

# Einleitung

*Eric Lippmann*

## Zielgruppen für dieses Buch

Angewandte Psychologie für die Praxis – diese Leitidee des Instituts für Angewandte Psychologie (IAP) in Zürich liegt auch diesem Buch zugrunde. Analog zum »Handbuch für Führungskräfte« (Steiger u. Lippmann, 2013) wendet sich »Coaching« an den Leserkreis, der die Zielgruppe für die großen Lehrgänge und kürzeren Weiterbildungen am IAP bildet:

- Führungskräfte, die wohl zum hauptsächlichen Kundenkreis für Coaching gehören und die mehr über diese Form der Unterstützung in ihrer Tätigkeit als Vorgesetzte erfahren möchten;
- Fachleute im Human-Resource-Management, in der Personalentwicklung, Training und Ausbildung, die von zwei Seiten her am Thema interessiert sein können, nämlich als Kunden wie auch als Anbieter oder Vermittler von Coaching;
- angehende und bereits praktizierende Coaches, die einen Überblick wünschen und sich zusätzlich in bestimmte Themen vertiefen möchten;
- Studierende nicht nur der Psychologie, die bereits im Studium mehr über diese wohl immer bedeutendere Form der Personalentwicklung und -förderung erfahren wollen.

## Fokus auf Einzelcoaching

Diese breite Leserschaft macht wohl auch den besonderen Charakter des vorliegenden Buchs aus. Es verfolgt das Ziel, eine praxisorientierte Einführung in das weitläufige Gebiet »Coaching« zu geben, wobei der Schwerpunkt klar auf dem Einzelsetting liegt. Gleichzeitig ermöglicht es eine erste spezifische Vertiefung für besondere Zielgruppen, Anwendungsfelder und Fragestellungen. Literaturangaben in den dazugehörigen Kapiteln bieten die nötigen Hinweise für Interessierte, um sich darüber hinaus intensiver mit einem Thema auseinanderzusetzen zu können.

## Überblick zur Orientierung

Eine weitere Leitidee des IAP findet ebenfalls ihren Niederschlag im Buch: Möglichst viele verschiedene anerkannte psychologische Richtungen kommen zum Tragen, d.h., es wird sich nicht auf lediglich eine »Schule« fixiert. Dennoch wird deutlich, dass bei vielen Autoren der Schwerpunkt auf einem systemisch-lösungsorientierten Ansatz liegt. Dies entspricht nicht nur dem Zeitgeist der Kürze und Schnelligkeit mit gleichzeitigem Anspruch auf Wirkung und Nachhaltigkeit, sondern dies soll auch ein zielorientiertes, fokussiertes Vorgehen ermöglichen, das im Coaching ganz wesentlich ist. Der vorliegende Band ist also nicht in erster Linie als von A bis Z durchzuarbeitende Lektüre gedacht; vielmehr soll sich der Leser gezielt das herausnehmen, was der aktuellen Fragestellung entspricht. Mit anderen Worten: Ganz im Sinn von Coaching kann so das Angebot auf ein Anliegen in der gewünschten Dosierung gezielt eingesetzt werden. Dazu im Folgenden ein Überblick zur Orientierung:

## Kap. 2: Grundlagen

► Kap. 2 beinhaltet die Grundlagen von Coaching als Form professioneller Beratung auf der Basis eines systemisch-lösungsorientierten Ansatzes. Neben Definitionen werden das Rollenkonzept als Rahmen beschrieben und Abgrenzungen zu verwandten Formen psychosozialer

Interventionen ausgeführt. Die Darstellung der typischen Phasen dient der Orientierung für Coach und Kunde zum Ablauf eines Coachings; der letzte Abschnitt befasst sich mit Aspekten der Evaluation.

► Kap. 3 enthält erstmals ab der 3. Auflage wertvolle Ergänzungen zum systemisch-lösungsorientierten Ansatz. Die psychodynamischen Konzepte (► Abschn. 3.1) legen den Schwerpunkt auf die Analyse und Bearbeitung von Kommunikationsprozessen, Emotionen und Konflikte auf bewusster und insbesondere unbewusster Ebene, die sowohl im Kundensystem, aber auch im Beratungssystem relevant sein können. ► Abschn. 3.2 führt einige zentrale gestalttherapeutische Prinzipien aus, die für das Coaching bereichernd sind und sehr stark das situative Erleben des Kunden betonen. Damit werden ähnlich wie im Zürcher Ressourcen Modell (► Abschn. 3.3) die Wahrnehmungen auf der Körper- und Gefühlsebene hervorgehoben, viel mehr, als dies in den herkömmlichen systemischen Ansätzen der Fall ist. Alle drei ergänzenden Konzepte lassen sich auf jeden Fall sehr gut in den systemisch-lösungsorientierten Ansatz integrieren.

