrist (1996) führen hohe Anstrengungsanforderungen in der Arbeit (Effort), die langfristig nicht durch Belohnungen (Reward, wie z. B. Anerkennung) für die investierten Anstrengungen ausgeglichen werden, zu Stress und einer Schwächung der persönlichen Ressourcen der Person. Nach seinen Erhebungen nimmt in dieser Konstellation die Wahrscheinlichkeit koronarer Herzkrankheiten zu.

Was ist Burnout?

Freudenberger (1974) hat den Fachbegriff ‚Burnout‘ eingeführt, nachdem er bei sich selbst und anderen, ursprünglich sehr engagierten, Teilnehmer/innen der ‚Free Clinic-Bewegung‘ feststellte, dass sich das Gefühl einstellte, ausgelaugt zu sein und keine Energie mehr zu haben. Er vermutete, dass dieses ‚Ausbrennen‘ vor allem in sozialen Berufen, insbesondere bei Pflgetätigkeiten, auftritt, weil diese Arbeit mit Menschen besonders intensive emotionale Anforderungen stellt. Zusätzlich meinte er, dass Burnout speziell diejenigen trifft, die sich vorher in ihrer Tätigkeit sehr engagiert haben. („Wer ausgebrannt ist, muss vorher gebrannt haben.“) Nach dem heutigen Forschungsstand wurde jedoch Burnout für zahlreiche andere Berufsgruppen und auch ohne vorherige besonders engagierte Tätigkeit, z.B. bei Berufsanfänger/innen nachgewiesen (Burisch, 2010, S. 215 ff.).

Christina Maslach zählt zu den führenden Burnout-Expertinnen. Sie unterscheidet drei Dimensionen des Burnout-Erlebens (Maslach, 2017, S 173 f.):

1. Erschöpfung (ausgelaugt sein, Energie verloren haben, erschöpft und ermüdet sein),
2. Zynismus (negative oder unangemessene Einstellungen gegenüber Klient*innen oder Kund*innen) und
3. eine Abnahme der beruflichen Wirksamkeit.

Burisch (2015, S. 7) stellt fest, dass sich das Burnout-Syndrom nur schwer von anderen abgrenzen lässt. Er hebt drei Kernsymptome hervor:

1. Emotionale Erschöpfung,

2. subjektiver Leistungsabfall und
3. eine ‚Dehumanisierung‘ („negative bis aggressive Einstellungen zu Mitmenschen, insbesondere Kunden, Mitarbeitern und Kollegen“).

Pines und Kafry (1978, S. 499, freie Übersetzung) heben in ihrer Definition das wichtigste Symptom hervor und definieren ‚Burnout‘ als „Erfahrung einer physischen, emotionalen und einstellungsmäßigen Erschöpfung“.

Hauptursache der emotionalen Erschöpfung beim Burnout ist nach vorliegenden Studien eine permanente Überforderung durch Stress. Burisch (2015, S. 76) nennt ausweglos wahrgenommenen Dauerstress als ‚Schlüsselphänomen‘ beim Burnout, ergänzt aber fünf dabei mitwirkende Ebenen (S. 10):

1. individuelle Ebene (Wünsche, Bedürfnisse, Ziele, Fähigkeiten, Persönlichkeitsmerkmale und Einstellungen, z.B. Fixierung auf Leistungsziele),
2. zwischenmenschliche Ebene (z.B. zu hohe Leistungserwartungen der Vorgesetzten),
3. institutionelle Ebene (z.B. eine Organisationskultur mit wenig Anerkennung und Rücksichtnahme),
4. gesellschaftliche Ebene (u.a. gesellschaftliche Konflikte) und
5. globale Ebene (wie z.B. globale Krisen, welche die eigene Arbeit betreffen).

Burnout und psychische Störungen

Da sich bei starkem Burnout die Symptome von Burnout und Depression überschneiden (Schonfeld & Bianchi, 2016), müssen Coaches bei Klient*innen sehr sorgsam darauf achten, ihre fachlichen Kompetenzen nicht zu überschreiten. Zur Diagnose und Behandlung von Depressionen ist eine Approbation als Psychiater*in oder Psychotherapeut*in und klinische Erfahrung erforderlich. Wer als Coach Klient*innen mit (Verdacht auf) Burnout annimmt, muss bei Hinweisen auf Depressions-Symptome Fachärzt*innen oder Psychotherapeut*innen konsultieren (Greif 2014). Das gilt auch für Angststörungen, die seltener sind, aber ebenfalls vorkommen. Coaching kann lediglich vorbeugend zur Burnout-Prävention bei andauerndem Stress oder ersten emotionalen Erschöpfungssymptomen im Anfangsstadium von Burnout angewandt werden, wenn sich noch keine Symptome ausgebildet haben, die als ‚Psychische Störungen‘ nach ICD-10 (2012) einzuordnen sind.

Ressourcenorientierte Analyse der Stresssituation und Burnout-Risiken

Eine Stressanalyse im Coaching beginnt mit den oben geschilderten Fragen zur wahrgenommenen Situation. Wenn sie nach den Empfindungen der Klient*innen als ‚Stresssituation‘ eingeordnet wird, empfiehlt es sich, die Situation genauer zu explorieren, wie dies im Leittext zur ‚Ressourcenorientierten Stressanalyse‘ erläutert wird (Greif, 2021, in Vorber.). Dabei sollen die Klient*innen schildern, welche

Empfindungen sie in der Situation haben und wodurch sie ausgelöst werden. Anschließend sollen sie angeben, wie stark die negativen Empfindungen sind und wie lange sie andauern und in der Zukunft voraussichtlich immer wieder andauern werden. Wichtig ist auch die Frage, wie lange sie brauchen, um sich nach der Situation wieder zu beruhigen. Wenn die Klient*innen schildern, dass sie sich emotional erschöpft fühlen, dass die Situation in der Zukunft sehr lange andauern wird und dass sie sehr lange brauchen, um sich wieder zu beruhigen, wären das bedenkliche Indizien, wie sie bei Burnout auftreten.

Es ist psychologisch weiterhin wichtig, die Schilderungen der Empfindungen nicht dramatisierend, sondern interessiert, ruhig und verständnisvoll aufzunehmen. Wo immer möglich soll respektvoll anerkannt werden, dass die Klient*innen eine schwierige Situation ausgehalten haben. Man kann auch fragen, wie sie das geschafft haben. Damit und mit der Frage, was ihnen nach oder in dieser Stresssituation wieder mehr Energie gegeben hat, wird sehr schnell in der Analyse auf positive Ressourcen zu Bewältigung der Situation übergeleitet. Wurden Ressourcen, z.B. eigene oder andere Kraftquellen und Fähigkeiten genutzt, um die Situation zu bewältigen oder wurden sie durch andere Personen unterstützt? Was ließe sich verändern?

Um sicher zu gehen, dass die Klient*innen wichtige Stressoren, Verbesserungsmöglichkeiten oder Ressourcen nicht übersehen, enthält der Leittext zur *Ressourcenorientierten Stressanalyse* Checklisten, in denen viele Stressoren, Ansatzpunkte für Verbesserungen und Ressourcen rasch angekreuzt werden können. Anschließend werden sie im Coachinggespräch – wie in einem Fachgespräch zwischen Experten, getragen immer von wertschätzendem Respekt vor den Beobachtungen und Leistungen der Klient*innen – gemeinsam genauer ausgewertet und zusammengefasst. Auf diese Weise entsteht ein umfassendes Bild der Stresssituation und erste Ansatzpunkte zur Bewältigung der Anforderungen, stärkeren Nutzung von Ressourcen und zur Verbesserung der Stresssituation schälen sich heraus. Diese Analysen können zwei Sitzungen erfordern. Die Klient*innen sind immer sehr dankbar, weil sich niemand zuvor so viel Zeit genommen hat, ihre persönliche Situation so gründlich und verständnisvoll zu analysieren.

Wenn sich Klient*innen nach andauerndem Stress emotional so erschöpft fühlen, dass sie sich nicht mehr erholen können, wäre es erforderlich abzuklären, ob Burnout vorliegt. Zum diagnostischen Vorscreening können Coaches bewährte Standardfragebogen zur Erfassung von Burnout und Depressionsfragebögen verwenden (Greif, 2014a).

Der klassische Burnout-Fragebogen ist das Maslach Burnout Inventar (MBI) (deutsche Version von Büssing und Perrar, 1992). Es enthält 25 Items in drei Unterskalen (1) Emotionale Erschöpfung, (2) Reduzierte Leistungsfähigkeit und (3) Dehumanisierung (oder Depersonalisierung).

Durch das Screening können erste, grobe diagnostische Hinweise erzielt werden. Es ersetzt aber keinesfalls eine qualifizierte klinische Ausschlussdiagnostik durch Fachärzte oder approbierte Psychotherapeut*innen. Die/der Coach muss offen ansprechen, dass sie/er dafür nicht qualifiziert ist und kann die Klient*innen dabei begleiten, approbierte Psychotherapeut*innen zu finden.

Verringerung der Stressoren

Ein Ansatz zur Verbesserung der Situation der Klient*innen, ist die Verringerung der Stressoren oder Verbesserung der Verhältnisse, die bei den Klient*innen zu Stressempfindungen führen. Dieser Ansatz zur Stressprävention wird als ‚*Verhältnisänderung*‘ bezeichnet und von ‚*Verhaltensänderungen*‘ der gestressten Personen unterschieden (vgl. Bamberg, Ducki & Metz, 2011). Verhältnisänderungen gelten als grundlegend und sollten mit Vorrang angestrebt werden. Wenn die Stressoren abgebaut werden, können die verursachenden Bedingungen nachhaltig verbessert werden. Verhaltensänderungen ohne Verringerung der Stressoren ist oft nur ein ‚Kurieren der Symptome‘. Im Folgenden werden zunächst die Möglichkeiten zur Verhältnisänderung im Coaching zusammengefasst (Greif & Palmer, 2021, in print). Ausführlich werden sie in einem Leittext zur Verringerung der Stressoren beschrieben (Greif, 2021, in Vorber.).

Stressoren wie Zeitdruck durch zu wenig Zeit für die Durchführung der Aufgaben oder zu viele Aufgaben oder Stress durch Konflikte mit Personen (Kund*innen, Vorgesetzten oder andere Mitarbeiter*innen) oder fehleranfällige Computerprogramme oder Technologien werden oft als nicht veränderbar hingenommen. Sogar Vorgesetzte unterschätzen oft ihre Gestaltungsmöglichkeiten bei einer stressbezogenen Verbesserung der Technologie, Arbeitsprozesse und Organisation der Aufgaben. Im Coaching werden die Problemstellen identifiziert und Lösungsvorschläge der Klient*innen erarbeitet. Dabei ändert sich temporär die Rolle des Coachs in eine Beraterrolle. Die zwei folgenden Fallbeispiele veranschaulichen das Vorgehen. (Dargestellt wird nur der Ausschnitt des Coachings, der sich auf die Analyse und Beratung bei der Verringerung der Stresssituation bezieht.)

Beim ersten Fallbeispiel handelt es sich um einen Juristen, der im Unternehmen eine Rechtsberatung durchführt. Er schildert, dass er mit mehr und mehr Beratungsanfragen konfrontiert wird, die er kaum noch bewältigen kann. Inzwischen nimmt er sich für die unerledigten Anfragen längere Arbeitstage und nimmt am Wochenende Arbeit mit nach Hause. Die Folge ist, dass er keine Zeit mehr für die Familie hat und sich besonders von seiner kleinen Tochter entfremdet. – Im Coaching analysieren wir zuerst die Stresssituation, Ressourcen und Ziele. Danach analysierten wir Schritt für Schritt (mit Kartentechnik) den genauen Ablauf vom Auftragseingang über die Aufgabenbearbeitung und Kommunikation bis zur Fertigstellung der Bearbeitung und die Feedback-Reaktionen. Er erhält die Anfragen per Mail und macht sich möglichst schnell an die Arbeit. Kurze Anfragen werden sofort beantwortet und seine Bearbeitungsschnelligkeit wird sehr geschätzt. Allerdings stellt sich heraus, dass seine Lösungen meist sofort weitere Kom-

munikationen und Rückfragen stimulieren oder aber Korrekturen der Aufträge, die anscheinend so nicht gemeint waren. Schätzungsweise führt dies zu vieler, teils unnötiger Mehrarbeit, die daraus entsteht, dass die rechtlichen Anfragen missverständlich formuliert waren. – Als Lösung zur Reduktion der Arbeitsmenge schält sich heraus, nur bei einer begrenzten Zahl von sehr eiligen Anfragen die Antworten sofort zurückzuschicken und die anderen zusammen erst am Vorabend zu verschicken (Annahme: das provoziert Zusatzfragen, weil die Anfragenden noch im Thema sind). Das funktioniert ganz wie erwartet, ohne wahrnehmbare Unzufriedenheit. Die Antwort am nächsten Arbeitstag wird immer noch als sehr schnell angesehen. Für nicht eilige oder unklar formulierte Anfragen entwickelte er ein kurzes Formular mit klärenden Rückfragen. Dadurch reduzieren sich Missverständnisse. Zurückweisungen werden seltener und die wahrgenommene Qualität seiner Rechtsberatungen nimmt trotzdem zu! – Er schafft es, fast immer abends früher nach Hause zu kommen und ist glücklich, weil er nur noch sehr selten Wochenendarbeiten mit nach Hause nehmen muss. Während der Umsetzungsbegleitung (siehe Abschnitt 6.5) müssen Klient und Coach aufpassen, dass er die gewonnene Zeit nicht sofort wieder mit neuen Aufgaben auffüllt. Das würde in einen selbst erzeugten Teufelskreis führen.

Im zweiten Fallbeispiel hat mich ein Chefarzt einer Klinik konsultiert, der die chirurgische Abteilung leitet, eine „Goldgrube“ für die Klinik, wie er stolz sagt. Wie er selbst fürchtet, läuft sein ständiger Stress auf einen Burnout hinaus. Er schafft seine Arbeit nur noch mit letzter Kraft und fühlt sich emotional ausgelaugt. Die OP-Geräte sind veraltet und erfordern ärgerliche Mehrarbeit für die Mitarbeiter*innen und ihn. Neue sind längst beantragt und die Beschaffungsanträge von Experten begutachtet und vom Klinikchef befürwortet. Der zuständige Finanzchef schickt sie aber nicht raus, sondern will weitere Expertenurteile einholen, ohne dies voranzutreiben. Der Chefarzt fühlt sich zugleich hilflos und wütend. Nicht alle Stellen seiner Abteilung konnten besetzt werden (auch hier bremst der Finanzchef) und nun fällt noch seine Oberärztin total gestresst durch Krankheit aus. Er selber ist erkältet und kann sich morgens kaum noch aufraffen, zur Arbeit zu gehen. – Nach der Stressanalyse und einem Screening mit dem MBI und einem Depressionsfragebogen zeigt sich ein akutes Burnout-Risiko, allerdings noch keine Depressivität, sondern immer noch viel (wütende) Energie, etwas gegen die unerträglichen Bedingungen zu unternehmen. – Ohne ins Detail zu gehen, besteht die im Coaching erarbeitete und in allen Schritten begleitete ‚Lösung‘ (neben Atemübungen zur Entspannung, siehe unten) in einer mit den Mitarbeiter*innen besprochenen schriftlichen Information des Finanzchefs und Klinikchefs über die untragbare Stresssituation und für die Gesundheit der Mitarbeiter*innen, die am Ende für die Klinik teuer wird. Er teilt mit, dass er ebenfalls bereits gesundheitlich angeschlagen ist und zumindest für ein paar Tage ausfällt. Es gibt ihm Kraft, wie die Mitarbeiter*innen voll dahinterstehen und dass die Reaktion des Klinikchefs postwendend und kurz darauf auch die Beschaffungszusage des Finanzchefs folgt. Schnell kann sogar eine Ärztin als Vertretung eingestellt werden. Die Lieferung und Installation der neuen OP-Geräte braucht allerdings Zeit, aber „es ist Licht am Ende des Tunnels“ und es passt zur Stressdefinition, dass sich dadurch der Stress für alle verringert. – Insgesamt konnte das Coaching in sehr wenigen Online-Video- und Telefon-Gesprächen sowie E-Mails abgeschlossen werden. Die Bewertungen des Klienten mit dem Evaluationsbogen zeigten durchweg Höchstwerte und sein Dank ist sehr groß.

Bei komplexeren Problemen können die Veränderungen ein Coaching wie bei organisationalen Veränderungen erfordern. Aber wenn die resultierenden Kosten und Einsparmöglichkeiten für das Unternehmen Maßnahmen nahelegen (bei komplexen Problemen mit Unterstützung hinzugezogener Fachexpert*innen) kann die Initiative des Klient*innen seine Energien mobilisieren und sogar für seine Karriere nützlich sein. Wichtig ist es, keine Alleingänge zu versuchen, sondern möglichst

frühzeitig andere Personen einzubeziehen, die vermutlich ebenfalls unter der Situation leiden. Verringerungen von Stressoren durch Verbesserung der Arbeitsgestaltung, die zur Verringerung von krankheitsbedingten Arbeitsabwesenheiten oder sogar Kündigungen führen, gehören zu den Investitionen, deren Amortisation sehr sicher ist und können in der Organisation sehr gut vermittelt werden (ggf. mit Unterstützung der Kommunikation durch Coaching).

Aktivierung der Ressourcen und Coping-Kompetenzen

Wie oben dargestellt, heben neuere Stresstheorien die Bedeutung der Ressourcen der Person hervor, die sie zur Bewältigung oder zum inzwischen für ‚Bewältigung‘ eingedeutschten Wort ‚Coping‘ nutzen können. Sie sind besonders wichtig, wenn es definitiv unmöglich erscheint, die Stresssituation zu verbessern. Hierzu kann man auch im Coaching mit Priorität nach Ressourcen zu suchen, die für die Klient*innen durch *Verhaltensänderungen* häufiger verwendbar oder neu erlernbar sind, um die Stresssituation besser zu bewältigen, wie sie in der folgenden Auflistung von Beispielen aufgeführt werden (siehe die Leittexte zur Stressanalyse und -verbesserung in Greif, 2021, in Vorber.).

- (1) *Persönliche Ressourcen und Stärken* (z.B. Energie, Willensstärke, Fähigkeiten, Fachwissen, praktische Erfahrungen, Lernfähigkeiten, Selbstvertrauen, Optimismus, Belastbarkeit und Resilienz, schnelle Selbstberuhigung nach Stress, gesunder Schlaf, regelmäßiger Sport und gesunde Ernährung)
- (2) *Soziale Ressourcen* (z.B. gegenseitige soziale Unterstützung und gutes Teamklima, sympathische Vorgesetzte, Kolleg*innen oder Mitarbeiter*innen, Fachexperten stehen zur Seite)
- (3) *Ressourcen in der Arbeitstätigkeit* (z.B. Entscheidungs- oder Handlungsspielraum bei der Durchführung der Arbeit, ruhigere Arbeitsphasen oder Erholungspausen nach Stressphasen, Wenig Handlungsunterbrechungen kaum Ablenkungen durch Kolleg*innen oder Infos, gute Arbeitsgestaltung)
- (4) *Organisationale Ressourcen* (z.B. finanzielle Mittel, Zugriff auf Wissen in internen Datenbanken oder im Internet, Wertschätzung der Arbeitsleistungen, gute Information über die Unternehmenspolitik, gutes Arbeitsklima, Einfluss auf Entscheidungen zur Gestaltung der Arbeit, Sicherheit des Arbeitsplatzes, positive Zukunft des Unternehmens)

Als erste Ressource können die Klient*innen im Coaching analysieren, welche vorhandenen *persönlichen Ressourcen* sie stärker nutzen oder ob sie neues Verhalten zum effizienteren Coping erlernen können. Oft hilft beispielsweise ein besseres Zeitmanagement, sich Freiräume zu verschaffen (insbesondere eine bessere Steuerung und Verkürzung von ‚leerlaufenden‘ Gesprächen oder die Entwicklung effizienterer Arbeitsabläufe).

Karasek und Theorell (1990) haben in ihren großen, inzwischen klassischen Längsschnittuntersuchungen ihre Annahme betätigt, dass stressende Arbeitsanforderungen langfristig zu negativen psychischen und physiologischen Stressfolgen führen, wenn der *Entscheidungsspielraum* bei der Durchführung der Arbeit gering und die *soziale Unterstützung* durch Kolleg*innen und Vorgesetzte am Arbeitsplatz schwach ist (Shirom, Armon, Berliner, Shapira & Melamed, 2009). Eine Erweiterung dieses Entscheidungsspielraums ist eine Ressource, die den Klient*innen ermöglicht, zum Beispiel besonders hektische Arbeitsphasen durch Kurzpausen oder kurze ruhige Arbeitsphasen abzupuffern. Dadurch könnte sich sogar die Arbeitsproduktivität erhöhen. Die ‚*soziale Unterstützung*‘ durch andere Personen ist eine weitere, nachweislich besonders wichtige Ressource. Dazu zählen nicht nur konkrete Hilfen, sondern Möglichkeiten, sich auszusprechen und mit jemandem zu beratschlagen, was man tun kann. Coaches sind hier zweifellos ebenfalls als soziale Ressource einzuordnen. Verständnisvolles Zuhören und ‚moralische‘ Unterstützung durch befreundete Personen sind ebenfalls hilfreich und können im Coaching ermutigt werden.

Organisationale Ressourcen werden in ihrer Bedeutung oft übersehen. Mit Geld kann man Expertise, Trainings oder Coachings finanzieren oder technische Systeme, die einem Arbeit abnehmen. Im Coaching rege ich oft Klient*innen an, im Internet Wissen zu suchen, das ihnen weiterhilft. Auch die weiteren aufgelisteten organisationalen Ressourcen können Thema im Coaching sein.

Entspannung und Meditation

Entspannungs- oder Meditationstechniken zur besseren Bewältigung von Stresssituationen werden in der Praxis oft als eigene Gruppe gesehen. Sie gehören allerdings, wie die Verbesserung von Copingkompetenzen und Nutzung anderer Ressourcen, auch zur Obergruppe der ‚*Verhaltensänderungen*‘. Google-Recherchen mit den Stichworten „Stress, Coaching und Entspannung“ bringen mehr als 1,7 Millionen und „Stress, Coaching und Meditation“ sogar mehr als 32 Millionen Einträge. Viele Coaching-Anbieter empfehlen auf ihren Internetseiten diese Methoden als ihre wichtigste oder sogar einzige Intervention. Wie oben dargelegt, ist dies problematisch, wenn die Stresssituationen unverändert weiter ihre negativen Wirkungen ausüben können. Insbesondere bei permanentem überforderndem Stress, der Burnout hervorruft, wäre das außerordentlich fragwürdig.

Ich erinnere mich, wie empört die anwesenden Pflegekräfte aus Kliniken in den USA reagierten, als eine Referentin in ihrem Vortrag in Boston (USA) in der Konferenz "Coaching in Leadership and Healthcare" (Institute of Coaching, Harvard Medical School Affiliate, 28-29th September 2018) empfahl, dass sie gegen ihre Erschöpfung durch ständige Überstunden Abends Entspannungsübungen machen sollen. Sie fühlten sich in ihrer harten Krankenhauswirklichkeit nicht ernstgenommen und beruhigten sich erst nach meinem Einwurf, dass hier zunächst strukturelle Verbesserungen (mehr

Personal und weniger Überstunden) erforderlich sind. (Die Referentin war erleichtert, dass sie nun weiter vortragen konnte.)

Es gibt unterschiedliche Methoden, die durch eigene Verbände und Schulen verbreitet werden und ihren Weg in die Coachingmethoden gefunden haben. Die Klassiker sind die *Progressive Muskelrelaxation* nach Jacobson (1925) und das *Autogenes Training* nach Schultz (1928/1979). Heute werden Entspannungssuggestionen mit *hypnotherapeutischen Methoden*, *Yoga* und vor allem *Achtsamkeitsübungen* (Bosch & Michel, 2018) oder *Biofeedback* und viele weitere Methoden. Von Anfang an bis heute gibt es feste Überzeugungen, dass nur die eigene Methode geeignet ist. Wenn es nur um die Frage nach der Wirksamkeit der Methoden geht, ist dieser Streit aber im Grunde überholt. Die verschiedenen Methoden haben anscheinend vergleichbare physiologische und psychologische Entspannungswirkungen (Hamm, 2009).

Schon nach 5 bis 10 Tagen können kurze Achtsamkeitsübungen, wie die Atemübung, eine emotionale Erschöpfung durch hohe Arbeitsanforderungen verringern und die Arbeitszufriedenheit verbessern (Hülshager, Alberts, Feinholdt & Lang, 2013). Diese für die Klient*innen schnell spürbaren Effekte erklären vermutlich, warum sie so gern zur Selbstberuhigung genutzt werden, wenn der Stress und die emotionale Erschöpfung noch ‚zu verkraften‘ sind. Wenn die Klient*innen allerdings keine Energie mehr für diese Übung aufbringen können oder sich nicht entspannen können, kann dies ein Hinweis auf eine Beeinträchtigung der Selbstberuhigungsfähigkeiten uns starken Burnout sein. Hier wären Psychotherapeut*innen zu konsultieren.

Im Coaching können die Klient*innen verschiedene Varianten der kurzen Atemübung zur Selbstberuhigung einüben:

- (1) Selbstberuhigung nach einer Stresssituation, um vom Stress runterzukommen (drei Minuten, möglichst an einem ruhigen Ort oder mit leise gestelltem Smartphone und Mailing etc.).
- (2) Vor erwarteten Stresssituationen (z.B. vor Vorträgen und Prüfungen oder morgens als meditativen Einstieg vor einem stressigen Tag).
- (3) In der Stresssituation (wenn sie eigene Stressreaktionen wahrnehmen, schnell mit einem tiefen Atemzug, für andere nicht erkennbar).

Die erste Variante ist vermutlich die gebräuchlichste. Man kann sich dazu auch mehrmals am Tag bestimmte Zeiten mit einem Kürzel in den eigenen Terminkalender eintragen, um dadurch etwas Ruhe in den stressigen Tag zu bringen. Die anspruchsvollste Übung ist die dritte Variante. Es erfordert wiederholtes Üben, bis man es schafft, sich mit einem tiefen Atemzug zu beruhigen und das dann in einer realen Stresssituation hinzubekommen. (Am einfachsten zu üben sind z.B. stressige Telefonate.)

Die drei Varianten können kombiniert werden. Die Erregung in der Stresssituation verhindert allerdings oft die konsequente Umsetzung. Man vergisst, was man sich vorgenommen hat oder schafft es nicht, sich darauf einzustellen, auch wenn es einem guttun würde. Damit die Klient*innen diese Techniken lernen, sie routinemäßig einzusetzen, ist im Coaching erfahrungsgemäß die oben beschriebene Umsetzungsbegleitung beim Erlernen neuer Gewohnheiten erforderlich (siehe Abschnitt 6.5).

Nach eigenen praktischen Beobachtungen können solche Atemübungen zusätzlich zu Maßnahmen zur Verringerung der Stressoren und Nutzung von Ressourcen routinemäßig mit wenig Aufwand für die Klient*innen empfohlen werden.

Achtsamkeitsübungen haben ihre Wurzeln in der meditativen Grundpraxis und religiösen Lehre des Buddhismus. Es gibt Lehrer*innen, die diese Übung mit der Bewusstwerdung ihrer Körperfunktionen als Einstieg ihrer Klient*innen in diese Lehre sehen. Die beschriebenen kurzen Meditationen, die jeweils nur drei Minuten dauern, sind vor diesem Hintergrund vollkommen inakzeptabel. Selbst wenn man täglich eine Stunde meditieren würde, wäre das bestenfalls eine Vorübung. Es muss deshalb offen konstatiert werden, dass es sich bei diesen Kurzübungen um verfremdete, gewissermaßen ‚säkularisierte‘ Techniken handelt, die so gut wie nichts mehr mit den ursprünglichen Meditationen gemeinsam haben.

Gesundheitscoaching

Todorova (2021, in print) beschreibt die Rolle der Coaches in der interdisziplinären Zusammenarbeit mit Ärzt*innen in der Behandlung von Fettleibigkeit, Diabetes, Herzerkrankungen, Bluthochdruck und hohem Cholesterinspiegel beim Gesundheitscoaching. Coaches benötigen für jede dieser Gruppen jeweils eine sorgfältige fachliche Fortbildung und praktische Erfahrungen, worauf beim Einhalten des ärztlichen Therapieplans besonders zu achten ist. Anders als in anderen Coachings müssen sie den Klient*innen ausführlich und genau erläutern, wann sie welche Medikamente einnehmen und welche Übungen zusätzlich durchgeführt werden sollen. Für diese Aufgabe bietet es sich an, künftig medizinische Pflegekräfte oder Medizinisch-Technische Assistent*innen als Coaches zu qualifizieren.

Wenn diese aufklärenden Informationen für die Klient*innen deren Verhalten oder ihre Empfindungen betreffen und beeinflussen sollen, werden sie als ‚*psychoedukative Interventionen*‘ bezeichnet. Bei Diabetes sind neben der Vermittlung von Informationen über die Medikamente und Dosierung, Messungen des Blutzuckerspiegels genaue Ernährungsvorschriften sowie Verhaltensregeln für Notfallsituationen durch Unter- oder Überzuckerung umfassen.

Gesundheitscoaching ist ein Arbeitsfeld für Coaches (Bamberg, 2018), das wahrscheinlich mit vielen Spezialisierungen international wachsen wird. Beim *Betrieblichen Gesundheitsmanagement* (Badura, Ritter & Scherf, 1999; Bamberg et al., 2011) können Coaches bei der Umsetzung der Maßnahmen mitwirken, speziell

auch bei der Einführung von Regeln zur ‚gesunden Führung‘ (Rudolph, Murphy & Zacher, 2020) durch Coaching der Führungskräfte. Wie Todorova (2021, in print) erläutert, können Coaches auch in Pandemien wie COVID-19 Familien und Alleinstehende bei der psychischen Bewältigung der oft schwierigen Situationen unterstützen. Zu wenig Beachtung finden im Gesundheitscoaching bisher die naheliegenden Bezüge zum Stressmanagement-Coaching. Akute und chronische Erkrankungen sind kritische Lebensereignisse, welche die Lebenssituationen sehr weitgehend ändern und belasten können. Die oben zusammengestellten Ansätze und Methoden können dazu beitragen, die Stresssituation der Erkrankten und ihrer Familien zu verbessern.

6.7 Teamcoaching

Nach Jones, Rebecca J. (2021, in print) beschäftigen sich die meisten Veröffentlichungen zum Teamcoaching mit Coachings, die durch unabhängige oder externe Coaches durchgeführt werden. Die Coaches verfolgen meistens einen eklektischen und dabei systemischen Ansatz. Wie die Coaches dabei vorgehen, ist allerdings unklar. Sie sieht darin eine künftige Forschungsaufgabe.

Ein integratives, praktisch erprobtes Konzept ist das ‚*Mehrebenencoaching*‘ (Greif, 2008). Grundlage ist die Mehrebenenstheorie, wonach menschliche Handlungen immer mehrstufig organisiert sind (Cranach, 1996). Als Ebenen werden dabei Individuum, Gruppe und Organisation unterschieden. Die Ebenen sind über Wechselwirkungen untereinander verbunden. Weil alle Ebenen eigenständige, besondere Merkmale haben, kann keine von ihnen im Coaching unbeachtet bleiben. Die ‚Mehrebenenarbeit‘ des Coachs besteht in Einzelinterviews mit der Teamleitung und allen Teammitgliedern sowie ausgewählter wichtiger Schlüsselpersonen im organisationalen Kontext und im Kern aus der Arbeit auf der Gruppenebene.

Eine weitere Grundlage ist die Theorie der Teamreflexivität von West (2012). Danach verbessert sich die Produktivität und Innovativität von Teams bei komplexen Gruppenaufgaben, wenn sie regelmäßig über ihre Leistungen und deren Verbesserungen reflektieren. Wie Dick et al. (2018) zusammenfassen, haben West und Kollegen jährliche Mitarbeiterbefragungen mit mehreren Hunderttausend Angestellten des britischen Gesundheitswesens durchgeführt. Ihr Fragebogen zur Teamreflexivität enthält dazu drei Fragen, die sich sehr gut für Interviews im Teamcoaching eignen (zitiert nach Dick et al.):

1. „Hat Ihr Team klare Ziele?“
2. „Arbeiten Sie eng zusammen, um diese Ziele zu erreichen?“
3. „Treffen Sie sich regelmäßig, um Ihre Leistungsfähigkeit zu reflektieren und mögliche Verbesserungen zu diskutieren?“

Diese drei Fragen werden von ca. 40% der Teams in Krankenhäusern mit „ja“ beantwortet. Wenn in Krankenhäusern überwiegend solche Teams arbeiten, ist die Fehlerhäufigkeit sowie das Mobbing durch Patient*innen und/oder Kolleg*innen seltener. Als bemerkenswertes ‚hartes‘ Kriterium zeigt sich gleichzeitig eine geringere Patientensterblichkeit. Zur Analyse weiterer Reflexionsbereiche, wie der Reflexion über die Vision des Teams, die aufgabenbezogenen Reflexivität (häufiges Diskutieren der Ziele und Verbessern der Arbeitsmethoden) oder zum konstruktiven Umgang mit Konflikten, können verschiedene Fragebögen zum ‚Teamklima‘ herangezogen werden. Ihre Verwendung wird von den Teammitgliedern gern akzeptiert, weil ihre Ergebnisse konkrete Hinweise liefern, wo aus der Sicht der Teammitglieder Verbesserungsbedarf besteht. Die anschließenden Interventionen auf der Gruppenebene werden von Trainer*innen oder Moderator*innen angeleitet und bestehen aus gemeinsamen Reflexionsübungen und Plänen zur Verbesserung des Teamklimas (West, 2004). Im Coachingfeld wurde diese außerordentlich praktische Theorie kaum beachtet, weil sie sich selbst als Methode zur ‚*Teamentwicklung*‘ und nicht als Coaching einordnet. Da hier die Förderung ‚ergebnisorientierter Reflexionen‘ im Mittelpunkt steht, wäre sie nach unserem Verständnis sehr eindeutig gleichzeitig auch als ‚Coaching‘ anzusehen (siehe die Definitionen in Abschnitt 2.5 und 4.2).

