

Brücken bauen zwischen Wissenschaft und Praxis

Siegfried Greif

Was ist Coaching?

Wissenschaftliche Grundlagen und
praktische Methoden

© 2021 Prof. Dr. Siegfried Greif

Coverdesign von Michael Griem

ISBN Hardcover: 978-3-347-46926-6

Druck und Distribution im Auftrag des Autors:
tredition GmbH, Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg, Germany

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Für die Inhalte ist der Autor verantwortlich. Jede Verwertung ist ohne seine Zustimmung unzulässig. Die Publikation und Verbreitung erfolgen im Auftrag des Autors, zu erreichen unter: tredition GmbH, Abteilung "Impressumservice", Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg, Deutschland

INHALT

1 WARUM DIESES BUCH?	1
1.1 Brücken zwischen Wissenschaft und Praxis	1
1.2 Übersicht zum Inhalt des Buchs	3
2 WAS IST COACHING?	5
2.1 Streit über Coaching-Definitionen	5
2.2 Standardkriterien für Definitionen	5
Adäquatheit	6
Klarheit	6
Einfachheit	6
Logisch stringent und ohne Zirkelschlüsse	6
Aussagekraft	7
Weitere klassische Kriterien	7
2.3 Das Abgrenzungsproblem in gebräuchlichen Coaching-Definitionen	8
Programmatische Definitionen	8
Coaching als personenbezogene Beratung	8
Coaching als lösungsorientierter Prozess	9
Coaching als Sokratischer Dialog	10
2.4 Coaching ist keine Beratung?	11
Hilfe zur Selbsthilfe	11
Was wird unter ‚Beratung‘ verstanden?	11
Beratung ohne Ratschlag?	12
‚Reflexive Vorschläge‘	14
Eine Coaching-Definition mit vielen Merkmalen	15
2.5 Was sind unterscheidende Besonderheiten von Coaching?	16
Offermanns‘ Definition nach wissenschaftlichen Kriterien	16
Coaching als Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexionen	17
Gemeinsamkeiten und Unterschiede zur Psychotherapie	20
Coaching als Beratung zur Selbsthilfe	20
Psychoedukation im Coaching	20
Selbstkongruente Ziele, Selbstveränderung und Selbstentwicklung	21
2.6 Wann und wie wird das Coaching-Verständnis im Erstgespräch erläutert?	22
Vertraulichkeit und andere Regeln	23
Coaching-Vertrag und Gesprächsabschluss	24
2.7 Fragen zur Wiederholung und Einprägung	24
3 VERGLEICH VON COACHING MIT ANDEREN METHODEN	25

3.1 Viele Gemeinsamkeiten	25
3.2 Sportcoaching.....	26
3.3 Psychotherapie	28
3.4 Supervision	30
3.5 Mentoring	31
3.6 Zielvereinbarungen und Fördergespräche durch Vorgesetzte.....	33
3.7 Beratung durch Freund*innen – „Ich brauche kein Coaching!“	35
3.8 Fragen zur Wiederholung und Einprägung	36
4 VERSCHIEDENE ARTEN VON COACHINGS	37
4.1 Einzelcoaching.....	37
4.2 Gruppen- und Teamcoaching.....	38
4.3 Business Coaching	39
4.4 Life Coaching	39
4.5 Führungscoaching	40
4.6 Interkulturelles Coaching	40
4.7 Stressmanagement- und Gesundheitscoaching.....	41
4.8 Selbstcoaching	41
4.9 E-Coaching und virtuelles Coaching.....	42
4.10 Fragen zur Wiederholung und Einprägung	43
5 RICHTUNGEN UND KONZEPTE	45
5.1 Das GROW-Modell.....	46
5.2 Kognitiv-behaviorale Coachingkonzepte.....	47
5.3 Lösungsfokussierte Beratung.....	48
5.4 Systemische Coachingkonzepte.....	50
5.5 Evidenzbasierte Coachingkonzepte	51
Positiv-psychologisches Coaching	53
Tony Grants zielorientiertes Coaching	55
Perspektiven.....	57
5.6 Narratives Coaching.....	58
5.7 Pseudowissenschaftliche Konzepte und Scharlatane	59
Woran erkennt man pseudowissenschaftliche Konzepte und Scharlatane?	59
Neuro-Linguistisches Programmieren als Pseudowissenschaft	62
Pseudowissenschaft und Scharlatane im Coaching erkennen!	67