► Kap. 4 führt die Unterschiede verschiedener Settings im Coaching aus. Da der Schwerpunkt des Buchs beim Einzelcoaching liegt, werden diesem das Gruppencoaching, Teamcoaching und die kollegiale Beratung in relativ knapper Ausführung gegenübergestellt. Der Unterscheidung zwischen externer und interner professioneller Beratung folgen Ausführungen über »semiprofessionelle« Beratung durch interne HR-Fachleute, Mentoren und Führungskräfte sowie über das »Selbstcoaching« und Online-Coaching.

In ► Kap. 5 befassen sich verschiedene Autoren mit einzelnen Zielgruppen des Coachings: ► Abschn. 5.1. behandelt das Coaching von Führungspersonen im unteren und mittleren Management. Ein Merkmal dieser Zielgruppe ist unter anderem ihre »Sandwichposition« in der Organisation und die Tatsache, dass viele von ihnen sowohl Fach- als auch Führungskraft sind. Entsprechend dieser Rollen sollte auch der Coach einige »Sowohl-als auch«-Kriterien erfüllen. Dass der Coach zudem eine Affinität zu dieser Zielgruppe haben oder entwickeln sollte, dürfte wohl für alle Kundensegmente gelten, nicht nur für Führungskräfte der unteren und mittleren Hierarchieebenen.

Ganz besonders gilt dies nämlich für den Umgang mit Top-Führungskräften, der in ► Abschn. 5.2 unter dem Begriff »Executive-Coaching« thematisiert wird. Der Autor beschreibt diese Zielgruppe zuerst und grenzt sie vom mittleren Management ab, um damit mögliche Besonderheiten überhaupt verständlich zu machen. Daraus leitet er die spezifischen Anforderungen an »Executive-Coachs« ab und führt einige sehr aufschlussreiche, interventionsstrategische Überlegungen an. Diese zeigen in aller Deutlichkeit die Grenzen der »Selbstbestimmungsideale des Selbstverwirklichungsmilieus«, die der Autor pointiert den mittelschichtsorientierten Coachs zuschreibt. Um bei seinen Kunden anschlussfähig zu bleiben, muss der Executive-Coach auch andere, teilweise paradoxe Spielregeln beachten und etwa mit der Tatsache umgehen können, dass Top-Führungskräfte häufig ein

### **Kap. 3: Grundlagen aus der Sicht weiterer Ansätze**

### **Kap. 4: Settings**

### **Kap. 5: Zielgruppen Abschn. 5.1: Führungspersonen im unteren und mittleren Management**

### **Abschn. 5.2: Top-Führungskräfte**

direktives Vorgehen vom Coach erwarten, wie sie es aus der klassischen Unternehmensberatung gewohnt sind. Wer sich als Coach diesem Rollenspiel mit dem Verweis auf »Abwehr« entziehen will, wird es demnach nicht leicht haben. Entsprechend lautet die Frage am Schluss des Kapitels: »Muss man mitspielen, um das Spiel beeinflussen zu können oder muss man außerhalb des Spiels bleiben, um steuern zu können?«

### **Abschn. 5.3: Coaching in Familienunternehmen**

Nochmals anders zeigt sich die Situation beim Coaching in Familienunternehmen, welche in ► Abschn. 5.3 dargestellt wird. In Familienunternehmen wirken Kräfte, die sich nach der Logik einer Familie und nicht nach der Logik der Wirtschaft richten. Der Autor beschreibt zunächst die hauptsächlichen Unterschiede der beiden Systeme »Unternehmen« (mit der rationalen Logik des Wirtschaftssystems) und »Familie« (mit der zentralen »Währung Liebe«), um daraus die Charakteristika von Familienunternehmen herauszukristallisieren. So ist etwa die Tatsache von Bedeutung, dass in Familienunternehmen zeitgleich zwei Wirklichkeiten existieren: die Realität der Geschäftswelt und die Realität der Familie. Was dies für das Coaching bedeutet, zeigt der Autor sowohl für Kunden, die in Familienunternehmen arbeiten, als auch für die Beratung von Familienmitgliedern im Speziellen. Dass dabei die Grenze zwischen beruflicher und familiärer Rolle ins Coaching einfließt, liegt bei dieser Zielgruppe auf der Hand. Der Coach ist demnach besonders gefordert, die eigenen Kompetenzen und vor allem Grenzen korrekt einzuschätzen und sich nicht von »narzisstischen Angeboten« verführen zu lassen.