Ablauf eines Mehrebenencoachings

Nach eigenen und supervidierten Teamcoachings sowie zwei Längsschnittfallstudien zu Mehrebenen-Teamcoachings von Studienprojekten in der Psychologie (Greif, 2008, S. 340 ff.) hat sich der folgende Ablauf herausgebildet (siehe den Leittext zum Teamcoaching in Greif, 2021, in Vorber.):

1. Vorgespräche mit Auftraggebern und Teamleitung
2. Einführung der Coaches bei den Mitarbeiter*innen
3. Teilnehmer*innen-Interviews und Fragebögen
4. Erster Teamtermin
5. Einzelcoachings
6. Folgetermine
7. Teilnehmer*innen-Interviews und Fragebögen
8. Abschluss

Nach den Vorgesprächen beginnt die Mehrebenenarbeit mit der Einführung der Coaches bei den Mitarbeiter*innen und einem mit der Leitung abgestimmtem, ersten Entwurf zum Ablauf des Teamcoachings und der Themen und Fragen, die in

den Interviews mit den Teilnehmer*innen besprochen werden sollen. Änderungsvorschläge werden ausdrücklich ermutigt. Anschließend werden mit allen Teilnehmer*innen Interviews durchgeführt. Darin geht es um die Arbeitsschwerpunkte und Funktionen des Teammitglieds, Ziele und Wünsche, Erwartungen und Befürchtungen zum Teamcoaching, was aus dessen Sicht im Team und im organisationalen Kontext gut läuft und was besser werden sollte. Der geplante Ablauf des Teamcoachings wird erläutert und Veränderungsvorschläge werden aufgenommen. Jedes Teammitglied kann vertrauliche individuelle Coachings in Anspruch nehmen.

Wenn möglich ist ein Präsenzcoaching als Start des Coachings auf der Gruppenebene vorzuziehen. Dafür wird mindestens ein halber Tag benötigt. Online-Coaching sollte in mehreren kürzeren Zeitblöcken erfolgen (rasch aufeinanderfolgend an mehreren Tagen mit vielen Übungen in wechselnden Paaren und Untergruppen). Ergänzend können später sehr flexibel kurze Online-Sessions zu speziellen Themen und Übungen durchgeführt werden.

Inhaltlich beginnt der erste Gruppentermin mit einer Sammlung der Ziele und Wünsche der Teilnehmer*innen (Metaplantafel oder Whiteboard) und dem Programm mit den aufgenommenen Änderungsvorschlägen. Bewährt hat sich auch für Gruppen, die sich gut kennen, eine Vorstellungsrunde, in der jede*r etwas über sich sagt, was die anderen noch nicht wissen (Hobbys, Interessen, Erlebnisse). Nicht nur in Teams mit Konflikten empfiehlt es sich, Kommunikationsregeln vorzugeben und zu besprechen, welche Vorteile es für das Teamklima und zur Verringerung von Konflikten hat, wenn die Teammitglieder dadurch lernen, achtsam und wertschätzend miteinander umzugehen.

Kommunikationsregeln:

1. Es redet immer nur eine/einer.
2. Die anderen hören zu und lassen das Gesprochene auf sich wirken.
3. Sprechen Sie mit Wertschätzung über das gehörte – ganz besonders, wenn Sie anderer Meinung sind oder Kritik üben.
4. Akzeptieren Sie, dass die Coaches darauf (freundlich-wertschätzend) achten, dass niemand generell kritisiert wird.

Der weitere Verlauf hängt von den speziellen Themen und Zielen ab, die im Teamcoaching bearbeitet werden sollen.

Beispielübung: Was wünsche ich mir vom Team und was kann ich einbringen?

Paare bilden, die miteinander zwei Fragen besprechen:

1. Was wünsche ich mir von meinen Kolleg*innen im Team?
2. Was kann ich dem Team anbieten?

Im Plenum stellen sie dies dann reihum vor (mit Moderationskarten auf der Flipchart und Metaplanwand oder Whiteboard und wertschätzendem Feedback durch zwei Teilnehmer*innen).

Anschließend wird gemeinsam darüber reflektiert, was sich durch die eingebrachten Angebote voraussichtlich positiv im Team ändern wird. Abschließend werden die Wünsche zusammengestellt, die offengeblieben sind, eventuell von einer Untergruppe vorbereitet und später in einer Coaching-Session bearbeitet werden sollen.

Wenn die Teammitglieder planen, regelmäßige Teamreflexionen über die Verbesserung der Aufgaben und Kooperationsprozesse durchzuführen (angeregt durch die Interviewfragen zur Teamreflexivität), wäre es naheliegend, dass die Coaches eine Session mit Reflexionen und Vorschlägen dazu moderieren, wie diese Sitzungen ablaufen sollen. Es empfiehlt sich, sehr konkret und verhaltensnah zu planen, wie dies in zukünftig umgesetzt werden soll (z.B. jeweils mit Zweierteams zur Vorbereitung und Moderation der Sitzungen). Optimal ist, es, wenn sofort mit Umsetzungen begonnen wird (eventuell als Rollenspielsimulation) und die Coaches supervidieren und bei Bedarf Feedback und Tipps geben. Anschließend werden die Erfahrungen ausgewertet und eventuell präzisiert.

Mehrebenencoaching kann die Formulierung der Stärken und des Selbstkonzepts der Gruppe unterstützen. Dadurch kann sich das Selbstbewusstsein und die Motivation der Gruppe verbessern. Außerdem kann es zur Selbstdarstellung im internen oder externen Marketing nützlich sein. Dick et al. (2018) beschreiben wissenschaftlich überprüfte Methoden die dazu dienen, gemeinsam mit allen Arbeitsgruppen eine kohärente Vision zu formulieren sowie weitere Interventionen zur Teamentwicklung. Sie könnten mit Coaching verbunden werden.

Zur Mehrebenenarbeit gehört und empfiehlt sich sehr, mit allen Teammitgliedern und der Teamleitung begleitende Einzelcoachings durchzuführen. Das Eingangsgespräch ist dabei ein guter Start, weil es eine persönliche Arbeitsbeziehung herstellt. Die Klient*innen können auch Themen und Ziele im Coaching bearbeiten, die nicht mit dem Teamcoaching zusammenhängen. Meistens werden aber die Erfahrungen in den Gruppencoachings reflektiert. Für die Coaches ist dies außerordentlich hilfreich, um unterschiedliche Wahrnehmungen und Interessen klarer erkennen zu können. Da die Coachings streng vertraulich sind, wird nur das in die Gruppe eingebracht, was die Klient*innen selber vorbringen möchten. Wenn es sich um konfliktreiche Probleme handelt, kann im Coaching besprochen werden, wie das wertschätzend erfolgen kann. Die Teamleitung hat in der Regel den größten Coachingbedarf und möchte erfahren, was die anderen informell meinen. Vertraulichkeit ist hier besonders genau einzuhalten. Das Führungsverhalten im Team

kann von den Coaches beobachtet werden („Shadowing“) und wenn dies gewünscht wird, sehr gute Lernchancen öffnen. Wichtig ist es, die Entscheidungs- und Beteiligungsmöglichkeiten der Mitarbeiter*innen aus der Sicht der Leitungsperson möglichst vorher zu klären, bevor sie in der nächsten Sitzung Thema werden könnten.

6.8 Coaching bei organisationalen Veränderungen

Coachingbedarf und Methodenüberblick

Beim Managen organisationaler Veränderungen kann ein begleitendes Coaching der Führungskräfte, Projektleiter*innen und Kernteams sehr nützlich sein. Nach einer Befragung von Bickerich und Michel (2018) besteht aufgrund der Erfahrungen von 33 Coaches Coachingbedarf beim Change Management vor allem bei fünf Themen:

1. Verhalten in der Team- und Mitarbeiterführung
2. Selbstdarstellung im Unternehmen
3. Burnout-Vorbeugung
4. Vorbereitung auf Position- oder Aufgabenwechsel
5. Veränderungsbegleitung (z.B. Umgehen mit Veränderungswiderständen)

Die beiden ersten Themen erfordern Coaching zum Führungs- und Kommunikationsverhalten, wie sie bereits im Abschnitt 6.5 erläutert wurden. Vielversprechend ist hier auch das Coaching der Führungskräfte bei der Förderung von „Change Talks“ in ihren Teams mit der Methode des „Motivational Interviewing“, um positive Folgen der Veränderungen bewusst in den Vordergrund zu stellen (siehe Abschnitt 6.3).

Das dritte Thema (Burnout-Vorbeugung) mag überraschend erscheinen. Aber die oft ungewissen Folgen der Veränderungen und immer wieder neuen Aufgaben und Anforderungen bei organisationalen Veränderungen können bei den Führungskräften und Mitarbeiter*innen starken Stress auslösen. Es wundert nicht, dass sich manche von Burnout bedroht sehen. Nach einer Befragung von Kriegesmann, Kley und Kublik (2009) klagten 23% bei organisationalen Veränderungen über starke Erschöpfung, ein Kernsymptom bei Burnout. Dies kann bei Führungskräften auch darauf zurückgeführt werden, dass sie oft Veränderungsprojekte zusätzlich zu ihren bestehenden Aufgaben bewältigen müssen.

Die Coachingmethoden zu Verbesserung der Stressbewältigung und Burnout-Prävention, die in Abschnitt 6.6 beschrieben werden, sind deshalb hier besonders einschlägig. Auch hier haben Verhältnisänderungen Vorrang. So wäre es nach eigenen Coaching-Erfahrungen beispielsweise angezeigt, bevor die Beteiligten nicht mehr in der Lage sind, die Anforderungen mit befriedigenden Leistungen zu bewältigen, frühzeitig zusätzliche Ressourcen (z.B. temporäre Mitarbeiter*innen oder externe Hilfe) bei den verantwortlichen höchsten Leitungsebenen einzufordern. Wenn die Verhandlungen mit den Leitungsebenen – eventuell im Coaching vorbereitet – überzeugend kommuniziert und anschließend erfolgreich gemanagt werden, erhöht dies das Ansehen der Führungskraft. Wenn diese Ressourcen zu einer Verbesserung der Stresssituation bei den Veränderungen führen, kann dies die Beteiligungsmotivation der Mitarbeiter*innen erhöhen.

Beim vierten Thema, Vorbereitung von Positions- und Aufgabenwechsel, kann das in Abschnitt 3.5 erwähnte Karrierecoaching oder die Stärkenanalysen in Abschnitt 6.4 herangezogen werden. Wer zum ersten Mal Veränderungen leitet, kann für diese neue Verantwortung durch Coaching unterstützt werden. Erfolgreich durchgeführte Veränderungsprojekte erhöhen die Chancen für beruflichen Aufstieg.

Harbert (2006) hat ein Coaching zur Vorbereitung von Veränderungsmanagern konzipiert. Sie beginnt mit Gruppensitzungen von künftigen Veränderungsmanagern aus verschiedenen Bereichen. Anhand von Fallbeispielen bereiten sich die Führungskräfte mit Rollentausch und Selbstreflexionen auf ihre Aufgaben und Rollen im Veränderungsprozess vor. Später fördert sie Peer-Coaching und die Reflexion der Erfahrungen. Sie betont die Vielschichtigkeit der Coach-Rollen und der Kompetenzentwicklung und dass die Veränderungen langfristig, bis zu sechs Monate, begleitet werden müssen.

Das fünfte Thema, die Veränderungsbegleitung, geht über die anderen, vorwiegend individuell auf leitende Personen bezogene Coachings hinaus und können am besten durch ein Mehrebenencoaching bearbeitet werden (siehe Abschnitt 6.7).

Verbesserung der Kommunikation

Ein Schwerpunkt des Coachings von Führungskräften und Projektleiter*innen beim Managen von Veränderungen liegt in der Verbesserung ihrer Kommunikation. John Kotter hat in seiner bekannten Theorie zur Führung von organisatorischen Veränderungen die Kommunikationsaufgaben der Führungskräfte sehr anschaulich beschrieben (1998, S. 119 ff.):

1. „Machen Sie die Dringlichkeit für Veränderungen klar.
2. Bilden Sie eine Führungsmannschaft.
3. Entwickeln Sie eine Vision und daraus eine Strategie.
4. Kommunizieren Sie die Vision der Veränderungen.
5. Statten Sie Ihre Mitarbeiter mit Kompetenzen aus.
6. Schaffen Sie kurzfristige Ziele.

7. Fertigen Sie Erfolge und sorgen Sie für noch mehr Veränderungen.
8. Verankern Sie neue Ansätze in der Unternehmenskultur.“

Im Coaching können diese eingängigen Prinzipien den Klient*innen gut vermittelt und als Grundlage für die Vorbereitung und Verbesserung der Kommunikationen herangezogen werden (siehe den Leittext zum Managen komplexer Veränderungen in Greif, 2021, in Vorber.).

Managen komplexer und ungewisser Veränderungen

Organisationale Veränderungen sind selten einfach und vollkommen vorhersehbar. Je mehr Personen, Systeme, Aufgaben und Prozesse involviert sind, desto komplexer sind sie und desto mehr unvorhergesehene Ereignisse können eintreten. So kann es selbst bei vermeintlichen Routineveränderungen große Überraschungen geben, wenn sich wenige beteiligte Personen – berechtigt oder unberechtigt – kritisch verhalten oder wenn eine ungewöhnliche technische Panne auftritt. Veränderungsmanagement ist deshalb oft Managen von Ungewissheit (Greif, Runde & Seeberg, 2004; Stacey, 2010).

Welche Prozesse schwer zu managen sind

Wie Dörner (2003) in seinen Studien zur „Logik des Misslingens“ psychologisch erklärt, verwenden viele Menschen problematische Vereinfachungsstrategien und sind dadurch nicht in der Lage, komplexe ungewisse Probleme erfolgreich zu lösen. Coaching kann helfen, Komplexität zu erkennen und sorgfältig zu berücksichtigen.

Besondere Schwierigkeiten gibt es, wenn in den Prozessen Effekte erst mit Zeitverzug auftreten oder wenn sie – wie bei Virus-Pandemien – nach anfangs geringem Zuwachs exponentiell anwachsen. Die Fehler beim Managen der Covid-19-Pandemie 2020/21 in vielen Ländern belegen dies mit schlimmen Folgen. Exponentiell zunehmen können bei organisationalen Veränderungen Gerüchte z.B. über vermeintliche oder tatsächliche Entlassungen. Sind sie einmal in der Welt, können sie – selbst wenn sie falsch sind – die notwendige Zusammenarbeit bei der Umsetzung der Veränderungen erschweren. Es heißt deshalb besonders achtsam zu sein, ob irgendwelche negative Folgen exponentiell ansteigen und außer Kontrolle geraten können oder ob es Folgen gibt, die erst zeitversetzt auftreten und leicht übersehen werden. Dazu können in der Begleitung der Veränderungen im Coaching immer wieder Anstöße gegeben werden, Situationsanalysen durchzuführen und dabei sensibel auch nach kleinen Effekten mit potenziell großen Wirkungen zu suchen. Je früher man Widerstände erkennt, die sich informell formieren, desto größer sind die Chancen sie konstruktiv zu managen.

Ungewissheit managen

Das Managen von Ungewissheit ist ein zeitlos aktuelles Thema in modernen Führungskonzepten und besonders in Theorien zum Veränderungsmanagement (Stacey, 2010) nicht nur in Unternehmen, sondern auch Verwaltungen und der Politik (Hartley, 2000). Ungewissheit erhöht die Komplexität der Managementaufgaben, weil man sich zusätzlich zu bekannten auf unbekannte Probleme vorbereiten muss, deren Komplexität ebenfalls in der Regel ungewiss ist. Wie soll das gehen?

Welche Prinzipien trotz ungewisser Ereignisse zu erfolgreichen Problemlösungen führen ist wissenschaftlich erforscht worden. Die folgende Zusammenfassung gibt diese Erkenntnisse wieder und verbindet sie mit praktischen Prinzipien (Greif, 2013b):

1. „Erwarte das Unerwartete!“
2. „Analysiere immer wieder die Merkmale und Veränderungen der Aufgabe und des Systems sowie der Umgebung!“
3. „Achte auf viele kleine Hinweise und lerne, wie sie die Ergebnisse beeinflussen, selbst wenn die einzelnen Wirkungen minimal sind!“
4. „Achte auf zeitversetzte Einflüsse (Effekte, die sich erst nach längerem Zeitabstand zeigen) und auf eine nicht-lineare Zunahme negativer Effekte!“
5. „Halte nicht rigide an einer Lösung fest, die nicht funktioniert! Verändere die Lösung, probiere neue aus und verbessere dadurch die Wirksamkeit und Flexibilität beim Problemlösen!“
6. „Lass dich durch erste Misserfolge nicht demotivieren und dadurch dazu verleiten, vorschnell aufzugeben! Verändere die Lösung und versuche es beharrlich wieder und wieder, bis es klappt!“
7. „Kläre deine Gefühle und baue schnell negative Empfindungen nach Misserfolgserlebnissen ab! Beruhige dich, aktiviere deine Ressourcen und deine Motivation alle Energie über einen langen Zeitraum immer wieder neu!“

Es ist psychologisch plausibel, dass Ungewissheit Stressempfindungen auslöst (Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan, 2004). Aber die Klient*innen können unterstützt durch Coaching beginnen, „etwas Unerwartetes zu erwarten“. Es wäre optimal, wenn sie sich so darauf einstellen, dass sie mit gespannter Neugier beobachten, ob so etwas passiert, weil das interessant ist und sie daraus Neues lernen können. Sie können das Coaching als Raum für einen Bericht über ihre Beobachtungen und für interessante Reflexionen nutzen. Coaching kann ihnen auch helfen, Spannungen und negative Gefühle abzubauen und die Situation immer wieder neu zu analysieren und die bisherigen Lösungen flexibel zu modifizieren. Wenn sie auf die Ungewissheit nicht mehr als ‚Getriebene‘ reagieren, sondern als Analytiker und Manager, können ihre Managementkompetenzen und ihr Selbstbewusstsein auch für ihr soziales Umfeld enorm wachsen.

Coaching kann Führungskräfte stimulieren, sich in die Mitarbeiterperspektive einzudenken, mit ihnen verständnisvolle Gespräche zu führen und Befürchtungen abzubauen oder gemeinsam besser Lösungen für sie zu finden. Widerstände sind oft Hinweise auf Schwierigkeiten, die erkannt und überwunden werden können. Wo immer dies möglich ist, sollte nach Lösungen gesucht werden, die Nachteile für die Betroffenen soweit wie möglich minimieren. In manchen Fällen muss ein Ausgleich der Nachteile ausgehandelt werden.

Alle Register ziehen!

Beim Coaching großer organisationaler Veränderungen müssen Coaches in der Lage sein ‚alle methodischen Register‘ zu ziehen, wie das folgende Fallbeispiel demonstriert.

Mehrebenencoaching bei der kundenorientierten Neuaufstellung eines Industriedienstleisters

Der Coachingauftrag bestand darin, einen der größten europäischen Industriedienstleister bei der kundenorientierten Neuaufstellung zu begleiten. Nach einer grundlegenden Neustrukturierung eines Konzerns in verschiedene Unternehmen, die sich jeweils auf ihr Kerngeschäft konzentrierten sollten, sollten auf dem riesigen Firmengelände neun dezentral operierende Geschäftseinheiten mit ca. 30 Geschäftsfeldern und ca. 150 Profit Centers in selbständige Unternehmen überführt werden. Während bisher im Konzern interne Firmenkunden ihre Dienstleistungen vorrangig bei ihnen ordern mussten, sollten sie nun ihre Leistungen in freiem Wettbewerb mit Dienstleistern und zu marktgängigen Kosten anbieten. Beispielsweise konnte der Einkauf nicht mehr damit rechnen, dass die früheren Konzernunternehmen ihre Beschaffungen über sie abwickeln, sondern mussten dies besser und kostengünstiger als Wettbewerber auf dem gesamten Markt anbieten. Auch die früher zentrale Instandhaltung sollte kurzfristig im Wettbewerb als selbständiges Dienstleistungsunternehmen überleben.

Unterstützt durch eine Unternehmensberatung sollten die erforderlichen Analysen durchgeführt werden, um die strategischen Optionen und ein Business-Modell sowie einen Umsetzungsplan in Abstimmung mit den Bereichen und Kommanditisten der neuen Dienstleistungsunternehmen auszuarbeiten und mit dem Betriebsrat auszuhandeln. Am Ende musste der gesamte Plan den Kommanditisten in einem Workshop zur Entscheidung präsentiert werden.

Mit der Transformation wurde ein neuer Geschäftsführer beauftragt. Als Sonderprojektleiter der Geschäftsführung wurde ein junger Projektleiter bestimmt, dieser schlug mich zuerst als seinen persönlichen Coach und dann auch als Begleiter des Gesamtprojekts vor, weil er meine praktischen Erfahrungen beim Coaching konflikthaltiger Veränderungen schätzte und an der Berücksichtigung wissenschaftlicher Erkenntnisse interessiert war. Meine Hauptaufgaben waren das Coaching des Geschäftsführers und des Projektleiters sowie des Kernteams und die Begleitung der Prozesse bis zum Abschlussworkshop. Ich musste alle meine Register des Mehrebenencoachings ziehen. Neben meiner Rolle als Einzel- und Teamcoach war ich zusammen mit der externen Unternehmensberatung Mitglied des Verhandlungsteams bei kritischen Verhandlungen. Die folgende Liste gibt die wichtigsten Aufgaben wieder:

- Coaching des Geschäftsführers
- Coaching des Projektleiters
- Coaching des Kernteams (leitende Mitarbeiter aus allen Arbeitsbereichen)

- Auswahl der Unternehmensberatung (keine der großen, sondern eine kleine, für die Branchen spezialisierte Beratung mit einem sehr engagierten und kompetenten Team)
- Vorbereitung und Durchführung von Firmenkundenbefragungen durch die Mitglieder des Kernteams
- Mitwirkung bei Ausarbeitung der Vision und Strategie
- Vorbereitung und Begleitung von Gesprächen mit den Geschäftsführern der Teilbereiche und der Kommanditisten (Eigentümer)
- Vorbereitung und Begleitung der Gespräche und Verhandlungen mit dem Betriebsrat
- Erarbeitung des Kommunikationskonzeptes für die Mitarbeiter*innen (durch die Mitglieder des Kernteams)
- Vorbereitung und Durchführung von Informationsveranstaltungen mit den Leitungsebenen, Strategieteam und Kernteam
- Konfliktmanagement
- Vorbereitung und Durchführung des Abschlussworkshops (mit Einzelcoaching des Geschäftsführers und Projektleiters sowie aller Kernteammitglieder für die Präsentation ihrer Teilbereiche)

Der Job war riesig! Ich spürte die große Mitverantwortung für den Erhalt der Arbeitsplätze sehr vieler Arbeitnehmer*innen. Es war mir schon bei der Annahme des Auftrags bewusst, dass ich als Coach allein leicht durch die verantwortungsvollen Aufgaben und verschiedenen Rollen überwältigt werden und meine professionelle Distanz verlieren könnte und suchte jemanden außerhalb des Unternehmens zur Reflexion über schwierige Situationen und die Bewältigung ungewisser Veränderungen. Ich habe deshalb ausgehandelt, dass ich für mich selber ein Coaching für Reflexionen darüber brauche. Anke Finger-Hamborg hat diese besondere Coachingaufgabe übernommen. Um sich einen praktischen Eindruck zu verschaffen, war sie auch vor Ort und hat an manchem Coaching des Kernteams mitgewirkt. Sie hat einen großen Anteil, dass ich mich als Coach immer wieder mit professioneller Distanz verhalten konnte und mit ihr in Ruhe über Lösungen bei Schwierigkeiten und unerwarteten Ereignissen nachdenken konnte. Das Konzept ‚den Coach zu coachen‘ ist nach meinen Erfahrungen bei großen Projekten sehr zu empfehlen.

Die strategische Neuorganisation beinhaltete die Neudefinition der Kernprozesse und deren Optimierung, einen sozialverträglichen Abbau von Arbeitsplätzen mit der Auflage „keine Unruhe am Standort“, die Neudefinition sämtlicher Produkte und Dienstleistungen, die parallele Einführung eines ERP-Systems und eine Neuaufstellung des Leitungsteams. Diese Neuorganisation wurde nach den Präsentationen im Abschlussworkshop mit minimalen Korrekturen in einer Sitzung der Kommanditisten beschlossen. Die spätere Umsetzung erreichte – in dem Zeitraum, zu dem ich Daten erhalten konnte – über 85% ihrer Zielvorgaben. Allerdings konnten nicht alle Wachstumsziele nach späteren Entscheidungen der Kommanditisten erreicht werden.

Im Fallbeispiel kamen nahezu alle oben genannten Coachingmethoden zum Einsatz: Fragetechniken, Visionsentwicklung, Kommunikations- und Führungsverhalten mit Umsetzungsbegleitung, Konfliktdiagnose und -management, Stressmanagement und Mehrebenencoaching. Shadowing wurde sowohl durch Beobachtungen in diversen Gruppensituationen mit direkt folgenden Nachbesprechungen als auch per Telefon durchgeführt. Die flexible Bewältigung vieler vorhersehbarer und noch mehr unvorhergesehener Schwierigkeiten durch den Projektmanager und das von ihm sehr gut zusammengestellte Kernteam sowie die Leitungsebenen und die an Key Performance Indicators (KPI) festzumachende spätere Umsetzung spricht für

das Engagement und die Kompetenz der Beteiligten und der ständig präsenten Unternehmensberater. Aus der Sicht des Projektmanagers und der anderen Akteure hat das Coaching wesentlich zum Erfolg der komplexen Veränderungsprozesse beigetragen.

Nicht nur große organisationale Veränderungen profitieren von Coaching. In den meisten Fällen sind die Coachingaufgaben sehr viel enger auf die individuelle Begleitung einzelner Führungskräfte oder Projektmanager*innen umgrenzt. Sie können aber bereits dann erfolgsfördernd sein, wenn sie als Reflexionsraum zur ruhigen und differenzierten Analyse der Situationen und Ereignisse sowie zur Selbstberuhigung und Remotivierung nach frustrierenden Erlebnissen beitragen. Beharrliche, aber flexible Verbesserungen der Lösungen und Pläne können langfristig den Unterschied ausmachen zwischen Erfolg und Misserfolg oder gutem und schlechtem Image als Führungskraft.

6.9 Ausblick zu den Coachingmethoden

Wer nach realistischen Zukunftsperspektiven sucht, ist auf der sicheren Seite wenn sie/er genau hinschaut, wo sich bereits heute neue nachgefragte Methoden abzeichnen, welche die bisherigen Methoden erweitern. Dazu gehört zum Beispiel das Stärkencoaching mit Bildkarten oder Fragebögen. Sie kommen aus angloamerikanischen Ländern und bahnen möglicherweise auch unter den skeptischen deutschen Coaches auch bei anderen Themen die Akzeptanz von Fragebogenmethoden. Wer sie als Coach vorsichtig ausprobiert, wird überrascht feststellen, wie interessiert sie von ihren Klient*innen zur Selbstreflexion und zum Vergleich mit anderen Menschen aufgenommen werden. Skeptisch bin ich allerdings, ob bisher wenig verwendete Methoden, wie das Motivational Interviewing, das Narrative Coaching oder das Mehrebenencoaching in der Zukunft zunehmend verwendet werden. Sie erfordern sogfältige Einarbeitung und eine strikte Durchführung.

Wie oben in den Beschreibungen der Methoden integriert, gibt es allmählich immer mehr Tools für Online-Coaching, ja sogar Coaching-Bots als Begleiter (Clutterbuck, 2021, in print) oder diverse e-Coaching-Medien (Berninger-Schäfer, 2018; Geißler, 2018). Die anfangs zögerliche Akzeptanz bei Coaches sprach zunächst für einen sehr allmählichen Wandel. Neben Veränderungen, die sich heute bereits abzuzeichnen beginnen, gibt es allerdings offensichtlich auch im Coaching nicht vorhergesehene, disruptive Innovations sprünge. Wer hätte prognostiziert, dass eine Pandemie wie Covid-19 viele Coaches zwingen würde, um beruflich zu überleben, schnellstens auf Online-Coaching umzusteigen. Noch vor kurzem hat Melanie Maier (2020) in ihren intensiven Befragungen zur Medienwahl von Coaches überwiegend Kritik und Abwehr dokumentiert. Bei der Veröffentlichung ihrer Arbeit kurz nach Beginn der Covid-19-Pandemie hat sie aber einen Absatz ergänzt, der

auf radikalen Meinungswandel der Coaches hinweist. Alle Coachingverbände haben rasch Einführungen und Beratungen angeboten. Zahllose Webinare werden für Coaches veranstaltet oder Weiterbildungen komplett Online durchgeführt.

Wie Clutterbuck (2021, in print) prognostiziere ich, dass in der Zukunft im Coaching nicht ausschließlich, aber viel mehr Online-Coaching-Methoden, mehr It- und KI-Tools und auch Coaching-Bots verwendet werden. Wie er meint, geht es nicht um entweder Mensch oder Technik, sondern um eine „Partnerschaft“ der Coaches mit künstlich intelligenten Tools. In vielen Lebensbereichen sind bereits heute Aufgaben ohne Verwendung von Computer- oder Smartphone-Apps nicht mehr durchführbar. Das heißt, dass ihre Verwendung im Grunde existenziell notwendig ist. Das wird in absehbarer Zeit auch im Coaching der Fall sein.

Es gibt allerdings auch „Tools“, deren unbedachte Anwendung zumindestens bei bestimmten Personen problematische Nebenwirkungen haben kann, wie die Apps zum Abnehmen bei Magersüchtigen. Auch eine zu häufige Nutzung kann negative Folgen haben, wie das nahezu pausenlose Kommunizieren mit dem Handy beim Spazieren gehen oder beim Arbeiten (siehe Abschnitt 9.7, wie man sich dies durch Coaching abgewöhnen kann). Symptome pathologischer Nutzungsabhängigkeit sind, wenn man während Gesprächen mit Freunden am Tisch, permanent beim Essen oder sogar mit dem Baby auf dem Arm mit anderen chattet. Es ist hilfreich, wenn Coaches Erfahrungen mit den neuen Apps und Tools haben, die andere Coaches oder ihre Klient*innen verwenden und sich und andere beobachten. Sie können dann diese Erfahrungen analysieren und zu Differenzierungen in der Lage sein. Oft ist es unentschieden, wie die Tools verwendet werden.

Das Grundprinzip für Coaches und ihre Klient*innen ist eine *reflektierte Anwendung* aller Methoden und Tools im Coaching sowie beruflich und privat (Greif, 2017a).

Zukünftig brauchen wir Coaches mit Medienwissen und -kompetenz, die ihre Kolleg*innen beraten und ihre Klient*innen in der reflektierten Nutzung ihrer technologischen Apps und Tools coachen können.

Fragen zum Kapitel 6

1. Nennen Sie drei Methoden, die Sie gerne erlernen würden und begründen Sie Ihre Auswahl.
2. Welche Methode ist aus Ihrer Sicht problematisch? Was kritisieren daran?
3. Zu welcher Methode hätten Sie Ideen zu einer wissenschaftlichen Evaluation? Skizzieren Sie welche Untersuchungsmethoden Sie verwenden könnten und wie Sie die Studie anlegen würden.

7 Abläufe und Prozesse im Coaching

Coachingsitzungen sind streng vertraulich. Wenn wir wissen wollen, was in ihnen passiert, sind wir auf anonymisierte Studien angewiesen. Ziel dieses Kapitels ist, die *Abläufe* und *Prozesse* in Coachings zu beschreiben und zu analysieren, um zu erfahren, wie Coachings in der Praxis durchgeführt werden. Besonders interessant sind die so genannten *Erfolgsfaktoren*, das sind allgemeine Verhaltens- und Interaktionsmerkmale von Coaches und Klient*innen, von denen die Ergebnisse des Coachings abhängen, wie die gegenseitige Wertschätzung oder die Ressourcenaktivierung. Zur Untersuchung werden Beobachtungsstudien und Befragungen von Klient*innen und Coaches sowie ihres Umfelds herangezogen.