5.8 Fragen zur Wiederholung und Einprägung	68
6 COACHINGMETHODEN	69
6.1 Was ist mit ‚Coachingmethoden‘ gemeint?	69
Vorab zum Methodenverständnis	69
6.2 Verschiedene Gruppen von Coachingmethoden	71
6.3 Fragemethoden	72
Klassische Fragetechniken.....	73
Widerspiegeln	76
Zirkuläre Fragen	77
Motivierende Gesprächsführung	80
6.4 Sinn, Vision, Werte und Stärken	85
Narratives Coaching	85
Visionsentwicklung	91
Analyse und Reflexion der Werte	93
Analyse und Reflexion der Stärken der Klient*innen.....	98
6.5 Verhalten ändern, soziale Interaktionen und Konflikte.....	105
Kognitives Modellieren bei Verhaltensänderungen	106
Veränderung von Gewohnheiten.....	107
Psychoedukative Aufklärung der Klient*innen.....	110
Kommunikationsverhalten	116
Leere Stuhl-Technik.....	119
Konfliktanalyse und -management	122
Führungsverhalten.....	125
6.6 Stressmanagement, Burnout-Prävention und Gesundheit	127
Coaching bei Stress und Burnout.....	127
Ressourcenorientierte Analyse der Stresssituation und Burnout-Risiken.....	130
Verringerung der Stressoren	131
Aktivierung der Ressourcen und Coping-Kompetenzen	133
Entspannung und Meditation	134
Gesundheitscoaching	136
6.7 Teamcoaching	137
Ablauf eines Mehrebenencoachings	138
6.8 Coaching bei organisationalen Veränderungen	141
Coachingbedarf und Methodenüberblick.....	141
Verbesserung der Kommunikation	142
Managen komplexer und ungewisser Veränderungen.....	142
6.9 Zukunftsausblick zu den Coachingmethoden	147
6.10 Fragen zur Wiederholung und Einprägung.....	148
7 ABLÄUFE UND PROZESSE IM COACHING	149
7.1 Was sind Prozesse?	149

7.2 Methoden zur Analyse der Coachingprozesse.....	149
Analyse von Coaching-Videos und -Audios	149
Befragungsmethoden	151
7.3 Fragen zur Wiederholung und Einprägung	153
8 ÜBERPRÜFUNG DER WIRKSAMKEIT VON COACHING	155
8.1 Erweitertes Evaluationsmodell	155
8.2 Methoden und Kriterien zur Evaluation der Ergebnisse	156
Gebräuchliche Ratingskalen	157
Standardisierte Fragebögen.....	159
Sogenannte ‚harte‘ Kriterien.....	159
Qualitative Beschreibungen	161
8.3 Wie wirksam ist Coaching?	161
Qualitative und quantitative Methoden	161
Metaanalysen zur Zusammenfassung der Effekte.....	161
Nebenwirkungen	162
8.4 Fragen zur Wiederholung und Einprägung	163
9 ERGEBNISORIENTIERTES COACHING.....	165
9.1 Ergebnisorientierte Reflexionen	166
9.2 Allgemeine Ergebnisse des Coachings	168
9.3 Förderung ergebnisorientierter Reflexionen	169
9.4 Integrative Theorie	170
9.5 Systemische Beziehungen	171
9.6 Basisfaktoren Prozessführung sowie Wertschätzung und emotionale Unterstützung	172
Prozessführung	172
Wertschätzung und emotionale Unterstützung	173
9.7 Zielklärung und bewusstes Wollen.....	174
9.8 Ressourcenaktivierung	175
9.9 Affektaktivierung und -regulation	176
Affekte und Emotionen	176
9.10 Annahmen zum Verändern von Gewohnheiten.....	179
9.11 Nachhaltige Umsetzungsbegleitung als Erfolgsfaktor der Metaebene...	181
9.12 Probleme und offene Fragen.....	182
9.13 Fragen zur Wiederholung und Einprägung	184
10 PERSPEKTIVEN.....	185