### **Abschn. 5.4: Projektleitende**

Den Projektleitenden als vierte spezifische Zielgruppe widmet sich das ► Abschn. 5.4. Der Autor beschreibt als Erstes einige relevante Aspekte des Projektmanagements, um dann im zweiten Teil entlang des typischen Projektverlaufs auf mögliche Fragen einzugehen, die sich im Coaching bei Projekten stellen können. Auch in diesem Kapitel werden einige Besonderheiten angeführt, die sich für den Coach ergeben. Für eine bessere Anschlussfähigkeit beim Kunden ist es sicher von Vorteil, über eigene Erfahrungen in Projekten oder gar in der Projektleitung zu verfügen. Gerade dann ist aber andererseits die Verführung groß, Coaching nicht nur als Prozess-, sondern als Expertenberatung zu gestalten. Dem Kontraktung ist somit speziell bei dieser Zielgruppe besondere Beachtung zu schenken. Wenn der Coach spürt, dass er sich zu stark mit dem Projektleiter identifiziert und dessen Druck zu übernehmen beginnt, ist dies nach Ansicht des Autors ein guter Indikator, um die eigene Rolle und das Kontraktung nochmals zu überprüfen.

### **Abschn. 5.5: Coaching im Human-Resource-Management**

Mit Coaching im HR-Management befasst sich ► Abschn. 5.5. Das Thema wird von zwei Seiten her beleuchtet: Zum einen zeigt die Autorin die Möglichkeiten und Grenzen des HRM als interner Berater und Coach. Dabei geht sie zusätzlich auf die Rolle von HRM als Vermittler des Coachings ein. Zum anderen hinterfragt sie, was Coaching als Unterstützungs- und Personalentwicklungsmaßnahme leisten kann, bei der das HRM selbst in der Kundenrolle ist. Beispiele

verdeutlichen, dass Coaching eine wichtige Funktion in der Qualitätssicherung von HRM-Verantwortlichen einnimmt.

► Abschn. 5.6 behandelt die Frage, was Politiker von anderen Zielgruppen des Coachings unterscheidet. Zuerst wird die spezielle Situation von Regierenden und Parlamentspolitikern dargestellt, die mit ihren unterschiedlichen Anforderungen auch einen differenzierten Umgang im Coaching erfordern. Kurze Fallbeispiele verdeutlichen diese spezifischen Schwerpunkte. Methodische Überlegungen und Fragen zur Kompetenz der Coachs (z.B. bezüglich Umgang mit Distanz, Kenntnissen über Spielregeln in der Politik) bilden den Abschluss zu einem Kapitel, dessen Thematik mehr Beachtung in der Fachliteratur verdienen würde als bisher.

Auf die Lage der Schulleiter geht ► Abschn. 5.7 ein. Der Autor setzt sich mit den Besonderheiten dieses noch jungen Berufsfelds auseinander und umschreibt den Coachingbegriff im Schulbereich. Dabei leitet er konkrete Arbeitsvorschläge im Coaching für Schulleiter ab, die stark auf einem systemisch-lösungsorientierten Ansatz basieren.

► Abschn. 5.8 befasst sich mit den spezifischen Aspekten der psychologischen und mentalen Beratung im Sport. Der Begriff »Coach« wird im Sportumfeld in der Regel verwendet für die verantwortliche Person, die sich um das tägliche physische, taktische, technische und evtl. auch mentale Training des Einzelsportlers oder des Teams kümmert. Die sportpsychologische Beratung beinhaltet meistens Anteile von Prozess- wie auch Fachberatung.

► Kap. 6 beleuchtet spezielle Anwendungsfelder und Fragestellungen im Coaching. Die Abgrenzung zum ► Kap. 5 ist dabei fließend, da auch hier teilweise besondere Kundensegmente angesprochen werden (z.B. freigestellte Personen, Coachs) und umgekehrt etwa das Thema »Familienunternehmen« auch unter Anwendungsfelder hätte behandelt werden können.

► Abschn. 6.1 geht den Fragen nach, was das Spezifische an Coaching in Change-Prozessen ist, was Coaching dabei leisten kann und welche Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen, damit Coaching erfolgreich ist. In Change-Prozessen sind beispielsweise die Wechselwirkungen zwischen Person und den neuen organisationalen Gegebenheiten und die damit verbundenen emotionalen Prozesse besonders zu beachten. Die Initialisierung und Durchführung des Coachings muss mit anderen Instrumenten und dem Verlauf des Change-Prozesses verknüpft und definiert werden. Wenn der Organisationsberater und der Coach zudem die identische Person ist, muss sie einen hohen Grad an Rollenbewusstsein und Rollendifferenzierung in sich vereinen. Die Autorin zeigt auf, weshalb sie das freiwillige Coaching durch externe Coachs für besonders Erfolg versprechend hält.

