

# **Coaching in Leistungssport und Wirtschaft**

## **Vorstellung eines integrativen Ansatzes**

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Philosophie  
(Dr. phil.) an der Universität der Bundeswehr München – Fakultät für Pädagogik

vorgelegt am 12. November 2003 von

Dipl.-Psych. Oskar Handow  
München

Tag der mündlichen Prüfung: 29. März 2004  
Vorsitzender: Prof. Dr. Hans-Rolf Vetter  
1. Berichterstatter: Prof. Dr. Dieter Hackfort  
2. Berichterstatter: Prof. Dr. Eike Emrich

## **Widmung**

Diese Arbeit sei meinem am 15. Oktober 2001 verstorbenen Großvater, Herrn Rudolf Schützmeier, in Dankbarkeit und liebevoller Erinnerung gewidmet.

*Life is complicated.*

(MILLER, GALANTER & PRIBRAM 1960, S. 9)

*If you think, education is expensive: Try incompetence!*

(zitiert nach Looss 1997, S. 135)

*Problem talk creates problems, solution talk creates solutions!*

(DE SHAZER – zitiert nach VON SCHLIPPE & SCHWEITZER 1998, S. 35)

# Gliederung

---

Verzeichnis der Abbildungen	IV
Verzeichnis der Tabellen	V
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>3</b>
1.1 (Externe) Beratung.....	3
1.2 Historie des Coaching .....	9
1.3 Zielstellung dieser Arbeit.....	18
<b>2 Die Handlungstheorie nach NITSCH und HACKFORT</b> .....	<b>21</b>
2.1 Grundannahmen der Handlungspsychologie .....	22
2.1.1 Postulat des Handlungsprimats .....	23
2.1.2 Systempostulat.....	25
2.1.3 Intentionalitätspostulat .....	27
2.1.4 Situationspostulat .....	33
2.2 Die psychische Struktur einer Handlung .....	40
2.2.1 Handlungsregulierende Systeme .....	40
2.2.2 Handlungsphasen .....	45
2.3 Prinzipien intentionaler Handlungsorganisation .....	50
2.3.1 Regelung von Handlungsprozessen .....	50
2.3.2 Zielstrukturierung .....	51
2.3.3 Handlungsplanung.....	53
2.3.4 Handlungsentscheidung .....	60
2.4 Multimodale Organisation des Handelns .....	64
2.5 Die Handlungstheorie als Basis des vorgestellten Coaching-Konzepts.....	66
2.5.1 Warum es ein Beratungskonzept braucht.....	66
2.5.2 Warum die Handlungstheorie Grundlage des darzulegenden Ansatzes ist ..	69
<b>3 Literaturübersicht und Vorstellung des eigenen Coaching-Konzepts</b> .....	<b>73</b>
3.1 Coaching-Definition(en) .....	75
3.1.1 Definitionen aus dem Leistungssport .....	76
3.1.2 Definitionen aus der Wirtschaft.....	79
3.1.3 Die eigene Definition von Coaching .....	83
3.2 Coaching-Formen.....	88
3.2.1 Coaching-Formen in der Literatur.....	89
3.2.2 Coaching-Formen im hier präsentierten Konzept.....	101

3.3	Indikationen und Kontraindikationen für Coaching .....	104
3.3.1	Anlässe und Kontraindikationen für Coaching aus der Literatur .....	104
3.3.1.1	Indikationen .....	104
3.3.1.2	Kontraindikationen .....	111
3.3.2	Anlässe/Indikationen sowie Kontraindikationen in diesem Konzept.....	114
3.4	Der Ablauf eines Coachingprozesses .....	116
3.4.1	Die Kontaktphase .....	117
3.4.2	Die Kontraktphase .....	118
3.4.3	Die Phase der Diagnostik.....	120
3.4.4	Die Phase der Intervention(en).....	123
3.4.5	Die Abschlussphase .....	126
3.5	Techniken und Methoden im Coaching.....	128
3.5.1	Übergreifende Techniken, die keiner Phase zuzuordnen sind .....	132
3.5.2	Techniken, die der Antizipationsphase zuzuordnen sind .....	138
3.5.3	Techniken, die der Realisationsphase zuzuordnen sind.....	144
3.5.4	Techniken, die der Interpretationsphase zuzuordnen sind .....	156
3.6	(Rollen-)Anforderungen an Coach und Klient .....	171
3.6.1	Was der Klient beitragen kann/muss .....	171
3.6.2	Was der Coach beitragen kann/muss .....	173
3.7	Rahmenbedingungen.....	176
3.7.1	Zeitrahmen/Dauer .....	176
3.7.2	Ort .....	179
3.7.3	Coaching-Verträge.....	180
3.8	Abgrenzung zu anderen Verfahren/Alternativen zum Coaching .....	181
3.8.1	Supervision .....	182
3.8.2	Psychotherapie.....	185
3.8.3	Beratung.....	187
3.8.4	Trainings/Seminare/Schulungen.....	189
3.8.5	Mentoring/Patenschaften .....	190
3.8.6	Weitere Alternativen .....	192
<b>4</b>	<b>Aufbau und Auswertung des empirischen Teils .....</b>	<b>197</b>
4.1	Erfolgskriterien für Coaching .....	197
4.2	Operationalisierung der Erfolgskriterien.....	202
4.3	Stichprobe und Ablauf der Untersuchung .....	204
4.3.1	Fallbeispiel 1: Herr B.....	205
4.3.2	Fallbeispiel 2: Frau E.....	221
4.3.3	Fallbeispiel 3: Frau G. ....	238
4.4	Fazit der kommunikativen Validierung.....	251
<b>5</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>252</b>

5.1	Bewertung der Arbeit .....	252
5.1.1	Fragestellung .....	252
5.1.2	Theorie und Konzept (und ihre Umsetzbarkeit in der Praxis).....	259
5.2	Ausblick .....	263
6	Literatur.....	267

## Verzeichnis der Abbildungen

---

Abbildung 1: Die Entwicklungsphasen des Coaching (eigene Darstellung in Anlehnung an BÖNING 1994, 2000; RAUEN 2000b, 2001a; SOBANSKI 2001).....	13
Abbildung 2: Zeitperspektivität des Handelns (nach NITSCH 2000) .....	26
Abbildung 3: Ereignisstadien und intentionale Bezüge im Handlungsgeschehen (nach NITSCH & MUNZERT 1997).....	29
Abbildung 4: Grundkomponenten einer Handlungssituation .....	33
Abbildung 5: Mögliche Diskrepanzen zwischen subjektivem und objektivem Handlungsspielraum (nach HACKER & MATTERN, zitiert aus HACKFORT 1983) .	37
Abbildung 6: Handlungsdeterminierende Konzepte/Grundaspekte subjektiver Situationsdefinitionen (nach HACKFORT 1983; NITSCH 2000; NITSCH & HACKFORT 1981) .....	38
Abbildung 7: Zur Unterscheidung von Handlungs- und Verhaltensregulationssystem (aus HACKFORT 2000).....	44
Abbildung 8: Triadische Phasenstruktur einer Handlung (der Handlungszyklus; aus NITSCH 2000).....	45
Abbildung 9: Eine Systematisierung anhand zwei Hauptformen von Coaching (aus RAUEN 2000b) .....	95
Abbildung 10: Eine Systematisierung anhand zwei Hauptformen und den möglichen Anbietern von Coaching (nach HEB & ROTH 2001).....	96
Abbildung 11: Coaching-Systematik nach dem Verständnis der vorgestellten Konzeption .....	103
Abbildung 12: Ablaufmodell eines Coachingprozesses .....	117

## **Verzeichnis der Tabellen**

---

Tabelle 1: Planungsschritte einer Handlung (NITSCH 2000, S. 140) .....	57
Tabelle 2: Determinanten der Handlungsplanung (NITSCH & MUNZERT 1997, S. 157)...	65
Tabelle 3: Mit dem vorgestellten Konzept vereinbare Methoden und Techniken.....	130
Tabelle 4: Coaching und die vorstehend genannten Alternativen im Überblick (zu Fragen der Indikation siehe die Punkte 3.3.2 und 3.8.1 bis 3.8.5) .....	195

# 1 Einleitung

Das Thema des vorliegenden Buches ist das Coaching in Leistungssport und Wirtschaft. In der Einleitung werden nun zunächst – als Einführung in das Themengebiet etwas weiter ausholend – allgemeine Entwicklungslinien der externen Beratung<sup>1</sup>, der Coaching als Form der Prozessberatung zuzuordnen ist, aufgezeigt (Punkt 1.1). Anschließend wird die historische Entwicklung des Coaching beleuchtet und eine Eingrenzung des Themas vorgenommen (1.2). Daraufhin und daraus abgeleitet werden die Anliegen dieser Arbeit vorgestellt (Punkt 1.3).

## 1.1 (Externe) Beratung

Bislang unterliegen in Deutschland die verschiedensten Formen der Beratung (Unternehmensberatung, psychologische Beratung etc.) und die sie ausübenden Personen keiner gesetzlichen Berufsordnung und auch keinem Berufsbezeichnungsschutz<sup>2</sup>. Da ein standardisiertes Berufsbild eines Beraters respektive externer Beratung allgemein fehlt, kann sich nach wie vor jedermann und jederfrau unabhängig von den individuellen Qualifikationen und (Vor-)Erfahrungen Berater oder auch Coach nennen (vgl. MINGERS 1995).

Die Problematik beginnt bereits bei der Qualifizierung von Interessenten: In der Aus- und Weiterbildung hat sich bis heute kein einheitliches Anforderungsprofil oder ein allgemein anerkanntes Curriculum zur Qualifizierung von Beratern durchgesetzt. So gelangt HOFFMANN (1991, S. 244) zu der Aussage, es gäbe „kaum ein anderes Dienstleistungsgewerbe, das man seriöserweise als solches bezeichnen könnte, das eine so unorganisierte, unakademische und zu wenig theorisierte `Lehrlings- und Gesellensituation´ aufweist“.

---

<sup>1</sup> Beratung wird unterschieden in interne und externe Beratung. Bei ersterer Variante gehört der Berater dem Unternehmen, der Organisation, dem Verband etc. an (es besteht ein Angestelltenverhältnis). Die Ansätze bieten individuelle Vor- und Nachteile (siehe dazu auch Punkt 3.2.1); sie differieren hinsichtlich des Einsatzgebietes, des Know-how, der Akzeptanz, der (Un-)Abhängigkeit, der Problemdistanz, dem Informationszugang und den Kosten des Beraters (SCHÜTTE 1996).

<sup>2</sup> Selbst der Begriff `Diplom-Psychologe´ ist erst seit 1999 eine geschützte Bezeichnung für die Absolventen eines Psychologie-Studiums.

Den beschriebenen Defiziten in der Ausbildung steht die Situation auf wissenschaftlicher Seite nicht nach: Es gibt angesichts des riesigen Umsatzvolumens<sup>3</sup> erstaunlich wenig Theorien und Forschungsarbeiten zur Wirkweise von Beratung oder gar Coaching (vgl. etwa GROTH 1996). Es fehlt „...nach wie vor auch in den Sozialwissenschaften an einer umfassenden und entsprechend komplexen Theorie externer Beratung, die nicht nur einzelne Aspekte von Beratung fokussiert, wie etwa Beratungsfunktionen, -phasen und widerstände, sondern einen „ganzheitlichen“ Blick auf den gesamten Beratungsprozeß wirft“, so MINGERS (1995, S. 24/5).

Das Coaching fundierende wissenschaftliche Theorien sind in der Literatur kaum zu finden; Beratungstheorien hingegen gibt es. Zentraler Kritikpunkt ist der Aspekt einer umfassenden Beratungstheorie. Eine ausführliche Recherche fördert zahlreiche, zum Teil sehr spezifische Beratungsansätze und -theorien zu Tage (ausgewählte Beispiele sind etwa BAHRENBERG 2002a, b zu beruflicher Beratung; ERTELT & HOFER 1996 zu Beratung in Schule, Familie, Beruf und Betrieb; HARSCH 1974 zu Telefonseelsorge; LÜDERS 1974 zu psychotherapeutischer Beratung; PALLASCH, MUTZECK & REIMERS 2002 zu Beratung und Training von Lehrern; VICINI 1993 zu Erziehungsberatung). Darüber hinaus gibt es einige Überblicksarbeiten zu psychosozialen und pädagogischen Beratungsansätzen (u. a. BRUNNER & SCHÖNIG 1990; DIETRICH 1983; SICKENDIECK, ENGEL & NESTMANN 2002; RECHTIEN 1998). Allen Arbeiten gemein ist, dass sie nur bestimmte Aspekte der Beratung, des Beratungsprozesses, behandeln. Der Theoriebegriff wird zwar häufig verwandt, es mangelt aber an ausgearbeiteten Konzepten. Bis heute fehlt eine unspezifische, integrative (Meta-)Theorie.

Bei Betrachtung der im Markt angebotenen Beratungsformen fällt auf, dass es unzählige und sehr unterschiedliche Beratungsansätze gibt (was zumindest teilweise durch die Vielfalt spezifischer Beratungstätigkeiten erklärbar ist). Jeder dieser Ansätze folgt seiner eigenen Philosophie (es lassen sich auch gewisse Modetrends und Wellen der Erneuerung beobachten), hat eine eigene Sprache und eventuell auch eigene Techniken entwickelt.

Will man nun zumindest zu einer grundlegenden Einteilung vorhandener Beratungsansätze gelangen, so lassen sich – MINGERS (1995) folgend – anhand des

---

<sup>3</sup> Der BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATER e.V. (BDU, 2003) geht allein für den Bereich der externen Unternehmensberatung im Jahr 2001 von einem Beratungsumsatz von 12,9 Milliarden Euro aus. Dabei sind alle sonstigen Beratungsleistungen (psychologische Beratung, interne Beratungen etc.) noch gar nicht mitgerechnet.

dahinterstehenden Weltbildes **mechanistische** und **systemische Beratungsansätze** differenzieren:

Der **mechanistische Beratungsansatz** geht auf die Cartesianische Philosophie zurück. Der französische Philosoph und Mathematiker René DESCARTES (1596-1650), Schöpfer des nach ihm benannten Kartesianismus (Cartesius ist die lateinische Form des Namens Descartes), gilt als Begründer der neuzeitlichen abendländischen Philosophie. Sein Bestreben war es, die Philosophie zu einer Universalmathematik zu entwickeln, mit deren Hilfe sämtliche Phänomene auf dem Wege strenger Deduktion mathematisch erfasst werden können. So entstand ein rationalistisches Weltbild, „nach dem der Mensch als souveränes Subjekt [mit Hilfe – Ergänzung des Verfassers] seiner sinnlichen Wahrnehmung und seines logisch-analytischen Verstandes die Objektwelt in seine Bestandteile zerlegen, quantifizieren und erklären kann“ (MINGERS 1995, S. 19). Weitere wichtige Vertreter in dieser Tradition waren etwa der englische Mathematiker, Physiker und Astronom Isaac NEWTON (1643-1727) oder auch der französische Mathematiker Pierre Simon DE LAPLACE (1749-1827).

Betrachtet man die Psychologie, so führte hier die Tradition des mechanistischen Ansatzes zu der Strömung des Behaviorismus (u. a. etwa PAWLOW 1926; SKINNER 1953, 1974a; WATSON 1930) und – in abgeschwächter Form – später zur Entwicklung der Verhaltenstherapie (EYSENCK 1960; KANFER 1970, 1977; SKINNER 1974b etc.).

Mit dem mechanistischen Ansatz sind die Prämissen einer formal-rationalen Logik, einer linearen Kausalität sowie Berechenbarkeit und Prognostizierbarkeit verknüpft. Darüber hinaus wird der Mensch als (komplizierte) Maschine, das Leben in Gesellschaft als ständiger Konkurrenzkampf (ganz im Sinne DARWINS) gesehen; eine patriachalische Weltordnung (die Frau ist dem Manne untergeordnet) wird ebenso postuliert wie der Glaube an unbegrenzten Fortschritt (durch lineares Wachstum).

Im mechanistischen Ansatz ist man der Auffassung, dass der Mensch seine Umwelt objektiv wahrnehmen kann, es nur eine objektive Wirklichkeit gibt. In dieser objektiven Wirklichkeit wird Beratung als lineare Optimierung verstanden. Einflussnahme ist selbstverständlich gezielt möglich, da das Individuum oder das System als durch ihre Umwelt fremdbestimmt angesehen werden. So kann Beratung nur dann misslingen, wenn der Berater nicht über ausreichende Fachkompetenz verfügt oder der Klient sich als beratungsresistent erweist.

Der mechanistische Ansatz findet auch in diesen Tagen noch Verwendung – zumeist in den Bereichen klassischer Expertenberatung (bei der ein Teil der Aufgaben und der Verantwortung an externe Berater abgegeben wird). Exemplarisch zu nennen wären viele Angebote der großen Unternehmensberatungen.

Der **systemische Beratungsansatz** ist deutlich jüngeren Ursprungs. Er basiert letztendlich auf einer Entdeckung des französischen Mathematikers, Astronomen und Philosophen Henri POINCARÉ (1854-1912). Dieser fand Anfang des letzten Jahrhunderts heraus, dass es 'dynamische Systeme' gibt, in denen sich bereits kleinste Störungen im Laufe der Zeit um ein (unberechenbares) Vielfaches potenzieren können. Weitere Erschütterungen des mechanistisch-rationalen Weltbildes lieferten die Quantentheorie (zurückgehend auf Max PLANCK) und das Prinzip der Unschärferelation von Werner HEISENBERG.

Die Erkenntnis, dass sich (selbst auf theoretischer Ebene) aktuelle Phänomene oder gar die Zukunft nicht kausal erklären lassen, führte in vielen Bereichen der Wissenschaft zu einer Abkehr vom mechanistischen Ansatz. In der Folge fanden systemtheoretisch orientierte Biologen wie MATURANA und VARELA (z. B. 1987) ein Phänomen, das sie als Autopoiese kennzeichneten (dieses trug zum Verständnis der Reproduktionsprozesse und der Erkenntnisgewinnung von Systemen bei), der Mathematiker und Kybernetiker VON FOERSTER entwickelte die Kybernetik 2. Ordnung (siehe u. a. 1974, 1997); sie lieferte zahlreiche Impulse zur Beobachtung und Steuerung von Systemen.

In der Psychologie spiegelt sich die systemische Denkweise vor allem in der Familientherapie (und ihren systemischen Weiterentwicklungen) wieder. Bahnbrechende Arbeiten stammen hier beispielsweise von SATIR (1983), MINUCHIN (1981, 1990), SELVINI PALAZZOLI (1977). Die Abkehr vom Behaviorismus führte zu einer Hinwendung auf jene Theorien, die menschliches Handeln und Verhalten in seiner Komplexität erklären.

Prämissen des systemischen Denkens sind die Irrationalität, die Intransparenz und die Selbstorganisiertheit von Systemen (man spricht hier auch von der 'black box'). Aufgrund ihrer Selbstbestimmtheit sind Systeme nur mittelbar (und begrenzt) beeinflussbar.

Entgegen der mechanistischen Annahme, dass das wahrnehmende Subjekt seine Umwelt als von ihm unabhängige, objektiv gegebene Wirklichkeit erkennen kann, geht

der systemische Ansatz von einer wechselseitigen Bedingtheit von Beobachter und Beobachtetem aus. Es gibt nicht die eine (richtige) Wirklichkeit; vielmehr wird Wirklichkeit subjektiv konstruiert (was aber auch ermöglicht, problemhafte Wirklichkeiten neu zu konstruieren). In der systemischen Denkweise geht man von der Nicht-Berechenbarkeit, der Nicht-Vorhersagbarkeit und der Nicht-Linearität von Wirklichkeit aus (vgl. MINGERS 1995). „Einzugestehen, daß es Mechanismen gibt, die `hinter dem Rücken` der Akteure und Beobachter ablaufen, ist der wichtigste Schritt auf dem Weg zum systemischen Denken. Das traditionelle Denken krankt von Anbeginn an dem Glauben an die Dekomponierbarkeit von Zusammenhängen“, so GROTH (1996, S. 29).

So tritt an die Stelle des analytischen, auf Kausalketten gerichteten Blickes ein ganzheitlicheres Denken. In der Beratung zu behandelnde Phänomene haben weder einen definierbaren Anfang noch ein solches Ende; im Fokus stehen zirkuläre Verknüpfungen, man richtet den Blick auf die Dynamik des Geschehens und sucht nach Ordnungsmustern ablaufender Prozesse. Direkte, kausale Beeinflussungsmöglichkeiten werden nicht gesehen. Beratung ist Kommunikation zwischen gleichberechtigten Partnern, bei der in der Form kontextueller Fremdsteuerung die Selbstveränderung des Klienten angestrebt wird (MINGERS 1995). Vereinfacht ausgedrückt wird das System des Klienten durch neue Sichtweisen und Anregungen seitens des Beraters `irritiert`. So werden Veränderungen ermöglicht und die dazu notwendige Energie geweckt beziehungsweise freigesetzt (wobei die Verantwortung für Veränderungen, das was er an Anregungen annehmen mag, stets auf der Seite des Klienten verbleibt). Damit eine Beratung erfolgreich sein kann, muss es Berater und Klient gelingen, thematisch und persönlich Anschluss aneinander zu finden, eine tragfähige Arbeitsbeziehung herzustellen.

Während die klassische (mechanistische) Beratung inhaltsorientiert ist, arbeitet die systemische Beratung prozessorientiert. Dabei stehen nicht so sehr inhaltliche Problemlösungen im Vordergrund. Wichtiger ist es, dem Klienten das Verständnis von Prozessen der Problementstehung und jenen der Problemlösung zu ermöglichen.

So weit ein kurzer Abriss der beiden großen Richtungen innerhalb der (externen) Beratung (einen weitergehenden Vergleich der dahinterstehenden Weltbilder findet man bei GROTH 1996). Welcher Richtung ist nun Coaching zuzuordnen? Ist Coaching systemische Beratung? Zumindest hat es mit diesem Ansatz

deutlich mehr Prinzipien gemein – integriert aber auch ansatzweise Elemente der Expertenberatung (wie jeweils zu zeigen sein wird). Coaching nutzt also, wenn man so will, beide Ansätze. In der weiteren Arbeit wird der (theoretische) Fokus aber hauptsächlich auf dem systemischen Ansatz liegen. Wie bereits angedeutet, hat das systemische Denken in den letzten Jahrzehnten in den verschiedensten theoretischen und angewandten Wissenschaften an Bedeutung und Ansehen gewonnen (vgl. REITER 1992). Dies liegt daran, dass es sich nicht um eine Theorie im engeren Sinne handelt, sondern um eine Metatheorie (VARELA 1990), die allgemeine Prinzipien mit Geltungsanspruch für jedes System formuliert. Als `Makrokonzept` (MORIN 1992) liegt der Nutzen in der Universalität begründet.

Es gibt nun nicht eine Systemtheorie, sondern eine Vielzahl verschiedener Varianten. Diese teilen jedoch eine Reihe von Grundannahmen, die nachstehend zusammengefasst sind (vgl. BECKER 1999; FORD 1987):

- Im Mittelpunkt steht die geordnete Komplexität des Zusammenwirkens von Person und Umwelt [Anmerkung des Verfassers: In der Handlungstheorie noch ergänzt um den Aspekt der Aufgabe].
- Die Vorstellung linearer Reiz-Reaktionsmuster, wie sie dem mechanistischen Denken entspricht, wird durch ein Modell sich wechselseitig beeinflussender Prozesse abgelöst.
- Die Person wird als aktiver und sich selbst regulierender Organismus betrachtet.
- Personen entwickeln sich von einfachen zu komplexeren Organisationsformen. Ein solcher Prozess verläuft nicht unbedingt kontinuierlich und glatt – vielmehr wird das bestehende Gleichgewicht durch innere und äußere Entwicklungs- respektive Störfaktoren erschüttert; so entstehen neue Gleichgewichte, die den veränderten Bedingungen besser angepasst sind.
- Selektion, Organisation und schließlich Nutzung von Informationen (die Elaboriertheit von Informationsverarbeitungsprozessen) spielen eine zentrale Rolle in der Entwicklung des Menschen.
- Auf höheren, komplexeren Organisationsebenen können (neue) Eigenschaften auftreten, die sich nicht einfach aus den isolierten Eigenschaften der Komponenten ableiten lassen.

Nach dieser ersten Einordnung von Coaching in den Kontext der externen Beratung werden im Folgenden die historischen Entwicklungsschritte und der aktuelle Stand der Disziplin dargestellt.

## 1.2 Historie des Coaching

Der Begriff `Coaching´ wird in seinem heutigen Verwendungssinn, grob zusammengefasst als Beratung und Betreuung, seit gut hundertfünfzig Jahren mit zunehmender Intensität benutzt. Dabei haben sich die zugeschriebenen Bedeutungen im Laufe der Zeit verschoben respektive regional und disziplinspezifisch unterschiedlich entwickelt. In diesem Kapitel werden zunächst die Ursprünge des Begriffs aufgezeigt und anschließend die Entwicklung des Coaching skizziert.

Laut Wörterbuch (LANGENSCHIEDT WÖRTERBUCH ENGLISCH 1983, LANGENSCHIEDT WÖRTERBUCH ONLINE 2002 und PONS GLOBALWÖRTERBUCH ENGLISCH-DEUTSCH 1993) haben *coach* und *coaching* folgende Bedeutungen: *Coach* wird übersetzt mit Kutsche, (Staats)Karosse, (Eisenbahn)Wagen, (Reise)Bus, jemanden instruieren, Nachhilfe-respektive PrivatlehrerIn<sup>4</sup>, TrainerIn, BetreuerIn, Einpauker. Für *coaching* finden sich im Lexikon die Begriffe Training, Trainerstunden, Nachhilfe, Nachhilfeunterricht, Unterweisung und Anleitung.

Befragt man ein etymologisches Wörterbuch (BARNHART 1988), so hat der Begriff `Coaching´ eine lange und interessante Geschichte: Der Ausgangspunkt liegt im nördlichen Ungarn in dem kleinen Städtchen *Kocsi Szekér*. Dort wurden seit Mitte des 15. Jahrhunderts die ersten Kutschen hergestellt – die damals natürlich noch nicht Kutschen hießen. Die `Karren aus Kocs´ fanden erst allmählich Eingang in europäische Sprachen<sup>5</sup>. Im Englischen schließlich wurden die Fahrzeuge *coach* genannt (erstmal erwähnt 1556). Schon kurze Zeit später (1579) wurde der Lenker dieser Gefährte als *coachman* bezeichnet (siehe KUBOWITSCH 1995). In der Bedeutung eines persönlichen

---

<sup>4</sup> Aus pragmatischen Gründen der besseren Lesbarkeit sind in der weiteren Arbeit alle Personenbenennungen in der männlichen Form gehalten – die weibliche Schreibweise und Form ist aber natürlich stets impliziert. Ich ziehe die einfache Sprache der zwar korrekten, aber unübersichtlichen vor. Dafür bitte ich alle Leserinnen um Verständnis.

<sup>5</sup> Als *koets* im Niederländischen, *cocchio* im Italienischen, *coche* im Französischen oder *Kotsche* im Deutschen (etwa zu Beginn des 16. Jahrhunderts; vgl. BARNHART 1988).

Tutors tauchte der Begriff dann erst mal um 1848 an britischen Universitäten auf; als Synonym für einen Trainer im Sport (*athletic trainer*) wird der Begriff erstmals 1861 genannt. Von da an erlebte der Begriff etliche – bis in die heutige Zeit in immer schnellerem Wandel begriffene – Bedeutungsveränderungen und -erweiterungen. Nachstehend ein chronologischer Abriß:

Die bisherige Entwicklung des Coaching als Individualberatung lässt sich in **sechs Phasen** unterteilen (einen Überblick über die Entwicklungslinien des Coaching liefert später Abbildung 1):

In der **ersten Phase** fand – ausgehend von den genannten Begriffsverwendungen – der Begriff im 19. Jahrhundert auch und gerade in Amerika Eingang in den Sport (RÜCKLE 1992). An Universitäten im angloamerikanischen Sprachraum wurden jene Personen als `Coach´ bezeichnet, die andere auf die Leistungserbringung im Sport oder in Prüfungen vorbereiteten. Spekulativ müssen die tatsächlichen Gründe dafür bleiben; plausibel ist, Parallelen zwischen einem Kutscher (englisch eben *coachman*) und einem (Sport-)Trainer zu sehen: Beide halten die Zügel in der Hand, bewegen sich nicht selbst – geben aber die Richtung vor und lenken ihre Schützlinge dementsprechend. Sie verlangen Leistung ohne dabei zu überfordern (so RÜCKLE 1992). Im Sport bezeichnete und bezeichnet Coaching die „psychologisch-mentale Betreuung von Sportlern durch einen dafür psychologisch geschulten Berater“ (HUCK 1989, S. 413). Coach stand und steht für den persönlichen Trainer, Berater und/oder Betreuer (so BÖNING 2000). Dabei geht `Coach´ über die Aufgaben eines Trainers hinaus: Im Mittelpunkt der Tätigkeiten steht nicht mehr allein das physische Training, vielmehr wird auch die mentale Fitness gefördert (GEBNER 2000).

JÄGER (2001, S. 13) fasst die Entwicklung, die erste Phase folgendermaßen zusammen: „Coaching hat seine Bedeutung durch den Einsatz im Sport erlangt.“

In der **zweiten Phase** wurde der Begriff Coaching aus dem (Spitzen-)Sport entlehnt und zunächst in das angloamerikanische Wirtschaftsvokabular übernommen. Dabei hat sich die ursprüngliche Bedeutung verändert und erweitert. Zunächst galt Coaching als Teil der Führungsaufgaben von Vorgesetzten – also lediglich als interne Personalentwicklungsmaßnahme. Noch heute ist der amerikanische Coaching-Ansatz, die Ur-Form des Coachings in der Wirtschaft, das Betreuen eines Mitarbeiters durch den direkten Vorgesetzten (siehe etwa BRINKMANN 1994).

In der **dritten Phase** fand Coaching dann Anfang der 80er Jahre – wiederum durch die positive Konnotation aus dem (Leistungs-)Sport gefördert – Eingang in den deutschen Sprachraum. Dabei erhielt Coaching hier eine grundlegend andere Bedeutung (und wiederum eine Erweiterung): „Der Coach als psychologischer und lebenserfahrener externer Berater von (Top-)Führungskräften.“ (BAYER 2000, S. 37). Diese exklusive und gut honorierte Individualberatung von Spitzenkräften aus Politik und Wirtschaft (zunächst eher zu privaten als zu fachlichen Themen) wurde schnell sehr populär<sup>6</sup>. Dadurch kam es zu einer steigenden Verbreitung und Akzeptanz des Coaching. So fand alsbald ein Re-Import nach Amerika statt, wo die organisationsexterne Beratung von Spitzenkräften bislang in dieser Form nicht praktiziert worden war.

In der **vierten Phase** fand eine Differenzierung des Begriffs statt: Ab etwa Ende der 80er Jahre wurde Coaching (nicht zuletzt aus Kostengründen) zunehmend auch als innerbetriebliches Coaching durchgeführt. Dazu wurde der amerikanische Weg des Coaching, das Führen von unterstellten Mitarbeitern, stärker propagiert. In dieser Phase bildeten sich auch zahlreiche weitere Coaching-(Unter-)Varianten heraus. Es entbrennt ein Streit über die Themenführerschaft und gültige Definitionen.

**Exkurs:** Im Laufe der Zeit wurde (auch aufgrund der Popularität des Begriffs und damit verbundenen Marketinggründen) Coaching zunächst hinsichtlich der Teilnehmerzahl ausgeweitet: So entstanden Begriffe wie Gruppen-Coaching (siehe etwa RÜCKLE 2000b), Team-Coaching (siehe beispielsweise BERTRAM & WEISSBACH 1999; BUCHNER 1995; HARNIK & LAUTERBURG 1994; MORAN 1997) und System-Coaching (wobei GEBNER 2000 die Vermutung äußert, dass dieser Begriff nur eingeführt wurde, um der problematischen Unterscheidung zwischen Gruppe und Team auszuweichen). Beinahe parallel dazu fand auch eine Ausweitung des Angebotes bezüglich potenzieller Coaching-Themen statt (mehr dazu unter Coaching-Formen, Punkt 3.2.1).

In der **fünften Phase** – Anfang der 90er Jahre – wird Coaching im deutschsprachigen Raum so populär, dass nahezu jede Form von Beratung und Training als Coaching bezeichnet wird (vgl. SOBANSKI 2001). „Jeder Berater `coach` einen Gesprächspartner (nach Selbsteinschätzung) schon dann, wenn er mit ihm redet“, so kommentiert BÖNING (2000, S. 6) pointiert die Situation. Parallel zu dieser Entwicklung wird aber

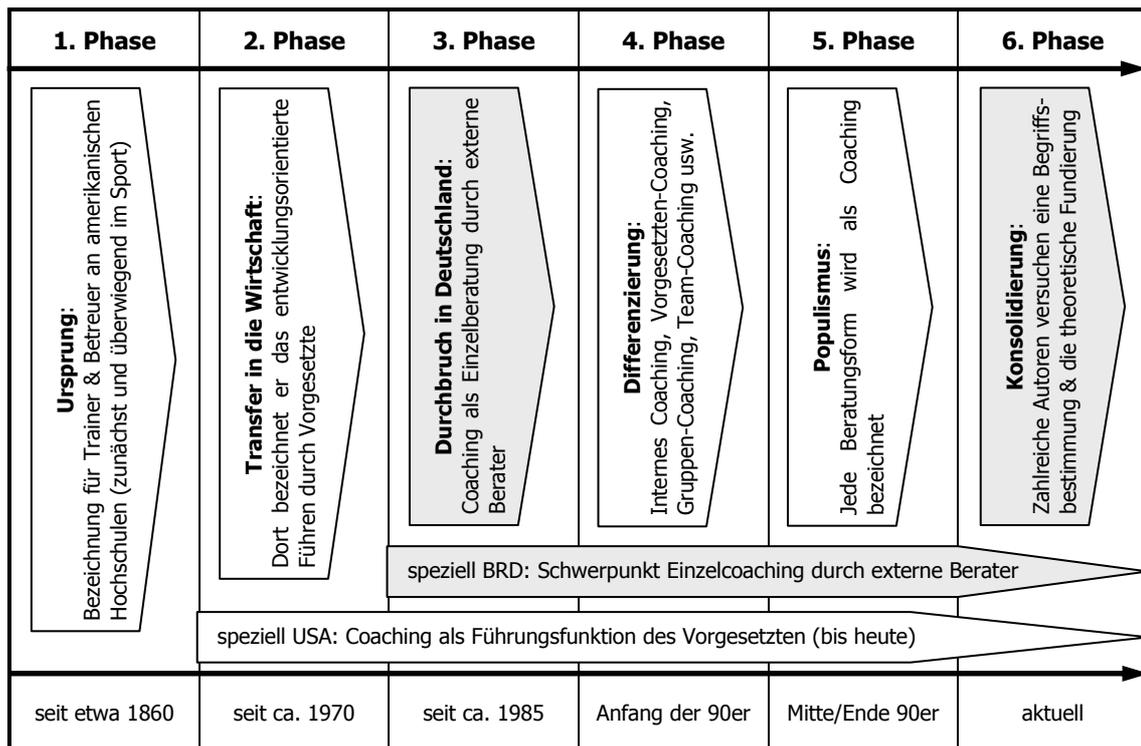
---

<sup>6</sup> Nach einer Phase der Orientierung an asiatischen Werten und Unternehmenskonzepten kann Coaching auch als eine Rückbesinnung auf europäische (individualistische) Traditionen gesehen werden (so GEBNER 2000). Aus den vorhandenen Kontakten von Managern und Beratern entstanden individuelle Einzelberatungen. In einem nächsten Schritt wurde der positiv konnotierte Begriff Coaching auf diese neue Form der Beratung übertragen. Die Entstehung von Coaching in der hier beschriebenen Art und Weise ist also auf mangelnde Angebote (respektive mangelnde Abdeckung der Bedürfnisse) alternativer Beratungsverfahren zurückzuführen.

auch das (eher persönlichkeitsorientierte) Einzelcoaching weiterentwickelt. In dieser Phase (und bis heute anhaltend) wird der Begriff Coaching sehr inflationär verwendet, es existiert keine einheitliche Definition (was nicht zuletzt die Glaubwürdigkeit aushöhlt): LOOSS (1999, S. 105) formuliert das so: „Das Wort „Coaching“ sagt heute nichts wesentliches mehr aus, es weist inzwischen eine hohe semantische Elastizität auf.“ WREDE (2000, S. 9) spricht von Coaching als „Containerbegriff“, der zu Marketingzwecken missbraucht wird. GEBNER (2000, S. 29) spricht von zunehmend auftauchenden „Bindestrich-Coaching-Konzepten“. BÖNING (1994, S. 172) nennt das Phänomen eine „Begriffsbenutzungs-Springflut“, SOBANSKI (2001, S. 128), beklagt eine zunehmende „Verwässerung“ des Begriffes. Wer heute den Begriff verwendet, ist somit gewissermaßen verpflichtet zu erklären, welche Form der Beratung, welche Art der Tätigkeit denn damit eigentlich gemeint ist.

Wenn uns nun aber die einmal gewählte Worthülse bei der Handhabung einer solchen professionellen Tätigkeit faktisch nicht mehr für das Herstellen von relevanten Unterschieden zur Verfügung steht, müssen wir uns unter Anbietern und Nutzern dieser komplexen Dienstleistung neu darüber verständigen, was wir meinen, was wir benötigen, was wir anbieten, was wir tun. Auch ist zu klären, ob wir uns des Begriffs weiterhin bedienen wollen und wenn ja, warum. (LOOSS 1999, S. 106)

Damit sind wir in der **sechsten Phase** der Entwicklung des Coaching angelangt: In den letzten Jahren hat sich Coaching qua Anwendung in einer kleinen Nische des Beratungsmarktes etabliert (konkrete Zahlen dazu finden sich bei BÖNING 1989, 1994; MAISBERGER 1996; MARLINGHAUS 1995; STAUDACHER & STEDTNITZ 1993; WILBS 1997); nun machen sich Autoren in wissenschaftlichen Arbeiten (etwa GEBNER 2000; MARLINGHAUS 1995; ROTH, BRÜNING & EDLER 1995) daran, den Begriff wieder zu präzisieren und von anderen (verwandten) Konzeptionen abzugrenzen (siehe dazu auch Gliederungspunkt 3.8). Diese Phase der Konsolidierung und Professionalisierung dauert bis heute an (sie und die vorhergehenden Phasen werden noch einmal in Abbildung 1 zusammengefasst). Dazu will auch diese Arbeit ihren Beitrag leisten. So soll der Begriff hier weiter verwendet werden, da er allgemein – wenn auch sehr unterschiedlich – verstanden wird und überaus positiv konnotiert ist (was ja eine der Ursachen seiner undifferenzierten Benutzung ist). Er lässt sich, etwa SOBANSKI (2001) folgend, durchaus auch eng um- und somit von anderen Verfahren abgrenzen (ausführlich dazu 3.1.3).



**Abbildung 1: Die Entwicklungsphasen des Coaching (eigene Darstellung in Anlehnung an BÖNING 1994, 2000; RAUEN 2000b, 2001a; SOBANSKI 2001)**

Die grundlegende Idee des Coaching, eine Hinzunahme von externer Beratung, hat eine lange Tradition:

Das Prinzip des Coaching existiert, seitdem einige privilegierte Menschen Macht ausüben und somit Verantwortung tragen. Wer keine Fehler machen darf, sollte seine Entscheidungen absichern und eine Instanz außerhalb seiner eigenen Person zu Rate ziehen. Könige und Kaiser der Vergangenheit legten großen Wert darauf, den Segen der geistlichen Würdenträger auf ihrer Seite zu wissen, um ihr Gewissen zu entlasten. Präsidenten und Staatsführer unserer Tage haben ganze Stäbe von Beratern und meist auch einen persönlichen Sekretär. (RÜCKERL 1990, S. 10)

Betrachtet man die (populär-)wissenschaftliche Literatur zum Thema Coaching in der Wirtschaft, so fällt auf, dass es zwischen anglikanisch-amerikanischer und europäischer Auffassung von Coaching grundlegende Unterschiede gibt. VOGELAUER (2000, S. 23) teilt diese Beobachtung wie viele andere Autoren und formuliert es so: „Sind die anglikanischen Ansätze mehr den arbeitsmethodischen und fachlichen Instrumenten verbunden, so wird besonders im (mittel)europäischen Ansatz die

psychologische Seite in Verbindung mit dem fachlichen Teil betont und genutzt.“ Im angloamerikanischen Raum wird Coaching hauptsächlich im Sinne einer Führungsaufgabe des Vorgesetzten verstanden. In Europa und insbesondere im deutschsprachigen Raum wird Coaching hingegen überwiegend als externe, individuell orientierte Beratungs- und Betreuungsform definiert (vgl. KUBOWSKI 1995; SOBANSKI 2001). SOBANSKI nennt dies die beiden Basiskonzepte des Coachings<sup>7</sup>.

Zieht man nun vergleichend die Definitionen des Coaching aus dem Bereich Leistungssport heran, so werden auch hier kulturelle Unterschiede deutlich: Im europäischen Raum ist Coaching eher die Bezeichnung für diverse – sportpsychologisch orientierte – Beratungs- und Betreuungsmaßnahmen des Trainers (oder eines externen Experten), die eine optimale Leistungserbringung intendieren. „Damit werden die trainingswissenschaftlichen, die lerntheoretischen, die biomechanischen und die sportmedizinischen Einwirkungen eher ausgeschlossen, und es wird verstärkt auf die psychologischen, interaktiven, zwischenmenschlichen und sozialen Faktoren abgehoben“ (HAHN 1989a, S. 5). Coaching ist damit ein Eingehen auf individuelle Besonderheiten. Im angloamerikanischen Raum und jenen Gebieten, die sich am dortigen Stand der Wissenschaft orientieren (etwa Südamerika, Südostasien), wird hingegen unter Coaching alles verstanden, was zu einer Leistungsverbesserung dient. Darunter fallen alle für den Leistungssport relevanten Unterstützungsmaßnahmen. „Ob es sich dabei um didaktische, erzieherische, optimierende oder betreuende Funktionen handelt, ist zweitrangig“ (so wiederum HAHN 1989a, S. 5).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich in Europa (und hier maßgeblich im deutschsprachigen Raum) eine eigenständige Auffassung von Coaching entwickelt hat<sup>8</sup>. Diese ist – sowohl im (Leistungs-)Sport als auch in der Wirtschaft – charakterisiert durch eine psychologisch orientierte Beratung und Betreuung durch einen (externen) Experten. RAUEN (2001a) verweist allerdings darauf, dass in den USA und in Großbritannien ein engeres (und ergo konkreteres) Verständnis von Coaching herrscht, während es in Deutschland bislang keine allgemein akzeptierte und verbindliche

---

<sup>7</sup> Diese grobe Zweiteilung findet sich bei zahlreichen anderen Autoren ebenso. Lediglich HILB (2002) nennt noch einen dritten Coaching-Ansatz: Ihm zufolge wird Coaching im britischen Verständnis mit *Counsel(l)ing* gleichgesetzt; hier stünden die psychologischen Aspekte der Unterstützung stärker im Vordergrund.

<sup>8</sup> SOBANSKI (2001, S. 127): „Die Entwicklung des Coaching als externe Betreuungsform für Führungskräfte hat ihre Impulse hauptsächlich aus dem deutschen Sprachraum erhalten“. In anderen europäischen Ländern wird Coaching bislang kaum angeboten und auch nicht nachgefragt. So gibt es dort nur selten eine Definition oder gar eine Diskussion des Begriffes (vgl. WUSTINGER 2002).

Festlegung bezüglich Inhalt, Zielen, Zielgruppe oder auch Formen des Coaching gibt. So sei auch die Abgrenzung von anderen Verfahren äußerst schwierig. ROTH et al. (1995, S. 220) zufolge ist für Coaching zur Zeit nur typisch, dass nichts typisch ist:

Für die Literatur kann man noch von einer gewissen Einigkeit über bestimmte Kriterien wie z.B. den Ablauf und die Zielsetzungen von Coaching sprechen. In der Praxis hingegen dominieren offensichtlich Flexibilität und Intuition. Wenn man so will, ist es genau das, was das Charakteristische und Einzigartige dieser Form von Hilfestellung ausmacht. Hierin mögen viele einen großen Vorteil sehen. Es ist aber auch zu bedenken, daß das Fehlen einer einheitlichen Konzeption und einer vorgeschriebenen Ausbildung Scharlatanen Tür und Tor öffnet.

In dieser Arbeit werden zwei Bereiche zusammengebracht, die zur Zeit die wichtigsten Tätigkeitsfelder für einen Coach darstellen: Der (Leistungs-)Sport und das (gehobene) Management. Neben vielen aufzuzeigenden Parallelen gibt es natürlich auch Schwierigkeiten bei Quervergleichen und der Übertragung von Erkenntnissen und Ergebnissen. Dieser Spagat wird in der vorliegenden Arbeit immer wieder thematisiert werden. Einleitend sollen zunächst die Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching in Sport und Wirtschaft herausgearbeitet werden:

Die Begriffe `Coach´ und `Coaching´ stammen aus dem Leistungssport, werden aber seit einigen Jahren, nicht zuletzt wegen der positiven Assoziationen aus dem Spitzensport, auch im Bereich der Wirtschaft verwendet. Tatsächlich gibt es einige Analogien:

Hier wie dort geht es offenbar um Leistung und Leistungssteigerung, es geht um Motivation und Identifikation mit einer Aufgabe, es geht um geregelte Konkurrenz und Gewinnen und Verlieren. Es geht um Belohnung und Status, die sich jeder verdienen kann, der gut genug ist in seiner Tätigkeit. (Looss 1997, S. 34)

HUCK (1989, S. 413) ergänzt: „Belastbarkeit, erwartete Spitzenleistungen sowie Einstellungen zur Leistung und auch Wettbewerb sind Begriffe, die schnell einen Bezug zu Managementaufgaben herstellen.“ Sowohl im Leistungssport als auch in der Wirtschaft werden psychologische Themen (etwa das Berücksichtigen der sogenannten `soft facts´) immer bedeutsamer.

Im Bereich der Wirtschaft wurden schon immer Denkmuster und Ansätze aus anderen Disziplinen übernommen. Lange Zeit waren das hauptsächlich Techniken des Militärs<sup>9</sup>, die gerade für die Art der Unternehmensführung bestimmenden Einfluss ausgeübt haben. „Ihnen verdanken wir wichtige Impulse für die Entwicklung von Strategien, für die Allokation der Ressourcen und die Gestaltung der Organisationsstrukturen“, so KÄLIN (1995, S. 153). Durch die rasanten Veränderungen in der Unternehmenswelt lösten Denkmuster des Sports zumindest bis zu einem gewissen Grad jene des Militärs ab. Da im Sport kurzfristige Wettbewerbssituationen und das schnelle Reagieren auf Veränderungen einen zentralen Aspekt darstellen, passen die Ansätze besser in die heutige prozessorientierte Unternehmenswelt.

Zahlreiche Autoren (etwa DONNERT 1998; LOOSS 1997; RAUEN 2001a; TÜCHTHÜSEN, BANDO & KRÜGER 2001) sehen allerdings auch Grenzen der Vergleichbarkeit, da das Coaching in der Wirtschaft viel komplexer, stressiger sei und man ständig unter Beobachtung stehen würde. Interessanterweise stammen diese Aussagen ausnahmslos von Personen, die nicht im Leistungssport tätig sind. Frau WREDE (2000), die ihrerseits auch im Sport als Coach arbeitet, sieht dagegen die Komplexität als durchaus vergleichbar an.

Einen anderen Aspekt thematisiert LOOSS: Bei der Übernahme des Begriffs Coaching aus dem Leistungssport in den Bereich der Wirtschaft büßte – Looss (1999, S. 108) zufolge – das Konzept des Coaching an Komplexität ein und wurde teilweise auf die kurzfristige Leistungssteigerung reduziert:

Auf diesem etymologischen Weg ist dem Begriff jedoch semantisch etwas verlorengegangen: Je mehr die eindimensionale Leistungssteigerung ins Blickfeld rückte, um so weniger ging es beim „Coaching“ noch um Qualitäten wie Lernen, Auswertung, Betreuung oder Reflexion – Qualitäten mithin, die dem klassischen Kutscher im Umgang mit seinen Tieren durchaus noch geläufig waren. In der Übernahme der auf kurzfristige Leistungseffekte ausgerichteten Managementlogik wurde auch jener rasch zum „Coach“, der vorwiegend antreibt, anspricht, hochzüchtet, aus seinen Anbefohlenen jenes kleine Mehr an Leistung herauskitzelt, das die Wettbewerbsgesellschaft zu fordern scheint. Damit wurde aus einer Spielart von Beratung mit allen Konnotaten der Vielfalt, Beziehung und Komplexität eine eindimensionale Zweckkommunikation auf ein vorgedachtes Ergebnis hin.

---

<sup>9</sup> Ein populäres Beispiel sind Assessment Center: Ursprünglich zur Auswahl von Elitesoldaten konzipiert, wurden sie zunächst von der amerikanischen Telefongesellschaft AT & T übernommen und fanden bald weite Verbreitung (vgl. SCHULER & FUNKE 1992).

Gravierende Unterschiede zwischen einem Coaching im Sport und jenem in der Wirtschaft sehen TÜCHTHÜSEN et al. (2001) vor allem in folgenden Punkten: Während im Sport der Schwerpunkt auf der physiologischen Leistungserbringung liege, stehe im Business die geistige Leistung im Vordergrund. Dementsprechend seien im Sport Krisensituationen auch an physiologische Aspekte gekoppelt. Und zu guter letzt gehe es dort um eine punktuelle Erbringung der maximalen Leistung, während es in der Wirtschaft um eine kontinuierliche Spitzenleistung ginge. Das Fazit lautet: „Mit der Sport-Situation vergleichbar sind im Business jene Coaching-Projekte, in denen jemand für einen ganz bestimmten Anlass fit gemacht werden soll“ (TÜCHTHÜSEN et al. 2001, S. 449).

Meines Erachtens ist diese von Tüchthüsen et al. (2001) vorgenommene Unterscheidung nicht fundiert, allein schon die so implizierte Trennung von Körper und Geist heute nicht mehr haltbar. Diese Aussage kann allerdings exemplarisch genommen werden und als Signal, das auf den Bedarf an disziplinübergreifenden Arbeiten verweist, die den (gemeinsamen) Kern von Coaching herauszuarbeiten haben.

Coaching wird heutzutage sowohl im (Leistungs-)Sport als auch in der Wirtschaft selbstverständlich eingesetzt (und gehört zu den expandierenden Zweigen der Beratung). Es stellt sich die Frage, ob die Theorien und auch die angewandten Verfahren aus den doch unterschiedlichen Bereichen Gemeinsamkeiten aufweisen. Diese Frage ist klar zu bejahen – vor allem, da die Bereiche bei näherer Betrachtung gar nicht so verschiedene Anforderungen aufweisen! „Von der Methode her ist Coaching unabhängig davon, ob es im Wirtschaftskontext oder im psychosozialen Bereich stattfindet“ (KONAS 2002, S. 78). Jener Aussage kann uneingeschränkt zugestimmt werden; sie kann sogar noch auf den Bereich des Spitzensports ausgedehnt werden. Den Beleg dafür zu liefern ist Ziel der vorliegenden Arbeit.

Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist das ursprüngliche Kernkonzept des Coaching, das Einzel- oder Individualcoaching. Bei allen anderen anzutreffenden sogenannten Coaching-Varianten mangelt es an der Trennschärfe zu alternativen (Personalentwicklungs-)Verfahren (ausführlicher dazu Punkt 3.8). Sie werden dennoch – aufgrund der Verwendung des Begriffs Coaching – kurz unter Punkt 3.2.1 vorgestellt; dabei wird die vorgenommene Eingrenzung argumentativ gerechtfertigt (3.2.2).

Nachstehend werden nun die konkreten Ziele der vorliegenden Arbeit benannt:

### 1.3 Zielstellung dieser Arbeit

Dieses Buch beschäftigt sich mit folgenden Aufgabenstellungen:

- Die eindeutige Eingrenzung und Definition des Begriffs Coaching (im Sinne externer Einzelberatung),
- das Vorstellen einer praxisnahen wissenschaftlichen Theorie,
- darauf basierend die Entwicklung eines umfassenden und integrativen Coaching-Ansatzes,
- die Evaluierung desselben und
- die kritische Diskussion der Arbeit sowie das Aufzeigen notwendiger Schritte zur Weiterentwicklung und Etablierung von Coaching.

Zentrale Aufgabe und Anspruch dieser Arbeit ist es, den in den letzten Jahren häufig verwendeten Begriff `Coaching` wissenschaftlich einzugrenzen und somit einer zu beobachtenden Begriffsverwässerung entgegenzuwirken (siehe Punkt 3.1.3).

Bedingt durch die oben skizzierten interkulturellen Unterschiede wird in der vorliegenden Arbeit nicht die angloamerikanische Literatur zum Thema Coaching berücksichtigt; vielmehr findet eine Beschränkung auf die europäische Fachliteratur statt. Hier erfolgt wie bereits erwähnt eine Konzentration auf den Ursprungsaspekt des Coaching, die Beratung in einem Einzelsetting<sup>10</sup>. Ziel ist es, die in Europa dominierende externe Einzelberatung einer Professionalisierung näher zu bringen.