10.1 Zukünftige Entwicklung des Coachingmarkts.....	185
10.2 Folgen der Digitalisierung.....	186
Veränderungen im Coachingprozess	186
Digitalisierung verändert die Bedeutung von Coaching	188
Künftige Veränderungen in der Arbeits- und Lebenswelt.....	189
10.3 Mehr Leadership durch wissenschaftlich und praktisch fundiertes Coaching!.....	190
10.4 Fragen zur Wiederholung und Einprägung.....	194
LITERATUR.....	195
ÜBER DEN AUTOR.....	216

1 Warum dieses Buch?

1.1 Brücken zwischen Wissenschaft und Praxis

Das Anliegen dieses Buches ist, Brücken zwischen Wissenschaft und Praxis zu bauen. Zweifellos wird Coaching heute vor allem von Praktiker*innen gestaltet, die sich auf Konzepte und Methoden nach ihren praktischen Erfahrungen stützen, die – wenn überhaupt – nur sehr lose mit wissenschaftlichen Theorien und forschungsgestützten Erkenntnissen verbunden sind. Es gibt aber bereits einige ausgebaute und viele kleine sowie im Bau befindliche Brücken, die auch für die Praxis nützlich sind. Wir brauchen verschiedene Brücken, denn die Welten auf beiden Seiten sind vielfältig und verändern sich ständig. Die Vielfalt der praktischen Welt ist einer der Gründe, warum die Arbeit als Coach eine außerordentlich herausfordernde Tätigkeit ist. Die Menschen, die wir treffen, leben in dieser Welt und ihre Themen, die sie ins Coaching einbringen, sind so vielfältig und interessant, wie das Leben und verändern sich und uns. Sie bei der Klärung ihrer Themen und bei ihren Zielen zu unterstützen, ist sehr befriedigend.

In der Praxiswelt des Coachings gibt es viele eindrucksvolle Konzepte und Methoden, zu denen sich bereichernde Bezüge zu wissenschaftlichen Erkenntnissen finden lassen und zu denen neue Forschungen vielversprechend wären. Oft finden sich bereits in Praxisfeldern außerhalb von Coaching wissenschaftliche Untersuchungen zu Interventionsmethoden, die vergleichbar sind. Auf der Seite der Wissenschaft gibt es eine ständig wachsende Fülle anwendungsorientierter Forschungen – mit und ohne direkten Bezug zu Coaching –, die zur Analyse und Erklärung der Effekte von Coaching oder zur Weiterentwicklung von Coachingmethoden von Nutzen sein können. Es lohnt sich deshalb, nicht nur eine sondern viele Brücken zwischen Praxis und Wissenschaft zu schlagen.

Das Bild der Brücke auf dem Cover wurde von Michael Griem für dieses Buch gestaltet, einem Berliner Künstler mYit einer Galerie in Ahlbeck (Insel Usedom). Die Brücke ist schwungvoll und zukunftsweisend. Sie drückt eine starke Aufforderung aus, sie zu Ende zu bauen.

Jede Seite – Praxis wie Wissenschaft – verfügt über ihre eigene wichtige Expertise. Wer als Wissenschaftler*in arbeitet und gleichzeitig auch Coachings praktisch durchführt, erlebt die Unterschiedlichkeit der Anforderungen zwischen beiden Welten. In der Coachingpraxis sind die Anforderungen sehr hoch, möglichst jede Sitzung aus der Sicht der Klient*innen stimulierend durchzuführen und sie dabei zu unterstützen, wichtige, von ihnen gewünschte Ergebnisse zu erzielen. In der Wissenschaft kommt es dagegen eher darauf an – immer unter den kritischen Augen anderer Wissenschaftler*innen –, Theorien, Hypothesen und Erkenntnisse sehr genau zu rezipieren und als Grundlage für eigene Forschungsstudien heranzuziehen und zu publizieren, die möglichst zu neuen Erkenntnissen führen. In der Coachingliteratur von Praktiker*innen spiegeln sich diese Unterschiede darin, dass die Autor*innen auf wissenschaftliche Theorien nur sehr allgemein hinweisen. Wenn wir die Bezüge zur Wissenschaft vertiefen möchten, erfordert dies immer ein sehr genaues Analysieren und Kritisieren. In diesem Buch werden deshalb gängige praktische (und