7.1 Was sind Prozesse?

Das Wort ‚Prozess‘ ist aus dem Lateinischen ‚processus‘ (Fortgang, Fortschreiten) und ‚procedere‘ (vorwärtsgehen, vorrücken) entlehnt. Es bezieht sich demnach auf einen Ablauf mit einer (positiven oder negativen) Entwicklung. Im Coachingprozess können bei den Klient*innen in einer Sitzung beispielsweise durch Interaktionen mit den Coaches (z.B. Fragen in der Sitzung) Entwicklungen von Gedanken (z.B. neue Einsichten), Gefühlen und Antworten oder Handlungen angestoßen werden (z.B. Handlungsabsichten nach dem Coaching). Die Coaching-Ergebnisse (siehe Kapitel 8) werden in Interaktionsprozessen von Klient*innen und Coaches erzeugt. Fachlich formuliert werden sie grundsätzlich ‚ko-kreiert‘ oder ‚ko-konstruiert‘ (Greif, 2015). Anstelle von realen Coach-Personen können die Ergebnisse auch in Interaktionsprozessen mit Avataren (Berninger-Schäfer, 2018), Coaching-Bots und KI-Systemen (Clutterbuck, 2021, in print) entstehen. Die folgende Definition des Begriffs ‚Coachingprozess‘ bezieht sich deshalb sowohl auf die Abläufe und Interaktionsprozesse bei der Anwendung von Coachingmethoden durch Coach-Personen, als auch durch Computer-Programme Apps, KI-Programme oder andere virtuelle Systeme.

Definition Coachingprozess

„Als Coachingprozesse werden alle Abläufe bezeichnet die in den Interaktionen und Handlungen der Klient*innen vor, während oder nach den Kontakten mit Coaches oder virtuellen Systemen angestoßen werden.“

7.2 Methoden zur Analyse der Coachingprozesse

Analysen von Coaching-Videos und -Audios

Um Coachingprozesse analysieren und beschreiben zu können, werden im Idealfall Audio- oder Videoaufzeichnungen von Coachingsitzungen oder Protokolle der Interaktionen mit Computerprogrammen oder die Eingaben in Apps benötigt.

Zur Auswertung der Beobachtungen können spezielle qualitative und quantitative Methoden verwendet werden. Die Sprachwissenschaftlerin Eva Graf (2015) analysiert Transskripte der Coaching-Gespräche mit linguistischen Methoden, um die Basisaktivitäten im Coaching zu erfassen. Der Pädagoge und Kommunikationsforscher Harald Geißler (2016) hat ein differenziertes inhaltliches Kategoriensystem entwickelt, um die „Grammatik“ oder Regeln des Coachings zu rekonstruieren.

In der Psychologie wurden – orientiert an der Psychotherapieforschung – Beobachtungsmerkmale zur Erfassung allgemeiner Erfolgsfaktoren im Verhalten von Coaches definiert (Behrendt & Greif, 2018). Anschließend werden Beobachter*innen trainiert, diese Merkmale im Verhalten der Coaches oder in den Interaktionsprozessen übereinstimmend zu erfassen. Die Erfolgsfaktoren zum ergebnisorientierten Coaching (Greif, 2008; Greif, Schmidt & Thamm, 2012) sind (1) Wertschätzung und emotionale Unterstützung des Klienten durch den Coach, (2) Affektaktivierung und -kalibrierung, (3) Förderung ergebnisorientierter Situations- oder Problemanalysen, (4) Förderung ergebnisorientierter Selbstreflexionen, (5) Zielklärung, (6) Ressourcenaktivierung und (7) Förderung der Umsetzungsunterstützung. Wertschätzung und emotionale Unterstützung wird dabei als allgemeine Basis einer guten Coachingbeziehung angesehen.

Das Freiburger Erfolgsfaktoren-Modell (Behrendt, 2006) umfasst die Faktoren (1) Einprägsame Erlebnisse (ganzheitlich Erfahrungen aktualisieren), (2) Prozessführung geben, kooperativ begleiten und (3) Ressourcen aktivieren. Im neueren integrativen Meta-Modell werden drei allgemeine Verhaltenskategorien unterschieden (Behrendt, Mühlberger, Göritz & Jonas, 2021, im Druck):

- (A) Beziehungsorientiertes Coachverhalten (Förderung effektiver Arbeitsbeziehungen, strukturierte Prozessführung, persönlicher Unterstützung und Aktivierung von Ressourcen).
- (B) Zweckmäßiges Verhalten, das die Zielerreichung direkt unterstützt, das Verständnis verbessert, die Motivation stärkt und die Umsetzung erleichtert.
- (C) Veränderungsförderndes Verhalten, das eine umfassende Informationsverarbeitung unterstützt, welche die Veränderung aufrechterhält und einprägsame Erfahrungen schafft.

In 109 per Video aufgezeichneten Coachings wurde das Verhalten der Coachs von Beobachtern zu den Erfolgsfaktoren des Modells eingeschätzt (Mühlberger, Behrendt & Jonas, 2021, in prep.). Das ist eine enorme Anzahl! Mit Regressionsanalysen wurde erkundet, welche Verhaltensweisen die von den Klient*innen einen Monat nach dem Ende des Coachings erzielten Ergebnisse am besten vorhersagen. Dabei wurden auch Mediationseffekte analysiert. Die Ergebnisse zeigen, dass es für die Zielerreichung günstig ist, wenn die Coaches den Prozess strukturiert leiten, die Klient*innen individuell unterstützen und die Ressourcen der Klient*innen aktivieren, wodurch sie eine effektive Coach-Klient*innen-Beziehung begünstigen. Zu den zur Aktivierung der Ressourcen beobachteten Verhaltensweisen gehören: 1) Anerkennung der Klient*innen und ihrer Leistungen, (2) Förderung der Selbstwirksamkeit, (3) Anregung zur Nutzung persönlicher Ressourcen und (4) Framing von Problemen als aktivierende Herausforderungen.

Für die Weiterbildung von Coaches empfehlen sie nach ihren Ergebnissen, dass die Coaches lernen, wie sie die Gespräche strukturiert durchführen können und dabei aufmerksam zuhören und Anliegen und Ressourcen der Klient*innen zu erkennen. Um sie zu aktivieren und zu nutzen, müssen sie anschaulich vermittelt werden. Wichtig ist auch der von den Klient*innen wahrgenommenen Zielfortschritt.

Wenn man nur das Verhalten der Coaches analysiert, ist die Prozessanalyse unvollständig. Die erste Studie, welche die Interaktionen inhaltlich und in ihrem Ablauf analysiert, wurde von Ianiro, Schermuly und Kauffeld (2013) publiziert. Dazu haben sie die ersten Sitzungen von 33 Coachings per Video aufgezeichnet und das nonverbale und verbale Verhalten mit einem Coding-Programm durch trainierte Beobachter*innen kategorisiert. Das Programm wertet auch aus, welches Verhalten der einen Personen auf welches der anderen nachfolgt. In der Auswertung stützen sie sich auf grundlegende sozialpsychologische und klinisch-psychologische Forschungen, wonach das Interaktionsverhalten einer Person entweder als „freundlich“ oder „unfreundlich“ sowie als „dominant“ (nach meiner Meinung ist „selbstsicher“ zutreffender) und „nicht-dominant“ klassifiziert werden kann. Nach ihren Hypothesen erhöht freundliches, aber gleichzeitig selbstsicheres Verhalten des Coaches (nonverbal und verbal gezeigt) die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung nach dem Coaching. Es fördert gleichzeitig, dass die Klient*innen sich ebenfalls selbstsicher und freundlich verhalten. Es ist nicht überraschend, dass die Kombination von unfreundlichem und selbstsicherem Verhalten besonders ungünstige Effekte hat.

Es ist nicht leicht, Klient*innen und Coaches zu überzeugen, Videos oder Audioaufzeichnungen von Coachingsitzungen für die Forschung freizugeben, auch wenn Anonymität gewährleistet wird. Aber es ist durchaus möglich. Es ist für die Klient*innen ja durchaus interessant, wenn sie nach dem Abschluss des

Coachings ihre Auswertungen mit ihrem Coach besprechen können und erkennen, wie sie in den Interaktionen mit der/dem Coach z.B. ihre Ressourcen aktiviert haben. Dieser Prozess ist besonders wichtig, aber schwer im Ablauf der erlebten Interaktionen selbst zu beobachten. Coaches profitieren sehr von der Teilnahme an solchen Untersuchungen, weil sie dadurch ihr eigenes Verhalten realistischer wahrnehmen, reflektieren und verbessern können.

Befragungsmethoden

Die meisten Untersuchungen zu Coachingprozessen stützen sich auf Befragungen. Die Durchführung ist einfach und erfordert wenig Zeitaufwand für die Befragten. Allerdings basieren die Beschreibungen der Prozesse hierbei auf individuellen subjektiven Wahrnehmungen. Wie Schmidt und Thamm (2008) schon in unserer ersten Studie festgestellt haben, korrelieren die Fragebogenskalen bei den Coaches und bei den Klient*innen nur sehr gering mit den Verhaltensdaten und auch kaum zwischen Coaches und Klient*innen. Als individuelle Interpretationen sind diese subjektiven Wahrnehmungen aber trotzdem von großer psychologischer Bedeutung. Sie zeigen, wie die Befragten die Prozesse aus ihrer Perspektive sehen. Es ist plausibel, dass diese Wahrnehmungen mit ebenfalls per Fragebogen erhobenen subjektiv eingeschätzten Zielerreichungsgraden und Zufriedenheiten mit dem Coaching oder mit weiteren Wahrnehmungen der Ergebnisse höher korrelieren, als die oben beschriebenen Verhaltensbeobachtungen (für eine Beschreibung und Diskussion gebräuchlicher Methoden zur Erfassung der Ergebnisse des Coachings siehe Kapitel 8).

In einer internationalen Befragung von 1.895 Klient*in-Coach-Paaren aus 34 Ländern von de Haan, Grant, Burger und Eriksson (2016) sind die wahrgenommene ‚Arbeitsbeziehung‘ (englisch ‚working alliance‘) im Coaching zusammen mit der *Selbstwirksamkeitsüberzeugung* die stärksten Prädiktoren für einen subjektiv bewerteten Coaching-Erfolg. Das ‚Working Alliance Inventar‘ (WAI) wurde von Horvath und Greenberg (1989) entwickelt und seither in der Psychotherapieforschung, aber inzwischen auch zunehmend in der Coachingforschung verwendet. Nach der zugrundeliegenden Theorie von Bordin (1979) hängt der Erfolg einer Beratung oder Therapie von der Stärke des gemeinsamen Zusammenwirkens ab und weniger von der Art der Arbeitsbeziehung. Sie umfasst drei Komponenten, die mit dem WAI erfasst werden können (freie Übersetzungen und Übertragung auf Coaching):

- (1) *Ziele*: (z.B.: „Die Ziele der Sitzungen sind für mich wichtig.“)
- (2) *Aufgaben*: („Ich spüre, dass mir durch das, was ich im Coaching tue, klarer wird, wie ich die von mir gewünschten Veränderungen erreichen kann.“)
- (3) *Bindung*: („Mein Coach und ich respektierten einander.“ „Ich glaube, dass mein Coach mich mag.“)

In einer großen Erhebung an 1.217 Klient*innen zeigen die Antworten auf die Fragen zur Subskala ‚Aufgaben‘ durch die Klient*innen die stärksten Korrelationen mit der von ihnen bewerteten Zielerreichung sowie Fragen zur Zufriedenheit mit dem Coaching (Kinder et al., 2020).

Die Überschrift ‚Aufgaben‘ (englisch: ‚task‘) ist etwas irreführend. Wenn man sich die Aufgaben anschaut, beziehen sie sich eher auf eine Prozessabstimmung zwischen Coach und Klient*in, im Sinne einer gemeinsam im Coaching kreierte Klarheit über Veränderungsmöglichkeiten, Eröffnung neuer Sichtweisen auf das Problem und die Überzeugung, dass das, was die Klienten durch das Coaching angeregt tun, ihnen helfen wird, die gewünschten Veränderungen zu erreichen. Psychologisch einordnen ließe sich dies als eine Wirksamkeitsüberzeugung der Klient*innen, dass das Coaching ihnen hilft, durch Klarheit, neue Sichtweisen und Handlungen die gewünschten Veränderungen zu erzielen.

Obwohl schon Horvath und Greenberg erwähnen, dass die Subskalen des WAI untereinander hoch korrelieren, werden sie weiter häufig in der Forschung verwendet.

Graßmann, Schölmerich und Schermuly (2019) haben in einer Metaanalyse 27 Coaching-Studien zu den Zusammenhängen zwischen Arbeitsbeziehung und Ergebnissen zusammengefasst (27 Stichproben und 3.563 Coachingprozesse). Sie finden eine mäßige, aber stabile mittlere Korrelation von $r = 0.41$ zwischen einer guten Arbeitsbeziehung und verschiedenen Coachingergebnissen. Die höchsten Korrelationen fanden sie mit der Coaching-Zufriedenheit ($r = 0.64$), wahrgenommener Wirksamkeit ($r = 0.58$) und Selbstwirksamkeit ($r = 0.32$). Ihre praktische Empfehlung für Coaches ist, die Arbeitsbeziehung in ihren Coachings im Prozess regelmäßig zu überprüfen. Sie sollen sich bewusstmachen, dass sich die Sicht ihrer Klient*innen von der ihren unterscheiden kann. Wenn sie sich im Prozess mit dem Fragebogen mehrfach vergewissern, können sie frühzeitig Verbesserungen der Arbeitsbeziehung einleiten.

Es gibt zahlreiche weitere Fragebogenskalen zur subjektiven Wahrnehmung der Coachingprozesse, die ebenfalls mit Coaching-Ergebnissen korrelieren. Nach unserer Untersuchung (Kinder et al., 2020) hängen die Fragen zur Zufriedenheit am stärksten mit einer Skala zur Erfassung von ‚Vertrauen‘ zusammen (Beispiele: „Mein Coach ist sehr kompetent in seiner/ihrer Coaching-Tätigkeit.“ „Mein Coach war sehr um mein Wohl besorgt.“) sowie eine Skala zur ‚Empathie‘, die gleichzeitig mit der ‚Zielerreichung‘ korreliert. Dieses Ergebnis passt zu der praktisch und theoretisch begründeten Annahme, dass eine unterstützende und auf gegenseitiger Wertschätzung beruhende Beziehung als Grundlage im Coaching wichtig ist.

Es wäre theoretisch und praktisch nützlich, die bisher verwendeten Fragebogenskalen zur Erfassung der Prozessmerkmale in einer gemeinsamen Analyse zusammenzuführen, um herauszufinden, welche Prozessfaktoren von den Klient*innen und den Coaches unterschieden werden können. Eine solche Analyse ist am oben

erwähnten Datensatz von 1.217 Klient*innen und ihren 326 Coaches in Arbeit (Kinder et al., 2020). Wir können auf die Ergebnisse gespannt sein, erwarten allerdings, dass die Zahl der Prozessfaktoren, die von den Klient*innen unterschieden werden, verschieden von denen der Coaches sind.

Fragen zur Wiederholung

1. Mit welchen verschiedenen Methodenarten kann man Coachingprozesse analysieren?
2. Welche Erfolgsfaktoren können für die Coaching-Weiterbildung herangezogen werden?
3. Mit welchen Fragebogenskalen korrelieren wahrgenommene Coachingergebnisse?

8 Überprüfung der Wirksamkeit von Coaching

Coaching ist eine schwer zu bewertende Dienstleistung, weil sie im Coachingprozess von Klient*innen und Coaches ko-kreiert wird und weil ihre Ergebnisse größtenteils nicht konkret fassbar (englisch: intangible) sind. Um so wichtiger ist es für die Profession, dass ihre Wirksamkeit überprüft und nachgewiesen wird. Das Kapitel gibt eine Übersicht über gebräuchliche und neuere Methoden zur Evaluation der Wirksamkeit von Coaching und beantwortet die Frage, ob Coaching wirkt und wie stark die Wirkungen sind.

8.1 Erweitertes Evaluationsmodell

Um Coaching und seine Wirksamkeit zu evaluieren, genügt es nicht, nur die erzielten positiven Ergebnisse und mögliche unerwünschte Nebenwirkungen (Schermuly & Graßmann, 2018) zu überprüfen. Im Ideal sind auch die Prozesse zu berücksichtigen, durch die diese entstehen sowie die dabei förderlichen organisationalen Kontextbedingungen. Außerdem wären die Voraussetzungen einzubeziehen, welche die Klient*innen und Coaches mit ihrer Motivation und ihren Potenzialen mitbringen und welche fördernde oder beeinträchtigende Bedingungen im organisationalen Kontext bestehen. In unserem erweiterten Evaluationsmodell (Greif, 2017b; Greif & Jonas, 2021, im Druck) unterscheiden wir (vereinfacht, mit illustrativen Beispielen):

Ergebnisse		
<i>im Prozess</i>	<i>kurzfristig</i>	<i>langfristig</i>
Verringerung negativer Affekte	Coaching-Zufriedenheit	Lebenszufriedenheit
Neue Einsichten	Zielerreichung	Beruflicher Aufstieg
Zielklarheit	Verhaltensänderungen	Finanzielle Verbesserungen
Prozesse		
<i>Arbeitsbeziehung</i>	<i>Verhalten des Coachs</i>	<i>Klient/in</i>
Gegenseitige Wertschätzung	Strukturierte Prozessführung	Offenheit
Voraussetzungen		
<i>Organisation</i>	<i>Coach</i>	<i>Klient/in</i>
Akzeptanz des Coachings	Coaching-Weiterbildung	Wichtigkeit des Ziels
Transferklima	Erfahrungswissen	Änderungsmotivation

Auf Methoden zur Erfassungen allgemeiner Prozessmerkmale, die zur Evaluation der Qualität von Coachings verwendet werden können, wurde oben in Kapitel 7

hingewiesen. Nur sehr wenige Methoden und Untersuchungen gibt es zur Überprüfung der Voraussetzungen und insbesondere der organisationalen Kontextbedingungen. Schnieders (2016) hat das zur Evaluation des Transferklimas bei Trainingsmaßnahmen in Organisationen bewährte ‚Learning Transfer System Inventory‘ (Holton, Bates & Ruona, 2000) für Coaching adaptiert. und von Holton, Bates und Ruona (2000) haben für das Trainingstransfer in Organisationen ein Modell und einen Fragebogen mit der Bezeichnung „Learning Transfer System Inventory (LTSI)“ konstruiert. Die Faktorenstruktur (konfirmatorische Faktorenanalysen) ist in zwei Stichproben in beiden Feldern vergleichbar. Es ist bemerkenswert, dass in beiden Stichproben die individuelle Transfermotivation und die Selbstwirksamkeitsüberzeugung als Voraussetzungen die stärksten Zusammenhänge mit den Ergebnissen zeigen, während z.B. die Transferunterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen oder für einen Transfer günstige organisatorische Voraussetzungen (geeignete Inhalte, TransferDesign, Anwendungsmöglichkeiten) keine signifikanten Effekte aufweisen.

Die folgende Darstellung konzentriert sich auf die Evaluation der Ergebnisse des Coachings und Überprüfung der Kernfrage der Wirksamkeit. Einige der aufgeführten Ergebnisse wie Zufriedenheit mit dem Coaching oder finanzielle Verbesserungen können sowohl für Klient*innen, als auch Coaches sowie die Organisation gelten, die Coachings beauftragt.

8.2 Methoden und Kriterien zur Evaluation der Wirksamkeit

Eine routinemäßige Evaluation des eigenen Coachings mit Methoden, die in der Coachingforschung verwendet werden und positive Ergebnisse dokumentieren ist außerordentlich nützlich für das Marketing des eigenen Coachings. Wer als Coach gute Arbeit leistet, braucht sich nicht davor zu fürchten. Trotzdem gibt es speziell in Deutschland teilweise heftige Widerstände gegen Evaluationen mit in anderen Praxisfeldern durchaus gebräuchlichen Methoden, wie ich das selber auf einer von Uwe Böning und mir veranstalteten Coachingkonferenz erlebt habe. Wie unten belegt werden kann, sind die Klient*innen keineswegs dagegen!

Gebräuchliche Ratingskalen

Zur Evaluation der Ergebnisse werden meistens Fragebögen verwendet. Sehr gebräuchlich sind Ratings zur subjektiven Einschätzung der Wichtigkeit der Ziele, Zielerreichungsgrad und Zufriedenheit. Um Vergleiche zu ermöglichen, ist es vorteilhaft, wenn zur Evaluation die gleichen Fragen und Ratingskalen verwendet werden. Abbildung 8.2.1 gibt eine Zusammenstellung üblicher Fragen wieder, wie wir sie standardmäßig zur Evaluation der Coachings der Teilnehmer*innen unserer

Coachingweiterbildung bei ihren ersten Coachings mit Klient*innen und in Forschungsprojekten verwenden (mit zusätzlichen Ratings zu Beginn des Coachings). Die Coaches sollen das Coaching aus ihrer Sicht mit ähnlichen Ratings einschätzen. In einem Kooperationsprojekt mit XING zur Prämierung von Coaching-Prozessen haben über 1.200 Klienten und mehr als 300 Coaches diese Skalen und die oben erwähnten Fragen zur Prozessbewertung genutzt (Kinder et al., 2020). Die Fragebögen zur Bewertung sind zur Verwendung freigegeben (Greif, 2018a, 2019c). Coaches können mit ihnen die Ergebnisse ihrer Coachings selber sehr einfach evaluieren. Die bereitwillige Mitarbeit der Klient*innen beim Ausfüllen wissenschaftlicher Fragebögen widerlegt das Vorurteil von Coaches, die behaupten, solche Fragebögen seien ihren Klient*innen nicht zumutbar. Nach diesem großen Projekt und unseren Erfahrungen sind sie im Gegenteil sehr daran interessiert.

Heute setzen sich Skalierungen von 0 bis 10 immer mehr durch. Die Maximalwerte 9 und 10 werden eher selten gegeben. Beim Zielerreichungsgrad kann der exakte Prozentsatz erfragt werden. Dies ist vorteilhaft, wenn man diese Prozentwerte zu Beginn, mehrfach im Verlauf oder nach dem Coaching verwenden möchte. Im Fragebogen tragen die Klient*innen ihre Ziele in eigenen Worten ein. Um sicherzugehen, dass es sich um subjektiv wichtige Ziele handelt, wird danach bereits in der ersten Coachingsitzung gefragt (und bei wenig wichtigen Zielen eventuell nach wichtigeren gesucht). Die Einschätzung, wie konsequent das Geplante umgesetzt werden konnte, kann konkret beobachtet werden. Die Bewertungen sind nach unseren Beobachtungen niedriger, als die teilweise recht optimistischen Zielerreichungsgrade. Eine 100%ige Zielerreichung ist aus sachlichen Gründen selten möglich. Die Frage zur Zufriedenheit mit der Zielerreichung ist daher eine angemessenere Bewertung. Die Frage nach dem Anteil des Coachings an der Zielerreichung wird von zufriedenen Klient*innen für die Coaches meist sehr schmeichelhaft beantwortet. Gegenüber Auftraggeber*innen liefern hohe Anteile bei hoher Zielerreichung sehr gute Argumente.

Die Frage nach der Bereitschaft, die/den Coach weiterzuempfehlen, ist eine für Coaching abgewandelte Frage. Sie basiert auf einer international in Unternehmen sehr populären Frage zur Kundenbindung. Sie wurde von Reichheld (2003) mit dem Ziel eingeführt, die „ultimative“ Frage zu stellen, die am besten mit Loyalität und Kaufverhalten der Kund*innen korreliert (Reichheld & Seidensticker, 2006). Auch wenn sich dies nicht bestätigen lässt, empfiehlt sie sich, weil man damit Coaching mit anderen Dienstleistungen vergleichen kann.

Wie hoch schätzen Sie die Wichtigkeit dieses Ziels ein?

Völlig unwichtig extrem wichtig

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Wie konsequent konnte das Geplante bisher umgesetzt werden?

Überhaupt nicht vollkommen

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Inwieweit wurde dieses Ziel oder Ergebnis auf einer Skala von 0 – 100% nach Ihrer Einschätzung erreicht?
Bitte tragen Sie Ihre Schätzung der Prozentwerte (von 0 – 100%) für das erste Ziel oder Ergebnis ein.

%

Wie zufrieden sind Sie mit dem Zielerreichungsgrad?

Extrem unzufrieden extrem zufrieden

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Welchen Anteil hatte das Coaching an der Zielerreichung?

Kein Anteil durch Coaching vollständig durch Coaching

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Coaching?

Extrem unzufrieden extrem zufrieden

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Mit welcher Wahrscheinlichkeit werden Sie diesen Coach an Ihre Freunde oder Kollegen weiterempfehlen?

Absolut unwahrscheinlich extrem wahrscheinlich

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Abb. 6: Standardratings zur Bewertung des Coachings (Greif, 2018a)

Standardisierte Fragebögen

Zur Evaluation können auch standardisierte Fragebögen verwendet werden, die sich bei anderen Interventionen bewährt haben. Zu empfehlen sind Instrumente, deren statistische Testgütekriterien (Zuverlässigkeit und Validität) bereits überprüft

wurden. Die folgende Liste führt einige empfehlenswerte Fragebogenskalen auf, die in mehreren Coaching-Evaluationen verwendet wurden (Greif, 2013a; Greif & Jonas, 2021, im Druck):

- *Selbstwirksamkeit* (Schwarzer & Jerusalem, 1995): Verbesserung der Überzeugung, dass man die gewünschten Veränderungen erreichen kann.
- *PANAS-Skalen zur Erfassung positiver und negativer Affekte* (Watson, Clark & Tellegen, 1988): Zunahme genereller positiver und Abnahme negativer Affekte.
- *Depression, Anxiety and Stress Scales (DASS)* (Lovibond & Lovibond, 1995): Verringerung der depressiver Empfindungen, Angst und Stress.
- *Psychological Wellbeing* (Ryff & Keyes, 1995): Verbesserung des allgemeinen Wohlbefindens oder der Lebenszufriedenheit.
- *Emotional Clarity* (Grant, Franklin & Langford, 2002): Größere Klarheit über eigenen Gefühle; *Subskala der Self-Reflection and Insight Scale (SRIS)*; sie ähnelt Skalen zur Emotionalen Intelligenz.
- *Fragebogen zur Ergebnisorientierten Problemund Selbstreflexion (Fe-PSs)* (Greif & Berg, 2011): Je nach dem Schwerpunkt des Coachings nehmen Selbstreflexionen z.B. über die Ziele, geplante Verhaltensänderungen oder das Selbstmanagement oder Reflexionen über die Situation zu, die jeweils an konkreten Ergebnissen der Veränderungen orientiert sind.
- *Fragebogenskalen zur Transformationalen Führung* (Übersicht über verschiedene Skalen bei Kerschreiter et al., 2018): Verbesserung des Führungsverhaltens besonders bei organisationalen Veränderungen aus der Sicht der Mitarbeiter*innen (Idealisierter Einfluss, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulation und individuelle Rücksichtnahme).

Sogenannte ‚harte‘ Kriterien

Wirtschaftliche Kennziffern

Fragen mit Ratingskalen oder standardisierte Fragebogeninstrumente basieren auf subjektiven Wahrnehmungen von den Klient*innen, Coaches oder anderen Personen. Kritiker bezweifeln deshalb ihren Wert und bevorzugen sogenannte ‚harte‘ Kriterien, wie eine Steigerung des Umsatzes, die auf das Coaching zurückgeführt werden kann oder Return on Investment (ROI) oder EBIT. Je nach Branche und Ziel der Organisation sind auch weitere wirtschaftliche Kennziffern üblich (z.B. Kundenzuwachs, Produktivität und Effizienz). Sie werden auch als ‚*Key Performance Indicators*‘ (KPI) bezeichnet. Wenn es um die Verbesserung der Leistungen von Individuen oder Teams geht, kann man unter Umständen im System erfasste Leistungsdaten auswerten. Im betrieblichen Gesundheitsmanagement, das von Coaching begleitet wird, interessieren die Verringerungen der krankheitsbedingten Abwesenheitstage der Mitarbeiter*innen in den Arbeitsbereichen.

Coaching führt selten allein zu Gewinnsteigerungen oder Verbesserungen anderer KPIs und oft machen es sich Unternehmensberater*innen allzu leicht mit der Schätzung des Gewinnanteils, der auf das Coaching zurückgeführt werden kann (siehe Greif & Jonas, 2021, im Druck). Sie entstehen oft nur durch spezialisierten Coachings im Verbund mit anderen organisationalen oder technologischen Veränderungen.

Ein Beispielprojekt hierzu, mit starken KPI-Verbesserungen (Kundenzuwachs um 105 % und Gewinn um 38 %), die bei Vergleich der betrieblichen Daten vor und nach den Interventionen gefunden wurden, ist die Einführung eines neuen IT-Tools zur Kundenberatung in einer Großbank (Greif & Benning-Rohnke, 2015). Allerdings ist nicht feststellbar, welchen Anteil an den verbesserten Zahlen das Coaching mit Umsetzungsbegleitung hatte. Zur Einführung des Tools erhielten mehrere tausend Berater*innen und Führungskräfte mit Kundenkontakt ein Training zur Ansprache der Kunden mit Verwendung des Tools, haben außerdem in Gruppen ihre Ziele geklärt und mit ihren Vorgesetzten festgelegt. Es ist allerdings bemerkenswert, dass die Beteiligten und Stakeholder dem Coaching und dabei besonders der Umsetzungsbegleitung einen großen Anteil am Erfolg zugeschrieben haben.

Physiologische Messungen und Gesundheitsdaten

Zur Evaluation von Stressmanagement- und Gesundheitscoaching können, wie bereits in Abschnitt 6.6. bei diesen Coachingmethoden erwähnt, physiologische Messungen oder gesundheitsbezogene Daten verwendet werden. Die folgende Liste führt Beispiele auf:

- Pulsrate
- Blutdruck
- Blutzucker
- Cortisol
- Herzratenvariabilität
- Körpergewicht
- Schlafqualität (Puls und Schlafbewegungen)
- Sportliche Übungen (z.B. Strecke, Dauer und Puls beim Jogging)

Die meisten Werte können sehr einfach mit Messungen am Handgelenk, z.B. Armbanduhr mit Sensoren oder einer Blutdruckmanschette gemessen werden, die mit Apps auf Smartphones protokolliert werden. Diabetiker können die von ihnen täglich gemessenen Werte weitergeben. Cortisol als Stresshormon kann mit Speichel-, Urin-, oder Haarproben an Fachlabore zur Auswertung geschickt werden. Es ist zu erwarten, dass die Möglichkeiten für private Nutzer weiter zunehmen werden, diese und weitere Messungen selber durchzuführen und den Verlauf ihrer Verbesserung oder Verschlechterung über einen längeren Zeitraum zu verfolgen. Daraus ergeben sich sehr gute Möglichkeiten, die Wirksamkeit von Stressmanagement und Gesundheitscoaching mit ‚harten‘ Messungen zu überprüfen.

Qualitative Beschreibungen

Ratingskalen, standardisierte Fragebögen und KPI-Daten liefern selten Aufschluss über individuelle Besonderheiten. Diese Lücke kann durch qualitative Beschreibungen der Veränderungen nach dem Coaching zumindest partiell geschlossen werden. Sie sind deshalb keinesfalls verzichtbar. So haben Bachkirova, Linet und Reading (2015) in ihrer Mixed-Methods-Studie zusätzlich die Klient*innen gebeten, mit einem Wort oder Satz zu beschreiben, was für sie nach dem Coaching anders war. Ausgewertet wurden die Antworten mit einer qualitativen Inhaltsanalyse und Kategorisierung der genannten Themen. Wir haben diese Frage in unsere erwähnte große Erhebung über Coachingprozesse und -ergebnisse aufgenommen (Kinder et al., 2020).

8.3 Wie wirksam ist Coaching?

Die Zahl qualitativer und quantitativer Studien zur Wirksamkeit von Coaching hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Zu den wenigen Studien, die beide Methodenarten verwenden, gehört die oben erwähnte Untersuchung von Bachkirova et al. (2015). Ihr Ziel war die Entwicklung von Untersuchungsmethoden zur Evaluation der Wirksamkeit der Coachings und Mentorings, die von der ‚London Deanary‘, einer kirchlichen Organisation, für Ärzte angeboten wird. 120 Klient*innen wurden mit Ratings und einem Fragebogen zur allgemeinen Selbstwirksamkeit vor und nach vier Coachingsitzungen befragt. Außerdem haben sie die eben wiedergegebene offene Frage zu den nach dem Coaching wahrgenommenen Veränderungen beantwortet. Danach verbessert sich bei mehr als 95% die Selbstwirksamkeitsüberzeugung, positive Veränderungen in ihrer Arbeit erzielen zu können (signifikante, mittelstarke Effekte). Bei der offenen Frage wurden vielfältige einzelne Aspekte als positive Veränderungen aufgeführt. Mit 32 nannte die größte Gruppe ein größeres Vertrauen (Beispiel: ‚Substantially increased my confidence in the workplace in the context of being a new consultant joining a well-established senior team‘), 22 hoben Problemlösungen hervor (Beispiel: ‚I can now confidently formulate strategies to help me achieve my goals‘) und 17 neue Selbsteinsichten (Beispiel: ‚...gave me insight into the tools I possess myself to change my work and personal life‘). Relativ wenige äußerten negative Effekte, 17 fehlende Problemlösungen (‚...not all problems have a solution‘).

Es gibt nicht viele Untersuchungen, in denen die Veränderungen vor und nach dem Coaching verglichen wurden. Um auszuschließen, dass sich auch ohne Coaching im Verlauf der Zeit ähnliche Verbesserungen spontan ergeben haben, sind Vergleiche mit Kontrollgruppen erforderlich, wobei die Zuordnung zur Coaching- oder Kontrollgruppe (oder Wartegruppe) möglichst per Zufall erfolgen soll (englisch: ‚Randomized Controlled Trials ‚ RCT).