Die meisten Coachs<sup>11</sup> verweisen in ihren Büchern auf den eklektischen Ansatz ihrer Arbeit. Zumeist heißt dies allerdings nur, dass sie aus den verschiedensten Quellen das ihnen passend Erscheinende zusammentragen. Das kann natürlich auch zu einem in sich stimmigen Gesamtkonzept führen; jenes Ziel wird aber deutlich einfacher

---

<sup>10</sup> LOOSS (1997) kritisiert, dass die Adepten der unterschiedlichen Coaching-Varianten stets versuchen, den Begriff exklusiv für ihre Vorgehensweise zu reklamieren. Für das entwickelte Konzept bedeutet die Verwendung des Begriffes nicht, dass damit andere Coaching-Formen grundsätzlich negiert werden. Es sind aber zumeist – aus zu nennenden Gründen (siehe Kapitel 3.8) – jeweils andere etablierte Bezeichnungen angebracht.

<sup>11</sup> In der Literatur finden sich in ausgewogener Häufigkeit die beiden Pluralformen `Coaches` und `Coachs`. Im Folgenden werde ich (mit Ausnahme von wörtlichen Zitaten) lediglich die letztgenannte Variante verwenden; dabei folge ich einem (begründeten) Aufruf zur Vereinheitlichung, der von Christopher RAUEN auf seiner Internetseite <http://www.coaching-report.de> – unter Definition Coaching/Schreibweise – veröffentlicht wurde (Online im Internet [Stand: 01. Juni 2003]).

zu erreichen sein durch eine zugrunde liegende praxisnahe Theorie. Theoretisches Fundament des vorgestellten Coaching-Konzepts ist die psychologische Handlungstheorie nach NITSCH und HACKFORT (ausführlich beschrieben in Kapitel 2). Dem Autor ist bewusst, dass das hier vorgestellte Konzept nicht der einzige Zugangsweg zu Coaching ist. Sicherlich sind einige Aspekte diskussionswürdig – und werden aller Voraussicht nach auch in den entsprechenden Fachkreisen kontrovers diskutiert werden. Damit wäre aber bereits ein weiteres Ziel dieser Arbeit erreicht: Neben einer Erhöhung der Transparenz von Coachingprozessen und der wissenschaftlichen Fundierung ist eine kritische Auseinandersetzung mit dem Ansatz Voraussetzung für die weitere Etablierung und Professionalisierung. So soll diese Arbeit dazu beitragen, dass Coaching im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses weiterentwickelt wird.

In Kapitel 3 wird das entwickelte Coaching-Konzept detailliert beschrieben. Dabei wird der Begriff definiert, werden Indikationen und Kontraindikationen aufgezeigt, der konkrete Ablauf eines Coachingprozesses erläutert, verwendete Methoden präsentiert, Informationen zu den Rahmenbedingungen geliefert und Coaching von anderen (verwandten) Verfahren abgegrenzt.

HEß und ROTH (2001) konstatieren, dass zahlreiche Publikationen eher der Vermarktung individueller Coaching-Ansätze dienen, jedoch nur wenig zur Konsensbildung und Konzeptualisierung beitragen. So werden – aus wissenschaftlicher Sicht bedauernswerter Weise – nur selten Teile des eigenen Coaching-Ansatzes respektive des individuellen Vorgehens offen gelegt. Den entgegengesetzten Weg geht die vorliegende Arbeit: Theoretische Basis und Vorgehen in der Praxis werden ausführlich dargestellt, empirisch überprüft und kritisch diskutiert. Das Konzept verfolgt dabei einen integrativen Ansatz und verbindet die Bereiche (Leistungs-)Sport und Wirtschaft miteinander; so können die Disziplinen voneinander lernen und profitieren.

Wie bereits berichtet beschäftigen sich bislang nur wenige Arbeiten mit der Evaluation von Coaching. Wider diesen Trend und zur Überprüfung des entwickelten Ansatzes wird jener einer kommunikativen Validierung unterzogen (Kapitel 4).

Zum Abschluss werden die in dieser Arbeit angeschnittenen Punkte kritisch diskutiert (Kapitel 5) und weitere Entwicklungsschritte (in Theorie und Praxis) für die Professionalisierung von Coaching aufgezeigt.

Beginnen wollen wir nun mit der Einführung in die Handlungstheorie: Im nachstehenden Kapitel erfolgt eine relativ ausführliche Darstellung der Grundgedanken, da für die entwickelte Konzeption zur Verdeutlichung der daraus abgeleiteten Praxisschritte immer wieder auf diese zurückgegriffen wird. Unter Punkt 2.5 wird dann begründet, warum die Handlungstheorie als Basis des entwickelten Coaching-Konzepts gewählt wurde.

Als ideales Denk- und Handlungsmodell für Coachingprozesse hat sich in den letzten Jahren das Paradigma der Systemischen Therapie herausgestellt. Es verfügt über eine passende Theorie und Pragmatik, um in komplexen Umwelten Informationen sowohl zu sammeln, als auch zu erzeugen und zu verdichten, so daß sich neue Handlungsoptionen für den Klienten eröffnen. (GESTER 1991a, S. 104)

Systemisches Denken ist mehr als eine weitere Theorie – vielmehr handelt es sich dabei um eine ontologische und epistemologische Positionsbestimmung, eine `Supratheorie´ im Sinne LUHMANNs (1996). Es bildet eine Synthese, in der alle (oder zumindest viele) Ansätze aus den Bereichen der Natur-, Geistes- und Sozialwissenschaften Platz finden (ohne absolutistischen Anspruch bietet es die Integration verschiedener Theorien und Erkenntnisse an). Die Handlungstheorie verfolgt den selben Anspruch – in meinen Augen mit dem selben Menschenbild und einem in vielen Punkten ähnlichen Aufbau. So bietet es sich an, die Handlungstheorie als Theoriegerüst für den (bisher theoriearmen) systemischen Blickwinkel zu nutzen.

## **2 Die Handlungstheorie nach NITSCH und HACKFORT**

„Coaching hat – vereinfacht ausgedrückt – das menschliche Handeln zum Gegenstand der Betrachtung.“ (TÜCHTHÜSEN et al. 2001, S. 6). Demzufolge liegt es nahe, als Basis eines Coaching-Konzeptes eine Theorie zu verwenden, die sich mit dem Handeln beschäftigt: Theoretische Grundlage dieser Arbeit ist die psychologische Handlungstheorie, wie sie in den Arbeitsgruppen um NITSCH in Köln (etwa NITSCH 1975, 1985, 1986, 1991, 1996, 1997, 2000) und HACKFORT in München (etwa HACKFORT 1983, 1985, 1995, 1998, 2001; HACKFORT, EMRICH & PAPATHANASSIOU 1997; HACKFORT, MUNZERT & SEILER 2000; HACKFORT & SCHLATTMANN 1994) entwickelt wurde und auch noch weiterentwickelt wird. Sie bezieht sich ausdrücklich nicht nur auf sportliches Handeln respektive Bewegungshandeln, sondern auf jegliches Handlungsgeschehen (vgl. NITSCH 1985; KAMINSKI 2000). Diese systemisch orientierte Theorie zur Erklärung intentionalen Verhaltens entstand – in der hier behandelten Form – zu Beginn der 70er Jahre des letzten Jahrhunderts aus einer wachsenden Unzufriedenheit mit traditionellen psychologischen Ansätzen (zu Vorläufern aus den 40er Jahren siehe NITSCH 1983; Kritikpunkte an den traditionellen Ansätzen finden sich bei NITSCH 2000). Bei der hier vorgestellten Handlungstheorie handelt es sich zum jetzigen Zeitpunkt nicht um eine empirisch abgesicherte Konzeption, sondern um eine gut begründete und anregende wissenschaftliche Perspektive, die auf Postulaten beruht. Die Handlungstheorie erhebt keinen dogmatischen Totalitätsanspruch – menschliches Verhalten kann durchaus auch aus anderen Blickwinkeln betrachtet werden. Der große Vorteil dieser Handlungstheorie ist, dass sie bestehende Theorien, Methoden und empirische Erkenntnisse nicht negiert, sondern sie in ein übergreifendes Bezugssystem integriert und ihren Geltungsbereich aktuell diskutiert.

Noch kurz einige Klarstellungen zum Status und den Rahmenbedingungen der Handlungstheorie (siehe auch NITSCH 2000): Der Geltungsbereich dieser Theorie umfasst die funktionalen Prinzipien der (intentionalen) Verhaltensorganisation. Dabei steht die Praxisorientiertheit im Vordergrund; es handelt sich bei der Handlungstheorie um eine Theorie des Alltagshandelns; sie bildet somit auch die Grundlage für eine Theorie der Beeinflussung von Alltagshandeln (so NITSCH 1985). Zentraler Standpunkt ist der grundsätzliche Handlungsbezug aller psychischen Funktionen. Dabei ist das Menschenbild der Handlungstheorie stark subjektorientiert.

In der praktischen Arbeit sind nach HACKFORT (1998) die Reflexionsfähigkeit, Argumentationszugänglichkeit und Kommunikationsfähigkeit des Individuums wichtige Bestandteile für eine erfolgreiche Tätigkeit. Ergänzend dazu hält HACKFORT eine transparente und kooperative Arbeitsweise von Seiten des Coachs für angezeigt.

Im Folgenden wird die Handlungstheorie<sup>12</sup> in ihrem Aufbau vorgestellt und stets auf die Praxisrelevanz für Coachingprozesse verwiesen: Den grundlegenden Postulaten (Kap. 3.1) folgt unter Punkt 3.2 eine Einführung in die psychische Struktur von Handlungen. Kap. 3.3 behandelt dann die Prinzipien intentionaler (absichtsvoller) Verhaltensorganisation; den Abschluss des Kapitels bildet die Zusammenführung der Erkenntnisse in einem multimodalen Modell der Handlungsorganisation (Punkt 3.4).

## 2.1 Grundannahmen der Handlungspsychologie

Unabhängig von individuellen Schwerpunktsetzungen und unterschiedlichen Ausformulierungen verschiedener handlungstheoretischer Konzepte können folgende gemeinsame Grundaussagen für die handlungstheoretische Perspektive benannt werden (NITSCH 2000, S. 58):

### 1. Theoriekonstituierende Grundannahmen

- *Postulat des Handlungsprimats*: Die Handlung bildet den Grundbezug psychologischer Forschung und Anwendung, das Handlungskonzept somit die Kernstruktur psychologischer Theoriebildung.
- *Systempostulat*: Handeln wird als ganzheitliches, komplexes Geschehen, d. h. als Systemprozeß verstanden.

### 2. Spezifizierende Postulate

- *Intentionspostulat*: Charakteristisch für menschliches Verhalten und Ausgangspunkt seiner Erklärung ist die intentionale Strukturierung („Willentlichkeit“) des Verhaltens auf der Grundlage interner Repräsentationen („Wissentlichkeit“).
- *Situationspostulat*: Jedes Handeln ist eingebettet in einen bedeutungsstrukturierten situativen Kontext.

Diese Postulate werden im Folgenden genauer erläutert:

---

<sup>12</sup> Wenn im Weiteren nur noch von `der Handlungstheorie´ gesprochen wird, so ist damit stets der integrative Entwurf von NITSCH und HACKFORT gemeint.

### 2.1.1 Postulat des Handlungsprimats

Das Postulat des Handlungsprimats besagt, dass die Handlung den Grundbezug der psychologischen Forschung und der praktisch-psychologischen Tätigkeit bildet. Dementsprechend werden die psychologischen Theorien hier rund um das Handlungskonzept gruppiert.

Wie bereits oben mit der Definition des Geltungsbereichs hervorgehoben, handelt es sich bei der Handlungstheorie nicht um eine universelle Theorie des Verhaltens, sondern um eine auf die höhere Form des intentionalen, von subjektiven Zwecken bestimmten Handelns bezogene Theorie (vgl. NITSCH 1985). Zunächst sind an dieser Stelle zum besseren Verständnis einige Begriffsklärungen vonnöten (angelehnt an NITSCH 2000):

Unter **Verhalten** versteht man jede Form der Aktivität, womit sich ein selbsttätiger Träger des jeweiligen Verhaltens in von anderen beobachtbarem Vollzug mit seiner Umwelt in Beziehung setzt (eine Beziehung herstellt, stabilisiert oder verändert).

Von **Handlung** als gesonderter Form des Verhaltens spricht man nach NITSCH (2000, S. 59) erst dann, „wenn Verhalten weder durch somatische Bedingungen und/oder durch Umwelteinflüsse unmittelbar und vollständig determiniert noch zufällig ist.“ Bei Handlungen als höhere Form der Verhaltensorganisation haben Reize nicht eine bereits feststehende Bedeutung (wie dies bei Reflexen, Instinkten oder konditionierten Reaktionen der Fall ist), sondern ihre jeweilige Bedeutung bildet sich erst durch subjektive Bewertungsprozesse heraus. Reaktionen auf Reize unterliegen Absichten (Intentionen), die mit dem gezeigten Verhalten erreicht werden sollen. Handeln als tatsächlicher Vollzug einer Handlung setzt also eine intentionale Auseinandersetzung mit der Umwelt voraus. Die angesprochene Absichtlichkeit kann sich dabei in absichtlichem Tun oder aber auch in absichtlichem Unterlassen einer Handlung zeigen.

Intentionales Handeln ist zugleich psychisches und somatisches Geschehen. Psychische Prozesse vollziehen sich auf einer organischen Grundlage; diese somatischen Prozesse wiederum sind durch die Psyche beeinflusst und steuerbar (vgl. NITSCH 1985). Menschliches Handeln ist also stets psychisches Gesamtgeschehen, die

Handlungsregulation nicht allein auf kognitive Vorgänge beschränkt (siehe auch Punkt 2.2.2: Prozess- und Basisregulation).

Der **Handlungsraum** einer Person bezeichnet ihre aktuelle territoriale und/oder zeitliche Lokalisierung (vgl. HACKFORT 1983). Durch nicht gelungene oder mangelnde Abgrenzung von Handlungsräumen kann es zu Konflikten kommen (beispielsweise durch mangelnde Festlegung von Kompetenzen).

Weitere wichtige Begriffe werden im Rahmen der nachfolgenden Kapitel in ihrem jeweiligen Kontext erläutert.

Handlungen werden obenstehender Definition zufolge als Einleiten der intentionalen Verhaltensorganisation verstanden. Zum Verständnis der dahinterstehenden psychischen Prozesse müssen diese im jeweiligen Handlungsbezug gesehen werden. Dabei kann man die psychischen Prozesse in ihrem funktionalen Bezug zur Handlung betrachten (funktionaler Primat) und ihre Entwicklung aus dem praktischen Handeln begründen (genetischer Primat):

Das **funktionale Primat** des Handelns bedeutet, dass psychische Prozesse nur aus dem Handlungsbezug heraus zu verstehen sind. Sie haben grundsätzlich handlungsregulierende Funktionen und der Sinn dieser Funktionen wird erst durch die Analyse vorangegangener, ablaufender oder bevorstehender Handlungen ersichtlich.

Der **genetische Primat** sagt aus, dass die Entwicklung psychischer Prozesse wesentlich von – im Rahmen der individuellen Erbanlagen – im Handeln gemachten Erfahrungen über die eigene Person und die Umwelt abhängig ist. Psychisches entwickelt sich also aus der aktiven Auseinandersetzung und schrittweisen Verinnerlichung (Interiorisation) äußerer Handlungen (vgl. auch NITSCH 1983); so ergeben sich immer differenziertere innere Person-Umwelt-Modelle. Handlungen sind NITSCH (1985) zufolge stets auch sozial determiniert, sie spiegeln individuelle gesellschaftliche Lebens- und Sozialisierungsbedingungen wider. Da die Verinnerlichung auf der konstruktiven eigeninitiativen Arbeit des Individuums beruht, kann es zu unterschiedlichen qualitativen und quantitativen Ergebnissen kommen (vgl. HACKFORT 2000).

Diese beiden Primat legen nahe, dass im Coaching zum besseren Verständnis des Anliegens vorangegangene, ablaufende oder geplante Handlungen analysiert

werden und somit auch gelernte beziehungsweise verinnerlichte (und eventuell hinderliche Regeln und) Muster aufgedeckt werden können.

### 2.1.2 Systempostulat

Zur Erinnerung: Das Systempostulat beinhaltet, dass Handeln als komplexes und ganzheitliches Geschehen – eben als Systemprozess – aufgefasst wird.

Wenn man Handeln als Systemprozess versteht, so bedingt dies, den Menschen als umweltoffenes System zu betrachten. Das Verhalten dieses Systems wird bestimmt durch das Zusammenwirken physikalischer, biologischer, psychischer und sozialer Funktionsebenen (2000 spricht KAMINSKI hier von `Raum-Typen´ des Gesamthandlungsraumes). Aus der psychologischen Perspektive ist dabei die intentionale Verhaltensorganisation im sozialen Kontext von besonderem Interesse.

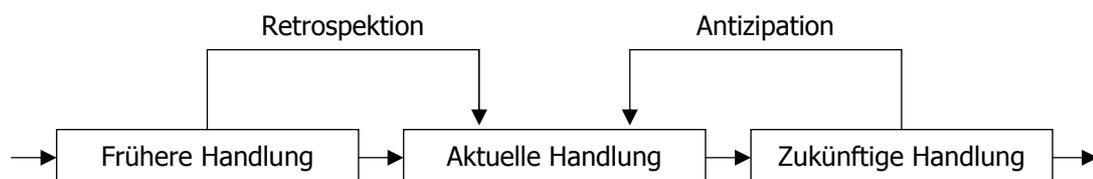
Der Systemcharakter des Handelns wird nach NITSCH (2000) durch folgende Punkte verdeutlicht:

1. Menschliches Handeln als intentionales Verhalten ist auf eine je spezifische Umwelt bezogen. Sprich, es findet in einem physikalisch und sozial strukturierten **Verhaltensraum** statt, der es ermöglicht, anregt und fördert aber auch zugleich begrenzt. Unser Handeln ist nicht die Reaktion auf einzelne Reize, sondern hängt von unseren Eigenschaften und den Rahmenbedingungen der uns umgebenden Umwelt ab.
2. Menschliches Handeln ist Ausdruck der Person als individuell strukturierte Ganzheit. Sprich, die Organisation des Handelns erfolgt auf unterschiedlichen, jedoch funktional verknüpften Ebenen. Diese Ebenen (der physikalischen, biologischen, psychischen und sozialen Handlungsorganisation) bestimmen als individuelle **Verhaltensdispositionen** den Rahmen unserer Verhaltensmöglichkeiten.
3. Wenn sich auch von Fall zu Fall der Funktionsschwerpunkt verschieben kann, so sind doch an jeder Handlung alle psychischen Funktionen beteiligt, in ihr zusammengeschlossen. Das heißt, dass an allen Handlungen jeweils Wahrnehmungs-, Denk-, Gedächtnis-, Emotions-<sup>13</sup>, Motivations- und Volitionsvorgänge beteiligt sind.

---

<sup>13</sup> Zur besonderen Bedeutung von Emotionen siehe auch HACKFORT (1983).

4. Der Systemcharakter des Handelns zeigt sich nicht zuletzt in der Zeitperspektivität des Handelns als funktionale Verknüpfung von Handlungen im `Aktivitätsstrom`. Damit ist gemeint, dass jede Handlung in eine Handlungskette eingebunden ist, von vorangegangenen Handlungen beeinflusst ist und selbst wieder Vorbedingung künftiger Handlungen ist. Damit sind aktuelle Handlungen stets von der Bewertung vorausgegangener Handlungen und der gedanklichen Vorwegnahme zukünftiger Handlungen mitbestimmt (siehe Abbildung 2):



**Abbildung 2: Zeitperspektivität des Handelns (nach NITSCH 2000)**

Wichtige Implikationen der Zeitperspektivität des Handelns sind (nach NITSCH 2000): Aktuelle Handlungen hängen nicht nur von der subjektiven Wahrnehmung und Bewertung der Situation ab, sondern auch von der subjektiven Sicht der eigenen Handlungsgeschichte. Die Fähigkeit zur Retrospektion bestimmt damit entscheidend nachfolgende Handlungen. Jede vollzogene Handlung schafft Tatsachen, die den Handlungsspielraum für zukünftige Handlungen begrenzen oder aber jene Handlungen erst ermöglichen. Jede Handlung stellt – sowohl in ihrer Zielsetzung als auch in den damit verbundenen Erwartungen – einen Vorgriff auf die Zukunft dar.

Für die praktische Arbeit im Coaching lauten die Konsequenzen aus dem Systempostulat: Zu jeder Handlungsanalyse, jeder Analyse des individuellen Verhaltensraumes und Handlungsspielraumes, gehört auch stets eine Kontextanalyse. Aus systemischer Perspektive ist es wichtig, das Netzwerk der verhaltensbeeinflussenden Faktoren sowie mögliche Wechselwirkungen in die Betrachtung einzubeziehen. Dabei soll keine reine Zustandsbeschreibung erstellt werden, sondern prozessorientiert vorgegangen werden. Alle (parallel) aktiven Prozesse des Systems müssen dazu berücksichtigt werden.

Aus der Einbeziehung von Vergangenheit und Zukunftsentwürfen in die aktuelle Handlung ergibt sich zusätzlich wiederum die Betrachtung der Entwicklungs- und Lerngeschichte des Individuums. Im Fokus der Anamnese steht hierbei stets die subjektive Sichtweise des Klienten, seine 'innere Landkarte' (im Sinne des sozialen Konstruktivismus; siehe etwa GERGEN & DAVIS 1985). Zur realistischen Bewertung aktueller Handlungsmöglichkeiten zählt – wie beschrieben – auch die Fähigkeit zur Retrospektion. Diese kann mangelnd (aus der eigenen Entwicklung, den Fehlern wird nicht gelernt) oder einseitig (lediglich positive oder – weit häufiger auftretend – negative Aspekte werden fokussiert) ausgeprägt sein; in beiden Fällen ergeben sich gezielte Ansatzpunkte für Coaching-Maßnahmen. Ähnliches gilt auch für die Antizipationsfähigkeit. Im Entscheidungsprozess für Handlungen in der Gegenwart müssen (zukünftige) Ziele und Absichten bewusst sein – ansonsten wird die Antizipation von Handlungsfolgen misslingen oder unklar bleiben.

### **2.1.3 Intentionalitätspostulat**

Das Intentionalspostulat, zu den spezifizierenden Postulaten gehörend, sieht die intentionale (willentliche) Strukturierung auf der Grundlage intern repräsentierten Wissens als charakteristisch für das menschliche Verhalten an; zugleich lässt sich Verhalten durch diese Aspekte erklären.

**Intention** drückt die Hinwendung respektive die Bezogenheit auf ein Objekt, ein Ziel oder – noch allgemeiner formuliert – etwas aus. **Intentionalität** ist das Gerichtetsein, die Tatsache der Ausrichtung auf etwas. Intentionales Verhalten lässt sich unterscheiden in (NITSCH 2000):

1. *Wissentlichkeit*: Wahrnehmungen, Wünsche, Gedanken und Vorstellungen sind immer auf etwas (außerhalb ihrer selbst) gerichtet; diese äußeren Dinge sind intern repräsentiert. Intention bezieht sich hier auf die Gegenstandsbezogenheit und die implizite oder explizite Wissentlichkeit menschlichen Verhaltens.
2. *Willentlichkeit*: Intention meint hier den Zweck, auf den eine Handlung ausgerichtet ist. Wird das Verhalten vom Subjekt aktiv und zielgerichtet organisiert, so spricht man von der Absichtlichkeit oder Willentlichkeit menschlichen Verhaltens.

Ansatzpunkte für die Arbeit eines Coach sind sowohl in der Wissentlichkeit eigener Handlungen (Klarheit der Gegenstandsbezogenheit aber auch Ausdifferenzierung der inneren Repräsentation) als auch in Gerichtetheit des Handelns (Stichwort Zielsetzungsprozesse) zu finden.

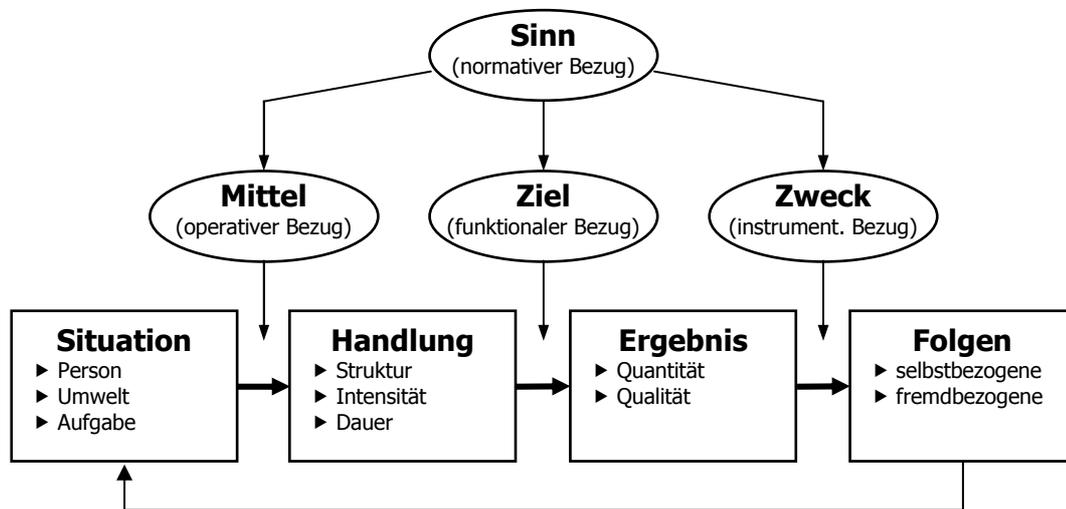
**Intentionale Organisation** des Verhaltens beschreibt dessen aktive und zweckgerichtete Ordnung aufgrund von Informationsverarbeitungsprozessen. Intentionales Handeln ist folglich (so NITSCH 2000) charakterisiert durch nachstehende Punkte:

- Es handelt sich um *geordnetes* Verhalten, da es durch die Freiheitsgrade unseres Verhaltensspielraumes bestimmt wird.
- Es ist *zweckstrukturiertes* Verhalten, da sich die Ordnung aus der Gerichtetheit auf antizipierte Handlungsfolgen ergibt.
- Es ist *aktives* Verhalten, da das Individuum den Zweck, die Struktur, den Start und die Dauer einer Handlung selbst festlegt.
- Es ist *informationell reguliertes* Verhalten, da sowohl Intentionsbildung als auch Handlungsausführung auf der Verarbeitung von Informationen basieren.

Wiederum kurz zu der Praxisrelevanz für Coaching: Die vier genannten Punkte bergen weitere Informationen für Analyse- und Interventionsprozesse. Zunächst bietet es sich an, die Aktivität des Klienten zu hinterfragen. Zeigt er aktive Problemlösebemühungen, so kann die Strukturierung seiner Handlungen ein potenzieller Ansatzpunkt sein. Häufig werden auch nicht alle Handlungsmöglichkeiten beziehungsweise -alternativen gesehen; dies hängt oftmals zusammen mit einer einseitigen Informationsaufnahme respektive Informationsverarbeitung.

Zur Erinnerung: „Die Auffassung des Handelns als intentionales Verhalten weist Handeln als Spezialfall des Verhaltens aus. Demzufolge ist die Handlungstheorie auch keine universelle Verhaltenstheorie, sondern auf entwicklungsgeschichtlich höhere Formen der Verhaltensorganisation bezogen“ (NITSCH 1985, S. 31). Intentionales Handeln beinhaltet – wie bereits gesagt – die wissentliche und willentliche Strukturierung des eigenen Verhaltens. Zu diesem Zweck werden bei jeder Handlung zunächst die Fragen nach dem Ziel, Zweck und Sinn des Verhaltens sowie den verfügbaren respektive geeigneten Mitteln individuell analysiert (siehe die graphische

Darstellung in Abbildung 3). Diese Fragen werden auch auf dem Hintergrund der jeweiligen Handlungsfunktion beantwortet.



**Abbildung 3: Ereignisstadien und intentionale Bezüge im Handlungsgeschehen (nach NITSCH & MUNZERT 1997)**

Die obenstehende Graphik veranschaulicht, dass die Handlungsintentionen den Übergängen zwischen den einzelnen Ereignisstadien im Handlungsablauf zugeordnet werden können. Zusammen bilden sie die basale Intentionsstruktur einer Handlung (NITSCH 2000). Betrachtet man die Abbildung, so wird deutlich, dass das Erreichen erwünschter oder das Vermeiden unerwünschter Folgen von den Handlungsergebnissen abhängt. Diese wiederum werden nur durch die Ausführung geeigneter Handlungen erreicht. Bei der Entscheidung für bestimmte Handlungen spielt hierbei neben der angestrebten Wirkung auch die Passung zu subjektiv bedeutsamen Werten eine Rolle. „Handlungsleitend wird damit, das Wirksame im erlaubten bzw. vertretbaren Rahmen zu tun“ (NITSCH 2000, S. 81). Diese übergeordneten Werte – darauf verweist HACKFORT (2000) – sind in ihrer handlungsleitenden Funktion selten bewusst, darum aber nicht weniger wirksam und bedeutsam.

Zum besseren Verständnis der Ausführungen sollen die intentionalen Grundbegriffe im Folgenden noch genauer definiert werden:

Unter den Begriff **Ziel** wird das gedanklich vorweggenommene und dann angestrebte Handlungsergebnis gefasst. Die Zielbezogenheit von Handlungen wird ersichtlich in der Klarheit des angestrebten Ergebnisses sowie in der funktionalen Angemessenheit des dazu ausgewählten Handlungsvollzugs. Die Antizipation der Handlung bei der Handlungsplanung wird im Rahmen der Intentionsbildung hier zum **Mittel** der Zielerreichung.

Unter **Zweck** werden die gedanklich vorweggenommenen und dann angestrebten Handlungsfolgen subsummiert. Die Zweckbezogenheit einer Handlung zeigt sich in der Prägnanz der angestrebten Handlungsergebnisse sowie in der Effizienz dieser Zielsetzung und ihres Ablaufes.

Unter **Sinn** wird die gedanklich vorweggenommene und dann angestrebte Wertrelevanz einer Handlung verstanden.

Die auf konkrete Handlungsergebnisse gerichteten Ziele bilden die erste Ebene der Intentionen. Auf der zweiten Ebene befinden sich die erwarteten Effekte, der Handlungszweck. Noch eine Ebene höher – und letztlich entscheidend für Ausführung oder Unterlassung einer Handlung – ist die Sinndimension angesiedelt. Durch diese Unterteilung der Intentionen auf unterschiedliche Ebenen wird das handlungstheoretische Konzept entscheidend erweitert: Für Handlungen spielen nicht nur instrumentelle und motivational-emotionale Gesichtspunkte eine Rolle; vielmehr werden auch gesellschaftlich-kulturelle und individuell gültige Werte berücksichtigt. Intentionalität ist in diesem Sinne eher ein relationales Konstrukt (HACKFORT 2000). Für die Praxis heißt das, dass Handlungen nicht nur wegen ihrer subjektiven Attraktivität ausgeführt werden, sondern auch wegen des auf einer höheren Intentionsebene eingesehenen Sinns.

Betrachtet man die soeben vorgestellte Dreischichtigkeit der Handlungsintentionen, so wird ersichtlich, dass es unterschiedliche Störungen der Intentionsstruktur von Einzelhandlungen geben kann (vgl. NITSCH 1985): Handlungen können sinnvoll, aber zwecklos sein (zum Beispiel bei Hilfsangeboten, die die eigene Kompetenz übersteigen). Eine Handlung kann zielgerichtet und zugleich sinnlos sein (etwa in partialisierten Arbeitsstrukturen). Handlungen können aber auch ziellos und trotzdem zweckbezogen sein (beispielsweise beim sogenannten Brainstorming).

Für die praktische Arbeit folgt daraus: Jede Handlungsanalyse ist stets auch eine Intentionsanalyse, die Erklärungsperspektive wechselt von Ursache-

Wirkungszusammenhängen (der Kausalanalyse: *Warum* verhält sich jemand so?) zu Zweckzusammenhängen (der intentionalen Erklärung: *Wozu* verhält sich jemand so?). Dies setzt allerdings beim handelnden Individuum relative Autonomie und Eigenaktivität voraus (so NITSCH 1985); dabei rücken Bewusstseinsprozesse in den Vordergrund der Analyse.

Die Bewusstseinsprozesse bei zweckgerichteten Handlungen können nach folgenden fünf Akzentuierungen unterschieden werden (NITSCH 2000, S. 78):

- *Situationsbewußtsein*: Ich bin mir der *Lage* bewußt, in der ich mich gerade befinde bzw. in die ich – mit oder ohne mein Handeln – kommen könnte.
- *Selbstbewußtsein*: Ich bin mir dessen bewußt, daß *ich* es bin, der in dieser Situation etwas (nicht) will, kann und tut.
- *Zielbewußtsein*: Ich bin mir dessen bewußt, *wozu* ich etwas tue oder unterlasse.
- *Gegenstandsbewußtsein*: Ich bin mir dessen bewußt, *was* ich gerade tue, worauf sich mein Verhalten also inhaltlich bezieht.
- *Prozeßbewußtsein*: Ich bin mir dessen bewußt, *wie* ich etwas tun kann bzw. tue.

Diese Aspekte sind sicherlich nicht immer alle bewusst; Handlungen lassen sich aber nach den jeweils bewussten Anteilen dieser Punkte charakterisieren. Wichtig ist dabei noch die Unterscheidung zwischen der Generierung von Handlungsstrukturen und ihrer Aktualisierung: In der Lernphase sind im Allgemeinen mehr Akzente bewusst als bei der Anwendung in aktuellen Situationen (bei der durch situative Auslöser gelernte Automatismen ablaufen können).

Praxisrelevant sind die genannten Bewusstseinsaspekte für Diagnostik und Intervention: Bin ich mir meiner Lage (sowie meinem eigenen Anteil daran) und meinen Zielen bewusst? Sehe ich meine Handlungsmöglichkeiten und -alternativen? Die fünf vorgestellten Akzentuierungen helfen bei der gezielten Suche nach Entwicklungsmöglichkeiten.

Bei Handlungs- respektive Intentionsanalysen sind vier Funktionen zu unterscheiden, die in einzelnen Handlungen gleichzeitig – wenn auch mit unterschiedlicher Gewichtung – berücksichtigt werden. Die Gewichtung der vier Funktionen entscheidet dabei über das funktionale Gesamtprofil der Handlung. Bei den vier Funktionen handelt es sich nach NITSCH (2000) um:

1. Die *explorative* Funktion von Handlungen: Handeln bietet Erkundungs- und Erfahrungsmöglichkeiten im personalen Bereich (eigener Körper, Handlungsspielräume, Effekte eigenen Verhaltens), materiellen Sektor (handlungsrelevante Eigenschaften von Umweltbedingungen) und im sozialen Bereich (Kommunikation, Interaktion, Konkurrenz). Diese Funktion beeinflusst dementsprechend stark unser Bild von uns selbst und der Welt sowie unsere subjektive Beurteilung von Situationen.
2. Die *konstruktive* Funktion von Handlungen: Handeln bewirkt Gestaltung, es ist Mittel zur Aufgabenbewältigung und Leistungsrealisierung.
3. Die *protektive* Funktion von Handlungen: Handlungsvorbereitung beugt Gefahren während der Handlungsausführung vor und minimiert so potenzielle Risiken.
4. Die *präsentative* Funktion von Handlungen: Jedes Handeln hat stets auch eine kommunikative Komponente: Wir offenbaren uns selbst in unseren Tätigkeiten und der Art und Weise ihrer Durchführung; zugleich machen wir damit deutlich, wie wir zu Aufgaben, Dingen und anderen Personen stehen und wie wir von anderen gesehen werden möchten.

Für das Coaching von Interesse ist die Ausprägung dieser verschiedenen Handlungsfunktionen: Sind einzelne Funktionen überrepräsentiert, werden andere systematisch vernachlässigt? Die Antworten darauf liefern weitere Ansatzpunkte für Interventionsmaßnahmen.

Entscheidend für die Handlungsanalyse in der diagnostischen Phase sind demnach die Innensicht des Handelnden und seine individuelle Handlungslogik (die Konklusion aus zugrunde gelegten Prämissen). Gesucht werden nicht die Ursachen für ein bestimmtes Verhalten, sondern die persönlichen Gründe, sprich eine intentionale Erklärung. Problematische Handlungen oder gar Handlungsfehler können dabei sowohl aus inadäquaten Prämissen als auch aus mangelnder respektive einseitiger Bewusstheit resultieren.

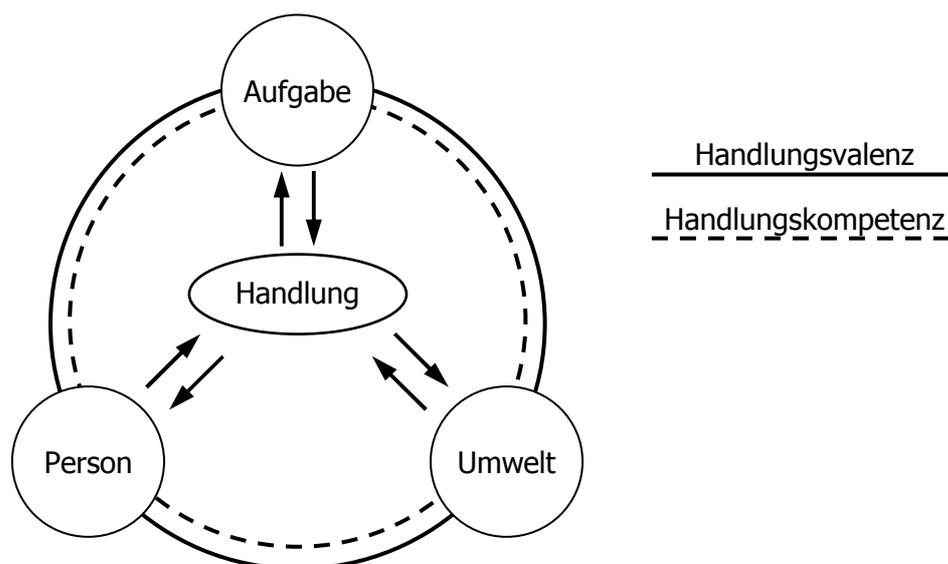
NITSCH (2000) empfiehlt eine Erfassung subjektiver, auch naiv genannter, Theorien über ein dialogkonsensstheoretisches Vorgehen: Die vom Coach verstandene subjektive Sichtweise soll dabei metakommunikativ noch einmal mit der Perspektive des Klienten abgestimmt werden. Dahinter verbirgt sich ein wichtiger Hinweis auf die Bedeutung der Sprache in einem Coachingprozess (und dementsprechend auch eine Forderung nach sprachlicher Feldkompetenz).

## 2.1.4 Situationspostulat

Das letzte der vier (und zweite der spezifizierenden) Postulate besagt, dass jegliches Handeln stets in einen bedeutungsstrukturierenden situativen Kontext eingebunden ist.

„Handeln gründet in Situationen, vollzieht sich in Situationen, verändert sie und schafft neue Situationen.“ (NITSCH 2000, S. 91). Alles, was uns begegnet, ist in der Form einer Situation gegeben. „Die Situation ist die *Grundform des Daseins*“, so ROMBACH in seiner Strukturanthropologie (1987, S. 139). Das Situationspostulat nun sieht jede Form des Handelns eingebettet in einen situativen Kontext. Die jeweilige Kontextkonstellation von Person-, Umwelt- und Aufgabenfaktoren ergibt die **Handlungssituation**. Die persönliche Betroffenheit hängt dann von der Wichtigkeit/persönlichen Bedeutung der Situation (der Valenz) und den Anforderungen hinsichtlich der Situationsbewältigung (der vorhandenen Kompetenz) ab. So hat jede Situation auch großen Einfluss auf die Psyche: Was wir wie wahrnehmen, denken und fühlen sowie unsere daraus resultierenden Handlungen hängen von der jeweiligen Situation, dem Kontext, ab. Dabei werden Situationen von uns subjektiv definiert, das `uns Betreffende` ausgewählt. Dementsprechend haben Situationen einen bedeutenden Einfluss auf unsere Identität und unser Selbstkonzept, unsere Persönlichkeitsentwicklung und die psychosoziale Gesundheit (vgl. NITSCH 1997).

Einen ersten Überblick liefert die nachstehende Abbildung (Abbildung 4, NITSCH 2000, S. 94, folgend) – die einzelnen Komponenten werden im Folgenden näher erläutert:



**Abbildung 4: Grundkomponenten einer Handlungssituation**

„Unter **Handlungsvalenz** wird die handlungsbezogene Aufforderungsstruktur einer Situation verstanden. Sie ergibt sich aus Art, Ausmaß, Unmittelbarkeit und Dauer der positiven und negativen Folgen, die die Bewältigung beziehungsweise Nicht-Bewältigung der jeweiligen Situationen nachsichziehen.“ So NITSCH (2000, S. 96). Und derselbe weiter: „Unter **Handlungskompetenz** wird der Grad der Effizienz verstanden, mit dem die situationstypische Anforderungsstruktur handelnd bewältigt werden kann. Der Effizienzgrad ergibt sich dabei aus dem Verhältnis von Erfolgswahrscheinlichkeit und zu erbringendem Aufwand.“ Die subjektive Kompetenzeinschätzung hängt demzufolge von der Verfügbarkeit geeigneter Pläne und der Einschätzung ihrer Realisierbarkeit ab (HACKFORTH 1983). Jede Handlungssituation wird also nach den Aspekten Wichtigkeit und Schwierigkeit beurteilt. Daraus ergeben sich dann die jeweils aktuell gültigen Handlungsintentionen und -möglichkeiten; die Handlung selbst ist der Versuch der Intentionsverwirklichung.

Das handlungstheoretische Grundverständnis von Situationen lässt sich nach NITSCH (2000) in folgenden Punkten zusammenfassen:

1. Unsere Wahrnehmungen, Gedanken, Gefühle und Handlungen hängen von der jeweiligen Situation, dem Kontext des Geschehens, ab. Durch die Situation wird unser Erleben und Verhalten strukturiert.
2. Unter `Situation´ wird das konkrete Verhältnis einer Person zu seiner Umwelt verstanden. Entsprechend den vier Ebenen der Handlungsorganisation kann dieses Verhältnis in physikalische, biologische, psychische und soziale Situationsbezüge untergliedert werden. Der Person-Umwelt-Bezug ist nicht vorgegeben, sondern wird vom Individuum anhand von konkreten Aufgaben ausgerichtet. Handeln bezweckt das Lösen von gestellten Aufgaben; eine Handlungssituation ist demzufolge nicht nur durch den Person-Umwelt-Bezug, sondern durch diesen Bezug im Rahmen einer anstehenden Aufgabe determiniert (erinnert sei an Abbildung 4).
3. Situationen als konkrete Person-Umwelt-Aufgabenkonstellationen sind nicht durch das, was uns umsteht, sondern durch das, was uns persönlich betrifft (Valenz und Kompetenz), charakterisiert.

NITSCH (1997, S. 354/5) verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass „...dann auch zu untersuchen [wäre – Ergänzung des Verfassers], inwieweit die (defizitäre)

Regulierung der Person-Umwelt- und der Person-Aufgaben-Beziehung bedeutsam für die Psychopathogenese und die psychosoziale Symptomatik von Krankheiten wird (z.B. die Art und Weise des Annehmens und Abweisens von Aufgaben und sozialen Kontakten).“ Seiner Auffassung nach ist Gesundheit oder eben Krankheit nicht nur eine Verfassung, sondern bestimmt auch unsere Welt; Kranke haben dementsprechend eine andere Welt(sicht).

Situationsdefinitionen können objektiv oder subjektiv sein<sup>14</sup>. Die objektive Situation sind die Gegebenheiten aus der Sicht eines neutralen Beobachters – unabhängig von subjektiven Wahrnehmungen und Bewertungen. Die **subjektive Situationsdefinition**, die erlebte Wirklichkeit, ist geprägt von eben jenen individuellen Wahrnehmungen und Bewertungen. Sie sind aus handlungstheoretischer Sicht zentral handlungsrelevant.

Situationsdefinitionen können einer gewissen Automatisierung unterliegen: Erfahrungen werden in Form von Routinen und Routinehandlungen wirksam (HACKFORT 1983). Dabei muss man zwischen bekannten Person-Umwelt-Aufgabe-Konstellationen (rufen routinisierte Situationsdefinitionen hervor) und unbekanntem Person-Umwelt-Aufgabe-Konstellationen (können in einem routinemäßigen Vorgehen definiert werden) unterscheiden. In beiden Fällen sorgen die ablaufenden Routinen für subjektiv ausreichende und eindeutige Situationsdefinitionen. So können Handlungen unter Gewissheitsbedingungen ablaufen.

Die Person verhält sich nicht einer objektiven Situation gegenüber, sondern sie nimmt die objektiv gegebenen Faktoren der eigenen Person, der Umwelt und der Aufgabe wahr, interpretiert und bewertet sie (definiert die Situation für sich) und bezieht ihr Handeln auf diese Situationsdefinition, wobei die subjektive Sicht der Person-, Umwelt-, Aufgabefaktoren als Handlungsdeterminanten wirksam wird. (HACKFORT 1983, S. 40)

Für die Arbeit des Coachs sind demzufolge nachstehende Fragen maßgeblich (angelehnt an NITSCH 2000):

---

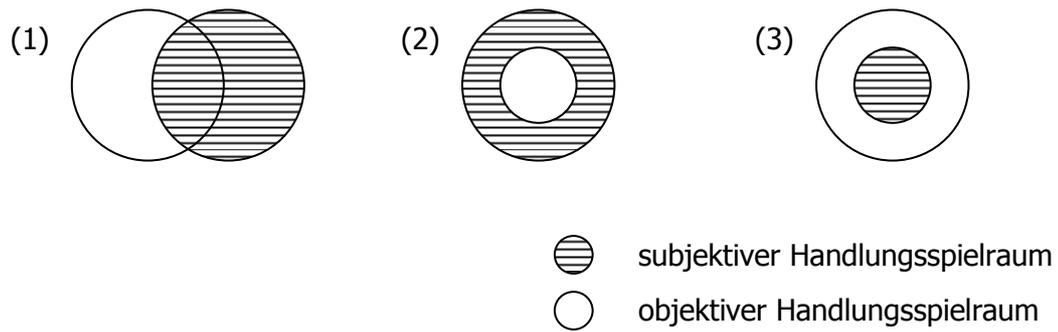
<sup>14</sup> Im Sinne des Konstruktivismus gibt es so etwas wie eine objektive Situationsdefinition nicht. Korrekt müsste daher an dieser Stelle von nicht-emotional beeinflussten und emotional beeinflussten, betroffenen Sichtweisen gesprochen werden. Für den Coach ist es wichtig, sich stets die eigene (gelernte) Verzerrung in der Situationswahrnehmung bewusst zu machen – und andererseits diese durch Selbsterfahrung und Supervision zu minimieren.

- Wie sieht und erlebt der Klient seine Situation mitsamt ihrer Grundkomponenten Person, Umwelt und Aufgabe? Wo ist diese Sichtweise besonders stark subjektiv gefärbt?
- Welche Änderungen erscheinen ihm bedeutsam und auch möglich?
- Wie kann er diese Änderungen (mit Hilfestellungen des Coach) herbeiführen?

Die eigenen Kompetenzen können hierbei ebenso ein Ansatzpunkt für Maßnahmen eines Coachs sein wie die der Situation zugeschriebene Wertigkeit (Valenz). Interventionsrelevant in der Analyse ist die Frage, ob und wo der Klient am ehesten Veränderungsmöglichkeiten sieht (bei seiner Person, den Umweltbedingungen oder der Aufgabe).

Der **objektive Handlungsspielraum** wird konstituiert durch die objektiven Situationsdeterminanten (Person, Umwelt, Aufgabe). Durch subjektive Situationsdefinitionen stecken wir unseren eigenen Handlungsspielraum ab. Darunter verstehen HACKFORT et al. (1997) das Spektrum real ausnutzbarer Handlungsmöglichkeiten des Individuums. NITSCH (1997) unterteilt den subjektiven Handlungsspielraum aus psychologischer Sicht noch in zwei Unterbereiche: Einerseits den *intentionalen Handlungsspielraum* (den Raum des Wollens). Dabei geht es um die Ausrichtung des Handelns auf Sinn-, Zweck- und Zielbezüge. Er unterliegt normativen, motivationalen und kognitiven Begrenzungen. Und andererseits den *instrumentellen Handlungsspielraum* (den Raum des Verfügens). Hier dreht es sich um die aktuellen Möglichkeiten der Intentionsverwirklichung – begrenzt durch personale, soziale und materielle Ressourcen sowie internale (Normen, Regeln, Überzeugungen) und externale Barrieren.

Das Verhältnis von objektivem zu subjektivem Handlungsspielraum kann zu unterschiedlichen Konstellationen führen (dargestellt in Abbildung 5). In der ersten Konstellation haben objektiver und subjektiver Handlungsspielraum nur partielle Überschneidungen (möglicher Handlungsspielraum wird nicht gesehen – dafür irrtümlich anderweitig Handlungsspielraum vermutet); im Gegensatz dazu ist der objektive Handlungsspielraum in der zweiten gezeigten Situation nur eine Teilmenge des subjektiven (sprich man überschätzt seine Möglichkeiten). Umgekehrt ist die Situation in der dritten Relation: Man erkennt für sich selbst weniger Handlungsspielraum als objektiv vorhanden ist:



**Abbildung 5: Mögliche Diskrepanzen zwischen subjektivem und objektivem Handlungsspielraum (nach HACKER & MATTERN, zitiert aus HACKFORT 1983)**

„Anwendungsbezogen könnte die Analyse subjektiver (intentionaler und instrumenteller) Handlungsspielräume u.a. auch zu wichtigen Aufschlüssen über das Gesundheitsverhalten, die Psychopathogenese von Krankheiten und deren Sekundärsymptomatik führen“, so NITSCH (1997, S. 356). Untersuchungen dazu stehen aber noch aus.

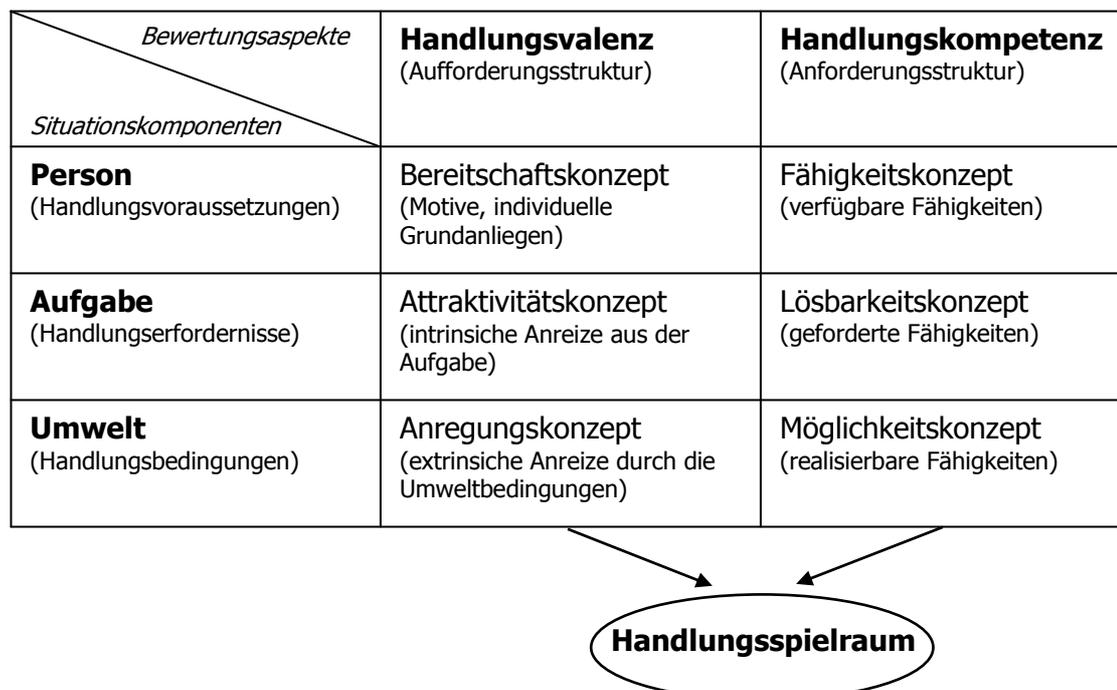
Die Situation einer Person (und ihre subjektive Definition) verändert sich mit Änderung einer der drei Komponenten (Person, Umwelt Aufgabe)<sup>15</sup> – das lässt sich natürlich auch für gezielte Veränderungen/Interventionen nutzen. HACKFORT (2000) verweist in diesem Zusammenhang zu Recht darauf, dass die Handlungstheorie bislang stark individuumszentriert ist; um so mehr sollte in ihrer praktischen Anwendung darauf geachtet werden, Umweltkomponenten auf gleichem Differenzierungsniveau zu beachten.