► Abschn. 6.2 befasst sich mit der Frage, wie der Umgang mit Konflikten als »Meisterstück« der Führungsarbeit durch ein Coaching begleitet werden kann. Ob die Führungsperson am Konflikt beteiligt ist oder ob es sich um einen Konflikt unter Mitarbeitern handelt, die Analyse des Konflikts ist die Voraussetzung für seine

#### **Abschn. 5.6: Politiker**

#### **Abschn. 5.7: Schulleiter**

#### **Abschn. 5.8: Coaching im Sport**

### **Kap. 6: Spezielle Anwendungsfelder und Fragestellungen**

#### **Abschn. 6.1: Coaching in Change-Prozessen**

#### **Abschn. 6.2: Konfliktcoaching**

Bearbeitung. Dazu führt die Autorin einige hilfreiche Methoden auf, die sich speziell im Einzelcoaching anwenden lassen. Aufgrund der Analyse entwickelt der Coach mit der Führungsperson das weitere Vorgehen im Umgang mit dem Konflikt. Wenn die vorgesetzte Person nicht selbst Teil des Konflikts ist, sollte der Coach ihr Sicherheit in der Konfliktbearbeitung vermitteln. Ist sie jedoch Teil des Konflikts, sind andere geeignete Interventionen (externe Konfliktberatung/Mediation) zu finden. Die Autorin beschreibt auch einige Methoden, die im Einzelcoaching der involvierten Führungskraft helfen, aus der Verwicklung einen Schritt herauszutreten und ein Stück Außensicht zurückzugewinnen.

### **Abschn. 6.3: Coaching in Krisen**

► Abschn. 6.3 beschäftigt sich mit der spannenden Frage, inwieweit Coaching bei Krisen sinnvoll und anwendbar ist. Nach einer Begriffsdefinition beschreibt die Autorin die Merkmale einer Krise und geht dann auf das Rollenverständnis von Coach und Klient in Krisen ein. Den Coachingprozess unterteilt sie in zwei Phasen: die Krisenintervention und eine oft sich anschließende Beratungsphase. Ein Fallbeispiel veranschaulicht die Krisenintervention. Coaching in Krisen muss in besonderem Maß das Verständnis für den Kontext fördern, in dem die Krise stattfindet. In Abgrenzung zur Therapie konzentriert sich Coaching auf die Bearbeitung und Veränderung von krisenhaften Situationen, die im beruflichen Umfeld ausgelöst wurden.

### **Abschn. 6.4: Coaching im Rahmen der betrieblichen Bildung**

► Abschn. 6.4 beschreibt Formen des Coachings im Rahmen der betrieblichen Bildung in den wichtigsten Varianten (z.B. Bildungsberatung, Lernberatung, Ausbilder als Coach) und geht einigen typischen Fragestellungen genauer nach. Der Autor stellt Besonderheiten der Lernberatung als Begleitung von Lernprozessen und das Coaching arbeitsintegrierter Lernprozesse dar. Bei Letzterem geht es häufig um fachspezifische, didaktische und Laufbahn-Fragen, so dass Themen wie Experten- und Prozessberatung oder der Rollenkonflikt zwischen »Qualifikation und Beratung« diskutiert werden. Dies wird am Beispiel der Lernbegleitung im Rahmen der beruflichen Weiterbildung am IAP in Zürich noch weiter ausgeführt.

### **Abschn. 6.5: Coaching im Umgang mit Medien**

► Abschn. 6.5 behandelt ein Gebiet, das im Zeitalter der Massenmedien immer mehr an Bedeutung gewinnt. Coaching im Umgang mit Medien dürfte speziell für alle in ► Kap. 5 beschriebenen Zielgruppen interessant sein. Der Autor beschreibt, wie man bei Medienauftritten in Rollenkonflikte geraten kann, was die Zusammenarbeit mit Medienschaffenden prägt und was es heißen kann, »ausgestellt« zu sein. Anhand drei prototypischer Situationen zeigt er auf, was für Coaching im Umgang mit Medien spricht. Zudem leuchtet er an diesen Beispielen den Spielraum für die Zusammenarbeit mit Medien aus. Daraus leitet er die Anforderungen für das Coaching und für die Auswahl geeigneter Coaches klar ab, bevor er zum Schluss eine kritische Bilanz zieht: Im Coaching im Umgang mit Medien geht es vordergründig um die Stärkung der Fähigkeit, sich in Statements, Interviews und Mediendiskussionen »funktional«

zu verhalten, hintergründig aber oft um personale und organisationale Basiskompetenzen: Verpatzte Medienauftritte sind dann nicht das Problem, sondern das Symptom des Problems. Damit zeigen sich Berührungspunkte des Coachings mit anderen Beratungsformen wie Organisationsentwicklung, Therapie oder Training.

In ► Abschn. 6.6 wird anhand eines Rahmenmodells gezeigt, dass Coaching bei Laufbahnfragen ein Gemisch aus Experten- und Prozessberatung darstellt. Das Wort »Prozess« bezieht sich sowohl auf das, was zwischen den Kunden und dem Berater in ihrer Zusammenarbeit passiert, als auch auf die inneren Prozesse und Entwicklungen bei den Kunden, die durch Gespräche in der Beratung sowie innerhalb seines Systems ausgelöst werden. Die Fachkompetenz für diagnostische Mittel, für Berufe, Laufbahnwege, Aus- und Weiterbildungen ist Teil der Expertenberatung und wird als solches auch deklariert und eingebracht. Coaching bei Laufbahnfragen betrachtet der Autor als Angebot, die Gestaltungsbereitschaft und den Gestaltungswillen der Kunden für ein autonomes Selbstmanagement zu aktivieren, zu fördern und zu begleiten. Hauptziel ist dabei, die Passung zwischen der Person und der Tätigkeit in einem bestimmten Umfeld zu erhöhen.