Kotte und Bozer (2021, in print) fassen die Ergebnisse von fünf Übersichtsdarstellungen mit Metaanalysen zu den publizierten Wirksamkeitsstudien zusammen, in denen in denen die Verbesserungen mit Vorher-Nachher-Vergleichen und randomisierten Gruppen überprüft wurden (Burt & Talati, 2017; De Meuse, Dai & Lee, 2009; Jones, Rebecca J., Woods & Guillaume, 2014; Sonesh et al., 2015; Theebom, Beersma & Vianen, 2014). Die Ergebnisse zeigen insgesamt, dass sich nach dem Coaching signifikante positive Effekte ergeben. Am stärksten sind sie allerdings, wenn subjektive Einschätzungen der Klient*innen verwendet werden.

Die Anzahl der in den Metaanalysen jeweils einbezogenen Studien ist noch recht klein und variiert von 6 bis 24 Einzelstudien (mit Überlappungen). Die mittleren Effektstärken in der Metaanalyse von Sonesh et al. (2015) bleiben sehr gering ($g=0,10$). Mittelstarke bis starke Effekte ($g=0,66$) finden dagegen Theebom et al. (2014). Auch zwischen den einzelnen Studien sind die Unterschiede der Effekte groß. Mit diesen nach Coaching erzielten Ergebnissen können wir nicht zufrieden sein (Greif & Jonas, 2021, im Druck). Die Ergebnisse von Metaanalysen zur Wirksamkeit von Trainings zeigen zumindest bei wissenschaftlich fundierten Weiterbildungen eine größere Wirksamkeit, obwohl Coaching als Intervention, die ‚maßgeschneidert‘ an die individuelle Person und Situation angepasst werden kann, eigentlich deutlich wirksamer sein sollt. Die Autor*innen der Metanalysen diskutieren verschiedene Möglichkeiten zur Verbesserung der Wirksamkeit. Wie oben in Kapitel 7 bei den Prozessen angesprochen wurde, wäre es naheliegend, spezielle Fortbildungen für Coaches durchzuführen, in denen sie ihr Verhalten im Hinblick auf Erfolgsfaktoren systematisch verbessern. Ein Vorbild sind hier die Manuals und Fortbildungen für Psychotherapeut*innen zu Verbesserung ihrer Ressourcenaktivierung (Flückiger & Wüsten, 2014). Ihre Effekte auf die Verbesserung der Wirksamkeit wurden nachgewiesen!

Schermuly und Graßmann (2018) stellen fest, dass Coaching positive Ergebnisse für die Klient*innen und auch Coaches, aber auch ungünstig wahrgenommene oder unerwünschte Effekte oder „Nebenwirkungen“ haben kann. Sie sind erstaunlich häufig, aber nicht ‚dramatisch‘ wie die folgende von den Klient*innen genannten Liste der häufigsten Nebenwirkungen nach einer Zusammenfassung von Studien wiedergibt:

- Verringerte Arbeitszufriedenheit (39%),
- Verringerung der erlebten Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit (29%)
- Anstoßen tiefergehender Probleme, die nicht bearbeitet werden konnten (23%) Niedrigere Arbeitsmotivation (22%)
- Verringerte Lebenszufriedenheit (22%)
- Verschlechterung der Work-Life-Balance (20%)
- Stärkere Fluktuation der Arbeitsleistungen (21%).

Sehr sorgfältig sollten Nebenwirkungen im Gesundheitscoaching evaluiert werden. Es wäre schlimm, wenn durch unachtsames Verhalten von Coaches die Klient*innen gesundheitlich geschädigt werden.

Fragen zur Wiederholung

1. Welche Kriterien und Untersuchungsmethoden werden zur Überprüfung der Wirksamkeit von Coaching verwendet?
2. Wie bewerten Sie die Wirksamkeit von Coaching? Wie stark sind die erzielten Effekte?
3. Welche ‚Nebenwirkungen‘ kann Coaching bei Klient*innen haben?

9 Ergebnisorientiertes Coaching

Das Kapitel führt theoretische Grundlagen und Forschungsergebnisse sowie Coaching-Methoden der vorangehenden Kapitel zu einer integrativen Theorie zusammen. Die Hauptannahmen zu den Effekten und Wechselwirkungen allgemeiner Erfolgsfaktoren im Coachingprozess werden mit Pfeilen in einem Modell abgebildet. Anschließend werden sie einzeln erläutert. Die Leser*innen erhalten dadurch einen zusammenfassenden Gesamtüberblick über die vielfältigen Erkenntnisse.

Das ‚*Ergebnisorientierte Coaching*‘ (Greif, 2008, 2018b; Greif & Schubert, 2015) wurde nicht als geschlossene Theorie, sondern als ein integratives, für Erweiterungen offenes Theoriengerüst konzipiert. Aus diesem Grunde wird es an das Ende dieses Studienbriefes gestellt. Das Konzept nimmt viele der beschriebenen Einzelkonzepte und Theorien auf, insbesondere evidenzbasierte Annahmen und Methoden und führt sie integrativ zusammen. Anders als das *Positiv Psychologische Coaching* und manche andere Coachingkonzepte ist das Konzept nicht eklektisch. So werden im *Positiv Psychologischen Coaching* (vergleiche oben Abschnitt 2.4) alle möglichen wirksamen Interventionen und Methoden ohne theoretisch begründete Auswahl eklektisch aneinandergereiht, nach dem Motto „Wir verwenden alles, was wissenschaftlich nachweislich irgendwie wirkt.“ Wer so vorgeht, befördert Beliebigkeit bei der Auswahl von Erkenntnissen und Methoden. Heute verwendet er diese und morgen eine andere Methode, ohne sorgfältige Prüfung ob die Methoden system(at)isch und in ihren theoretischen Grundlagen zusammenpassen. Wenn man einen derartigen Eklektizismus überwinden will, kommt es darauf an, empirisch fundierte Theorien und Erkenntnisse als Grundlage in ein offenes, integratives systemisches Konzept des Ergebnisorientierten Coachings zu integrieren, mit zusammenpassenden oder passend umgearbeiteten Grundbegriffen und Annahmen. Grundbegriffe wie „ergebnisorientierte Problem- und Selbstreflexionen“ sowie „Selbstkongruenz der Ziele“ müssen dazu theoretisch unterlegt und definiert werden (siehe dazu bereits Abschnitt 2.5 in diesem Studienbrief). Diese Definitionen werden im Folgenden in empirisch prüfbar Annahmen unter Bezug auf wissenschaftliche Theorien und Forschungen mit diesen Begriffen innerhalb des Theoriengerüsts zusammenpassend reformuliert. Seit der ersten Ausarbeitung der Grundbegriffe und Annahmen (Greif, 2008), wurden die Ergebnisse von vielen neueren Untersuchungen berücksichtigt, Bezüge zu weiteren wissenschaftlichen Theorien hergestellt und aktuelle Interventionsmethoden berücksichtigt (siehe Kapitel 6). Durch diese Definitionen und zusammenpassend reformulierte Annahmen kann Eklektizismus im Coaching überwunden werden, ohne Offenheit für Erweiterungen der Theorie und Methoden zu verlieren.

Eklektizismus ist nicht nur ein Problem in wissenschaftlichen Theorien und den von ihnen favorisierten Interventionsmethoden. Es ist auch problematisch, wenn Coaches ihr Coachingkonzept nur auf zusammengewürfelte Begriffe und Annahmen sowie vordergründig pragmatisch ausgewählte Methoden stützen. Nach dem Muster: „Ich übernehme alles, was irgendwie geht, egal ob es zu meiner Auffassung von Coaching und zu meinen anderen Methoden passt.“ Offenheit würde damit zur Beliebigkeit pervertieren. Ähnlich wie Wissenschaftler*innen sollten Coaches ihre Fachbegriffe und Annahmen immer wieder im Hinblick auf ihre Stimmigkeit und daraufhin durchdenken, ob sie zu ihren Überzeugungen und Vorstellungen von Coaching und Erfahrungen passen. Das gilt ganz besonders für die Übernahme neuer Methoden mit den darin verwendeten Begriffen und ihren erwarteten Ergebnissen. Wurden sie wissenschaftlich überprüft oder wie kann ich sie selber durch meine Beobachtungen überprüfen? Haben die Begriffe nicht bedachte Nebenbedeutungen? (Ein Beispiel ist der oben in Abschnitt 5.7.2 erwähnte nicht sonderlich humane Begriff der „Betriebstemperatur“ in der NLP-Methode von Schmidt-Tanger, der darauf hinausläuft, die Klient*innen gewissermaßen ‚aufzuheizen‘, um ihre Veränderungsbereitschaft zu erhöhen.) Wie passt mein Methodenrepertoire zusammen? Gibt es Methoden mit problematischen Nebenwirkungen? Ein Beispiel für eine Überarbeitung und Rekonstruktion einer Methode, damit sie in das Ergebnisorientierte Coaching integriert werden kann, ist das veränderte Narrative Coaching (siehe Abschnitt 6.4).

Die folgende Darstellung ist eine aktuelle zusammenfassende Überarbeitung und Erweiterungen des Theoriengerüsts¹⁰. Die zugrundeliegenden Konstrukte und ihre allgemeinen Wechselbeziehungen werden zur Übersicht in Abbildung 7 wiedergegeben. Die einzelnen Annahmen werden am Ende von jedem Abschnitt zu den die jeweils behandelten Themen sprachlich zusammengefasst. Die wiedergegebenen Annahmen beziehen sich vorwiegend auf Coachings mit definierbaren konkreten und selbstkongruenten Zielen, insbesondere Verhaltensänderungen der Klient*innen. Annahmen und Interventionsmethoden bei komplexeren Zielen und nicht vorhersehbaren Situationen oder Coachings, die nicht an konkreten Zielen ausgerichtet sind, sondern zur Förderung der Reflexion über Sinnfragen dienen sollen, wie das oben beschriebene Narrative Coaching, werden an anderer Stelle wiedergegeben (Greif, 2020, in Vorber.).

¹⁰ Leser*innen meiner früheren Veröffentlichungen mögen es mir bitte nachsehen, dass ich einige Bezeichnungen für Erfolgsfaktoren oder andere Begriffe umformuliert habe, weil sie dadurch meines Erachtens treffender sind. Hin und wieder bekomme ich Anfragen von irritierten Leser*innen dazu. Vielleicht hilft ihnen aber dieser Hinweis. Wissenschaftler*innen sind für Verbesserungen offen...

9.1 Ergebnisorientierte Reflexionen

Ein zentrales Konstrukt des *Ergebnisorientierten Coachings* ist die *Förderung ergebnisorientierter Selbstreflexionen*. Psychologische Theorien und Forschungen zur *Selbstaufmerksamkeit* sowie zu *Selbstkonzepten* bilden die Grundlage der Annahmen zur Aktivierung und Förderung von Selbstreflexionen (Greif, 2008). Unerreichte Erwartungen an sich selbst und wahrgenommene Diskrepanzen (oder Inkongruenzen) zwischen realen und idealen Selbstkonzepten werden auch als ‚Selbstdiskrepanzen‘ bezeichnet (Wechsler & Schütz, 2018). Nach vorliegenden Erkenntnissen erhöhen subjektiv wichtige Selbstdiskrepanzen die Motivation zur Verringerung dieser Diskrepanzen durch eigenes Bemühen, aber auch durch Unterstützung von Psychotherapeut*innen oder Coaches. Manche Klient*innen kommen mit dem Wunsch zur Bearbeitung wichtiger Selbstdiskrepanzen als Anliegen ins Coaching. Sie drücken das dann beispielsweise durch einen Wunsch aus, ein bestimmtes Verhalten zu verändern oder ein persönliches Entwicklungsziel zu erreichen. Durch die Fragen und Reflexionen im Coaching sowie andere im Kapitel 6 beschriebene Methoden wird Selbstaufmerksamkeit und ergebnisorientiertes Nachdenken gefördert. In der Coachingsitzung nehmen sich die Klient*innen die erforderliche Zeit und Ruhe zum systematischen Nachdenken, zum Gewinnen neuer Einsichten und zum Planen von Veränderungen.

Nicht alle Arten von Selbstreflexionen haben psychisch positive Wirkungen. Problematisch sind Selbstreflexionen in Form von ziellos kreisendes Grübeln. Manche Personen neigen dazu und leiden sehr darunter (Kuhl, Baumann, Perrig & Grob, 2000).

Im Coaching sollen Grübeleien der Klient*innen gestoppt und nicht angestoßen werden. Wir unterscheiden deshalb zwischen ‚ziellos kreisenden‘ und ‚ergebnisorientierten‘ Reflexionen. Wie oben in der Definition von ‚Coaching‘, ‚Problem‘ und ‚Selbstreflexion‘ (siehe Abschnitt 2.5) wird dabei außerdem zwischen Problemreflexionen (Reflexionen über einen unerwünschten Ausgangszustand im Umfeld und darüber, wie man einen wünschenswerten Ziel- oder Endzustand erreichen kann) und ‚Selbstreflexionen‘ (Reflexionen über Vorstellungen oder Handlungen, die sich auf das reale und ideale Selbstkonzept oder Selbstdiskrepanzen beziehen) unterschieden.

Grant et al. (2002) verwenden eine spezielle Selbstreflexionsskala in ihren Studien zur Wirksamkeit von Coaching in ihren Self-Reflection and Insight Scales (SRIS). Sie enthält Fragen zur Häufigkeit von Selbstreflexionen („I don't often think about my thoughts“, „I rarely spend time in self-reflection“ jeweils recodiert). Allerdings können hier auch Personen, die zu langen kreisenden Selbstreflexionen oder zum Grübeln neigen, hohe Skalenwerte erzielen. Es ist daher im Grunde nicht überraschend, dass diese Skala mit Grübeln, Angst und Depressivität korreliert (Grant et al., 2002; Greif & Berg, 2011; Lovibond & Lovibond, 1995). Die Skala ist deshalb

kaum zur Erfassung der im Coaching angestrebten Zunahme von positiven Selbstreflexionen geeignet.

Wir haben einen Fragebogen zur ergebnisorientierten Problem- und Selbstreflexion (FePS) konstruiert, dessen Skalen (Greif & Berg, 2011) nicht mit Grübeln, Angst und Depression korrelieren und in Untersuchungen mit randomisierten Kontrollgruppen starke signifikante Effekte nach dem Coaching zeigen (Röhrs, 2011; Schmidt, F. & Thamm, 2008; Webers, G., 2008). Eine Beispielfrage zu ergebnisorientierten Problemreflexionen ist: „Als ich beim letzten Mal über ein spezielles Problem nachdachte, habe ich eine neue Sichtweise entwickelt, aus der sich für mich konkrete praktische Folgerungen ergeben.“ Wie im Beispiel wird immer gefragt, ob die Reflexion zu einem (gedachten oder praktisch umgesetzten) Ergebnis geführt hat. Das Frageformat ist dadurch etwas komplizierter, aber erforderlich, um ergebnislose Grübeleien auszuschließen.

Zur Erfassung des beobachtbaren Verhaltens der Coaches bei der Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexionen haben wir Beobachtungsskalen konstruiert und ein Manual zum Beobachtertraining erstellt (Greif et al., 2010). Die Anwendung ist aufwändig. Interessant sind durchaus auch qualitative Fallstudien, in denen Transskripte von Dialogen in Coachings zusammen mit den Folgen analysiert werden (Greif & Schubert, 2015) oder erste Interaktionsprozessstudien, in denen untersucht werden kann, wie häufig Klient*innen in Coachinggesprächen mit oder ohne vorherige Reflexionen fördernde Fragen der Coaches selbstreflexives Verhalten zeigen (Fuhrmann, 2017).

Fallbeispiel:

Einer meiner Klienten – parallel zum Coaching war er in therapeutischer Behandlung bei einer Psychiaterin – grübelte jeden Tag darüber nach, warum er durch seine Master-Prüfung an einer Londoner Universität durchgefallen war, voller Scham, weil er als stets erfolgreicher Schüler und Student das erste Mal in seinem Leben bei einer Prüfung „versagt“ hatte. Das ständige Grübeln nahm ihm die Lernmotivation. Damit er sich nicht monatelang nur auf die Prüfung fixierte, unterstützte ich ihn dabei, ein mehrmonatiges freiwilliges Praktikum im Berufsfeld zu machen. (Mit dem gewünschten Nebeneffekt, dass er sicher sein konnte, dass er bereits mit seinem Bachelor-Abschluss in seinem interessanten Berufsfeld Umweltmanagement arbeiten kann.) Außerdem übte er die Technik ‚Gedankenstopp‘ und konnte damit seine Grübelphasen mit meiner Umsetzungsbegleitung (durch Telefonshadowing) deutlich verringern (siehe die Entspannungsmethoden in Abschnitt 6.6 und Shadowing in Abschnitt 6.5) und es gelang ihm, seine Reflexionen bewusst in die nächste Coachingsitzung aufzuschieben und ‚ergebnisorientiert‘ auszurichten. Das funktionierte zunehmend, zumal er auch bei jedem Coachingtermin inhaltlich über die Prüfungstexte und Ausarbeitungen berichtete, die er vorbereitet hatte. Mein (nicht geheuchelt) Interesse daran förderte seine Lernmotivation. (Er bestand die Prüfung mit einer sehr guten Benotung.)

Annahmen zur Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexionen im Coaching:

(1) Kreisendes Grübeln stoppen:

Im Coaching kann ziellos kreisendes Grübeln durch Übung von Techniken wie ‚Gedankenstopp‘ mit Umsetzungsbegleitung und durch ablenkende, für die Klient*innen interessante, Tätigkeiten verringert werden. Dadurch verringern sich depressive Gedanken, Hilflosigkeitsgefühle und Ängste und die Motivation verbessert sich.

(2) Förderung ergebnisorientierter Reflexionen:

Ergebnisorientierte Problem- und Selbstreflexionen können durch Anwendung reflexiver Fragemethoden, Zusammenfassungen und Protokollieren der Ergebnisse (neue Einsichten, Überlegungen, Lösungsideen oder Planung von Veränderungen) gefördert werden. Die Klient*innen können dabei lernen, ihre Reflexionen ergebnisorientierter auszurichten.

9.2 Allgemeine Ergebnisse des Coachings

Abbildung 7 gibt die systemischen Zusammenhänge in der aktuellen Version des Theoriengerüsts zum Ergebnisorientierten Coachings vereinfachend wieder. Oben in der Abbildung werden vier erwartete wichtige allgemeine ERGEBNISSE des Coachings aufgeführt: (1) *Zufriedenheit mit dem Coaching*, (2) *Umsetzung und Zielerreichung* (selbstkongruenter Ziele) (3) *Verbesserung der Affekt- und Emotionsregulation* (sowohl eine Verringerung negativer Affekte und Emotionen in Alltagssituationen, als auch eine Steigerung positiver Affekte und Gefühle zur Selbstmotivierung) und (4) *ergebnisorientierte Reflexionen* (bzw. ergebnisorientierte Problem- und Selbstreflexionen, die im und nach dem Coaching aktiviert wurden)

Oft werden diese Ergebnisfaktoren in der Coachingforschung mit Fragebogenskalen erfasst (siehe oben Kapitel 8 zur Evaluation der Wirksamkeit). In einer aktuellen Online-Befragung von 1.217 Klient*innen und 326 Coaches (Kinder et al., 2020) haben wir zur Evaluation der Coachingergebnisse Standardskalen zur Erfassung der Zufriedenheit der Klient*innen und Coaches sowie zu ihren Einschätzungen der Umsetzung der Veränderungen und Zielerreichung sowie verschiedene weitere Skalen und Einzelfragen erhoben, wie Selbstwirksamkeit, ergebnisorientierte Selbstreflexion, Selbststeuerung, Befinden (weitere statistische Analysen sind in Arbeit). Beweiskräftiger als Fragebogenskalen wären zweifellos objektivierbare Daten zur Umsetzung und Zielerreichung, insbesondere Kriterien der Wirtschaftlichkeit oder Leistungsergebnisse bei Verhaltensänderungen sowie psychophysiologische Messungen im Gesundheitscoaching (siehe dazu oben Abschnitt 4.7).

9.3 Ergebnisorientierte Problem- und Selbstreflexionen

Wie oben dargelegt, kann Coaching Zeit und Ruhe zur Selbstreflexion ermöglichen. Angesichts der permanenten ungewissen Veränderungen in der posttraditionellen Gesellschaft und durch die digitale Revolution oder auch in durch Pandemien ausgelösten Krisen brauchen wir diese Zeit für Reflexionen über die daraus resultierenden Fragen und Klärungen zum Selbstkonzept und damit verbundene Sinnfragen (siehe Abschnitt 6.4 zum narrativen Coaching). Durch Reflexionen können subjektiv wichtige neue Einsichten entstehen (Greif & Riemenschneider-Greif, 2018). Manchmal ergeben sich daraus auch neue Ziele. Eine klärende Reflexion, die als Ergebnis zu mehr gedanklicher Klarheit über den Gegenstand der Reflexion führt, ist auch ein in sich selbst wichtiges Ziel.

Annahme zur Bedeutung der Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexionen:

Die Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexionen erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Klient*innen neue Einsichten und eine größere Klarheit über den Gegenstand ihrer Reflexionen entwickeln und dass anstelle von ziellosem Grübeln ergebnisorientierten Reflexionen nach dem Coaching zunehmen. Dadurch verbessern sich Optimismus, Selbstwirksamkeitsüberzeugungen und Motivation.

Die Annahme zur Bedeutung der Selbstreflexionen kann durch die neuropsychologische Theorie von Kuhl (2001) und die Annahme erweitert werden, dass ‚Selbstzugang‘ eine Voraussetzung dafür ist, dass Menschen ihre Selbstrepräsentationen oder Selbstkonzepte bewusst durchdenken und explizieren können. Quirin und Kuhl (2018) belegen, dass sich Menschen in ihrem Selbstzugang unterscheiden und inwieweit sie ihre selbstkongruenten Bedürfnisse, Werte und Ziele erkennen können.

Annahme zum Selbstzugang im Coaching:

Klient*innen unterscheiden sich in der Leichtigkeit ihres Selbstzugangs. Wenn er Klient*innen habituell schwer fällt, ist es schwieriger im Coaching Selbstreflexionen zu stimulieren.

Im Coaching kann der Selbstzugang gebahnt werden, wenn durch reflexive Fragen und andere Methoden wiederholt Reflexionen über die eigenen Bedürfnisse, Werte und Ziele angeregt werden.

In Abbildung 7 werden Annahmen zum Ergebnisorientierten Coaching mit *Erfolgsfaktoren im Coachingprozess* und ihren *Wechselwirkungen* und *Effekten* wiedergegeben. Sie sind noch sehr tentativ und stützen sich auf bis heute wenige vorliegende Beobachtungsstudien zum Verhalten von Coaches (siehe Abschnitt 7.2) und ihren Zusammenhängen mit den von den Klient*innen eingeschätzten Ergebnissen (Behrendt & Greif, 2018; Greif et al., 2012; Mühlberger et al., 2021, in prep.). Weitere Untersuchungen wurden begonnen und werden, wenn sie vorliegen, vermutlich zu Korrekturen der für Veränderungen offenen Annahmen führen. Es erscheint aber wichtig, auch bereits vorläufige Hypothesen transparent, kritisierbar und überprüfbar zu formulieren. Praktiker*innen können sie mit ihren Beobachtungen in ihren Coachings vergleichen. Wissenschaftler*innen können zu Untersuchungen angeregt werden.

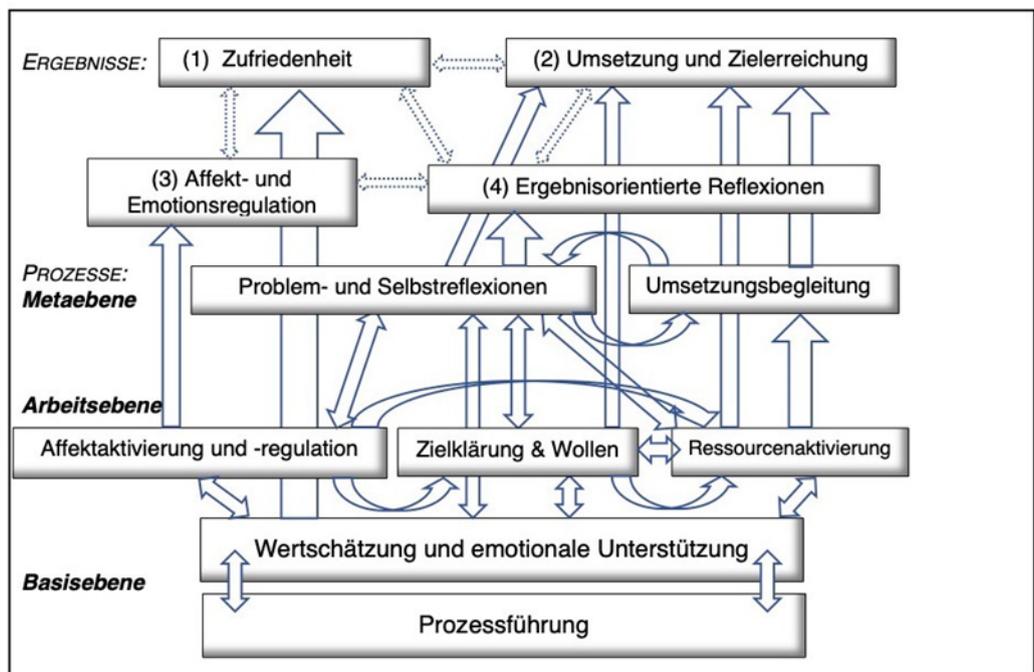


Abb. 7: Allgemeine Erfolgsfaktoren und Ergebnisse

In der Abbildung werden oben vier Gruppen von *Ergebnissen* des Coachings wiedergegeben. Darunter werden *PROZESSE* mit ihren allgemeinen Erfolgsfaktoren auf drei Ebenen unterschieden: *Basisebene*, *Arbeitsebene* und *Metaebene*. Die Pfeile in der Abbildung geben vorläufige Annahmen über Zusammenhänge wieder. Die Breite der Pfeile symbolisiert die hypothetische Stärke der Zusammenhänge. Viele sind wechselseitig oder ‚zirkulär‘. Da hier lediglich die Ergebnisse betrachtet werden, die zeitlich nach dem Abschluss des Coachings zu beobachten sind, wurden die Pfeile ohne Rückwirkungen eingezeichnet. Das bedeutet aber nicht, dass diese

Ergebnisse keine Rückwirkungen haben. So kann sich vermutlich eine zuerst große Zufriedenheit direkt nach dem Coaching später wieder verringern, wenn sich herausstellt, dass das langfristig angestrebte Ziel am Ende nicht erreicht wurde.

Die Darstellung gibt die erwarteten allgemeinen Zusammenhänge wieder, wie sie im Prinzip durch Untersuchungen der Prozessmerkmale mit Verhaltensbeobachtungen erfasst werden könnten. (Im Prinzip wären dazu Beobachtungsstudien erforderlich.) Wenn wir dagegen lediglich die Klient*innen oder Coaches zu ihren individuellen subjektiven Wahrnehmungen per Fragebogen befragen würden, wäre davon auszugehen, dass Menschen im Allgemeinen (es gibt Ausnahmen...) nur wenige Merkmale differenziert und zuverlässig unterscheiden können. Dies hat sich bereits in der Forschung zu Persönlichkeitsmerkmalen gezeigt. Während beispielsweise Cattell und Eber (1964) einen bis heute verwendeten 16 PF-Fragebogen zur Erfassung von sechzehn Persönlichkeitsfaktoren konstruiert haben, konnten mit den Fragen definitiv lediglich sechs Faktoren zuverlässig und trennbar gemessen werden (Greif, 1970). Mehrere ähneln den später gefundenen sogenannten ‚Big Five‘ Persönlichkeitsfaktoren, die nach umfassenden statistischen Analysen von Persönlichkeitseigenschaften mit Fragebögen verlässlich unterschieden und gemessen werden können (Goldberg, 1993). In der Coachingforschung werden heute zur Analyse der Prozesse im Coaching verschiedene Fragebogeninstrumente mit vielen Skalen verwendet. Ihre statistischen Zusammenhänge wurden allerdings selten gemeinsam analysiert. Nach den ersten Analysen aus unserer oben erwähnten Erhebung mit mehreren Fragebogenskalen zeigt sich, dass sie untereinander sehr hoch korrelieren. Anscheinend können jeweils nur jeweils fünf bis sieben trennbare Faktoren – die ‚Big Seven‘ der unterscheidbaren Prozessmerkmale oder Erfolgsfaktoren im Coaching – zuverlässig erfasst werden. Die Ergebnisse unserer Analysen werden bald veröffentlicht. Wenn sie vorliegen, können wir die Modelle für darauf basierende subjektive Strukturmodelle konstruieren.

Ergebnisorientiertes Coaching als systemisches Konzept

In den Annahmen des ergebnisorientierten Coachings werden nicht nur lineare Wirkungen, sondern viele zirkuläre Rückwirkungen formuliert, wie die Doppelpfeile und rekursiven Pfeile in Abbildung 7 zeigen. Allgemein wird angenommen, dass sich die intraindividuellen, individuellen bis hin zu organisationalen Prozesse prinzipiell selbst organisieren. Als allgemeine Systemtheorie wird hier auf die Selbstorganisationstheorie der Synergetik zurückgegriffen (Greif et al., 2004; Kriz, 2018b). Darüber hinaus wird speziell beim hier nicht behandelten Team- und Mehrebenencoaching (siehe dazu Greif, 2008, Kap. 4) auf die Mehrebenensystemtheorie von Mario von Cranach (1996) bezogen. Sie nimmt an, dass sich in Organisationen die Ebenen Individuum, Gruppe und Organisation unterschiedlichen Strukturen herausbilden, die untereinander in komplexen Wechselbeziehungen stehen.

9.4 Als Basis Prozessführung sowie Wertschätzung und emotionale Unterstützung

Die Basis im Coaching wird vom Coach durch Verhalten gelegt, das durch zwei grundlegende Erfolgsfaktoren beschrieben werden kann: (1) *Prozessführung* und (2) *Wertschätzung und emotionale Unterstützung*. beschrieben werden kann. Der zweite Faktor bezieht sich auf die klassische Basisvariable der Psychotherapie und Beratung von Rogers (1972). Der erste Faktor wurde durch Peter Behrendt in die Coachingforschung eingeführt. Beide Faktoren sind vermutlich eng aufeinander bezogen. Im oben erwähnten theoretischen Modell (Behrendt et al., 2021, im Druck) und in ihrer großen Beobachtungsstudie (Mühlberger et al., 2021, in prep.) werden sie unter „Beziehungsorientiertes Coachverhalten“ subsummiert. Dazu wird allerdings zusätzlich auch *Ressourcenaktivierung* aufgeführt. Im vorliegenden Modell wird sie jedoch als eigenständiger Erfolgsfaktor auf der ‚Arbeitsebene‘ eingeordnet, wie unten ausgeführt wird.

Prozessführung

Die basale Aufgabe der Coaches ist strukturierte Führung des Coachingprozesses. Nach der oben erwähnten Beobachtungsstudie von Mühlberger et al. (2021, in prep.) konnte man nachweisen, dass mit Coachverhalten zu diesem Erfolgsfaktor die später eingeschätzte Zielerreichung vorhergesagt werden kann.

Coaches führen Coachinggespräche im Allgemeinen durch Fragen. („Wer fragt, führt.“) Sie beginnen das Coaching mit einleitenden Fragen nach den Themen, welche die Klient*innen in der Sitzung bearbeiten wollen und ob sie dazu aktuelle Informationen berichten möchten. Danach können je nach Thema spezielle Nachfragen oder unterschiedliche Methoden vorgeschlagen und verwendet werden. Am Ende werden Ergebnisse der Sitzung zusammengefasst und eventuelle Pläne bis zur nächsten Sitzung formuliert. Wie diese Beispiele zeigen, bedeutet ‚Prozessführung‘ keineswegs, dass Coaches ihre Entscheidungen ohne die Klient*innen treffen. Im Gegenteil dient ihre Art der Führung der engen Berücksichtigung der Bedürfnisse und Ziele ihrer Klient*innen. Die Klient*innen erwarten in der Regel, dass die Coaches diese Aufgabe übernehmen und dabei ihre Gesprächsführungs- und Methodenkompetenzen zu ihrem Nutzen einbringen. Damit ergibt sich ein Übergang zum zweiten Basisfaktor Wertschätzung und emotionale Unterstützung. Die Interaktionsprozessanalysen von Ianaro et al. (2013) zum nonverbalen Verhalten passen im Grunde dazu und erweitern das Bild, weil in dieser Studie der Zielerreichungsgrad nach selbstbewusstem und zugleich freundlichem Verhalten am höchsten ist. Ohne Freundlichkeit sind die Ergebnisse am schwächsten. Ohne freundliche Mimik und Gestik kann der folgende Faktor auf der Basisebene, die ‚Wertschätzung und emotionale Unterstützung‘ kaum realisiert werden.

Grundannahme zur Prozessführung:

Die Klient*innen erwarten, dass die Coaches den gesamten Coachingprozess strukturiert führen und ihn dabei eng an den Themen und Zielen ausrichten, die sie bearbeiten wollen. Die strukturierte Prozessführung erhöht die Wahrscheinlichkeit einer für die Klient*innen befriedigende Themenbearbeitung oder Zielerreichung.