Die subjektive Einschätzung von Valenz (persönliche Bedeutsamkeit der Aufgabe, Anregungsgehalt der Umwelt und antizipierte Konsequenzen) und Kompetenz (Einschätzung der eigenen Fähigkeiten unter den gegebenen Umweltfaktoren angesichts der anstehenden Aufgabe) hat starken Einfluss auf das Erleben von Über- oder Unterforderung, Fremd- oder Selbstbestimmung, Zufriedenheit oder Selbstzweifel. Diese Gefühle hängen entscheidend von der individuellen Gewichtung der einzelnen in

<sup>15</sup> Hierin wird einer der systemischen Grundgedanken sichtbar: Jede Veränderung respektive Verstörung innerhalb eines Systems führt zu zahlreichen Veränderungen im gesamten System.

die Bewertung eingehenden Komponenten ab (siehe dazu auch untenstehende Abbildung). Die Ausprägung der Komponenten nimmt dementsprechend Einfluss auf die psychische Beanspruchung, die Handlungsmotivation, die Handlungsplanung und die Ergebnisbewertung (vgl. NITSCH 2000). So wird die Veränderung von Kompetenz- und Valenzstrukturen zu einem zentralen Ansatzpunkt für Selbst- und Fremdbeeinflussung – und somit „zur Grundlage für kognitiv orientierte psychologische Trainings- und Therapieverfahren“ (NITSCH 2000, S. 100).

Kompetenz und Valenz als handlungsdeterminierende Konzepte lassen sich anhand der Komponenten der Handlungssituation weiter ausdifferenzieren (Abbildung 6; vgl. HACKFORT 1983; NITSCH & HACKFORT 1981).



**Abbildung 6: Handlungsdeterminierende Konzepte/Grundaspekte subjektiver Situationsdefinitionen (nach HACKFORT 1983; NITSCH 2000; NITSCH & HACKFORT 1981)**

Die Aspekte der Kompetenz sind selbsterklärend (bei Erläuterungsbedarf sei auf die genannten Publikationen verwiesen). Die Zuordnungen bei der Valenz sollen noch kurz definiert werden: Betrachtet man zunächst die Ebene der Person, so wird die

Wertigkeit einer Handlungssituation auch bestimmt durch die Bereitschaft zur Interaktion mit anderen (und kann durch Sympathie und andere Faktoren verringert oder erhöht werden). Sind die Umweltfaktoren eher hemmend, so sinkt die Valenz – umgekehrt kann sie natürlich auch durch positive Umwelteinflüsse gefördert werden. Bei der Aufgabe verhält es sich ähnlich; zahlreiche (wünschenswerte) Entscheidungsmöglichkeiten erhöhen die Attraktivität einer Situation (während wenige, unattraktive Alternativen negativ in die Bewertung der Valenz eingehen).

Für das Coaching sind alle in der obenstehenden Abbildung angeführten Aspekte von Interesse: Auf der Ebene der Kompetenzen lässt sich abklären, ob dem Klienten grundlegende Fähigkeiten abgehen. Ist dies nicht der Fall, so kann auf der Ebene der Valenzen nach hemmenden oder förderlichen Faktoren gesucht werden (ausführlicher dazu HACKFORT 1983, der die Verknüpfungen zur Problemerzeugung aufzeigt).

Die Art und Weise unseres Handelns hängt wesentlich von Inhalt und der Prägnanz einer Situationsdefinition ab<sup>16</sup> (NITSCH 2000). Bei der Einschätzung von Valenz und Kompetenz spielt neben den personentypischen Voreingenommenheiten (Normen, Erfahrungen, Vorurteilen, selbsterfüllenden Prophezeiungen etc.) die Transparenz, sprich die subjektive Kalkulierbarkeit, einer Situation eine entscheidende Rolle. Mangelnde Transparenz ist gegeben, wenn wichtige Informationen oder Erfahrungen fehlen, Informationen widersprüchlich sind oder zu viele Informationen eine Verarbeitung unmöglich machen. Ungenügende Transparenz einer Situation beeinträchtigt die Handlungsorganisation und die Befindlichkeit. In der Erhöhung der Transparenz für einen Klienten liegt also ein wirksamer Ansatzpunkt für Interventionen.

In der theoretischen Betrachtung werden Situationen häufig stark vereinfacht. Aus diesem Grund sei hier auf die prinzipielle Multiperspektivität einer Situation hingewiesen: „Wir besitzen nicht nur *eine* Fähigkeit, nicht nur *ein* Motiv und sind häufig auch nicht nur mit *einer* Aufgabe konfrontiert“ (NITSCH 2000, S. 101). Auch die Umwelt ist keine eindimensionale Bedingungskonstellation; vielmehr müssen stets mehrere Aspekte *zugleich* beachtet werden. Zielorientiertes Handeln im Alltag heißt also, viele auseinanderstrebende Tendenzen in *eine* Aktion zu integrieren.

---

<sup>16</sup> HACKFORT (1983) spricht hier von der Differenziertheit einer Situationsdefinition. Diese hänge von der Anzahl der Kognitionen und den zwischen ihnen hergestellten Relationen ab.

Eine sehr gute Zusammenfassung der Konsequenzen für das Vorgehen in der praktischen Arbeit bei einer Situationsanalyse liefert NITSCH (2000, S. 102):

Die Analyse von *gestörtem* oder *ineffizientem* Handeln würde darauf abzielen, mangelnde Passungen zwischen (a) den Person-, Umwelt- und Aufgabengegebenheiten auf den jeweiligen Konkretisierungsebenen, (b) den jeweiligen spezifischen Situationsstrukturen innerhalb der hierarchischen Gesamtstruktur und (c) den Situationsveränderungen auf der Zeitachse aufzudecken. *Praktische Maßnahmen* schließlich hätten von der Frage auszugehen, wie Situationsstrukturen unter den angeführten Aspekten gestaltet werden sollten, um optimales Handeln zu ermöglichen.

Ein geeignetes Instrumentarium für eine umfassende Situationsanalyse bietet das Zirkuläre Fragen aus dem Bereich der systemischen Beratung. Ein entsprechender Fragenkatalog (angelehnt an VON SCHLIPPE & SCHWEITZER 1998) wird von mir in der praktischen Arbeit verwendet.

## **2.2 Die psychische Struktur einer Handlung**

Wie bereits einleitend unter Punkt 1.1 erwähnt, wurde nach der kognitiven Wende in der Psychologie (ein mit dem Niedergang des Behaviorismus verbundenes einsetzendes Interesse an inneren geistigen Prozessen – beginnend ab 1950, in Deutschland erst mit Verzögerung ab etwa 1970) das wissenschaftliche Augenmerk auf das Geschehen in der sogenannten `black box` gelenkt (vgl. HACKFORT 2000). So erhielten Ziele und Absichten Bedeutung für die Erklärung von Handlungen. Doch schon bald wurde die ungenügende Berücksichtigung von Emotionen in den Erklärungsmodellen bemängelt (siehe SCHERER 1981). So entwickelte sich ein duales Verständnis der Handlungsregulation: Kognitive und emotionale Prozesse wurden als die entscheidenden Faktoren betrachtet (etwa bei LANTERMANN 1982). Diese Konzeption wurde von NITSCH (erstmalig 1983) um ein weiteres Teilsystem ergänzt:

### **2.2.1 Handlungsregulierende Systeme**

Lange Zeit galt, wie gesagt, dass kognitive und emotionale Prozesse die entscheidenden handlungsregulierenden Prozesse sind. Diese duale Konzeption

erweiterte NITSCH (1983) zu einem triadischen Modell (vgl. HACKFORT et al. 2000). Ihm zufolge lassen sich beim Menschen folgende handlungsregulierende Systeme unterscheiden: Das Automatische, das Emotionale und das Kognitive Regulationssystem. Jedes dieser drei Systeme hat NITSCH (2000) zufolge eine dreifache Funktion – in unterschiedlicher Ausprägung – zu erfüllen:

1. *Orientierungsfunktion*: Entscheidung über die Handlungsrelevanz einer Situation.
2. *Strukturierungsfunktion*: Dem Verhalten wird Richtung und Struktur gegeben.
3. *Aktivierungsfunktion*: Das Verhalten wird ausgelöst und die Intensität gesteuert.

Zunächst werden nun die einzelnen Regulationssysteme ausführlicher dargestellt; im Anschluss daran werden die Beziehungen zwischen den drei Systemen erläutert. Zum Abschluss des Kapitels wird zwischen Handlungs- und Verhaltensregulationssystem unterschieden.

Kennzeichnend für das **Automatische Regulationssystem** ist, dass bestimmte Reize unmittelbar und automatisch durch vorprogrammierte Reaktionen beantwortet werden. Entscheidend ist hier nicht die subjektive Bedeutsamkeit eines Reizes, sondern die Frage, ob er über- oder unterschwellig ist (NITSCH 2000). Bei Übersteigen der entsprechenden Reizschwelle wird mit in Konditionierungsvorgängen, implizitem Lernen oder durch Automatisierung erworbenen Gewohnheitshandlungen reagiert. Solch routiniertes Verhalten bietet den Vorteil der schnellen Anpassung an relativ einfache, immer wieder auftretende Bedingungen.

Beim **Emotionalen Regulationssystem** stehen nicht mehr Reiz-Reaktions-Verbindungen im Vordergrund, sondern die Reaktionen werden mittelbar über und von Emotionen ausgelöst (so NITSCH 2000). Bei den Emotionen handelt es sich um gelernte respektive anerzogene, im Laufe der individuellen Erfahrungsgeschichte gesammelte und ausdifferenzierte Motive und Bedeutungserlebnisse. Sie bestimmen die persönliche Relevanz eines Reizes, erzeugen spezifische Handlungstendenzen und verändern dementsprechend das Aktivierungsniveau des Organismus. Das heißt aber nicht, dass auf gleiche Reize auch stets die gleiche Reaktion erfolgt; ebenso wenig erfolgen auf unterschiedliche Reize unbedingt unterschiedliche Reaktionen. Die Reaktion hängt von der emotionalen Etikettierung des Reizes in der jeweiligen Situation ab. Vorteil dieses Systems ist die schnelle Synchronisation komplexer kognitiver und psychomotorischer

Prozesse. Problematisch wird das Emotionale Regulationssystem dann, wenn Verhaltensimpulse generiert werden, die einer optimalen Problemlösung im Wege stehen (etwa bei Impuls- oder Affekthandlungen).

Das **Kognitive Regulationssystem** ist das bei weitem differenzierteste der drei Regulationssysteme. Kennzeichnend für dieses System ist, dass Situationsbedeutungen nicht mehr unmittelbar erlebt, sondern kognitiv erschlossen werden und die darauf folgenden Reaktionen im Rahmen von Intentionsbildungs- und Planungsprozessen erst erarbeitet werden (vgl. NITSCH 2000). Verhalten ist hier somit geplant und willentlich (ergo eine Willenshandlung), organisiert auf der Basis des explizit bewussten Wissens- und Regelbestandes. Der Vorteil einer rationalen Situationsanalyse und der bewussten Entscheidung für ein bestimmtes Verhalten liegt in der Angleichung an komplexe, uneindeutige, widersprüchliche, neuartige oder zukünftige Bedingungen. Diese Variabilität erhöht die menschliche Anpassungsfähigkeit und Flexibilität und ermöglicht so auch Verhalten unter Ungewissheitsbedingungen. Das wird möglich durch zwischen Reiz und Reaktion zwischengeschaltete Schritte: Mit Bezug auf sprachlich kodierte Modelle über die eigene Person und die Umwelt finden kognitive Situationsanalysen und Planungsprozesse statt. Dabei werden sowohl früher gemachte Erfahrungen als auch Vorhersagen zukünftiger Ereignisse einbezogen. Somit führen jetzt gleiche Emotionen nicht mehr zwangsläufig zu gleichen Verhaltensweisen. Emotionale Verhaltensintentionen können aufgrund der kognitiven Situationsanalyse verworfen werden. Handlungsintentionen können dank der kognitiven Regulation an die Merkmale der jeweiligen Situation angepasst werden. Vor allem aber ermöglicht dieses Regulationssystem das Lernen aus Erfahrungen und somit die Antizipation zukünftiger Situationen (ein inneres Probehandeln).

Da die inneren Modelle in abstrakt-begrifflicher, sprachlicher Form kodiert sind, kommt der sprachlichen Differenzierung eine besondere Bedeutung zu. Um bei Orientierungsprozessen, Handlungsstrukturierung und -aktivierung so effizient wie möglich arbeiten zu können, bedarf es einer stetigen Optimierung und Ausdifferenzierung auf sprachlicher Ebene. Nur so wird unser Wissen für kognitive Operationen verfügbar und optimal nutzbar. Hieraus ergibt sich die Möglichkeit, den Prozess der schrittweisen Differenzierung und Verinnerlichung sprachlicher Repräsentationen systematisch zu beeinflussen.

Ansatzpunkte für Interventionen im Rahmen eines Coachings bieten sich bei der Bewusstmachung des steuernden/dominierenden Handlungsregulationssystems und der Einübung von Alternativen (der Zugang zu eigenen Emotionen respektive deren bewusste Steuerung sind erfahrungsgemäß oftmals Thema). Gerade in belastenden Situationen wird die Aufmerksamkeit stark von inneren Zuständen gebunden, die eigentlich geplante Handlung erfährt zu wenig Berücksichtigung. „Unter Streßwirkung verlagert sich der Schwerpunkt der Handlungssteuerung von der kognitiven auf die emotionale Steuerungsebene. Das emotionale Steuerungssystem signalisiert in erster Linie die erlebnismäßigen Eindrücke einer Aktion und führt damit zu unangemessenen Handlungen“, so GIKALOV (1988, S. 18).

Weiterhin kann die sprachliche Differenzierung ein geeignetes Übungsfeld sein.

Wie oben bereits angekündigt, soll es nach der Vorstellung der einzelnen Regulationssysteme nun um deren Beziehungen untereinander gehen: Das Automatische Regulationssystem ist das entwicklungsgeschichtlich niedrigste, das Kognitive Regulationssystem dementsprechend das entwicklungsgeschichtlich ausgereifteste (was jedoch noch nichts über die Effektivität der Systeme aussagt). Das jeweils niedere System ist Voraussetzung für das Funktionieren des höheren; zudem kann es – so NITSCH (2000) – Gegenstand der Regulationstätigkeit des höheren Systems werden (wenn etwa Störungen aus dem Automatischen System oder Emotionen kognitiv kontrolliert werden).<sup>17</sup>

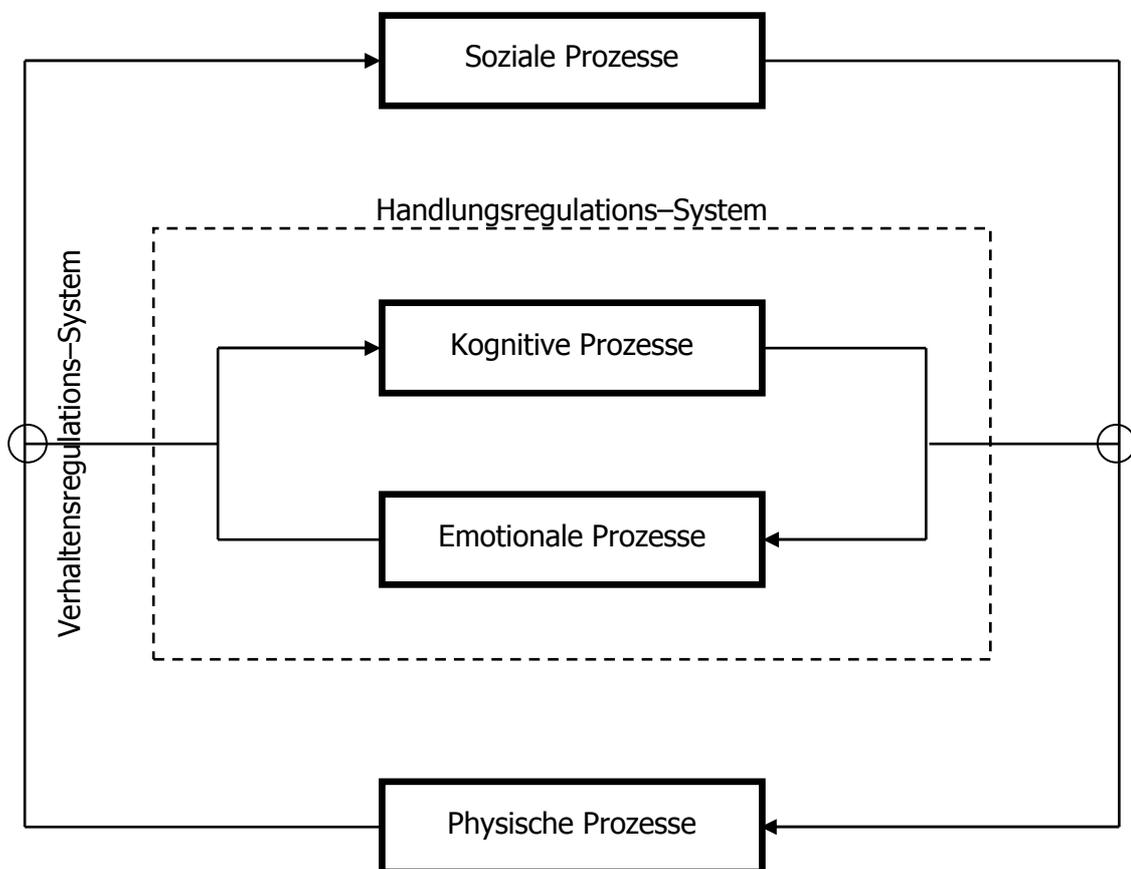
Prinzipiell ist es so, dass bei allen Handlungen alle drei Regulationssysteme beteiligt sind (also das kognitive System ständig kontrollierend aktiviert ist). Allerdings können auch Verhaltensweisen mit geringer oder gehemmter Beteiligung eines der Systeme ablaufen. Beispiele hierfür sind eine Überwertigkeit der rational-kognitiven Situationsanalyse (wie sie etwa bei Zwangsstörungen zu finden ist) mit gleichzeitiger Unterdrückung von automatischem und emotionalem System oder aber eine Dominanz der letztgenannten Systeme unter Umgehung kognitiver Prozesse (beispielsweise bei Affekthandlungen). Die drei Regulationsebenen können sich je nach Akzentuierung der jeweiligen Kontrollprozesse unterstützen, verstärken oder auch hemmen.

---

<sup>17</sup> Dieses Konzept weist meines Erachtens gewisse Parallelen mit den Persönlichkeitsinstanzen *Ich*, *Es* und *Über-Ich* bei FREUD (siehe etwa 1980) auf. Wie auch beim Urvater der Psychologie und Psychoanalyse ist hier das Ziel eine Ausgewogenheit der Kräfte.

In der praktischen Coaching-Tätigkeit geht es darum, unbewusst ablaufende Reiz-Reaktions-Verknüpfungen einer kognitiven Prüfung zugänglich zu machen und starke oder sogar störende emotionale Einflüsse ins Bewusstsein zu rücken. Zugleich soll einer (einseitigen) Dominanz des kognitiven Systems entgegengewirkt werden.

HACKFORT et al. (2000) vertreten bei der Einteilung der handlungsregulierenden Systeme eine andere Meinung: Ihrer Ansicht nach sind kognitive und emotionale Prozesse die basalen Bestandteile eines Handlungsregulationssystems. Abbildung 7 zeigt das Modell der Autoren:



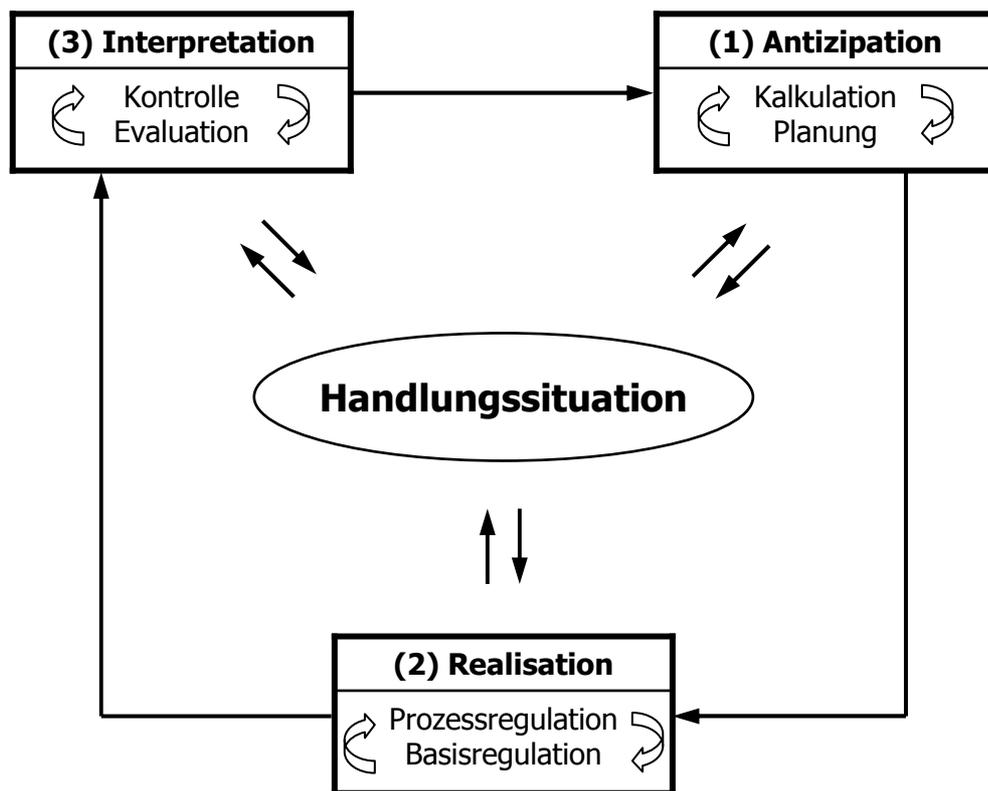
**Abbildung 7: Zur Unterscheidung von Handlungs- und Verhaltensregulationssystem (aus HACKFORT et al. 2000)**

Das Automatische Regulationssystem ist dabei eher in einem weiter gefassten Verhaltensregulationssystem zu lokalisieren. Zur Begründung führen sie an, dass bei

automatisch ausgelösten Verhaltensprogrammen (unter Einbeziehung von Instinkten und Reflexen) die Koppelung an psychische Leistungen ungeklärt ist.

### 2.2.2 Handlungsphasen

Jede Handlung – ob äußerlich sichtbares Verhalten oder innerer (psychischer) Aufbau einer Handlung – ist durch die zeitliche Abfolge von drei Phasen, der Antizipations-, Realisations- und Interpretationsphase, charakterisiert (HACKFORT 2000). Jede dieser Phasen ist weiterhin durch spezifische Teilprozesse gekennzeichnet. Diese werden im Anschluss an nachstehende Graphik (Abbildung 8) im Rahmen einer genaueren Vorstellung der einzelnen Handlungsphasen erläutert.



**Abbildung 8: Triadische Phasenstruktur einer Handlung (der Handlungszyklus; aus NITSCH 2000)**

In der Antizipationsphase werden anhand der subjektiven Einschätzung wahrgenommener und vorgestellter Ausgangsbedingungen die möglichen Handlungen gedanklich vorweggenommen. Dazu werden personale Handlungsvoraussetzungen und erwünschte Konsequenzen mental verknüpft und bewertet. Kriterien für den Start, die Ausführung und die Bewertung einer Handlung werden so entwickelt oder aktualisiert. Diese Phase endet mit dem Entschluss zur Ausführung oder Unterlassung einer Handlung.

In der Realisationsphase erfolgt – angepasst an die situativen Bedingungen – der Versuch der Umsetzung eben jener Ziele und Pläne aus der Antizipationsphase. Das Resultat ist ein entsprechendes äußeres Verhalten.

In der Interpretationsphase schließlich findet ein Ist-Soll-Vergleich statt: Die abgelaufene Handlung und die eingetretenen Resultate werden mit dem ursprünglichen Plan verglichen und bewertet.

Wie erwähnt, wird in der **Antizipationsphase** die auszuführende Handlung auf der Basis von Erfahrungen, aktuellen Informationen und abgeleiteten Vorhersagen entworfen. In dieser Phase werden zukünftige Gegebenheiten vorweggenommen und in die aktuelle Handlungsregulation funktional einbezogen. Dabei spielen zwei Teilprozesse eine entscheidende Rolle:

1. **Kalkulationsprozesse:** Hierbei wird die Ausgangssituation analysiert, werden mögliche Zukunftsszenarien entworfen, um dann Handlungsalternativen zur Situationsveränderung zu bewerten. Die grundsätzliche Frage lautet: *„Muß und kann ich etwas tun, um die Situation für mich günstig zu halten oder günstiger zu gestalten, und welche Konsequenzen wird das jeweils haben?“* (NITSCH 2000, S. 113).
2. **Planungsprozesse:** In dieser Phase werden gezielte Strategien zur Veränderung der Situation – man spricht dann von Handlungsplänen – generiert. Die eigenen Aktivitäten erfahren hier eine Strukturierung. Das ist immer dann sinnvoll, wenn Zufall oder Fremdbestimmung eingeschränkt werden sollen und eine Spontanorganisation des Verhaltens in der jeweiligen Situation nicht angemessen erscheint.

Beide Teilprozesse (Kalkulation und Planung) sind dabei wechselseitig aufeinander bezogen. Der Handlungsplanung gehen stets Kalkulationsprozesse voraus und die

entstandenen Handlungspläne unterliegen einer ständigen Bewertung durch neue Kalkulationsprozesse.

Genauere Informationen zu Planungsprozessen finden Sie unter den Gliederungspunkten Zielstrukturierung (Punkt 2.3.2), Handlungsplanung (Punkt 2.3.3) und Handlungsentscheidung (Punkt 2.3.4).

In der **Realisationsphase** liegt der Schwerpunkt auf der Ausführung konkreter Pläne. Die Intentionen werden mit der Realität konfrontiert; sie erweisen sich als umsetzbar oder führen zu einer Planrevision (aufgrund von Lücken im Plan oder den Erwartungen widersprechenden Ereignissen). Die Umsetzung der Intentionen hängt dabei nicht nur von ihrer prinzipiellen Güte, Realitätsangemessenheit und den notwendigen Realisierungsgegebenheiten ab, sondern wesentlich davon, inwiefern die Intentionen gegen Störungen und Ablenkungen abgeschirmt werden können. Ein optimaler Ablauf der Handlung ist aber nur bei einer entsprechenden psychovegetativen Funktionslage möglich (vgl. NITSCH 2000). Deshalb gehören zur Realisationsphase zwei funktional aufeinander bezogene Teilprozesse:

1. **Prozessregulation:** In dieser Phase werden die vorher entwickelten Pläne aufgerufen, aktualisiert (Planaktualisierung), um dann schrittweise abgearbeitet zu werden (Planabwicklung). Die Auslösung, Koordination und Kontrolle psychomotorischer Funktionsabläufe steht hier im Vordergrund. Bei der Planaktualisierung können zwei grundlegende Probleme auftreten: Einerseits ein Zuordnungsproblem (Situation nicht eindeutig, zu wenig Informationen vorhanden, Situation schnell wechselnd, Situation mehrdeutig) und andererseits Abrufprobleme (Plan ist bekannt, aber nicht vollständig abrufbar). Die Grundfrage der Prozessregulation lautet: *„Wie müssen Handlungsplan und konkrete Situation so miteinander in Beziehung gebracht, d. h. Planvorgaben und Situationsmerkmale so verarbeitet werden, dass optimal zielbezogenes Verhalten resultiert?“* (NITSCH 2000, S. 115).
2. **Basisregulation:** Dieser Teilprozess hat die Aufgabe, einen situationsangemessenen psychovegetativen Zustand herbeizuführen. Die an der Handlung beteiligten Systeme müssen in optimale Leistungsbereitschaft versetzt werden. Hier lautet die Grundfrage: *„In welcher Art und Weise ist die aktuelle Funktionslage zu regulieren, um bestmögliche, zumindest aber ausreichend günstige Voraussetzungen für die Handlungsausführung zu schaffen?“* (NITSCH

2000, S. 117). Problematisch sind bei diesem Teilprozess die Erregungs- und Spannungskontrolle: Dahinter steht die Frage, inwieweit der Handelnde darauf bewusst Einfluss nehmen kann (eine Möglichkeit dazu bieten psychoregulative Verfahren).

Den Abschluss des Handlungszyklus bildet die **Interpretationsphase**. In dieser Überprüfungsphase wird die Art und der Grad der Zielannäherung eruiert (NITSCH 2000). Die Fragen nach Zielerreichung und der Verantwortlichkeit dafür werden in den folgenden Teilprozessen geklärt:

1. **Kontrollprozesse:** Hier findet der tatsächliche Ist-Soll-Vergleich statt. Die angestrebten Handlungsabläufe werden mit den real abgelaufenen und den erreichten Ergebnissen abgeglichen. Bei einer solchen Bewertung spielen subjektive Gütemaßstäbe eine zentrale Rolle (mit starken inter- und intraindividuellen Unterschieden in verschiedenen Situationen). Besonders wenn das Ausmaß der Zielerreichung nur schwer quantifizierbar ist (speziell bei Mehrfachhandlungen) oder eine sofortige Ergebnisfeststellung nicht möglich ist, kann es zu Problemen kommen. Dazu kommen stets noch potenzielle Diskrepanzen zwischen Eigen- und Fremdbeurteilung.
2. **Evaluationsprozesse:** Darin werden Handlungsausführungen hinsichtlich der folgenden zwei Aspekte subjektiv bewertet: Einerseits erfolgt eine Effizienzeinschätzung der ausgeführten Handlung (Aufwand-Effekt-Bilanz anhand der Realitätsangemessenheit der Intentionen und der Einschätzung der Planqualität) und andererseits eine Ursachenerklärung/Kausalattribution der Abläufe. Die Verantwortlichkeitszuschreibung für Handlungen kann internal (entspricht der Selbstverantwortlichkeit) und external erfolgen (eine Fremdverantwortlichkeit wird angenommen). Problematisch ist diese Ursachenanalyse immer dann, wenn Ungewissheit, Unkontrollierbarkeit von Faktoren oder der Zufall eine Rolle gespielt haben (auch ein großer zeitlicher Abstand zwischen der Handlungsausführung und dem Erhalt von Ergebnissen erschwert eine präzise Attribuierung). Von dem Ergebnis einer solchen Ursachenerklärung hängen das Erleben von Erfolgserlebnissen und Zufriedenheit oder Unzufriedenheit ab. Nur bei einer entsprechend positiven retrospektiven Bewertung wird das Verhalten in kommenden Antizipationsphasen erneut (verstärkt) berücksichtigt.

Nach der ausführlichen Vorstellung der drei Handlungsphasen soll es nun an dieser Stelle um die Beziehungen zwischen den Phasen gehen: Den Handlungszyklus hat man sich nicht als strenges Durchlaufen und Abschließen jeder Phase vor dem Übergang zur nächsten Phase vorzustellen (das ist auch denkbar und würde als linear-sequentielle Abwicklung bezeichnet), sondern als zyklisch-iterative Abwicklung mit der Ausdifferenzierung dienenden Wiederholungsschleifen. Bei der gleichzeitigen Verfolgung von mehreren Handlungszielen und -zwecken spricht man von **Mehrfachhandlungen** (NITSCH 2000). Prinzipiell spielt das Bewusstsein in der menschlichen Handlungsregulation eine zentrale Rolle; dennoch sind nicht alle Momente der Antizipation, Realisation und Interpretation dem Handelnden bewusst (hier sei noch einmal auf das Automatische Regulationssystem verwiesen). So werden höhere Regulationsebenen entlastet und der Ablauf von Handlungen beschleunigt. Zugleich werden Bewusstseinsressourcen für die Kontrolle von Störungen und die Vorausplanung kommender Handlungen geschaffen.

Einige wichtige Aspekte aus der Interaktion der Phasen seien hier angesprochen:

- Es ist nicht zwingend notwendig, dass sich an jede Antizipationsphase auch stets eine Realisationsphase anschließt. Stellt sich keine günstige Gelegenheit für die Realisierung des Handlungsplanes ein, so kann die Handlung unterbleiben. Ebenso können spezifische Schemata ohne konkrete Handlungssituation für eine spätere sofortige Verfügbarkeit erarbeitet werden.
- Demzufolge kann zwischen der Antizipations- und der Realisationsphase eine Latenzzeit gegeben sein. Intentionen wirken dabei wie echte Bedürfnisse, so dass sie von psychosomatischen Spannungen begleitet sind.
- Wird die Wartezeit und somit die Spannung zu groß, so kann es aufgrund der eingeschränkten Wahrnehmung zu einer verfrühten Handlungsausführung kommen (illusionäre Verkennung der Situation).

NITSCH (2000, S. 124) stellt treffend fest: „**In jeder Phase können besondere Störbedingungen zum Tragen kommen, die das Handlungsgeschehen insgesamt beeinträchtigen.** [Hervorhebung im Original – Anmerkung des Verfassers]“. Das heißt umgekehrt aber auch, dass für den Coach in jeder Phase (und den zugehörigen Unterpunkten) Interventionsmöglichkeiten bestehen. Dazu bedarf es aber zunächst einer ausführlichen Analyse – nur so können entsprechende Ansatzpunkte aufgedeckt werden:

In der Kalkulationsphase können Fehler in der Analyse der Ausgangslage auftreten; so werden Handlungen für nötig erachtet oder als unnötig verworfen, obwohl dies den objektiven Gegebenheiten widerspricht (zu Entscheidungsprozessen siehe auch Punkt 2.3.4). Doch selbst bei richtig getroffener Entscheidung für oder wider eine Handlung kann es dann bei der Strukturierung des Handlungsplanes (in der Planungsphase) zu falschen, unvollständigen oder problematischen Handlungsschritten kommen.

Während der Prozessregulation kann es vorkommen, dass Pläne nicht (mehr) vollständig abgerufen werden können oder im Vorfeld unberücksichtigte Hindernisse bei der Abwicklung auftreten. Auch die Basisregulation mag dazu führen, dass aufgrund ungeeigneter psychovegetativer Zustände das Abrufen und Abwickeln von Handlungsplänen beeinträchtigt ist.

In der Interpretationsphase schließlich kann es bei den Kontrollprozessen zu subjektiven Verzerrungen bei der Ergebnisbewertung sowie der internalen beziehungsweise externalen Kausalattribution (im Evaluationsprozess) kommen.

## **2.3 Prinzipien intentionaler Handlungsorganisation**

In diesem Kapitel geht es zu Beginn um die Regelung von Handlungsprozessen (Punkt 2.3.1); daran anschließend wird unter 2.3.2 die Strukturierung von Zielen thematisiert. Punkt 2.3.3 behandelt alsdann die Planung von Handlungen, bevor zuletzt das Treffen von Handlungsentscheidungen genauer beleuchtet wird (Punkt 2.3.4).

### **2.3.1 Regelung von Handlungsprozessen**

Zur Sicherung der Zielerreichung muss die Handlungsausführung geregelt werden, sprich der Weg zum Ziel kontrolliert und gegebenenfalls auftretende Abweichungen korrigiert werden. Das Grundprinzip solcher Regelungsvorgänge ist laut NITSCH (2000) der selbsttätige Ausgleich von Ist-Sollwert-Diskrepanzen durch negatives Feedback (meldet eingetretene Diskrepanzen) oder negatives Feedforward (nimmt mögliche Diskrepanzen vorweg). Solche zyklischen Rückkoppelungsschleifen bezeichnet man als Regelkreis; Regelkreisstrukturen werden dann als kybernetische Systeme bezeichnet. Ein Sonderfall der Regelung ist die Steuerung: Hier ist der Wirkungszusammenhang nicht zyklisch, sondern linear. Eine Rückkoppelung erfolgt

nicht, das Verhalten wird durch vorher festgelegte Impulse (Grenzwerte) oder Impulsfolgen gesteuert.

Im Coaching kann es bedeutsam sein, die Feedbackquellen des Klienten zu betrachten. Eventuell sind hier Erweiterungs- oder Optimierungsmöglichkeiten vorhanden. Weiterhin kann am Feedforward, an der Fähigkeit zur Antizipation von negativen Folgen gearbeitet werden.

Man darf nicht den Irrtum begehen, anzunehmen, dass der Mensch nicht mehr als ein besonders komplexes Regelkreissystem ist. Die Regelung ist nur ein Prinzip der äußerst komplexen Handlungsorganisation. Weitere grundlegende Aspekte der Organisation menschlichen Verhaltens sind die Zielstrukturierung, Handlungsplanung und die Handlungsentscheidung:

### **2.3.2 Zielstrukturierung**

Ziele sind antizipierte, angestrebte Handlungsergebnisse mit handlungsorganisierender und -leitender Funktion. „Vor dem Hintergrund des Regelungsprinzips lassen sich dabei Ziele gewissermaßen als inhaltliche Bestimmungen von Führungsgrößen verstehen.“ (NITSCH 2000, S. 130). Der Zielstrukturierung kommt fernerhin eine dreifache Aufgabe zu: In einem ersten Schritt müssen die anzustrebenden Ergebnisse definiert werden; der zweite Schritt besteht in einer Ordnung der potenziellen Ziele nach Wichtigkeit und Dringlichkeit (Präferenzordnung). Als letztes erfolgt eine Ordnung in der Abfolge der angestrebten Ziele.

Man unterscheidet weiterhin verschiedene Arten von Zielen. Dabei hat die jeweilige Zielart wesentlichen Einfluss auf die konkrete Organisation unseres Handelns. Somit ist es für das Verständnis von Handlungsprozessen und deren Beeinflussung wichtig, sich die unterschiedlichen Zielarten im Rahmen einer Zielklassifikation zu betrachten (vgl. NITSCH 2000). Dazu bieten sich zwei Klassifikationskriterien an: Einerseits die Art der Zieldefinition (die Operationalisierung von Zielen), andererseits die Art der Beziehung einzelner Ziele zueinander (die Strukturierung von Zielen).

Bei der **Operationalisierung von Zielen** werden die Ziele in unmittelbaren Bezug zur konkreten Handlung gesetzt. Dabei wird festgelegt (operationalisiert),

welches Ergebnis erreicht werden soll beziehungsweise was geschehen muss, damit ein Ziel als erreicht gelten kann (so NITSCH 2000). Abhängig von den jeweiligen Operationalisierungskriterien lassen sich beispielsweise nachstehende Zielarten unterscheiden: Ideal- und Realziele, offene und geschlossene Ziele, verlaufs- und resultatsbezogene Ziele, Annäherungs- und Vermeidungsziele sowie positive und negative Ziele.

Von psychologischem Interesse sind diese Zielarten dann, wenn sie zu Problemen führen. Dies ist etwa dann der Fall, wenn (unerreichbare) Idealziele angestrebt werden, über das Resultatdenken die Handlung vergessen wird, personentypische Vermeidungsziele zu dominant werden oder man bei der Zentrierung auf negative Ziele die Aufmerksamkeit gerade auf das richtet, was man nicht haben möchte.

Unter der **Strukturierung von Zielen** versteht man eine Ordnung der Ziele nach ihrer funktionalen Beziehung zu anderen Zielen; das Ergebnis ist eine übergreifende Zielstruktur. Dabei kann man zwischen einer vertikalen Strukturierung in Ober- und Unterziele sowie einer horizontalen Einteilung in Zwischen- und Endziele unterscheiden. Bei Ersterer werden aus einem allgemeinen (Gesamt-)Ziel schrittweise die Teilprobleme und -ziele abgeleitet; daraus resultiert eine Zielpyramide. Bei zweiter Unterscheidung wird eine sequentielle Ordnung festgelegt; die Zwischenziele stellen dabei nur Annäherungsschritte an festgelegte Endzustände dar (nach NITSCH 2000).

Ziele haben neben den bereits erwähnten Funktionen auch Bedeutung für das Eindrucksmanagement (impression management) und die Selbstverpflichtung: Unter Eindrucksmanagement wird hier der Sachverhalt verstanden, dass man an seinen Zielen gemessen wird – wenn sie Anderen bekannt sind. Dies kann man durch Publikation entsprechend sozial akzeptierter Ziele für die Gestaltung des erzeugten Eindrucks nutzen (dazu verbessert sich durch die Kommunikation die Klarheit der Zielstrukturierung). Andererseits können veröffentlichte Ziele auch den Druck der Zielerreichung erhöhen: Bei einem Aufgeben der Ziele oder der Zielverfehlung kommt man auch vor Anderen unter Rechtfertigungszwang. Dies machen sich auch Psychotherapie und Coaching (als Selbstverpflichtung) zur Unterstützung zielverwirklichenden Verhaltens zu nutze.

Im Hinblick auf eine optimale Handlungsorganisation ist es (so NITSCH 2000) von entscheidender Bedeutung, dass man konkrete und realistisch erreichbare Ziele formuliert und dabei auch auf die Art der Ziele achtet. Hier setzen auch psychologische Verfahren der Zielstrukturierung – etwa das *Goal Setting* – an. Ein weiterer denkbarer Ansatzpunkt für Coaching-Maßnahmen.

Dabei ist bei der Zielstrukturierung auf verschiedene Punkte zu achten: Zuerst geht es darum, persönlich gültige Ziele und Ergebnisse festzulegen (sowie Messgrößen für die Zielerreichung zu bestimmen). Schon hier kann es zu den unterschiedlichsten Komplikationen kommen: Die Ziele können zu hoch oder zu niedrig, zu unkonkret oder von zahlreichen externen Faktoren abhängig sein. Im Idealfall handelt es sich um hohe aber realistische Ziele, die überwiegend durch eigenes Engagement zu erreichen sind. In einem nächsten Schritt müssen die Ziele geordnet werden. Dabei gelingt es vielen Menschen nur schwer, zwischen Wichtigkeit und Dringlichkeit zu unterscheiden; ganz oben in der Präferenzordnung sollten jene Ziele stehen, die beide Kriterien erfüllen. Damit sind wir bereits beim dritten und letzten Schritt der Zielstrukturierung: Die ausgewählten Ziele müssen (unter der Festlegung von Zwischenzielen) in eine zeitliche Abfolge gebracht werden; dabei stehen sowohl Delegationsaufgaben als auch das Verabschieden von einzelnen Zielaspekten an.

### **2.3.3 Handlungsplanung**

Die systematische Planung von Handlungen ist eine Voraussetzung für die ökonomische Zielerreichung. „Zielstrukturierung und Handlungsplanung sind somit im Rahmen der intentionalen Verhaltensorganisation auf das engste miteinander verbunden: Ziele bilden gewissermaßen die Knotenpunkte in Wegenetz eines Plans.“ (NITSCH 2000, S. 134). Dabei entwerfen wir nicht nur Pläne aufgrund von Situationsanalysen, sondern selektieren auch Situationen dahingehend, dass unsere Pläne einsetzbar werden.

Im Folgenden wird zunächst der Begriff des Handlungsplanes definiert; anschließend wird die funktionale Bedeutung von Handlungsplänen betrachtet. In einem nächsten Schritt werden die Komponenten von Handlungsplänen vorgestellt und Kriterien zur Bewertung von Plänen benannt. Abschließend geht es dann um Planungsstrategien und die Darstellung von Plänen in Strukturmodellen.

Die **Definition von Handlungsplänen** besagt, dass es sich dabei um Instruktionssysteme von Ausführungs- und Kontrollregeln handelt. In einem Handlungsplan ist festgelegt, wann was auf welche Weise mit welchen Mitteln wie lange zu tun ist. Er strukturiert den Handlungsvollzug in inhaltlicher und zeitlicher Hinsicht. Dabei können sich – nach NITSCH (2000) – Handlungspläne in ihrer Spezifität und Spannweite unterscheiden in:

- *Strategische Pläne*: Dabei handelt es sich um sehr allgemeine Pläne, die mehrere Tätigkeiten hinsichtlich einer übergeordneten Aufgabenstellung koordinieren.
- *Taktische Pläne*: Hier werden konkrete Vorschriften für die Organisation verschiedener Einzelhandlungen eines bestimmten Tätigkeitsfeldes verfasst.
- *Operative Pläne*: Auf der höchsten Konkretisierungsebene werden mehrere Teilhandlungen zu einer Gesamthandlung verknüpft. Hier spricht man dann von Handlungsplänen im engeren Sinne.

Diese Unterscheidung lässt sich noch erweitern durch die Einteilung in Plantypen: Je nach Spezifizierungsgrad differenziert man in algorithmische Pläne (alle Tatsachen sind bekannt und es existieren geprüfte Planungsregeln; die Zielerreichung ist in der Regel gewährleistet) und heuristische Pläne (die Tatsachen sind nicht eindeutig, die Planungsregeln werden aufgrund früherer Erfahrungen entwickelt; die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung erhöht sich so, ist aber nicht garantiert. NITSCH – 2000, S.137 – spricht hier auch von „pragmatischen Faustregeln“).

Misserfolge in der Zielerreichung können oben genannten Punkten folgend zurückgeführt werden auf eine unzureichende Auswahl einzelner Operationsschritte, auf eine falsche Abfolgeordnung der Handlungsvollzüge oder aber auf Fehler in der Zeitbestimmung für Anfang, Ende und Dauer der jeweiligen Handlungsschritte.

Aus der psychologischen Perspektive kann die **funktionale Bedeutung von Handlungsplänen** wie folgt differenziert werden (NITSCH 2000):

1. *Verhaltensorganisierende Funktion*: Handlungspläne strukturieren das konkrete Verhalten, das heißt, sie bestimmen Ort, Zeit und Art und Weise der Handlungsausführung so, dass mit geringstmöglichem Aufwand und höchstmöglicher Sicherheit der maximale Effekt erzielt wird. Hierin liegt die vorrangige Funktion von Handlungsplänen.

2. *Psychoregulative Funktion*: Der sekundäre Effekt von Handlungsplänen liegt in der Strukturierung von Zukunftserwartungen und damit in der Beseitigung von Ungewissheit. „Pläne schaffen subjektive Sicherheit“, so NITSCH (2000, S. 135). Allein das Vorhandensein eines Planes – unabhängig von seiner tatsächlichen Ausführung – beruhigt den Planenden und andere, von ihm abhängige Personen.

Als nächstes zu den **Komponenten eines Handlungsplanes** – jene Teile des Handlungsplans, die maßgeblich seinen Anwendungsbereich und seine Tauglichkeit festlegen. Auch hier lässt sich eine Zweiteilung der Komponenten vornehmen (NITSCH 2000):

1. *Datenformate*: Sie sind für die Auswahl der planrelevanten Informationen aus den verschiedenen Sinnesbereichen zuständig. Das betrifft einerseits Informationen, die für die Aktualisierung und die Abwicklung des Planes zuständig sind (man spricht hier auch vom Eingabeformat). Auf der anderen Seite müssen die Informationen berücksichtigt werden, die bei der Planausführung anfallen und die eine Überprüfung der Planausführung erlauben (das sogenannte Ausgabeformat).
2. *Prozessformate*: Sie unterscheiden die in einem Plan enthaltenen Operationen und konkretisieren sie als Wenn-Dann-Vorschriften. Die Wenn-Komponente wird dabei auch als Prüfkriterium bezeichnet; in ihr werden die Anwendungsbedingungen eines Plans, seine Abrufbedingungen in einer konkreten Situation sowie Kriterien für einen Stopp der Handlung benannt. Die Dann-Komponente – auch Ausführungsbefehl genannt – stellt spezifische Verhaltensanweisungen bereit (z. B.: „Tue x auf die Weise y mit den Mitteln z!“ – so NITSCH 2000, S. 138).

Von entscheidender Bedeutung für die Ausführung eines Planes ist seine Kodierung. Nur wenn diese einen Zugriff unter Stressbedingungen erlaubt, kann das Verhalten wirksam abgerufen werden. Mögliche Kodierungsformen sind die *verbale Kodierung* (abstrakt-begriffliche, sprachliche Handlungsanweisungen), die *bildliche* respektive *ikonische Kodierung* (imaginative Verschlüsselungen, repräsentierte Bewegungsvorstellungen) oder auch die *sensumotorische Kodierung* (auf der Basis von Bewegungsempfindungen; letztgenannte Kodierungsform ist eher sportspezifisch).

Je besser die individuelle Kodierungsart des Planenden berücksichtigt wird, desto größer sind die Vermittlungs- und Lernerfolge. Für die Tätigkeit als Coach bedeutet dies, dass er die bevorzugte Kodierungsart des Klienten erkennen und gezielt ansprechen muss. Ansonsten „ist eine konsensuale Diskussion über Handlungen und damit eine erfolgversprechende Intervention oder Instruktion in der Trainingspraxis nicht möglich“ (so HACKFORT 2000, S. 42).

Aus der Dualen Kodierungstheorie nach PAIVIO (1971) wissen wir, dass eine auf verschiedenen Kanälen abgespeicherte Information signifikant besser abrufbar ist. Dieses Erkenntnis kann man im Rahmen eines Coachings zielgerichtet nutzen.

Folgende **Plankriterien** haben (laut NITSCH 2000) entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung und Bewertung von Handlungsplänen:

1. *Effizienzkriterium*: Aufwand und Ertrag sollen in einem möglichst günstigen Verhältnis stehen.
2. *Flexibilitätskriterium*: Der Plan soll sowohl in inhaltlicher als auch in zeitlicher Hinsicht so anpassungsfähig sein, dass er auf möglichst viele verschiedene Situationen zutrifft und dabei möglichst viele Lösungsalternativen parat hält.
3. *Adaptivitätskriterium*: Die Konstruktion des Plans muss schnelle und einfach zu handhabende Modifikationen zulassen.

Für die Arbeit im Coaching sind diese Plankriterien von großem Interesse: Die Akzeptanz auf Seiten des Klienten und die Umsetzbarkeit von erarbeiteten Strategien hängen maßgeblich von der Berücksichtigung der genannten Kriterien ab.

Nun sollen noch mögliche **Planungsstrategien** erörtert werden. Dazu bedarf es zunächst einer Betrachtung des Ablaufs einer Handlungsplanung. Die folgenden, in der Tabelle 1 aufgeführten **Planungsschritte** sichern eine inhaltlich und zeitlich situationsangemessene Strukturierung des eigenen Verhaltens:

<p>1. <i>Zielanalyse:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Was wäre wann wünschenswert?</li> <li>▫ Was wäre wann vorrangig?</li> </ul> <p>2. <i>Problemanalyse:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Worin liegt das Problem?</li> <li>▫ Was behindert seine Lösung?</li> </ul> <p>3. <i>Weganalyse:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Welche Vorgehensweisen wären prinzipiell möglich?</li> <li>▫ Welche Vorgehensweisen wären wann realisierbar?</li> <li>▫ Welche Vorgehensweisen sind (unter den gegebenen Umständen) am zweckmäßigsten und wann anzuwenden?</li> </ul> <p>4. <i>Mittelanalyse:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Was wird wann benötigt?</li> <li>▫ Was steht zur Verfügung bzw. kann mit vertretbarem Aufwand beschafft werden?</li> <li>▫ Was ist (unter den gegebenen Umständen) wann einzusetzen?</li> </ul>
--

**Tabelle 1: Planungsschritte einer Handlung (aus NITSCH 2000, S. 140)**

Die in der Tabelle aufgelisteten Fragen können mit unterschiedlicher Eindeutigkeit (Präzision) und Sicherheit (Zuverlässigkeit) beantwortet werden. Je nach Art der Beantwortung resultieren zwei unterscheidbare Planungsstrategien:

1. *Deterministische Planung:* Die komplette Handlung wird in all ihren Einzelschritten festgelegt. Man spricht dann von 'geschlossenen Plänen'. Voraussetzung für diese Strategie sind genügend Planungszeit und -kompetenz sowie eine subjektiv vollständige Situationsantizipation. Problematisch an dieser Planungsstrategie ist, dass an einmal gesetzten Zielen und Plänen festgehalten wird – auch wenn sich bessere Alternativen auftun.
2. *Opportunistische Planung:* Die Form der offenen Pläne wird gekennzeichnet durch eine schrittweise Optimierung der Handlungsausführung in den jeweiligen Situationen (in Iterationszyklen von Entwurf, probeweiser Ausführung und Revision des Entwurfs). Weder werden Probleme im Vorhinein vollständig analysiert noch Ziele oder Verfahrensschritte definitiv ausgewählt.

Die Planungsschritte können als Leitfaden in der Arbeit mit Klienten dienen; zugleich kann anhand der vorgestellten Strategien überlegt werden, welche situationsangemessen und unter den gegebenen Umständen umsetzbar sind.

Im Zusammenhang mit der praxisnahen Planung von Handlungen müssen an dieser Stelle noch einige häufig zu hörende Missverständnisse ausgeräumt werden (vgl. NITSCH 2000):

- Ein Plan ist nicht dann optimal, wenn vorweg alle Teilprozesse festgelegt werden. Es ist nicht nur unmöglich, sondern sogar hinderlich, alle Ausführungsschritte bis zur Zielerreichung detailliert zu planen (es sei an die Vorteile offener und heuristischer Pläne erinnert). Bei vollständiger Planung würden die Anpassungsfähigkeit an unvorhersehbare Situationen und das Gefühl der spontanen Situationsbewältigung verloren gehen.
- Die Planung einer Handlung ist meistens kein ausschließlich rationaler Vorgang. Dazu müsste man vollständige Informationen über die Situation, die Situationsentwicklung sowie die systemischen Auswirkungen der eigenen Handlungen besitzen. Das ist im Alltag nicht gegeben; hinzu kommen individuelle (teilweise irrationale) Präferenzen hinsichtlich der Ziele, Mittel und Wege. Subjektiv gute Pläne erhalten dieses Prädikat bei einer objektiven Bewertung also durchaus nicht immer.
- Planvolles Vorgehen bedeutet nicht, dass man alle Schritte zur Zielerreichung selbst ausführen muss. Gute Pläne integrieren Wirkungsbeiträge anderer Faktoren. Oder wie NITSCH (2000, S. 142) es formuliert: „Handeln bedeutet also nicht, daß man die intendierten Effekte auch selbst direkt erzeugt, sondern daß man sein Verhalten so gestaltet (organisiert), daß sie mit erhöhter Wahrscheinlichkeit eintreten können.“.
- Ein Handlungsplan muss während seiner Ausführung nicht in allen Einzelheiten bewusst sein. Ist der Plan im Rahmen der Interiorisation (siehe genetisches Primat, Punkt 2.1.1) verinnerlicht worden, so kann die Aufmerksamkeit auf die Aufnahme planrelevanter Informationen gerichtet werden; der Plan steuert als latente Hintergrundstruktur die gezielte Informationsaufnahme und -verarbeitung.