Möglichkeiten und Grenzen des Coachings bei Freistellungen sind Gegenstand der Ausführungen in ► Abschn. 6.7. Der Autor beschreibt aus seiner Beratungspraxis, wie er den gesamten Prozess in Module aufteilt. Oft sind die Betroffenen vom Entscheid einer Freistellung so überwältigt, dass eine Auseinandersetzung und ausreichende Information über den gesamten Beratungsprozess nicht sinnvoll sind bzw. nicht verstanden werden. Der Autor hält ein modulares Vorgehen für zweckmäßig, weil dadurch die Sequenzen für den Betroffenen übersichtlich werden und der Contracting-Prozess pro Modul realisiert wird. Zu jeder Phase nennt er Ziele, Themen und Beratungsansätze sowie Aspekte bzw. Fragestellungen, die für den Berater zu beachten sind. Hilfreiche Empfehlungen für die Suche nach einem Coach runden das Kapitel ab.

Das ► Abschn. 6.8 beschäftigt sich ebenfalls mit einer speziellen Zielgruppe und Anwendungssituation. Der Autor beschreibt, was ihm für eine Coachingweiterbildung (Arbeit in der professionellen Rolle des Coachs) und Coachingfortbildung (Vertiefung, Ergänzung, Erweiterung) wichtig erscheint. Dabei ist zu beachten, dass je nach Region im deutschsprachigen Raum unter den Begriffen Aus-, Weiter- und Fortbildung Unterschiedliches verstanden wird. Der Schwerpunkt in diesem Kapitel liegt auf der »Coach the Coach«-Arbeit, welche der Autor als Fortbildung in sechs Formen beschreibt: »Life Coaching« mit einem Coach allein oder in der Gruppe, Intervision, Workshops zum Vertiefen, Kongressbesuche sowie Austauschforen, Vereine und Verbände. Aus seiner langjährigen Erfahrung nennt er zehn häufige Problemfelder und Fälle als Gegenstand von Coachingfortbildungen. Betrachtungen zu einer zukünftigen Weiterentwicklung des Berufs als Coach machen deutlich, dass »Coach the Coach«-Angebote auch in Zukunft für den professionellen Berater wichtiger

## **Abschn. 6.6: Coaching bei Laufbahnfragen**

## **Abschn. 6.7: Coaching bei Freistellungen**

## **Abschn. 6.8: »Coach the Coach«**



### **Abschn. 6.9: Interkulturelle Aspekte beim Coaching**

Bestandteil der eigenen Weiterentwicklung wie auch der Qualitätssicherung bleiben.

► Abschn. 6.9 bildet den Auftakt zu einer Trilogie spezifischer Fragestellungen, die zentrale Aspekte jedes professionellen Coachings gerade auch in Zukunft beleuchten. Interkulturelle Aspekte beim Coaching werden immer mehr beachtet, weil durch die Entwicklungen in der Arbeitswelt die kulturelle Durchmischung weiter zunimmt. Sei es durch Fusionen und Aufkäufe auf der Ebene der Gesamtorganisation, sei es in der Zusammensetzung von Vorständen, Geschäftsleitungen, Projekt- oder Arbeitsteams und in der Zusammenarbeit zwischen Berater und Kunden aus verschiedenen Kulturen. Die bewusste Auseinandersetzung mit den entsprechenden Phänomenen hilft, Störungen und Fragen im interkulturellen Kontext zu bearbeiten, damit sie nicht als Defizit, sondern als wichtige Informationsquelle für ein besseres Verständnis betrachtet werden. Zentral für das Coaching ist die Reflexion über die eigene Wahrnehmung, die eigenen Denk- und Interpretationsmuster und über den Einfluss kultureller Begebenheiten auf das Verhalten. Dies gilt sowohl für den Kunden und sein »Heimatsystem« wie auch für den Coach und das »Beratungssystem«.

### **Abschn. 6.10: Diversity und Coaching**

► Abschn. 6.10 befasst sich mit den speziellen Herausforderungen für den Coach im Umgang mit Diversity, also der Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Menschen. Ein kompetenter Umgang mit Diversity zeigt sich an der Fähigkeit, sich verunsichern zu lassen durch das Gegenüber und sich nicht in starren Schemata festzuhalten. Betont werden vor allem eine hohe Bereitschaft zur Reflexion über die eigenen Zugehörigkeiten und den damit zusammenhängenden Selbstverständlichkeiten. Eine Begegnung, die Raum für jeden und jede in der jeweiligen Individualität zulässt, setzt ein hohes Maß an Wertschätzung voraus.