Wertschätzung und emotionale Unterstützung

Carl Rogers (1972) hat in seiner personenzentrierten Psychotherapie eine „bedingungslose“ Wertschätzung und Empathie als „Basisvariablen“ für die Ausbildung von Therapeut/innen und Berater/innen gesehen. „Bedingungslos“ meint dabei nicht, dass alles akzeptiert wird, was die Ratsuchenden sagen oder tun, aber dass man sie insgesamt als Personen wertschätzt und ihnen diese Wertschätzung eindeutig vermittelt. „Empathie“ bezieht sich im Allgemeinverständnis darauf, dass man sich in die Gefühle, Gedanken und Handlungen anderer Personen einfühlt. „Emotionale Unterstützung“ erfordert Empathie, erfordert dabei aber zusätzlich, dass man die ratsuchende Person nicht nur rational, sondern auch mit warmherzigen Gefühlen deutlich unterstützt. Das ergebnisorientierte Coaching überträgt diese Einstellungen (heute werden Einstellungen oft als ‚Mindset‘ bezeichnet) und mit ihnen zusammenhängende Verhaltensmuster als allgemeinen basalen Erfolgsfaktor ins Coaching (Behrendt & Greif, 2018; Greif, 2008). Auf Verhaltensebene können diese Merkmale anhand des bekräftigenden Verhaltens der Coaches oder Klient*innen durch trainierte Beobachter (Greif et al., 2010) erfasst werden (z.B. Nicken, Hmhm und wertschätzende Äußerungen, geäußertes Mitgefühl). Die inneren subjektiven Prozesse können durch Interviews oder mit Fragebogenskalen erfragt werden. So kann die subjektiv wahrgenommene Empathie mit Skalen von Kellett, Humphrey und Sleeth (2006) und die interaktive Empathie mit Fragen von (Shen, 2010) erhoben werden. Aus der Psychotherapieforschung wurden Fragebogenskalen des Working Alliance Inventory (Hatcher & Gillaspay, 2006) in das Coachingfeld übertragen. Damit können sowohl die Coaches, als auch die Klient*innen Merkmale wie Bindung (gegenseitige Wertschätzung und Respekt) sowie ihr gegenseitiges Vertrauen einschätzen. Zusammen wurden alle erwähnten Skalen in der oben erwähnten Coachingstudie von Kinder et al. (2020) zur Vorhersage der Zufriedenheit und Zielerreichung verwendet.

Grundannahme zur Coachingbeziehung:

Ohne Wertschätzung und emotionale Unterstützung der Klient*innen durch die Coaches und ohne, dass sie von den Klient*innen wahrgenommen werden, ist es unwahrscheinlich, dass Coaching positive Wirkungen erzielt. Sie hat einen großen Einfluss auf die Zufriedenheit der Klient*innen.

In der Abbildung 7 wird diese Annahme durch den starken Pfeil vom Basis-Erfolgsfaktor Wertschätzung und emotionale Unterstützung zum Ergebnisfaktor Zufriedenheit wiedergegeben. Allerdings ist zu erwarten, dass Coaches, die allein auf diesen Erfolgsfaktor setzen, zwar eine (kurzfristige) Zufriedenheit ihrer Klient*innen erreichen können, aber ohne zusätzliche Erfolgsfaktoren und vermittelnde Prozesse die Umsetzung und Zielerreichung ihrer Klient*innen nicht direkt fördern. Eine wahrgenommene Wertschätzung und Unterstützung durch den Coach öffnet die Klient*innen außerdem für offene Problem- und Selbstreflexionen und kann wiederum die vertrauensvolle Coachingbeziehung verstärken, wie hier der Pfeil mit Rückwirkungen zeigt.

9.5 Zielklärung und bewusstes Wollen

Kundenzufriedenheit ist als elementare subjektive Bewertung grundsätzlich von großer Bedeutung. Aus praktischer Sicht aus der Sicht der Organisation und durchaus auch der Klient*innen wichtiger erscheint aber oft eine konsequente Umsetzung der geplanten Veränderungen und letztendlich die Zielerreichung. Um sie zu ermöglichen, werden im Coachingprozess die Erfolgsfaktoren gebraucht, die auf der ‚Arbeitsebene‘ eingeordnet wurden. Im Zentrum steht dabei in Abbildung 7 die *Zielklärung*. Diese Klärung erfolgt im Coaching durch die Klient*innen, unterstützt durch die Coaches. Sie ist eine Standardmethode im Coaching (Greif, 2019b; Whitmore, 1996). Ein umfangreiches Review mit Metaanalysen von Sheeran (2002) von 422 Untersuchungen mit insgesamt 82.107 Untersuchungsteilnehmer/innen zu einer Vielfalt unterschiedlichster Ziele zeigen jedoch, dass Ziele im Durchschnitt lediglich in ca. 50% der Fälle umgesetzt werden. Die Motivationsforscher Gollwitzer, Kuhl und Heckhausen (1996) haben hervorgehoben, dass zur motivationalen Stärkung von Umsetzungsabsichten (englisch ‚implementation intentions‘) eine bewusste Willensentscheidung erforderlich ist. Im Coaching kann dies durch die Aufforderung an die Klient*innen gefördert werden, nach der Zielklärung und Planung der Umsetzung sich ganz bewusst und fest vorzunehmen, die Veränderungen umzusetzen (Greif, 2019a). Wie Sheeran (2002) anhand vorliegender Untersuchungen belegen kann, steigt dadurch die Umsetzungswahrscheinlichkeit.

Ein wichtige Erfolgsfaktoren und Handlungen im Coachingprozesse auf der Arbeitsebene sind demnach bei konkreten Zielen neben der *Zielklärung* eine bewusste *Willensentscheidung*, die angestrebten Veränderungen umzusetzen

(siehe unten, wenn es im Coaching nicht um konkrete Ziele geht). Insbesondere bei komplexen und schwierig umzusetzenden Zielen sind auf der *Metaebene der Erfolgsfaktoren* im Coachingprozess im Anschluss an die Umsetzungsversuche wiederholte *ergebnisorientierte Reflexionen* im Coachingprozess darüber erforderlich, ob und inwieweit die Umsetzung erfolgreich war.

Annahme über Effekte der Zielklärung und Willensentscheidung im Coaching:

Eine systematische Zielklärung und bewusste Willensentscheidung zur Umsetzung der dafür geplanten Veränderungen hat einen positiven Einfluss auf die Umsetzung und Zielerreichung, sofern die Klient*innen konkrete Ziele erreichen wollen.

9.6 Ressourcenaktivierung

Zur Umsetzung brauchen die Klient*innen Ressourcen. Dazu zählen:

1. persönliche Potenziale und Stärken
 - Werte und Einstellungen
 - Motivation
 - Persönlichkeitseigenschaften
 - Wissen und Erfahrungen
 - Fähigkeiten und Kompetenzen
2. Unterstützung durch andere Personen
 - Familie und Freunde
 - Kolleg/innen und Vorgesetzte
 - Berater/innen
 - Coach
3. Zugängliches Wissen
 - Internet
 - Fachliteratur
 - Fortbildungsmaßnahmen
4. Computersoftware und technische Systeme
5. Geld

Im Coaching können die für eine Zielerreichung jeweils anwendbaren Ressourcen in *ressourcenorientierten Situationsanalysen* mit den Klient*innen ermittelt und bewusst aktiviert werden. Anschließend können Lösungen und Pläne mit den Lösungswegen und Schritten (mit Nutzung der Ressourcen) entwickelt werden, um das Ziel zu erreichen. Zur genaueren Durchführung der Situationsanalysen, der Lösungsentwicklung und der Planung kann auf eine Sammlung von Leittexten verwiesen werden (Greif, 2021, in Vorber.).

Erst durch eine Ressourcenaktivierung werden die Klient*innen angestoßen, ihre geplanten Veränderungen selbständig zu starten, wie Flückiger und Wüsten (2014) in ihrem Manual zur Anleitung von Psychotherapeut*innen und Berater/innen annehmen. Durch trainierte Beobachter kann eingeschätzt werden, wie z.B. Stärken und Kompetenzen der Klient*innen als Ressourcen exploriert werden, die für die Zielerreichung anwendbar sind und ob die Klient*innen zu einer intensiven Reflexion früherer Erfolge angeleitet werden (Greif et al., 2010). Für Klient*innen ist die Ressourcenaktivierung ein schwer fassbares Konstrukt, weil sie im

Coaching mit sich selbst und der Situation der Umsetzung und nicht mit dem Verhalten der Coaches beschäftigt sind. Eine Fragebogenskala mit Fragen dazu (Beispiel: „Der Coach analysierte mit mir meine Möglichkeiten und Kompetenzen zur Zielerreichung.“) und weiteren zur Planung und Umsetzungsunterstützung im Prozess (Beispiel: „Der Coach ermutigte und bestärkte mich bei meinen Umsetzungsversuchen.“) korreliert mit der Zielerreichung (Kinder et al., 2020).

Annahme über Effekte der Situationsanalyse und Ressourcenaktivierung im Coaching:

Eine systematische ressourcenorientierte Situationsanalyse und Ressourcenaktivierung hat einen positiven Einfluss auf die Umsetzung und Zielerreichung, sofern die Klient*innen konkrete Ziele erreichen wollen.

9.7 Affektaktivierung und -regulation

In der Situationsanalyse im Coaching können die erlebten Emotionen wach werden. In seiner Psychotherapie nimmt Grawe (2006) an, dass die Ressourcenaktivierung besser gelingt, wenn sie auf einer „*Problemaktualisierung*“ basiert (sie ähnelt teilweise der oben beschriebenen ressourcenorientierten Situationsanalyse). Sie ist mit Emotionen verbunden. Gewissermaßen verstärken die in der Therapie nacherlebten Emotionen die Suche nach Lösungen und können die Aktivierung der dafür gefundenen Ressourcen unterstützen. Verallgemeinernd und übertragen auf Coaching können wir demnach eine medierende Wirkung der Aktivierung von Emotionen auf die Ressourcenaktivierung erwarten.

In der Psychotherapie können starke Ängste oder andere Emotionen und ihre Bewältigung auch die zentralen Themen der Therapie sein. Wenn Emotionen sehr intensiv sind und wenn sie das gesamte Leben der Klient*innen bestimmen und insbesondere wenn sie nach der offiziellen Klassifikation als Symptom einer psychischen Störung (ICD-10, 2012) angesehen werden können, verbietet sich eine Behandlung durch Coaches, wenn sie keine psychotherapeutische Ausbildung und Approbation haben. Wie Borsum (2008) in einem Vergleich von Audioaufzeichnungen von Psychotherapien und Coaches nachweisen kann, beanspruchen in der Psychotherapie Affekte und Emotionen mehr Zeit als im Coaching.

Affekte und Emotionen

Die neuropsychologische Theorie von Kuhl (2001, S. 431 f.) versteht unter einem Affekt das basale „Ergebnis eines zentralen, nicht bewußtseinspflichtigen Mechanismus“, der „hormonal und neurochemisch vermittelte körperliche Zustände generiert“.

Die elementarsten Affekte sind Lust und Unlust. Lustempfindungen belohnen und bahnen Verhalten. Unlust hemmt dagegen das Verhalten. In Anlehnung an Gray (1987 III) nimmt er an, dass *positive* und *negative Affekte* durch unterschiedliche neurobiologische Systeme aktiviert werden. Allerdings sieht Kuhl sie nicht als einander vollkommen ausschließende Gegensatzpaare. Emotionen sind im Unterschied zu Affekten „mit Wissen verbunden“ (Kuhl, 2001, S. 618 ff.). So ist ein Gefühl der „Freude“ mit dem „Wissen“ über das Ereignis verbunden, das diesen positiven Affekt aktiviert hat. Emotionen zeigen demnach komplex mit den Erlebnissen der Person assoziierte positive oder negative Affekten. Die Beeinflussung des Verhaltens durch Emotionen ist ebenfalls komplexer. Bei einem generalisierten Angstgefühl, das ursprünglich durch bestimmte Erlebnisse und Situationen ausgelöst wurde (z.B. einer Angst vor Hunden durch einen schmerzhaften Hundebiss in der Kindheit, die seither immer wieder durch jede Begegnung mit einem Hund erinnert wird) führen Psychotherapeut*innen deshalb eine genaue Exploration der auslösenden Stimuli in der Situation (Problemaktualisierung sensu Grawe) durch.

Wie Frijda (2008) in einer umfassenden Darstellung zur Psychologie der Emotionen herausstellt, stimulieren Emotionen Handlungen, die für die Person keineswegs immer nützlich sind und positive Folgen haben. Ein Beispiel wäre das wütende Schimpfen eines Autofahrers auf andere Verkehrsteilnehmer, das nur von seinen dadurch peinlich berührten Mitfahrern angehört wird. Emotionen aktivieren Verhalten, aber wie Frijda (2008) am Beispiel typischer Verhaltensmuster bei Gefühlen wie „Kummer“ und „Depressivität“ zeigt, ist dieses Verhalten nicht immer funktional. Im Coaching empfiehlt es sich deshalb, dysfunktionale Konsequenzen des durch die Emotionen ausgelösten Verhaltens zu ergründen.

Gross, J. J. (2008) hat ein Prozessmodell zur Emotionsregulation entwickelt und unterscheidet fünf strategische Ansatzpunkte für eine geplante Veränderung der Emotionen:

- (1) Andere Situation auswählen (z.B. meiden einer angstauselösenden Situation)
- (2) Veränderung der Situation (z.B. durch Abschirmen der Gefahren)
- (3) Ablenkung der Aufmerksamkeit (z.B. den Blick auf etwas anderes richten)
- (4) Kognitive Veränderung (z.B. durch bewusste positive Umbewertung einer Stresssituation als „interessante Herausforderung“)
- (5) Modulation der Reaktion (z.B. tiefes Ein- und Ausatmen zur Selbstberuhigung in der Situation)

Kuhl (2001) hat die Beziehungen zwischen Affekten und psychischen Prozessen genauer erforscht. Eine seiner grundlegenden Annahmen beschreibt eine modulierende Wirkung starker negativer Affekte auf den Zugang zum Selbst und die eigenen Gefühle. „Wenn es gelingt, negativen Affekt aktiv wieder unter eine kritische Schwelle zu regulieren, dann spürt man sich selbst wieder stärker, wird also ganz wörtlich „selbst-bewusster“ und hat dann den ausgedehnten Überblick über die vielen Erfahrungen, Handlungsmöglichkeiten, kreativen Einfälle und sinnstiftenden Einsichten“. (Kuhl, 2005, S. 12). Der Fokus der Selbstreflexion erweitert sich. Storch und Kuhl (2012, S. 73 ff.) schildern anhand von Fallbeispielen, dass starke negative Affekte durch Selbstberuhigung verringert werden müssen, damit eine Person „möglicherweise schmerzliche Erfahrungen in das wachsende Selbst“ integrieren kann. Wenn eine andere Person die Absicht hat, eine neue Handlung umzusetzen, dies aber lediglich mit schwachen positiven Affekten verbindet, wäre es förderlich, wenn sie zur ‚Selbstmotivierung‘ die schwachen in starke positive Gefühle zu ihrer Absicht entwickelt.

Storch und Kuhl (2012, S. 261 ff.) beschreiben an einem Fallbeispiel, wie die Selbstmotivierung durch Assoziationen mit sehr positiv erlebten Situationen oder anregenden Gedanken, Bildern und Imaginationen gesteigert werden kann. Als Einstieg in die Methode wird den Klient*innen erklärt, warum es motivierend ist, stärkere positive Emotionen mit den mit der Umsetzung ihrer Handlungsabsicht zu verbinden. Danach werden die Klient*innen angeregt, nach geeigneten, positive Gefühle aktivierenden Möglichkeiten zu suchen und sie zu nutzen.

Ein selbst erlebtes Beispiel kann zur Illustration dienen. Ich hatte mir vorgenommen, zwei- bis dreimal pro Woche einen Spaziergang „an der frischen Luft“ zu machen. Als Erinnerung daran habe ich morgens an dem Tag, wo ich das vorhatte, meine Laufschuhe in den Flur gestellt. Aber das hat mich im Grunde nicht sonderlich motiviert. Als ich in einem Vortrag darüber berichtete, gab mir eine Kollegin den Tipp, dass ich mich vielleicht besser zusätzlich mit dem alten von Nancy Sinatra gesungenen Popsong „These boots are made for walking“ motivieren könnte. Ich mag den Song sehr und sogar als ich ihn eben beim Schreiben angehört habe, schmunzle ich, komme sofort in eine gute Stimmung und möchte an die frische Luft gehen... – Es macht Spaß, mit seinen Klient*innen kreativ nach geeigneten Assoziationen für Handlungsabsichten zu suchen, die bei ihnen sehr positive Gefühle auslösen und ihnen helfen, die Energie aufzubauen, ihre Absichten umzusetzen (siehe auch oben 6.5 Veränderung von Gewohnheiten).

Um durch eine Situation aktivierte starke negative Affekte abzuschwächen, kann man beispielweise üben, zur Selbstberuhigung in der Situation bewusst einmal ruhig ein- und auszuatmen und sich dabei gedanklich selbst „ruhig“ zu stellen. Storch und Kuhl (2012, S. 240 ff.) schildern an einem Fallbeispiel weitere Möglichkeiten, wie eine bewusste Ablenkung durch Erinnerung an positive Erlebnisse oder andere Interventionen gelingen kann. Die oben aufgeführten Strategien von Gross (2008) passen dazu.

Nach Kuhls (2005) neuropsychologischer Theorie haben bewusste Selbstreflexionen gleichzeitig eine Rückwirkung auf starke Affekte. Die Aktivierung bewusster Selbstreflexionen (unter Beteiligung des frontalen linken Cortex) schwächen nach seinen Annahmen starke (negative, aber auch positive) Affekte ab. Das kann man im Coaching nutzen, wie das folgende Fallbeispiel zeigt.

Der bereits oben erwähnte Student erzählte mir stockend, dass er in einem Masterstudium zum Ökomanagement an einer Londoner Universität durch seine schriftlichen Klausuren gefallen war. Das Studium wurde von seinen nicht wohlhabenden Eltern finanziert, was ihn sehr belastet. Im Coaching suchte er nun Hilfe für die Wiederholung der Prüfung, weil er große Angst hatte, in der Prüfung erneut zu versagen. An seiner Mimik und unsicheren Sprechweise war diese Angst deutlich erkennbar. Um seinen starken Affekt durch bewusste Selbstreflexionen abzumildern, habe ich ihn dazu aufgefordert, seine Angstgefühle vor und in der Prüfungssituation so genau wie möglich zu beschreiben. Durch diese Selbstreflexionsaufgabe änderte sich sein Verhalten sofort. Er machte eine Pause, richtete seinen Oberkörper auf und fing nachdenklich an, ruhig über seine Gefühle zu sprechen. Ich habe ihn gefragt, ob er bemerkt habe, dass sich sein Verhalten und die aufkommenden Gefühle durch die Selbstreflexion verändert haben und ihm kurz erklärt, dass das zu den Annahmen der Theorie von Kuhl passt und dass er durch bewusste Selbstreflexionen über seine Angstgefühle die Stärke der Gefühle in der Prüfung abmildern kann. Wir haben das Reflektieren seiner Gefühle noch mehrfach gemeinsam geübt. Um ihn emotional zu unterstützen, haben wir vor seinen dreistündigen Klausuren (schriftliche Beantwortung offener Fragen) telefoniert und an die vorher vereinbarte Aufgabe erinnert, in Paniksituationen über seine Gefühle zu reflektieren und zu überlegen, wie er mir am Abend nach der Klausur seine Gefühle beschreiben kann. Und er hatte Grund zur Panik! Die Prüfungsmitarbeiter hatten ihm Prüfungsfragen eines falschen Jahrgangs gebracht und mussten nochmal los, um die richtigen zu suchen. Trotzdem ist es ihm gelungen, mit der Reflexionsmethode seine aufkommenden Panikgefühle deutlich zu verringern und die Zeit für die Beantwortung der Fragen zu nutzen.

Natürlich war dies keineswegs das einzige Thema in diesem Coaching, wie oben erwähnt. Im Mittelpunkt stand die Motivierung für das genaue Einprägen (mit Mindmaps) der umfangreichen Lerninhalte und das Schreiben der Antworttexte zu möglichen Fragen dazu in Englisch. Erforderlich war dafür eine realistische Zeitplanung und vor allem immer wieder neue Energie aufbauen für das Durchhalten in einer mehrmonatigen Vorbereitungszeit. Außerdem hat er ein Praktikum in einem Ökoprojekt gemacht, das ihn sehr aufgebaut hat. Das haben wir bewusst geplant, damit er selbst dann, wenn er die Prüfung nicht bestehen würde, berufliche Perspektiven in seinem gewünschten Berufsfeld erleben konnte. (Ein Masterabschluss ist in diesem Feld nicht erforderlich.)

Wie im Fallbeispiel, können im Coaching wissenschaftlich genaue neuropsychologische Annahmen zu einem präzisen Vorgehen im Coaching anregen. Die oben behandelten drei verschiedenen Annahmen werden zur besseren Übersicht in den folgenden Formulierungen noch einmal zusammengefasst wiedergegeben.

Annahmen zur Affektaktivierung und -regulation im Coaching

- (1) In einer ressourcenorientierten Situationsanalyse ist es förderlich, wenn erlebte positive und negative Affekte und Emotionen erinnert und nachempfunden werden. Dadurch kann die Suche nach Auslösern und strategischen Ansatzpunkten für geplante Veränderungen der Emotionen leichter strukturiert werden. Außerdem wird erwartet, dass die Motivation zur Aktivierung der Ressourcen für die Umsetzung der Veränderungen zunimmt.
- (2) Bewusstes Reflektieren und Verbalisieren der erlebten Affekte und Emotionen mildert ihre momentane Intensität und ermöglicht Selbstreflexionen mit Zugang zum Selbst und wichtigen Gefühlen.
- (3) Klient*innen können im Coaching darin gefördert werden, sich durch Übungen zu motivieren, nicht gewünschte negative Affekte und Emotionen zu verringern und durch nachhaltiges Üben ihre Affekt- und Emotionsregulation zu verbessern.

Zur Erfassung der erwarteten Ergebnisse kann auf bewährte Fragebogenskalen zurückgegriffen werden. Speziell zur Erfassung der Verringerung negativer Affekte oder Verbesserung positiver Affekte werden die in vielen Anwendungsfeldern gebräuchlichen PANAS-Skalen (Breyer & Bluemke, 2016) auch im Coaching verwendet (Greif, 2013a).

9.8 Exkurs: Nachhaltige Veränderung von Gewohnheiten

Ein spezielles Thema, das in der Abbildung 7 nicht berücksichtigt wird, betrifft das Verändern von Verhaltensgewohnheiten (siehe auch 6.3 zu Methoden der Verhaltensänderung). Als Gewohnheiten werden wiederholte Handlungen oder Verhaltensroutinen bezeichnet, die ohne bewusstes Nachdenken ausgeführt werden (Verplanken, 2018; Wood, 2019). Indem wir diese Routinen ohne besondere gedankliche Anstrengungen ausführen spart unser Gehirn Energie. Ein Beispiel für eine Gewohnheit ist die Bewegungsfolge beim Treppensteigen oder das, was wir täglich unmittelbar nach dem morgendlichen Aufstehen tun. Auch in der Abfolge der Arbeitsschritte bei unseren Routinetätigkeiten oder auch in der für uns typischen Art und Weise, wie wir verbal und nicht-verbal mit anderen Menschen kommunizieren, können wir Verhaltensmuster entdecken, die ohne nachzudenken ausgeführt werden. Wenn wir immer wieder ohne bewusste Entscheiden ‚nebenebei‘ auf unserem Smartphone Emails oder andere Nachrichten checken oder im Internet ‚daddeln‘, kann dieses Verhalten ebenfalls als eine moderne Gewohnheit eingeordnet werden. Wood (2019) unterscheidet „gute“ und „schlechte Gewohnheiten“. Regelmäßig Sport zu treiben gilt im Allgemeinen als eine „gute Gewohnheit“. Rauchen, übermäßiges Essen und ‚ständiges Daddeln‘ oder ständiges zu

langes Aufschieben wichtiger und dringlicher Aufgaben („prokrastinieren“) werden von den Befragten selber meist als „schlechte Gewohnheiten“ angesehen. Sie berichtet über die Ergebnisse verschiedener Studien und schätzt, dass im Durchschnitt 43 Prozent unseres Verhaltens auf Gewohnheiten beruhen. Dass viele Menschen die Veränderung ihrer „schlechten Gewohnheiten“ als schwierig ansehen, kommt im Spruch zum Ausdruck, dass wir dazu unseren „inneren Schweinehund“ überwinden müssen. Diese Metapher führt allerdings im Grunde in die falsche Richtung. Dass unser Gehirn beim Ausführen von Routinen Energie spart, ist im Grunde sinnvoll.

Nach ihren vergeblichen Änderungsversuchen geben viele Menschen irgendwann frustriert auf und schämen sich für ihre vermeintlich geringe Willensstärke. Aktuelle Forschungserkenntnisse erklären, warum es so schwierig ist, Verhaltensgewohnheiten zu verändern und welche Ansatzpunkte bei ihrer Veränderung eher Erfolg versprechen. Wenn sie durch Coaching unterstützt werden sollen, sind Fachkenntnisse, genaue Analysen und eine oft längere Umsetzungsbegleitung erforderlich, wie sie weiter unten beschrieben wird.

Gut erforschte Anwendungsfelder sind Veränderungen problematischer Essgewohnheiten oder zu wenig Bewegung und Sport. So sind die Versuche vieler Menschen meist langfristig erfolglos, weniger zu essen, um Übergewicht zu verlieren. Selbst wenn die Bemühungen anfänglich zu Gewichtsverlusten geführt haben, fallen die meisten irgendwann wieder in ihre alten Gewohnheiten zurück (Wood, 2019). Weitere Beispiele für das Ersetzen „schlechter“ durch neue, „gute Gewohnheiten“ sind gesünder zu essen (weniger Fastfood, mehr Gemüse) und regelmäßig zum Essen Wasser zu trinken, sich mehr zu bewegen oder regelmäßig Sport zu treiben. Andere Beispiele sind Verringern gewohnheitsmäßigen Aufschiebens der Erledigung unangenehmer wichtiger Aufgaben (Prokrastination) oder anderer Gewohnheiten beim Zeit- und Selbstmanagement. Auch bei Versuchen von Klient*innen, ihr Kommunikations- und Führungsverhalten zu verbessern, geht es genau betrachtet um neue Verhaltensroutinen (z.B. neue Aufgaben verständlicher und überzeugender zu vermitteln oder Leistungen der Mitarbeiter/innen häufiger anzuerkennen).

Für jedes zielorientierte Coaching ist die nachhaltige Veränderung alter Verhaltensgewohnheiten eine große Herausforderung, weil die bewussten Ziele, Pläne und Willensentscheidungen der Klient*innen für ihre Ausführung nicht entscheidend sind und weil es deshalb kaum helfen wird, sie einfach durch eine Willensentscheidung zu ‚deaktivieren‘ (Wood & Neal, 2007). Untersuchungen der Aktivitäten im menschlichen Gehirn zeigen (Yin & Knowlton, 2006), dass bei Verhaltensgewohnheiten die Frontallappen nicht aktiviert werden, die mit bewusster Verhal-

tenssteuerung verbunden sind. Dagegen können hierbei Aktivitäten in den Basalganglien nachgewiesen werden, also nicht bewusst wahrnehmbare Prozesse. Wenn man aber plant, eine alte durch eine neue Gewohnheit zu ersetzen, wäre dies anfangs durchaus ein bewusst gesetztes Ziel und zunächst ein bewusst gesteuerter Lernprozess, bis das neue Verhalten wiederum zur automatisch ablaufenden Gewohnheit geworden ist.

Wie Duhigg (2014) in seiner populärwissenschaftlichen Übersicht zur Forschung zusammenfasst, werden Verhaltensgewohnheiten durch sogenannte ‚Cues‘ (Hinweisreize in der Umgebung) aktiviert. Um alte Gewohnheiten zu verändern, empfiehlt es sich, die Cues genau zu identifizieren, die sie aktivieren (die Zigarettenschachtel auf dem Tisch, der zur Hektik stimulierende Zeitdruck beim Vortrag, einladende Leckereien im Kühlschrank, der Fernsehsessel, der zum Hinsetzen einlädt etc.; vgl. Adriaanse, de Ridder & de Witt, 2009). Um nun eine „schlechte“ durch eine neue, „gute Gewohnheit“ zu ersetzen, ist es wichtig, die Cues für die alten Verhaltensmuster möglichst durch starke neue Cues zu ‚überlagern‘. Neue Cues können auch als ‚Erinnerungshilfen‘ gesehen werden. In manchen Fällen genügt ein Post it (am Kühlschrank oder am Notizzettel zur Rede). Ein verstecktes Kreisymbol auf einer Powerpoint-Folie kann daran erinnern, langsamer zu sprechen. Wichtig ist, dass die Klient*innen mit dem neuen Cue eine positive Empfindungen oder Erwartungen verbinden. Es kann eine anregende kreative Aufgabe im Coaching sein, gemeinsam Ideen für wirksame Cues zu finden und auszuprobieren, bis wirksame Cues gefunden wurden (Greif, 2019a).

Wenn Klient*innen ihre Verhaltensgewohnheiten verändern wollen, hilft es ihnen, wenn sie verstehen, warum ihnen das bisher nicht gelungen ist. Man bezeichnet es als ‚Psychoedukation‘ wenn Coaches ihnen kurz erklären, wie Gewohnheiten durch Cues aktiviert werden und dann nach der Automatisierung ohne gedankliche Mühe ablaufen. Es ist ja keineswegs ein „innerer Schweinehund“, gegen den wir ankämpfen oder ein „schwacher Willen“, sondern der an sich positive Versuch unseres Gehirns, Energie zu sparen. Wenn wir dies unseren Klient*innen erklären, kann das bereits ein nachhaltiges „Aha!-Erlebnis“ auslösen, das ihnen zu einer Erweiterung ihrer Potenziale beim Verändern und Steuern ihrer Verhaltensgewohnheiten verhilft.

Annahmen zu Veränderungen von Verhaltensgewohnheiten im Coaching

Wenn Klient*innen problematische Verhaltensgewohnheiten durch verändertes Verhalten ersetzen wollen, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung erhöht, wenn die Coaches:

- (1) die Klient*innen psychoedukativ über aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse zur Veränderung von Gewohnheiten aufklären und zusammen mit den Klient*innen
- (2) die Cues identifizieren, welche das problematische Verhalten aktivieren,
- (3) neue Verhaltensweisen planen, die mit positiv wahrgenommenen Folgen die alten Gewohnheiten ersetzen sollen und
- (4) motivierende neue Cues zur Erinnerung die Ausführung der neuen Verhaltensweisen kreieren und erproben.

Oft sind langandauernde praktische Übungen erforderlich, damit eine neue feste Gewohnheit vom menschlichen Gehirn aktiviert wird und sich das Verhalten nachhaltig (in über 80% der künftigen Situationen) verändert. So benötigten Studierende zwischen 18 bis 254 Tage, um neue Essensgewohnheiten täglich konsequent und stabil (bei mindestens 95% ihrer Mahlzeiten) umzusetzen (Lally, Jaarsveld, Potts & Wardle, 2010). In Ergänzung zur Überlagerung der Cues ist deshalb im Coaching zusätzlich eine Umsetzungsbegleitung erforderlich, wie dies im folgenden Abschnitt dargestellt wird.

9.9 Nachhaltige Umsetzungsbegleitung als Erfolgsfaktor auf der Metaebene

Ein zentraler Erfolgsfaktor, der in der Abbildung 7 auf der Metaebene als übergeordneter Faktor eingeordnet wird, ist die *nachhaltige Umsetzungsbegleitung* (zur Durchführung dieser Methode siehe Abschnitt 6.5). Darunter wird verstanden, dass die/der Coach die Klient*innen so unmittelbar wie möglich bei ihren Umsetzungsversuchen begleitet und sich darum (be)kümmert, dass die Klient*innen ihre Pläne und Veränderungen nachhaltig (in über 80% der künftigen Situationen) umsetzen und ihre angestrebten Ziele erreichen. Dass dieser Erfolgsfaktor in Beobachtungsstudien nicht aufscheint, liegt vermutlich daran, dass es bisher kaum Coaches gibt, die das im Folgenden beschriebene Coachverhalten realisieren. Im Hochleistungssport ist es dagegen absolut selbstverständlich, dass Sportcoaches bei ausgewählten Übungen und bei allen Wettbewerben dabei sind. Welchen Einfluss hätte es wohl auf die Leistungen der Sportler*innen, wenn ihre Coaches sie im Wettkampf alleine ließen? Diese Begleitung der Umsetzung von Verhalten wird als ‚*Shadowing*‘ bezeichnet. Im Sport steht beim Shadowing der Athlet mit seinen

Leistungen Vordergrund. Der Coach ist Insidern bekannt und gewinnt oder verliert mit seinem Champion. (Er ist in der Regel leichter zu ersetzen...)