Zu guter letzt sollen in diesem Unterpunkt der Vollständigkeit halber noch die **Strukturmodelle von Plänen** angesprochen werden. Hier unterscheidet NITSCH (2000) drei Alternativen:

1. *Pläne als hierarchisch-sequentielle Organisationsstrukturen:* Handlungen werden funktional ebenenweise von oben nach unten (hierarchisch) in Teilhandlungen respektive einzelne Operationen untergliedert. Die Schritte sind dabei (sequentiell)

zeitlich geordnet: Erst nach Erreichung eines Teilzieles wird das nächste angestrebt (entweder nach dem Prinzip der Steuerung oder dem Prinzip der Regelung – siehe Punkt 2.3.1). Dieses Strukturmodell ist besonders geeignet für die Darstellung gekonnter Handlungen zur Bewältigung geschlossener Aufgaben. Seine Schwächen liegen nach NITSCH (1985) in der einseitigen Wirkungsrichtung, der Nichtberücksichtigung einer relativen Autonomie von Subsystemen und der mangelnden Passung für Mehrfachhandlungen.

2. *Pläne als Aktions-Ereignis-Graphen*: Bei offenen, komplexen Aufgaben werden die Teilhandlungen nicht seriell (nacheinander), sondern parallel ausgeführt. Problemdefinition und Problemlösung werden in Abhängigkeit voneinander erst erarbeitet. Hier eignen sich Aktions-Ereignis-Graphen zur Darstellung: Handlungsverläufe werden als ein System gerichteter Graphen dargestellt. *Knoten* markieren die jeweiligen Teilziele und Verbindungspfeile (sogenannte *Kanten*) die einzelnen Aktionen. Verschiedene Handlungen lassen sich nach typischen Grundmustern zusammenfassen (man spricht dann von 'clustern').
3. *Pläne als Systeme von Entscheidungsregeln*: Mehr dazu siehe unter dem nächsten Gliederungspunkt (2.3.4).

Diese Strukturmodelle sind aus wissenschaftlicher Sicht interessant – in der täglichen Praxis als Coach finden sie allerdings nur selten Verwendung.

Aufgrund der Länge des Kapitels und der Fülle und Bedeutung der darin enthaltenen Informationen zum Abschluss eine kurze Zusammenfassung: Handlungspläne stellen Instruktionssysteme unterschiedlicher Komplexität dar, die das eigene Verhalten unter Berücksichtigung situativer Komponenten strukturieren. Für den Planungsprozess stehen verschiedene Strategien zur Auswahl. Stets sind jedoch die Grundkomponenten und Planungskriterien zu berücksichtigen. Die Handlungsplanung kann entweder in Form von hierarchisch-sequentiellen Organisationsstrukturen oder aber als Aktions-Ereignis-Graphen dargestellt werden (diese Modellvorstellungen können auch bei der Plananalyse behilflich sein). Die beiden Modelle schließen sich dabei nicht aus: Hochkomplexe Pläne könnten zum Beispiel auch als hierarchisch angeordnete Netzwerke auftreten.

### 2.3.4 Handlungsentscheidung

Bei jeder Handlungsentscheidung steht die Frage nach der bestmöglichen Alternative und deren Umsetzung unter den gegebenen Umständen im Vordergrund. Die Entscheidung für eine Handlung hat wiederum großen Einfluss auf die bereits besprochenen Punkte Zielstrukturierung und Handlungsplanung.

In diesem Kapitel wird zunächst der Entscheidungsbegriff definiert; im Anschluss daran werden prägnante und situationsangemessene Entscheidungskriterien benannt und effiziente Entscheidungsstrategien vorgestellt. Abschließend wird der Verlauf der Entscheidungsfindung behandelt.

Man muss immer dann eine **Entscheidung** treffen, wenn mindestens zwei Alternativen zur Verfügung stehen (und ergo auch nur dann kann es zu Entscheidungsproblemen kommen). In solchen Situationen gilt es laut NITSCH (2000), aus dem Möglichkeitsraum konkurrierender Alternativen eine Alternative oder eine Kombination von Alternativen auszuwählen. Verbunden mit diesem Entscheidungsprozess sind die Reduktion von Komplexität und der Umgang mit Konflikten.

Die Schwierigkeit einer Entscheidung hängt vor allem von nachstehenden Faktoren ab:

- *Komplexität:* Abhängig von der Vielzahl und Vernetztheit zu berücksichtigender Aspekte sowie deren Variation über die Zeit erhöhen sich die Entscheidungsprobleme.
- *Ungewissheit:* Bei ungenauen, unvollständigen oder gar widersprüchlichen Informationen wächst die Entscheidungsschwierigkeit. Neben der Intransparenz erschwert die Länge der zu berücksichtigenden Zeitspanne den Entscheidungsprozess.
- *Risiko:* Dieses sinkt mit steigender Eintretenswahrscheinlichkeit der gewünschten Ergebnisse. Bei einer Eintretenswahrscheinlichkeit von 50% ist die subjektive Unsicherheit und damit das Unwohlsein am größten.
- *Zeitdruck:* Unter Zeitdruck kann die vollständige Abwägung der einzelnen Alternativen unvollständig bleiben; andererseits werden so auch manchmal unnötig lange Prozesse des Nachdenkens verkürzt.
- *Entscheidungsregeln/-kriterien:* Sind diese unscharf oder unvollständig, so wird eine ökonomische und treffende Auswahl einer Alternative zusätzlich erschwert.

Vollständig rationale Entscheidungen könnten immer nur dann getroffen werden, wenn die Situation vollständig zu erfassen wäre, das Problem eindeutig definiert werden könnte, alle Handlungsalternativen bekannt wären und diese auch noch in ihrer Komplexität vollständig verglichen und bewertet werden könnten. Die häufige Verwendung des Konjunktivs verdeutlicht, dass dies in nahezu allen alltäglichen Entscheidungsprozessen nicht gegeben ist. Demzufolge sind unsere Entscheidungen zu einem überwiegenden Teil nur eingeschränkt rational. Kognitive Handlungsregulation folgt nicht dem Maximalitätsprinzip (Auswahl der objektiv besten Alternative), sondern dem subjektiven Optimalitätsprinzip (individuell befriedigende Lösungen werden gewählt).

Genau das ist häufig Thema im Coaching: Wie gelange ich zu persönlich befriedigenden Entscheidungen? Diese subjektive Optimalität kann gefördert werden durch eine Reduktion von Komplexität (etwa durch das Fokussieren auf Prioritäten oder die Konzentration auf das für Veränderungen zugänglichste Thema), durch das Akzeptieren von Ungewissheit (das kann auch seinen Reiz haben – und Entscheidungen sind revidierbar!) oder auch durch ein kalkuliertes Eingehen von Risiken (hier empfiehlt sich eine ausführliche Kosten-Nutzen-Rechnung im Vorfeld). Weitere Ansatzpunkte sind das Einüben von Entscheidungen unter Zeitdruck (durch Ausbau und unter Nutzung intuitiver Fähigkeiten) sowie das Bewusstmachen (und gegebenenfalls Verfeinern) von individuellen Entscheidungsregeln.

Um mich für eine von mehreren zur Auswahl stehenden Alternativen zu entscheiden, benötige ich **Entscheidungskriterien**. Diese müssen einen Vergleich der verschiedenen Handlungsmöglichkeiten gewährleisten und kritische Unterschiedsschwellen festlegen, die dann eine Entscheidung ermöglichen und rechtfertigen.

Als Kriterien für das Treffen von Entscheidungen nennt NITSCH (2000):

1. *Subjektiver Handlungseffekt*: Er bezieht sich auf die positiven und negativen Folgen, die mit der Zielerreichung oder -verfehlung einhergehen. Dabei wird zwischen der Effektstruktur (Ausprägung der Annäherungs- und Vermeidungstendenz) und der Effektwahrscheinlichkeit (subjektive Eintretenswahrscheinlichkeit der erwarteten Effekte) unterschieden.

2. *Subjektiver Handlungsaufwand*: Hier geht es um den persönlich zu leistenden Vorbereitungs- und Ausführungsaufwand. Man unterscheidet dabei die Aufwandstruktur (Art, Intensität und Dauer des erwarteten Aufwands) und die Aufwandswahrscheinlichkeit (eingegrenzt durch einen Wahrscheinlichkeitsbereich für einen besonders günstigen respektive besonders ungünstigen Verlauf).
3. *Subjektive Erfolgswahrscheinlichkeit*: Darunter versteht man die Wahrscheinlichkeit (die Einschätzung einer Person), ein bestimmtes Ziel mit einem bestimmten Plan erreichen zu können.

Weitere entscheidungsrelevante Kriterien können sein: Einerseits die Auswirkungen auf nachfolgende Handlungen (die Handlung mit den meisten Optionen für Anschlusshandlungen wird gewählt) und andererseits personentypische Ansprüche respektive Motive (wie etwa das Leistungs-, Sicherheits- oder Selbstverwirklichungsmotiv). Natürlich spielen auch die Besonderheiten der jeweiligen Situation und unsere eigenen Vorerfahrungen, unsere Lerngeschichte, eine Rolle.

Grundsätzlich können in jeder Entscheidungssituation zwei Probleme auftauchen: Auf der einen Seite Entscheidungskonflikte (die Alternativen sind nicht trennscharf zu bewerten; stets würde eine Entscheidung auch Verzicht oder Verlust bedeuten), auf der anderen Seite eine Unzufriedenheit mit der getroffenen Entscheidung (um so höher, je ähnlicher sich die Alternativen in der Bewertung sind).

Auch hier sind zwei äußerst wichtige Aspekte für ein Coaching enthalten: Einerseits geht es bei allen Maßnahmen stets um die Frage, welche Auswirkungen sie auf das System und auf nachfolgende Handlungen haben (wie sie erwünschte Optionen begünstigen können). Andererseits spielt die Berücksichtigung (und Bewusstmachung!) individueller Motive eine zentrale Rolle.

Effiziente **Entscheidungsstrategien** sind eine wesentliche Voraussetzung, um sich in komplexen und dynamischen Situationen möglichst schnell für die richtige Alternative zu entscheiden. Wie aber kann man Entscheidungen verbessern und die notwendigen Entscheidungsprozesse beschleunigen? Auf diese Fragen gibt es mehrere Antworten (vgl. NITSCH 2000): Eine Möglichkeit liegt in der Entscheidungsvorbereitung durch Zielstrukturierung und Handlungsplanung. Aber auch hier treten bereits Entscheidungsprobleme auf. Wie bereits erwähnt, muss Komplexität reduziert und

müssen Konflikte gelöst werden. Dazu bedarf es neben den entsprechenden Kriterien auch geeigneter Strategien. Damit sind wir bei der anderen Möglichkeit der Entscheidungserleichterung, den pragmatischen Vereinfachungsstrategien. Die wichtigsten sind im Folgenden aufgelistet:

1. *Strategien der Komplexitätsreduktion*: Ziel hierbei ist es, den Prozess der Alternativenabwägung zu verkürzen und ökonomischer zu gestalten. Aus diesem Grund wird dann zumeist auf den Anspruch verzichtet, die bestmögliche Alternative zu finden. Stattdessen wird der Entscheidungsprozess beim Auftreten einer ausreichend befriedigenden Lösung abgebrochen. Typische Vorgehensweisen sind: Gewohnheitsentscheidungen, Konformitätsentscheidungen (man macht, was andere tun oder von einem erwarten würden), Wahl des Erstbesten (jene Alternative, die Minimal Kriterien genügt), selektive Optimierung (es werden nicht mehr alle Alternativen nach allen Kriterien bewertet, sondern man wählt ein Kriterium aus, das dann entscheidungsrelevant ist) oder auch die sukzessive Elimination (anhand zentraler Kriterien werden die Alternativen schrittweise aussortiert).
2. *Strategien der Konfliktlösung*: Entscheidungskonflikte entstehen bei zunächst gleichwertig erscheinenden Alternativen. Denkbare Lösungsstrategien sind: Die Entscheidung per Zufall, die Vertagung, der Perspektivenwechsel (durch eine Veränderung der Betrachtungsperspektive sollen neue Kriterien einbezogen werden) und der Kompromiss (Wahl jener Alternative, die noch die meisten Ziele abdeckt).

Zur (graphischen) Darstellung von **Entscheidungsverläufen** gibt es zwei gängige Formen (so NITSCH 2000): Einerseits sogenannte *Flussdiagramme* (hier wird der Entscheidungsverlauf als Kette von 'Wenn-dann-Regeln' dargestellt) und andererseits eine als *Schaltlogik* bezeichnete Darstellung (bei dieser aus der mathematischen Logik und ihrer technischen Realisierung abgeleiteten Form werden mehrere Kriterien zugleich bei einer Entscheidung berücksichtigt und durch logische Grundelemente miteinander verknüpft). Dies sei hier nur kurz der Vollständigkeit halber am Rande erwähnt – hat für diese Arbeit aber keine größere Bedeutung.

## 2.4 Multimodale Organisation des Handelns

Wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, gibt es viele unterschiedliche Prinzipien, die bei der Organisation der Handlungsausführung wirksam werden. Erinnerung sei an die verschiedenen Systemebenen (Punkt 2.1.2), die vorgestellten Regulationssysteme (Punkt 2.2.1) und die Organisationsprinzipien (Punkt 2.3). Das Zusammenspiel all dieser Faktoren verdeutlicht die Multimodalität der Handlungsorganisation.

Betrachtet man menschliches Verhalten genauer, so tauchen neben den genannten Faktoren noch weitere Wirkgrößen auf, die zu spontanem, nicht intendiertem Verhalten führen. Vornehmlich zu nennen sind hier zwei Prinzipien der dynamischen Verhaltensorganisation (vgl. HACKFORT 2000; NITSCH 2000):

- Das *Affordanz-Konzept*: Es beruht auf der ökologischen Wahrnehmungstheorie nach GIBSON (1982). Der Grundgedanke ist, dass unsere Umwelt direkte ökologische Handlungsangebote (optische Strukturen und dynamische Muster) unterbreitet, die von uns direkt wahrgenommen werden und ohne weitere Vermittlungsprozesse handlungsleitend ausgenutzt werden (zum Beispiel wird eine Treppe als etwas 'Besteigbares' wahrgenommen und kann ohne weitere Handlungspläne begangen werden). Dahinter steht eine radikal peripheralistische Sicht, denn in diesem Modell geht die Kontrolle nicht vom Gehirn aus, sondern von der Selbstwahrnehmung in der jeweiligen Umwelt. Das Setting legt die Handlungsmöglichkeiten fest und hat Aufforderungscharakter (vgl. NITSCH 1997). Die spezielle Funktion von Affordanzen liegt dann im Auswählen, Auslösen und Spezifizieren von Fertigkeiten.
- Das *Konzept der Selbstorganisation*: Dieses Konzept stammt aus der Synergetik (zum Beispiel HAKEN 1990). Es besagt, dass sich Ordnungszustände mathematisch genau beschreibbar eigendynamisch einstellen. Übertragen auf menschliches Verhalten heißt dies, das Verhalten beobachtbar ist, dass ohne zugrundeliegende Intentionen oder eine Determination durch Umwelteinflüsse abläuft (beispielhaft sei hier ein vollbesetzter Aufzug angeführt: Wenn er sich von Stockwerk zu Stockwerk langsam leert, verändern die verbliebenen Personen immer wieder automatisch ihre Verteilung im Raum)<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Dieses von NITSCH (2000) übernommene Beispiel scheint mir problematisch, da meines Erachtens durchaus Intentionen an der Neuverteilung der Personen im Raum beteiligt sein

Beiden Konzepten gemeinsam ist die Auffassung, dass geordnete Verhaltensmuster auch ohne Vorgaben von Intentionen, Plänen oder internen Repräsentationen in der jeweiligen Situation automatisch, von selbst, entstehen können (NITSCH 2000).

Die letztgenannten Aspekte entkräften keineswegs die Bedeutung intentionaler Prinzipien der Verhaltensorganisation. Sie stellen vielmehr eine wichtige Ergänzung dar: Zusammen führen sie zu einer multimodalen Konzeption der Handlungsorganisation, „bei der davon ausgegangen wird, daß Planung, Regelung, Affordanzextraktion und Selbstorganisation im Rahmen *eines* Gesamtgeschehens ineinandergreifen“ (NITSCH 2000, S. 158). Das Verständnis intentionaler Verhaltensorganisation geht dann dahin, dass nicht alle Effekte eigenaktiv erzeugt werden müssen, sondern Einflüsse anderer Funktionsprinzipien durchaus berücksichtigt werden – intentional aber ermöglicht oder begrenzt werden.

Fasst man diese Überlegungen zusammen, so kommt man zu folgenden Determinanten der Handlungsorganisation (Tabelle 2):

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. <i>Eigenschaften des Verhaltenssystems</i>, d. h. in allgemeiner Sicht seine physikalischen, biologischen, psycho-sozialen und ökologischen Freiheitsgrade;</li><li>2. <i>situationsspezifische Randbedingungen</i>, die einerseits die Systemaktivität beeinflussen, andererseits bestimmtes Systemverhalten ermöglichen oder begrenzen;</li><li>3. <i>Basalregulation</i> des Verhaltens im Sinne eines vermaschten <i>Regelungssystems</i>;</li><li>4. in dieses Regelkreissystem „Einkoppelung“ von<ul style="list-style-type: none"><li>▫ <i>internen Modellbildungsprozessen</i> (interne Repräsentation, Intentionsbildung und Planung),</li><li>▫ direkter Wahrnehmung <i>ökologischer Verhaltensangebote</i>,</li><li>▫ <i>Selbstorganisationsprozessen</i>.</li></ul></li><li>5. Zulassen und Nutzen von <i>Wirkungsbeiträgen anderer Systeme</i> („Delegation nach außen“, z. B. kooperative Aufgabenteilung, Ausnutzen von Materialeigenschaften).</li></ol> |
|---|

**Tabelle 2: Determinanten der Handlungsplanung (aus NITSCH & MUNZERT 1997, S. 157)**

Zusammenfassend kann nach diesem Kapitel über den theoretischen Hintergrund und praktischen Wert des handlungstheoretischen Ansatzes festgehalten

---

können (etwa das Konzept der Regulation der sozialen Distanz wie es in den bekannten Experimenten von ARGYLE & DEAN 1965 gefunden wurde).

werden: Die in unterschiedlichen Modellvorstellungen (Kybernetik, Schematheorie, Ökologischer Ansatz, Theorie der Selbstorganisation etc.) akzentuierten Prinzipien der Ordnungsbildung lassen sich in der Handlungstheorie verknüpfen. Dies unterstreicht den integrativen Aspekt des Ansatzes. Damit erweist sich die Handlungstheorie als geeignete Basis für ein integratives Coaching-Konzept. Diese Aussage wird im folgenden Kapitel ausführlich begründet.

## **2.5 Die Handlungstheorie als Basis des vorgestellten Coaching-Konzepts**

Zum Abschluss des Kapitels über die Handlungstheorie sollen nun noch zwei entscheidende Fragen beantwortet werden: Wozu braucht man überhaupt eine der Beratung zugrundeliegende Theorie und ein daraus resultierendes Konzept? Und warum ist die Handlungstheorie dafür die geeignete Grundlage? Die erste Frage wird unter Punkt 2.5.1 beantwortet, die zweite im Anschluss daran (2.5.2).

### **2.5.1 Warum es ein Beratungskonzept braucht**

Zunächst wird kurz auf die Notwendigkeit einer Beschäftigung mit Theorie(n) eingegangen; daran anschließend wird der Bedarf eines Konzeptes für Beratungsbeziehungsweise Coachingsitzungen erläutert:

LAUCKEN (1974) und RECHTIEN (1998) konstatieren, dass all unsere Handlungen theoriegeleitet sind:

Natürlich sind alle Menschen (...) Theoretiker. Sie unterscheiden sich nicht in ihrem Gebrauch von Theorien, sondern in dem Grade, bis zu dem sie sich der Theorien, die sie gebrauchen, bewußt sind. Der Mann auf der Straße und ebenso der Forscher stehen nicht vor der Wahl, entweder Theorien zu verwenden oder nicht, sondern vor der Wahl, ihre Theorien zu artikulieren und explizit darzustellen, um sie prüfen zu können, oder sie unausgesprochen zu lassen. (GAGE 1963, S. 94 – zitiert in der Übersetzung nach RECHTIEN 1998, S. 15)

Es stellt sich also nie die Frage nach der Notwendigkeit der Beschäftigung mit Theorien – diese ist stets gegeben. Nun kann man allerdings mit subjektiven, naiven respektive

unwissenschaftlichen Theorien arbeiten (auf Erfahrungswissen zurückgreifen) oder aber sich einer wissenschaftlichen Theorie bedienen (seine Wissensbestände erweitern und strukturieren). Letztere bietet mehrere Vorteile (vgl. BREUER 1979):

- Sie expliziert das zugrunde gelegte Menschenbild, Werte und Überzeugungen.
- Sie besitzt heuristischen Charakter und liefern somit Erklärungen für das Entstehen und die Aufrechterhaltung von Problemen und erlaubt das Ableiten von Prognosen und geeigneten Interventionsmaßnahmen.
- Sie besitzt operativen Charakter und ermöglicht so die Ableitung von Handlungsanweisungen für die gegebene Situation.
- Sie hat für den Berater eine stabilisierende und qualitätssichernde Funktion.

Benutzt man eine fundierte Theorie und ist man sich der Handhabung in der Anwendung bewusst, so ermöglicht dies Evaluation, Weiterentwicklung und Wissensvermehrung.

Natürlich läuft bei entsprechender (Berufs-)Erfahrung vieles unbewusst und intuitiv (automatisiert) ab – damit man aber als Coach dahin kommt, muss zunächst eine Theorie bewusst aufgenommen und genutzt worden sein!

Die eben angesprochene Erfahrung, intuitives und situativ unbewusstes Wissen spielen eine wichtige Rolle in jedem Beratungsprozess: Wie oben gezeigt, *darf* man als Berater nicht auf intersubjektive wissenschaftliche Theorien verzichten (BREUER 1979) – auf subjektive Theorien aber *kann* man als Berater nicht verzichten (RECHTIEN 1998). Während einer Beratung kann eine komplexe wissenschaftliche Theorie nicht immer verwertet werden (sie behindert eventuell gar rasche Orientierung und Verhaltensentscheidungen); hier helfen dann subjektive Theorien (Erfahrung und Intuition eben), Bestandteile der Theorie so zu transformieren, dass sie in der Situation verfügbar sind. Für qualitativ hochwertige und verantwortungsvolle Arbeit müssen sowohl wissenschaftliche als auch subjektive Theorien des Beraters respektive Coachs explizit – und somit einer Integration zugänglich – gemacht werden (an dieser Stelle wird die Bedeutung von Supervision und Selbsterfahrung für den Coach deutlich; dieser Aspekt wird in dieser Arbeit noch wiederholt auftauchen).

Theorien sind also wie gezeigt für die Coaching-Praxis (aber auch für Ausbildung und Forschung) unverzichtbar. Dabei ist durchaus Platz für miteinander konkurrierende Theorien. Maßstäbe für die Brauchbarkeit einer Theorie sind ihr Nutzen

in der praktischen Anwendung und der aus der empirischen Überprüfung abgeleitete Wahrheitsgehalt der begründeten Annahmen (vgl. GRAWE 1999).

Nun zu der Nutzung von Theorien für ein entsprechendes Coaching-Konzept: „Ein Konzept verhindert einen unreflektierten Eklektizismus durch eine beliebige Kombination von Methoden und Theorien. Schließlich ist es für die Etablierung von Coaching als eine eigenständige Beratungsform unverzichtbar und stellt eine Basis für die Aus- und Weiterbildung von Coaches dar.“ (HEB & ROTH 2001, S. 41/42).

Seriöse Coaches sollten in der Regel mit der in der Überschrift auftauchenden Frage nach dem Warum eines Konzeptes gar nicht erst konfrontiert werden; wenn dies doch einmal geschehen sollte, so muss ihnen die Antwort darauf leicht fallen: Konzepte dienen der Strukturierung des eigenen Vorgehens und erlauben es, dem Klienten jenes transparent zu machen (GEBNER 2000). Weiterhin sichert ein Konzept die Evaluation der Arbeit und dient so einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Damit Konzepte diese Aufgaben erfüllen können, müssen sie – wiederum GEBNER (2000) zufolge – folgende Aspekte beinhalten: Neben impliziten oder expliziten Annahmen über das zugrundegelegte Menschenbild (und damit verbundene moralisch-ethischen Prinzipien) braucht es vor allem eine Theorie, die Gründe für das Entstehen subjektiven Beratungsbedarfs aufzeigt und den Veränderungsprozess beschreibt. Weiterhin bedarf es Aussagen über das Ziel des Coachings und konkrete Handlungsanweisungen, wie dieses erreicht werden kann. Die Coaching-Konzeption eines Beraters sollte also die Rahmenbedingungen, das Setting, das Vorgehen, die Ziele sowie methodische und prozessuale Aspekte des Coaching festlegen. Das Konzept liefert somit dem (potenziellen) Klienten Informationen über Methoden und Techniken des Coaches und erläutert, wie er diese verwendet (welche Methoden und Techniken in der Beratung generell verwendet werden, wie diese Methoden eingesetzt werden, wie angestrebte Prozesse ablaufen können und welche Wirkzusammenhänge im Beratungsprozess zu berücksichtigen sind). Das Coaching-Konzept bildet somit das ‚Gerüst‘ für jegliche Maßnahmen des Beraters und sollte für den Klienten nicht nur stets transparent sein, sondern auch von ihm in dieser Form akzeptiert werden können (vgl. auch HEB & ROTH 2001; WEBLING, BARTHE und LUBBERS 1999).

In der Literatur finden sich kaum offengelegte Coaching-Konzeptionen. Das mag zum Teil daran liegen, dass jeder Coach sein Vorgehen und seine individuellen

Besonderheiten nicht preisgeben will (was leider dem Grundprinzip der Transparenz wenig Glaubwürdigkeit verleiht). Es steht aber zu befürchten, dass auch einige in diesem Bereich tätige Anbieter ihr Konzept in Ermangelung eben desselben nicht zur Verfügung stellen können und wollen. Eine Ausnahme findet der Leser etwa bei SCHREYÖGG (1995a; 1997). Sie beschreibt ausführlich die notwendigen Schritte zur Erstellung eines geeigneten Handlungsmodells. „Als basale Prämisse entsprechender Modellkonstruktionen gilt, daß Anwendungsfälle eine unendliche Vielfalt aufweisen, die nur mit theorie- und methodenpluralen Konzepten abzudecken ist“ (SCHREYÖGG 1997, S. 319). Zur Vermeidung eines unreflektierten Eklektizismus (wie er häufig praktiziert wird) empfiehlt sie die Erstellung eines Handlungsmodells, bei dem Theorien und Methoden abgeleitet und begründet werden um schließlich in eine Wissensstruktur integriert zu werden. Die Basis einer derartigen Wissensstruktur ist ein Metamodell; dieses enthält die erkenntnistheoretischen und anthropologischen Prämissen. Es dient, als eine Art innerer Landkarte, zur Auswahl aller diagnostischen und methodischen Elemente des Ansatzes.

In diesem Zusammenhang ist auch die Wissenschaft gefordert: Eine Professionalisierung (der Tätigkeit aber auch der Ausbildung) kann nur auf der Basis wissenschaftlicher Theorien sowie überprüfter Techniken und Methoden erfolgen. Eine für praxisrelevante Konzepte bestens geeignete Theorie ist die Handlungstheorie.

### **2.5.2 Warum die Handlungstheorie Grundlage des darzulegenden Ansatzes ist**

Betrachtet man die oben genannten Punkte und Forderungen, so liefert die Handlungstheorie nach NITSCH und HACKFORT Antworten auf viele der genannten Aspekte: Sie ermöglicht ein strukturiertes Vorgehen indem sie Anliegen, Probleme, Störungen oder Beratungsbedarf erklärbar macht. Die Handlungstheorie offeriert dazu zahlreiche Kategorisierungsraster. Diese dienen nicht dem wissenschaftlichen Selbstzweck, sondern bieten sich als diagnostische Hilfestellung an und zeigen Ansatzpunkte für Veränderungsmöglichkeiten beziehungsweise Interventionen auf. Weiterhin ermöglicht sie – als integrative Theorie – die Einbringung und Einbindung verschiedener Techniken und Methoden; diese können entsprechend begründet und abgeleitet werden (aus einem unreflektiertem Eklektizismus wird so ein fundierter Eklektizismus im positivsten Sinne des Begriffes). Das humanistische und

wertschätzende Menschenbild der Handlungstheorie liefert moralisch-ethische Leitlinien und Prinzipien für die praktische Arbeit. Zugleich ist ihr eine transparente Vorgehensweise immanent (ein nach meiner Erfahrung zentraler Aspekt für den Aufbau eines vertrauensvollen Arbeitsverhältnisses zum Klienten). Durch den über Jahrzehnte erarbeiteten wissenschaftlichen Unterbau wird das resultierende Coaching-Konzept evaluierbar; dies sichert ein seriöses Arbeiten und eine kontinuierliche Verbesserung des Konzeptes.

Die Handlungstheorie bietet – wie aufgezeigt – eine hervorragende Basis für die praktische (psychologische) Arbeit und eben auch für ein Coaching-Konzept. Damit diese Meta-Theorie aber tatsächlich in der Praxis eingesetzt werden kann, bedarf es einiger fachspezifischer Ergänzungen und Erweiterungen (einer Praxeologie). Für das Tätigkeitsfeld Coaching ist dies Aufgabe dieses Werkes und insbesondere des folgenden Kapitels.

Eine zentrale Frage an dieser Stelle ist nun sicherlich, wie man das wissenschaftliche Theoriegerüst der Handlungstheorie für die praktische Arbeit als Coach nutzbar machen kann (wie Interventionen wissenschaftlich begründbar werden). Ein Konzept, das die Nutzung von theoretischem Wissen für die Arbeit in der Praxis ermöglicht, ist die pragmatische Transformation von BUNGE (1966, 1967; zitiert nach HACKFORT 1998). Mit nachstehendem Dreischritt kann man aus nomologischen Gesetzesaussagen technologische Regeln ableiten:

1. Basierend auf den Informationen aus einem (diagnostischen) Gespräch werden Beziehungen zu einem theoretischen Konzept hergestellt. In der wissenschaftlichen Theorie sucht man nach Gesetzesaussagen (Wenn-Dann-Regeln), die sich auf den jeweiligen Sachverhalt beziehen. Diese nomologischen Aussagen sind noch nicht situationsspezifisch und gelten somit auch noch als unpragmatisch.
2. Damit aus einer nomologischen Aussage eine sogenannte nomopragmatische Aussage wird, muss die Wenn-Dann-Komponente der Gesetzesaussage pragmatisch formuliert werden. „Dazu wird eine Handlung angegeben, die geeignet ist, den in der Dann-Komponente der Gesetzesaussage beschriebenen Sachverhalt, der hier das Ziel der Intervention darstellt, zu erreichen“ (HACKFORT 1998, S. 33).
3. Aus den nomopragmatischen Aussagen lassen sich dann in einem letzten Schritt technologische Regeln ableiten. In Form von Handlungsregeln geben sie an, was

zur Erreichung der anvisierten Ziele zu tun ist. Damit gelangt man von der Aussagenebene zur Ebene der Instruktionen.

Auf diesem Wege erhält man zwar theoretisch fundierte (oder auch eben noch nicht theoretisch fundierte) Handlungsregeln, muss aber stets bedenken, dass die Ableitung pragmatisch und nicht logisch-deduktiv vollzogen wurde. Gerade der zweite Schritt, die Wandlung in nomopragsmatische Aussagen, ist dabei problematisch: Aus wissenschaftlicher Sicht ist er nur unter (in der Realität nicht anzutreffenden) idealen Bedingungen und unter Einbezug von Zusatzannahmen legitim. Deshalb sind die aus pragmatischen Transformationen resultierenden Handlungsregeln nicht nach dem Wahrheits-, sondern nach dem Effektivitätskriterium zu bewerten.

Ein weiterer prekärer Punkt bei einem solchen Vorgehen ist, dass in der Praxis regelmäßig sehr komplexe Situationen auftreten. So bedarf es zumeist einer Vielzahl von Ableitungen und der Entwicklung eines spezifischen Handlungskonzeptes. Ein solcher Prozess würde nach einer stetigen Überprüfung der Kompatibilität der Ableitungen und einer kontinuierlichen Anpassung an sich verändernde Situationskonstellationen verlangen.

Damit ist das Dilemma der praktisch tätigen Psychologen umrissen, die dennoch nicht auf eine wissenschaftliche Fundierung ihrer Tätigkeiten verzichten wollen. Zur Lösung dieser Problematik kann der handlungstheoretische Ansatz einen entscheidenden Beitrag leisten. Er bietet ein Instrumentarium, das es erlaubt, Situationen präzise zu analysieren und – dank der Fokussierung auf Handlungen – geeignete pragmatische Strategien aus der Theorie abzuleiten.

Das in Unterricht, Therapie, Training und Gesundheitsaufklärung angeeignete Wissen bleibt häufig praktisch ungenutzt, es ist „träges Wissen“ („inert knowledge“, Renkl, 1996; siehe auch Greeno et al., 1993). Ein wesentlicher Grund hierfür ist die mangelnde Situietheit des erworbenen Wissens, d.h., seine fehlende Anbindung an Situationen, in denen es angewendet werden soll. (NITSCH 1997, S. 353)

Die bereits in der Einleitung erwähnte Tatsache, dass die Handlungstheorie sicherlich nur eines von vielen denkbaren Theoriegerüsten für ein Coaching-Konzept ist, sei hier noch einmal in Erinnerung gerufen. Der große Vorteil der Handlungstheorie ist, dass sie als Handlungstechnik Sportlern und Managern den Zugang erleichtert, da sie ihrer Logik und der gewohnten Denk-/Vorgehensweise entspricht: Handlungen

respektive Abläufe werden in Phasen zerlegt, Methoden und Techniken erlernt, um dann zielgerichtet eingesetzt zu werden!

### **3 Literaturübersicht und Vorstellung des eigenen Coaching-Konzepts**

In diesem Kapitel wird das erarbeitete Coaching-Konzept detailliert vorgestellt und mit den verschiedenen Sichtweisen aus der aktuellen Fachliteratur kontrastiert und präzisiert. Das Kapitel ist dabei folgendermaßen aufgebaut: Zunächst wird der Gültigkeitsbereich des Konzeptes respektive der Begriff Coaching definitorisch eingegrenzt (Punkt 3.1); dann werden unter 3.2 die verschiedenen vorhandenen Formen und Ausprägungen von Coaching einer Systematisierung unterzogen. Im nächsten Abschnitt – Punkt 3.3 – wird über Indikationen und Kontraindikationen berichtet, werden die Ziele und intendierten Wirkungen offengelegt; Punkt 3.4 bietet dann einen Einblick in das konkrete Vorgehen in einem Coachingprozess, den Ablauf eines Coachingprozesses. Im nächsten Punkt des Kapitels (3.5) werden theoriekompatible Diagnostik- und Interventionstechniken/-methoden benannt und vorgestellt. Daran anschließend werden die Voraussetzungen skizziert, die ein guter Coach erfüllen sollte und die Rollenanforderungen an Coach und Klient thematisiert (3.6). Im vorletzten Punkt des Kapitels (3.7) werden die Rahmenbedingungen (das Setting) für ein erfolgreiches (zielorientiertes) Coaching abgesteckt. Zu guter letzt steht noch eine Abgrenzung zu anderen Verfahren, das Aufzeigen von Alternativen an (3.8).

Das hier vorgestellte Konzept basiert auf der in Kapitel 2 ausführlich beschriebenen (psychologischen) Handlungstheorie nach den Arbeitsgruppen um NITSCH und HACKFORT. Es integriert Aspekte aus der Literatur und basiert auf eigenen Erfahrungen aus den Bereichen Leistungssport und Wirtschaft (wo es bereits seit längerem angewandt wird).

Im Gegensatz zu zahlreichen anderen Beiträgen (siehe die Punkte 1.2 und 3.1) wird in dieser Arbeit kein neuer Begriff eingeführt. Das vorgestellte Konzept beansprucht für sich, als Rahmen-Handlungsplan für Coaching in den unterschiedlichsten Bereichen und zu einem großen Spektrum von Themen praxisrelevant zu sein. Aufgrund der Wahl der Handlungstheorie und infolge der Ausbildung des Autors als Diplom-Psychologe ist das Konzept sicherlich psychologisch geprägt (ein Plädoyer für Coaching durch psychologisch geschulte Berater findet sich bei PLESSEN & WILK 1990). Dennoch ist eine Offenheit für andere Zugänge und Qualifikationen intendiert; je nach Schwerpunktsetzung der eigenen Tätigkeiten sind hier vielfältige andere Ausbildungen

(und Ausbildungskombinationen) denkbar – wenn man seine Grenzen kennt (siehe dazu auch Punkt 3.6.2). Das Konzept erlaubt weiterhin die Einbindung interdisziplinärer Theorien, Anregungen, Techniken und Methoden – so sie begründbar mit der Handlungstheorie zu vereinbaren sind.

Während Coaching in der sportpsychologischen und sportwissenschaftlichen Literatur seit vielen Jahren immer mal wieder – wenn auch spärlich – behandelt wird, taucht der Begriff Coaching in der Beratungspraxis erst seit Beginn der 80er Jahre immer häufiger in der „populären Fachliteratur“ auf (so SCHREYÖGG 1994, S. 173). „In der wissenschaftlichen Literatur, insbesondere der der Personalwirtschaftslehre, wird Coaching bisher jedoch kaum thematisiert. Das mag auch daran liegen, daß außer praktischen Fallbeschreibungen noch keine theoretische Basis entwickelt wurde“, so SOBANSKI (2001, S. 127). Die getätigte Aussage gibt auch treffend den aktuellen Stand aus anderen Fachbereichen (etwa der Psychologie) wieder.

Die Mehrzahl aller Publikationen zum Thema bezieht sich auf Coaching im Kontext von Unternehmen. Festzustellen ist dabei, dass sich bislang tatsächlich keine Forschung zum Thema Coaching etabliert hat. Einer geringen Anzahl an Forschungsarbeiten (überwiegend Diplomarbeiten und Dissertationen) steht eine ungleich größere Anzahl von kommerziell orientierten Veröffentlichungen gegenüber (vgl. GEBNER 2000). Einen Großteil dieser Veröffentlichungen bilden knappe Zeitschriftenartikel meist selbständiger Berater, die diese als Akquisitionsinstrument nutzen, damit ihr Angebot im Markt platzieren möchten<sup>19</sup>. Diese unwissenschaftlichen Arbeiten weisen bei aller zu beachtender Beladung mit individuellen Interessen eine gewisse Redundanz auf: „Plakativ gesagt genügt es, 5% der Texte zu lesen, um 95% der Inhalte zu kennen“, so GEBNER (2000, S. 233). Dennoch stellen sie eine unverzichtbare Datenquelle zur Ergänzung der wissenschaftlichen Literatur (etwa hinsichtlich Techniken und Konzepten) dar.

Das Augenmerk bei der Sichtung und Auswahl der Literatur konzentrierte sich auf zwei Schwerpunkte: Einerseits interessierte die sportwissenschaftliche und sportpsychologische Fachliteratur; andererseits wurde die Wirtschaftsliteratur aus den

---

<sup>19</sup> Indiz dafür ist, dass zahlreiche Autoren nur einmalig publizierten, in vielen Artikeln keine Quellen/Namen anderer Berater auftauchen (die Konkurrenz so nicht benannt wird) und es so gut wie keine Repliken auf Veröffentlichungen – und somit auch keine fachlichen Diskussionen – gibt (GEBNER 2000).

letzten gut 20 Jahren durchforstet. Aus den genannten Bereichen fanden die wichtigsten Monographien, Beiträge und Artikel Eingang in diese Arbeit.

**Exkurs:** Bevor nun mit den verschiedenen Definitionsansätzen der Literaturüberblick und die Entwicklung des eigenen Konzepts vertieft werden, soll an dieser Stelle noch eine kurze Begriffsklärung vorgenommen werden: Zahlreiche Autoren haben sich mit der Frage beschäftigt, wie denn der Empfänger von Coaching zu bezeichnen ist. Das immer noch häufig zu findende 'Coachee' wird mittlerweile von vielen Fachleuten abgelehnt. Nicht nur, dass es sich dabei um ein für viele schwer zugängliches Wort handelt – entscheidender ist, dass damit eine passive Rolle und ein Beziehungsgefälle ausgedrückt wird (so LOOSS 1997). Auch 'Gecoachter' klingt sehr passiv (vgl. RAUEN 2000b); 'Patient' (zu stark klinisch vorbelastet), 'Mandant' (klingt nach Anwalt und im Auftrag handeln) oder 'Kunde' (schon kundig?) werden ebenfalls abgelehnt. Häufig anzufinden ist der von LOOSS vertretene Vorschlag, den Begriff des 'Klienten' zu verwenden. Nach LOOSS (1997) stammt das Wort aus dem Römischen und bedeutet wörtlich 'Schutzbefohlener'; das drückt das dem Coaching immanente wechselseitige Abhängigkeitsverhältnis am besten aus. Widerspruch erntet LOOSS von GEBNER (2000): Dieser sieht gerade im Begriff des 'Klienten' eine übergroße Asymmetrie, da er die Unmündigkeit des Coaching-Nehmers und die Verantwortung des Coachs stark herausstreichen würde. So schlägt GEBNER den gerade bereits verwendeten Begriff des 'Coaching-Nehmers' vor.

In dieser Arbeit wird im Interesse einer Vereinheitlichung – übereinstimmend mit der überwiegenden Zahl der Fachautoren – wie schon bislang im Weiteren stets vom Klienten die Rede sein.

### 3.1 Coaching-Definition(en)

Eine exakte Begriffsbestimmung für den Modebegriff 'Coaching' wurde schon von vielen Autoren versucht. Die Unzufriedenheit mit den bestehenden Abgrenzungsproblemen führte (neben simplen Marketinggedanken) dabei, wie erwähnt, häufig zu der Kreation eines neuen Begriffs (etwa „Einzelberatung für Führungskräfte“ bei LOOSS 1997) oder zum Hinzufügen erklärender Beiworte („Leadership Coaching“ nach INNERHOFER, INNERHOFER & LANG 2000; „Power Coaching“ nach KUBOWITSCH 1995; „Business-Coaching“ nach Schmidt 1995; „Ganzheitliches Business-Coaching“ nach TÜCHTHÜSEN et al. 2001). Anliegen dieser Arbeit ist es, den Schwierigkeiten der Begriffsklärung nicht auszuweichen, sondern vielmehr den ursprünglichen Begriff von zahlreichem, ungerechtfertigter Weise hinzugefügtem Begriffsballast zu befreien. Die gefundene Definition beansprucht dabei nur Gültigkeit für den europäischen Raum – hier allerdings für die verschiedenen Einsatzbereiche von Coaching (sprich auch Leistungssport und Wirtschaft).

So werden in diesem Kapitel die verschiedenen Definitionsansätze von Coaching – der begründeten Konzentration auf das Einzel- oder Individual-Coaching folgend – erläutert. Den Sportdefinitionen (Punkt 3.1.1) werden die deutlich umfassenderen Begriffsbestimmungen aus der Wirtschaft (Punkt 3.1.2) gegenübergestellt. Zum

Abschluss des Abschnittes werden unter Punkt 3.1.3 die gemeinsamen Kernpunkte, wird meine Definition von Coaching präsentiert.

### **3.1.1 Definitionen aus dem Leistungssport**

Da der Begriff Coaching im Sport eine deutlich längere Historie besitzt als in der Wirtschaft, werden hier zunächst Definitionen aus dem Leistungssport präsentiert. Dabei wird der oben begründeten Beschränkung auf die europäische (und insbesondere deutschsprachige) Literatur Folge geleistet.

In der mittlerweile kaum noch zu überschauenden Wirtschaftsliteratur zum Thema Coaching fehlt in kaum einem Werk der Verweis auf die Wurzeln der Disziplin im Sport. Um so erstaunlicher sind die Ergebnisse einer entsprechenden Literatursuche: In den letzten Jahren fand in den Sportwissenschaften so gut wie keine Forschung auf diesem Gebiet statt (was sich auch in der Zahl der Publikationen niederschlägt<sup>20</sup>).

Ein Grund dafür mag in der uneinheitlichen, vieldeutigen Verwendung des Begriffs liegen. Nach EBERSPÄCHER (1983, S. 297) „... ist `Coaching´ eines der umfänglichsten, aber zugleich auch der schillerndsten Stichworte der Sportpsychologie überhaupt geworden.“ So werden oftmals alle Tätigkeiten eines Trainers unter das Etikett `Coaching´ gepackt (weitreichende Definition); andere Quellen (etwa HAHN 1978, 1989a, 1989b; HOTZ 1994) benutzen den Begriff lediglich für Interventionen, die direkt vor, während oder nach einem Wettkampf zur Steigerung oder Stabilisierung der Leistung durchgeführt werden (enge Definition: dieser Gebrauch des Begriffs taucht insbesondere auch in den verschiedensten Medien der Sportberichterstattung auf; dazu passt auch, dass etwa im Fußball die begrenzte Aktionsfläche des Trainers als `coaching-zone´ bezeichnet wird). Bei der eingegrenzten Verwendung des Begriffs Coaching wird dann weiter unterschieden in Maßnahmen des Trainers und Maßnahmen von Dritten (ausgebildete Sportpsychologen oder andere Berater/Betreuer). Angesichts der Aufgabenstellung dieser Arbeit wird im Folgenden lediglich der zuletzt genannte Aspekt fokussiert: Coaching wird im Sinne externer (sportpsychologischer) Beratung zur Leistungsoptimierung beleuchtet.

---

<sup>20</sup> Eine Suche in der Datenbank für sportwissenschaftliche Literatur (SPOLIT) bringt mit einer Kombination der Suchbegriffe `Coaching´ und `Leistungssport´ gerade mal 60 Treffer – davon sind lediglich 17 aus dem deutschsprachigen Raum (Stand: 01. November 2002)!

Coaching ist Betreuung im Sinne teilnehmender Hilfestellung beim Lösen von Problemen im leistungsorientierten Sport, vor, während und nach Beanspruchungen und Belastungen in Training und Wettkampf. Basis ist psychologisches Grundlagen- und, wie zu zeigen ist, Alltagswissen. Coaching impliziert Diagnostik, Beratung, Modifikation suboptimalen Erlebens, Verhaltens und Handelns. (EBERSPÄCHER 1983, S. 297)

RIEDER (1983) definiert ergänzend Coaching als alle beratenden und unterstützenden Handlungen, die Außenstehende zur Leistungserbringung und Leistungssteigerung vor, während und nach sportlicher Betätigung anbieten können. Dabei sind die denkbaren Maßnahmen abhängig von den Umwelt- und Sozialisationsbedingungen des Sportlers (etwa Familie, Schule, Beruf, Freunde), seinen Fähigkeiten, seiner Persönlichkeit, seinem Alter, seinem Leistungsstand, seinen Zielen und von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Auf Seiten des Coachs beeinflussen seine Persönlichkeit und sein Können die Interaktion. So ist die Arbeit stark geprägt von persönlichen Faktoren sowie der Passung zwischen Athlet und Coach. Die ständig wechselnden Aufgaben erfordern einen variablen Coaching-Stil.

Einige Autoren vertreten – wie bereits erwähnt – die Auffassung, dass Coaching der Tätigkeit des Trainers gleichkommt. HOTZ (1994, S. 17) meint dazu: „Das Verhältnis zwischen `Training´ und `Coaching´ entspricht jenem zwischen `Entwicklung´ und `Entfaltung´.“ Und weiter: „Jeder Trainer sollte auch als Coach eingesetzt werden können, aber längst nicht jeder Coach ist ein Trainer.“ Bei HOTZ findet sich auch eine tabellarische Gegenüberstellung der beiden Begriffe: Der rote Faden in diesen Gegenüberstellungen kann darin gesehen werden, dass die im Training aufgebauten Fertigkeiten im Wettkampf erfolgreich abgerufen und individuell sowie der Situation angemessen optimal genutzt werden können. Dabei gilt allerdings stets, dass nur das, was im Training vorbereitet worden ist, auch abgerufen werden kann! Coaching ist in diesem Sinne aktive Hilfestellung bei der Aktualisierung und Umsetzung von Gelerntem (die Unterscheidung zwischen Training und Coaching wird auf allgemeinerer Ebene unter Punkt 3.8.4 erneut aufgegriffen und vertieft).

STEINER (1983) weist darauf hin, dass Coaching (im Sinne von Wettkampfbetreuung) in der Regel Aufgabe des Trainers ist. Will oder soll der Sportpsychologe diese Tätigkeit übernehmen, so muss er die Sportart und den Sportler sehr gut kennen und bereits als Vertrauensperson etabliert sein. GIKALOV (1988, 1989) betont, dass eine Einflussnahme während eines Wettkampfes nur dann wirksam sein kann, wenn sie den aktuellen

Zustand des Sportlers berücksichtigt, dort ankoppelt. Dabei ist zu beachten, dass Interventionen knapp, klar und präzise sowie positiv formuliert werden (er hat dazu das sogenannte WETAB-Prinzip entwickelt).

**Exkurs:** Beratung versus Betreuung: Bei dieser Frage der korrekten Begriffsverwendung geht es um die Rollendefinition des (Sport-)Psychologen (vgl. auch BECKMANN 1989, 1993; HACKFORT i. Dr. a, b). „Betreuung (Coaching) und Beratung (Counselling) unterscheiden sich nicht prinzipiell voneinander, sondern lediglich graduell“, so SCHILLING (1973, S. 7). Beratung bedeutet, dass eine Hilfe zur Selbsthilfe angeboten wird, die Eigenverantwortlichkeit des Klienten wird betont. Eine Präsenz des Psychologen ist eventuell nicht nötig, er agiert – bildlich gesprochen – aus der zweiten Reihe. „Er soll den Ratsuchenden zu Problemlösebemühungen anregen, ihn motivieren und ihn unterstützen“ (SCHLICHT, JANSSEN & MAHLKE 1989, S. 312). Eine Voraussetzung für derartiges Vorgehen ist, dass die Probleme frühzeitig erkannt werden. JANSSEN und SCHLICHT (1987, S. 21) formulieren es so: „Das Ziel unserer psychologischen Beratung besteht somit darin, die Fähigkeiten des Athleten und Trainers zu entwickeln, mögliche Probleme bereits in ihrer Entstehung zu erkennen und hinsichtlich ihrer Bedrohlichkeit für den Leistungsprozess zu bewerten.“ Wenn dieses Ziel erreicht wird, können die problemauslösenden Bedingungen mit Hilfestellung des Beraters schnell und unkompliziert beseitigt werden. Diverse Autoren unterteilen die Beratung noch einmal in weitere Untergruppen. Dies soll uns aber an dieser Stelle nicht weiter kümmern (bei Interesse sei auf SCHWENKMEZGER 1987 und DROSTE, GASSE & LANGENKAMP 1987 verwiesen). Betreuung dagegen beinhaltet, dass der Sportpsychologe einen Teil der Verantwortung übernimmt. Hier ist die Einbindung in die Praxis deutlich intensiver. LAHR (1988) nennt neben den beiden Bereichen als drittes Einsatzgebiet noch die Behandlung, bei der der Psychologe direkt auf den Sportler einwirkt. Allen Zweigen gemeinsam ist, dass das Ziel der Zusammenarbeit immer in der Erweiterung des Handlungsspielraumes zu sehen ist. Damit das Ziel erreicht werden kann, muss dem Berater/Psychologen ein ausreichender Zeitrahmen vom Trainerstab/Betreuungsteam zur Verfügung gestellt werden. „In der Beratung und Betreuung wird der Sportpsychologe nur dann den gewünschten Erfolg erzielen, wenn er seine Tätigkeit integrativ und nicht zusätzlich zu allen anderen Maßnahmen planen, durchführen und auswerten kann“ (SCHELLENBERGER 1991, S. 311).

An dieser Stelle taucht ein interessanter Unterschied zwischen den Bereichen (Leistungs-)Sport und Wirtschaft auf: Entgegen der gerade im Exkurs vorgestellten Definitionen werden im Bereich der Industrie Coaching und Beratung genau umgekehrt definiert! Coaching wird dort als Hilfe zur Selbsthilfe verstanden (siehe 3.1.2 und 3.1.3), während (Unternehmens-)Beratung eher die genannten Kriterien des direktiven Vorgehens und der Verantwortungsübernahme erfüllt.

Eine Auflösung dieser Diskrepanz liefert eventuell die bereits getätigte Unterscheidung zwischen Coaching durch den Trainer und einem Coaching durch einen externen Berater (Sportpsychologen). Während Ersterer in seinen Interventionen im Training oder im Laufe eines Wettkampfes direktiv vorgehen wird (und aufgrund der Aufgabenstellung und der begrenzten Zeit auch muss), wird der externe Coach eher die Hilfe zur Selbsthilfe als Zielsetzung haben. Der hier vorgestellte Ansatz geht über das Coaching im Wettkampf hinaus; er besitzt vielmehr Gültigkeit für zwar zeitlich begrenzte, aber doch längerfristige externe Beratung(sprozesse). Prinzipiell lässt sich allerdings festhalten, dass in diesem Zusammenhang definitorische und sprachliche

Schwierigkeiten auftauchen, die bereichsübergreifend kaum zu lösen sein dürften. Eine Vertiefung dieser Frage findet sich in der Diskussion (Punkt 5.1.1).