### **Abschn. 6.11: Genderkompetentes Coaching**

Im Besonderen gelten die in Abschn. 6.10 ausgeführten Überlegungen für ein genderkompetentes Coaching, mit dem sich ► Abschn. 6.11 auseinandersetzt. Coachs sind gefordert, Genderaspekte wahrzunehmen, zu reflektieren und genderkompetent zu handeln. Was dies im Einzelnen heißt, wird von der Autorin anschaulich auf verschiedenen Ebenen aufgezeigt: Die Grundlagen zu Gender, Genderkompetenz und Genderintegrität im Coachingkontext dienen der Wahrnehmungs- und Wissenssebene; diese werden mit Reflexionsaspekten und mit praktischen Perspektiven des Handelns vernetzt.

### **Abschn. 6.12: Ethische Fragen im Kontext des Coachings von Führungskräften und Managementgremien**

Was ist überhaupt eine ethische Frage und wer ist das ethische Subjekt? Ausgehend von diesen zwei Fragen bearbeitet der Autor in ► Abschn. 6.12 die Thematik »Ethik und Coaching« unter zwei Aspekten: Ethik als Gegenstand und Problemstellung innerhalb des Coachings und Ethik des Coachings als eine Frage der Professionalität und Qualität. Zum ersten Aspekt führt der Autor u.a. aus, dass es nicht einige ethisch besondere Fragen und Bereiche des Lebens und des Arbeitens gibt, sondern dass alle unsere Intentionen und Handlungen eine moralische Komponente haben, die zu reflektieren,



die Aufgabe der Ethik ist. Im Kontext des Coachings stellt der Autor fünf Dimensionen der Verantwortung von Führungskräften dar, in denen ethikrelevante Themenstellungen behandelt werden: die Verantwortung für sich selbst und im persönlichen Umfeld, die eigene Führungsgruppe, das Unternehmen bzw. die Institution und die Öffentlichkeit. Die Darstellung der wichtigsten Spannungsfelder verdeutlicht, dass jede Ethik »nur als Konfliktmodell konzipiert werden und als solches funktionieren« kann. Ausgehend von der Unterscheidung zwischen »studieren« und »reflektieren« erörtert der Autor, wie der Prozess der ethischen Urteilsbildung gestaltet werden kann. Am Schluss dieses Teils legt er ein Modell vor, mit dem der ethische Urteilsprozess institutionalisiert wird.

Die Ethik des Coachings befasst sich neben der Deontologie (Pflichtenlehre), die das professionell »Gebotene«, »Verbotene« bzw. »Erlaubte« analysiert und reflektiert, auch mit Fragen des Ethos. Ethos meint einerseits die für eine Person oder Gruppe typische Haltung und andererseits das Bestimmte von Handlungen durch einen Wert. Die Diskussion um die Frage nach dem Ethos des Coachings führt der Autor auf einer methodologischen Ebene, indem er vier prozessrelevante Komponenten beschreibt, die dauernd im Coaching präsent sind: die Selbstbetroffenheit; der aus dem kategorischen Imperativ von Kant abgeleitete Grundsatz, den Coachee niemals zu instrumentalisieren; die Authentizität des Coachs und des Coachees und schließlich die Handlungsorientierung.

In ► Kap. 7 werden vier Themen behandelt, die Hinweise über die weitere Entwicklung des Coachings geben.

► Abschn. 7.1 beschreibt den Stand der empirischen Wirksamkeitsforschung von Coaching für Führungskräfte. Trotz zahlreicher Publikationen zum Thema Coaching sind empirische Studien dazu immer noch selten. Der Autor ermittelt 22 Studien zum Thema und fasst sie – nach methodischen Zugängen zum Feld gegliedert – zusammen. Die genannten Publikationen sind ausschließlich Feldstudien, was der Autor für ein Praxiskonzept, wie es Coaching darstellt, auch erwartet hat. Feldstudien leiden aber sehr oft an methodischen Mängeln, auf die der Autor kurz eingeht. Dennoch kommt er zur Erkenntnis, dass sich für Coaching teilweise beträchtliche Wirkungen nachweisen lassen, die auch klar zu benennen sind. Zu Wirkfaktoren im Coaching lassen sich auch vorläufige Schlüsse ziehen, die hier schon vorweggenommen werden:

» Die Beziehung, die elaborierte Gestaltung der Zielformulierung und Zielannäherung, die Qualifikation, das Engagement und die Authentizität des Coachs, der zeitlich gut abgestimmte und dem Klienten angepasste Einsatz verschiedener Techniken sind Ingredienzen eines erfolgreichen Coachings. «

Die Praktiker mögen nun sagen, das hätten sie auch ohne empirische Forschung schon gewusst. Mag sein, aber in Zukunft – besonders in Zeiten knapper Ressourcen – wird es immer wichtiger, dass die