wissenschaftliche) Konzepte, Theorien und Methoden so genau wie möglich unter die wissenschaftliche Lupe genommen und diskutiert. Das Anliegen ist dabei das eines praxisorientierten Wissenschaftlers, der nützliche Anregungen für die Weiterentwicklung sowohl der Coachingpraxis, als auch der Coachingforschung geben möchte. Die Verwendung wissenschaftlich fundierter Coachingmethoden ist ein Qualitätskriterium, das von nahezu allen Coachingverbänden gefordert wird.

Zu welchen Themenfeldern brauchen wir Brücken? Nach der Coaching-Umfrage von Middendorf (2018) in Deutschland sind die häufigsten, von den Klient*innen im Coaching eingebrachten Themen:

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

Die Themen finden sich auch in der Umfrage 2019/20 wieder (Middendorf, 2020), aber das Themenspektrum erweitert sich beständig. Coaching bietet sich für immer mehr Berufsgruppen an, auch für selbst zahlende Privatpersonen. Die Personen, mit denen wir als Coaches zusammenarbeiten, bringen herausfordernde Fragen und Situationen in unsere Gespräche ein. Als Coach lerne ich immer wieder Neues dazu. Coach und Klient*in begegnen sich im Allgemeinen mit Respekt und Wertschätzung. Wenn die Klient*innen mit Unterstützung durch das Coaching für sie wichtige Ziele erreichen oder große Themen klären, ist das auch für die Coaches ein Erfolgserlebnis. Ich verstehe deshalb sehr gut, warum viele gerne als Coach arbeiten.

Wirtschaftlich betrachtet, erscheint Coaching ebenfalls attraktiv. Die allgemeine Nachfrage nach Coaching ist groß und wächst. Der weltgrößte internationale Coachingverband, die International Coaching Federation (ICF), schätzte die Einnahmen durch Coaching nach ihrer für das Jahr 2015 durchgeführten globalen Coaching-Umfrage weltweit auf 2,1 Milliarden Euro (41% davon in Nordamerika und 38% in Westeuropa). Das zieht viele an, die hoffen hier viel Geld verdienen zu können (da der Titel „Coach“ gesetzlich nicht geschützt ist, leider auch selbsternannte ‚Coaches‘ und nicht nur Coaches mit sehr guter Ausbildung).

Allerdings bleiben die durchschnittlichen Stundenhonorare nach der letzten Umfrage unter deutschsprachigen Coaches von Middendorf (2020) mit 151,25 Euro in einem verglichen mit Unternehmensberater*innen niedrigen Bereich. Nur 7% erzielen ein Jahreseinkommen durch Coaching von über 150.000 Euro. 28% verdienen bis 50.000 Euro

und 18% 50.000 bis 75.000. Die beiden darüber liegenden Gruppen 75.000 bis 100.00 Euro und 100.00 bis 150.000 Euro sind mit 15 und 13% geringer besetzt. Das kann unter anderem darauf zurückgeführt werden, dass Coachingtermine an den Arbeitstagen der Coaches selten ohne Unterbrechungen nahtlos aneinandergereiht werden können. Coaches, die keine hohen Honorare nehmen können, brauchen deshalb meistens weitere Einnahmequellen neben Coaching (insbesondere Beratung und Training). Aber zweifellos zählt Coaching besonders für sozial orientierte Menschen zu den befriedigendsten ‚Nebentätigkeiten‘ und kann bis in hohes Lebensalter durchgeführt werden.

Die International Coaching 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%).