Ansatzpunkt für die Arbeit eines Coachs kann einerseits der Athlet (Hilfe zur Selbsthilfe: der Sportler kann die Techniken allein umsetzen) oder andererseits die Ausbildung des Trainers (als Umsetzender oder Multiplikator) sein.

Betrachtet man einen der Klassiker zum Thema Coaching in der Sportpsychologie, das Werk von OGILVIE und TUTKO (1966), so stand am Anfang ein objektorientiertes, behavioristisches Menschenbild. Das hat sich im Laufe der Zeit (parallel zu den Entwicklungen in der Psychologie) gewandelt: Heute steht das Leitbild des mündigen Athleten im Vordergrund. Coaching findet als subjektorientierter konsensueller Dialog statt (vgl. EBERSPÄCHER 1983; HACKFORT 1998).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Aufgaben und Tätigkeiten eines Coachs in der sportwissenschaftlichen Fachliteratur nicht eindeutig definiert werden; die unterschiedlichsten Aufgaben eines Trainers – aber auch externe Hilfestellungen – werden unter diesem Begriff subsummiert.

### **3.1.2 Definitionen aus der Wirtschaft**

„Wie immer, wenn eine Praktik aus einer Disziplin in eine andere transferiert wird, entstehen zunächst mehr Fragen als Antworten. Orientierungsmangel, Mißverständnisse, Experimente, Irrwege, vorschnelle „Lösungen“ bilden die Stationen, auf denen der Umgang mit dem neuen Verfahren noch gelernt wird.“ So formuliert es LOOSS (1990, S. 32). Diese Aussage aus der Anfangszeit des Coachings im Wirtschaftsbereich hat bis heute kaum etwas von ihrer Gültigkeit eingebüßt. Dies bestätigen auch TÜCHTHÜSEN et al. (2001, S. 24): „Der Begriff Coaching ist im sprachlichen Umgang zwar oft gebräuchlich, stellt in weiten Teilen von Führungskräften und Organisationen jedoch – nach wie vor – eine relativ große Unbekannte dar, insbesondere wenn es um die Anwendung und die praktische Umsetzung geht.“ Kurz: Jeder kennt Coaching, doch bei genauerem Hinsehen versteht jeder etwas anderes darunter! „Das Konzept und die Methode des Coaching ist noch nicht vorhanden. Es gibt so viele Konzepte, wie es Personen gibt“ (G. KÖNIG 1993, S.

424). Dieser Aussage muss bei Betrachtung der umfangreichen Literatur zu Coaching in der Wirtschaft leider zugestimmt werden<sup>21</sup>. Es handelt sich bislang in der Tat um eine stark personenbezogene Methode. Dies führt dazu, dass sich in der einschlägigen (Fach-)Literatur beinahe so viele Definitionen wie Veröffentlichungen finden.

Diese Tatsache erleichtert nun nicht die hier gestellte Aufgabe, einen Überblick über das Definitionsspektrum zu geben. Unter den Definitionsversuchen der Autoren findet sich große Varianz hinsichtlich der Anzahl der Teilnehmer, möglicher Themen und der Zielgruppe (ausführlicher dazu die Punkte 1.2 und 3.2) für ein Coaching. Am weitesten verbreitet ist jedoch das Verständnis von Coaching als Individualberatung. Darauf konzentriert sich diese Arbeit und darauf fokussieren auch die im Folgenden angeführten Definitionen. Das Coaching in einem Setting mit mehreren Personen ist eine spätere Ausweitung des ursprünglichen Konzepts und soll an dieser Stelle keine Berücksichtigung finden (zur Begründung siehe die Punkte 1.2 und 3.8).

Selbst durch die Beschränkung von Coaching auf Einzelberatung wird es in diesem Kapitel nicht gelingen, alle vorhandenen Definitionsansätze aufzulisten. So soll hier vor allem die Bandbreite in der Benutzung des Begriffs verdeutlicht werden und eine erste Eingrenzung im Hinblick auf die eigene Definition (Punkt 3.1.3) erfolgen.

Zunächst zu den sehr allgemein gehaltenen Definitionen – alsdann folgen sukzessive jene mit eingeschränkterem Gültigkeitsbereich:

Fachlich und inhaltlich ein sehr breites Tätigkeitsfeld lassen folgende Begriffsbestimmungen zu:

„Hochleister werden bei der Bewältigung herausfordernder Aufgaben unterstützt.“  
(BÖNING 2000, S. 38)

„Sucht man eine Definition, so kann man es im weitesten Sinne als eine Beratung oder Betreuung beschreiben, die sich grundsätzlich auf zwei Ebenen durchführen läßt: auf der inhaltlich fachlichen Ebene sowie auf der Beziehungs- und Verhaltens-Ebene.“ (WEIB 1993, S. 13)

---

<sup>21</sup> Was auch an der bereits beschriebenen Ausrichtung der Autoren an Marketingaspekten (und dem mangelnden Interesse an wissenschaftlicher Weiterentwicklung) liegt: So finden sich in den wissenschaftlichen Datenbanken zum Suchbegriff `Coaching` nur sehr geringe Trefferzahlen (PSYINDEX etwa weist 30 Treffer auf); im Internet hingegen finden sich in der Suchmaschine google.de 3 060 000 Seiten zu dem Thema – darunter noch 138 000 deutschsprachige Seiten! (Stand: 01. November 2002). Die explosionsartige Vermehrung der Seiten zu diesem Thema zeigt übrigens eine erneute Suchanfrage vom 01. Mai 2003: Zu diesem Zeitpunkt meldet google.de bereits 4 040 000 Treffer (davon 195 000 deutschsprachige Internetseiten)!

„Unter dem Begriff „Coaching“ kann eine Kombination aus individueller, unterstützender Problembewältigung und persönlicher Beratung auf Prozessebene für unterschiedliche berufliche und private Anliegen verstanden werden.“ (RAUEN 2000b, S. 42)

„Coaching bedeutet immer Hilfe zur Selbsthilfe, das heißt, es ist immer (nur) Anstoß zum selbständigen Überdenken des eigenen Handelns und/oder zum eigenen Handlungsexperiment.“ (DOPPLER 1992, S. 38)

„Coaching ist nichts Neues. Coaching ist uralte, nur das Wort ist einigermaßen neu – und dennoch schon so abgegriffen. Coaching ist ein anderes Wort für „individuelles Training“ oder noch einfacher: Coaching ist einfach „Begleitung auf einem Entwicklungsweg“ (WEBLING et al. 1999, S. 16)

Coaching ist ein Prozeß, der ursächlich nichts mit bestimmten Zielgruppen zu tun hat. Allen ... gezeigten Ansätzen liegt eines zu Grunde, nämlich eine *neue Qualität der Kommunikation* im Gespräch zwischen dem Coach und dem Gecoachten, auch Coachee genannt. Nicht nur die Leistungsoptimierung im sachlich-fachlichen Bereich, sondern gerade die persönlich-psychologischen und sozialkommunikativen Aspekte treten hier mehr und mehr in den Vordergrund. (WEBLING et al. 1999, S. 28/9)

Letztere Beschreibung erlaubt einen Übergang zu eher psychologisch orientierten Bestimmungsversuchen:

Coaching läßt sich definieren als ein *Prozeß, innerhalb dessen ein psychologisch geschulter Berater die Führungskraft unterstützt, ihre Gedanken, Handlungen und Wertvorstellungen an der Realität zu reflektieren, zu bewerten und gegebenenfalls zu verändern mit dem Ziel, Handlungskompetenz und Verhaltensspektrum zu verbessern, ein realistisches Selbstbild in bezug auf ihre Leistungsfähigkeit sowie Wünsche zu gewinnen und somit die Zufriedenheit zu erhöhen.* (HUCK 1989, S. 413)

„Coaching ist ein Instrumentarium, das die klassischen Methoden der (betrieblichen) Weiterbildung, des Führungskräfte trainings und der Organisationsentwicklung um eine wesentliche persönlichkeitsorientierte Tiefendimension ergänzt.“ (BÖNING 1990, S. 23)

Damit ist Coaching eine sehr persönliche und personennahe Form der individuellen Weiterbildung und -entwicklung, genau dann, wenn es nicht mehr um das Fachliche, sondern um den Umgang mit sozialen Situationen geht. Es ist eine Methode, die dort weiterführen kann, wo Führungsschulungen und Maßnahmen der Organisationsentwicklung an ihre Grenzen stoßen. (FELDERER 1990, S. 34)

„Einzelberatung durch einen Coach heißt auch, das „Licht anmachen bei sich selbst“, heißt mitteilen, auspacken, benennen, ordnen, aufräumen von Gefühlen, Einstellungen, und Absichten: Der Klient wird vom Coach „persönlich genommen“.“ (Looss 1990, S. 33)

Gingen die Auslegungen bislang schon sukzessive immer stärker in den emotionalen Bereich, so nimmt hier SCHREYÖGG eine Extremposition ein:

Es handelt sich dabei, wie die ursprüngliche Bedeutung des Wortes „Kutsche“ nahelegt, um einen „kuscheligen“ Ort, an dem ein Mensch all seine Gefühle, Fragen oder Sorgen ausbreiten kann. Der Coach erhält dann ... die Bedeutung eines intimen Solidarparters für alle fachlichen und gefühlsbezogenen Fragen. (SCHREYÖGG 1997, S. 316)

Noch einmal zurück zur inhaltlichen Diskussion und somit zur Spezifizierung von Zielgruppe und Thema. Während die ersten, allgemeinen Erklärungsversuche Coaching noch unabhängig von bestimmten Zielgruppen sehen, wird Coaching (wie bereits in den letzten Definitionen auftauchend) häufig auf Führungskräfte (und dabei auf arbeitsnahe, fachliche Themen) beschränkt:

„Coaching ist eine Begleitung von Einzelpersonen in ihrem Arbeitsalltag.“ (TÖNSING 1999, S. 7)

*„Coaching ist psychologische Einzelarbeit mit Führungskräften, die individuelle Beratung, Betreuung, Stützung, Konfrontation und Einzeltraining in sich vereinigt.“* (GEISSLER, zitiert nach LOOSS 1997, S. 40)

„Coaching ist eine individuelle Beratungsform für Führungskräfte bei personenbezogenen Problemen im Rahmen der Berufsrolle. Es beruht auf dem Lernpotential, das die dialogische Situation auf der Basis einer neutralen und klar vereinbarten Beziehung bereitstellt.“ (LOOSS 1997, S. 139)

„Coaching ist die in Form einer Beratungsbeziehung realisierte individuelle Einzelberatung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- bzw. Managementaufgaben. Formales Ziel ist es, bei der Bewältigung der Aufgaben der beruflichen Rolle zu helfen.“ (LOOSS & RAUEN 2000; S. 91)

„Coaching ist eine Mischung aus prozessbegleitender Beratung, zielorientierter Anleitung und handlungsorientiertem Training. Coaching schließt damit konkrete Empfehlungen, Handlungsanleitungen und Vermittlung von Managementwissen ein.“ (REICHEL 2002, S. 129)

*„Coaching ist eine neue und durch komplexe Strategien gekennzeichnete Maßnahme zur Unterstützung und Weiterbildung von Mitarbeitern in Organisationen. Es dient primär der Förderung bzw. Wiederherstellung beruflicher Handlungskompetenz.“* (ROTH et al. 1995, S. 201)

„Coaching lässt sich also definieren als Hilfe zur Selbsthilfe in Form eines auf Zeit begleiteten Prozesses, in dem umfassende Maßnahmen zur Hilfe bei insbesondere beruflichen Konflikten, Aufgaben und Problemen eingesetzt werden.“ (RÜCKLE 1992, S. 20)

Als logische Zuspitzung der zunehmenden Konkretisierung sind inhaltlich sehr spezifizierte (meist das eigene Konzept umfassende) Definitionen zu sehen. GRAU und MÖLLER (1991, 1992) sind hierzu ein passendes Beispiel:

*„Coaching ist eine systemisch-konstruktivistische Konversation, die lösungsorientiert auf eine Perspektivenerweiterung des Coachees angestellt ist.“*  
(GRAU, zitiert nach LOOSS 1997, S. 40)

Betrachtet man die Vielzahl der vorgestellten Definitionen, so ergeben sie auf den ersten Blick ein sehr uneinheitliches Bild. Dennoch kann man bereits einige Charakteristika und Besonderheiten des Coaching herauslesen. Nimmt man nun noch zahlreiche weitere Definitionsversuche hinzu, so klärt sich überraschenderweise das Bild eher wieder auf. Durch eine entsprechende Analyse auf der Metaebene lassen sich zentrale Kriterien herausfiltern. Diese werden im Folgenden präsentiert:

### **3.1.3 Die eigene Definition von Coaching**

Bevor das erarbeitete Coaching-Konzept detaillierter vorgestellt wird, ist es nötig, den Begriff des Coaching eindeutig zu definieren (die Gültigkeit des Konzepts festzulegen). Wie bereits in obenstehenden Ausführungen deutlich wurde, gibt es eine Vielzahl sehr unterschiedlicher Auffassungen von Coaching. Die große Anzahl von Publikationen zum Thema Coaching (darunter eben der überwiegende Teil ohne wissenschaftlichen Hintergrund) lässt das Unterfangen, eine einheitliche und breit akzeptierte Begriffsbestimmung zu erreichen, als äußerst problematisch erscheinen. Wie exemplarisch gezeigt bietet nahezu jede Publikation eine eigene Definition an. „Coaching ist [dabei aber – Ergänzung des Verfassers] keineswegs eine Sammelbezeichnung für all die Methoden, die als individuelle Einzelbetreuung für Menschen in der Arbeitswelt/im Sport genutzt werden.“ (WREDE 2000, S. 31). Vielmehr stößt man bei intensiverer Sichtung der Literatur immer wieder auf grundlegende Prinzipien, die von zahlreichen Autoren als charakteristisch für Coaching genannt werden. Aus der Zusammenstellung solcher Prinzipien kristallisiert sich ein erstaunlich deutliches Bild von Coaching heraus.

Bei der Herausarbeitung von Coaching-Charakteristika wird an dieser Stelle unterschieden zwischen dem Prozess zugrundeliegenden Vorannahmen (dem Menschenbild) und im Prozess wirksam werdenden Verhaltensregeln/Prinzipien.

Eine gute Zusammenfassung des Menschenbildes, der Grundlagen und Vorannahmen im Coaching, bieten O. G. KLEIN (2000) und JÄGER (2001). Die zentralen Punkte ihnen zufolge sind: Menschen sind autonome und soziale Wesen. Dementsprechend ist jeder Mensch für sein Wahrnehmen, Erleben, Deuten und Werten der Dinge absolut (eigen-)verantwortlich. Jeder hat dabei seine individuelle Wirklichkeit, die sich in Sprache und nonverbalem Verhalten ausdrückt (und unsere sprachliche Definition einer Situation steuert Einordnungsprozesse in entscheidender Weise – womit zugleich ein zentraler Ansatzpunkt für Veränderungen benannt ist). Jeder Mensch kann sich jederzeit ändern, wenn er das nur möchte. „Im Coaching geht man davon aus, dass jeder Mensch das Potenzial für das Ziel, das er gern erreichen möchte, in sich trägt“ (so WREDE 2000, S. 23). Jeder Mensch verfügt also grundsätzlich über alle notwendigen Fähigkeiten zur Lösung seiner Probleme. Jede Veränderung braucht allerdings einen Auslöser und ihre Zeit, hat ihre Geschwindigkeit – Veränderungen dürfen aber auch schnell gehen und Spaß machen! Daraus folgt, dass man im Leben stets mehrere Wahlmöglichkeiten (Handlungsmöglichkeiten) hat. Richtig und Falsch zu unterscheiden setzt voraus, dass ich Handlungsziele festgelegt habe. Ursachen und Schuld bei auftretenden Problemen bei anderen zu suchen führt nur zu Passivität und Selbstlähmung.

Diese Annahmen passen zu jenem Menschenbild, das auch die Handlungstheorie vertritt. Das Menschenbild ist gekennzeichnet einerseits durch das Anerkennen prägender Rahmenbedingungen aus Umwelt und Aufgabe und andererseits durch die Annahme, dass die Person diese Rahmenbedingungen gestalten kann. Diese sind also nicht nur vorgegeben, sondern als gestaltbar aufgegeben. Die Prägung durch die Rahmenbedingungen und das Nutzen der vorhandenen Handlungsmöglichkeiten variiert dabei interindividuell sehr stark (vgl. auch HILDENBRAND & WELTER-ENDERLIN 1996).

Nach der Beschreibung des zugrunde gelegten Menschenbildes nun zu den im Coaching gültigen Prinzipien und Verhaltensregeln: Nach gründlicher Sichtung und Auswertung der Fachliteratur komme ich zu der Zusammenstellung der nachstehend aufgelisteten 16 definierenden Prozess-Prinzipien des Coaching:

1. Freiwilligkeit der Teilnahme
2. Selbstverantwortlichkeit des Klienten
3. Umfassende Qualifikation des Coach
4. Geeignetes und transparentes Coaching-Konzept
5. Evaluation der im Coaching durchgeführten Maßnahmen
6. Beziehung/Passung zwischen Klient und Coach
7. Neutralität des Coach
8. Diskretion des Coach
9. Transparenz im Coachingprozess
10. Coaching als Angebot für eine eingegrenzte Zielgruppe
11. Zielsetzung für ein Coaching
12. Prozessorientierung
13. Leistungsorientierung
14. Interaktion
15. Zeitrahmen
16. Vertrag

Diese Aspekte werden nun im Folgenden differenziert und ausführlicher erläutert:

Auf Seiten des Klienten ist wichtig, dass folgende Punkte gewährleistet sind:

- *Freiwilligkeit:* Jede Coachingmaßnahme basiert auf freiwilliger Teilnahme des Klienten (etwa LOOSS 1991; RAUEN 2000a, 2000b) und nicht etwa auf Druck oder Abhängigkeit.
- *Selbstverantwortlichkeit:* Der Klient ist während des gesamten Coachingprozesses für sein Lernen und Handeln selbstverantwortlich; der Coach trifft keine Entscheidungen für ihn (JÄGER 2001; VOGELAUER 2000).

Auf Seiten des Coach müssen nachstehende Aspekte beachtet werden:

- *Qualifikation:* Coaching wird von psychologisch geschulten BeraterInnen praktiziert. Diese kennen ihre (Feld-)Kompetenzen (RÜCKLE 2000b) und ihre Grenzen (zum Beispiel kein Coaching bei psychischen Erkrankungen oder Abhängigkeitserkrankungen) und überweisen gegebenenfalls an qualifizierte Kollegen (FISCHER-EPE 2000; O. G. KLEIN 2000). Sie arbeiten nach den ethischen Richtlinien der

Deutschen Gesellschaft für Psychologie und des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen (DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PSYCHOLOGIE UND BERUFSVERBAND DEUTSCHER PSYCHOLOGINNEN UND PSYCHOLOGEN 1998) respektive nach den ethischen Leitlinien der ARBEITSGEMEINSCHAFT FÜR SPORTPSYCHOLOGIE (2003).

- *Konzept*: Coaching basiert auf einem wissenschaftlich fundierten Konzept, welches diagnostisches und intervenierendes Vorgehen vorgibt, den Prozess transparent macht und Wirkzusammenhänge erläutert. Das Konzept ist dem Klienten vorzustellen; der Coach arbeitet theoriegeleitet. Dabei soll das Konzept sowohl Umwelt (Kultur) und Aufgaben (RÜCKLE 2000b), aber auch die Gesamtverfassung und die Möglichkeiten der beteiligten Person berücksichtigen (TÜCHTHÜSEN et al. 2001).
- *Evaluation*: Der Coach verpflichtet sich zu ständiger Weiterbildung und Supervision seiner Tätigkeiten. Er evaluiert sein Tun und lernt aus jedem Fall hinzu.
- *Beziehung<sup>22</sup>*: Grundlage der praktischen Arbeit ist eine auf Vertrauen und persönlicher Akzeptanz basierende Beziehung (RAUEN 2000b). Als Grundhaltung im Coaching empfehlen sich die Basisvariablen der Gesprächsführung (positive Wertschätzung und Akzeptanz, Echtheit und Empathie) nach ROGERS (1975). Hinzu kommen das Interesse beziehungsweise eine respektvolle Neugier für die Vielfalt und Widersprüchlichkeit von Menschen und sozialen Systemen sowie eine gewisse Respektlosigkeit gegenüber absoluten Wahrheiten, Gewissheiten und Dogmen (JÄGER 2001).
- *Neutralität*: Der Coach ist den Zielen verpflichtet, er ist weder Freund noch Feind des Klienten. Klare Rollendefinitionen zu Beginn sind hier wichtig (vgl. etwa VOGELAUER 2000).
- *Diskretion*: Im Coaching soll eine angstfreie, angenehme Atmosphäre geschaffen werden (Diplom-Psychologen unterliegen der Schweigepflicht nach § 203 Abs. 1 StGB); diese wird vertraglich zugesichert. Dieses Stillschweigen wird auch nach Beendigung des Coachings bewahrt, es werden keine Informationen an Dritte weitergegeben.

---

<sup>22</sup> Bei allen Fragen der Beziehung zwischen Coach und Klient(en) darf nicht vergessen werden, dass es sich um eine professionelle Beziehung, eine bezahlte Dienstleistung handelt. Nicht ein Freundschaftsverhältnis ist das Ziel (der Coach muss auch nicht immer gemocht werden), sondern die erfolgreiche Bearbeitung von Themen!

- *Transparenz:* Im Coaching werden die verwendeten Interventionstechniken transparent gemacht und erläutert; manipulative Methoden kommen nicht zum Einsatz (O. G. KLEIN 2000).

Weitere Grundlagen der gemeinsamen Arbeit sind:

- *Zielgruppe:* Menschen, bei denen ein Problembewusstsein (zu dem sie weder Ursache und/oder Lösung kennen) respektive der Wunsch nach Optimierung existiert, die etwas freiwillig und zielorientiert verändern wollen und dazu Hilfe annehmen.
- *Zielsetzung:* Ziel ist stets die Wiederherstellung und/oder Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeiten des Klienten, die Hilfe zur Selbsthilfe. Vorhandene Ressourcen werden aus-, neue aufgebaut. Dazu wird lösungs- und eben ressourcenorientiert vorgegangen, werden Entwicklungsziele aufgestellt. Aufgabe des Coachs ist es, sich überflüssig zu machen (FISCHER 2000; RAUEN 2000b).
- *Prozessorientierung:* Coaching ist interaktive individuelle Prozessberatung (und während des Prozesses auch kontinuierliche Betreuung) zu beruflichen und privaten Themen. Dabei unterbreitet der Coach nur Angebote (und generalisiert nicht seine Erfahrungen!) – der Prozess wird so weit wie möglich durch den Klienten gesteuert (so JÄGER 2001).
- *Leistungsorientierung:* Bei jedem Coachingprozess spielt der Aspekt der Leistungsverbesserung eine Rolle. Dazu werden entwicklungsorientiert persönliche Ressourcen erschlossen (WREDE 2000). Sinn und Zweck des Coachings sind die Bedürfnisse des Klienten (VOGELAUER 2000).
- *Interaktion:* Coaching ist eine nicht-hierarchische, interaktive und dialogorientierte Zusammenarbeit unter Gleichberechtigten (HACKFORT 1998; HEB & ROTH 2001; JÄGER 2001). Der Coach arbeitet zumeist nicht direktiv, sondern bietet seine Meinungen und Ideen zur Diskussion an (RAUEN 2000b). Leitbild ist der sokratische Dialog (siehe etwa STAVEMANN 2002).
- *Zeitraumen:* „Coaching ist eine Arbeitsbeziehung auf Zeit und keine Dauerregelung“ (so VOGELAUER 2000, S. 28). Die Zahl der Sitzungen und die Abstände zwischen den Sitzungen orientieren sich an der Wiederherstellung des Selbstmanagements beim Klienten (JÄGER 2001).
- *Vertrag:* Die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit werden durch einen formellen Vertrag und einen Arbeitsvertrag geregelt (PLESSEN & WILK 1990).

Diese Liste wurde aus den unterschiedlichsten Quellen zusammengestellt und verbindet Aspekte aus den verschiedenen Anwendungsbereichen des Coaching (Leistungssport, Industrie, sozialer Bereich etc.). Sie ist in dieser umfassenden Form nirgendwo in der Fachliteratur zu finden. Den genannten Charakteristika wird allerdings auch in keinem der gefundenen Werke widersprochen!

Überträgt man die Prinzipien in einen Fließtext, so ergibt sich folgende (umfassende) Definition von Coaching:

**Coaching ist interaktive und individuelle Prozessberatung und -betreuung für Leistungsträger zu beruflichen und privaten Themen. Coaching wird von neutralen, psychologisch geschulten BeraterInnen durchgeführt und basiert auf einem wissenschaftlich fundierten Konzept, welches diagnostisches und intervenierendes Vorgehen vorgibt, den Prozess transparent macht und Wirkzusammenhänge erläutert. Grundlage der Zusammenarbeit sind auf Seiten des Coach die Basisregeln der Gesprächsführung und strikte Diskretion, auf Seiten des Klienten die freiwillige Teilnahme und Eigenverantwortung. Ziel ist stets die Wiederherstellung und/oder Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeiten des Klienten, eine Steigerung der Leistungsfähigkeit, die Hilfe zur Selbsthilfe sowie das Erschließen persönlicher Ressourcen. Coaching richtet sich dabei an all diejenigen, die Veränderungsbedarf jenseits klinischer Indikationen sehen und dazu Unterstützung in Anspruch nehmen wollen. Es handelt sich um eine zeitlich begrenzte und zielorientierte Beratungsleistung, deren Rahmenbedingungen vertraglich fixiert werden.**

Da es die gestellte Aufgabe dieses Kapitels war und ist, den Gültigkeitsbereich des Coaching-Konzeptes einzugrenzen, sei dieser hier noch einmal zusammengefasst: Die Definition und das Konzept bezieht sich auf externes und internes Einzelcoaching (Stabs-Coaching), das mit dem beschriebenen Menschenbild vereinbar ist und in der praktischen Arbeit die aufgestellten grundlegenden Prinzipien berücksichtigt; Gruppen werden als eigenständige Form der Aus- und Weiterbildung gesehen (siehe 3.8) und im Coaching nur als Hilfsmittel (etwa zu Erfahrungsaustausch und Übungszwecken) eingesetzt.

## **3.2 Coaching-Formen**

Obwohl oben schon eine Beschränkung auf das Einzelcoaching getätigt und begründet wurde, soll hier zum Zwecke des Literaturüberblicks Coaching noch einmal kurz in all seinen Ausprägungen vorgestellt werden (3.2.1). Dabei wird erneut eine

Eingrenzung des Begriffs angestrebt; so gelangt man begründet zu jenen Formen von Coaching, wie sie dem dargestellten Konzept immanent sind (3.2.2).

### 3.2.1 Coaching-Formen in der Literatur

In der Literatur findet sich mittlerweile eine nahezu unüberschaubare Anzahl von verschiedenen Coaching-Formen<sup>23</sup>. Jene Autoren, die eine mehr oder minder exotische Variante des Coaching (oder zumindest etwas als 'Coaching' Bezeichnetes) propagieren, verzichten in der Regel auf eine Einordnung ihres Ansatzes in irgendeine Coaching-Systematik. Lediglich bei den Autoren, die sich seit vielen Jahren in Monographien um eine Fortentwicklung des Coaching bemühen, finden sich entsprechende Systematisierungsversuche. Leider ist auch hier bislang keine einheitliche Definition und Systematik gefunden worden.

RAUEN (2001a) folgend können die verschiedenen Coaching-Formen folgendermaßen systematisiert werden (er benennt drei Dimensionen, nach denen sich die auf dem Markt vertretenen Konzeptionen unterscheiden lassen):

1. *Art und Herkunft des Coach*: Er kann intern oder extern lokalisiert sein, unterschiedliche Ausbildungen (und damit Schwerpunktsetzungen) haben.
2. *Formales Setting*: Dieses wird bestimmt durch die Anzahl der Klienten.
3. *Inhaltliche Ausrichtung*: Hier wird hinsichtlich der Inhalte, Anlässe und Zielsetzungen unterschieden.

Zu berücksichtigen ist (laut RAUEN), dass diese Dimensionen rein formalen Charakter besitzen; sie sind größtenteils voneinander abhängig und beeinflussen sich wechselseitig. Verschiedenste Kombinationen sind denkbar – nicht alle davon sind sinnvoll und werden praktiziert. Dennoch bietet diese Systematisierung einen guten Leitfaden, um die einzelnen Coaching-Varianten vorzustellen:

---

<sup>23</sup> Eine Übersicht über die verschiedenen Formen (hier aus niederländischer sowie englisch- und deutschsprachiger Literatur) findet sich etwa bei VAN KESSEL 2002.

## Art und Herkunft des Coach

Betrachtet man den Coach nach Art und Herkunft, so lassen sich zwei grundsätzliche Varianten unterscheiden: Der organisationsfremde, externe Coach einerseits und der interne Coach andererseits<sup>24</sup>. Letzterer lässt sich weiter unterteilen in den Coach als Stabs-Coach (der dem externen Coach in vielen Punkten sehr ähnlich ist) und den Vorgesetzten als Coach (hier wird 'Coaching' dann im amerikanischen Verständnis gebraucht). Alle genannten Formen sollen im Folgenden ausführlicher dargestellt werden:

Das *externe Coaching*, das Anfang der 80er Jahre des vergangenen Jahrhunderts den enormen Aufschwung der Disziplin mit sich brachte, wird in der Literatur folgendermaßen charakterisiert: Im Gegensatz zum internen Coaching muss hier die Aktivität vom Klienten ausgehen; er muss das Coachingangebot aktiv aufsuchen. Das ist häufig auch im Interesse des Klienten, da er nicht will, dass sein Umfeld von der Inanspruchnahme von Coaching erfährt (TÜCHTHÜSEN et al. unterscheiden 2001 hier zwischen offenem und verdecktem Coaching – mehr dazu bei der Charakterisierung des Einzelcoaching weiter unten in diesem Kapitel).

Wenn durch Coaching innovative und bislang unübliche Prozesse angestoßen werden sollen, so ist externes Coaching als Anschubhilfe erfolgreicher. Ein externer Coach empfiehlt sich auch immer dann, wenn Intimität und Geheimhaltung wichtig sind oder es sich um Themen handelt, die im System auf Unverständnis stoßen. (vgl. SCHREYÖGG 1995a). Weitere Vorteile eines externen Coachs sind Unabhängigkeit und Objektivität (er ist nicht durch Internas oder eine gemeinsame Vergangenheit vorbelastet), seine Spezialisierung auf Prozesse und Themen sowie eine Gewährleistung von Geheimhaltung und Diskretion (was das Vertrauen und die Selbstöffnung auf Seiten des Klienten fördert; vgl. RAUEN 2000b). Für das Funktionieren der Zusammenarbeit ist ein von Vertrauen geprägtes Arbeitsklima und kein oder lediglich ein geringes subjektiv erlebtes Beziehungsgefälle vonnöten. Wird der Coach von seinem Klienten nicht als in etwa statusgleich erlebt, so lässt sich keine tragfähige Arbeitsbeziehung aufbauen (so RÜCKLE 1992).

---

<sup>24</sup> Eine Unterscheidung, die lediglich für den Bereich der Wirtschaft von Interesse ist. Im Leistungssport gibt es meines Wissens keinen (in Vollzeit) festangestellten Sportpsychologen respektive Coach – weder in den einzelnen Spitzenverbänden noch an den

Als problematisch in der Arbeit mit externen Coaching-Anbietern werden die hohen Kosten, Schwierigkeiten in der Terminabstimmung aber eben auch die mangelnde Kenntnis von Internas beschrieben (siehe erneut RAUEN 2000b; RÜCKLE 1992). Außerdem wird immer wieder auf die Gefahr einer Abhängigkeit bei langfristiger Beratungstätigkeit verwiesen.

Man unterscheidet beim *internen Coaching* (in der Wirtschaft/Industrie) zwei grundsätzlich sehr unterschiedliche Varianten: Zum ersten das Coaching durch einen internen, idealer Weise dafür ausgebildeten Coach. Dieser sitzt in der Regel auf einer Stabsstelle, ist also außerhalb der Linie angesiedelt. Die zweite Form ist das Coaching durch einen direkten Vorgesetzten aus der Linienfunktion.

Zunächst zu internem Coaching durch einen Stabs-Coach. Dieser unterscheidet sich nicht grundsätzlich von einem externen Coach. Seine Aufgaben, Anforderungen und Grundhaltungen sind identisch – lediglich die Zielgruppe ist auf die Organisation beschränkt (vgl. RÜCKLE 1992). Wichtig ist, dass der Coach keine direkte Bewertungsfunktion für den Klienten hat. Deshalb werden interne Coaches in der Regel der Personalabteilung (Personalentwicklung) angegliedert. K. D. KLEIN (2000, S. 76) nennt ihre Lokalisierung außerhalb der Linie sogar eine „*conditio sine qua non*“. Jedes formale Abhängigkeitsverhältnis vereitelt seiner Meinung nach eine tragfähige Arbeitsbeziehung (mehr dazu in der Kritik an Vorgesetzten-Coaching).

Aus dieser Beschreibung wird bereits deutlich, wo die Stärken eines Stabs-Coachs liegen (wenn die Unternehmenskultur eine Entfaltung zulässt): Er kennt `seine` Organisation in der Regel besser als ein Externer, kann also viel konkretere Vorschläge unterbreiten. Mit einem internen Coach lassen sich Unternehmenswerte langfristig konstanter und zu einem günstigeren Preis transportieren. Doch diese Vorteile haben auch ihre Schattenseiten: Aufgrund seines eingeschränkten Tätigkeitsfeldes steht dem internen Coach weniger Erfahrungswissen zur Verfügung (und das beinhaltet auch stets die Gefahr der Betriebsblindheit). Dazu kann es immer wieder zu Rollen- und Loyalitätskonflikten kommen. Aus letztgenanntem Grund lehnen manche Kritiker das interne Coaching gänzlich ab, da man als Teil des Systems jenes selber nicht in Frage stellen könne (vgl. RAUEN 2001a).

---

Olympiastützpunkten. Hier wird das Coaching stets von externen Honorarkräften durchgeführt.

Internes Stabs-Coaching bietet sich immer dann an, wenn integrierende Personalentwicklungskonzepte verfolgt werden. Hier kann der interne Coach seine Vorteile Insiderwissen und hohe Feldkompetenz ausspielen (vgl. SCHREYÖGG 1995a). Problematisch ist internes Stabs-Coaching in der Arbeit mit Top-Managern. Aufgrund der großen Unterschiede hinsichtlich der hierarchischen Positionierung kann es hier nur selten zu einer vertrauensvollen und tragfähigen Arbeitsbeziehung kommen. Internes Coaching ist also eher den unteren und mittleren Führungsebenen vorbehalten (so RAUEN 2000b). In diesem Bereich aber wird es durchaus akzeptiert und in Anspruch genommen; zu diesem Schluss kommt TAG (2000) in seiner Studie im Bereich der öffentlichen Verwaltung.

Ein gänzlich anderen Ansatz verfolgt die zweite Form des internen Coaching, das Vorgesetzten-Coaching (Synonyme dafür sind laut SOBANSKI 2001 das Mitarbeiter-Coaching, Leadership-Coaching, Staff- oder auch Performance-Coaching; Vertreter aus der Literatur sind hier etwa CZICHOS 1991; FISCHER 2000; INNERHOFER et al. 2000): Ursprünglich aus den USA stammend, ist eine Übertragung auf deutsche respektive europäische Arbeitsverhältnisse aus kulturspezifischen Gründen schwierig; die Beziehung zwischen amerikanischen Vorgesetzten und Mitarbeitern reicht viel weiter in die Privatsphäre, in persönliche Belange hinein (vgl. RAUEN 2001a; RÜCKLE 1992). In Europa herrscht da ein anderes Verständnis vor:

In den Augen des Mitarbeiters ist die Führungskraft in erster Linie diejenige Person, von der er beurteilt wird und die entscheidenden Einfluß hat auf sein weiteres Arbeitsleben. Da die Atmosphäre in vielen Unternehmen nach wie vor vom Konkurrenzprinzip geprägt ist und Fehler und Schwächen sofort mit Verlustängsten einhergehen, scheint die vertrauensvolle Öffnung bei persönlichen Problemen sehr fraglich. (ROTH et al. 1995, S. 206)

Die Integration von neuen Mitarbeitern, die Beratung von Mitarbeitern bei der Erfüllung ihrer Aufgaben und auch Hilfestellung bei neuen Aufgabenstellungen gehören zwar zu den grundlegenden Aufgaben jedes Vorgesetzten (die durch eine Coaching-Ausbildung sicherlich erleichtert werden) – dennoch handelt es sich hierbei nicht um Coaching im eigentlichen, engeren Sinne (so nicht nur JÄGER 2001). Das liegt daran, dass in diesem Setting grundlegende Prinzipien verletzt werden: Durch die organisatorisch bedingte Abhängigkeit vom Vorgesetzten kann Coaching leicht zum Zwang werden; dazu entstehen starke Beziehungskonfusionen (SCHREYÖGG 1995a). CZICHOS (1991) weist

darauf hin, dass ein Vorgesetzter als Coach des Mitarbeiters mindestens vier Rollen gleichzeitig auszufüllen hat: Er ist der Chef (der hierarchisch Höherstehende), soll aber gleichzeitig Freund und Vertrauter sein; ist einerseits fachliche Autorität und soll andererseits therapeutisch im Verhaltensbereich arbeiten. Da sind Rollenkonfundierungen unausweichlich.

Außer der hohen Feldkompetenz und einer in der Natur der Sache liegenden zeitlichen und räumlichen Nähe sprechen wenige Aspekte für ein Coaching durch Vorgesetzte. Neben den angesprochen Rollenkonflikten und der daraus resultierenden Vertrauensproblematik ist das Prinzip der Freiwilligkeit hier stark gefährdet. Aufgrund der gegebenen Abhängigkeit einerseits und einer zumeist unzureichenden Ausbildung (für diese Aufgabe) andererseits können persönliche Themen nicht oder kaum angesprochen werden – es bleiben insgesamt (zu) viele Tabuthemen (vgl. RAUEN 2000b; RÜCKLE 1992).

Dennoch wird das Coaching durch Vorgesetzte in vielen Unternehmen propagiert. Gerade zu rein fachlichen Themen kann das durchaus auch sinnvoll und erfolgreich sein – es sollte aber eine begriffliche Trennung respektive Differenzierung stattfinden (Coaching nach europäischem und amerikanischem Verständnis definiert werden; da wohl keine Seite auf den Begriff verzichten möchte – auch wenn andere Begriffe wie etwa der des Mentors angebracht wären –, muss wohl langfristig eine Lösung mittels Zusatzbezeichnungen gefunden werden).

Was in der europäischen Literatur unter Coaching durch Vorgesetzte verstanden wird, ist am ehesten fachliche Einarbeitung und Betreuung. Das aber ist normale Führungsarbeit und kein Coaching (so RAUEN 2001a). Selbst eine ständige Thematisierung der Problematik – wie von Fischer (2000) zur Qualitätssicherung gefordert – kann die hinderlichen Voraussetzungen nicht ansatzweise beseitigen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der Begriff Coaching hier in der europäischen Auffassungsweise kontraindiziert ist. Das von den Führungskräften verlangte Verhalten (Integration, Information etc.) hingegen ist durchaus angezeigt. Es gehört nur eben zu den normalen Aufgaben einer Führungskraft. WAHREN (2000, S. 81): „In diesem Sinne könnte man das Vorgesetzten-Coaching auch als Kombination der Management-Instrumente: Zielvereinbarung, Mitarbeitergespräch und Personalentwicklung sehen.“ Häufig kann man dann eben das, was als Vorgesetzten-Coaching bezeichnet wird, am ehesten unter Begriffe wie Patenschaft oder Mentoring fassen (mehr dazu unter Punkt 3.8.5).

Zu all den getätigten Unterscheidungen kommt stets noch die Ausbildung des Coach hinzu. Egal bei welcher Form des Coachings: Dieses wird durch die Fähigkeiten und Kenntnisse des Coach entscheidend geprägt. Am häufigsten finden sich Psychologen und Betriebswirtschaftler unter den Anbietern – es gibt aber auch sehr exotische Zugänge zu diesem Berufsfeld (für detailliertere Informationen siehe Punkt 3.6.2).

Die Schwerpunktsetzung der Coachs in ihrer Ausbildung/fachlichen Weiterbildung schlägt sich auch in der Anzahl der Publikationen nieder: Am stärksten vertreten sind Systemisches Coaching (etwa GESTER 1991a, 1991b; GRAU & MÖLLER 1991; HAMM 2000; KÖNIGSWEISER, EXNER & PELIKAN 1995; LENZ & OSTERHOLD 1994) und Ansätze, die sich am Neurolinguistischen Programmieren orientieren (beispielsweise BUCHNER 1994; HEGE & KREMSER 1993; KLIEBISCH 1996; LAUTERBACH 1993; MAAB & RITSCHL 1997; WEIB 1990).

### **Formales Setting**

Hinsichtlich des formalen Setting lassen sich wiederum zwei große Gruppen nach Art und Anzahl der Klienten unterscheiden: Das Einzelcoaching steht hier dem Coaching von mehreren Personen gegenüber (Gruppen-, Team-, System-Coaching etc.). Diese Formen werden nachstehend kurz skizziert:

*Einzelcoaching* – auch Individual-Coaching (RAUEN 2000b; RÜCKLE 1992) oder Personenzentriertes Coaching genannt (TÜCHTHÜSEN et al. 2001) – kann sowohl von externen als auch von internen Anbietern durchgeführt werden. In einer vertrauensvollen Atmosphäre kann dabei sowohl an beruflichen als auch an privaten Themen gearbeitet werden (häufig ist ja auch eine Trennung der Bereiche nur künstlich möglich; vgl. HEß & ROTH 2001). Das Coaching kann am Arbeitsplatz (on the job<sup>25</sup>) oder an einem angenehmen respektive neutralen Ort (off the job) durchgeführt werden (RÜCKLE 1992). Dabei unterscheidet man – nach TÜCHTHÜSEN et al. (2001) – offenes (das Umfeld weiß vom Coaching) und verdecktes Coaching (das Umfeld wird nicht informiert). Letzteres ist natürlich nur mit größeren Komplikationen am Arbeitsplatz zu realisieren.

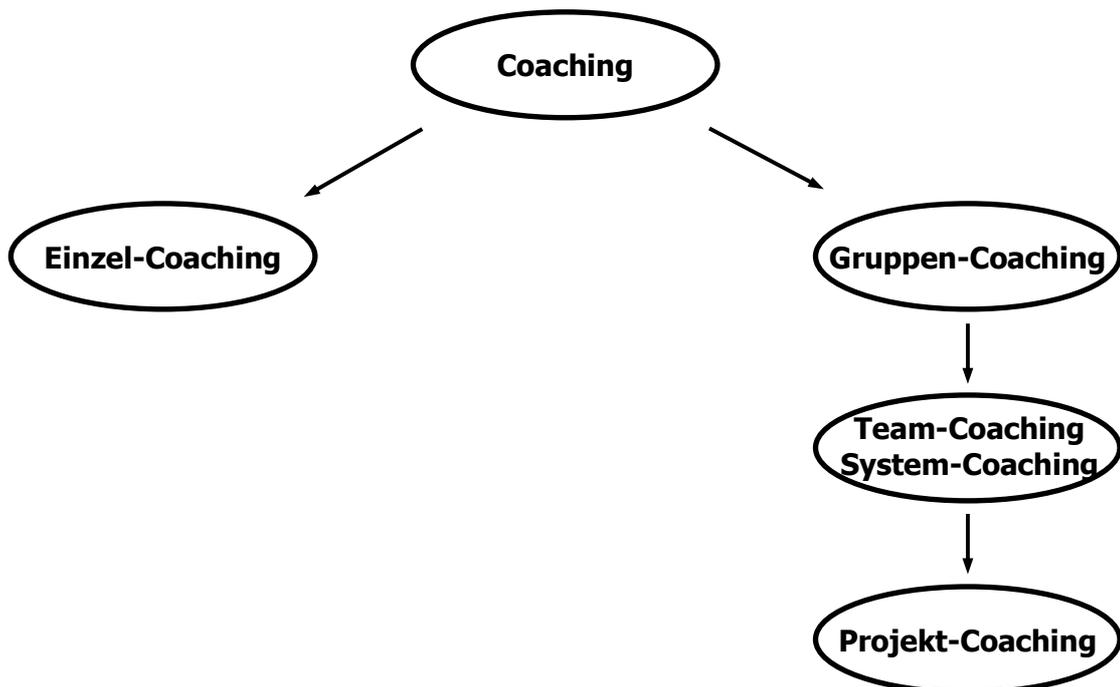
---

<sup>25</sup> Andere Bezeichnungen dafür sind 'situationelles Coaching' (PETIT 1998) oder auch 'Coaching in Echtzeit' (RAU & TRAUTH 2000).

Die häufigste Form, in der Coaching praktiziert wird, stellt sicher das Einzelsetting dar. Es garantiert ein Maximum an Intimität und vor allem eine konsequent prozessuale Arbeit an den jeweiligen Themen des Klienten. Hier lassen sich alle potentiellen Funktionen von Coaching realisieren. (SCHREYÖGG 1994, S. 187)

Trotz all der aufgezählten Vorteile des Einzelcoaching muss auch dieses sich Kritik gefallen lassen: Die Arbeit mit einer Person kann zu einer verzerrten Informationssammlung führen; weiterhin werden potenzielle Rivalitäten und das Vernachlässigen normaler Feedbackquellen durch den Klienten angeführt (DOPPLER 1991, 1992; RÜCKLE 1992).

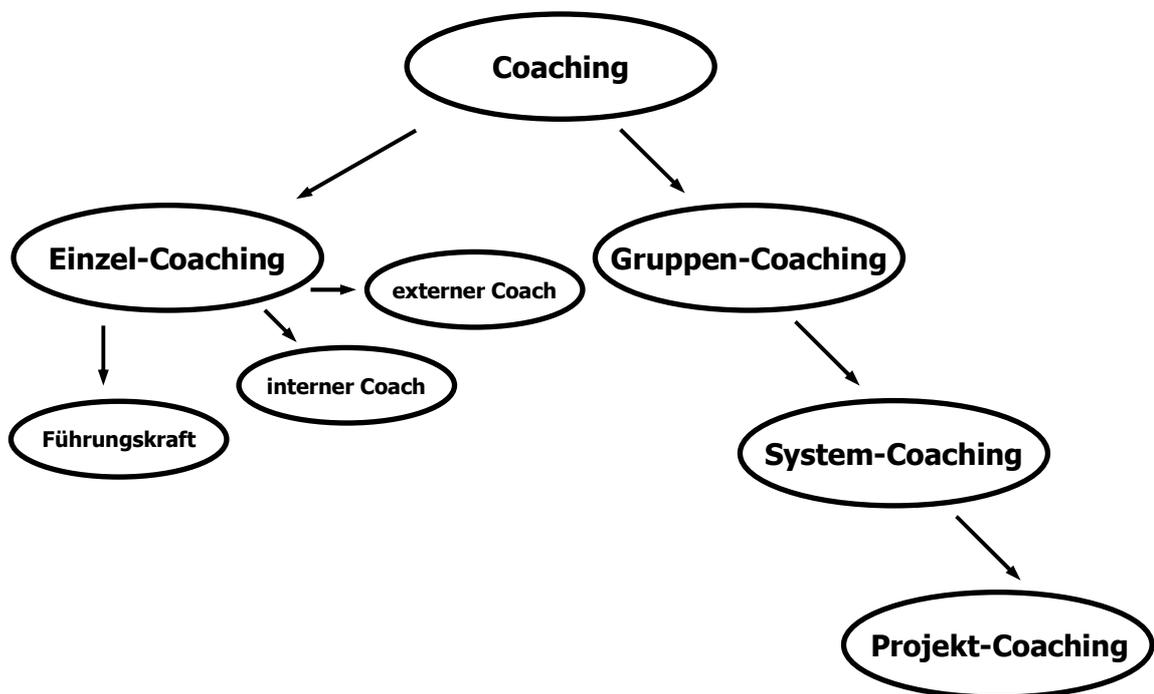
*Gruppen-Coaching* ist der Oberbegriff für alle Formen des Coaching, bei denen mehrere Personen gleichzeitig gecoacht werden. Je nach Autor respektive Autorengruppe werden mögliche Unterformen anders benannt, charakterisiert und systematisiert. So werden an dieser Stelle zunächst einmal Systematiken vorgestellt:



**Abbildung 9: Eine Systematisierung anhand zwei Hauptformen von Coaching (aus RAUEN 2000b)**

RAUEN (2000b) ordnet die seiner Ansicht nach möglichen Coaching-Formen (oder „Coaching-Settings“ wie es bei ihm heißt) wie in obiger Abbildung (Abbildung 9) gezeigt an: Er unterscheidet grundsätzlich zwischen Einzel- und Gruppencoaching. Steht die Gruppe in einem bestimmten Funktionszusammenhang, so handelt es sich um Team- oder Systemcoaching. Diese Unterform des Gruppencoaching findet dann zumeist auch in dem verhaltensrelevanten Umfeld statt. Eine Spezialform des Team-Coaching (und damit eine Unter-Unterform des Gruppen-Coaching) ist das Projektcoaching, bei dem das Team nur zu einem speziellen Projekt betreut wird.

Kombinierte Systematisierungsversuche anhand der Coaching-Form und des Anbieters finden sich bei HEB und ROTH (2001) und auch bei WEBLING et al. (1999). Abbildung 10 zeigt den Ansatz von HEB und ROTH (bei WEBLING et al. entfällt lediglich eine Unterzuordnung der Coaching-Varianten mit mehreren Personen, aus zwei großen Coaching-Formen werden hier vier):



**Abbildung 10: Eine Systematisierung anhand zwei Hauptformen und den möglichen Anbietern von Coaching (nach HEB & ROTH 2001)**

*Gruppen-Coaching* ist den genannten Autoren zufolge eine eigenständige Coaching-Variante – zu der allerdings in der umfangreichen Literatur zum Thema Coaching wenig Konkretes zu finden ist. Laut RÜCKLE (2000b) besteht eine Gruppe aus drei bis zwölf Leuten, RAUEN (2000b) wiederum gibt 15 Personen als Obergrenze an. Damit erschöpfen sich die Eindeutigkeiten der in der Literatur anzufindenden Definitionen bereits. RÜCKLE zufolge sind in einer Gruppe die Rollen besetzt, es herrscht Rivalität, eine Hierarchie und eine gruppeneigene Dynamik. Es muss sich demzufolge um eine im Arbeitsalltag zusammenarbeitende Gruppe handeln.

Gruppen-Coaching hat die Zielsetzung, Offenheit, Vertrauen und Gemeinsamkeiten in der Gruppe zu fördern (so RÜCKLE 1992). Weiterhin soll die Persönlichkeitsentwicklung gefördert werden und eine optimale Besetzung der vorhandenen Rollen in der Gruppe erreicht werden. Dient das Gruppen-Coaching ausschließlich der Persönlichkeitsentwicklung, so ist eine berufliche Zusammenarbeit der Gruppenteilnehmer keine Voraussetzung. Der Coach ist bei seiner Arbeit laut RÜCKLE stets den Zielen des Unternehmens respektive Auftraggebers verpflichtet, seine eigene Bewertung soll er zurückstellen. Eine Arbeit an vertraulichen und/oder persönlichen Themen ist – so RAUEN (2000b) weiter – dabei aufgrund der höheren Hemmschwelle in Gruppenveranstaltungen nicht möglich; dafür ergeben sich aber Synergieeffekte.

Anlässe für ein Gruppen-Coaching und Informationen zum Ablauf finden sich bei RÜCKLE (1992).

Nun zur Definition des *Team-Coaching*: Teams unterscheiden sich von Gruppen durch die in der Zusammenarbeit erreichten Synergieeffekte. Die Kompetenzen der Teammitglieder addieren sich, in hierarchiefreiem Arbeitsklima wird an einem gemeinsamen Ziel gearbeitet. „In einem Team arbeiten mindestens zwei Personen als Spezialisten kooperativ, auf der Grundlage gleicher Werte, an einer Lösung.“ (RÜCKLE 1992, S. 27). Zielsetzung des Team-Coaching ist meist die Teamentwicklung (Förderung von Kommunikation und Kooperation, Verbesserung des Umgangs mit Konflikten). Dazu wird eine Gruppe, die beruflich in einem Funktionszusammenhang steht, in ihrem organisationalen Umfeld gecoacht (RAUEN 2000b). Es wird nicht an den Symptomen gearbeitet, sondern die Gruppe wird in der Ursachenerkennung geschult. Im Gegensatz zum geschützten Raum des Einzelcoachings findet hier ein transparenter und systematischer Erfahrungsaustausch statt: „Das Mehrpersonensetting im Team ermöglicht die Reflexion und Diskussion eines Themas aus mehreren und

unterschiedlichen Perspektiven und erschließt damit noch stärker die Vielschichtigkeit eines Problems. Im Team-Coaching wird die Problemlösungskompetenz aller genutzt und für organisationsrelevante Kursbestimmungen fruchtbar gemacht.“ (BERTRAM & WEISSBACH 1999, S. 53).