## **Kap. 7: Weitere Entwicklung des Coachings**

### **Abschn. 7.1: Wirksamkeitsforschung von Coaching für Führungskräfte**

### Abschn. 7.2: Lernformen, Kontexte und Transfer im Coaching

Effektivität des Coachings und die Frage nach den Wirkfaktoren auch von der Forschung noch differenzierter aufgezeigt werden. Davon profitieren letztlich alle Seiten: Auftraggeber, Kunden, Coaches und Ausbildungsstätten. Damit Forschung im Coaching ebenso gefördert werden kann, wie das in der Psychotherapie seit Jahren geschieht, müssen die Türen im Coaching, so die Forderung des Autors, ein Stück weit geöffnet werden.

► Abschn. 7.2 befasst sich mehr theoretisch mit der Frage, inwiefern die Wirkung von Coaching optimiert werden kann. Dabei wird ein Schwerpunkt auf die Frage nach der Verbesserung des Transfers von Coaching in die berufliche Alltagspraxis gelegt. Ausgehend von typischen Anlässen des Coachings untersucht der Autor, welche Formen des Lernens innerhalb des Coachings relevant sind. Anschließend stellt er die Bedeutung des Kontextes für das Lernen im Coaching dar, bevor er am Ende der Frage nachgeht, wie sich der Transfer vom Coaching in die berufliche Alltagspraxis (theoretisch) erklären und (praktisch) verbessern lässt. Ein zentraler Punkt ist die Aussage, dass »die Frage des Transfers ständig und exakt als Teil des Coachings geprüft wird«. Es geht also wie beim Lernen insgesamt darum, Feedbackschlaufen einzubauen, und zwar beim Transfer besonders zur Frage, was von einem Kontext in einen oder (mehrere) andere übertragen werden kann, soll oder darf. Wenn der Kunde diesbezüglich mehr über sich erfährt, kann ein nachhaltiges und idealerweise vom Coach unabhängiges Feedbacksystem etabliert werden.

### Abschn. 7.3: E-Coaching

► Abschn. 7.3 befasst sich mit dem E-Coaching als Beratungsform, die möglicherweise gerade einen Beitrag zur Transferunterstützung und damit zur erhöhten Wirksamkeit des Coachings leisten kann. Der Autor beschreibt zunächst die Besonderheiten der Kommunikation mit elektronischen Medien im Allgemeinen und mit dem E-Coaching im Speziellen. Dabei gibt er einen Überblick zu verschiedenen Formen des Austauschs und zu den gängigsten Kommunikationstheorien im Internet. Die Vor- und Nachteile des E-Coachings werden denjenigen des »Face-to-Face«-Coachings gegenübergestellt. Beratungen, bei denen sich ausschließlich online ausgetauscht wird, sind selten. Am häufigsten sind Mischformen, bei denen die Vorteile beider Varianten kombiniert und die Nachteile kompensiert werden. Dies lässt darauf schließen, dass es in Zukunft vor allem darum gehen wird, nützliche und wirkungsvolle Angebote der E-Beratung zu entwickeln, die das »traditionelle« Angebot sinnvoll ergänzen. Das Kapitel schließt mit einigen Hilfestellungen zur Suche des passenden E-Coachs.

### Abschn. 7.4: Die Zukunft des Coachings

Den Abschluss zu weiteren Entwicklungen bildet das ► Abschn. 7.4. Die Autorin trifft zuerst Annahmen zum Wandel der Organisationen in den nächsten Jahrzehnten. Sie führt diese Überlegungen spezifisch aus für Wirtschaftsunternehmen (»Re-Engineering«, Flexibilisierung aller Arbeitsprozesse und Dezentralisierung), Organisationen der öffentlichen Verwaltung (Reduktion der bürokratischen Sozialisation, »New-Public-Management« und neue Formen der Personalarbeit)

und der sozialen Dienstleistungen (Ökonomisierung des Sozialen, Qualitätsmanagement und »Sozialmanagement« als neue Aufgabe). Von den beschriebenen Entwicklungen sind vor allem die Führungskräfte betroffen. Sie haben die organisatorischen Veränderungen auszuführen. Dabei müssen sie oft in Teams mit verschiedenen Fachleuten kooperieren und Abschied nehmen von der Vorstellung, dass sie ein Leben lang dieselbe Tätigkeit in derselben Funktion ausüben. Die beschriebenen Phänomene ziehen einen höheren Bedarf nach Personalentwicklung bei Führungskräften nach sich. Unter allen Maßnahmen wird Coaching einen besonderen Stellenwert erhalten. Die Autorin nennt dazu einleuchtende Gründe und führt abschließend aus, dass sich unter den Coaches die Szenerie wahrscheinlich stärker differenzieren wird und dass die Berufsverbände Coaching immer mehr zu »überformen« suchen.