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 aus großen Unternehmen die Haupt-Zielgruppen. Die Verbesserung ihres Führungsverhaltens und das Umgehen mit Konflikten in Teams oder ihre individuelle Karriere standen im Mittelpunkt. Inzwischen ist Coaching auch in kleinen Unternehmen und Handwerksbetrieben angekommen. Daneben expandiert der Markt für Coachings, die von Privatleuten bezahlt werden, die wichtige persönliche Themen einbringen. Dieses Buch versucht, das vielfältige Themenspektrum und die Zielgruppen anschaulich zu beschreiben, mit zahlreichen praktischen Fallbeispielen, verschiedenen Arten und Konzepten von Coachings sowie insbesondere aber die vielfältigen klassischen und neuen praktischen Coachingmethoden.

Zwei Kriterien wurden der Auswahl der Inhalte in diesem Buchs zugrunde gelegt:

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

Nach meiner Überzeugung passen beide Kriterien sehr gut zusammen. 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.

1.2 Übersicht zum Inhalt des Buchs

Das Buch hat zehn Kapitel. Nach diesem Kapitel zum Anliegen des Buchs folgen:

Kapitel 2: Was ist Coaching? (Warum ist eine wissenschaftliche Definition auch für Praktiker*innen wichtig? – Coaching und Beratung – Besonderheiten von Coaching, die zur Abgrenzung taugen – Erläuterung des eigenen Coachingkonzepts im Erstgespräch)

Kapitel 3: Vergleich von Coaching mit anderen Methoden (Gemeinsamkeiten und Unterschiede: Sportcoaching – Psychotherapie – Supervision – Mentoring – Zielvereinbarungen und Fördergespräche durch Vorgesetzte – Beratung durch Freunde)

Kapitel 4: Verschiedene Arten von Coachings (Einzelcoaching – Gruppen- und Teamcoaching – Business Coaching – Life Coaching – Führungscoaching – Interkulturelles Coaching – Stressmanagement- und Gesundheitscoaching – Selbstcoaching – E-Coaching und virtuelles Coaching)

Kapitel 5: Richtungen und Konzepte: GROW-Modell – Kognitiv-behaviorale Coachingkonzepte – Lösungsorientierte Beratung – Systemische Coachingkonzepte – Evidenzbasierte Coachingkonzepte – Narratives Coaching – Wie erkennt man pseudowissenschaftliche Konzepte und Scharlatane?)

Kapitel 6: Coachingmethoden (Methodenbegriff – Klassifikation der Coachingmethoden – Fragemethoden – Sinn, Vision, Werte und Stärken – Verhalten ändern, soziale Interaktionen und Konflikte – Stressmanagement, Burnout-Prävention und Gesundheit – Teamcoaching – Coaching bei organisationalen Veränderungen – Zukunftsausblick)

Kapitel 7: Abläufe und Prozesse im Coaching (Was sind Prozesse? – Methoden zur Analyse)

Kapitel 8: Überprüfung der Wirksamkeit von Coaching (Evaluationsmodell – Methoden und Kriterien)

Kapitel 9: Ergebnisorientiertes Coaching (Annahmen und integratives Gesamtmodell der allgemeinen Erfolgsfaktoren – Prozessführung, Wertschätzung und emotionale Unterstützung – Ergebnisorientierte Reflexionen – Affekt- und Emotionsregulation – Zielklärung und bewusstes Wollen – Ressourcenaktivierung – nachhaltige Umsetzungsbegleitung – Nachhaltige Veränderung von Gewohnheiten)

Kapitel 10: Zukunftsperspektiven (Entwicklung des Coachingmarkts – Folgen der Digitalisierung – Wissenschaftlich und praktisch fundiertes Coaching)

*Kasten 1: Coachee oder Klient*in?*

Oft werden die Personen, die Coaching nachfragen, als ‚Coachees‘ bezeichnet. In diesem Buch wird ‚Klient*in‘ bevorzugt. Diese Bezeichnung ist für die Kund*innen von Anwälten oder Psychotherapeut*innen gebräuchlich. Sie wird vorgezogen, weil sie nicht die bei ‚Coachee‘ anklingende, leichte Verniedlichung als Nebenbedeutung hat. Außerdem ermöglicht sie weibliche Formen (die Klientin / der Klient), während der Coachee nur männlich ist. Eine alternative, allerdings bisher nicht gebräuchliche Bezeichnung wäre ‚Coachingpartner*in‘.