Die Shadowing-Methode lässt sich auch sehr einfach ins Coaching übertragen. Bereits in meinen ersten Coachings habe ich damit als Coach gearbeitet, z.B. bei den Reden von CEOs auf Betriebsversammlungen und Führungskräfteveranstaltungen mit einer Coachingsitzung möglichst bald im Anschluss. Wenn ich mich coachen ließ, habe ich auf Shadowing Wert gelegt und weiß aus eigenen Erfahrungen, wie förderlich das ist (und dass es kein Problem war, wenn ich die Anwesenheit meines Coachs offen angesprochen habe).

Shadowing mit anschließender gemeinsamer Auswertung der Beobachtung und förderndem Feedback durch den Coach gilt als unzureichend erforschte, aber im Coaching außerordentlich wirksame praktische Intervention (Jarvis, Lane & Filler-Travis, 2006). Die Wirksamkeit lässt sich vermutlich darauf zurückführen, dass die Anwesenheit des Coachs das persönliche Zielcommitment verstärkt und an die Umsetzungsabsicht erinnert. Außerdem kann anschließend ein sehr präzises, förderliches Verhaltensfeedback gegeben werden. (Die fördernde Qualität des Feedbacks hängt allerdings von den Feedbackkompetenzen der Coaches ab.) Es gibt eine Anwendungsstudie in der Bundeswehr mit sehr eindrucksvollen Ergebnissen (Kaufel, Scherer, Scherm & Sauer, 2006; Scherer, Scherm, Kaufel & Pfeifer, 2004). Als Intervention im Business-Coaching wird Shadowing wenig verwendet, obwohl es sehr wirksam ist.

Ich vermute, dass die seltene Verwendung von Face-to-face-Shadowing keineswegs vorwiegend daran liegt, dass die Klient*innen sich nicht ‚outen‘ mögen, dass ihr Coach in wichtigen Situationen anwesend ist. Von mir gecoachte Top-Manager haben nicht versucht, meine Rolle zu kaschieren. Wenn ich anwesend war, wurde ich von ihnen öffentlich als „ihr Coach“ vorgestellt. Ich habe übrigens selbst auch einen meiner Coachs in zwei für mich wichtigen und durchaus heiklen Situationen (mit für mich wichtigen und relativ konservativen Personen und Gruppen) ganz offen vorgestellt. In beiden Situationen gab es zwar zuerst skeptische Reaktionen, aber dann sehr positive Akzeptanz und sogar anschließend spontane Empfehlungen für mich und meine kompetenten Leistungen.

Weder Hochleistungssportler*innen noch Klient*innen führen übrigens – entgegen dem Vorurteil mancher – ihre Leistungen auf das Shadowing zurück, eher ihre anschließenden Verbesserungen. Das Hauptargument gegen Face-to-face-Shadowing sind zweifellos die hohen Kosten durch mehrstündige Anwesenheiten des Coaches. Eine kostengünstigere Variante ist deshalb Telefon-Shadowing. In einem Telefonat nach dem Umsetzungsversuch werden die Klient*innen gebeten zu schildern, ob das Geplante umgesetzt werden konnte und ob die erhofften Ergebnisse erzielt wurden sowie die beobachteten Reaktionen der eventuell anwesenden Personen. Wichtig sind dabei auch die Empfindungen der Klient*innen und

wahrgenommene innere Widerstände. Voraussetzung ist allerdings, dass die Beobachtungen der Klient*innen realistisch sind. Durch die eigene Betroffenheit können sie erschwert werden, aber sie verbessern sich bei wiederholten Beobachtungen. Dadurch lernen die Klient*innen in der Situation genauer zu beobachten und auf ihre Selbstwahrnehmungen zu achten. Damit die Klient*innen auch kleine Verbesserungen oder Verschlechterungen wahrnehmen, empfiehlt es sich, sie aufzufordern, direkt nach dem Umsetzungsversuch auf einer Skala (von 0 bis 10 oder von „nicht“ bis „100%ig“) intuitiv einzuschätzen, wie konsequent das Geplante umgesetzt werden konnte und dies per WhatsApp oder SMS mitzuteilen. Im Gespräch kann anschließend ergründet werden, an welchen Beobachtungen die Klient*innen ihre Einschätzung festmachen und worauf sie die Verbesserungen oder Verschlechterungen zurückführen.

Genaueres Erinnern fällt leichter, wenn das *Telefon-Shadowing kurz nach der Situation*, möglichst am selben Tag oder Abend, durchgeführt wird. Ein psychologisch wichtiger Vorteil ist hier zusätzlich, dass im Coachinggespräch Misserfolgserlebnisse schnell aufgefangen werden können. Erfahrungsgemäß gelingt eine konsequente Umsetzung selbst bei einfachen Handlungen nur in 40-50% der ersten Versuche. Unerwartete Ereignisse verhindern die geplante Durchführung (vorrangige neue Aufgaben, nicht erwartete neue Situationen oder innere Hindernisse usw.). Manche Klient*innen geben sehr schnell frustriert auf. Wenn das Coachinggespräch erst am Folgetag oder – wie in den meisten Coachings üblich – erst nach einer Woche folgt, ist es kaum noch möglich, die Demotivierung abzubauen. Wenn das Gespräch dagegen rasch folgt, ist eine „Remotivierung“ im Allgemeinen leicht. Im einfachsten Fall wird ein neuer, unveränderter Versuch in der nächsten möglichen Situation geplant. Oft stellt sich aber heraus, dass die geplanten Handlungen oder Veränderungen nicht passend waren oder dass die Ziele überarbeitet werden müssen.

Das Telefon-Shadowing wird so oft wiederholt, bis die nachhaltige Umsetzung und Zielerreichung erfolgreich gelingt. Bei komplexen und nicht vorhersehbaren Situationen können dazu viele Telefonate erforderlich sein. Wenn die Umsetzung aus der Sicht der Klient*innen (mit einem Rating von 7 und höher) erfolgreich ist, kann die Umsetzungsbegleitung bei künftigen Umsetzungsversuchen statt durch Telefon-Shadowing mit WhatsApp oder SMS erfolgen. Dies bietet sich insbesondere an, wenn die Veränderung von Gewohnheiten über einen langen Zeitraum begleitet werden soll. Damit die Klient*innen und Coaches dafür möglichst wenig Zeit investieren müssen, genügt es, dazu nur eine Zahl für das Rating zu schicken. (Da niemand außer Coach und Klient*in weiß, wofür diese Zahl steht, ist der Datenschutz auch bei SMS hoch.) Wenn es sinnvoll ist, können auch kurze Feedback-Stichworte ergänzt werden, z.B., „Hat geklappt!“ oder „Glückwunsch!“). Die Klient*innen schätzen solches ermunterndes Kurzfeedback und berichten, dass sie

die Präsenz und Begleitung des Coachs als sehr unterstützend erleben. Als Regel wird empfohlen, bei Werten von 6 und weniger miteinander zu telefonieren. Die Klient*innen können natürlich jederzeit um einen Telefon-Coaching-Termin bitten.

Der zeitliche Aufwand ist so gering (Sekunden bis wenige Minuten), dass die Klient*innen und Coaches damit ohne Mühe lange Umsetzungsversuche begleiten können. Dadurch können sehr nachhaltige Veränderungen unterstützt werden. Wenn die Umsetzung in über 80% der Fälle stabil und die Zielerreichung hoch ist, kann zu längeren Abständen übergegangen werden. Zum „Ausblenden“ wird nach dem Abschluss gemeinsam reflektiert, wie die/der Klient*in bei anderen von ihnen geplanten Veränderungen ohne Coach vollkommen selbstgesteuert vorgehen können. Dadurch verbessern und erweitern die Klient*innen ihre Selbstregulationskompetenzen. Da es allerdings auch trotz längerer Umsetzungsphase vorkommt, dass die Klient*innen – ohne das zu wollen – in frühere Verhaltensmuster zurückfallen, kann man ihnen anbieten, nach 3 – 6 Monaten nochmals kurz per WhatsApp nachzufragen, wie es steht. Die Klient*innen sind erfahrungsgemäß sehr dankbar dafür und starten meist sofort wieder mit dem von ihnen gewünschten Verhaltensmuster.

In einem Leittext zur konsequenten Umsetzung von Verhaltensänderungen bei Gewohnheiten (Greif, 2021, in Vorber.) wird genauer beschrieben, wie die Methoden bis zur Umsetzungsbegleitung durchgeführt werden können. Bei komplexen Veränderungen und unvorhersehbaren Situationen ist ein abgewandeltes Vorgehen angebracht mit einer längeren Zeit der Begleitung mit Telefon-Shadowing, wie dies in einem Leittext zur Umsetzungsbegleitung bei komplexen Veränderungen beschrieben wird (Greif, 2021, in Vorber.).

Die nachhaltige Umsetzungsbegleitung ist eine Kernmethode des ergebnisorientierten Coachings, denn nach unseren praktischen Beobachtungen und Studien zur Wirksamkeit mit randomisierten Wartegruppen (in Vorbereitung) sind die erzielten Umsetzungs- und Zielerreichungsgrade sowie Effektstärken auch bei schwierigen Umsetzungsaufgaben hoch und höher als bei Interventionen nur mit Zielklärung mit Willensentscheidung und Ressourcenaktivierung. In Abbildung 7 wird dies durch zirkuläre Pfeile zu anderen Erfolgsfaktoren und einen breiten direkten Pfeil zu den Ergebniskriterien der Umsetzung und Zielerreichung wiedergegeben.

Annahme über Effekte der Umsetzungsbegleitung im Coaching

Wenn die Umsetzung der geplanten Veränderungen (nach einer Zielklärung und einer bewussten Willensentscheidung sowie Ressourcenaktivierung und Planung) mit Telefon- und WhatsApp/SMS-Shadowing systematisch bis zu stabilen Umsetzungen in über 80% der Fälle begleitet wird, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit der nachhaltigen Umsetzung und Zielerreichung erheblich.
--

9.10 Probleme und offene Fragen

Das Konzept des *ergebnisorientierten Coachings* ist keine abgeschlossene Theorie, sondern ein „Theoriegerüst“, das für Erweiterungen und Veränderungen offen ist. Neue Annahmen können in das Gerüst jederzeit gewissermaßen ‚eingehängt‘ werden. Entscheidend für die Aufnahme ist, dass die Annahmen durch wissenschaftliche Theorien und Forschung gestützt werden. Dabei werden nicht nur Annahmen aufgenommen, deren Gültigkeit im Coachingfeld überprüft wurde, sondern auch Annahmen vor allem aus der angewandten neurowissenschaftlichen und psychologische Grundlagenforschung sowie der Forschungen der Psychotherapie und Arbeits- und Organisationspsychologie.

Wie oben im Abschnitt 8 dargelegt, kann die Gültigkeit der Annahmen über Voraussetzungen, Prozesse und Ergebnisse im Coaching und die Wirksamkeit der Interventionen mit vielfältigen quantitativen und qualitativen Analysemethoden überprüft werden. Forschungsdesigns mit randomisierten Kontrollgruppen sind wichtig, wenn die verwendeten Analysemethoden für die erwarteten Effekte sensitiv und aussagekräftig sind. Oft lassen sich ihre Ergebnisse jedoch eindeutiger interpretieren, wenn sie durch qualitative Aussagen der Beteiligten aus Interviews gestützt werden. Um zu überprüfen, ob durch Coaching meist langfristig positive Ergebnisse angestrebt werden, empfehlen sich künftig mehr Längsschnittanalysen. Verglichen mit dem Programm der *Positiven Psychologie* (vorzugsweise in der Version 2.0, die negative Emotionen nicht ausklammert, siehe oben Abschnitt 5.5) handelt es sich beim Theoriengerüst des *ergebnisorientierten Coachings* ebenfalls um ein evidenzbasiertes Coachingkonzept, das für neue wirksame Interventionsmethoden offen ist. Ein wichtiger Unterschied liegt jedoch darin, dass bei jeder Veränderung die Grundbegriffe definiert und die Annahmen (möglichst wissenschaftlich überprüfbar) ausformuliert werden sollen.

Ein Problem ist, dass die Forschungsaufgaben zur Überprüfung der Annahmen im Coachingfeld bereits jetzt sehr umfangreich sind und mit jeder Erweiterung weiter anwachsen. Durch einzelne Wissenschaftler*innen sind sie nicht zu bewältigen. Das offene Theoriengerüst kann mit seinen Annahmen als (wohl niemals abgeschlossenes) Forschungsprogramm angesehen werden, das Forscher*innen aller Disziplinen und Anwendungsgebiete einlädt, die Annahmen in ihrem Feld zu überprüfen (keineswegs nur im Coachingfeld, sondern adaptiert auch in anderen personenorientierten Beratungsfeldern und in der angewandten Grundlagenforschung). Es erscheint kaum möglich, alle Annahmen im Anwendungsfeld Coaching mit möglichst allen relevanten Zielgruppen (insbesondere Führungskräften und anderen Berufstätigen) erneut zu replizieren. Manche Reviewer meinen, dass nur Studien aussagekräftig sind, wenn sie mit Berufstätigen durchgeführt werden. Das würde jedoch systematische Forschung verhindern. Der Umfang der

für Befragungen und anderen Datenerhebungen ist so groß, dass dafür nur Untersuchungsgruppen infrage kommen, die (z.B. als Gegenleistung für ein unentgeltliches Coaching) dafür viel mehr Zeit investieren können. So überprüfen wir an Studierenden verschiedener Disziplinen in einer in Vorbereitung befindlichen Veröffentlichung die Wirksamkeit der beschriebenen Methodenkombination (Zielklärung, Ressourcenaktivierung, Planung, Handlungsabsicht formulieren und Umsetzungsbegleitung) bei der schwer zu realisierenden konsequenten Umsetzen ihrer Lernpläne für Prüfungen (randomisierte Wartegruppen und Längsschnittbefragung). Parallel dazu sammeln und analysieren wir im Feld kürzere Vorher-Nachher-Befragungen zu Coachings von Berufstätigen mit Umsetzungsbegleitung bei vielfältigen Verhaltensänderungen.

Fragen zur Wiederholung

Die folgenden Fragen beziehen sich auf das Theoriengerüst zum *ergebnisorientierten Coaching*:

1. Welche Ergebnisse können durch Prozessführung und Wertschätzung/emotionale Unterstützung durch die/den Coach erzielt werden?
2. Wodurch werden ergebnisorientierte Selbstreflexionen gefördert und welche Bedeutung haben sie für die Prozesse und Ergebnisse des Coachings.
3. Wie können die Klient*innen ihre Affektregulation verbessern?
4. Wie kann im Coaching eine konsequente Umsetzung von Verhaltensänderungen beim Überwinden „schlechter Gewohnheiten“ gefördert werden?

10 Perspektiven

Zum Abschluss des Studienbriefs geht es um die Erwartungen über zukünftige Entwicklungsperspektiven von Coaching. Dabei werden Perspektiven in drei Feldern behandelt: (1) Prognosen zur Marktentwicklung, (2) Folgen der Digitalisierung und (3) zukünftige Bedeutung wissenschaftlicher Forschung und Erkenntnisse. – Zukunftsprognosen sind immer angreifbar. Unvorhergesehene Ereignisse können die Zukunft verändern, wie der unerwartet rasante Anstieg der Nutzung digitaler Medien im Coaching nach der COVID-19-Pandemie zeigt. Wir müssen deshalb wachsam bleiben, verschiedene mögliche Entwicklungen im Auge behalten und Zukunftsprognosen rasch anpassen. Die Leser*innen werden aufgefordert, die wiedergegebenen Prognosen kritisch zu überprüfen und selber zu riskieren, Prognosen zu formulieren.

10.1 Zukünftige Entwicklung des Coachingmarkts

Coaching gilt als eine der Dienstleistungen mit außergewöhnlich großen Zuwachsraten. Gross und Stephan (2015) haben Erhebungen zur Analyse der Marktentwicklung in Deutschland durchgeführt und dokumentieren einen rasanten Anstieg von Angebot und Nachfrage. Wenn wir den Anstieg des Markteintritts der Unternehmenskund*innen betrachten, war er 1994 noch bei weniger als 10%. Bis 2010 ist er nahezu linear bereits auf über 90% angestiegen. Im Verlauf von fünf Jahren lag das durchschnittliche Wachstum pro Jahr bei 40% und mehr. Die Wirtschaftskrise 2008 hat nicht zum befürchteten Einbruch der Nachfrage geführt.

Rasant ist auch das Wachstum der Anzahl der Coaches. Je höher die Zahlen wachsen, desto naheliegender ist die Frage, ob der Anstieg künftig stagniert oder sinken wird. Middendorf und Salamon (2018) vermuten nach ihrer Coach-Befragung, dass der Markt stagniert und dass die Honorarsätze sogar etwas sinken. Die International Coach Federation schätzt nach ihrer großen internationalen Umfrage (ICF, 2020), dass es von 2015 bis 2019 weltweit eine unverminderte Zunahme der Zahl der Coaches um 33% auf weltweit 71.000 gab (davon 23.300 in Nordamerika und 20.400 in Westeuropa). Die stärksten Zunahmen gab es in Lateinamerika und in der Karibik (+174%) sowie Osteuropa (+40%). Gespannt sein können wir allerdings auf die Umfrageergebnisse 2020/21. Es wäre nicht überraschend, wenn die COVID-19 Pandemie einen deutlichen temporären Einbruch bei der Nachfrage, Zahl der Coaches und ihren Honoraren zeigen würde. (Siehe auch unten Abschnitt 10.4.)

Bereits Gross und Stephan (2015) haben auf die Bedeutung des Images der Coaching-Profession für das künftige Wachstum hingewiesen. Coaching ist eine schwer zu bewertende, intangible Dienstleistung, die vertraulich, quasi „im Geheimen“ praktiziert wird. Dadurch bietet sich als Projektionsfläche für Unterstellungen,

imageschädigende Kritik und Diskriminierungen geradezu an (Greif, 2015). Dazu kommen selbst ernannte Coaches und Scharlatane, die Versprechungen machen, die sie nicht einhalten (können). Immer öfter werde ich von Journalist*innen gefragt, woran man einen seriösen Coach erkennen kann. In Abschnitt 5.7 werden dazu Kriterien und Fragen aufgeführt, die man Coaches stellen kann. Es liegt im Interesse der Coachingverbände und Coaches mit hohem professionellem Anspruch sowie vorsichtiger Kund*innen sich mit diesen und anderen Kriterien auseinanderzusetzen. Ein ‚gesundes Misstrauen‘ gegenüber phantastischen Versprechungen muss offen artikuliert werden, um nicht ungewollt zum ‚Ko-Scharlatan‘ zu werden (analog zum Ko-Alkoholiker, der Alkoholismus in seinem Umfeld nicht offen anspricht und damit indirekt fördert). Coachingverbände stellen Qualitätsstandards für Coaching-Weiterbildungen und Coaches auf, die helfen sollen, solche Image-schädigende Praktiken zu verhindern.

Meine Zukunftsprognose ist, dass sich der Coachingmarkt nach einem COVID-19 Rückgang wieder erholt (siehe unten Abschnitt 10.2) und danach weiter expandiert. Eine allgemeine nachholende Expansion in den klassischen Business-Coaching-Feldern ist mit großer Sicherheit vor allem in Ländern prognostizierbar, in denen Coaching in Unternehmen bisher wenig verbreitet ist. In Nordamerika, Westeuropa und Australien erwarte ich, dass Coaching in den bisher noch relativ wenig entwickelten Anwendungsfeldern, wie Gesundheitscoaching oder die Reflexion von Sinnfragen und zur Entwicklung der eigenen Werte und Stärken zunimmt (siehe die Methoden in Kapitel 6). Daneben gibt es für Coaches, die sich auf spezielle Berufs- oder Zielgruppen oder Themen spezialisieren zweifellos unendlich viele ungehobene Marktpotenziale. Wer findig ist, kann sie finden!

10.2 Folgen der Digitalisierung

Veränderungen im Coachingprozess

Die Nutzung von Online-Video, Apps und andere Tools im Coaching hat in den letzten Jahren beständig zugenommen (Berninger-Schäfer, 2018; Geißler, 2008; Kanatouri, 2020; Wagner, 2019). In allen vorangehenden Kapiteln wurden Beispiele aufgeführt. Die Vorbehalte vieler Coaches gegen ihre Nutzung waren aber noch stark, wie Maier (2020) in ihren sehr detaillierten Analysen der Bewertungen der Nutzung dieser und klassischer Medien im Coaching und ihrer Argumente gegen Begründungen noch für 2019 aufzeigt. Meine Prognose war damals, dass die Nutzung wegen solcher Vorbehalte nur sehr langsam erfolgen würde. Wer hätte vorzusagen gewagt, dass der aufrüttelnde Spruch ‚*Digitize or die*‘ so schnell für Coaches Realität werden würde. Wie mir Melanie Maier erzählt hat, haben ihr mehrere Coaches spontan mitgeteilt, dass sie ihre ablehnende Haltung sehr weitgehend geändert haben, weil nach ihrer durch COVID-19 erzwungenen Nutzung, um

das Coachinggeschäft weiterführen zum können, diese Medien keineswegs so problematisch sind, wie vorher gedacht.

Die COVID-19-Pandemie war eine nicht vorhergesehene disruptive Veränderung, die nicht nur in diesem Arbeitsfeld zu revolutionären Veränderungen geführt hat. Das Veränderungstempo war rasant. Verbände haben sofort begonnen, ihre Mitglieder durch Online-Schnellkurse zu qualifizieren. Coaching-Weiterbildungen wurden umgestellt. (Unsere war mit bestem Feedback bereits im April 2020 komplett Online.) Internet-Plattformen warben Coaches mit der Vermittlung von Klient*innen und der Nutzung ihrer Online-Tools und machen den Coachingverbänden Konkurrenz. Unternehmen nutzten ihre Chancen und versuchten die Preise zu senken, ähnlich wie im Online-Training (Koch, 2020).

Beim synchronen und asynchronen Distance-Coaching sind die E-Coaching-Technologien bereits einsatzfähig (Berninger-Schäfer, 2018; Geißler, 2018; Kanatouri, 2020). Clutterbuck (2021, in print) beschreibt die zukünftigen Einsatzmöglichkeiten lern- und anpassungsfähiger künstlich intelligenter Chatbots im Coaching. Besonders geeignet sind nach seiner Einschätzung ‚freundliche‘ Chatbots, die ‚emotional intelligentes‘ Verhalten nachahmen können und lernen, sich dabei in der Kommunikation individuell angepasst so zu verhalten, wie dies die Klient*innen mögen. Rauen (2018b) riskiert eine sehr radikale Prognose und erwartet, dass in einer nicht fernen Zukunft einfache Coachingaufgaben komplett von intelligenten System übernommen werden. Für menschliche Coaches bliebe dann nur der Bereich komplexer Coachings übrig. Es wäre keine einfache Aufgabe für die Coaching-Weiterbildung, Coaches für schwierige Coachings und anspruchsvolle Klient*innen zu qualifizieren. Im Unterschied zu Rauen betrachtet Clutterbuck (2021, in print) KI-Chatbots lediglich als ‚Assistenten‘ der Coaches. Ich erwarte ebenfalls nicht, dass IT-Systeme menschliche Coaches in den nächsten Jahren ersetzen werden. Von Coaches und Klient*innen werden sie lediglich als (intelligente und ‚gleichbleibend freundliche‘) Werkzeuge gesehen und verwendet. Hier ist anzumerken, dass das ein Aspekt ist, der auch problematisch ist. Denn das vorsichtige Konfrontieren eröffnet ja neue Sichtweisen, dauerhafte Freundlichkeit in der Art des behavioristischen Verstärkerlernens hat seine Grenzen.

Kluge und Hagemann (2016) skizzieren Anwendungsfelder und künftige Entwicklungen neuer Medien in der digitalen Transformation sowie Personalentwicklung einschließlich Coaching. Sie fordern mehr Forschung über die Eignung für verschiedene Personengruppen und Aufgaben. Coaches benötigen technologisches Wissen und Erfahrungen, um die vorhandenen Möglichkeiten besser zu nutzen und Datenschutzanforderungen strikt einzuhalten. Dies eröffnet Chancen für innovative IT-Entwickler*innen und auch die jüngere Generation von Coaches, während als Coaches normalerweise ältere und berufserfahrene Personen bevorzugt werden.

An der SRH Hochschule Berlin wurde von Graßmann, Ackermann, Schermuly und Wegener ein Projekt zur Zukunft des Coachings gestartet. Dazu werden Experteninterviews, unter anderem mit der ‚Delphi-Methode‘ durchgeführt. Auf die Ergebnisse können wir gespannt sein.

Veränderungen im Leben der Klient*innen

Die Zukunft der Digitalisierung der Arbeit der Coaches und im Coachingprozess ist wichtig und sollte in allen Facetten sorgfältig beobachtet und in ihren Konsequenzen reflektiert werden. Noch wichtiger ist aber die künftige Situation der Klient*innen mit den daraus ableitbaren Coachinganforderungen. Schmidt-Lellek (2020) hat zu den Folgen der Digitalisierung der Arbeitsprozesse nach der Corona-Krise hierzu allgemeine Überlegungen zur Diskussion gestellt. Er prognostiziert, dass sich die Digitalisierung generell weiter beschleunigen wird. Er stellt zehn allgemeine Thesen auf (nach Schmidt-Lellek, kurz gefasst, mit Zitaten und meinen Hervorhebungen):

- (1) Die *Grundthemen im Coaching* Selbststrukturierung, Selbstreflexivität, kommunikative und soziale Kompetenzen, Besinnung auf die persönlichen Ziele, Sinn bleiben bestehen.
- (2) Nach der Krisenzeit ist für viele Unternehmen eine *Neuorientierung* und *Schaffung einer neuen Stabilität* erforderlich.
- (3) Mit der Verringerung der Stabilität in den äußeren Kontextbedingungen (wirtschaftlichen Entwicklungen, Arbeitsverhältnissen) werden die *inneren Ressourcen der Stabilität* (Wertorientierung, Sinnerleben und Kompetenzentwicklung) wichtiger.
- (4) „In dem Maße wie die äußere Stabilität als Rückhalt für die innere Stabilität von Berufstätigen abnimmt, steigt die Verantwortung von Führungskräften, die *Ressourcen für eine gesundheitsförderliche Selbststrukturierung* zu aktivieren.“ Als Beispiel nennt Schmidt-Lellek Coaching für alle Mitarbeiter*innen als Freiraum für eine qualifizierte Selbstreflexion.
- (5) Durch Coaching sollen *Resilienzfaktoren* herausgefunden und bestärkt werden (sowohl personale, als auch gesellschaftliche und organisationale Faktoren).
- (6) Wenn die Corona-Krise zu einer *veränderten Bewertung von herkömmlichen Karrieremustern* führt (Weiterentwicklung eigener spezieller Kompetenzen und der eigenen Persönlichkeit Aufstieg in einer hierarchischen Organisation) entsteht eine Polarität, die unterschiedliche Gewichtungen erlaubt.

(7) „Berufliche Themen werden möglicherweise verstärkt mit den *Perspektiven des Lebensganzen* verknüpft.“ – „Je stärker der Trend zu einer Entgrenzung der beruflichen Arbeit wird, desto wichtiger wird der Schutz der übrigen Lebensbereiche.“

(8) Eine wichtige Aufgabe nicht nur für Individuen, sondern auch für Unternehmen und Führungskräfte ist ein ‚*Work-Life-Balance*‘ oder ‚*Life Domain Balance*‘ für alle Mitarbeiter*innen. Coaching kann die Führungskräfte dabei unterstützen.

(9) *Freiberuflichkeit* (insbesondere Solo-Selbstständigkeit) wird zunehmen. Coaching kann die Freiberufler reflektiert begleiten.

(10) Coaching kann als Gegenpol zu Trainings zur *kreativen Gestaltungskraft* im Sinne einer flexiblen Innovationsbereitschaft der Klient*innen beitragen, da es nicht allein auf ein gutes (bzw. „optimiertes“) *Funktionieren* und eine Anpassung an bestehende Funktionssysteme ausgerichtet ist.

Die Thesen machen nachdenklich. Sie bestärken die zukünftige Bedeutung der Coaches und regen dazu an, über deren besondere Rolle nachzudenken und den grundlegenden Sinn und Zweck (der englische Begriff ‚purpose‘ ist treffend) zu klären. Wozu sind Coaches in den Veränderungen der Zukunft da?

Der Soziologe Giddens (1991, Pos. 42) hat herausgestellt, dass sich in den post-traditionellen, modernen Gesellschaften die hergebrachten Sitten und Gewohnheiten auflösen und dass permanente komplexe globale Veränderungen das individuelle soziale Leben bis in die persönlichsten individuellen Erfahrungen beeinflussen. Alles wird ständig in Frage gestellt. Wissen wird nur als hypothetisch gesehen (Pos. 68). Um trotz dieser Ungewissheiten eine kohärente Selbstidentität entwickeln zu können, sieht er die Notwendigkeit einer Institutionalisierung der Reflexivität (Pos. 111). Stelter (2013) stützt sich auf die Analyse von Giddens und sieht die Bedeutung von Coaching darin, dass es einen „reflexiven Raum“ öffnet, um über neue Handlungsmöglichkeiten nachzudenken und für die Suche nach dem Sinn des eigenen Lebens. Greif und Rauen (2018) beschreiben die spezielle Bedeutung von Coaching als reflexivem Raum bei den erwarteten Veränderungen durch die digitale Revolution. Clutterbuck (2021, in print) sieht Coaching ebenfalls als reflexiven Raum bei der Digitalisierung. Die folgende Aussage fasst die besondere Bedeutung von Coaching bei den erwarteten Veränderungen zusammen:

Durch komplexe und ungewisse gesellschaftliche und Veränderungen und die Digitalisierung nimmt die Bedeutung und Nutzung von Coaching als reflexivem Raum zu.

Wenn man die vorhersehbaren Veränderungen durch die Digitalisierung in der Arbeitswelt betrachtet, ergeben sich daraus viele konkrete Ansatzpunkte für künftige Coachingthemen. Die folgende Liste gibt einige wieder (ausführlich siehe Greif, 2017a):

Symbiose Mensch-Technologie

- Effizienz und Optimierung der Symbiose Mensch-Technologie
- Problematische Verwendungen und Beziehungen zu intelligenten digitalen Systemen
- Pathologische Abhängigkeiten
- Förderung von Sozialkontakten
- Reflexion über die Zukunft der Arbeit und der Symbiose von Mensch und smarter Technik
- Reflektierte Nutzung intelligenter Systeme und Apps.

Arbeitsveränderungen und digitale Qualifizierung

- Planung und Implementierung der digitalen Transformation
- Überwachung und Wartung komplexer digitaler Systeme
- Angst vor ungewissen Arbeitsveränderungen
- Arbeitsveränderungen und digitale Qualifizierung
- Stress und Zeitdruck bei komplexen Aufträgen mit ungewissem Ausgang
- Stress bei komplexen Datenanalysen („Big Data“) und -interpretationen, speziell beim attraktiven neuen Beruf des Datenanalysten („Data Scientist“)

Click- und Cloudworking (Zunahme der Heimarbeit und extremen Flexibilisierung der Beschäftigung)

- Aufträge gewinnen und erfolgreich bearbeiten
- Organisation der Arbeit und Erholung zu Hause
- Existenzielle Ängste und Stress durch zu wenige Aufträge
- Selbständige digitale Weiterqualifizierung
- Dauerauftraggeber gewinnen
- Stellensuche und Bewerbung um eine feste Anstellung.

Erwerbslosigkeit

- Bewältigung beruflicher Existenzängste
- Umgang mit Änderungswiderständen und Protesten
- Aushandeln von Sozialplänen

- Outplacement, Karrierecoaching und Qualifizierung für neue Beschäftigungen
- Jobcoaching zur Wiedereingliederung in das Erwerbsleben
- Hilfe beim Aufbau von Jobcoaching in Entwicklungsländern

Vorstellbar ist, dass diese und andere, noch nicht vorhergesehene neue Coachingthemen die Nachfrage nach Coaching zukünftig weiter ansteigen lassen. Coaches, die diese Themen aufnehmen, könnten deshalb zu den ‚Krisengewinnern‘ der Digitalisierung gehören. Allerdings müssten die Coaches ihr zukünftiges Coaching sehr grundlegend am Puls der Zeit ‚neu erfinden‘ und die erforderlichen zusätzlichen fachlichen Qualifikationen erwerben, um diese Themen kompetent und professionell bedienen zu können.

10.3 Ausblick: Wissenschaft und Praxis

Nach der eingangs erwähnten *Problemlösekonzeption der Wissenschaft* (Greif, 1993) hat die Wissenschaft im Grunde neben anderen Aufgaben eine Art Dienstleistungsfunktion gegenüber der Praxis. Damit diese wissenschaftlichen Dienstleistungen gesehen und genutzt werden, brauchen wir Austausch und Dialoge zwischen Wissenschaftler*innen und Praktiker*innen. Ilona Holtschmidt, Leiterin des Fachausschusses Forschung des Deutschen Bundesverbands Coaching (DBVC) hat ein Forschungsdialogforum für Coaches angeregt und mit mir zusammen im Februar 2021 einen ersten Online-Abend über „Gesundheitscoaching: Neuste Forschung und Praxis“ mit sehr lebendigem Austausch durchgeführt. Im März 2021 folgt ein von Felix Müller angeregter und mitgestalteter Dialog-Abend mit Coaches des Münchener Chapters der International Coach Federation (ICF) zum Thema „Mehr Wissenschaft ins Coaching“. Das Konzept des Abends entspricht der angesprochenen Dienstleistungsfunktion der Wissenschaft. Die Coaches bringen Fragen und Themen in den Dialog ein, zu denen sie Antworten oder Beiträge der Wissenschaft wünschen. Solche Dialoge können der Anfang für den Bau von Brücken über die Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis bilden. (Gewissermaßen das Seil, das über den Abgrund geschossen wird, um daran später die ersten tragenden Balken zu ziehen.)