TÜCHTHÜSEN et al. (2001) nennen als Anwendungsbereiche für diese Form des Coachings die Teambildung, die Teamentwicklung und die Krisenintervention (paradoxaerweise werden damit die eigentlich geeigneteren Verfahrenstitel benannt).

BERTRAM und WEISSBACH (1999) verweisen darauf, dass auch beim Team-Coaching die Freiwilligkeit der Teilnahme gewährleistet sein soll. Es sei allerdings nicht auszuschließen, dass – abhängig von der jeweils herrschenden Unternehmenskultur – Gruppendruck hier die Entscheidungsfreiheit beschneidet.

Das *System-Coaching* ist folgendermaßen charakterisiert: „Im Systemcoaching werden bestehende Strukturen, Abteilungen, Bereiche, Familien etc. effizienter gestaltet. Dabei kann die Klärung von Beziehungen und die Arbeit an Konflikten vor der wirksamen Gestaltung der Sachebene rangieren“ (RÜCKLE 1992, S. 40). Und derselbe weiter auf Seite 41: „Das Systemcoaching wird bei konkreten Aufgabenstellungen, die Teams oder Gruppen in Aufgaben wie Umstrukturierungen oder Neuorientierungen betreffen, genutzt. Das Gesamtsystem wird gestützt, indem die Zusammenarbeit und Kommunikationsfähigkeit eines Teams oder einer Gruppe gestärkt wird.“ Stärker auf den Bereich Wirtschaft beschränkt ist jene Definition, die BÖNING (1990, S. 23) anbietet: „Beim System-Coaching wird eine (komplette) hochrangige Führungsmannschaft (oder eine sinnvoll abgrenzbare Untergruppe) innerhalb eines Unternehmens von einem externen Coach oder einem externen Coaching-Team beraten, analog zu einer Sportmannschaft im Hochleistungsbereich.“ Das Coaching findet dabei in der Firma statt. Das garantiert große Praxisnähe, führt aber auch zu hoher Transparenz. Die ständige Berücksichtigung situativer Faktoren erfordert dabei ein den Anforderungen angepasstes Vorgehen, ein Handeln auf mehreren Ebenen: der individuellen, der interaktionellen, der systembezogenen und der umweltbezogenen Ebene (so BÖNING 1990).

„System-Coaching unterscheidet sich vom Einzel-Coaching durch den Interaktions- und Wechselwirkungsaspekt des Handelns der beteiligten Führungskräfte als auch durch den systemischen Wirkungsbezug der Beratung. Zudem wird der Zielkorridor nicht durch eine persönliche Entwicklungsrichtung bestimmt, sondern durch die

Funktionsfähigkeit des beratenen Systems.“ (BÖNING 1990, S. 23). Bezugspunkt für Interventionsmaßnahmen sind also nicht unbedingt der Einzelne und sein Verhalten, seine Reaktionsmuster, sondern die Interaktionen im Gesamtsystem. Veränderungen in diesem System können auch über die Beeinflussung von Umweltfaktoren erreicht werden. Die Aufmerksamkeit des Coach sollte bei dieser Coaching-Form stets der Selbststeuerungsfähigkeit des Gesamtsystems gelten; diese hat er zu überprüfen und gegebenenfalls zu optimieren (so DOPPLER 1992). Die erhöhte Komplexität in sozialen Netzwerken und schwer kontrollierbare gruppenspezifische Effekte führen dazu, dass System-Coaching relativ selten zum Einsatz gelangt (da es einen kontinuierlichen Vertrauens-Balanceakt erfordert und man leicht in Machtspiele involviert werden kann!).

Laut BÖNING (1990, S. 23) steht System-Coaching „im Schnittpunkt zwischen Einzelberatung, Teamentwicklung und Unternehmensentwicklung.“ Daraus leitet BÖNING ab, dass Einzelcoaching und Teamentwicklung einfach Teilmengen von System-Coaching darstellen.

Zuletzt sei hier noch das *Projekt-Coaching* vorgestellt: Es dient zur Vorbereitung, Einführung und Betreuung von Projekt-Teams.

Das Projekt-Team besteht dabei i.d.R. aus Personen, die zeitlich begrenzt für eine spezielle Aufgabe zusammenarbeiten. Insbesondere diese stark leistungs- und zielorientierte Projektarbeit über mehrere Hierarchieebenen hinweg macht eine Beratung sinnvoll, da in solchen Konstellationen vielfältige Probleme entstehen bzw. offenbar werden können. (RAUEN 2000b, S. 62)

Eine interessante Definition von Projekt-Coaching findet sich bei RÜCKLE (1992, S. 37): „Eine Sonderform des Gruppen- oder Teamcoaching ist das Projektcoaching, das, weil im Projekt ein klares Ziel und meist auch verbindliche Wertvorstellungen gegeben sind, dem Teamcoaching entspricht.“ Da bleiben keine Fragen offen...

„Projektcoaching dient dazu, konfliktfreie Arbeit im Projekt und damit die effizientere Abwicklung des Projekts zu erreichen.“ (RÜCKLE 1992, S. 40).

Gruppen-, Team-, System- und Projekt-Coaching werden aus verschiedensten Gründen zu Recht kritisiert. Einerseits verletzen diese Settings wichtige Coaching-Prinzipien (vgl. Punkt 3.1.3). Zu nennen sind hier etwa die intensive Zweierbeziehung, die Diskretion und eingeschränkt auch die Freiwilligkeit (BETRAM & WEISSENBACH 1999).

Looss (1997, S. 156) nennt die Situation treffend ein „Einzelcoaching unter Zeugen“. Andererseits ist ein Unterschied zu bestehenden Gruppenverfahren (Trainings, Seminare, Teamentwicklung, Supervision oder ähnliches) kaum ersichtlich (so – übereinstimmend mit dem Verfasser dieser Arbeit – LOOSS 1991). RÜCKLE (1992) benennt zwar zwei grundsätzliche Unterschiede: Gruppencoaching greift auch auf rollen- und aufgabenübergreifende Interventionen zurück; dazu nutzt der Coach die gesammelten Informationen, um den Klienten in Einzelgesprächen weiterzuhelfen. Folgt man nun dieser Argumentation, so rechtfertigt das Gruppenmaßnahmen lediglich als Werkzeug/Instrument für Einzelcoaching – legitimiert aber nicht das Gruppencoaching als eigenständige Coaching-Variante (ausführlicher zu Vor- und Nachteilen siehe wiederum RÜCKLE 1992). Demzufolge wird das Coaching von mehreren Personen in dem hier vorgestellten Coaching-Ansatz nicht berücksichtigt.

Weitere Sonderformen sind nach RAUEN (2000b) das Coaching durch mehrere Coachs oder auch das Coaching mittels moderner Kommunikationsmittel (Telefon, Fax, Mail etc.). Auch auf diese Varianten soll nicht weiter eingegangen werden – die Begründung dafür liefert ein kurzer Blick auf die unter Punkt 3.1.3 vorgestellten Prinzipien.

### **Inhaltliche Ausrichtung**

Als dritte Dimension wird die inhaltliche Ausrichtung des Coachings von RAUEN genannt. Darunter werden die Inhalte, Anlässe und Zielsetzungen der jeweiligen Maßnahme gefasst. Hier ist eine Einteilung besonders problematisch, da gerade in den letzten Jahren eine enorme Bandbreite an sehr speziellen Coaching-Formen entstanden ist (die oftmals lediglich den Begriff als Verkaufshilfe nutzen). Ein vollständiger Überblick ist an dieser Stelle nicht möglich – einige Beispiele sollen die Vielfalt verdeutlichen:

Thematische Spezialisierungen sind etwa das Konflikt- oder Crash-Coaching (siehe RUEDE-WISSMANN 1993; SCHREYÖGG 2000), das Selbst-Coaching (BESSER-SIEGMUND & SIEGMUND 1991; KÄLIN & MÜRI 1983; NIERMEYER 2000; WEIß 1993), das Rollencoaching (ECK 1990; FATZER 1990), das Kollegiale Coaching (ROTERRING-STEINBERG 1998; auch „co-coaching“ oder „buddy coaching“ – so DOWNEY 1999), das Messe-

Coaching (GANZ 1992), das Coaching mit Meistern (DORANDO & GRÜN 1993; GRÜN & DORANDO 1994), das Coaching für Frauen (GNEGEL & WEINEMANN 1997; ULBING 1995), das Coaching als Karriereberatung (K. D. KLEIN 2000) oder auch Coaching in Verkauf (SENNER 1997; ZEMKE & ANDERSON 1997) und Verwaltung (TAG 2000).

Sehr eindrucksvolle Beispiele für den zunehmenden Missbrauch des Begriffs sind die Publikationen von GANZ (1992), KERBER-KUNOW (2000), MORAN (1997), SENNER (1997) oder auch ZEMKE und ANDERSON (1997): Hier taucht der Begriff Coaching lediglich im Titel auf, wird aber im weiteren Text nicht mehr aufgegriffen<sup>26</sup>.

Auch bei allen hier genannten Varianten gilt, dass Coaching als Begriff missbraucht wird; stets liegt ein bereits eingeführter Verfahrensname offensichtlich näher (hat aber eventuell eben nicht den guten Klang und die Marktakzeptanz von `Coaching´). Exemplarisch verdeutlicht sei diese Aussage an folgenden Beispielen: Bei Konflikt-respektive Selbst-Coaching werden die gebräuchlichen Begriffe des Konflikt- respektive Selbstmanagements lediglich durch den positiv konnotierten Zusatz -Coaching ersetzt; Kollegiales Coaching ist eine Begriffsneuschöpfung für Super- oder Intervention.

### **3.2.2 Coaching-Formen im hier präsentierten Konzept**

Mit den unter 3.1.3 genannten Coaching-Prinzipien ist – wie bereits wiederholt erwähnt – nur das (externe und interne) Einzel- oder Individualcoaching vereinbar. Bei einem Coachingprozess mit mehreren Beteiligten (egal ob Gruppe oder Team) sind die Selbstöffnung des Klienten, das Eingehen auf individuelle Themen und die Wahrung der Diskretion nur schwer zu erreichen. In bestimmten Fällen kann das Hinzuziehen einer Gruppe als Hilfsmittel in einem Coaching genutzt werden – es handelt sich dabei aber nicht um eine eigenständige Variante des Coaching (rechtfertigt nicht die Verwendung des Begriffs – und immer bieten sich für die Angebote und Inhalte bereits etablierte Etikette viel eher an). Diese Auffassung soll in diesem Kapitel noch einmal zusammenfassend begründet werden.

Eine oftmals sinnvolle Alternative zum weitverbreiteten externen Coaching ist das interne Stabs-Coaching. Eine objektive Bewertung der Vor- und Nachteile beider

---

<sup>26</sup> Das Buch *Effektives Team-Coaching* von Frau MORAN (1997) umfasst 334 Seiten: `Coaching´ taucht nur im Titel auf, aber nicht mehr im Stichwortverzeichnis – diene also lediglich als

Anbietergruppen fällt schwer, denn viele Vorteile der einen Seite sind meist genau die Nachteile der anderen Seite – und umgekehrt (GEBNER 2000). Die entsprechenden Veröffentlichungen stammen von freiberuflichen Coaches einerseits und Personalentwicklern andererseits. Dabei propagiert jede Seite vehement ihre Interessen. Ein Vorschlag zur Lösung dieser Frage stammt von WEIBLER (1993): Seiner Ansicht nach geht es hier nicht um eine Entweder-Oder-Entscheidung. Für technische und organisatorische Fragen böten sich interne Berater an, für die sozio-emotionale Seite hingegen eher externe Berater.

Gegen internes Coaching spricht nur die thematische Einschränkung: Während ein externer Coach zu allen denkbaren Themen (bei entsprechender Feldkompetenz) zu Rate gezogen werden kann, gibt es bei internem Coaching immer wieder heikle Themen, bei denen das Prinzip der Neutralität nicht eingehalten werden kann (beziehungsweise werden könnte).

Beim Vorgesetzten-Coaching werden zahlreiche Prinzipien verletzt, die zu Rollenkonflikten führen: Internes Coaching als Aufgabe der Führungskraft „... erfordert einen Seiltanz, dessen Aufführung meist verschoben werden muss, da ein „geeignetes Seil“ (unbedingtes Vertrauen/Objektivität/Wertschätzung) nicht vorhanden ist.“ So TÜCHTHÜSEN et al. (2001, S. 424). Weiterhin sind Neutralität, Selbststeuerung und Diskretion in einem solchen Setting nicht gesichert. Zudem fehlt es den Führungskräften meist an einer entsprechenden Zusatzqualifikation, der nötigen Ausbildung. So wird das Verfahren von Vorgesetzten durch Unkenntnis ad absurdum geführt: „Es hat in der Regel mehr Ähnlichkeit mit einem penetranten Versuch, dem Mitarbeiter seine Fehler vorzuhalten und ihm die Lösung, die sich die Führungskraft vorstellt, aufzuschwätzen.“ (INNERHOFER et al. 2000, S. 16).

Coaching ist kein Führungsstil, sondern mögliche Ergänzung des Handlungsrepertoires; dazu bedarf es aber eines systematischen Aufbaus und Trainings (RÜCKLE 1992). Dennoch wird das Vorgesetzten-Coaching von vielen Autoren als ideale Form der Mitarbeiterführung propagiert:

Hier steht der Begriff dann als Synonym für einen besonders qualifizierten Führungsstil. Diese Begriffsverwendung stellt schon terminologisch einen Widerspruch dar, denn eine Vorgesetzten-Untergebenen-Relation beinhaltet niemals das Ausmaß an Freiheit im Hinblick auf die Wahl des Beraters, die Wahl

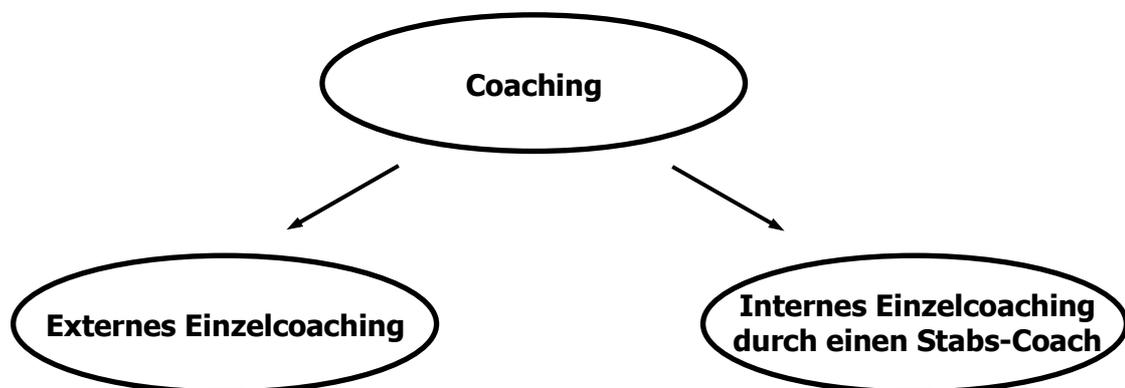
---

Aufmacher und Verkaufshilfe! Selbiges gilt für Frau KERBER-KUNOW und ihr Buch *Projektmanagement und Coaching* (2000, 134 Seiten).

der Themen usw., durch die Beratung im eigentlichen Sinne definiert ist. (SCHREYÖGG 1997, S. 316)

Gruppen-Coaching (Team-Coaching, System-Coaching, Projekt-Coaching etc.) wird am Markt immer wieder angeboten – verletzt aber das Coaching-Prinzip der intensiven Zweierbeziehung: "Coaching ist in diesem Sinn die Etablierung einer Beziehung von im Management sonst ungewohnter Nähe, Intimität, Herrschaftsfreiheit, emotionaler Intensität und gleichzeitig angstreduzierender Neutralität." (Looss 1997, S. 156). Diese Beziehung ist in Gruppen kaum möglich – es handelt sich dann eher um Seminare, Trainings, Workshops, Selbsterfahrungsgruppen, Teamentwicklung, Supervision oder ähnliches (zur Abgrenzung siehe Punkt 3.8). Bei Arbeitsgruppen ist das Risiko der Rollengefährdung gegeben (kaum zu bewältigende Arbeit an Verträgen und Arbeitsbündnissen!) – man bleibt an der Oberfläche. Denkbar ist höchstens der Einsatz als Hilfsmittel (um Verhaltensweisen in der Gruppe einzuüben). Insgesamt handelt es sich um eine sehr schwierige, komplexe Aufgabe, da der Vertrauensaufbau entscheidend erschwert ist; zudem arbeitet der Coach ständig unter Beobachtung.

Zusammenfassend sind folgende Coaching-Formen mit den propagierten Prinzipien vereinbar: Externes und internes Einzelcoaching im hier vertretenen (europäischen) Sinne; dieses kann sowohl offen als auch verdeckt durchgeführt werden. Dabei können die Maßnahmen (im ersteren Fall) sowohl an der jeweiligen Wirkungsstätte oder in neutraler, angenehmer Atmosphäre stattfinden. Die daraus resultierende Systematik wird durch Abbildung 11 wiedergegeben:



**Abbildung 11: Coaching-Systematik nach dem Verständnis der vorgestellten Konzeption**

### **3.3 Indikationen und Kontraindikationen für Coaching**

In diesem Kapitel werden die unterschiedlichen Ansichten aus der Fachliteratur zu Indikationsanlässen und Kontraindikationen für Coaching vorgestellt (3.3.1). Nach dieser überblicksartigen Zusammenstellung wird unter Punkt 3.3.2 die hier vertretene Position zu Indikationen und Kontraindikationen begründet.

#### **3.3.1 Anlässe und Kontraindikationen für Coaching aus der Literatur**

Zunächst bedarf es einer Erläuterung: „Mit Coaching-Anlässen sind in der Literatur teils die Umstände gemeint, die zur Inanspruchnahme von Coaching geführt haben, teils aber auch die im Coaching-Prozeß bearbeiteten Themen“, so GEBNER (2000, S. 39). Im Folgenden sollen beide Aspekte zur Sprache kommen.

Während zu Kontraindikationen in den einschlägigen Veröffentlichungen nur wenige Aussagen zu finden sind, zeigt sich bei den Indikationen ein ganz anderes Bild: Unzählige Autoren warten in ihren jeweiligen Werken mit ellenlangen Auflistungen und einem unglaublichen Spektrum an Themen auf (etwa BERTRAM & WEISSBACH 1999; BÖNING 2000; DOPPLER 1992; HEB & ROTH 2001; HUCK 1997; O. G. KLEIN 2000; G. KÖNIG 1993, 1995; LOOSS 1997; LOOSS & RAUEN 2000; ROTH et al. 1995; RÜCKLE 2000a; SATTELBERGER 1990a; SCHREYÖGG 1997; SCHUPPERT 1991; TÜCHTHÜSEN et al. 2001; WEBLING et al. 1999; WREDE 2000). Dabei erscheinen dem fachkundigen Leser bei vielen vorgeschlagenen Anlässen oder Themen andere Maßnahmen besser geeignet als Coaching. Coaching scheint demnach zu beinahe jedem Thema die geeignete Hilfestellung zu sein. Es gibt, so TÜCHTHÜSEN et al. (2001, S. 424), eine schier unendliche „...Individualität von Coaching-Anlässen, deren Problemursachen sich vielfach auf ähnliche Infrastrukturbedingungen und persönliche Verhaltensmuster zurückführen lassen.“ Diese Aussage zeigt bereits einen ersten Versuch der Eingrenzung auf – bleibt jedoch noch sehr vage. So wird in der nachstehenden Literaturübersicht besonderer Wert auf das Vorstellen eingrenzender Systematisierungsversuche gelegt.

##### 3.3.1.1 Indikationen

Unter dieser Überschrift wird der Frage nachgegangen, was Coaching für wen leisten kann. Zunächst ein Blick auf die empirischen Studien dazu: TAG (2000) kommt

aus den Ergebnissen einer von ihm durchgeführten Umfrage zu dem Ergebnis, dass Coaching aus den unterschiedlichsten Anlässen nachgefragt werden kann (und somit eine Systematisierung respektive Kategorisierung von Anlässen kaum möglich sei). Aus den Ergebnissen einer Befragung von HEB und ROTH (2001) konnten ebenfalls keine häufig genannten Problemtypen für den adäquaten Einsatz von Coaching gewonnen werden. „So scheint die Indikationsklärung der Selbst-Indikation des Klienten und/oder individuellen Entscheidungskriterien einzelner Coachs überlassen zu sein.“ (HEB & ROTH 2001, S. 146; vgl. SOBANSKI 2001). Dieses Fazit ist aus vielen Gründen problematisch: So droht durch unpassenden Einsatz von Coaching ein „overselling“ (HEB & ROTH 2001, S. 147) der Methode ebenso wie ein Profil- und Imageverlust. Die Anbieter von Coaching müssen sich deshalb auf Indikationskriterien verständigen und diese auch kommunizieren, so dass auch Personalfachleute und Klienten die Entscheidungskriterien für den Einsatz dieser Maßnahme kennen (lernen können).

Ein weit verbreiteter Systematisierungsvorschlag findet sich unter anderem bei WEBLING et al. (1999). Sie schlagen eine Aufteilung in zwei Gruppen vor: Eine Anlass-Gruppe besteht aus den verschiedenen Formen von Krisen, die zweite beinhaltet – frei von jeglichen Krisensituationen – den Wunsch nach Verbesserung. HEB und ROTH (2001) konstatieren, dass Coaching entweder defizitorientiert oder präventiv sein kann. Dementsprechend sind die Anliegen der Klienten durch eine Suche nach Verringerung beziehungsweise durch eine Suche nach Erweiterung bestimmt (letzteres fordert mehr Mut und Einsicht in die Chancen von Coaching; außerdem ist die Finanzierung schwerer zu begründen). „Grundsätzlich gilt, dass Coaching immer dann die geeignete Methode ist, wenn jemand beabsichtigt, seinen persönlichen Einflussbereich zu erweitern, um Ergebnisse bewirken zu können, die ihm derzeit nicht möglich sind.“ (WREDE 2000, S. 13). Dabei ist es laut der Autorin egal, ob man durch einen gewissen Leidensdruck oder den Wunsch nach Veränderung zum Coaching kommt. Ihr zufolge suchen Klienten eine Coaching-Situation auf, weil etwas anders werden soll oder muss, sie aber nicht wissen, was es ist und wie man es einleiten kann.

Zahlreiche Autoren befassen sich auch mit einer Differenzierung in private und berufliche Anlässe. Einen groben Ansatz findet man bei RAUEN (2001a): Er trennt die Gründe für ein Coaching in eben die beiden Bereiche Beruf und Privates. Aber selbst bei dieser allgemein gehaltenen Systematisierung verweist RAUEN darauf, dass

persönliche und berufliche Themen sich häufig wechselseitig beeinflussen und eine strikte Trennung in der Praxis kaum möglich ist. Damit übereinstimmend ist folgende Aussage von TÜCHTHÜSEN et al. (2001, S. 224): „Coaching-Anlässe sind in den überwiegenden Fällen mehrdimensional gelagert, in der Regel ergeben sich mehrere Ursachen. Überlagerungen von persönlichen und fachlichen Gründen oder aber Interdependenzen zwischen dem beruflichen und privaten Umfeld bilden in der Regel den individuellen, komplexen Coaching-Background.“

Eine striktere Position nimmt LOOSS (1997, S. 93) ein. Ihm zufolge ist Coaching nur für eine bestimmte Adressatengruppe gedacht: „Diese Personen sind in jedem Fall berufstätig und im überwiegenden Fall tragen sie in ihrer Berufstätigkeit ein erhebliches Maß an Verantwortung für Dinge, Ergebnisse und andere Menschen.“ Dabei beschränkt er den potenziellen Klientenstamm nicht auf die Wirtschaft allein – auch Politik, Verwaltung, Rechts- oder Bildungswesen, Wissenschaft und Kultur (sowie selbstverständlich der Spitzensport) sind mögliche Einsatzgebiete. LOOSS zufolge wird in diesen Bereichen allerdings selten eine Notwendigkeit für Coachingprozesse gesehen. Egal aus welchem Umfeld die Klienten stammen – der Anlass muss mehreren Kriterien genügen: Es muss sich um eine in der Person liegende Schwierigkeit in der Handhabung der beruflichen Rolle handeln. Der Betroffene muss diese Schwierigkeiten subjektiv erleben und sie zugleich für veränderbar ansehen (vgl. LOOSS 1999). Dabei muss überprüft werden, ob diese Rolle nicht besser über organisatorische Veränderungen modifiziert werden kann oder sollte (so wird vermieden, dass organisatorische Probleme über einen designierten Patienten lediglich individualisiert angegangen werden). Der Coach ist also Spezialist für Fragen der Erwachsenenbildung und für die diversen Formen beruflicher Problemkonstellationen<sup>27</sup> (SCHREYÖGG 1994). Er sucht – natürlich entsprechend der jeweiligen Problemlage – die Ursachen eventuell vorhandener Probleme zunächst in der Berufswelt. Erst in einem zweiten Schritt wird dann auch die Privatwelt hinzugezogen.

BÖNING (2000) stellt anhand einer von ihm durchgeführten Befragung fest, dass sich von 1989 bis 1998 die Anlässe für Coaching deutlich verändert haben: Weg von den anfangs stärker im Vordergrund stehenden persönlichen Themen hin zu immer mehr fachlichen Themen (PLESSEN & WILK konstatieren 1990 noch eine umgekehrte

---

<sup>27</sup> Bei Leistungssportlern ist oftmals der Sport Beruf (und natürlich auch Berufung) – oder kommt aufgrund des Zeitaufwandes und der Abhängigkeit von Leistungsnachweisen (zur Erhaltung des Kaderplatzes und damit verbundenen Fördergeldern) diesem und den zugehörigen Frage- und Problemstellungen sehr nahe!

Entwicklung). Es ist also kaum möglich, eine langfristig gültige Aussage zur Mischung von beruflichen und privaten Themen zu tätigen. Man sollte aber stets bedenken, dass Coaching als Beratungsform für berufliche Themen konzipiert worden ist (und da seine Wurzeln und Stärken hat); kommen diese überhaupt nicht mehr vor, so sind eventuell andere Beratungs- oder Schulungsformen (oder gar eine Therapie) angezeigt.

All diese groben Systematiken machen noch keine präzisen Aussagen darüber, wann denn tatsächlich der Gang zu einem Coach angezeigt ist. Die nachfolgenden Ausführungen präzisieren das schon etwas mehr: „Jeder Beruf bringt eine berufsspezifische (De-)Formierung, eine „deformation professionnelle“, mit sich“ – so LOOSS (1997, S. 43). Somit gibt es auch in jedem Beruf Situationen, die sich für ein Coaching anbieten. Der Anlass dafür kann entweder die persönliche Weiterentwicklung in guten Zeiten oder aber auch eine problematische Situation sein. LOOSS zufolge reagiert zwar jeder Mensch anders auf massive Veränderungen – bestimmte Reaktionen und Abläufe treten allerdings sehr häufig auf und können generalisiert werden: Zunächst werden Veränderungen, problematische Situationen, mit einer Erhöhung des erlebten Stress beantwortet. Darauf folgt eine Veränderung der Gefühlslage (verbunden mit entsprechenden körperlichen Reaktionen) und damit einhergehend eine Veränderung des Selbstbildes. Bewährte Verhaltensweisen passen nicht mehr und diese Nicht-Passung wird mit negativen Reaktionsmustern (Kränkung, Trotz, Rückzug, Verdrängung etc.) verarbeitet. Hier kann Coaching helfen, kann bei der Verarbeitung und dem Einleiten von Lernphasen behilflich sein. Zur Klärung der Frage, ob ein Coaching angemessen erscheint, empfiehlt LOOSS einen Vergleich des Ausmaßes der Veränderungen für den Betroffenen mit den vorhandenen Bewältigungspotenzialen. Angelehnt an das Transaktionale Stressmodell nach LAZARUS (1966) kann eine Diskrepanz zwischen diesen beiden subjektiven Bewertungen (ein Fehlen passender und erfolgsversprechender Coping-Strategien) zum Erleben von Problemen und somit zur Indikation für ein Coaching führen.

Bei KUBOWITSCH (1995, S. 251) findet sich eine ähnliche Indikationsstellung: „Ein Coaching ist, allgemein formuliert, dann sinnvoll, wenn ein Problem vorliegt.“ Ein Problem wiederum ist dadurch definiert, dass eine Abweichung zwischen Ist- und Soll-Zustand vorliegt und man nicht weiß, wie diese Abweichung überwunden werden kann. MONTADA (1991) unterscheidet zwischen geschlossenen und offenen Problemtypen: Ein geschlossenes Problem liegt dann vor, wenn Ist- und Soll-Zustand bekannt sind – der

Soll-Zustand aber nicht erreicht wird; offene Probleme liegen vor, wenn sinnvolle Soll-Vorstellungen fehlen oder eine Entscheidung zwischen inkompatiblen Soll-Zuständen schwer fällt.

Die Durchführung eines Coachings ist zu empfehlen, wenn Probleme über eine längere Zeit bestehen, sich zunehmend verschärfen, innerhalb der Organisation eine größere Tiefen- bzw. Breitenwirkung erreicht haben und bisherige Versuche fehlgeschlagen sind, diese mit Maßnahmen, die dem Bereich der präventiven Interventionen zuzuordnen sind, zu beheben. (WAHREN 2000, S. 71)

Jede Situation im Beruf, bei der jemand den Eindruck gewinnt, daß er in der Wirksamkeit, in der Zufriedenheit und in der Sinnhaftigkeit des Handelns deutlich und dauerhaft eingeschränkt ist, und glaubt, daß er mit den ihm zur Verfügung stehenden Mitteln an eine Grenze gelangt, kann Anlaß für einen solchen Beratungsprozeß sein. Oft handelt es sich dabei um Situationen, in denen für den potentiellen Klienten eine erhebliche Veränderung bevorsteht, stattfindet oder abgelaufen ist. (LOOSS 1990, S. 33)

„Ein Coaching ist also angezeigt, wenn Sie selbst (und alle, die Ihnen Hilfestellungen geben könnten) nicht wissen, wie das Problem gelöst werden könnte oder die bisherigen Umsetzungsversuche der Lösungsideen keinen Erfolg hatten.“ (KUBOWITSCH 1995, S. 252). Der Handlungsbedarf ist dann abhängig von einer durchzuführenden Kosten-Nutzen-Rechnung: Der Nutzen und der Aufwand einer Problemlösung (mittels eines Coachings oder alternativen Verfahren) sind dem Schaden aus der Aufrechterhaltung des Problems gegenüberzustellen.

RÜCKLE (1992, S. 59) beantwortet die Frage nach der Zielgruppe für Coaching folgendermaßen: Gecoacht werden „alle, die ihre Aufgaben wirksamer, stressfreier, kurz besser erledigen wollen“.

Der handlungstheoretischen Unterteilung in Person, Aufgabe und Umwelt nahe kommt SCHREYÖGG (1997, S. 317) mit ihrer Einteilung: „Die von den Klienten faktisch vorgetragenen Anliegen zentrieren sich teils auf individuelle Themen, teils auf Themen mit interaktivem Gehalt und oft auch auf Fragestellungen, die ein gesamtes System und seine relevante Umwelt umfassen.“ Postulat der Autorin ist, dass man im Coaching das sucht, was im eigenen Beruf zu kurz kommt.

An anderer Stelle (1995b, S. 226) stellt SCHREYÖGG eine explizite Systematik von Coaching-Anlässen vor (und verweist bereits selbst darauf, dass eine Trennung der einzelnen Bereiche oftmals kompliziert ist):

1. Berufliche Krisen als Anlaß für Coaching
  - I. Akute Krisen
    - a) Arbeitsplatzkrisen aufgrund persönlicher Faktoren
    - b) Arbeitsplatzkrisen aufgrund situativer Faktoren
    - c) Arbeitsplatzkrisen aufgrund kombinierter Faktoren
  - II. Schleichende Krisen
    - a) Berufliche Deformationen
    - b) Stress
    - c) Burnout
2. Suche nach mehr Selbstmanagement
  - I. Individuelle Formen von Selbstmanagement
    - a) Karriereberatung
    - b) Flexibilisierung des Coping
  - II. Selbstmanagement in Rollen
    - a) Selbstmanagement in Organisationen
    - b) Selbstmanagement in der Freiberuflichkeit

GEBNER (2000) kritisiert den Ansatz mit dem Hinweis, dass diese Typisierung nicht trennscharf gegenüber den in einem Coachingprozess bearbeiteten Themen ist.

In der Praxis wird – nicht zuletzt aufgrund der Kostenfrage – das Coaching auf eine ausgewählte Zielgruppe beschränkt (vgl. ROTH et al. 1995): Dazu zählen Manager der mittleren und oberen Führungsetage sowie sogenannte ‘High-Potentials’ (herausragende Nachwuchsführungskräfte). Parallel dazu werden im Leistungssport zumeist nur Kaderathleten und hoffnungsvolle Junioren betreut.

Betrachtet man die Daten, die TAG (2000) in einer Untersuchung als interner Coach in (s)einer Behörde erhob, so ergeben sich interessante Ergebnisse hinsichtlich des Alters, Geschlechts und der Position der Coaching-Klienten: Die Altersverteilung zeigt, dass Coaching vornehmlich zwischen einem Alter von 30 bis 50 Jahren aufgesucht wird (darüber nimmt der Veränderungswille, die Akzeptanz von Beratung rapide ab); eine überdurchschnittliche Häufung stellt TAG dabei zwischen 41 und 50 Jahren fest. Betrachtet man die Geschlechtsverteilung, so finden sich überdurchschnittlich viele Frauen als Klienten (bei nur geringem Anteil von Frauen in Führungspositionen!). Ein Blick auf die Position der Coaching-Teilnehmer offenbart, dass Mitarbeiter der mittleren Führungsebene überrepräsentiert sind. TAG erklärt dies mit ihrer schwierigen ‘Sandwichposition’ und den daraus resultierenden Rollenproblemen (Führen nach unten und unterstellt sein nach oben).

Nach HEB und ROTH (2001) ist Coaching besonders geeignet für Klienten mit einem begrenzten Leidensdruck (die gerade erhebliche Veränderungen durchleben und mit ihren Bewältigungsmöglichkeiten an Grenzen stoßen). Sie sehen die Indikation

gekoppelt an die Lernanforderungen und den dazu nötigen Zeitaufwand: „Als Faustregel gilt: Coaching als Lernaktivität mittlerer Intensität, sollte solchen individuellen Problemen vorbehalten sein, bei denen ein mittlerer Leidensdruck besteht (LOOSS 1997 – zitiert nach HEB & ROTH 2001, S. 26).“ Nach LOOSS und RAUEN (2000) bedarf es zwar eines gewissen Drucks, um die Bereitschaft zum Lernen zu fördern – andererseits behindern aber Druck und Angst eben jenes Lernen. Daher sollte es Ziel sein, die Coaching-Situation als angstfreie Insel zu gestalten, auf der man Neues ausprobieren kann. Die Biologen Christine und Ernst Ulrich VON WEIZSÄCKER (etwa WEIZSÄCKER & WEIZSÄCKER 1984, 1998) prägten dazu den Begriff der Fehlerfreundlichkeit; dabei geht es um das Schaffen einer fehlertoleranten Lernatmosphäre<sup>28</sup>.

Die Schwerpunkte innerhalb eines Coachings sind abhängig von der Position (und dem Alter) des Klienten. Nach RÜCKLE (2000a) ist der Coach bei Topführungskräften vorwiegend auf der Verhaltensebene gefordert. Auf der fachlichen Seite sind diese Spitzenkräfte ausreichend geschult – haben darüber aber oft ihre sozialen und kommunikativen Fähigkeiten vernachlässigt und zu wenig Zeit in ihre Persönlichkeitsentwicklung investiert. Umgekehrt ist davon auszugehen, dass bei Nachwuchsführungskräften der Fokus stärker auf fachlichen Unsicherheiten liegt. Die Trennung zwischen niederem und gehobenem Management im Umgang mit Coaching wird von WREDE (2000) um einen interessanten Punkt ergänzt. Ihrer Erfahrung nach wird ein Coach von Topführungskräften so lange genutzt, bis die gewünschten Ergebnisse erreicht und stabilisiert sind; dagegen wird in den unteren Bereichen des Managements Coaching häufig viel früher beendet, da damit das Offenbaren von Schwäche assoziiert wird.

Die weit verbreitete Meinung, dass nur diejenigen einen Coach brauchen, die in ihrer Karriere nicht ganz so erfolgreich sind, ist falsch. Vergleichen wir diese Situation wieder mit dem Sport. Vor allem die Sportler, die „ganz oben“ sind, haben einen Coach – investiert wird nur in hoffnungsvolle Talente! (RÜCKLE 1992, S. 97)

Und dennoch ist das Aufsuchen eines Coachs noch immer eine hochschwellige Angelegenheit. Noch immer ist es häufig fälschlicherweise mit dem Gefühl persönlichen Versagens verbunden.

---

<sup>28</sup> Für diese Anregung und das Überlassen der entsprechenden Literaturquellen herzlichen Dank an Matthias Kratz!

Die Voraussetzung dafür, dass die Arbeit mit einem Coach erwogen wird, ist das Wahrnehmen eigener Probleme und Konflikte oder das Erkennen von Verbesserungspotenzialen, deren Entwicklung fremde Hilfe braucht. Die Erkenntnis, dass Versagen nicht immer am Versagenden liegt und Probleme auch „spezifische Korrelationen zwischen einer Person und einer Situation“ sind, ist leider immer noch selten. (Rückle 1992, S. 96)

„Führungskräfte des Topmanagements werden mit einem externen Coach – unsere Erfahrungen belegen dies – besser beraten sein, während mittlere und untere Führungskräfte vom internen Spezialisten oder aber besser vom jeweiligen Vorgesetzten, der ihre Realität kennt, gecoacht werden können.“ (RÜCKLE 1992, S. 82).

Wer nun zu Recht Ausführungen zur Indikation von Coaching im Bereich des Leitungssports vermisst, sei auf die enttäuschende Lage in der einschlägigen Fachliteratur verwiesen. Bedauernswerterweise sieht die Situation bei den Kontraindikationen nicht anders aus (so dass auch dort die getätigten Aussagen lediglich der Wirtschaftsliteratur entstammen).

Zum Abschluss der Ausführungen über mögliche Indikationen für Coaching sei auf einen wichtigen Aspekt verwiesen, den auch HEB und ROTH (2001) betonen: Die Indikation für Coaching schließt andere Maßnahmen nicht aus. Im Idealfall gelingt eine sinnvolle Verzahnung von personen-, aufgaben- und strukturorientierten Lern- respektive Arbeitsformen.

### 3.3.1.2 Kontraindikationen

SCHREYÖGG (1994) nennt drei Punkte, bei denen Coaching versagt (da es auch kein Allheilmittel darstellt): Bei Suchterkrankungen (wo allerdings auch eine ambulante Psychotherapie allzu oft scheitert), bei unveränderbaren Restriktionen aus Umwelt und/oder Aufgabe und bei mangelnder Passung zwischen Coach und Klient.

Hinweise auf mögliche Probleme, Gefahren oder auch Kontraindikationen im Zusammenhang mit Coaching finden sich auch bei verschiedenen weiteren Autoren. WREDE (2000) gebührt Dank für eine Systematisierung der unterschiedlichen Gefahrenquellen; ihr zufolge kann man folgende Grobunterscheidung tätigen:

1. Kontraindikationen und Gefahren, die sich aus der Person des Klienten heraus ergeben können.
2. Kontraindikationen und Gefahren, die vom Coach ausgehen können.
3. Kontraindikationen und Gefahren, die sich aus der Einwirkung von Drittinteressen ergeben können.

Im Folgenden sollen nun die einzelnen Bereiche näher beleuchtet werden. Zu Beginn jene Kontraindikationen und Gefahren, die sich aus dem Klienten heraus ergeben können:

Coaching ist grundsätzlich ein Angebot für den gesunden Menschen. Bei psychischen Überbelastungen gleich welcher Art ist von Coaching abzuraten; hier ist gegebenenfalls der Kontakt zu einem geeigneten Therapeuten zu vermitteln. Um diese fachliche Grenze adäquat berücksichtigen zu können, bedarf (bedürfte) es natürlich einer psychologischen Ausbildung des Coachs.

Der Klient will sein Gesicht wahren, beschönigt Probleme; gegebenenfalls muss explizit auf diese Störquelle hingewiesen werden (LOOSS & RAUEN 2000). Neuerungen rufen zudem häufig Widerstände hervor, da die meisten Menschen eher Beharrungstypen sind, an Bekanntem und Gewohntem festhalten wollen (DONNERT 1998). Auf dieses Sicherheitsbedürfnis muss man als Coach eingehen, Transparenz schaffen und Befürchtungen entkräften. Durch Eingehen auf individuelle Besonderheiten soll der Betroffene zum Beteiligten gemacht werden (seine Mitarbeit, die Compliance<sup>29</sup>, gestärkt werden). Der Transfer fällt viel leichter, wenn das Umfeld vom Coaching weiß; ansonsten kann es unnötige Widerstände geben (LOOSS & RAUEN 2000).

In jedem Coachingprozess gibt es auch potenzielle Problemquellen, die vom Coach ausgehen. Zumeist wird es dann gefährlich und kontraindiziert, wenn der Coach seine Rolle missbraucht oder ungenügend ausfüllt. Nachstehende Aufzählung von problematischen Rolleninterpretationen für einen Coachingprozess ist aus DOPPLER (1991), HEß und ROTH (2001) sowie WREDE (2000) zusammengestellt:

- Der Coach maßt sich Macht an: Er unterliegt dem Anreiz, zu beeinflussen und Themen zu behandeln, die nicht zum Auftrag gehören.

---

<sup>29</sup> Wörtlich `Verpflichtung`. Unter Compliance versteht man die Bereitschaft des Klienten zur Mitarbeit, sein Befolgen von Ratschlägen und Maßnahmen (DORSCH 1994).

- Der Coach missbraucht seine Macht: Er verfolgt Eigeninteressen, projiziert eigene Ziele und Motive, arbeitet manipulativ, beendet die Zusammenarbeit nicht zum passenden Zeitpunkt.
- Der Coach als `Hofpoet´: Er redet seinen Auftraggebern nur nach dem Mund und vermeidet brisante Themen.
- Der Coach als `Hofnarr´: Er lässt sich als Alibi-Intervention missbrauchen, wird zum Erfüllungsgehilfen des Auftraggebers.
- Der Coach als `eierlegende Wollmilchsau´: Er wird als langfristiger Ratgeber und einziger Feedbackgeber für alle Themen eingesetzt und verletzt so das Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe.

„Um für Probleme und Risiken sensibel zu bleiben und entsprechend reagieren zu können, bedarf es einerseits einer Reflexion während des Prozesses in Form von gegenseitigen Rückmeldungen zwischen Coach und Klient sowie einer ständigen Reflexion der Coaching-Arbeit in Supervisions- oder Intervisionssitzungen.“ Dieser Forderung von HEB und ROTH (2001, S. 50) ist nichts hinzuzufügen.

Eine dritte zentrale Quelle für Probleme beim Coaching ergibt sich aus der Einwirkung von Dritten und ihren Interessen: Häufig sind der Auftraggeber und der Klient nicht ein und dieselbe Person; hier muss der Coach wiederum aufpassen, dass er nicht zum Erfüllungsgehilfen für den Trainer, den Verband, das Unternehmen, den Vorgesetzten oder die Personalabteilung wird. Probleme, die auf der organisationalen Ebene anzusiedeln sind, dürfen nicht in die Person verlagert werden. Ansonsten individualisiert und personalisiert man Probleme, kuriert an Symptomen (daher auch die systemischen Begriffe `Symptomträger´ oder `designierter Patient´) und nicht an der Problemursache. Coaching sollte deshalb stets nur da eingesetzt werden, wo sich Probleme entwickelt haben, die über organisatorische Veränderungen nicht zu beeinflussen sind (so HEB & ROTH 2001).

Aspekte, die den Einsatz eines Coachs erheblich einschränken, sind die relativ hohen Kosten sowie die Tatsache, dass ein Coaching tief in die Gewohnheiten von Personen, Gruppen oder Organisationen eingreift. Schon aus diesen Gründen wird ein Coach nur eingesetzt, wenn Probleme eine gewisse Tragweite haben bzw. einen entsprechenden Leidensdruck verursachen. (WAHREN 2000, S. 70)

### 3.3.2 Anlässe/Indikationen sowie Kontraindikationen in diesem Konzept

Voranstehend wurden bereits zahlreiche (zum Teil sehr unterschiedliche) Versuche der Indikationsstellung vorgestellt. An dieser Stelle soll nun die aus den Prinzipien resultierende Sichtweise für mein Konzept benannt und begründet werden: Nicht die Situation, der ein Mensch ausgesetzt ist, bestimmt objektiv den Beratungsbedarf – vielmehr ist die subjektive Wahrnehmung der Ausgangslage und der Handlungsmöglichkeiten entscheidend: Beratungsbedarf an sich gibt es – GEBNER (2000) folgend – nicht, er wird vom Individuum definiert! Coaching-Anlässe beschreiben demzufolge stets eine Subjektperspektive, sprich den Grund für einen Klienten, sich einen Coach zu suchen. So macht es keinen Sinn, an dieser Stelle eine Liste möglicher Anlässe zu präsentieren (dafür gibt es einfach zu viele denkbare Konstellationen im Spannungsfeld zwischen Person, Aufgabe und Umwelt; außerdem unterliegen die Themenschwerpunkte im Laufe der Jahre – so von BÖNING 2000 wie oben erwähnt festgestellt – einer Verschiebung); dennoch soll natürlich der Indikationsbereich eingrenzt werden: Allgemein gesprochen ist immer dann Anlass für ein Coaching gegeben, wenn subjektiv eine Differenz gesehen wird zwischen dem aktuellen Zustand und einem gewünschten Zustand (und sich keine naheliegenderen Lösungsansätze aufdrängen). Weiter präzisierend komme ich zu folgender Aussage:

**Coaching ist indiziert für subjektiv relevante Themen mit keinem oder geringem Leidensdruck (sprich Verbesserungswünschen) bis hin zu einem mittleren Leidensdruck. Zielgruppe sind all jene, die freiwillig Beratung aufsuchen und aktiv an der Situation arbeiten möchten. Weiteres voraussetzendes Kriterium ist, dass eine klare, abgegrenzte Zielstellung vorliegt und das Thema/Problem in einem kurz- bis mittelfristigem Zeitrahmen bearbeitet werden kann. Dazu müssen die grundlegenden Coaching-Prinzipien einzuhalten sein.**

Bemerkenswert ist, dass sich die Coaching-Anlässe in der Wirtschaft von der ursprünglichen Zielsetzung im Spitzensport (der Leistungssteigerung) fortentwickelt haben. Betrachtet man eine frühe Telefonumfrage von BÖNING (1989), so werden beim Coaching in Unternehmen und Organisationen immer häufiger auch persönliche Probleme besprochen. Offenbar gibt es dafür keine alternativen Maßnahmen; Coaching scheint bei persönlichen Themen einen `unique selling point` aufzuweisen (GEBNER 2000). Aus eigener Erfahrung lässt sich allerdings ergänzen, dass persönliche Themen und Fragestellungen auch im Spitzensport häufig Thema eines Coachings sind.

Was die Kontraindikationen betrifft, so kann Coaching, wie obenstehend bereits erwähnt, keine Therapie ersetzen. Es ist also bei klinischen Themen (etwa Suchtproblematiken) nicht als Hilfestellung geeignet. Als Coach sollte man abwägen, ob andere Verfahren sinnvoller sein könnten (siehe die Alternativen in Kapitel 3.8). Coaching ist stets gedacht zur Erweiterung des Handlungs- und Entscheidungsspielraumes. Es ist auch nur begrenzt für schwerwiegende Probleme geeignet; vielmehr handelt es sich um eine Hilfestellung zur Selbstverwirklichung und ist zweckdienlich zur Verbesserung des Selbstmanagements oder einer Optimierung der Rollengestaltung.

Bereits bei der Definition von Coaching und der Frage der Indikation waren das zugrunde gelegte Menschenbild und ethische Prinzipien von zentraler Bedeutung. Dies gilt in noch stärkerem Ausmaß für den tatsächlichen Arbeitsprozess (den Ablauf eines Coachings). Deshalb soll an der Schnittstelle zwischen diesen beiden Gliederungspunkten kurz Raum sein für einige grundlegende ethische Aspekte:

Gerade bei der Begleitung von Veränderungsprozessen, der Arbeit mit Menschen, gilt, dass der Coach sein Tun oder Lassen einer ständigen Überprüfung unterziehen muss. Dabei muss/sollte ihm bewusst sein, dass seine Wertvorstellungen aufgrund unterschiedlicher Sozialisation von denen des Klienten differieren. Die notwendige Wertschätzung des Klienten und die Akzeptanz seiner Autonomie führen dazu, dass das Wohl und der Wille des Klienten oberstes Gebot sind. Aufgabe des Coachs ist es, Vorschläge zu unterbreiten und für eine Erweiterung der Sicht und des Handlungsspielraumes zu sorgen. Hierbei gilt es zu bedenken, dass jede Form der Informationsweitergabe stets subjektiv geprägt ist (beeinflusst durch die Person des Vermittlers und seine Auswahl, Akzentuierung und Darstellung der Inhalte). Information hat somit immer auch manipulative Züge; diese Tatsache sollte sich der Coach immer wieder ins Bewusstsein rufen und das Vertrauensverhältnis zum Klienten nicht missbrauchen. Dazu gehört auch, dass er keine unrealistischen Hoffnungen weckt (beziehungsweise für eine realistische Zielsetzung sorgt) und keine womöglich auftretenden Probleme verschweigt. Umgekehrt gilt die Schweigepflicht natürlich für alle im Coaching besprochenen Inhalte.

Zu einem bewussten und verantwortungsvollen Umgang mit den genannten Prinzipien gehört, dass der Coach sein Menschenbild und seine Wertvorstellungen reflektiert (und durch kontinuierliche Weiterbildung und Supervision an seinen blinden Flecken arbeitet): Nur so kann er manipulative oder willkürliche Tendenzen in seiner Arbeit

unterbinden (siehe zu diesem Thema auch KONAS 2002). Grundsätzlich gilt: Ethik ist kommunikativ! Durch eine entsprechende Metakommunikation im Coaching können die Regeln vermittelt und individuell angepasst werden.

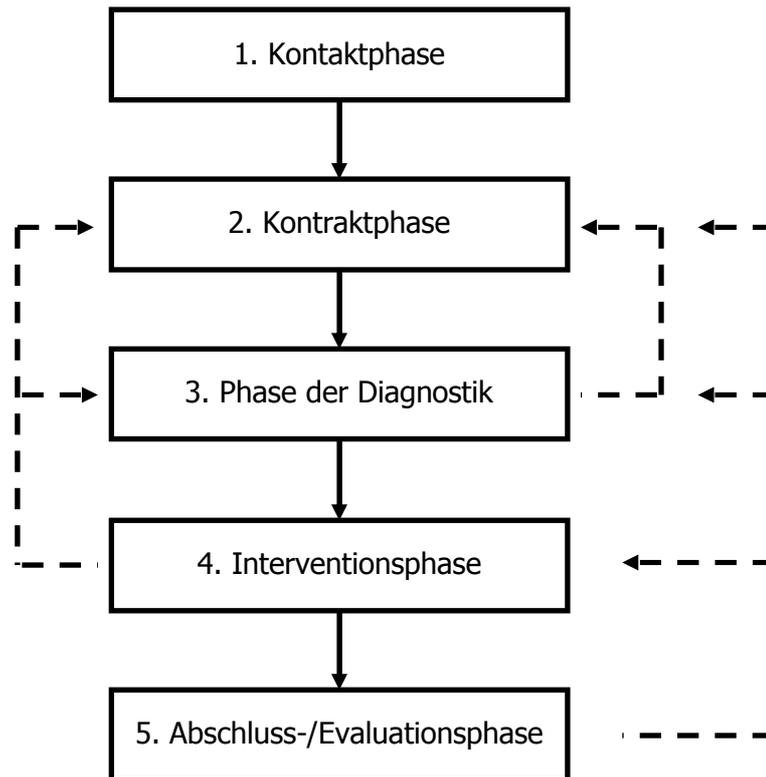
### **3.4 Der Ablauf eines Coachingprozesses**

Es gibt in der Literatur zahlreiche verschiedene Ablauf-Modelle (siehe etwa DEHNER 1999; HEB & ROTH 2001; HUCK 1989; Jäger 2001; O. G. KLEIN 2000; LANDSBERG 1998; LOOSS & RAUEN 2000; ROTH et al. 1995; RÜCKERL 1990; RÜCKLE 2000b; TÜCHTHÜSEN et al. 2001; WEBLING et al. 1999; WREDE 2000). Diese unterscheiden sich bei genauerer Betrachtung nicht grundsätzlich inhaltlich, sondern lediglich hinsichtlich der Anzahl der Phasen, in die sie einen Coachingprozess unterteilen (die meisten Autoren kommen auf fünf bis sechs Phasen, ROTH et al. nennen acht Schritte) oder der Reihenfolge bei der Regelung der Formalitäten.