Mögliche Schreibweisen für alle Geschlechter wären ‚Klient/in‘, ‚KlientIn‘, Klient:in oder Klient*in. Im Folgenden wird die neuerdings auch im Duden empfohlene gendergerechte 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“).

2 Was ist Coaching?

Ziel des Kapitels

Dieses Kapitel gibt Antworten auf die Frage, was unter ‚Coaching‘ im Unterschied zu anderen Methoden verstanden werden kann. Die unterschiedlichen Definitionen beziehen sich auf verschiedene Coachingkonzepte und bereiten auf Kapitel 5 über Richtungen und Konzepte. 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. Aber auch wenn die Klient*innen im Erstgespräch danach fragen, was Coaching ist, wäre eine Definition als Grundlage zur Beschreibung der Besonderheiten und Abgrenzung von Coaching von anderen personenbezogenen Interventionen nützlich.

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 (2019S. 26 ff.) in ihren fachhistorischen Recherchen herausgefunden haben, wurden in England bereits seit dem 19. Jahrhundert Privatlehrer, Tutoren oder Repetitoren als „Coach“ bezeichnet. Aber was Coaching heute ist, wirft 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. Häufig wird von ihnen hervorgehoben, 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 International Coaching Federation (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 in eines Erachtens 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 Trainingsmethoden

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 plakativ hervorzuheben. Allerdings sollten sich Coaches bedenken, dass sich nicht alle von solchen schönen Formulierungen vereinnahmen lassen. Sie brauchen Antworten, wenn kritische Kund*innen genau nachfragen und wissen wollen, worin sich Coaching von anderen Methoden klar und eindeutig 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. Klassische Kriterien für die Formulierung des Definiendums sind (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. Ein Beispiel für eine unklare Definition ohne Erläuterung der verwendeten Begriffe wäre: „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 allerdings ‚systemisch‘ mit sehr unterschiedlichen Bedeutungen verwendet. Ohne Erläuterung und Verweis auf die jeweils gemeinte Systemtheorie 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 Coaching-Definitionen, die sehr lang sind, weil sie viele Merkmale aufführen. Solange diese sich nicht wiederholen, ist das Kriterium der Einfachheit nicht verletzt.

Logisch stringent und ohne Zirkelschlüsse

Definitionen dürfen keine unlogischen Formulierungen enthalten (Beispiel: „Coaching von Mitarbeiter/innen durch ihre 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 beispielweise 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 zentral, aber zweifellos in der Anwendung schwierig, weil seine Anwendung 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.

Weitere klassische Kriterien

Gabriel (2004) führt weitere Kriterien auf, die gebräuchlich sind. Sie werden im Folgenden wiedergegeben.

Benennung des zugehörigen Gattungsbegriffs oder Oberbegriffs

Gibt es eine übergeordnete Gruppe (lateinisch: *genus proximum*), zu der das Definiendum gehört? Ein Beispiel: Coaching ist ein „personenzentrierter Beratungsprozess (...)“ (Rauen, 2001, S. 64). Danach wäre Coaching als eine Untergruppe den Beratungsprozessen unterzuordnen.

Benennung der unterscheidenden Merkmale (*differentiae specifica*)

Wodurch unterscheidet sich der zu definierende Sachverhalt/Gegenstand von anderen? Dies ist die Frage, die eingangs angesprochen wurde und von den meisten gemeint ist, wenn sie nach den Besonderheiten von Coaching fragen. 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 zu fordern, dass es in der Coaching-Profession zuvor eine Diskussion und Klärung über die Kriterien gibt, an denen sich eine wissenschaftlich vertretbare und professionell für Erklärungen für ihre Kund*innen orientieren soll. Martina Offermanns (2004) hat hier den Anfang gemacht und in ihrer Dissertation die damals vorliegende Coaching-Definitionen mit den oben genannten Kriterien überprüft. Sie findet allerdings keine einzige, die diesen Kriterien genügt (siehe unten).