Ein wichtiger Schritt beim Ausbau der Kooperation zwischen Wissenschaftler*innen und Praktiker*innen können gemeinsame Veröffentlichungen sein. Nicht nur für die Wissenschaftler*innen, sondern auch für Praktiker*innen sind gut platzierte Publikationen ja durchaus auch gut fürs Renommee. Nach meinen Erfahrungen in solchen Koproduktionen ist der Austausch und Diskurs über gemeinsame und unterschiedliche praktische Beobachtungen und Annahmen immer sehr genau und anspruchsvoll. Ich habe immer dazugelernt und sicher auch meine Kooperationspartner*innen. Die gemeinsamen Analysen und Annahmen werden weiterentwickelt und ausformuliert. Unsere Theorie wird in konkretem Sinne als sozial konstruiertes Denkinstrument verwendet.

Als nächster Schritt wäre eine Zusammenarbeit in einem praxisbezogenen Forschungsprojekt naheliegend. Die großen Vorteile der Kooperation mit Praktiker*innen liegen in ihren Feldkontakten, ihrem Wissen, wie man sie nutzen kann und oft auch im Management der Durchführung. Als Wissenschaftler bringe ich meine Literaturrecherchen sowie Erfahrungen und Wissen über die Planung, Durchführung und qualitative oder statistische Auswertung von Untersuchungen ein.

Reflektierte Praktiker*innen (Schön, 1983) überprüfen ihre eigene Praxis – ähnlich wie Wissenschaftler*innen – immer wieder, um sie zu verbessern. Sie können zur Analyse der Prozesse und Ergebnisse wissenschaftlich fundierte Untersuchungsinstrumente zur Selbstevaluation verwenden oder ihre Coachings in Evaluationsstudien zur Evaluation der Wirksamkeit ihrer Coachings einbringen, die von Wissenschaftler*innen durchgeführt werden (siehe Kapitel 8 in diesem Studienbrief). Es gehört zu den Standards der Wissenschaft, solche Evaluation unabhängig von Beeinflussungen durch Auftraggeber durchführen. Die Einhaltung dieses Standards muss heute in den meisten Fachzeitschriften ausdrücklich erklärt werden. Außerdem muss die Einhaltung ethischer Standards und des Datenschutzes überprüft werden. In allen guten Fachzeitschriften überprüfen mindestens zwei unabhängige Reviewer*innen die Qualität des Beitrags im Hinblick darauf, ob relevante Fachliteratur berücksichtigt wurde, ob sie methodisch auf dem besten Stand und sorgfältig dokumentiert erfolgte und ob die Ergebnisse wissenschaftlich und praktisch bedeutsam sind. Wirksamkeitsstudien im Coachingfeld, die nach den Qualitätskriterien der Wissenschaft durchgeführt und veröffentlicht wurden, sind im Allgemeinen sorgfältig geprüft und verlässlich. Wie in allen Darstellungen zum Stand der Forschung zur Evaluation der Wirksamkeit des Coachings betont wird, brauchen wir mehr Untersuchungen, insbesondere mehr Forschung zur Wirksamkeit einzelner Methoden oder Methodengruppen und zu neuen Zielgruppen und Anwendungsfeldern (siehe Abschnitt 8.3 in diesem Studienbrief). In diesem wichtigen Zukunftsfeld müssen von Auftraggebern unabhängige Wissenschaftler*innen die Leadership übernehmen. Allerdings gilt auch hier: Im Coaching sind die Klient*innen die Owner der Themen, Ziele und Entscheidungen und die Coaches führen und gestalten den Prozess. Die Wissenschaft ist bei der Evaluation der Prozesse und der Wirksamkeit auf die Kooperation mit Coaches und ihren Klient*innen angewiesen. Das kann aber sehr gut gelingen, wie im Kapitel 8 dieses Studienbriefes an Beispielen erläutert wurde.

Als Schlussakkord:

<p>Praxis und Forschung! Forschung und Praxis! Praxis und Forschung!</p>
--

11 Literaturverzeichnis

- Acar, F. E. & Kiliic, A. (2011). Secondary-School Teachers' Questioning Activities in Learning-Teaching Process. *Education*, 132(1), 173-184.
- Adriaanse, M. A., de Ridder, D. T. D. & de Witt, J. B. F. (2009). Finding the Critical Cue: Implementation Intentions to Change One's Diet Work Best When Tailored to Personally Relevant Reasons for Unhealthy Eating. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35(1), 60-71.
- Anthony, W. S. (1966). Working backward and working forward in problem-solving. *British Journal of Psychology*, 57(1-2), 53-59.
- APA. (2006). Evidence-Based Practice in Psychology - APA Presidential Task Force on Evidence-Based Practice. *American Psychologist*, Vol. 61(4), 271-285.
- Austin, J. T. & Vancouver, J. B. (1996). Goal constructs in psychology: Structure, process, and content. *Psychological Bulletin*, 120(3), 338-375.
- Bachkirova, T., Linet, A. & Reading, E. (2015). Evaluating a coaching and mentoring programme: Challenges and solutions. *International Coaching Psychology Review*, 10(2), 175-189.
- Badura, B., Ritter, W. & Scherf, M. (1999). *Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Leitfadens für die Praxis*. Berlin: Ed. Sigma.
- Bähre, M. (2001). *Coaching - Das systemische Konfliktgespräch*. Diplomarbeit im Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Osnabrück.
- Bamberg, E. (2018). Gesundheit im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 235-243). Berlin: Springer.
- Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.-M. (Hrsg.). (2011). *Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt - Ein Handbuch*. Göttingen: Hogrefe.
- Bamberger, G. G. (1999). *Lösungsorientierte Beratung*. Weinheim: Beltz.
- Bandler, R. & Grinder, J. (2014). *Neue Wege der Kurzzeit-Therapie* (15., neu übersetzte Auflage). Paderborn: Junfermann.
- Bandura, A. (1994). *Lernen am Modell. Ansätze zu einer sozial-kognitiven Lerntheorie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bateson, G. (1981). *Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*. Frankfurt/ M.: Suhrkamp.
- Beeman, M. & Kounios, J. (2015). *Das Aha-Erlebnis: Wie plötzliche Einsichten entstehen und wie wir sie erfolgreich nutzen*. München: Deutsche Verlags-Anstalt / Kindle Edition.
- Behrendt, P. (2006). Wirkung und Wirkfaktoren von psychodramatischem Coaching — Eine experimentelle Evaluationsstudie. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 5(1), 59-87.
- 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.
- Behrendt, P., Mühlberger, C., Göritz, A. S. & Jonas, E. (2021, im Druck). Relationship, Purpose, and Change – An Integrative Model of Coach Behavior. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*.
- Bem, D. J. (1967). Self-perception: An alternative interpretation of cognitive dissonance phenomena. *Psychological Review* 74, 183-200.
- Berninger-Schäfer, E. (2018). *Online-Coaching*. Wiesbaden: Springer.
- Bertalanffy, L. v. (1948). Zu einer allgemeinen Systemlehre. *Biologia Generalis*, 195, 114-129.
- Bickerich, K. & Michel, A. (2018). Change-Prozesse als Anwendungsfeld im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 75-84). Heidelberg: Springer.
- Boer, D. (2014). Short Schwartz's Value Survey - deutsche Fassung. https://www.goethe-university-frankfurt.de/51799161/ssvsg_scale.pdf (letzter Zugriff 4.12.2020).
- Böning, U. (2018). Business-Coaching im Topmanagement. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 63-74). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Boniwell, I. (2015). *Strengths Cards*. Paris: Positran.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. & Callan, V. J. (2004). Uncertainty During Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532.
- Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 16(3), 252- 260.
- Borsum, F. (2008). *Vergleich von Coaching und Psychotherapie – Vergleich und Abgrenzung von Wirkfaktoren und Inhalten*. Diploma thesis, Work and Psychology Unit, University of Osnabrück, Germany.

- Bosch, C. & Michel, A. (2018). Achtsamkeit im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 23-32). Berlin: Springer.
- Boyatzis, R. E. & Akrivou, K. (2006). The ideal self as the driver of intentional change. *Journal of Management Development*, 25(7), 624-642.
- Boylston, A. (2014). William Watson's use of controlled clinical experiments in 1767. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 107, 246-248.
- Brandon, S. E. (2014). *Towards a Science of Interrogation* (Bd. 28, S. 945-946): John Wiley & Sons, Inc.
- Breyer, B. & Bluemke, M. (2016). Deutsche Version der Positive and Negative Affect Schedule PANAS (GESISPanel). http://zis.gesis.org/kategorie/showScaleFromRobots/title/*?forward-edSkalaTitleURL=%2Fskala%2FopenScale%2F556%2FDeutsche+Version+der+Positive+and+Negative+Affect+Schedule+PANAS+%28GESIS+Panel%29 (letzter Zugriff 6.10.2017): Leibniz Institute for the Social Sciences.
- Bühler, K. (1934). *Sprachtheorie: die Darstellungsfunktion der Sprache*. Jena: Fischer.
- Burisch, M. (2010). *Das Burnout-Syndrom - Theorie der inneren Erschöpfung* (4. Aufl.). Berlin: Springer.
- Burisch, M. (2015). *Burnout erkennen, verstehen, bekämpfen Informationen für Führungskräfte* (Broschüre). Hamburg: CConsult, VBG Versicherung.
- Burt, D. & Talati, Z. (2017). The unsolved value of executive coaching: A meta-analysis of outcomes using randomised control trial studies. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(2), 17-24.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. New York, NY US: Cambridge University Press.
- Cassidy, T., Jones, R. L. & Potrac, P. (2016). Cassidy, Jones and Potrac, *Understanding Sports Coaching: The Social, Cultural and Pedagogical Foundations of Coaching Practice*, Routledge, 2008, (3rd). New York: Rotledge.
- Cattell, R. B. & Eber, H. J. (1964). *The Sixteen Personality Factor Questionnaire*. Champaign, Ill.: Institute for Personality and Ability Testing.
- Clutterbuck, D. (2007). *Coaching the Team at Work*. London: Nicholas Brealey International.
- Clutterbuck, D. (2021, in print). The future of AI in coaching. In S. Greif, H. Möller, W. Scholl, J. Passmore & F. Müller (Hrsg.), *International Handbook of Evidence Based Coaching: Theory, Research and Practice* New York: Springer. Collins, A., Brown, J. S. & Newman, S. E. (1989). Cognitive Apprenticeship: Teaching the crafts of reading, writing and mathematics. In L. B. Resnick (Hrsg.), *Knowing, Learning, and Instruction: Essays in honor of Robert Glaser* (S. 453-495). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Conoley, C. W., Conoley, J. C., McConnell, J. A. & Kimzey, C. E. (1983). The effect of the ABCs of Rational Emotive Therapy and the empty-chair technique of Gestalt Therapy on anger reduction. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 20(1), 112-117.
- Cooke, R. & Sheeran, P. (2004). Moderation of cognition-intention and cognition-behaviour relations: A meta-analysis of properties of variables from the theory of planned behaviour. *British Journal of Social Psychology*, 43(2), 159-186.
- Cranach, M. v. (1996). Toward a theory of the acting group. In E. H. Witte & J. H. Davis (Hrsg.), *Understanding group behavior. Volume 2: Small group processes and interpersonal relations* (S. 147-187). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- DBVC. (2012). Definition Coaching Verfügbar unter: <http://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html> (letzter Zugriff 23.8.2019)
- DBVC. (2019). Definition Coaching. <https://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html> (letzter Zugriff 22.8.2019).
- De Dreu, C. K. W. & Gelfand, M. J. (2008). Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Hrsg.), *The psychology of conflict and conflict management* (S. 3-54). New York: Lawrence Erlbaum.
- 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.
- De Meuse, K. P., Dai, G. & Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), 117-134.
- de Shazer, S. & Dolan, Y. (2008). *Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurztherapie heute*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182-185.

- Dias, G., Palmer, S. & Nardi, A. (2017). Integrating Positive Psychology and the Solution-Focused Approach with Cognitive-Behavioural Coaching: The Integrative Cognitive-Behavioural Coaching Model. *European Journal of Applied Positive Psychology*, 1, 1-8.
- Dick, R. v., Wegge, J. & Stegmann, S. (2018). Analyse und Intervention bei der Gruppen- und Teamarbeit. In S. Greif & K.-C. Hamborg (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Band Psychologische Interventionsmethoden - Methoden der Arbeits-, Organisations- und – Wirtschaftspsychologie* (S. 275-327). Göttingen: Hogrefe.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Dörner, D. (1979). *Problemlösen als Informationsverarbeitung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Dörner, D. (2003). *Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen* (10. Aufl.). Reinbek: Rowohlt.
- Drake, D. (2010). Narrative Coaching. In E. Cox, T. Bachkirova & D. A. Clutterbuck (Hrsg.), *The Complete Handbook of Coaching* (S. 120-131). London: Sage.
- Drake, D. (2017a). *Narrative Coaching: The Definitive Guide to Bringing New Stories to Life* (2nd). Petaluma, CA, USA: CNC Press, Kindle Edition.
- Drake, D. (2017b). Working with narratives in coaching. In T. Bachkirova, G. Spence & D. Drake (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Coaching* (S. 291-309). London: Sage.
- Drake, D. & Stelter, R. (2014). Narrative Coaching. In J. Passmore (Hrsg.), *Mastery in Coaching. A Complete Psychological Toolkit for Advanced Coaching* (S. 65- 96). London: Kegan Page.
- Dreyer, P. (2010). Interview mit Herrn Sakurai, CEO von „Coach 21“, Japan, Ekeberger Coachingtage 2010. Ekeberg, Struxdorf, Schleswig-Holstein.
- Dreyer, P. (2013). Interkulturelles Coaching: Japan - Coaching unter Kirschblüten. *Training aktuell*, August, 27-29.
- Duhigg, C. (2014). *Die Macht der Gewohnheiten. Warum wir tun, was wir tun*. München: Piper.
- Ebermann, D. (2018). Interview mit Dr. Wolfgang Loos - Die Rolle des Coachs ist in der Öffentlichkeit angekommen. *Coaching Magazin*, 4, 14-20.
- Ebner, K., Greif, S. & Kauffeld, S. (2018). Humanressourcen und Personalentwicklung. In S. Greif & K.-C. Hamborg (Hrsg.), *Methoden der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, B/III/3* (S. 145-214). Göttingen: Hogrefe.
- Ebner, K. & Kauffeld, S. (2019). Laufbahngestaltung durch Karrierecoaching: Abgrenzung, Methodeneinsatz und Forschungsstand. In S. Kauffeld & D. Spurk (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement* (S. 759-784). Berlin: Springer.
- Ellis, A. (1993). *Grundlagen der Rational-Emotiven Verhaltenstherapie*. München: Pfeiffer.
- Engel, A. M. & Kuhl, J. (2018). Affekte und Handlungsregulation beim Coaching (PSYNDEXshort). In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 33-40). Berlin.
- Felfe, J. & Elprana, G. (2018). Führungstheorien als Wissensbestand im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 219-226). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Festinger, L. (1978). *Theorie der kognitiven Dissonanz*. Bern: Huber.
- Field, N. P. & Horowitz, M. J. (1998). Applying an empty-chair monologue paradigm to examine unresolved grief. *Psychiatry: Interpersonal and Biological Processes*, 61(4), 279-287.
- Fietze, B. (2011). Chancen und Risiken der Coachingforschung - eine professionssoziologische Perspektive. In R. Wegener, A. Fritze & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog* (S. 24-33). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Finke, J. (2004). *Gesprächspsychotherapie. Grundlagen und spezifische Anwendungen*. Stuttgart: Thieme.
- Flückiger, C. & Wüsten, G. (2014). *Ressourcenaktivierung: Ein Manual für Psychotherapie, Coaching und Beratung* (2. Aufl.). Bern: Huber.
- Frankl, V. E. (1972). *Der Wille zum Sinn*. Bern: Huber.
- Freud, S. (1939). *Die Traumdeutung* ((Erstausgabe 1899/1900)). Leipzig: Deuticke. Freudenberg, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. Friedman, N. (1993). Fritz Perls's 'layers' and the empty chair: A reconsideration. *Gestalt Journal*, 16(2), 95-119.
- Frijda, N. H. (2008). The Psychologists' Point of View. In M. Lewis, J. M. Haviland- Jones & L. F. Barrett (Hrsg.), *Handbook of Emotions* (3rd ed., S. 68-87). New York: Guilford Press.
- Fuhrmann, L. (2017). *Entwicklung eines Kategoriensystems zur Analyse von Interaktionsprozessen im Coaching*. M. Sc. Psychologie, Universität Hamburg.

- Gabriel, G. (2004). Definition. In J. Mittelstraß (Hrsg.), *Enzyklopädie Philosophie und Wissenschaftstheorie* (2. Aufl. ed., Bd. 1, S. 439-442). Stuttgart: Metzler.
- Gardner, B. (2015). A review and analysis of the use of 'habit' in understanding, predicting and influencing health-related behaviour. *Health Psychology Review*, 9(3), 277-295.
- Geißler, H. (2009). Die inhaltsanalytische „Vermessung“ von Coachingprozessen. In B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen - Denn sie wissen nicht, was sie tun?* (S. 93-128). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Geißler, H. (2016). *Die Grammatik des Coachens: Eine empirische Rekonstruktion*. Wiesbaden: Springer.
- Geißler, H. (2018). E-Coaching – ein Überblick. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 115-124). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Geißler, H. (Hrsg.). (2008). *E-Coaching*. Hohengehre: Schneider.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age* Cambridge: Blackwell (Kindle Edition 2013).
- Glasman, L. R. & Albarracín, D. (2006). Forming attitudes that predict future behavior: A meta-analysis of the attitude-behavior relation. *Psychological Bulletin*, 132(5), 778-822.
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26-34.
- Gollwitzer, P. M., Kuhl, J. & Heckhausen, H. (1996). Das Rubikonmodell der Handlungsphasen. In J. Kuhl & H. Heckhausen (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie*, Bd 4, Motivation, Volition und Handlung (S. 531-582). Göttingen: Hogrefe.
- Graf, E.-M. (2015). Kommunikative Basisaktivitäten im Coaching-Gespräch: Ein linguistischer Beitrag zur Coaching-Prozessforschung. *Coaching | Theorie & Praxis*, 1(1), 5-14.
- Grant, A. M. (2003). What is evidence-based executive, workplace, and life coaching?, Keynote adress presented at the First Evidence-Based Coaching Conference. University of Sidney, Australia, July 2003.
- Grant, A. M. (2011). Is it time to REGROW the GROW model? Issues related to teaching coaching session structures. *The Coaching Psychologist*, 7(2), 118- 126.
- Grant, A. M. (2018). Ziele im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 667-678). Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
- Grant, A. M., Franklin, J. & Langford, P. (2002). The Self-Reflection and Insight Scale: A new measure of private self-consciousness. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 30(8), 821-836.
- Graßmann, C., Schölmerich, F. & Schermuly, C. C. (2019). The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analysis. *Human Relations*, 73(1), 35-48.
- Grawe, K. (2006). *Neuropsychotherapie: How the neurosciences inform effective psychotherapy*: Erlbaum.
- Green, S. & Palmer, S. (2019). *Positive Psychology Coaching in Practice*. New York: Routledge.
- Greif, S. (1970). Untersuchung der deutschen Übersetzung des 16 PF Fragebogens. *Psychologische Beiträge*, 12(2), 186-213.
- Greif, S. (1991). Streß in der Arbeit - Einführung und Grundbegriffe. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Streß am Arbeitsplatz* (S. 1-28). Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. (1993). Mensch-Computer Interaktion, psychologische Theorien und innovatives Problemlösen. In W. Bungard & T. Herrmann (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung* (S. 145-166). Bern: Huber.
- Greif, S. (2002). Vorwort zum Handbuch Coaching. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (2. Aufl. ed., S. 11-16). Göttingen.
- Greif, S. (2007). Geschichte der Organisationspsychologie. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (4. überarb. Aufl. ed., S. 21-58). Bern: Huber.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. (2011). Qualitative oder quantitative Methoden in der Coachingforschung – Methodenstreit zwischen unversöhnlichen Wissenschaftsauffassungen? In Y. Aksu, E.-M. Graf, I. Pick & S. Rettinger (Hrsg.), *Coaching, Beratung und Supervision - Multidisziplinäre Perspektiven vernetzt* (S. 37-52). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Greif, S. (2013a). Conducting Organizational based evaluations of coaching and mentoring programs. In J. Passmore, D. B. Peterson & T. Freire (Hrsg.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring* (S. 445-470). Oxford: Wiley Blackwell.
- Greif, S. (2013b). Putting goals to work in coaching: The complexities of implementation. In S. David, D. Clutterbuck & D. Megginson (Hrsg.), *Beyond goals: Effective Strategies for Coaching and Mentoring* (S. 125-149). Farnham, Surrey, UK: Gower.
- Greif, S. (2014a). Coaching bei Stress und Burnout: Nicht ohne Diagnostik. In H. Möller & S. Kotte (Hrsg.), *Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele* (S. 217-232). Berlin: Springer.

- Greif, S. (2014b). Coaching und Wissenschaft – Geschichte einer schwierigen Beziehung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 21(3), 295-311.
- Greif, S. (2015). Evaluation von Coaching als schwer bewertbare Dienstleistung. In A. Schreyögg & C. Schmid-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching* (S. 47-70). Wiesbaden: Springer.
- Greif, S. (2017a). Digitale Transformation und Industrie 4.0. In S. Greif (Hrsg.), *Managementkonzepte und Coaching beim Change Management* (2. überarb. Aufl. ed., S. 59-73). Bielefeld: Europäische Fernhochschule Hamburg GmbH.
- Greif, S. (2017b). Researching Outcomes of Coaching. In T. Bachkirova, G. Spence & D. Drake (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Coaching* (S. 569-588). London: Sage.
- Greif, S. (2018a). Fragebögen zur Bewertung von Coachings. Osnabrück: https://www.researchgate.net/publication/333985147_Fragebogen_zur_Bewertung_von_Coachings (letzter Zugriff 24.6.2019).
- Greif, S. (2018b). Motivation, Wille und Umsetzung im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 401- 413). Berlin: Springer.
- Greif, S. (2018c). Stress und Stressmanagement im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 563-572). Berlin: Springer.
- Greif, S. (2018d). Woran erkennt man pseudowissenschaftliche Theorien und weshalb sie im Coaching problematisch sind – am Beispiel NLP. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)*, 25(3), 371–387.
- Greif, S. (2019a). Leittext Konsequente Umsetzung. https://www.researchgate.net/publication/336923145_Leittext_Konsequente_Umsetzung (letzter Zugriff 12.2.2020).
- Greif, S. (2019b). Leittext Zielklärung im Coaching. Osnabrück, retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/334131437_Leittext_Zielklarung_im_Coaching (letzter Zugriff: 4.7.2019).
- Greif, S. (2019c). Zielfragebögen zu Beginn des Coachings. Osnabrück, retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/334131539_Zielfragebogen_zu_Beginn_des_Coachings (letzter Zugriff 3.7.2019).
- Greif, S. (2020, im Druck). Coaching-Forschung. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (4. überarb. Aufl. ed.). Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. (2020, in Vorber.). *Coaching-Tools - Wissenschaftlich und praktisch fundiert*: Kindle.
- Greif, S. (2021, in Vorber.). *Coaching Tools - wissenschaftlich und praktisch fundiert*.
- Greif, S. & Benning-Rohnke, E. (2015). Konsequente Umsetzung von Zielen durch Coaching. *Coaching | Theorie & Praxis*, 1(1), 25-35.
- Greif, S. & Berg, C. (2011). Result-oriented self-reflection – Report on the construct validation of theory-based scales. University of Osnabrück, unpubl. paper, retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/264973092_Result-oriented_self-reflection_-_Report_on_the_construct_validation_of_theory-based_scales (last access 4.7.2019).
- Greif, S. & Bertino, M. (2018). Burnout: Merkmale und Prävention im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 53-62). Heidelberg: Berlin.
- Greif, S., Finger, A. & Jerusel, S. (Hrsg.). (1993). *Praxis des Selbstorganisierten Lernens. - Einführung und Leittexte*. Reihe Soziale Kompetenz. Köln: IG Chemie-Papier-Keramik & Bund-Verlag.
- Greif, S. & Jonas, E. (2021, im Druck). Evaluation von Coaching-Prozessen und - ergebnissen. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (4. überarb. Aufl. ed.). Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. & Kluge, A. (2004). Lernen in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Organisationspsychologie 1 - Grundlagen und Personalpsychologie* (S. 751-825). Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. & Kurtz, H.-J. (1998). *Handbuch Selbstorganisiertes Lernen* (2. Aufl.). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Greif, S. & Palmer, S. (2021, in print). Stress and stress management incoaching. In S. Greif, H. Möller, W. Scholl, J. Passmore & F. Müller (Hrsg.), *International Handbook of Evidence Based Coaching: Theory, Research and Practice*. New York: Springer.
- Greif, S. & Rauen, C. (2018). Selbstreflexion im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 523-532). Heidelberg: Springer.
- Greif, S. & Riemenschneider-Greif, F. (2018). Wie im Coaching neue Einsichten entstehen - Anregungen für eine theoriegeleitete Erforschung innerpsychischer Prozesse. In R. Wegener, M. Loebbert, A. Fritze & M. Hänsele (Hrsg.), *Coaching-Prozessforschung* (S. 116-140). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Greif, S., Runde, B. & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S., Schmidt, F. & Thamm, A. (2010). Rating of coaching success-factors. Observation manual. Osnabrück: Work and Organizational Psychology Unit, University of Osnabrück, Germany (unpubl. paper).

- 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), 75-390.
- Greif, S. & Schubert, H. (2015). Ergebnisorientiertes Reflektieren im Coaching. In A. Ryba, D. Pauw, D. Ginati & S. Rietmann (Hrsg.), *Professionell coachen – Das Methodenbuch: Erfahrungswissen und Interventionstechniken von 50 Coachingexperten* (S. 54-80). Weinheim: Beltz.
- Griffith, C. R. (1926). *Psychology of coaching: A study of coaching methods from the point of psychology* (re-printed in 2019 by Lang). New York: Scribner.
- Gross, J. J. (2008). Emotion Regulation. In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones & L. F. Barrett (Hrsg.), *Handbook of Emotions* (3rd ed., S. 497-512). New York: Guilford Press.
- Gross, P.-P. & Stephan, M. (2015). Der Coaching-Markt. *Coaching | Theorie & Praxis*, 1(1), 15-24.
- Güntner, A. V., Kauffeld, S. & Passmore, J. (2021, in print). Motivational Interviewing as a tool for coaching in the workplace: Coaching for organizational change. In S. Greif, H. Möller, W. Scholl, J. Passmore & F. Müller (Hrsg.), *International Handbook of Evidence Based Coaching: Theory, Research and Practice*. New York: Springer.
- Häcker, H. O. & Stapf, K.-H. (2009). Psychologische Beratung. In H. O. Häcker & K.-H. Stapf (Hrsg.), *Dorsch Psychologisches Wörterbuch* (15 ed., S. 127). Bern: Huber.
- Hacker, W. (2014). *Allgemeine Arbeitspsychologie Psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit*. (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Halevy, N., Chou, E. Y. & Murnighan, J. K. (2012). Mind games: The mental representation of conflict. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(1), 132-148.
- Hamm, A. (2009). Entspannungsverfahren. In M. Hautzinger & P. Pauli (Hrsg.), *Psychologische Methoden* (Bd. 2, *Psychologische Interventionsmethoden, Enzyklopädie der Psychologie*, S. 223-270). Göttingen: Hogrefe.
- Handler, G. (2007). Konzept zur Entwicklung integrierter Beratung - Integration systemischer Elemente in die klassische Beratung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hanke, K. & Boehnke, K. (2018). Werte und ihre Bedeutung im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*. Berlin: Springer.
- Harbert, S. (2006). Rolle und Aufgaben von Coaching im Veränderungsmanagement bei McKinsey. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 3, 211-217.
- Härtl-Kasulke, C. & Kasulke, O. (2018). 75 Bildkarten Positive Psychologie: Stärken stärken Weinheim: Beltz.
- Hartley, J. (2000). Leading and managing the uncertainty of strategic change Publication date. *Managing Strategic Implementation*, 4(7), 109-122.
- Hatcher, R. L. & Gillaspay, J. A. (2006). Development and validation of a revised short version of the working alliance inventory. *Psychotherapy Research*, 16(1), 12-25.
- Hautzinger, M. (2006). *Rategeber Depression - Informationen für Betroffene und Angehörige*. Göttingen: Hogrefe.
- Hautzinger, M. (2018). Verhaltensmodifikation und ihre Bedeutung im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 621-630). Berlin: Springer.
- Holton, E. F., III, Bates, R. A. & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333-360.
- Horvath, A. O. & Greenberg, L. S. (1989). Development and validation of the Working Alliance Inventory. *Journal of Counseling Psychology*, 36(2), 223- 233.
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A. & Lang, J. W. B. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310-325.
- Hüther, G. (2004). *Die Macht der inneren Bilder*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Ianiro, P. M., Schermuly, C. C. & Kauffeld, S. (2013). Why interpersonal dominance and affiliation matter: an interaction analysis of the coach-client relationship. *Coaching: An International Journal of Theory, Research & Practice*, 6(1), 25-46.
- ICD-10. (2012). GM-Version - Kapitel V - Psychische und Verhaltensstörungen (F00- F99). <http://www.dimdi.de/static/de/klassi/icd-10-gm/kodesuche/onlinefassungen/htmlgm2012/block-f30-f39.htm> (letzter ZUGriff 8.5.2013).
- ICF. (2015). Coaching definition. Verfügbar unter: <http://coachfederation.org/about/landing.cfm?ItemNumber=844&navItemNumber=617> (letzter Zugriff 10.6.2015)
- ICF. (2019). Über die ICF Verfügbar unter: <https://www.coachfederation.de/icf-d/ueber-die-icf.html> (letzter Zugriff 23.8.2019)

- ICF. (2020). 2020 ICF Global coaching study - Executive summary: International Coach Federation, https://coachingfederation.org/app/uploads/2020/09/FINAL_ICF_GCS2020_ExecutiveSummary.pdf (last retrieved 22.2.2021).
- Jacobson, E. (1925). Progressive Relaxation. *The American Journal of Psychology*, 36, 73-87.
- James, W. (1892). *Principles of Psychology*. New York.: Henry Holt.
- Jarvis, J., Lane, D. & Filler-Travis, A. (2006). *The Case for Coaching*. London: cipd Books.
- Jones, R. J. (2021, in print). Team coaching research: the state of play. In S. Greif, H. Möller, W. Scholl, J. Passmore & F. Müller (Hrsg.), *International Handbook of Evidence Based Coaching*. New York: Springer.
- Jones, R. J., Woods, S. A. & Guillaume, Y. (2014). A Meta-Analysis of the Effectiveness of Executive Coaching at Improving Work-Based Performance and Moderators of Coaching Effectiveness, Paper presented at the British Psychological Society Division of Occupational Psychology Annual Conference, 06/01/14 - 08/01/14, <https://eprints.worc.ac.uk/2967/> (retrieved 14.10.2014). Brighton.
- Kanatouri, S. (2020). *The Digital Coach*. New York: Routledge (Kindle).
- Kanfer, F. H. & Philipps, J. S. (1970). *Learning Foundation of Behavior Therapy*. Oxford: Wiley.
- Kanning, U. P. (2014). Mythos NLP. *Skeptiker*, 27(3), 118-127.
- Kanning, U. P. (2019). *Jenseits der Vernunft – Fragwürdige Ansätze im Coaching*. Organisationsberatung, Supervision, Coaching.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley. Kaufel, S., Scherer, S., Scherm, M. & Sauer, M. (2006). Führungsbegleitung in der Bundeswehr - Coaching für militärische Führungskräfte. In W. Backhausen & J.-P. Thommsen (Hrsg.), *Coaching. Durch systemisches Denken zur innovativen Personalentwicklung* (S. 419-438). Wiesbaden: Gabler.
- Kauffeld, S. (2001). *Teamdiagnose*. Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie. Kauffeld, S., Güntner, A. V. & Ebner, K. (2018). *Karriere als Thema im Coaching*.
- Klienten unterstützen, Karriereentscheidungen zu treffen. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 285- 294). Berlin: Springer.
- Kauffman, C., Bonniwell, I. & Silberman, J. (2010). The positive psychology approach to coaching. In E. Cox, T. Bachkirova & D. A. Clutterbuck (Hrsg.), *The complete handbook of coaching* (S. 158-171). London: Sage.
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H. & Sleeth, R. G. (2006). Empathy and the emergence of task and relations leaders. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 146-162.
- Kellogg, S., Roediger, E. & Jacob, G. (2011). Veränderungen durch Stühlearbeit (transformational chairwork): Eine Einführung in psychotherapeutische Dialoge. In *Fortschritte der Schematherapie. Konzepte und Anwendungen* (S. 74-85). Göttingen: Hogrefe.
- Kerschreiter, R., Heinitz, K., May, D. & Wesche, J. S. (2018). Führungsdiagnostik, Führungsinstrumente und Führungskräfteentwicklung. In S. Greif & K.-C. Hamborg (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. - Band Psychologische Interventionsmethoden - Methoden der Arbeits-, Organisations- und – Wirtschaftspsychologie* (S. 215-273). Göttingen: Hogrefe.
- Kersting, M. & Klehe, U.-C. (2018). Personalauswahl und -beurteilung: eine integrative Perspektive. In S. Greif & K.-C. Hamborg (Hrsg.), *Methoden der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Enzyklopädie der Psychologie, B/III/3* (S. 81-144). Göttingen: Hogrefe.
- Kinder, N., Mühlberger, C., Schiemann, S. J., Stollberg, J., Jonas, E. & Greif, S. (2020). Was macht erfolgreiches Coaching wirksam? 1.217 Klienten beantworten Fragen der Wissenschaft. *Coaching-Magazin*, 2020(1), 42-49.
- Klonek, F. E., Güntner, A. V., Lehmann-Willenbrock, N. & Kauffeld, S. (2015). Using Motivational Interviewing to reduce threats in conversations about environmental behavior. *Frontiers in Psychology*, 6(1015).
- Klonek, F. E. & Kauffeld, S. (2012). „Muss, kann ... oder will ich was verändern?“ Welche Chancen bietet die Motivierende Gesprächsführung in Organisationen. *Wirtschaftspsychologie*, 4-2012, 58-71.
- Kluge, A. & Hagemann, V. (2016). *Wirtschaftspsychologie neue und soziale Medien in der Fertigung und der Personalentwicklung*. *Wirtschaftspsychologie* 2016(1), 3-19.
- Koch, A. (2020). *Online-Training unter Preisdruck*.
- Kotte, S. (2018). Supervision von Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 573-581). Berlin: Springer.
- Kotte, S. & Bozer, G. (2021, in print). Workplace Coaching Research - Charted and Uncharted Territories. In S. Greif, H. Möller, W. Scholl, J. Passmore & F. Müller (Hrsg.), *International Handbook of Evidence-Based Coaching – Theory, Research and Practice*. New York: Springer.