Das ► Kap. 8 beschreibt eine Auswahl von Methoden und Interventionstechniken für das Einzelcoaching. Wie Studien zur Wirksamkeit von Coaching gezeigt haben, sind es allerdings nicht in erster Linie die Methoden und Techniken an sich, die den Erfolg eines Coachings ausmachen. Im ► Abschn. 8.1 werden einleitende Überlegungen zum Methodeneinsatz angestellt. Ausdrücklich kann und soll es kein fertiges Patentrezept für den Einsatz geben. Nicht jede Methode passt zu jedem Coach oder Kunden bzw. zu jeder Interaktion zwischen den beiden. Zu einem professionellen Umgang mit Methoden gehört auf jeden Fall das Bewusstsein des Coaches, was eine Intervention auslösen kann und welche Ebenen der emotionalen Involvierung damit angesteuert wird. Anhand der »Stufen unterschiedlicher Tiefe« wird dies im Coaching aufgezeigt und damit die Grenze zur Therapie thematisiert.

Die Auswahl stellt einen Ausschnitt aus der Vielfalt der bestehenden Methoden dar. Die Auflistung in alphabetischer Reihenfolge in ► Abschn. 8.2 enthält kurze Umschreibungen und Verweise auf vertiefende Literatur, die in ► Kap. 9.2. aufgeführt ist.

Die Darstellung einiger Methoden soll dem Coach einen raschen Überblick verschaffen. Außerdem kann sie für interessierte Kunden im Sinn einer »Produktinformation« zu einer höheren Transparenz bei Interventionen von Beratern dienen, damit sie als Coachees gleichrangig »eingeweiht« sind, wie Gunther Schmidt (2004, S. 67) es treffend ausdrückt. Der Aspekt der Transparenz nimmt eine Leitidee zum Methodeneinsatz auf. Weitere Aspekte, die sich Coach und Kunde anhand Leitfragen stellen können, werden in der Einleitung ebenfalls als Anregung aufgeführt.

► Kap. 9 mit hilfreichen Informationen für beide Seiten im Coaching bildet gewissermaßen den »Serviceteil« des Buchs. Die Kunden erhalten in erster Linie Hinweise für die Suche und Auswahl eines Coaches; die Coaches finden dort Angaben zu Aus- und Weiterbildungen, Kongressen, Berufsverbänden, Fachzeitschriften und Links im Internet.

## **Kap. 8: Auswahl von Methoden für die Anwendung im Einzelcoaching**

### **Als Überblick für Coaches**

### **Als »Produktinformation« für Kunden**

## **Kap. 9: Hilfestellungen für beide Seiten**

**Literaturliste****Hinweise zum Sprachgebrauch**

Die Literaturliste am Ende enthält Literaturhinweise der ► Kap. 1, 2, 4, 8 und 9 sowie Empfehlungen für Lehrbücher und Methodenvertiefungen.

Zum Schluss noch ein paar Hinweise zum Sprachgebrauch und zu den Fallbeispielen im Buch:

Für die Kundenseite bevorzuge ich fürs Coaching den Begriff »Kunde«. Laut Herkunftswörterbuch<sup>1</sup> bedeutete dieses Wort zunächst »Bekannter, Einheimischer«, dann ab dem 16. Jahrhundert »der (regelmäßige) Käufer in einem Geschäft, der Bekannte« und umgangssprachlich auch »pffiffiger Kerl«. »Kundig« meint »erfahren, bewandert, klug, bekannt, kenntnisreich«. Diese Bedeutungen geben meiner Meinung nach am besten die Haltung wieder, dass letztlich der Kunde die Ressourcen für Lösungen in sich trägt und weiß, was für ihn richtig ist.

Vielfach werden in diesem Buch aber auch die Begriffe »Klient«, »Coachee« oder »Gecoachter« verwendet, obwohl sie eher ein Gefälle zwischen Coach und Kundenseite suggerieren: »Cliens« (Genitiv: »clientis«) stammt aus dem Lateinischen und bedeutete ursprünglich »der Hörige«, der unter dem Schutz eines Patrons stand; Coachee bzw. Gecoachter hat in der Form den Beigeschmack eines aktiven Coachs, der eine Tätigkeit am (sonst passiven) Coachee vollzieht.

Mit Coach oder Kunde kann sowohl eine weibliche als auch eine männliche Person gemeint sein. Auch bei anderen Bezeichnungen werden aus Gründen der besseren Lesbarkeit nicht immer beide Geschlechter genannt.

In Fallbeispielen werden statt Kunde oft Namen verwendet, die jedoch durchweg verändert worden sind.

---

1 Duden (2004), 23., neu bearb. und erw. Aufl. Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich: Bibliographisches Institut.

Coaching

Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis

Lippmann, E. (Hrsg.)

2013, XXVI, 471 S. 49 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-35920-0