Schön formulierte und kreative Aussagen wie in der ICF-Definition können durchaus 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 Begriffe zusätzlich intersubjektiv eindeutig zu definieren. So müsste in der ICF-Definition eindeutig definiert werden, was unter „partnering with clients“ verstanden wird. Was genau ist das Besondere? Könnte eine kundenorientierte Einweisung in ein neues Computerprogramm nicht auch sehr partnerschaftlich erfolgen? Was ist in der ICF-Definition mit „thought-provoking“ gemeint? Jede Einweisung in ein neues Programm regt Gedanken an, es sind aber normalerweise andere Gedanken, die angeregt werden, wie später in diesem Kapitel ausgeführt wird.

Es würde kaum Fortschritte in der Klärung für Coaching-Definitionen 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 Ärztin/Arzt oder Psychotherapeut*in. 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 zu definieren und zu erklären, was unter ‚Coaching‘ verstanden wird 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 Coachingtheorien und -konzepte sind dafür zu unterschiedlich und finden sich in den jeweiligen Definitionen in unterschiedlichen hervorgehobenen Merkmalen und Aussagen wieder. Wenn dabei Standardkriterien für Definitionen eingehalten werden, können die Unterschiede in den Definitionen zur Transparenz beitragen, worin sich die Anbieter oder Verbände jeweils in ihrem Coaching-Verständnis unterscheiden.

2.3 Das Abgrenzungsproblem in gebräuchlichen Coaching-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 der humanistischen Psychologie und grenzt Coaching von Lehrmethoden ab. Bereits seit den 1990er Jahren wurden diese Lernmethoden zur Innovation der gesamten Pädagogik propagiert (Greif & Kurtz, 1998). Wenn nun aber Methoden des selbstgesteuerten oder selbstorganisierten Lernens an Schulen und Universitäten praktiziert werden, wäre das ebenfalls durch „unlocking people’s potential to maximize their own performance. It is helping them to learn“ beschreibbar. Die schöne Formulierung taugt deshalb nicht zur Abgrenzung von Coaching.

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“ und konkretisiert werden muss. „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 „fachlich-sachliche 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. Der Hinweis sollte besser gestrichen werden.

In den Anfängen wurde Coaching, wie zunächst 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, 2012):

„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 von de Shazer als Kurztherapie verwendet hat (de Shazer & Dolan, 2008). Auf das darauf bezogene Coachingkonzept wird in unten (in Abschnitt 5.3) näher eingegangen. In ergänzenden Erläuterungen betonen Stober und Grant, dass die Klient*innen autonome, erwachsene Lernende sind. Sie können auf der Grundlage ihrer Erfahrungen und ihres Wissens selbstgesteuert lernen und ihr Handeln reflektieren. Sie beziehen sich dabei auf das eingangs erwähnte Konzept der Reflexiven Praxis („reflective practice“) von Schön (1983). In der Ausrichtung knüpfen sie an Whitmore an, orientieren sich in den Begriffen aber mehr an psychologischen Theorien. Genau betrachtet, ermöglicht Ihre Definition allerdings keine Abgrenzung der Besonderheiten von Coaching im Vergleich zu anderen Methoden, sondern dient eher einer konzeptionellen Einordnung von Coaching als selbstgesteuertes und 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. Sie 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).

In der Definition wird der Dialog zwischen Coach und Klient*in sehr viel genauer spezifiziert als in vielen anderen Definitionen. Das grenzt Coaching von Fachberatungen oder Lehren und Lernen in Bildungsorganisationen oder Einweisungen mit Instruktionmethoden sehr eindeutig ab, weil sie nicht nur mit offenen Fragen durchgeführt werden können. Nicht jedes Gespräch, in dem eine Person der anderen offene Fragen stellt, wäre allerdings als „Coaching“ einzuordnen. 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. Diese Fragemethode wird auch als ‘Hebammen-Methode‘ bezeichnet, weil dabei angenommen wird, dass die Befragten die Antworten bereits in sich tragen. Durch beharrliches Fragen und Nachfragen können sie die Antworten selber hervorbringen. Die Coaches fungieren mit ihren Fragen lediglich als Faszilator*innen.

Nach diesem Verständnis könnte man nun 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. Eine vollständige Coaching-Definition erfordert eine Spezifikation der Inhalte und Ziele oder Ergebnisse von Coaching.