- Kriegesmann, B., Kley, T. & Kublik, S. (2009). Innovationstreiber Mitbestimmung? (InnoMit) Bestandsaufnahme, Konzepte & Handlungsperspektiven - Projekt im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung im Forschungsschwerpunkt „Strukturwandel – Innovation und Beschäftigung“- Zwischenbericht für den Projektbeirat am 2. Juli 2009. Bochum: Institut für angewandte Innovationsforschung e.V. (IaI) an der Universität Bochum.
- Kriz, J. (2014). Grundkonzepte der Psychotherapie (7. überarb. und erweiterte Aufl.). Weinheim: Beltz PVU, Kindle Ed.
- Kriz, J. (2016). Systemtheorie für Coaches - Einführung und kritische Diskussion. Wiesbaden: Springer.
- Kriz, J. (2018a). Nicht alles ist „systemisch“. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 25(4), 515-524.
- Kriz, J. (2018b). Systemtheorien als Grundlage im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching (S. 583-591). Berlin: Springer.
- Kuhl, J. (2001). Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme. Göttingen: Hogrefe.
- Kuhl, J. (2005). Eine neue Persönlichkeitstheorie (PSI-Theorie Light) Universität Osnabrück. http://www.psi-austria.at/assets/psi-light_kuhl2005.pdf, letzter Zugriff 20.2.2020.
- Kuhl, J., Baumann, N., Perrig, W. J. & Grob, A. (2000). Self-regulation and rumination: Negative affect and impaired self-accessibility. In Control of human behavior, mental processes, and consciousness. Essays in honor of the 60th birthday of August Flammer (S. 283-305). Mahwah: Erlbaum.
- Lally, P., Jaarsveld, C. H. M., Potts, H. W. W. & Wardle, J. (2010). How are habits formed: Modelling habit formation in the real world. European Journal of Social Psychology, 40(6), 998-1009.
- Landmann, M., Perels, F., Otto, B. & Schmitz, B. (2009). Selbstregulation. In E. Wild & J. Möller (Hrsg.), Pädagogische Psychologie (S. 49-70). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Lawrence, P. (2017). Managerial coaching — A literature review. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 15(2), 43-65.
- Lazarus, R. S. (1966). Psychological stress and the coping process. New York: McGraw Hill.
- Lindeman, M. M. (2005). Measuring Values with the Short Schwartz's Value Survey. Journal of Personality Assessment, 85(2), 170-178.
- Linder-Pelz, S. (2010). NLP Coaching - An evidence based approach. London: Kogan Page.
- Linley, A. & Dovey, H. (2012). Technical manual and statistical properties for Realise2. Coventry: Centre of Applied Positive Psychology, http://www.capp.co/Portals/3/Files/Realise2_Technical_Manual_V1.3_Dec_2012.pdf (letzter Zugriff 1.10.2019).
- Linley, P. A., Woolston, L. & Biswas-Diener, R. (2009). Strengths coaching with leaders. International Coaching Psychology Review, 4(1), 37-48.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. American Psychologist, 57(9), 705-717.
- Loebbert, M. (2016). Wie Supervision gelingt - Supervision als Coaching für helfende Berufe. Wiesbaden: Springer.
- Lomas, T. & Ivtzan, I. (2016). Second wave positive psychology: Exploring the positive–negative dialectics of wellbeing. Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being, 17(4), 1753-1768.
- Looss, W. (1991). Coaching für Manager. Problembewältigung unter 4 Augen (3. Auflage 1993). Landsberg/Lech: moderene industrie.
- Lovibond, S. H. & Lovibond, P. F. (1995). Manual for the Depression Anxiety Stress Scales. Sydney: Psychology Foundation of Australia.
- Luhmann, N. (1984). Soziale Systeme. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Lundahl, B. & Burke, B. L. (2009). The effectiveness and applicability of motivational interviewing: a practice-friendly review of four meta-analyses. Journal of Clinical Psychology, 65(11), 1232-1245.
- Lyobomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? Psychological Bulletin, 131(6), 803-855.
- MacKie, D. (2014). The effectiveness of strength-based executive coaching in enhancing full range leadership development: A controlled study. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 66(2), 118-137.
- Maier, M. (2020). Bewertungskriterien der Medienwahl im Coaching - Entwicklung und Einsatz eines Instrumentes zur Analyse von Akzeptanzfaktoren für die Umsetzbarkeit zentraler Coach-Aktivitäten in ausgewählten Coachingmedien des Online- und Präsenz-Coachings aus der Sicht von Coaches. Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg, Hamburg.
- Maslach, C. (2017). Finding solutions to the problem of burnout. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 69(2), 143-152.

- Maurer, I. (2009). *Führungskräftecoaching*. Marburg: Tectum.
- Meggison, D. & Clutterbuck, D. A. (2008). *Coaching und Mentoring - Individuelle Beratung für individuelle Berufskarrieren*. Heidelberg: Spektrum.
- Meggison, D. & Clutterbuck, D. A. (Hrsg.). (2005). *Techniques for coaching and mentoring*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Meggison, D. & Clutterbuck, D. A. (Hrsg.). (2009). *Further techniques for coaching and mentoring*. London: Elsevier.
- Menne, A. (1973). Definition. In H. Krings, H. M. Baumgartner & C. Wild (Hrsg.), *Handbuch philosophischer Grundbegriffe*, Band 1-6 (S. 268-274). München: Kösel.
- Middendorf, J. (2004). Wertehierarchie. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching Tools* (S. 173- 178). Bonn: manager-Seminare.
- Middendorf, J. (2018). 16. Coaching-Umfrage Deutschland 2017/2018. Frechen - www.BCO-Koeln.de: Büro für Coaching und Organisationsberatung (BCO) mit Unterstützung des Roundtable der Coachingverbände.
- Middendorf, J. & Salamon, L. (2018). 16. Coaching-Umfrage: Der Markt stagniert. *wirtschaft + weiterbildung*, 05_2018, 34-37.
- Miller, W. R. & Rollnick, S. (1991). *Motivational Interviewing: Preparing People to Change Addictive Behavior: Preparing People to Change Addictive Behaviour*. New York: Guilford.
- Möller, H., Giernalczyk, T. & Hinn, D. (2018). Individuelle und kollektive Abwehrmechanismen im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselbegriffe im Coaching* (S. 255-264). Berlin: Springer.
- Montada, L. & Kals, E. (2013). *Mediation: Psychologische Grundlagen und Perspektiven* (3. Aufl.). Weinheim: Beltz, Kindle Edition.
- Moshagen, M., Hilbig, B. E., Erdfelder, E. & Moritz, A. (2014). An experimental validation method for questioning techniques that assess sensitive issues. *Experimental Psychology*, 61(1), 48-54.
- Mühlberger, C., Behrendt, P. & Jonas, E. (2021, in prep.). Guide, support, and activate resources! Three dimensions of relationship-oriented coach behavior that foster goal attainment.
- Müller, F. & Greif, S. (2021, in print). Insights through coaching. In S. Greif, H. Möller, W. Scholl, J. Passmore & F. Müller (Hrsg.), *International Handbook of Evidence Based Coaching: Theory, Research and Practice*. New York: Springer.
- Münsterberg, H. (1912). *Psychologie und Wirtschaftsleben*. Leipzig: Barth.
- Neenan, M. & Dryden, W. (2002). *Life coaching - A cognitive-behavioral approach*. Hove: Brunner-Routledge.
- Ng, V., Cao, M., Marsh, H. W., Tay, L. & Seligman, M. E. P. (2017). The factor structure of the Values in Action Inventory of Strengths (VIA-IS): An item-level exploratory structural equation modeling (ESEM) bifactor analysis. *Psychological Assessment*, 29(8), 1053–1058.
- Nowak, C. (2017). Systemisch – was denn sonst! *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 24(4), 477-487.
- O'Halloran, P. D., Blackstock, F., Shields, N., Holland, A., Ross, I., Kingsley, M. et al. (2014). Motivational interviewing to increase physical activity in people with chronic health conditions: a systematic review and meta-analysis. *Clinical Rehabilitation*, 28(12), 1159-1171.
- Oettingen, G. (2015). *Die Psychologie des Gelingens*. München: Pattloch.
- Offermanns, M. (1998). *Das systemische Konfliktgespräch - Ein Personalentwicklungsinstrument für Leiter von Veränderungsprojekten*. Diplomarbeit im Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Osnabrück.
- Offermanns, M. (2004). Braucht Coaching einen Coach? Eine evaluative Pilotstudie. Stuttgart: ibidem.
- Olbert, H. (2018). *Rechtshandbuch für Training, Beratung & Coaching*. Bonn: managerSeminare.
- Palmer, S., Szymanska, K. & Whybrow, A. (2008). Cognitive behavioural coaching: An integrative approach. In S. Palmer & A. Whybrow (Hrsg.), *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners*. (S. 86-117). New York, NY US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Palmer, S., Tubbs, I. & Whybrow, A. (2003). Health coaching to facilitate the promotion of healthy behaviour and achievement of health-related goals. *International Journal of Health Promotion and Education*, 41(3), 91-93.
- Palmer, S. & Whybrow, A. (Hrsg.). (2018). *The handbook of coaching psychology: A guide for practitioners* (2nd Ed. ed.). London: Routledge (Kindl).
- Passarelli, A. M. (2015). Vision-based coaching: Optimizing resources for leader development. *Frontiers in Psychology*, 6.
- Passmore, J. (2011a). MI -- balance sheet techniques. *The Coaching Psychologist*, 7(2), 151-153.
- Passmore, J. (2011b). Motivational interviewing -- A model for coaching psychology practice. *The Coaching Psychologist*, 7(1), 36-40.

- Passmore, J. (2011c). Motivational Interviewing techniques reflective listening. *The Coaching Psychologist*, 7(1), 50-53.
- Passmore, J. (2012a). MI techniques: Recognising change talk. *The Coaching Psychologist*, 8(2), 107-110.
- Passmore, J. (2012b). MI techniques: The Typical Day. *The Coaching Psychologist*, 8(1), 50-51.
- Passmore, J. (2013a). MI techniques: Agenda mapping. *The Coaching Psychologist*, 9(1), 32-35.
- Passmore, J. (2013b). Motivational Interviewing: Reflecting on ethical decisions in MI. *Coaching Psychologist*, 9(2), 112-116.
- Passmore, J., Brown, H., Csigas, Z. & the-European-Coaching-and-Mentoring- Research-Consortium. (2017). *The State of Play in European Coaching & Mentoring – Executive Report*. Henley-on-Thames: Henley Business School and EMCC International.
- Passmore, J., Brown, H., Greif, S. & Rauen, C. (2018). *Coaching in Germany*. Henley-on-Thames: Henley Business School.
- 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, Research and Practice*, 4(2), 70-88.
- Passmore, J., Peterson, D. B. & Freire, T. (2013). The psychology of coaching and mentoring. In J. Passmore, D. B. Peterson & T. Freire (Hrsg.), *Wiley-Blackwell handbooks in organizational psychology* (S. 1-11): Wiley-Blackwell.
- Passmore, J. & Whybrow, A. (2008). Motivational interviewing: A specific approach for coaching psychologists. In S. Palmer & A. Whybrow (Hrsg.), *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners*. (S. 160-173). New York, NY: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Peterson, C., Stephens, J. P., Park, N., Lee, F. & Seligman, M. E. P. (2010). Strengths of character and work. In P. A. Linley, S. Harrington & N. Garcea (Hrsg.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (S. 221–231). Oxford: Oxford University Press.
- Pines, A. & Kafry, D. (1978). *Social Work*, 23(6), 499.
- Proksch, S. (2016). Questioning Techniques. In S. Proksch (Hrsg.), *Conflict Management* (S. 69-77). Cham: Springer International Publishing.
- Purdie, J. (2010). *Life Coaching for Dummies*. Chichester: Wiley - Kindle Edition. Quinlan, D., Swain, N. & Vella-Brodrick, D. A. (2012). Character Strengths Interventions: Building on What We Know for Improved Outcomes. *Journals of Happiness Studies*, 13, 1145–1163.
- Quirin, M., Bode, R. & Kuhl, J. (2011). Recovering from negative events by boosting implicit positive affect. *Cognition and Emotion*, 25, 559–570.
- Quirin, M. & Kuhl, J. (2018). *The Self-Access Form - Development and Validation in the Context of Personality Functioning and Health*. Hogrefe Publishing.
- Rabel, G., Erlacher-Farkas, B. & Jorda, C. (1996). Die wichtigsten im Monodrama verwendeten psychodramatischen Techniken. In *Monodrama. Heilende Begegnung. Vom Psychodrama zur Einzeltherapie* (S. 118-128). Wien: Springer.
- Raddatz, S. (2000). *Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen* (10. unveränderte Aufl. 2018). Wien: Verlag Systemisches Management.
- Rapp, F. (1973). Methode. In H. Krings, H. M. Baumgartner & C. Wild (Hrsg.), *Handbuch philosophischer Grundbegriffe*, Band 4 (S. 913-929). München: Kösel.
- Rath, T. (2014). *Entwickle deine Stärken: mit dem Strengths Finder 2.0*. München: Redline.
- Rauen, C. (2001). *Coaching*. Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, C. (2018a). Quo vadis, Business Coaching? DBVC Coaching-Kongress 2018. Dorinth Hotel Sancoussi Potsdam.
- Rauen, C. (2018b). Quo vadis, Business Coaching? Keynote, DBVC Coaching- Kongress 2018. Dorint Hotel Sanssouci, Potsdam, 2.11.2018, <https://www.youtube.com/watch?v=8R44ytfufZc> (letzter Zugriff 24.2.2021).
- Rauen, C. (2019). Definition Coaching. Verfügbar unter: <https://www.coaching-report.de/definition-coaching.html> (letzter Zugriff 26.8.2019)
- Rauen, C. (Hrsg.). (2007). *Coaching-Tools II. Erfolgreiche Coaches präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis*. Bonn: managerSeminare.
- Rauen, C. (Hrsg.). (2012). *Coaching-Tools III. Erfolgreiche Coaches präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis*. Bonn: managerSeminare.
- Rauen, C. (Hrsg.). (2013). *Coaching-Tools. Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis* (8 ed.). Bonn: managerSeminare.
- Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-54.

- Reichheld, F. F. & Seidensticker, F.-J. (2006). Die ultimative Frage. Mit dem Net Promoter Score zu loyalen Kunden und profitablen Wachstum München: Hanser.
- Reichwald, R. & Hensel, J. (2007). Kommunikation als Teil der Führungsaufgabe. In P. M. & Z. A. (Hrsg.), Handbuch Unternehmenskommunikation (S. 649-659). Wiesbaden: Gabler.
- Reinmann-Rothmeier, G., Mandl, H. & Prenzel, M. (1994). Computerunterstützte Lernumgebungen: Planung, Gestaltung und Bewertung. Erlangen: Publicis- MCD-Verlag.
- Rogers, C. R. (1972). Die nicht direktive Beratung. München: Kindler.
- Röhrs, B. (2011). Selbstkonzept und Selbstreflexion im Multidirektionalen Feedback. Hannover: ibidem.
- Rosinski, P. (2003). Coaching Across Cultures: New Tools for Leveraging National, Corporate, and Professional Differences. London: Brealey (Kindle Edition).
- Rosinski, P. & Abbott, G. N. (2006). Coaching from a Cultural Perspective. In D. R. Stober, A. M. Grant, D. R. Stober & A. M. Grant (Hrsg.), Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients. (S. 255- 275). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- Rückerl, T. & Rückerl, T. (2008). Coaching mit NLP-Werkzeugen. Weinheim: Wiley VCH.
- Rudolph, C. W., Murphy, L. D. & Zacher, H. (2020). A systematic review and critique of research on "healthy leadership". *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101335.
- Ryff, C. D. & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.
- Scherer, S., Scherm, M., Kaufel, S. & Pfeifer, M. (2004). Coaching in der Bundeswehr. *Personalführung*, 37(11), 44-51.
- Schermuly, C. C. & Graßmann, C. (2018). A literature review on negative effects of coaching – what we know and what we need to know. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*.
- Schlippe, A. v. & Schweitzer, J. (1996). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung (2. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schlippe, A. v. & Schweitzer, J. (2019). Gewusst wie, gewusst warum - Die Logik systemischer Interventionen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schmelz, M. (2009). Auslandsentsendungen – ein Ansatz zum Einzel- und Paarcoaching. *Organisationsberat Supervision Coaching*, 16(3).
- Schmidt, F. & Thamm, A. (2008). Wirkungen und Wirkfaktoren im Coaching. – Verringerung von Prokrastination und Optimierung des Lernverhaltens bei Studierenden. Diplomarbeit, Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Osnabrück, Deutschland.
- Schmidt, P., Bamberg, S., Davidov, E., Herrmann, J. & Schwartz, S. H. (2007). Die Messung von Werten mit dem "Portraits Value Questionnaire". *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 38(4), 261-275.
- Schmidt-Lellek, C. (2020). Perspektiven für das Coaching nach der Corona-Krise. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 1-15.
- Schmidt-Tanger, M. (2006). Hirnforschung - Und das NLP hat doch Recht. *Kommunikation & Seminar*, 03/2006.
- Schmidt-Tanger, M. (2014). Coachen statt klönen - Emotionale Relevanz und Status im Coaching, Kongress Coachig heute: Zwischen Königsweg und Irrweg. Erding (20.-21.Februar 2014): Hochschule für angewandtes Management.
- Schnieders, T. (2016). Einflussfaktoren auf den Transfererfolg von Coaching im Vergleich zum Training. Eine vergleichende Analyse anhand des deutschen Lerntransfer-System-Inventars. Dissertation im Fachbereich Humanwissenschaften, Universität Osnabrück.
- Scholl, W., Lackner, K. & Grieger, K. (2018). Kommunikation als Methode und als Thema im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching (S. 295-306). Berlin: Springer.
- Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books.
- Schreyögg, A. (1995). Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung (7. überarb. & erw. Aufl. 2012). Frankfurt/Main: Campus.
- Schreyögg, A. (2002). Konfliktcoaching – Anleitung für den Coach. Frankfurt/M.: Campus.
- Schreyögg, A. (2004). Supervision. Ein Integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis (4. Aufl.). Wiesbaden: VS – Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schreyögg, A. (2005). Coaching von Doppelspitzen. Frankfurt: Campus.
- Schreyögg, A. (2011). Imaginativer Rollentausch. In C. Rauen (Hrsg.), *Coaching Tools* (7. Aufl. ed., S. 205-207). Bonn: managerSeminare.
- Schultz, J. H. (1928/1979). *Das autogene Training* (17. Aufl.). Stuttgart: Thieme. Schulz von Thun, F., Ruppel, J. & Stratman, R. (2006). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte* (6. Aufl.). Reinbek: Rowohlt.

- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Schwartz, S. H. (2007). *Basic Human Values: An Overview - Basic Human Values: Theory, Methods, and Applications: The Hebrew University of Jerusalem*.
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (1995). Generalised Self-Efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright & M. Johnston (Hrsg.), *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (S. 35-37). Windsor, UK: NFER- NELSON.
- Seligman, M. E. P. (2007). Coaching and positive psychology. *Australian Psychologist*, 42(4), 266-267.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish*. New York: Simon & Schuster.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5 – 14.
- Semmer, N., McGrath, J. E. & Beehr, T. A. (2005). Conceptual issues in research on stress and health. In C. L. Cooper (Hrsg.), *Handbook of Stress Medicine and Health* (2nd ed., S. 1-44). Washington, DC: CRC Press.
- Semmer, N. & Mohr, G. (2001). Arbeit und Gesundheit: Konzepte und Ergebnisse der arbeitspsychologischen Stressforschung. *Psychologische Rundschau*, 52(3), 150-158.
- Semmer, N. & Udris, I. (1993). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In H. Schuler, H. M. I. Brandstätter, W. M. I. Bungard, S. M. I. Greif, E. M. I. Ulich & B. M. I. Wilpert (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 133-165). Bern: Huber.
- Sforzo, K., Harenberg, C., Cobus-Kuo, Rauff, E. & Frates, M. (2019). *Compendium of Health and Wellness Coaching: 2019 Addendum*. *American Journal of Lifestyle Medicine*.
- Sheeran, P. (2002). Intention-behavior relations: A conceptual and empirical review. In W. Stroebe & M. Hewstone (Hrsg.), *European Review of Social Psychology* (Bd. 12, S. 1–30). New York: Wiley.
- Shen, L. (2010). On a Scale of State Empathy During Message Processing. *Western Journal of Communication*, 74(5), 505–524.
- Shirom, A., Armon, G., Berliner, S., Shapira, I. & Melamed, S. (2009). The effects of job strain on risk factors for cardiovascular disease. In C. L. Cooper, J. C. Quick & M. Schabracq (Hrsg.), *International Handbook of Work and Health Psychology* (3rd ed., S. 49-75). Southern Gate, Chichester: Wiley-Blackwell.
- Shum, H.-y., He, X.-d. & Li, D. (2018). From Eliza to Xiaolce: challenges and opportunities with social chatbots. *Frontiers of Information Technology & Electronic Engineering*, 19(1), 10-26.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.
- Simon, F. B. & Rech-Simon, C. (1999). *Zirkuläres Fragen – Systemische Therapie in Fallbeispielen: Ein Lehrbuch*. Heidelberg: Carl Auer.
- Slagter, M. & Wilderom, C. (2018). Team Coaching and Effective Team Leadership. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*. Springer Reference Psychologie (S. 50e53-602). Berlin: Springer.
- Smedslund, G., Berg, R. C., Hammerstrøm, K. T., Steiro, A., Leiknes, K. A., Dahl, H. M. et al. (2011). Motivational interviewing for substance abuse. *Campbell Systematic Reviews*, 2011(6, complete issue, DOI: 10.4073/csr.2011.6).
- Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Reyes, D. & Salas, E. (2015). Coaching in the wild: Identifying factors that lead to success. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(3), 189-217.
- Stacey, R. D. (2010). *Complexity and organizational reality: Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism* (2nd ed.). New York, NY US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S. & Kaler, M. (2006). The meaning in life questionnaire: Assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of Counseling Psychology*, 53(1), 80-93.
- Steinke, I. & Steinke, J. M. (2019). *Was ist Coaching? Die Ursprünge von Coaching und Methodik* (3. Aufl.). Hamburg: Coatrain.
- Steinmetz, H., Isidor, R. & Baeuerle, N. (2012). Testing the circular structure of human values: A meta-analytical structural equation modelling approach (PSYNDEXshort). *Survey Research Methods*, 6(1), 61-75.
- Stelter, R. (2013). Narrative approaches. In J. Passmore, D. B. Peterson & T. Freire (Hrsg.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of coaching and mentoring* (S. 407-425). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Stelter, R. (2014). Third-generation coaching: Reconstructing dialogues through collaborative practice and a focus on values. *International Coaching Psychology Review*, 9(1), 51-66.
- Stelter, R. (2018). Sinn als Thema im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 534-542). Berlin: Springer.

- Stelter, R., Nielsen, G. & Wikman, J. M. (2011). Narrative-collaborative group coaching develops social capital — A randomised control trial and further implications of the social impact of the intervention. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 123-137.
- Stern, W. (1903). *Angewandte Psychologie. Beiträge zur Psychologie der Aussage*, 1, 4-45.
- Stober, D. R. (2006). Coaching from the humanistic perspective. In D. R. Stober & A. M. Grant (Hrsg.), *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (S. 17-50). New York: Wiley and Sons.
- Stober, D. R. & Grant, A. M. (Hrsg.). (2006). *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. New York: John Wiley & Sons.
- Storch, M. & Kuhl, J. (2012). *Die Kraft aus dem Selbst*. Bern: Huber.
- Stout-Rostron, S. (2018). Culturality in coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 95-103). Berlin: Springer.
- Strikker, H. (2016). Coaching-Kompetenzen für Mentorinnen und Mentoren - Neues Wissen mit Lebenserfahrung verbinden. In R. Wegener (Hrsg.), *Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen* (S. 215-224). Wiesbaden: Springer.
- Sturt, J., Ali, S., Robertson, W., Metcalfe, D., Grove, A., Bourne, C. et al. (2012). Neurolinguistic programming: a systematic review of the effects on health outcomes. *British Journal of General Practice*, 62, 757-764.
- Sue-Chan, C. & Latham, G. P. (2004). The Relative Effectiveness of External, Peer, and Self-Coaches. *Applied Psychology: An International Review*, 53(2), 260- 278.
- Theebom, T., Beersma, B. & Vianen, A. E. M. v. (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.
- Todorova, I. (2021, in print). Health Coaching Research. In S. Greif, H. Möller, W. Scholl, J. Passmore & F. Müller (Hrsg.), *International Handbook of Evidence Based Coaching: Theory, Research and Practice*. New York: Springer.
- Verplanken, B. (Hrsg.). (2018). *The Psychology of Habit Theory, Mechanisms, Change, and Contexts*. Berlin: Springer.
- Vollmer, A. & Vetter, A. (2018). Konfliktbearbeitung im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 315- 323). Berlin: Springer.
- Wagner, U. (2019). Digitalisierung von Coaching – eine Replik auf Bachmann und Fietze. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 26(3), 409-419.
- Wahren, H.-K. E. (1997). *Coaching*. Eschborn: Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft.
- Watson, D., Clark, L. A. & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Watzlawick, P., Beaven, J. H. & Jackson, D. D. (1969). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien* (12. Aufl.). Bern: Huber.
- Webers, G. (2008). *Die Untersuchung der Selbstwirksamkeitserwartungen, Selbststeuerungskompetenzen und Selbstreflexion im Kontext eines Coachings zum Thema Procrastination*. Diplomarbeit im Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Osnabrück.
- Webers, T. (2020). *Systemisches Coaching - Psychologische Grundlagen* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Weihrauch, L., Kugler, S., Mausz, I. & Frey, D. (2018). *Führungcoaching*. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 209-217). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Weizenbaum, J. (1966). ELIZA — a computer program for the study of natural language communication between man and machine. *Commun. ACM*, 9(1), 36–45.
- West, M. (2004). *Effective teamwork*. Leicester: PBS Books.
- West, M. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*. (3rd ed.). Oxford: Blackwell.
- White, M. & Epston, D. (1990). *Narrative means to therapeutic ends*. New York: WW Norton.
- White, M. (2013): *Landkarten der narrativen Therapie*. 7. Auflage. Carl-Auer-Verlag, Heidelberg.
- Whitmore, J. (1992). *Coaching for performance: GROWing people, performance and purpose* (4th reprinted ed. 2010). London: Nicholas Brealey Publishing.
- Whitmore, J. (1996). *Coaching für die Praxis: Eine klare, prägnante und praktische Anleitung für Manager, Trainer, Eltern und Gruppenleiter* (2. Aufl.). Frankfurt/Main: Campus.
- Wildflower, L. (2013). *The Hidden History Of Coaching (Coaching in Practice)*. Maidenhead: Open University Press, Kindle Edition.
- Wildt, J. & Wildt, B. (2009). *Handout: Grundlagen des Lehrens und Lernens*. Technischen Universität Dortmund: Vervielfältigtes Typoskript.

- Wood, W. (2019). *Good Habits, Bad Habits: The Science of Making Positive Changes That Stick*: MacMillan (Kindle edition).
- Wood, W. & Neal, D. T. (2007). A New Look at Habits and the Habit–Goal Interface. *Psychological Review*, 114(4), 843–863.
- XING & Jonas, E. (2018). Whitepaper: Coaching: Erfolgreiches Instrument der Personalentwicklung? - Wie Personaler darüber denken und wie sie Coaching konkret im Unternehmen einsetzen. XING.
- Yin, H. H. & Knowlton, B. J. (2006). The role of the basal ganglia in habit formation. *Nature Reviews Neuroscience*, 7(6), 464-476.
- Zaharia, C., Reiner, M. & Schütz, P. (2015). Evidence-based Neuro Linguistic Psychotherapy: a meta-analysis. *Psychiatria Danubina*, 27(4), 355-363.
- Zapf, D. & Semmer, N. K. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie - Grundlagen und Personalpsychologie* (S. 1007-1112). Göttingen: Hogrefe.

STUDIENVERLAUFSPLAN

MASTERSTUDIENGANG „ARBEITS- UND ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE“

PERSPEKTIVEN ERWEITERN

Modul 01 – Grundlagen der Arbeits- und Organisationspsychologie

- M 1-a Psychologische Schulen und Denksysteme
- M 1-b Einführung in die AO-Psychologie
- M 1-c Kommunikation im Arbeitskontext

Modul 02 – Methoden und Transfer I: Grundlagen der psychologischen Forschungsmethodik

- M 2-a Wissenschaftstheorie und Ethik
- M 2-b Quantitative und qualitative Methoden in der AO-Psychologie
- M 2-c Wissenschaftliches Arbeiten in der AO-Psychologie

Studienbereich

WISSEN VERTIEFEN – KOMPLEXITÄT VERSTEHEN

Modul 03 – Arbeitshandeln und Arbeitsmotivation

- M 3-a Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten
- M 3-b Arbeitsmotivation und Arbeitshandeln

Modul 04 – Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeit

- M 4-a Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeit
- M 4-b Arbeitszeitgestaltung
- M 4-c Psychologie der Dienstleistungsarbeit

Modul 05 – Personale und strukturelle Führung

- M 5-a Führung
- M 5-b Personalmanagement, Steuerung und variable Vergütung

Modul 06 – Methoden und Transfer II: Schwerpunkt quantitative Methoden

- M 6-a Forschungsmethoden der AO-Psychologie

Studienbereich

BETRIEBLICHE HANDLUNGSFELDER ANALYSIEREN, BEWERTEN, GESTALTEN

Modul 07 – Professionelle Beratung und Intervention im Arbeitskontext

- M 7-a Konfliktgenese und Konfliktmanagement

M 7-b Coaching

Modul 08 – Betriebliches Gesundheitsmanagement

- M 8-a Betriebliche Gesundheitsförderung
- M 8-b Gesundheit als Unternehmensressource
- M 8-c Selbst- und Stressmanagement

Modul 09 – Personalpsychologie

- M 9-a Personalauswahl und Personalbeurteilung
- M 9-b Personalentwicklung
- M 9-c Interkulturelle Kompetenz

Modul 10 – Teamarbeit und Teamentwicklung

- M 10-a Team- und Gruppenarbeit
- M 10-b Teamdiagnose und Teamentwicklung

Modul 11 – Organisationsentwicklung

- M 11-a Organisationsentwicklung und Change Management
- M 11-b Kreativität und Innovation
- M 11-c Systemische Organisationsberatung

Modul 12 – Methoden und Transfer III: Schwerpunkt qualitative Methoden

- M 12-a Qualitative Methoden

KOMPETENZEN ERPROBEN – PROFESSIONALITÄT ERWEITERN

Modul 13 – Datenerhebung und Auswertung

- M 13-a Mitarbeiterbefragung und Survey Feedback

Modul 14 – Thesis-Modul

Modul 15 – Präsentation empirischer Forschungsergebnisse

Studienbereich

Studienbereich

Wahlpflichtbereich 3 aus 5

IV



**BERGISCHE
UNIVERSITÄT
WUPPERTAL**

Arbeits- und Organisationspsychologie
Master of Arts (M.A.)

Berufsbegleitender
Weiterbildungsstudiengang
im Fernstudium

IOP.BUW-GmbH
Technologiezentrum Wuppertal W-tec Haus 4
Heinz-Fangman-Str. 2
42287 Wuppertal

Telefon +49 202 281757-60
aop.uni-wuppertal.de
www.master-ao-psychologie.de