Angesichts der vielfältigen Wege, die ein Coachingprozess nehmen kann, erscheint es unmöglich, einen typischen Verlauf zu beschreiben. Coaching ist als interaktiver Vorgang immer stark von der Persönlichkeit des Coaches und der des Kunden geprägt. Beide bringen ihre persönliche Note sowohl in den thematischen als auch in den strukturellen Ablauf eines Coachingprozesses ein. (WREDE 2000, S. 159)

Ähnlich äußert sich auch JÄGER (2001). Diese Aussagen sind sicherlich richtig – dennoch lässt sich trotz aller Unterschiede in jedem Coachingprozess ein roter Faden, eine Leitlinie erkennen. Versucht man nun, die Phasenmodelle aus der Literatur zusammenzuführen, so lassen sich die in Abbildung 12 dargestellten fünf Schritte eines idealtypischen Ablaufs herausarbeiten.

Dieser prototypische Ablauf beschreibt den gesamten Coachingprozess, besitzt aber auch für die einzelnen Sitzungen Gültigkeit. Dabei kann es zwischen den einzelnen Phasen zu (unten ausführlicher beschriebenen) Rückschleifen kommen; die Übergänge sind zum Teil sehr fließend.



**Abbildung 12: Ablaufmodell eines Coachingprozesses**

Die fünf Phasen werden nachfolgend ausführlich erläutert:

### 3.4.1 Die Kontaktphase

Bei Coachingprozessen wird in der Regel der Kontakt von Seiten des Klienten gesucht<sup>30</sup>. Looss (1997, S. 170) spricht von einer sogenannten „Komm-Struktur“. TAG (2000) verweist allerdings zu Recht darauf, dass es sich beim Coaching zum Teil noch immer um eine mit Hemmschwellen beladene Maßnahme handelt; hier ist es sicherlich Aufgabe der Coachs, den potenziellen Interessenten durch entsprechende Hilfestellungen und Angebote eine Kontaktaufnahme zu erleichtern.

Laut der Untersuchung von ROTH et al. (1995) entsteht der erste Kontakt zwischen Coach und Klient zumeist während gemeinsamen Seminar- oder Projektaktivitäten (ein ‚warming-up‘ findet statt, zumindest kann eine Sympathiewahl getroffen werden). Die

<sup>30</sup> Dem geht natürlich stets eine (mehr oder minder fremdinitiierte) Wahrnehmung des Bedarfs voraus.

zweite große Quelle für die Suche nach einem geeigneten Coach bilden persönliche Empfehlungen (die Mund-Zu-Mund-Propaganda). Diese Situation ist sowohl für den Leistungssport als auch für den Bereich der Wirtschaft sehr ähnlich gelagert.

In den meisten Fällen wird der Erstkontakt telefonisch erfolgen. Hierbei ist es Aufgabe des Coach, Kontakt herzustellen (Verständnis und Einfühlungsvermögen zu signalisieren), durch (offene) Fragen notwendige Grundinformationen zu sammeln und das Anliegen zu erhellen (JÄGER 2001). Abschließend sollte eine konkrete Vereinbarung über das weitere Vorgehen getroffen werden (gegebenenfalls Terminierung des ersten Treffens).

Aus der Sicht des Klienten ist in dieser Phase wichtig, dass er Vertrauen fassen kann, sich aufgehoben fühlt, die eigene Person akzeptiert erlebt, die Kompetenz des Coach spürt und das Vorgehen effektiv erste Erleichterung für ihn bringt (so VOGELAUER 2000).

Für den Coach ist nach VOGELAUER von Bedeutung, dass der Klient tatsächlich ein Thema hat, das nach erstem Ermessen für Coaching geeignet ist und zu den Qualifikationen des Coach passt (und der Klient auch daran arbeiten möchte und nicht nur Besucher oder Klagender ist – siehe Punkt 3.6.1). Ist die Bereitschaft und Offenheit für den Gesprächsprozess gegeben, so muss noch die wechselseitige Sympathie und Akzeptanz, die Passung, abgeklärt werden.

### **3.4.2 Die Kontraktphase**

Den Beginn der Vereinbarungs- oder Kontraktphase stellt das sogenannte Erstgespräch dar (RAUEN 2000a; WREDE 2000). Dieses kann eventuell direkt im Anschluss an den Erstkontakt stattfinden; in der Regel handelt es sich dabei um einen gesonderten Termin, einen persönlichen Kontakt. Dabei stehen ein erstes Kennen lernen – eventuell ein `cooling-down` (sprich eine emotionale Entlastung) –, ein Abgleichen von Anliegen des Klienten und Qualifikation des Coach sowie die Vorstellung der Arbeitsweise des Coach (sein Menschenbild, sein theoretischer Hintergrund, seine Methoden und Techniken etc.) auf der Tagesordnung. Bei entsprechender Passung werden alsdann die Rahmenbedingungen und Regeln für die Zusammenarbeit in einem formalen Vertrag festgehalten (siehe Punkt 3.7.3). Eventuell

kann es bereits bei einem solchen Gespräch zu einer ersten Potenzialfreisetzung kommen (so WREDE 2000).

JÄGER (2001) regt hier noch an, den Klienten um eine Erlaubnis für schriftliche Aufzeichnungen zu bitten. Dies soll – wie zahlreiche andere kleine Maßnahmen – der Vertrauensbildung dienen.

Für den Klienten sind folgende Aspekte in dieser Phase wichtig: Dass er sich mit seinem Thema, seinem Problem aber auch seinen Zielen angenommen fühlt. Dass er ein konkretes Bild des Vorgehens, der Zuständigkeiten und auch seiner Anteile an der Zusammenarbeit erhält. Und dass klare Vereinbarungen getroffen werden; dazu gehört auch die Freiheit, das Coaching auf Wunsch frühzeitig beenden zu können.

Neben den Faktoren aus der Sicht des Klienten nennt VOGELAUER (2000) auch Punkte, die in dieser Phase für den Coach von Interesse sind: Sieht er sich aufgrund einer realistischen Einschätzung seiner Kompetenzen als Coach in der Lage, den Fall anzunehmen, so muss er nun den Prozess planen. Dazu benötigt er administrative Klarheit und einen schriftlichen Vertrag. Alsdann verschafft er sich einen Überblick über die Problemsituation und die Zielvorstellungen des Klienten; er beachtet dabei die Rahmenbedingungen und relevante Einflussfaktoren/Personen.

In Erstgespräch und Diagnosephase kann und sollte ein Leitfaden zum Einsatz kommen (ergänzt um ein vorheriges Abfragen biographischer Daten). Der Autor verwendet hier die Technik des Systemischen respektive Zirkulären Fragens aus dem systemischen Beratungsbereich (vgl. etwa VON SCHLIPPE & SCHWEITZER 1998); damit wird einerseits das Problem analysiert und andererseits von Beginn an nach möglichen Lösungswegen gefragt.

Zu den (für Außenstehende vielleicht sehr psychologisch anmutenden) zirkulären Fragen seien an dieser Stelle noch einige Anmerkungen erlaubt: Nach VON SCHLIPPE und SCHWEITZER (1998) kommt man mit solchen Fragen viel schneller zu kritischen, persönlich berührenden Gesprächsthemen. Dabei darf man als Therapeut, Berater oder Coach aber nie das Tempo des Klienten vernachlässigen. Dieser bestimmt die Annäherung an das Problemfeld. Zirkuläre Fragen dürfen auch nicht zu einem reinen Selbstzweck verkommen. Sie sind nur dann angebracht, wenn man durch sie mehr Informationen als durch einfache und direkte Fragen erhält. In der Praxis bietet sich stets das Abwechseln verschiedener Frageformen und -techniken an. So kann der

Spannungsbogen gehalten werden. Dazu bedarf es aber einer gewissen Intuition, die sich durch Übung und entsprechende Supervision verbessern lässt. Ein letzter wichtiger Punkt ist die Formulierung der Fragen: Sie sollten an das Sprachvermögen des Klienten angepasst werden.

Entsprechend diesen Ausführungen ist ein/der von mir verwendete Anamnesebogen als Leitfaden für die Strukturierung des Erstgesprächs zu verstehen (der auch über in der Regel kommende Nachfragen ein Gespräch entstehen lässt). Je nach Ausgangssituation und Person des Klienten sind die passenden Fragen auszuwählen und situationsgerecht zu formulieren. Dabei sollte beachtet werden, dass durch Fragen (besonders diese Art von Fragen) bereits eine Intervention stattfindet, Veränderungen angestoßen werden. Deshalb sollten systemische Fragen dosiert zum Einsatz kommen – immer dann, wenn sie einen signifikanten Unterschied machen (können).

Zwischen der Kontraktphase und der nächsten Stufe des Ablaufs gibt es erste Überschneidungen (etwa hinsichtlich der Informationssammlung):

### **3.4.3 Die Phase der Diagnostik**

Die Diagnose wird beim Coaching nicht mehr allein vom Berater erstellt, mit der darauf folgenden Verabreichung von Medizin, sondern die „Kur“ beginnt schon während der Diagnose. In der Prozedurdiagnostik des Coachings werden die einzelnen diagnostischen Erkenntnisse des Beraters gezielt und selektiv dem Klientensystem mitgeteilt und zwar so, daß diese Informationen nicht nur quantitativ die vorhandene Datenmenge erhöhen, sondern qualitativ vor allem die Bewußtheit im Klientensystem steigern. (WOLF 1990, S. 30)

In der Fachliteratur wird diese Phase oftmals auch Orientierungs- oder Klärungsphase genannt (etwa bei TÜCHTHÜSEN et al. 2001 oder WAHREN 1997). Nach der Festlegung der Rahmenbedingungen für eine gemeinsame Arbeit an den Themen des Klienten steht nun die Klärung der Ausgangssituation an. Zunächst lädt der Coach dazu den Klienten ein, seine Geschichte zu erzählen. Das dient neben der Informationssammlung zu aktuellen beruflichen und privaten Themen auch der (emotionalen) Entlastung des Klienten (LOOSS 1997). Durch aktives Zuhören, Nachfragen (mittels offener W-Fragen), Ermuntern, Anbieten analoger Kommunikationshilfen (Bilder, Metaphern etc.) und dem zur Verfügung stellen von genügend Zeit wird dem Klienten dieser Prozess der Selbstöffnung erleichtert. Zugleich

kann der Coach in der Anamnese bereits erkennen, welche Erlebensdimensionen dem Klienten leichter zugänglich sind und wo er eher Probleme hat (welches seine bevorzugten Sinneskanäle sind, was für ein Lerntyp er ist; ein Erschließen der selten genutzten Kanäle ist dann eines der Coaching-Ziele. Vgl. dazu DONNERT 1998; WEIß 1993). Dazu sollten die mit dem Anliegen verbundenen Stärken und Schwächen (Entwicklungspotenziale) erhoben werden (RAUEN 2000a).

Das Ergebnis dieses Prozesses ist die Rekonstruktion der Wirklichkeit des Klienten, ein Bild von sich selbst und der Umwelt inkl. wechselseitiger Einflüsse und Zusammenhänge. In dieser Phase, die von emotionaler Betroffenheit des Klienten während der Darlegung der Problematik geprägt sein kann, ist eine annehmende, ermutigende und wenig direktive Haltung des Coaches wichtig. (HEß & ROTH 2001, S. 38)

Bei diesen Situationsbeschreibungen des Klienten ist es wichtig, zwei Grundperspektiven sorgfältig auseinander zu halten, nämlich einerseits die *Ereignisstruktur* und andererseits die *Bedeutungsstruktur* einer Situation. „Im ersten Fall gehen Situationsbeschreibungen von der Frage „Was *passiert* (jemandem) unter welchen Bedingungen gerade jetzt?“ aus. Im zweiten Fall steht die Frage „Wie werden die vorliegenden Bedingungen und Ereignisse von jemandem *interpretiert?*“ im Vordergrund. So NITSCH (1997, S. 358). Weiter verweist er darauf, dass bei Situationsanalysen stark auf die Sprache des Klienten (sprich eventuelle metaphorische Situationsbeschreibungen) geachtet werden sollte. „Die Situationsmetaphern können vor allem als Ausgangspunkt für eine systematische Problemanalyse und die Ableitung von Lösungsstrategien genutzt werden. Dies bedeutet, sich bei einer Intervention auf die jeweilige Metapher selbst konkret einzulassen und Lösungen zunächst einmal „bildhaft“ zu entwickeln“.

Die Diagnosephase dauert, abhängig vom Problem und der Dauer seines Bestehens, unterschiedlich lange. Gerade bei schon lange währenden Thematiken muss zunächst das (subjektive) Durcheinander des Klienten sortiert werden. LOOSS (1997) weist darauf hin, dass der Coach hier nicht vorschnell eingreifen darf; der Klient soll selbst das Tempo und die Schrittfolge bestimmen können. Damit ist der erste Schritt zur Wiedererlangung der Selbststeuerungsfähigkeit getan!

Die Klärung ist dann fürs erste beendet, wenn der Klient das Gefühl hat, zunächst einmal alles gesagt zu haben und der Coach ausreichend Informationen erhalten hat.

Im Laufe des Coachingprozesses wird es aber immer wieder zu neuen Diagnose- respektive Klärungsphasen kommen (HEß & ROTH 2001).

Durch das Systemische Fragen (zur genaueren Erläuterung siehe Punkt 3.5.4) findet in diesem ersten Schritt der Orientierungsphase bereits ein größerer Teil der Problemanalyse statt. Noch ungeklärte Punkte sollten zu diesem Zeitpunkt des Coachings thematisiert werden.

Der nächste Schritt besteht in der Ziel- und Erwartungskklärung. Daraus resultiert dann eine Hierarchie der Arbeitsschritte mit entsprechenden Zwischenzielen (die eine Überprüfung der Fortschritte erlauben). DEHNER (2000) erinnert daran, dass Coaching-Ziele realistisch und auf die eigene Person bezogen sein sollen; dabei sollten sie positiv formuliert werden, so dass eine Richtung vorgegeben wird (Nicht-Ziele fokussieren hingegen nur, was nicht mehr geschehen soll). Einschränkungen bei der Zielformulierung sind immer dann gegeben, wenn Auftraggeber und Klient nicht identisch sind (also etwa der Trainer einen Coach für seinen Sportler engagiert hat oder die Personalabteilung für einen Mitarbeiter dieses Angebot arrangiert hat). In einem solchen Fall müssen eventuell externe Vorgaben mitberücksichtigt werden. HEß und ROTH (2001) verweisen in diesem Zusammenhang darauf, dass es für Top-Manager in der Regel keine oder zumindest weniger Restriktionen gibt (selbiges gilt auch für absolute Spitzensportler), während Leistungsträger der mittleren und unteren Ebene stärker an Organisationsziele gebunden sind. In solchen Fällen ist eine Abstimmung zwischen Berater, Klient und Auftraggeber von zentraler Bedeutung. Bei Einigkeit über das weitere Vorgehen (dieses sollte gemeinsam erarbeitet worden sein, wobei – als einem nächsten Schritt zurück zur Selbststeuerung – der Klient die Verantwortung für die Planungsschritte übernimmt und der Coach lediglich durch Fragen führt) wird ein Arbeitsbündnis geschlossen. Dieses beinhaltet – nach WREDE (2000) – eine verpflichtende Zielformulierung, die vom Klienten benannt wird; der Coach überprüft dabei Commitment und Engagement.

Wiederum an dieser Stelle ein Blick darauf, was für den Klienten und den Coach in der Diagnosephase zentrale Anliegen sind (vgl. VOGELAUER 2000):

Der Klient möchte zu Beginn der eigentlichen Arbeitsphase Unterstützung spüren und Verständnis seitens des Coach erleben. Er baut auf die vertraglich zugesicherte Vertraulichkeit und erwartet durch die Diagnose das Gewinnen von Klarheit und/oder

neuen Perspektiven. Zudem bringt die Orientierungsphase einen ersten Eindruck des möglichen inhaltlichen und zeitlichen Ablaufs.

Für den Coach ist wichtig, dass er einen Eindruck der zu bearbeitenden Situation in angebrachter Breite und Tiefe erhält. Dabei soll er Verständnis für die Situation des Klienten aufbringen und natürlich auch zeigen (mittels aktivem Zuhören, Empathie und Feldkompetenz). Weiterhin gilt es, die Selbstöffnung fördern – hierzu muss er das Interesse, die Neugier des Klienten wecken. Dies kann durch eine passende Vielfalt und Flexibilität bei der Auswahl an diagnostischen Methoden erreicht werden.

#### **3.4.4 Die Phase der Intervention(en)**

Intervenieren stammt vom lateinischen *interventio*, was ursprünglich „dazwischentreten, sich einstellen, stören“ bedeutete (siehe GEBNER 2000, S. 53). In der Beratungspraxis hat sich eine weitergehende Begriffsverwendung etabliert: Interventionen sind alle Handlungen, die der Berater bewusst einsetzt, um den Klienten (aus seiner Sicht) positiv und zielgerichtet zu beeinflussen. Dabei sind die Interventionen des Beraters/Coachs abhängig von seinem Beratungsansatz, den damit zu vereinbarenden Verfahren und seinen persönlichen Fähigkeiten und Vorlieben. Dieser Trichter der Methodenrestriktion führt dann schließlich zum individuellen Interventionsrepertoire.

Die Interventionsphase ist in einem Coachingprozess in der Regel die ausführlichste und am schwersten einzugrenzende Phase. „Die determinierenden Faktoren für die Art der Gestaltung ergeben sich aus der spezifischen Bedarfssituation des Klienten, der Arbeitsmethodik des Coach und der Dauer, Häufigkeit und Intensität der gemeinsamen Arbeitstreffen“, so RÜCKERL (1990). Damit sind bereits einige zentrale Faktoren genannt, die das Charakterisieren erschweren. Versucht man dennoch, Spezifika für diesen Teil eines Coachingprozesses festzulegen, so lassen sich auf einer abstrakten Ebene folgende Stufen eines Veränderungsprozesses nennen (nach HAGEHÜLSMANN & HAGEHÜLSMANN 1998 – stark angelehnt an das verbreitetste Phasenmodell für Veränderungsprozesse von LEWIN (LEWIN 1982; LÜCK 2001)<sup>31</sup>:

---

<sup>31</sup> Jenes umfasst die drei Phasen des Auftauens (‘unfreeze’), Bewegens (‘move/change’) und des erneuten Einfrierens (‘refreeze’).

1. Zunächst einmal müssen eigene Muster (Verhaltensweisen) aufgedeckt und dem Bewusstsein zugänglich gemacht werden.
2. In einem nächsten Schritt werden Veränderungen, eine Erweiterung des Handlungsspielraumes erarbeitet.
3. Diese Veränderungen müssen alsdann eingeübt und in den Alltag transferiert werden.

In der Interventionsphase eines Coachings wiederholt sich dieser Prozessablauf. Übertragen auf die Coaching-Praxis lassen sich die einzelnen (intervenierenden) Sitzungen in 5 Schritte unterteilen (VOGELAUER 2000):

1. Zunächst gilt es, an die letzte Sitzung anzuknüpfen. Dabei kann ein (unten erläuteter) Vorbereitungsbogen als Strukturierungshilfe respektive Leitfaden dienen.
2. In einem zweiten Schritt ist es wichtig, nach aktuellen Geschehnissen zu fragen. Sowohl aufgetretene Probleme als auch Erfreuliches/Erfolgslebnisse müssen angesprochen werden, um den Prozess der Themenbearbeitung nicht zu überlagern. So kann auch die aktuelle Gestimmtheit in die Arbeit einbezogen werden.
3. Der in der Regel umfangreichste Teilschritt ist die tatsächliche Problembearbeitung. Entweder wird ein altes Thema erneut aufgegriffen oder ein Neues ausgewählt; gegebenenfalls unterbreitet der Coach dem Klienten Angebote aus dem Themenspeicher (der in der Diagnosephase gefüllt wurde) – der Klient wählt dann aus.
4. Gegen Ende der Themenbearbeitung (Suchen und Bewerten von Lösungsalternativen, Ausprobieren in geschütztem Rahmen) rückt der Transfer in den Fokus: Konkrete Ziel- und Aufgabenstellungen werden vereinbart (erneut sei an das Mitspracherecht des Klienten erinnert! Der Coach unterbreitet lediglich Vorschläge...) und vorbereitet, der Klient ermutigt und bestärkt.
5. Zum Abschluss der Sitzung wird rückblickend überprüft, ob die Zielorientierung noch gegeben ist. Weiterhin wird abgeklärt, ob Themen unbearbeitet geblieben sind (und somit in den Themenspeicher wandern würden). Zuletzt erfolgt ein Ausblick auf den und die Festsetzung des nächsten Termin.

Der Coach richtet sich bei seinen Interventionen – LOOSS (1997, S. 121/122) zufolge – nach den Regeln der Erwachsenenbildung: „Er knüpft an bestehende Erfahrungen an, zeigt, läßt üben, korrigiert, gibt lernbezogene Rückmeldung. Er entwirft Übungsreihen mit steigendem Schwierigkeitsgrad oder zunehmender Komplexität.“ Dabei kann es durchaus zu Irritationen kommen (LOOSS & RAUEN 2000); auch das gehört zu einem Coachingprozess (nicht nur das Stabilisieren).

„Ein wirksamer Coach schafft dem Klienten Probleme – macht Probleme bewusst, von denen der Klient vorher nichts wusste, die er aber längst bearbeitet hätte, wenn er sie gekannt hätte. Coaching hat also, will es wirksam sein, auch unangenehme Seiten.“ So präzisiert es RÜCKLE (1992) – und diese Auffassung kann bedingungslos geteilt werden. Nicht immer muss Coaching mit problematischen Situationen verbunden sein (etwa bei einer Standortbestimmung, Karriereberatung oder einem Coaching zur Persönlichkeitsentwicklung), es gehört aber durchaus zur Rolle des Coach (zu weiteren Rollen im Coaching siehe Punkt 3.6.2), wunde Punkte aufzudecken und anzusprechen.

**Exkurs:** Zu der Frage, ob (und wenn ja: wann) ein Coach direktiv oder nicht-direktiv arbeiten darf/soll: Primäre Aufgabe des Coach ist es, neue Sichtweisen einzubringen, den Horizont und somit den Handlungsspielraum zu erweitern. Dies geschieht in der Regel non-direktiv. JÄGER (2001, S. 23) formuliert das so: „Wichtigstes Ziel des Coachings ist es, dem Gecoachten neue Informationen zur Verfügung zu stellen.“

Abhängig von den genannten Zielen und der Bearbeitungsebene sind aus den gewonnenen Informationen geeignete Lösungen zu konstruieren. Grundsätzlich ist jedes vom Gecoachten gezeigte Denken und Verhalten in die gewünschte Richtung (Ziel, Lösung) zu bestärken. Um den Prozess zu beschleunigen, ist es Ihnen als Coach an dieser Stelle durchaus erlaubt, Lösungsrichtungen anzubieten und diese durch den Gecoachten bewerten und anschließend konkretisieren zu lassen. (JÄGER 2001, S. 131)

Besonders bedeutsam sind nach WREDE (2000) direktive Interventionen bei Krisen (Klient will Ziele aufgeben) und bei Gefahren (Engagement stimmt, Zielerreichung nicht; hier zeigt der Coach auf, welche Teilaspekte möglich sind und/oder bietet konkrete Übungsmöglichkeiten).

Sind verschiedene Verhaltensalternativen generiert worden, so steht der Klient vor der Schwierigkeit einer Entscheidung. Vielen Klienten bereitet dies Probleme, da nur selten eine Alternative überragende Zustimmungswerte erhält. Bei mehreren nahezu gleichwertigen, ähnlich attraktiven Lösungen, kann der Coach bei der Entscheidungsfindung behilflich sein (vgl. JÄGER 2001): Durch rationale Abwägungen (Auflisten der Vor- und Nachteile), Skalierungsfragen oder auch das gedankliche Durchspielen der Lösungen (inklusive Berücksichtigung der dabei auftretenden emotionalen Komponenten).

Zur Vorbereitung auf den nächsten Termin und Strukturierung desselben empfiehlt JÄGER (2001), dem Gecoachten einen Vorbereitungsbogen anzubieten: Rückblickend kann der Klient für sich beantworten, was er sich vorgenommen hatte, wie es ihm damit ergangen ist, was umzusetzen war und was nicht. Wie er sich Erfolge und Fehlschläge erklärt (ob es Verbündete oder Störenfriede gab; VOGELAUER 2000), was sich jeweils dadurch verändert hat und wie er diese Veränderungen bewertet. Für

den anstehenden Termin stellt sich daraus dann die Frage nach dem aktuellen Stand (der Entwicklung), nach neuen Themen und dem weiteren Vorgehen.

In der Interventionsphase ist eine regelmäßige Auftragsklärung vonnöten: Der Coach spricht bei passenden Gelegenheiten immer wieder die (anfangs) erarbeiteten und schriftlich vereinbarten Ziele an. Dabei wird gemeinsam deren Aktualität geprüft und gegebenenfalls eine Zielkonkretisierung oder Zielanpassung durchgeführt (eventuell kann es sogar zu neuen Zielvereinbarungen, einem neuen Kontrakt oder auch einer Wiederaufnahme der Diagnosephase kommen). Bei auftretenden Ziel-Ambivalenzen muss nur selten eine Entscheidung herbeigeführt werden – vielmehr geht es dann oft darum, eine optimale Balance zu finden. Durch dieses Vorgehen wird die Selbstbestimmung des Prozesses durch den Klienten gefördert; zugleich werden potenzielle Widerstände vermieden (vgl. JÄGER 2001).

Ein präziser Auftrag sorgt für Klarheit und Kooperation in der Beziehung. Damit sind insbesondere die Ziele und Rahmenbedingungen des Coachings gemeint. Aber auch während der einzelnen Sitzungen ist durch den Coach immer wieder zu prüfen, ob das, was er tut, noch dem Gesamtauftrag oder dem Auftrag für diese Sitzung entspricht. (JÄGER 2001, S. 20)

Im Sinne der vorstehenden Ausführungen nennt VOGELAUER (2000) als wichtige Aufgabe für Klient und Coach hier das Beibehalten des roten Fadens: Es gilt, an der Thematik zu bleiben, die vereinbarten Ziele nicht aus den Augen zu verlieren. Das heißt nicht, dass andere (neu auftauchende) Themen keinen Platz haben – sobald es sich aber um Ablenkungen oder Abschweifungen handelt, ist der Coach aufgefordert, die Ergebnisorientierung wieder in den Vordergrund zu rücken.

### **3.4.5 Die Abschlussphase**

Zum Abschluss eines jeden Coachingprozesses, nach erfolgreichen (aber auch gescheiterten) Interventionen, ist ein sorgfältiges Beenden der gemeinsamen Arbeit von großer Bedeutung. So es nicht zu einem vorzeitigen Abbruch gekommen ist, ergibt sich das Ende des Coachings entweder aus dem eingangs festgelegten Termin – oder aber es wird anhand der angestrebten Ergebnisse (dem Grad der Zielerreichung) festgelegt. LOOSS (1997) legt Wert darauf, dass die Entscheidung für eine Beendigung

der Zusammenarbeit gemeinsam getroffen werden sollte (nur in Ausnahmefällen einer drohenden Abhängigkeit kann der Coach gezwungen sein, seinerseits ein Ende der Beratung durchzusetzen). Der Klient muss aber stets verstehen können, warum der Prozess an eben dieser Stelle zu Ende ist.

Zur Abschlussphase, dem Beendigungsritual, gehört neben einer Evaluation der Arbeit (Messung der objektiven Erreichung gesteckter Ziele – zu Möglichkeiten und Schwierigkeiten siehe die Punkte 4.1 und 4.2) auch die subjektive Bewertung und Auswertung durch den Klienten. Seitens des Coach wird ihm nochmals Anerkennung und Wertschätzung für sein Engagement gezollt (WREDE 2000). Abschließend nimmt man sich aus den eingegangenen Verpflichtungen zurück, der Kontrakt wird gelöst und man trifft weitergehende Absprachen (so kann zum Zwecke der Transfersicherung etwa ein Nachtermin, ein follow-up-Kontakt, vereinbart werden; siehe dazu O. G. KLEIN 2000. Oder man bietet an, im Bedarfsfall wieder zur Verfügung zu stehen; dazu HEB & ROTH 2001).

Auch bei dieser Phase noch kurz ein Blick darauf, was für den Klienten von Bedeutung ist: Im Rückblick sollte er sagen können, dass er gefordert wurde, dabei etwas gelernt hat und dieses Gelernte mit Erfolg umsetzen konnte (Erfolgserlebnisse durch Verbesserungen oder Veränderungen hatte). Er sollte das Gefühl haben, Unterstützung und emotionale Begleitung erfahren zu haben (VOGELAUER 2000). Wenn all das erfüllt ist und der Klient alte Kompetenzen reaktivieren oder neue entwickeln konnte, ist ein guter Zeitpunkt für den Abschied gekommen.

Für den Coach ist es wichtig, zur Qualitätssicherung seiner Arbeit den Prozess und das Einhalten der Prinzipien einer kritischen Bewertung zu unterziehen. Kann er hier keine gravierenden Lernbedürfnisse sehen, so ist ein gutes Gefühl der wirkungsvollen Arbeit erlaubt.

Zum Ende der Vorstellung der Ablaufphasen darf der erneute Hinweis nicht fehlen, dass ein Coachingprozess in der Regel nicht so geradlinig verläuft, sondern viele Rückschleifen zu früheren Phasen getätigt werden! Erinnert sei an die graphische Darstellung in Abbildung 12.

## 3.5 Techniken und Methoden im Coaching

Das große Spektrum an Literatur zum Thema Coaching bietet überraschend selten konkrete Hinweise auf angewendete Techniken und Methoden (Ausnahmen finden sich bei MARLINGHAUS 1995<sup>32</sup>, bei VOGELAUER 2000 und auch immer wieder in den NLP-orientierten Werken (NLP steht für Neurolinguistisches Programmieren); bei letzteren besteht aber nicht immer eine Vereinbarkeit mit dem dem Konzept zugrunde gelegten Menschenbild und den Prinzipien des Coaching). Diese Tatsache gilt sowohl für die sportwissenschaftliche Literatur als auch für die Fachliteratur aus dem Wirtschaftsbereich.

In diesem Kapitel werden nun jene Techniken vorgestellt, die mit dem erarbeiteten Konzept vereinbar sind. Dabei wird ein großes Spektrum möglicher Verfahren berücksichtigt – jedoch kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben! Sicherlich sind zahlreiche weitere Verfahren mit dem hier vorgelegten Coaching-Konzept kompatibel. Die Erweiterung dieses Repertoires könnte die Aufgabe zukünftiger Arbeiten sein.

**Exkurs:** Definition und Abgrenzung der Begriffe `Technik` und `Methode` (und weiterer häufig auftauchender Schlagworte): Die beiden Begriffe werden (ebenso wie `Verfahren`, `Tools`, `Übungen` etc.) zumeist wenig trennscharf gebraucht. Deshalb an dieser Stelle eine kurze Eingrenzung, damit in der weiteren Arbeit die Begriffsverwendung eindeutig ist:

`Technik` stammt vom griechischen *techné* ab und kann mit `Kunstgriff` übersetzt werden. Techniken operationalisieren Prinzipien. Sie werden eingesetzt, um vorgegebene Ziele leichter, schneller, sicherer, präziser oder in sonstiger Hinsicht günstiger erreichen zu können. Techniken kann man in Methoden und Verfahren unterscheiden (diese werden von der Wissenschaft erarbeitet). Unter Technik versteht man die allgemeine Kenntnis und Beherrschung der Mittel, die zur Ausübung eines Berufes, zur Erreichung der Ziele notwendig sind. Sie sind Hilfsmittel zur Systematisierung und (Qualitäts-)Sicherung von Tätigkeiten (DORSCH 1994). Das DUDEN-FREMDWÖRTERBUCH (1974) definiert den Begriff als Gesamtheit der Kunstgriffe und Verfahren, die auf einem bestimmten Gebiet üblich sind (und dazu dienen, wissenschaftliche Erkenntnisse praktisch nutzbar zu machen).

`Methode` stammt ebenfalls aus dem Griechischen: es wird zusammengesetzt aus *meta* und *hodos*; das bedeutet übertragen Nachgehen im Verfolgen eines Zieles im geregelten Verfahren (so wiederum DORSCH 1994). Methode kann im Sinne eines Handlungsmusters verstanden werden. Es handelt sich um planmäßig angewandte, begründete Vorgehensweisen zur Erreichung von festgelegten Zielen. Methoden können allgemein oder fachspezifisch sein. Zu Methoden gehören systematische Handlungsanweisungen und Regeln zur Überprüfung der Ergebnisse. Eine Methode ist eine systematische Handlungsvorschrift (Vorgehensweise), um bestimmte Aufgaben zu lösen. Sie beruht auf einem oder mehreren Prinzipien. Die Handlungsvorschrift beschreibt, wie, ausgehend von gegebenen Bedingungen, ein Ziel mit einer bestimmten Schrittfolge erreicht wird. Methodisches Vorgehen beinhaltet also planmäßige, durchdachte

---

<sup>32</sup> 83% der von MARLINGHAUS (1995) befragten Coachs gaben an, Therapieformen aus den verschiedensten Schulrichtungen anzuwenden. Führend mit 38% – bei möglichen Mehrfachnennungen – ist die Systemische Therapie/Beratung, gefolgt von Neurolinguistischem Programmieren (36%), der Gestalttherapie (29%), der Transaktionsanalyse (24%), der Psychoanalyse (20%) und der Verhaltenstherapie (15%). Neben zahlreichen anderen Verfahren mit geringen Prozentzahlen wurde allerdings auch von 56% der Coachs angegeben, sie würden `sonstige Verfahren` einsetzen (die sie nicht benennen oder klassifizieren konnten oder wollten). Eine erschreckend hohe Zahl, die auf mangelnde Konzepte schließen lässt.

Schritte zur Ergebnisreichung. Ziel kann dabei der Erkenntnisgewinn sein (dann würde man von Forschungsmethoden sprechen) oder das Erzielen von Anwendungserfolgen (durch Diagnose- und Interventionsmethoden).

Beide Begriffe werden nachfolgend synonym verwandt zur Bezeichnung von wissenschaftlich geprüften Diagnose- und Interventionsmöglichkeiten/-verfahren. Dabei stößt man immer wieder auf Schwierigkeiten bei der Abgrenzung zu Übungen und Hilfsmitteln (etwa bislang noch nicht evaluierten Kniffen aus dem Erfahrungsschatz). Im Idealfall wird im Coaching auf solche Verfahren verzichtet; sollte man doch darauf zurückgreifen (müssen), so muss dies sehr dosiert und reflektiert geschehen (oder gegebenenfalls als Gedankenübung etc. angekündigt werden).

„Verfahren“ sind ausführbare Vorschriften oder Anweisungen zum gezielten Einsatz von Methoden. Eine Methode kann durch mehrere (alternative oder sich gegenseitig ergänzende) oder durch mehrere zusammengesetzte Verfahren unterstützt und realisiert werden.

„Prinzipien“ sind Grundsätze (aus der Verallgemeinerung von Gesetzen abgeleitet und als Leitfaden dienend), die man seinem Handeln zugrundelegt. Solche Grundsätze sind nicht nur für ein bestimmtes Teilgebiet, sondern für das gesamte Fachgebiet oder zumindest wesentliche Teile davon gültig.

„Richtlinien“ geben Handlungsmuster vor, die in bestimmten Situationen mit einer gewissen Entscheidungsfreiheit zu befolgen sind.

„Hilfsmittel“ unterstützen Methoden, Techniken und Richtlinien. Sie sind dazu gedacht, Methoden, Techniken und Richtlinien effizienter umzusetzen.

Im Folgenden geht es nun wie gesagt darum, den Gesamttraum der diesem Konzept zur Verfügung stehenden Methoden und Techniken vorzustellen und einzugrenzen. Dabei werden die vorgestellten Verfahren grundsätzlich unterschieden hinsichtlich ihrer Zuordnung zu den Handlungsphasen (erinnert sei an Punkt 2.2) und den handlungsregulierenden Systemen (siehe Punkt 2.1) – respektive ihres Ansatzes auf kognitiver oder emotionaler Ebene (zur Begründung siehe HACKFORT et al. 2000 beziehungsweise Abbildung 7). Aus Gründen der Ganzheitlichkeit (einem wichtigen Aspekt im Coaching; siehe dazu TÜCHTHÜSEN et al. 2001 oder auch VOGELAUER 2000) werden so nicht nur kognitiv und rational orientierte Techniken, sondern eben auch emotional (auf die Persönlichkeitsentwicklung) ausgerichtete Verfahren aufgeführt. Dazu kommen weitere, allgemeine, Handlungsphasen und Regulationsysteme übergreifende Methoden und Prinzipien (diese werden unter Punkt 3.5.1 vorgestellt). Eine Übersicht über die daraus resultierende Systematik gibt Tabelle 3. Die Einteilung der Techniken und Methoden erfolgt nach dem Gesichtspunkt ihres generellen Wirkschwerpunktes. Dies wird erschwert durch die Tatsache, dass die Handlungsphasen schwer abgrenzbare Phasen sind, die sich auch überlappen. Ebenso ist eine Trennung zwischen emotionaler und kognitiver Ansatzweise eines Verfahrens nicht immer eindeutig. Deshalb kann die vorgenommene Zuordnung nur eine grobe Systematisierung sein; im Einzelfall können die genannten Techniken durchaus auch mit anderer Schwerpunktsetzung zum Einsatz kommen.

Tabelle 3: Mit dem vorgestellten Konzept vereinbare Methoden und Techniken

Handlungsphase handlungsregulierendes System	<b>Antizipation</b> (Kalkulation & Planung)	<b>Realisation</b> (Prozess- & Basisregulation)	<b>Interpretation</b> (Kontrolle & Evaluation)
<b>emotional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Ressourcenorientierung</li> <li>▫ Visualisieren</li> <li>▫ Anker setzen</li> <li>▫ Intuition fördern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Gefühlsausdruck ermöglichen/ Emotionssteuerung</li> <li>▫ Schemataaktivierung</li> <li>▫ Systematische Desensibilisierung (Exposition in sensu und in vivo)</li> <li>▫ Autogenes Training</li> <li>▫ Muskelrelaxation</li> <li>▫ Atementspannung</li> <li>▫ Konfliktmanagement</li> <li>▫ Paradoxe Intervention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Entlastung/Psychoedukation</li> <li>▫ Auflösen emotionaler Reaktionsmuster</li> <li>▫ Aufstellungen</li> <li>▫ Traumarbeit</li> <li>▫ Videoselbstkommentierung</li> <li>▫ Feedback/Spiegelungen</li> <li>▫ Positive/negative Verstärkung</li> <li>▫ Perspektivenwechsel</li> <li>▫ RET</li> </ul>
<b>kognitiv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Inneres Team</li> <li>▫ Mentales Training</li> <li>▫ Mentale Vorbereitung</li> <li>▫ Handlungspläne</li> <li>▫ Szenario-Technik</li> <li>▫ Zielsetzung</li> <li>▫ Motivationsaufbau</li> <li>▫ Zeitmanagement</li> <li>▫ Konzentrationsübungen</li> <li>▫ Brainstorming</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Selbsterfahrung</li> <li>▫ Selbstbeobachtung</li> <li>▫ Selbstmanagement</li> <li>▫ Selbstgesprächsregulation</li> <li>▫ Rollenspiele</li> <li>▫ Hausaufgaben</li> <li>▫ Modelllernen</li> <li>▫ Gedankenstopp</li> <li>▫ Selbstbehauptungstraining</li> <li>▫ Problemlösetraining</li> <li>▫ Stressimpfung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Interview/Befragung</li> <li>▫ Systemisches Fragen</li> <li>▫ Verhaltensanalyse</li> <li>▫ Transaktionsanalyse</li> <li>▫ Kommunikationsmodelle</li> <li>▫ Metakommunikation</li> <li>▫ Kognitive Umstrukturierung</li> <li>▫ Umattribuierung/Pos. Konnotationen</li> <li>▫ Genogramme/Organigramme</li> <li>▫ Soziogramm</li> <li>▫ Rollenklärung</li> <li>▫ Kommunikative Validierung</li> </ul>
<b>Phasen und Regulationssysteme übergreifende Methoden</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Vertrauensaufbau</li> <li>▫ Körpersprache</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Struktur geben</li> <li>▫ Gesprächstechniken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Selbstöffnung fördern</li> <li>▫ Erlebnisaktivierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Vertiefen und Verflachen</li> <li>▫ Metaphern/Bilder</li> <li>▫ Umgang mit Widerstand</li> <li>▫ Ratschläge/Expertise</li> </ul>

Bei Betrachtung der obenstehenden Tabelle wird dem kundigen Leser auffallen, dass sich Techniken aus den verschiedensten Bereichen (ein Großteil davon aus dem Repertoire diverser psychotherapeutischen Schulen) darunter befinden. Dies liegt daran, dass bislang keine Verfahren speziell für Coachingprozesse entwickelt wurden (vgl. Punkt 3.8). So arbeiten Coaches meist mit einer eklektizistischen Zusammenstellung ihnen bekannter respektive genehmer Methoden und Techniken (für eine Übersicht sportpsychologischer Interventionsmethoden siehe HANDOW 1999). Diesem Vorgehen wird hier ein begründetes Methodeninventar gegenübergestellt. Die ausgewählten Techniken sind mit dem vorgestellten Konzept vereinbar. Dennoch gehört zu einer ethisch und fachlich korrekten Anwendung stets die Berücksichtigung des zugrunde gelegten Menschenbildes und der unter Punkt 3.1.3 genannten Prinzipien des Coachings.

Die Problematik des Einsatzes psychotherapeutischer Verfahren in Coaching und Beratung wird am Ende dieses Kapitels und in der Diskussion ausführlich thematisiert (Punkt 5.1.2). Deshalb hier nur eine kurze Stellungnahme dazu: Der Einsatz dergestalteter Techniken sollte nur bedingt und bei entsprechender Qualifikation erfolgen (zumeist ist aber auch nicht eine Verwendung in der kompletten Form und nicht in therapeutischer Intensität nötig).

FIEDLER (1982) weist darauf hin, dass Klienten in Beratungssituationen häufig gar keine fremden Konzepte benötigen, sondern lediglich einen kompetenten/qualifizierten Gesprächspartner, der es ihnen ermöglicht, mit den Eigenkonzepten besser umzugehen (FIEDLER führt in diesem Zusammenhang den Begriff der Selbstbehandlungskompetenz ein). Dies entspricht den Prinzipien: Jeder Klient hat die Lösung in sich – man bietet als Coach Hilfe zur Selbsthilfe an.

Die nachstehenden Kapitel mit der tabellarischen Auflistung der 66 Techniken sind folgendermaßen gegliedert: Zunächst wird das Verfahren benannt und kurz beschrieben; alsdann werden Indikationen aufgezeigt und schließlich zugehörige Fachliteratur angeführt (da die Verfahren nur knapp umrissen werden sei bei Interesse an Vertiefung auf die genannte Literatur verwiesen).

Die Aufzählung von im Coaching einsetzbaren Techniken darf dabei aber nicht mit der Coaching-Praxis gleichgesetzt werden. Bei allen Techniken ist es in der Praxis immer Aufgabe des Coach darauf zu achten, dass diese nicht zum Selbstzweck verkommen.

Die Umsetzung von Methoden (spezifischen Wirkfaktoren) bedarf der flexiblen Berücksichtigung konkreter Umstände sowie der individuellen Situation des Klienten (vgl. REINECKER 1997). Zur Entfaltung ihrer Wirksamkeit müssen entsprechende Rahmenbedingungen vorhanden sein oder geschaffen werden: Dazu zählen unter anderem motivationale Aspekte ebenso wie Fragen der Gestaltung einer vertrauensvollen und tragfähigen Arbeitsbeziehung (hier spricht man von unspezifischen Wirkfaktoren). Spezifische und unspezifische Wirkfaktoren lassen sich in der Praxis nur schwer trennen – bedingen aber einander hinsichtlich des Erfolges. Weiterhin muss erwähnt werden, dass in der Praxis die Verfahren selten isoliert und auch nicht immer in ihrem vollständigen Ablauf zum Einsatz kommen. Die Kombination verschiedener Verfahren (oder eben nur von Aspekten respektive Elementen daraus) ist im Alltag die Regel; die tatsächliche Nutzung von Methoden und Techniken unterliegt also verschiedenen Aspekten der Indikationsstellung (mehr dazu am Ende dieses Kapitels) und der gemeinsamen Prozesssteuerung.

### 3.5.1 Übergreifende Techniken, die keiner Phase zuzuordnen sind

Zu Beginn der Vorstellung von Techniken und Methoden sollen jene Verfahren genannt werden, die sich nicht eindeutig einer bestimmten Phase zuordnen lassen beziehungsweise in jeder Phase zum Einsatz kommen (können oder gar sollten). Man könnte auch von Prozessprinzipien sprechen. Deshalb wird bei diesen ersten Aspekten die später stets angegebene Indikation nicht explizit benannt.

Beginnen wir mit jenen Aspekten, die eine erfolgreiche Zusammenarbeit erst ermöglichen:

1	Vertrauensaufbau	
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Ein Mindestmaß an Vertrauen ist unabdingbare Voraussetzung für eine konstruktive Zusammenarbeit im Coaching (von der Vertrauensbasis hängt der Grad der Selbstexploration des Klienten ab). Vertrauen ist dabei kein stabiler, unveränderlicher Wert, sondern muss kontinuierlich erworben und aufrechterhalten werden.</p> <p>Vertrauen entsteht im Laufe der Zeit durch Haltung und Verhalten des Coach. Gefördert werden kann es etwa durch gelebte Diskretion und die Einhaltung der Basisvariablen der Gesprächsführung nach ROGERS (1975).</p>	

<i>Fachliteratur</i>	BOGNER 1994; ROGERS 1975
----------------------	--------------------------

<b>2</b>	<b>Körpersprache/ nonverbale Kommunikation</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Eine gute und vertrauensvolle Klient-Coach-Beziehung ist Voraussetzung für Erfolg in der Zusammenarbeit. Zahlreiche der für die Beziehung relevanten Faktoren lassen sich im Konzept der Empathie zusammenfassen. Gezeigte und erlebte Empathie wiederum ist abhängig von den Enkodierungs- und Dekodierungsfähigkeiten nonverbal ausgedrückter Gefühle. Diese kann man als Coach bewusst trainieren.</p> <p>Über nonverbale Kanäle (wie etwa Mimik und Gestik, vokalisches und haptisches Verhalten, das Distanz- und Zeitverhalten) können zahlreiche Botschaften sehr differenziert und schnell vermittelt werden; dabei fördern Ikonität (Bildhaftigkeit) und Universalität (interkulturelle Zeichen und Symbole) das Verstehen. Zudem kann der (analogen) Körpersprache stärker vertraut werden als dem gesprochenen Wort. Ein Spezialfall ist das Aushalten von Pausen.</p> <p>Ein Großteil unserer Kommunikation findet nonverbal statt. Um so wichtiger ist es, sich dieser Aspekte bewusst zu sein und zu einer kongruenten, authentischen Kommunikation zu gelangen. Diese sollte der Coach vorleben. So gelangt er – und durch Modelllernen auch der Klient – zu mehr Ausdrucksmöglichkeiten (in seiner Arbeit).</p> <p>Weiterhin kann die Körpersprache in Zusammenhang mit dem Ausdruck von Emotionen und der Eindrucksbildung (<i>impression management</i>) zum Thema werden.</p>
<i>Fachliteratur</i>	BURGOON 1985; DELHEES 1994; GRAWE 1997

<b>3</b>	<b>Struktur geben</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Dabei handelt es sich tatsächlich eher um eine Metatechnik (oder gar ein Wirkprinzip – vgl. GRAWE, DONATI &amp; BERNAUER 2001). In der praktischen Umsetzung können verschiedene Hilfsmittel eingesetzt werden (etwa Hausaufgaben, Visualisierungen, Expertisen etc.).</p> <p>Das aktive Strukturieren der Situation/des Problems dient der Entlastung des Klienten und weckt Vertrauen bei diesem. So entsteht eine Offenheit für Interventionen, die den Erfolg der Maßnahmen erst ermöglicht.</p>
<i>Fachliteratur</i>	GRAWE et al. 2001

Daran anschließend folgen einige allgemeine Methoden der Gesprächsführung. Das Gespräch ist die wichtigste und am weitesten verbreitete Technik für Diagnose und Intervention – und dennoch ein in weiten Teilen wissenschaftlich noch unzureichend untersuchtes Feld:

<b>4 Fragen stellen/Frage-Formen</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Fragen stellen ist eine der zentralsten Interventionsformen. Ein geübter Coach beeinflusst die Prozesse bei seinem Klienten durch gezielte Fragen. Fragen erlauben so den Zugang zu Informationen (und fördern zugleich Bewusstheit).</p> <p>Im Bereich der Fragen gibt es unzählige Möglichkeiten: Man unterscheidet etwa offene und geschlossene (gezielte) Fragen, die sogenannten W-Fragen oder auch Informations-, Verständnis-, Konkretisierungs- und Vertiefungsfragen.</p> <p>In diesem Konzept kommt dem Systemischen Fragen besondere Bedeutung zu; es wird untenstehend als eigene Technik vorgestellt.</p>
<i>Fachliteratur</i>	BOGNER 1994; VON SCHLIPPE & SCHWEITZER 1998

<b>5 Aktives Zuhören/Paraphrasieren</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Gekonntes Zuhören ist ein nicht unbeträchtlicher Erfolgsfaktor in Gesprächen. Dazu gehören verschiedene Fertigkeiten: Das geduldige Zuhören (und das bewusste Zurückhalten eigener Sichtweisen), das aktive Signalisieren von Aufmerksamkeit und Interesse (durch körperliche Zuwendung, Gesten oder kurze ermunternde Worte/Lautäußerungen) sowie das Aushalten von Pausen.</p> <p>Das Paraphrasieren ist eine Hauptdeterminante aus der klientenzentrierten Gesprächsführung. Der Coach reformuliert beim Paraphrasieren in eigenen Worten das, was er verstanden hat (Gedanken und Gefühle des Klienten); so gelingt ein Abgleich von Gesagtem und Verstandenem (das Verstehen wird verbessert, Missverständnisse ausgeräumt respektive vermieden).</p>
<i>Fachliteratur</i>	BOGNER 1994; ROGERS 1975

<b>6 Einführendes, nicht-wertendes Verstehen</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Durch diese Grundhaltung des Coach (Jeder lebt in seinen eigenen Realität, seiner eignen Erlebniswelt) spürt der Klient, dass ihn jemand hört und akzeptiert – er fühlt sich tiefgreifend verstanden. So wird auch seine Auseinandersetzung mit sich</p>

	<p>selbst gefördert (und das ermöglicht zum Teil erst Veränderungen).</p> <p>Beim einfühlsamen, nicht-wertenden Verstehen geht es um das Nachvollziehen (und Spiegeln) der subjektiven Sicht, der persönlichen Wahrnehmungswelt des Klienten. Eigene Bewertungsmaßstäbe müssen dazu ausgeblendet werden. Diese positive Wertschätzung des Klienten ist von entscheidender Bedeutung für das Beziehungsverhältnis.</p>
<i>Fachliteratur</i>	TAUSCH & TAUSCH 1990

Weitere Techniken, die in jeder Phase eingesetzt oder zum Thema werden können, sind:

<b>7</b>	<b>Selbstexploration/-öffnung fördern</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Unter Selbstöffnung versteht man das Offenbaren wesentlicher Teile (Erlebnisse, Gedanken, Gefühle, Empfindungen, Wahrnehmungen etc.) der eigenen Person. Sie ermöglicht dem Gegenüber Einblick in das Seelenleben und ist zugleich Voraussetzung für eine Auseinandersetzung mit sich selbst (für Veränderungen).</p> <p>Manchmal führt schon allein das Aussprechen bedeutsamer Empfindungen zu einer Entlastung (fördert also die seelische Gesundheit). Oft ist es allerdings nur der erste Schritt zu einem längerfristigen Veränderungsprozess. Deshalb ist es wichtig, dass man als Coach diesen Prozess fördert und unterstützt.</p>	
<i>Fachliteratur</i>	TAUSCH & TAUSCH 1990	

<b>8</b>	<b>Erlebnisaktivierung</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Geht es in Beratungssituationen nicht nur um Kognitionen, so bedarf es stets einer Aktivierung der entsprechenden Emotionen. Da nur aktivierte Schemata verändert werden können, ist eben jene Aktivierung affektiver Schemata eine Voraussetzung für Veränderungen – die emotionale Beteiligung des Klienten muss dann allerdings auch noch konstruktiv in der Zusammenarbeit bearbeitet werden!</p> <p>Aufgabe des Coach ist es, dem Klienten die Relevanz der Aktivierung zu verdeutlichen (und immer wieder nach seinen Gefühlen zu fragen); dann obliegt es dem Klienten, das Tempo des `Zulassens´ von Emotionen zu steuern.</p>	
<i>Fachliteratur</i>	GRAWE et al. 2001; SACHSE 1996	

9	<b>Vertiefen und Verflachen</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Die sprachliche Konkretisierung ist insbesondere für die Bearbeitung von (Inhalts-)Aspekten in der Beratung von großer Bedeutung. Nur durch eine detaillierte Situationsschilderung des Klienten werden affektive Schemata aktiviert und so das Thema einer Bearbeitung zugänglich. Aufgabe des Coach ist es, durch entsprechende Nachfragen zur Konkretisierung und zum Verstehen beizutragen (wobei er auf zahlreiche Widerstände sowie Vermeidungs- und Verschleierungstaktiken des Klienten stoßen kann).</p> <p>Für die praktische Arbeit des Beraters bedeutet konkretisierendes Nachfragen ein ständiges Wechselspiel zwischen Vertiefen und Verflachen: Er muss erkennen können, wann Strukturierung und Konfrontation angezeigt sind (der Klient eben Widerstände oder eine Vermeidungshaltung zeigt und der Coach eventuell für eine Irritation/Verstörung des Systems sorgen sollte) und wann die betroffene Person an ihre Grenzen stößt und Ruhe und Verflachung des Prozesses indiziert sind (der Klient eher Unterstützung benötigt).</p> <p>Folgt man der Systemtheorie, so sind gezielte Interventionen nur schwer umsetzbar. Komplexe Systeme können aber durch eine Irritation zu Selbststeuerungsprozessen angeregt werden. Andererseits wird durch den lösungs- und ressourcenorientierten Ansatz dem Klienten viel Unterstützung zuteil.</p>	
<i>Fachliteratur</i>	GROTH 1996; SACHSE 1996; WILLKE 1984, 1987, 1994	

10	<b>Metaphern/Bilder</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Die Arbeit mit Metaphern und Bildern (aber auch Gleichnissen, Geschichten, Märchen/Archetypen, Cartoons oder Witzen) erlaubt die Übertragung eines Sachverhaltes in einen anderen Gegenstandsbereich. So wird der Sachverhalt lebendiger, greifbarer und auch vielschichtiger; gleichzeitig ergibt sich eine Projektionsfläche, die zur individuellen Ausdeutung einlädt (eine gelungene Metapher bietet ein vereinfachendes und doch treffendes Modell der Realität). Als Coach kann man Bilder des Klienten aufgreifen und ausmalen oder aber auch auf generelle Metaphern zurückgreifen (ein schönes Beispiel ist die Theatermetapher nach SCHMID &amp; WENGEL).</p> <p>Im Coaching können Metaphern vielfältig eingesetzt werden. Sie versetzen die aktuelle Thematik in einen neuen Kontext, den der Betroffene mit mehr Distanz (und so besser) überschauen kann. Durch die geringere Involviertheit wird der Zugang zu Lösungsmöglichkeiten erleichtert. Dabei ist es allerdings wichtig, dass die verwendete Metapher die Struktur der bearbeiteten Situation isomorph abbildet (nur so gelingt dem Klienten der Transfer).</p>	
<i>Fachliteratur</i>	GRAU & MÖLLER1992; SCHMID & WENGEL 2000	

11	<b>Umgang mit Widerstand</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Widerstand wird definiert als all das, was sich beim Klienten gegen ein (reibungslloses) Fortschreiten des Coachings richtet. Widerstand (als Form des inneren Ausdrucks von Unbehagen) kann dabei die verschiedensten Formen annehmen (Verharmlosung, Nachfragen, Überschütten mit Details, Aggressivität, Schweigen, Intellektualisieren, Fügsamkeit, Moralisieren etc.). Grob kategorisieren lassen sich Widerstände nach GRAWE und CASPAR (1984) hinsichtlich:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Widerstand gegen Veränderung an sich</li> <li>2. Widerstand gegen Beeinflussung an sich</li> <li>3. Widerstand gegen eine spezifische Form der Beeinflussung</li> </ol> <p>Die Suche nach Widerständen wird immer dann aktuell, wenn ein Beratungsprozess stagniert oder festgefahren ist. Der Umgang mit Widerständen sollte respektvoll und wertschätzend sein – er hat großen Einfluss auf die Beziehung!</p> <p>Widerstände sind ein gutes Zeichen: Man hat einen wichtigen Punkt berührt! Zumeist stehen hinter Widerständen (bisher nicht berücksichtigte) Emotionen oder Anliegen. Hier sollte der Coach dann nach den zugrundeliegenden Motiven forschen (den Widerstand als Form des Feedbacks akzeptieren); Widerstände sind nicht argumentativ angebar – sie müssen vielmehr erkannt, verstanden und ausgesprochen werden (nur so können sie bearbeitet werden).</p>
<i>Fachliteratur</i>	BLOCK 1997; GRAWE & CASPAR 1984; LIEB 1995

12	<b>Ratschläge/Expertise</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Darunter versteht man inhaltliche Stellungnahmen des Coachs (in Form konkreter Antworten, Hinweise, Lösungsvorschläge etc. für den Klienten). Diese sollten wohl überlegt, wohl dosiert und nur bei gegebenem Vertrauensverhältnis und bei entsprechender Wertschätzung zum Einsatz kommen.</p> <p>Hier doch was zur Indikation: Ratschläge sollten selten gegeben werden (selbst wenn sie häufig erfragt werden – das gebietet das Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe) und wenn explizit als solche (und als Ausnahme) gekennzeichnet werden!</p>
<i>Fachliteratur</i>	<p>Dazu ließ sich trotz intensiver Suche keine spezifische Fachliteratur finden. Ratschläge und Expertisen werden dennoch immer wieder von Psychologen, Beratern oder Coachs erwartet. Fachlich basieren sie dann auf dem entsprechenden Detailwissen (zu dem es meist auch eine Fülle an Literatur gibt) – prozessual ist hier (neben wissenschaftlicher Beschäftigung mit dem Thema) ein vorsichtiges, bewusstes und wohl dosiertes Vorgehen angezeigt!</p>

### 3.5.2 Techniken, die der Antizipationsphase zuzuordnen sind

Zu Beginn der Vorstellung jener Techniken, die einer Handlungsphase zuzuschreiben sind, sollen die Verfahren aus der Antizipationsphase detailliert beschrieben werden. Dabei werden zunächst die überwiegend emotional wirksamen Techniken aufgeführt; anschließend werden die stark kognitiv orientierten Verfahren genannt (vgl. Tabelle 3).

Entsprechend der eben getätigten Aussagen wird die weitere Darstellung einsetzbarer Interventionsmethoden nun mit den emotional ansetzenden Techniken begonnen. An erster Stelle steht hier die Ressourcenaktivierung (obschon man auch überlegen könnte, diese den grundlegenden Wirkprinzipien des Prozesses zuzuordnen):

13	<b>Ressourcenorientierung/-aktivierung</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Ressourcenorientiertes Vorgehen (oder auch Lösungsorientierung genannt) ist einer der Grundgedanken der systemischen Schule (und nach GRAWE einer von vier Wirkfaktoren in der Psychotherapie). Dabei wird nicht das Problem fokussiert, sondern vielmehr darauf geachtet, welche positiven Möglichkeiten dem Klienten offen stehen, welche Stärken er hat, was gut bei ihm funktioniert, was er schon erreicht hat, was ihn interessiert, wozu er motiviert ist, auf welche Erfahrungen er zurückgreifen kann, wer sich für ihn engagieren würde etc.. So lassen sich bei jedem Klienten Ressourcen finden, die einen Veränderungsprozess unterstützen (können).</p> <p>Ressourcenaktivierung kann inhaltlich (durch direktes Ansprechen) und prozessual erfolgen (der Klient kann im Coaching seine positiven Möglichkeiten zur Problemlösung einsetzen und als wirkungsvoll, sich als selbstwirksam erleben).</p>	
<i>Indikation</i>	<p>Ist die Perspektive des Klienten nur auf problematische, negative Aspekte reduziert, so werden ihm durch dieses Vorgehen auch seine positiven Seiten gespiegelt. Das Selbst wird aufgewertet, das Befinden bessert sich. So werden bessere Bedingungen für (weitere) Veränderungen geschaffen.</p>	
<i>Fachliteratur</i>	<p>DE SHAZER et al. 1986; GRAWE 1997; VON SCHLIPPE &amp; SCHWEITZER 1998</p>	

14	<b>Visualisieren</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Unter Einbeziehung aller Sinne wird (frei von Sprache und Begriffen) ein vergangenes oder zukünftiges Ereignis innerlich bildhaft vergegenwärtigt (sich `eingebildet´). Das gelingt am besten in einem Zustand der Entspannung und der</p>	

	Erwartungslosigkeit.
<i>Indikation</i>	Visualisierung dient der Herstellung eines optimalen Leistungszustandes (durch das geistige Durchspielen von Situationen, der Übung des Umgangs mit Informationen und Emotionen). Durch diese Technik können auch Erregungs- respektive Angstzustände bekämpft werden.
<i>Fachliteratur</i>	BAUMANN 2000

<b>15</b>	<b>Anker setzen/Verankerung</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Ankern ist ein Tool aus dem Werkzeugkasten des Neurolinguistischen Programmierens und entspricht im Großen und Ganzen einem Konditionierungsprozess.</p> <p>Zum Vorgehen: In einem Zustand tiefer Entspannung wird das gewünschte Verhalten visualisiert und alsdann mit einem Reiz verknüpft (diesen Vorgang nennt man die Verankerung). Anker können dabei auf sehr unterschiedliche Art und Weise (unter Benutzung der verschiedenen Sinnesorgane) gesetzt werden. Die Assoziation zwischen Reiz und Anker erlaubt das schnelle Reaktivieren des verankerten Verhaltens, der Reaktion.</p> <p>Ein Anker ist im Grunde ein Ursache-Wirkungs-Mechanismus: Es wird eine neurologische Verbindung zwischen dem Stimulus und dem gewünschten Zielzustand hergestellt. Anker können positiver und negativer Art sein.</p> <p>Rituale können eine sehr wirkungsvolle Art von Anker sein: Sie dienen der Ressourcenaktivierung und sichern den Transfer; weiterhin haben sie eine stark beruhigende und motivierende Funktion.</p>
<i>Indikation</i>	<p>Eine Verankerung kann in vielen Situationen hilfreich sein. Sie wird zur gezielten Steuerung von inneren Zuständen verwendet. Durch das Ankern von ressourcenreichen Erlebnissen und Erfahrungen können positiv konnotierte (Leistungs-)Zustände wachgerufen/aktiviert werden. Denkbar ist etwa der Einsatz zur Vorbereitung eines Verhaltens für besonders stressige Aufgaben (der Anker hat hier die Funktion, Sicherheit und Ruhe zu geben).</p> <p>Negative Anker (etwa Angst als Reaktion auf einen bestimmten Stimulus) können gelöscht – oder durch einen sogenannten Separator beendet – werden.</p> <p>Die Technik der Verankerung kann auch als Konzentrationshilfe benutzt werden.</p>
<i>Fachliteratur</i>	RÜCKERL 1994

16	<b>Intuition fördern/Training intuitiver Fähigkeiten</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Intuition ist eine psychische Funktion, die schnell große Mengen an Informationen zu einem Urteil kondensiert und so unmittelbar Handlungsfähigkeit herstellt. Intuition ist Erkennen ohne Überlegung (und wird deshalb auch als Eingebung bezeichnet). Intuition kann ebenso als Handlungswissen bezeichnet werden (ohne dass die der Handlung zugrundeliegende Urteilsbildung bewusst wäre).</p> <p>Unter Intuition versteht man ein ahnendes Erfassen eines (komplizierten) Vorgangs in einem reflexionsfreien Akt (Eingebungen werden unabhängig von reflektierter Erfahrung oder Überlegung durch unbewusste Wahrnehmungen ausgelöst). Dieses Gespür für Zusammenhänge, das nicht oder nur schwer begründbar ist, kann trainiert werden (genauso wie intuitive Überempfindlichkeiten oder übertragene Analogien respektive Ähnlichkeitsrelationen bewusst gemacht werden können).</p>
<i>Indikation</i>	<p>Das Training intuitiver Fähigkeiten ist indiziert bei häufiger Konfrontation mit Entscheidungsprozessen (oder aber bei Entscheidungsschwierigkeiten; es dient der Reduktion von Komplexität). Weiterhin ist die Intuition eine wichtige Quelle für die Selbststeuerung; sie dient auch zur Unterstützung der Kommunikation. Zusätzlich bieten Intuitionsübungen ein breites Feld der Selbsterfahrung (Aufdecken blinder Flecken).</p>
<i>Fachliteratur</i>	BALLING 1990; BERNE 1972, 1991; SCHMID, HIPPE & CASPARI 1999

Dem kognitiven Teil der handlungsregulierenden Systeme zuzuordnen sind:

17	<b>Das Innere Team</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Das Innere Team dient unter anderem zur Visualisierung der inneren Pluralität. Zumeist sind unsere Reaktionen auf andere, Entscheidungen etc. nicht klar und einheitlich, sondern eher vielschichtig und schwankend. Dies kann zu Komplikationen und sogar Lähmungen in unserem Verhalten führen. Und da setzt die Technik an: Teambildung statt widerstrebende Dynamiken ist das Ziel. Jedes innere Teammitglied, jede Regung in uns (Gedanken, Gefühle, Bedürfnisse, Normen etc.) wird mit Namen und Botschaft im Zuge der Selbsterkundung aufgezeichnet. Herkunft und Rolle werden besprochen, fehlende Gegenspieler ermittelt. So gelingt eine Integration aller Stimmen in der Brust – Entscheidungen und Handlungsausführung werden erleichtert. Die Zufriedenheit steigt.</p>
<i>Indikation</i>	<p>Die Methode hilft bei der Entscheidungsfindung und bei der Klärung innerer Ambivalenzen; sie dient der Selbsterfahrung und Persönlichkeitsentwicklung (man kommt mit sich selbst in Einklang). Weiter hilft sie, unter- oder unbewusste Anteile der</p>

	eigenen Handlungen bewusst zu machen (blinde Flecken aufzudecken). SCHULZ VON THUN sieht auch Einsatzmöglichkeiten zur Entwicklung von Führungsverhalten.
<i>Fachliteratur</i>	SCHULZ VON THUN 1998; TÖNSING 1999

<b>18</b>	<b>Mentales Training</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	Mentales Training steht für das Training, das Lernen in der Vorstellung; man spricht auch von `Probehandeln´ (unter Einbeziehung der Emotionen und aller Sinneskanäle). So wird die interne Repräsentation von Handlungsplänen präzisiert. Dazu wird auch häufig das Modelllernen genutzt.	
<i>Indikation</i>	Mentales Training ist – nicht zuletzt wegen seiner Unabhängigkeit von Zeit und Ort – eine effektive Ergänzung im Lernprozess (vor allem auch in Momenten, wo das praktische Üben – aus welchen Gründen auch immer – nicht möglich ist). Durch diese Trainingsform wird innere Sicherheit und Selbstvertrauen aufgebaut (Ängste und Hemmungen können durch das mentale Durchspielen abgebaut werden). Die Konzentration auf die anstehende Aufgabe wird erhöht.	
<i>Fachliteratur</i>	BAUMANN 2000	

<b>19</b>	<b>Mentale Vorbereitung</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	Die mentale Vorbereitung dient der Antizipation/Vorwegnahme von schwer vorhersehbaren Situationen (zu deren Bewältigung es flexibler Handlungspläne bedarf). Dazu werden möglichst alle an einer Situation beteiligten Faktoren sowie deren denkbare Veränderungen vorweggenommen.	
<i>Indikation</i>	Besonders angezeigt ist sie bei komplexen, unberechenbaren Situationsanforderungen (dann auch `Wahrscheinlichkeitslernen´ genannt). Wiederum wird dadurch das Selbstvertrauen (die Selbstwirksamkeitsüberzeugung) aufgebaut.	
<i>Fachliteratur</i>	BAUMANN 2000	

<b>20</b>	<b>Handlungspläne erstellen</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	Bei Handlungsplänen handelt es sich um Instruktionssysteme der Handlungsausführung und -kontrolle. Man unterscheidet strategische, taktische und operative Pläne. Sie haben verhaltensorganisierende und psychoregulative Funktionen. In ihnen ist festgelegt, wann was auf welche Weise und mit welchen Mitteln wie lange zu tun ist (sie strukturieren also auf inhaltlicher und zeitlicher Ebene den Handlungsvollzug).	

	Für detaillierte Informationen siehe Punkt 2.3.3.
<i>Indikation</i>	Die systematische Planung von Handlungen lässt Ziele ökonomischer erreichen: Das Verhalten wird so organisiert, dass mit geringem Aufwand ein maximaler Effekt erzielt wird. Dadurch entsteht eine subjektive Sicherheit, die positiven Einfluss auf die Psychoregulation hat. Eine sorgfältige Handlungsplanung mittels der Planungsschritte ist dann indiziert, wenn die Plankriterien (Effizienz, Flexibilität und Adaptivität) nicht oder nur unzureichend erfüllt sind.
<i>Fachliteratur</i>	NITSCH 2000

<b>21</b>	<b>Szenario-Technik</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	Die Szenario-Technik ist eine prospektive Methode, die (wie so viele Methoden) ursprünglich aus dem militärischen Bereich stammt. Schnell wurde dieses Hilfsmittel jedoch einer der Klassiker der Management-Planungsinstrumente. Die Technik wird verwendet, um plausible, in sich schlüssige Annahmen über zukünftige Entwicklungen zu generieren. Dazu wird aus den extremen Polen der Ideallösung (best-case-Szenario) respektive des schlechtmöglichsten Ausgangs (worst-case-Szenario) die wahrscheinlichste Prognose ermittelt (das Trend-Szenario). So werden – basierend auf einer ausführlichen Informationssammlung – Chancen und Risiken (Stör-Faktoren) analysiert. Ziel ist die Erstellung eines Maßnahmenkatalogs, der die Zielerreichung gewährleistet.	
<i>Indikation</i>	Die Szenario-Technik kann als Grundlage für Planungs- und Entscheidungsprozesse dienen. Sie bietet sich aber auch an für die Erarbeitung von Zielsetzungen an. Diese Planungsmethode zur Entwicklung von Zukunftsbildern hilft dabei, mit Unsicherheiten umzugehen (nicht zuletzt deswegen, weil man eine Vision, eine Leitlinie entwickelt hat). Im Coaching kann der Berater den Anwalt des Teufels spielen (den worst case ausmalen und so Einwände sowie denkbare Schwierigkeiten vorwegnehmen). So wird die systemische Verträglichkeit einer Intervention überprüft.	
<i>Fachliteratur</i>	VON REIBNITZ 1991	

<b>22</b>	<b>Zielsetzung (Goal Setting)</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	Die Zielsetzung stellt eines der wirksamsten Antriebsmittel des Handelns dar (da Ziele Energien freisetzen, die Ausdauer und Beharrlichkeit fördern und das Handeln zielgerichtet ablaufen lassen). Ziele sollten dabei stets konkret, hoch aber realistisch gesteckt werden und gegebenenfalls in Teilziele respektive eine Zielhierarchie zerlegbar sein.	

<i>Indikation</i>	Ziele dienen der Strukturierung von Handlungen; sie setzen (bei entsprechenden Erfolgserlebnissen) Konzentration sowie Energie und Motivation frei. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass der Klient positiv formulierte und messbare Handlungsziele schriftlich festlegt, da diese (im Gegensatz zu Ergebniszielen) seiner Kontrolle unterliegen! Durch eine realistische Zielsetzung kommt man tatsächlich zu Erfolgserlebnissen; diese motivieren.
<i>Fachliteratur</i>	BAUMANN 2000

<b>23</b>	<b>Motivationstechniken</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	Motivation wird unterschieden in innere (primäre, intrinsische) und äußere (sekundäre, extrinsische) Motivation beziehungsweise in Selbst- und Fremdmotivation. Einer der zentralen Motivationsfaktoren ist die Freude und Zufriedenheit mit der auszuführenden Tätigkeit (und somit auch ein wichtiges Grund- respektive Primärbedürfnis). Es gibt allerdings die unterschiedlichsten Möglichkeiten der Motivierung (etwa durch Techniken der Zielsetzung, Selbstgesprächsregulation und Affirmation, Wahrnehmungslenkung, Visualisierung, Anerkennung und Belohnung etc.).
<i>Indikation</i>	Hier fällt eine Aussage zur Indikation schwer. Wer kann einen Motivationsschub nicht gebrauchen? Dennoch gibt es Situationen, in denen der Einsatz solcher Techniken besonders angezeigt ist: Zur Begleitung von Veränderungsprozessen, in Rehabilitationsphasen oder auch in Zeiten sich häufender Schwierigkeiten.
<i>Fachliteratur</i>	BAUMANN 2000

<b>24</b>	<b>Zeitmanagement</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	Unter Zeitmanagement versteht man die effektive Nutzung der zur Verfügung stehenden Zeit. Dazu werden kontinuierlich und systematisch entsprechende Verfahren und Hilfsmittel eingesetzt (unter Einbeziehung der Zielsetzung und der individuellen Leistungskurve).
<i>Indikation</i>	Bewusstes Zeitmanagement führt dazu, dass mehr Übersicht und Struktur in anstehende Aktivitäten kommt (und so Prioritäten gesetzt werden können). Dadurch reduziert sich das Stresserleben und man erhält mehr Zeit und Freiraum für andere Tätigkeiten (Stichwort `work-life-balance´). Zusätzlich wird die Zielerreichung durch schriftlich durchgeführtes Zeitmanagement überprüfbar.
<i>Fachliteratur</i>	SEIWERT 1999a, 1999b, 2000

25	<b>Konzentrationsübungen</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Unter Konzentration versteht man allgemein das Bündeln der Aufmerksamkeit auf einen bestimmten Gedanken, eine bestimmte Handlung (im Gegensatz zur Distribution). Diese Fähigkeit ist trainierbar. Dafür gibt es verschiedenste Techniken und Übungen (die ergänzt und kombiniert werden können mit Entspannungsübungen; insbesondere das Autogene Training hat hier nachgewiesene Effekte).</p> <p>Die Gedächtnisleistung kann durch entsprechende Einbindung bildhafter Vorstellungen erweitert werden (das aktuelle Schlagwort dazu ist Mind-Mapping; die theoretische Erklärung liefert die duale Kodierungstheorie nach PAIVIO 1971).</p>
<i>Indikation</i>	<p>Systematische Konzentrationsübungen sind bei merklichen Konzentrationsdefiziten oder -störungen angezeigt – aber auch zur Verbesserung der Informationsaufnahmekapazität geeignet (was wiederum bessere, treffendere Entscheidungen ermöglicht).</p>
<i>Fachliteratur</i>	GEISSELHART & HOFMANN-BURKART 2002; PAIVIO 1971

26	<b>Brainstorming</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Das Brainstorming ist die wohl bekannteste Technik zur Förderung der Kreativität. Das Verfahren des Brainstorming ist eine sehr offene Methode, bei der lediglich ein Oberbegriff oder eine grob strukturierende Leitfrage vorgegeben wird. Dann werden in mehreren Phasen Ideen zu einem bestimmten Thema entwickelt: Zunächst geht es um einen freien Fluss der Gedanken (grüne Phase: Generierung möglichst vieler Alternativen – ohne Diskussion, lediglich Verständnisfragen sind gestattet). Dann wird die (zunächst vorrangige) Quantität auf Qualität hin überprüft (rote Phase: die Vorschläge werden bewertet). Zum Abschluss werden Umsetzungsmöglichkeiten taxiert und diskutiert.</p>
<i>Indikation</i>	<p>Durch diese Technik können (Problem-)Lösungsvorschläge jenseits der gewohnten Denkmuster gefunden werden (wenn denn die grüne Phase richtig gestaltet wird).</p>
<i>Fachliteratur</i>	RÜCKERL 1994

### 3.5.3 Techniken, die der Realisationsphase zuzuordnen sind

In einem nächsten Schritt werden Ihnen jene Verfahren, die der Realisationsphase unterzuordnen sind, vorgestellt (der Aufbau des Kapitels entspricht dabei dem unter 3.5.2 geschilderten Vorgehen).

Zu den emotional ansetzenden Verfahren zählen:

27	<b>Gefühlsausdruck ermöglichen/Emotionssteuerung</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	Für die psychische Gesundheit ist es wichtig, dass man seine (primären und sekundären) Gefühle wahrnehmen und auch gesteuert ausleben, adäquat ausdrücken kann (Katharsis!). Gelingt dies nicht, so kommen Emotionssteuerungstechniken ins Spiel. Mittels dieser lernt man, Gefühle (und die sie begleitenden körperlichen Reaktionen) frühzeitig bei sich zu erkennen und gegebenenfalls Gegen- respektive Steuerungsmaßnahmen einzuleiten (beispielsweise in der Stressbewältigung, beim Ärgermanagement etc.). Dabei geht es nicht um eine Unterdrückung der Emotionen (im letztgenannten Beispiel: `anger in´) – aber auch nicht um das schrankenlose Ausleben dieser (`anger out´), sondern um ein eigenaktives Steuern von Emotionen (`anger control´). Die Steuerungshilfen können kognitiver Art (etwa Gedankenstopp, Selbstgesprächsregulation, Perspektivenwechsel, kognitive Umstrukturierung, Wahrnehmungslenkung/Ablenkung etc.) oder physiologischer Art (siehe die Entspannungstechniken) sein.
<i>Indikation</i>	Das Kennen lernen eigener Gefühle (sowie die Differenzierung hinsichtlich ihrer Ausprägung) und das Erlernen der Emotionssteuerung (als Copingmöglichkeit, Abwehrmechanismus oder präventive Maßnahme) ist immer dann indiziert, wenn man sich von seinen Gefühlen regelmäßig überrollt fühlt oder man in emotionalen Situationen wiederholt unangemessen reagiert. Durch die entsprechenden Techniken erhält der Klient die Freiheit der Wahl zwischen verschiedenen Gefühlen und deren Intensität.
<i>Fachliteratur</i>	MONTADA 1993; ULICH & MAYRING 1992

28	<b>Schemata-/Skriptaktivierung</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	Darunter versteht man den kognitiven Gegenpart der Erlebnisaktivierung. Was verändert werden soll, muss aktuell und real erlebt werden – oder eben wieder wachgerufen werden (erfahrungsgemäß tauchen in einer geeigneten Umgebung nach und nach alle Themen/Konflikte auf, die man mit sich herumschleppt). Die Annahme, dass es für eine erfolgreiche Veränderung darauf ankommt, dass der Klient tatsächlich erlebt, worum es geht, stellt ein zentrales Element fast aller therapeutischen Konzeptionen dar (und hat ebenso Gültigkeit für das Coaching). Man kann das nach GRAWE (1997) als `Problemaktualisierung´ oder als `Prinzip der realen Erfahrung´ definieren. Diese Prozesserfahrung ist durch verschiedene Techniken

	herbeizuführen.
<i>Indikation</i>	Eine Schemata- respektive Skriptaktivierung kann bei jeder Form der Problembearbeitung eingesetzt werden (und ist insbesondere bei traumatischen Erfahrungen, festgefahrebenen Mustern sowie lange nicht bearbeiteten Problemen angezeigt).
<i>Fachliteratur</i>	GRAWE 1997

<b>29</b>	<b>Systematische Desensibilisierung/Exposition in sensu und vivo</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Zur Bearbeitung hinderlicher Ängste wird zunächst eine Angsthierarchie erstellt. Zu Beginn der Desensibilisierung wird dann ein angst-inkompatibles Befinden (in der Regel mittels eines Entspannungstrainings) gelernt/induziert. Die Löschung der Angsthierarchie findet anschließend sukzessive in der Vorstellung (Desensibilisierung in sensu) unter zeitgleicher Entspannung statt. Man spricht hier vom Prinzip der reziproken Hemmung: So kommt es zu einer Hemmung der Angst und somit zu einer allmählichen Schwächung der assoziativen Verknüpfung von Reiz und Angstreaktion. Als finaler Schritt steht dann die Übertragung auf die Realität, den Alltag an (Desensibilisierung in vivo).</p> <p>Bei der Exposition in sensu soll sich der Klient in seiner Vorstellung mit für ihn angstbesetzten Situationen konfrontieren und dabei durch entsprechende Hilfestellungen (Ablenkung, Gedankenstopp etc.) die gewohnten (emotionalen) Reaktionen verhindern. So wird eine Habituation an die Situationen und damit eine Reduktion der Angst/des Stresses bewirkt. Allerdings darf dafür die Situation erst dann verlassen werden, wenn die physiologische Erregung deutlich nachgelassen hat!</p> <p>Eine zweite Möglichkeit ist die Exposition in vivo: Dabei konfrontiert sich der Klient in der Realität mit den für ihn angstbesetzten Situationen und vermeidet dabei (durch die entsprechenden, zum Teil oben genannten Hilfestellungen) die problematischen Reaktionen.</p> <p>Um eine langfristige Reduktion von Angst und zwanghaften Ritualen zu erreichen, müssen die Konfrontationsmaßnahmen durchgeführt werden, während gleichzeitig verhindert wird, dass das gewohnte, problematische Verhalten ausgeführt wird (dies nennt man Reaktionsverhinderung). Beide Komponenten zusammen stellen die erfolgreichste Form der Intervention bei Ängsten und zwanghaften Handlungen dar. Ohne Reaktionsverhinderung besteht die Gefahr, dass die Klienten die auftretende Habituation und das Ausbleiben der befürchteten Katastrophe fälschlich auf ihr (Zwangs-)Ritual zurückführen oder dass erst gar keine Angst und damit auch keine Lernsituation eintritt.</p>
<i>Indikation</i>	Desensibilisierung und Exposition sind geeignet für alle defensiven Problematiken (etwa Ängste, Konflikte...). Sie

	<p>führen zum (schrittweisen) Abbau von Angstreaktionen (Flugangst, Angst vor dem Auftreten vor großen Gruppen etc.). Ein anderes Einsatzgebiet sind alle Arten zwanghafter Tendenzen.</p> <p>Bei allen Maßnahmen dieser Art ist stets eine Abklärung der klinischen Relevanz vonnöten (und gegebenenfalls an geschulte Therapeuten zu verweisen).</p>
<i>Fachliteratur</i>	REVENSTORF 1996; WOLPE 1958

Die drei im Folgenden beschriebenen Verfahren zählen zu der Obergruppe der Entspannungsverfahren. Die Reihenfolge entspricht dabei einer Ordnung hinsichtlich ihrer potenziellen Wirksamkeit:

<b>30</b>	<b>Autogenes Training</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	Das Autogene Training ist ein vom Berliner Arzt Johannes Heinrich SCHULTZ entwickeltes Verfahren der konzentrativen Selbstentspannung. Durch sieben Formelvorsätze kann mittels Selbstsuggestion ein tiefer Entspannungszustand erreicht werden. Dazu ist allerdings (zumindest in der Erlernphase) ein systematisches Training vonnöten.
<i>Indikation</i>	Die Technik wird zur Prävention und allgemeinen Gesundheitsförderung ebenso wie zur Behandlung von psychischen, körperlichen und psychosomatischen Beschwerden eingesetzt (Selbstruhigstellung in Stress-situationen, Dämpfung negativer Affekte, Schmerzdämpfung, Steigerung der Konzentrationsfähigkeit, Bekämpfung von Einschlafstörungen, verbesserte Selbstwahrnehmung etc.). Weiterhin wird das Autogene Training häufig in Kombination mit anderen Verfahren eingesetzt (zur Schaffung eines arbeitsfähigen psychovegetativen Zustandes – siehe etwa die systematische Desensibilisierung).
<i>Fachliteratur</i>	KRAMPEN 1996; LUTHE 1969; SCHULTZ 1970; VAITL & PETERMANN 1994, 2000

<b>31</b>	<b>Progressive Muskelrelaxation</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	Die Methode der Progressiven Muskelrelaxation geht auf den amerikanischen Physiologen Edmund JACOBSON zurück. Ihm zufolge wird Ruhe und Entspannung am deutlichsten in der Reduktion des neuromuskulären Tonus sichtbar; umgekehrt postuliert er durch eine Reduktion der peripheren muskulären (Ver-)Spannung auch eine Herabsetzung der Aktivität des zentralen Nervensystems. Dies bedeutet also, dass sich muskuläre Veränderungen und zentralnervöse Prozesse wechselseitig beeinflussen.

	Durch das sukzessive Anspannen einzelner Muskelgruppen und das nachfolgende intensive Erleben der Entspannung kann eine willentliche und kontinuierliche Reduktion der Spannungen des Bewegungsapparates gelingen.
<i>Indikation</i>	Die Progressive Relaxation dient – neben einer allgemeinen Einsetzbarkeit bei Stress- und Spannungszuständen aller Art – zur Behandlung von Ängsten (zumeist in Kombination mit der systematischen Desensibilisierung). Weiterhin ist sie gegen Schmerzen (etwa Spannungskopfschmerz, Rückenschmerzen etc.) und Hypertonie einsetzbar. Schlafstörungen und Tinnitus sind andere potenzielle Einsatzgebiete.
<i>Fachliteratur</i>	BERNSTEIN & BORKOVEC 1973; JACOBSON 1929; VAITL & PETERMANN 1994, 2000; WOLPE 1958; WOLPE & LAZARUS 1966

<b>32</b>	<b>Atementspannungstechniken</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>In unserer Atmung spiegelt sich der jeweilige psychische Zustand wieder. Jede Zustandsveränderung schlägt sich in der Atmung nieder – umgekehrt kann durch eine bewusste Beeinflussung der Atmung aber auch eine Gemütsveränderung bewirkt werden! Diesen Zusammenhang nutzt man bei Atementspannungsübungen, um den Organismus gezielt in einen entspannteren Zustand zu versetzen.</p> <p>Dazu wird zunächst mit einer vertieften Ausatmung begonnen. Diese wird bewusst in die Länge gezogen (sie sollte zwei bis drei mal länger sein als die Einatemphase und kann durch ein Zusammenkneifen der Lippen, Geräusche oder entsprechende Aktivitäten der Bauchmuskulatur unterstützt werden). Die Einatmung danach geschieht von selbst (die Atmung kippt einfach um und der Körper nimmt – idealer Weise durch die Nase – jene Menge Sauerstoff auf, die er aktuell benötigt). Die Dauer solcher Atemübungen muss ein bis zwei Minuten nicht überschreiten. Ziel ist eine Passivierung des Atmungsablaufes. Atemtechniken lassen sich gut mit Visualisierungen und körperlichen Übungen kombinieren.</p>
<i>Indikation</i>	<p>Durch Atementspannungsübungen kann körperliche Erregung abgebaut beziehungsweise kontrolliert werden; man wird von störenden Einflüssen abgelenkt, die Konzentrationsfähigkeit steigt. Ängste und Schlafstörungen gehören ebenfalls zu den denkbaren Einsatzgebieten der Technik.</p> <p>Der Vorteil von Atementspannungsübungen ist die gänzliche Unabhängigkeit von irgendwelchen Voraussetzungen – sie sind überall und immer anwendbar.</p>
<i>Fachliteratur</i>	BAUMANN 2000

33	<b>Konfliktmanagement</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	Konflikte sind ein sehr weit gefasstes Themengebiet (haben unterschiedlichste Ursachen und Verläufe); sie stehen im Coaching immer wieder im Zentrum der Arbeit. Ziel entsprechender Maßnahmen ist es, eigene Bedürfnisse rechtzeitig offen zu legen und Interessenkonflikte konstruktiv auszutragen (mit dem Bemühen um einen Ausgleich der Interessen und ohne Verletzung der Gegenseite).
<i>Indikation</i>	Konflikte sind Störungen. Ihr Auftreten unterbricht den Handlungsablauf. Sie lenken Aufmerksamkeit und Energie ab und verhindern die volle Konzentration auf andere Tätigkeiten. Konflikte sind auch belastend. Sie lösen Gefühle von Stress, Anspannung und Druck aus. Konflikte haben die Tendenz zu eskalieren: Je länger ein Konflikt ungeklärt und verdeckt bleibt, desto mehr weitet er sich aus. Immer dann, wenn Wohlbefinden oder Handlungsfähigkeit durch unausgesprochene oder schwelende Konflikte gestört sind, ist ein Training/Coaching zum Umgang mit Konflikten angezeigt.
<i>Fachliteratur</i>	HUGO-BECKER & BECKER 2000; KELLNER 1999; MAHLMANN 2000

34	<b>Paradoxe Interventionen</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	Im Rahmen der Interventionstechniken geht der Begriff auf FRANKL zurück (erstmalig 1947). Paradoxe Intervention geben dem Klienten die Erlaubnis (oder gar die Anweisung), seine Symptomatik (eventuell auch nur für eine begrenzte Zeit) beizubehalten (oder gar noch bewusst übertrieben auszuleben). Dies nimmt dem Betroffenen den Veränderungsdruck und führt zu großer Überraschung (der Klient muss sich auf unerwartete Weise mit seinem Thema auseinandersetzen) und Entlastung. Die daraus resultierenden emotionalen Reaktionen ermöglichen und erleichtern schließlich doch noch eine Veränderung. Anwendungsmöglichkeiten sind die Symptomverschreibung, das Reframing, das Restraining (eine Einschränkung der Veränderungsversuche), die Position des 'advocatus diaboli' (die negative Sichtweise des Klienten wird zeitlich begrenzt übernommen) oder auch lediglich die Utilisation (das Nutzen der gezeigten Aktivitäten).
<i>Indikation</i>	Paradoxe Interventionen bieten sich besonders bei heftigem Widerstand (auch starker Angst sowie hohem Druck) gegen jede Art von Veränderung an. So vermeidet man eine offenkundige Konfrontation und gelangt dennoch zur Bewältigung der Symptomatik. Hier sei die Anmerkung erlaubt, dass in besonderer Weise auf die Einhaltung ethischer Prinzipien zu achten ist! Die Technik sollte nur sehr dosiert eingesetzt werden (nicht zuletzt, da sie

	auch dem Prinzip der Transparenz – so in der Situation vom Klienten eingefordert – zuwider läuft).
<i>Fachliteratur</i>	FRANKL 1947, 1975; REINECKER 1999

Am kognitiven System der Handlungsregulation setzen in der Realisationsphase folgende Techniken und Methoden an:

<b>35</b>	<b>Selbsterfahrung</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	Selbsterfahrung (Selbsterforschung, eine intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit sowie dem vergangenen und gegenwärtigen Erleben und Verhalten) ist für jeden Coach eine zentrale Aufgabe. Sie kann aber auch für Klienten eine hilfreiche Technik (etwa zum Aufdecken blinder Flecken) sein. Sie dient der Entwicklung und Verbesserung von Handlungskompetenz. Übungen zur Selbsterfahrung kommen insbesondere in Coachingprozessen zur Persönlichkeitsentwicklung zum Einsatz. Sie können verschiedenster Art sein (etwa die Analyse kognitiver Schemata, ein Abgleich von Selbst- und Fremdbild etc.).
<i>Indikation</i>	Selbsterfahrung dient vielen verschiedenen Zwecken: Man erkennt eigene Beiträge in interaktiven Prozessen, schärft das Bewusstsein für die Selektivität der eigenen Wahrnehmung, übt das Registrieren von Emotionen und körperlichen Reaktionen bei sich und anderen. Bislang nicht genutzte Fähigkeiten und Möglichkeiten werden offengelegt (Selbstvertrauen und Selbstsicherheit gestärkt). Dysfunktionale Verhaltensmuster können erkannt und bearbeitet werden (die Fähigkeit zur Selbstreflexion steigt).
<i>Fachliteratur</i>	BRUCH & HOFFMANN 1996; LAIREITER & ELKE 1994; LIEB 1998

<b>36</b>	<b>Selbstbeobachtung/Selbstexploration</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	Im Gegensatz zur Befragung, zu subjektiv gefärbten Berichten des Klienten über eventuell länger zurückliegende Ereignisse, geht es in der Selbstbeobachtung darum, das Kriteriumsverhalten (und situative Bedingungen) möglichst zeitnah und unmittelbar festzuhalten. Dies fördert die aktive Auseinandersetzung des Klienten mit sich selbst sowie die Äußerung von und die Konfrontation mit persönlich bedeutsamen (gefühlbetonten) Erlebnissen und Erfahrungen. Emotionen werden wahrgenommen und integriert, Ideal- und Selbstbild einander angenähert. Erlebte Akzeptanz von Seiten des Coach und sein Feedback fördern diesen Prozess. Die Selbstakzeptanz und der Selbstwert steigen.

<i>Indikation</i>	Der Einsatz von Selbstbeobachtungsverfahren bietet sich an, wenn das entsprechende Verhalten prinzipiell nur schwer von externen Beobachtern erfassbar ist oder aber dieses nur in unverfälschten Situationen (unter natürlichen Alltagsbedingungen) auftritt. Es handelt sich also um eine wichtige Ergänzung der direkten Beobachtung. Weiterhin wird Verhalten durch seine Beobachtung bereits verändert (man spricht hier von der Reaktivität der Selbstbeobachtung). Das Verfahren verdeutlicht dem Klienten seine Selbstverantwortung, erhöht die Motivation und zeigt erste Ansatzpunkte für Selbstkontrolle und -regulation.
<i>Fachliteratur</i>	MACE & KRATOCHWILL 1985; REINECKER 1994; REVENSTORF 1993b

<b>37</b>	<b>Selbstmanagement/Selbstkontrolle</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	Darunter fasst man jene Ansätze zusammen, die den Klienten zu besserer Selbststeuerung motivieren und anleiten (mittels systematischer und eigenaktiver Problembewältigung). Die denkbaren Techniken bewegen sich auf einem Kontinuum von Selbst- und Fremdkontrolle. Techniken, die letzterem Pol zuzuordnen sind, sollten (zeitlich begrenzt) nur dann zum Einsatz kommen, wenn die Möglichkeiten des Klienten anfangs nicht mehr zulassen. Ansonsten stehen Methoden wie etwa die Selbstbeobachtung/Selbstaufzeichnung, die Selbstverstärkung (und Selbstbestrafung), Strategien der aktiven Stimuluskontrolle (bewusstes Verändern der Umwelt – etwa gezieltes Aufsuchen oder Meiden von Situationen) sowie das sogenannte `Contract management` (das Festhalten von Zielverhalten und entsprechenden Konsequenzen bei Zielerreichung oder Zielverfehlung in einem Vertrag) zur Verfügung.	
<i>Indikation</i>	Alle genannten Verfahren haben dann ihre Vorzüge, wenn die Interventionen des Coach auf ein Minimum beschränkt bleiben sollen oder müssen – oder aber die eigentlichen Problemursachen eher in der Umwelt des Klienten als in seiner Person zu suchen sind. Selbstmanagement-Techniken motivieren den Klienten, vermitteln eine Selbstwirksamkeitsüberzeugung und erleichtern und sichern den Transfer in den Alltag (und die Generalisierung auf neue Problemsituationen).	
<i>Fachliteratur</i>	KANFER, REINECKER & SCHMELZER 2000; REINECKER 1999	

<b>38</b>	<b>Selbstgesprächsregulation</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	Grundlage unseres Handelns ist die systematische und situationsangemessene Verarbeitung von Informationen (daraus entstehen Handlungsstrategien und -pläne). Jeder	

	Handlungsschritt wird von entsprechenden Gedanken begleitet; diese kommen in Form von Selbstgesprächen (inneren Dialogen) zum Ausdruck (um so unbekannter, bedeutsamer und komplexer eine Situation ist, desto intensiver sind die Selbstgespräche). Diese laufen zumeist unbewusst ab. Durch eine bewusste Steuerung der Selbstgespräche können zahlreiche Effekte bewirkt werden:
<i>Indikation</i>	Selbstgesprächsregulation kann eingesetzt werden zur Selbstmotivierung, zur Relativierung und Rationalisierung von Beanspruchungen, zur Aufmerksamkeitsveränderung oder auch zur Suche nach Problemlösungsstrategien. Die Veränderung von Selbstgesprächen ist eine langwierige und trainingsintensive Aufgabe.
<i>Fachliteratur</i>	EBERSPÄCHER 1995

<b>39</b>	<b>Rollenspiele</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	Klient (und eventuell auch der Coach) versetzen sich für kurze Zeit in die Rolle einer anderen Person (Ziel ist es, dementsprechend zu denken und zu handeln wie der Betreffende). Das Rollenspiel bietet so eine Möglichkeit, durch szenische Darstellungen (wie Rollenwechsel, Doppeln, Leerer Stuhl etc.) intra- und extrapsychische Beziehungen respektive Interaktionen ins Bewusstsein zu holen und damit einer Bearbeitung zugänglich zu machen.	
<i>Indikation</i>	Das Rollenspiel ermöglicht dem Klienten Zugang zu seinen Gefühlen (insbesondere in sozialen Situationen) – aber auch zu den Gefühlen und Gedanken anderer; es kann auch eingesetzt werden, wenn Informationen sonst nur schwer oder mit großem Aufwand zu erhalten wären (oder gar dem Bewusstsein augenblicklich nicht zur Verfügung stehen). Weiterhin bieten Rollenspiele eine hervorragende Möglichkeit zur Selbsterfahrung; dabei zeigen sie auch alternative Wahrnehmungs- und Handlungsmöglichkeiten auf.	
<i>Fachliteratur</i>	REINECKER 1994	

<b>40</b>	<b>Hausaufgaben/Arbeitsanregungen</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	Dem Klienten wird eine Aufgabe nahe gelegt, die er bis zum nächsten Termin in seiner Alltagswelt ausführen sollte. Im Sinn der Förderung der Eigenaktivität wird die Aufgabe nicht zugewiesen, sondern entsteht aus dem Gespräch heraus (und wird dementsprechend erläutert). Sinnvoll sind beispielsweise Selbst- und Fremdbeobachtungsaufgaben oder das Aufbrechen eingefahrener Routinen. Erfolg oder Misserfolg der Übung werden dann gemeinsam zu Beginn der nächsten Sitzung	

	ausgewertet (zur Erleichterung der Ausführung können dem Klienten Hilfestellungen angeboten werden).
<i>Indikation</i>	Die Aufgaben unterstützen Inhalte aus den Coachingsitzungen. Gelerntes kann im Alltag erprobt und gegebenenfalls weiter angepasst werden. Zudem wird dem Klienten die Eigenverantwortlichkeit verdeutlicht.
<i>Fachliteratur</i>	BECK, RUSH, SHAW & EMERY 1996

<b>41</b>	<b>Modelllernen</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Darunter versteht man das Erlernen von (sozial bedeutsamen) Verhaltensweisen im Kontakt mit Vorbildern (Modellen) oder auch nur mittels Verstärkung(en) durch andere Personen. Diese Art des Lernens wird auch Beobachtungslernen, Imitationslernen, stellvertretendes Lernen oder soziales Lernen genannt.</p> <p>Bei den Modellen unterscheidet man zwischen perfekten Modellen (Mastery-Modell) und solchen, die selbst Schwierigkeiten haben, diese aber bewältigen können (Coping-Modell). Die Übernahme der vom Modell vorexerzierten Verhaltensweise wird durch ein hohes Prestige des Modells gefördert; weiterhin spielen Relevanz und Glaubwürdigkeit der zu erlernenden Verhaltensweise eine wichtige Rolle.</p> <p>Das Modelllernen wird in zwei Phasen unterteilt: Den Erwerb und das Ausführen von Verhaltensweisen: Der Erwerb geschieht durch Zuschauen und Nachahmen beziehungsweise durch die Übernahme von Verhaltensnormen; die Ausführung wird begünstigt durch Enthemmungsprozesse (Ermutigung durch das Modell oder Belohnung desselben) und Reaktionserleichterung (schon vorhandene aber bislang ungenutzte Reaktionsweisen werden dank des Modells aktiviert).</p>
<i>Indikation</i>	Fördert das Erlernen sozialer relevanter Verhaltensweisen und kann zur Steigerung der Ausführung gewünschten Verhaltens eingesetzt werden.
<i>Fachliteratur</i>	BANDURA 1976, 1977b; REVENSTORF 1996

<b>42</b>	<b>Gedankenstopp</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Darunter versteht man eine besondere Art von Reizkontrolle: Auf eine interne Reaktion (unliebsame Gedanken) hin wird ein interner Reiz gesetzt (das Denken des Wortes `Halt!' – oftmals kombiniert mit einem zusätzlichen Hinweisreiz); dies führt zu einer Unterbrechung der Reaktion (die Gedanken hören tatsächlich auf) und demzufolge zu interner Erleichterung. Insofern wird das Verfahren auch immer wieder als verdeckte</p>

	Stimuluskontrolle bezeichnet.
<i>Indikation</i>	Gedankenstopp gehört zum Standardrepertoire der Verhaltenstherapie. Beunruhigende oder unliebsame, in der Situation störende Gedanken können damit eingegrenzt oder bestenfalls ersetzt werden.
<i>Fachliteratur</i>	BAIN 1928; REVENSTORF 1996

<b>43</b>	<b>Training sozialer Kompetenz/Selbstbehauptungstraining</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Im Rollenspiel werden jene sozialen Situationen eingeübt, die für den Klienten schwierig sind. Er wird dabei mit seiner physiologischen Erregung konfrontiert (gegebenenfalls unter Nutzung von Entspannungstechniken); blockierende Selbstkommentare können identifiziert werden (mittels der Selbstgesprächsregulation) und Modelllernen ist möglich. Neue, sozial bedeutsame Verhaltensweisen werden so operant geformt. Zur Verstärkung positiver Erfahrungen und der Selbstattribuierung (dem Erleben von Selbst-Wirksamkeit) sollten entsprechende Hausaufgaben gegeben werden. Selbstsicherheit und Selbstvertrauen sind eine wichtige Eigenschaft zur Bewältigung aller Aufgaben des Alltags. Das Training dieser Eigenschaften bezweckt die Erweiterung persönlicher und sozialer Kompetenzen. Durch Ermutigung, entsprechende Trainingsmodule und Übungen wird ein Verhaltensrepertoire zur Situationsbewältigung aufgebaut.</p>
<i>Indikation</i>	<p>Im aktiven Aufsuchen spannungs- und angstbesetzter Situationen können (dank der Unterstützung) neue Verhaltensweisen entwickelt/aufgebaut werden. Die Rollenspiele können dabei die verschiedensten sozialen Situationen umfassen (etwa mit anderen in Kontakt kommen/diesen herstellen, das Ausdrücken von Gefühlen, das Durchsetzen oder Ablehnen von Wünschen/Forderungen/Ansprüchen/Interessen, das Ertragen oder Äußern von Kritik (dazu gehört auch das Zurückweisen unberechtigter Kritik), das Annehmen und Geben von Lob oder auch das Beginnen und Beenden von Gesprächen respektive Kontakten).</p> <p>Die Maßnahmen dienen der Behebung von Verhaltensdefiziten, dem Aufbau sozialer Fertigkeiten, dem Abbau sozialer Ängste und Hemmungen sowie zur Erhöhung des Selbstwertes (der Einstellung zu sich selbst). Sie werden bei sozialen Unsicherheiten, Ängsten oder mangelndem Selbstvertrauen angewandt.</p> <p>Durch derartige Trainingsformen wird langfristig das Stresserleben reduziert und die Lebenszufriedenheit erhöht.</p>
<i>Fachliteratur</i>	BANDURA 1977a; EBERSPÄCHER 1995; EBERSPÄCHER & KELLMANN 1997; GEISSNER 1992; REINECKER 1999; REVENSTORF 1993a, 1996; SALTER 1949; ULLRICH DE MUYNCK & ULLRICH 1976a, b, c; ULLRICH & ULLRICH DE MUYNCK 1980; WOLPE 1958

44	<b>Problemlösetraining</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	Mittels eines fünfstufigen Programms können Problemlösestrategien systematisch eingeübt werden. Dafür wird zunächst die allgemeine Einstellung zu Problemen thematisiert (diese sind normal, man sollte sie aktiv und planvoll angehen). In einem nächsten Schritt wird das Definieren und Formulieren von Problemen/Anliegen erlernt (etwa Ich- statt Du-Botschaften). Anschließend werden Lösungsalternativen gesammelt (Brainstorming). Aus den gefundenen Lösungsmöglichkeiten wird im vierten Schritt eine ausgewählt (nach den Kriterien subjektiver Nutzen und Erfolgsbeziehungswise Umsetzungswahrscheinlichkeit). Auf der letzten Stufe des Programms wird die gewählte Lösung im Alltag überprüft (und gegebenenfalls modifiziert).	
<i>Indikation</i>	Die Methode unterstützt die Bearbeitung ineffektiver Bewältigungsstrategien und irrationaler Gedanken (dabei spielt die emotionale Komponente eine große, oft vernachlässigte Rolle!). So können zielführende Verhaltensketten entwickelt werden. Nicht indiziert ist das Verfahren in der Krisenintervention (sprich immer dann, wenn sofortige Maßnahmen angezeigt sind).	
<i>Fachliteratur</i>	D'ZURILLA & GOLDFRIED 1971; REINECKER 1999; REVENSTORF 1996	

45	<b>Stressimpfungstraining</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	In diesem Training werden Strategien für den Umgang mit Stressoren ausgearbeitet; das Verfahren ist unterteilt in 3 Phasen: In der Informationsphase wird theoretisches Wissen vermittelt (der kognitive Prozess der Auseinandersetzung mit Stressoren wird in die Bestandteile Bewertung, Erwartung, Attribution von Ursachen und Selbstwahrnehmung zerlegt). Während der zweiten Phase, der Einübung, werden in hierarchisch gestuften Situationen Entspannungsübungen und Bewältigungsmaßnahmen trainiert (Informationssammlung, mentale Vorbereitung auf den Stressor, Konfrontation und Umgang damit, Aushalten und Bewältigen der Situation, selbstverstärkende Aussagen; eventuell auch Ablenkung oder Vermeidung). Zum Abschluss wird in der sogenannten Anwendungsphase die Wirksamkeit der erarbeiteten Strategien in der stressbeladenen Ausgangssituation erprobt; außerdem wird eine Generalisierung auf weitere Lebensbereiche angestrebt.	
<i>Indikation</i>	Immunsierung gegen psychische oder körperliche Stressoren (Leistungs- & Prüfungsangst, Überforderungssituationen, Ärger, Schmerzbewältigung usw.).	
<i>Fachliteratur</i>	MEICHENBAUM 1976, 1977; REVENSTORF 1996	

### 3.5.4 Techniken, die der Interpretationsphase zuzuordnen sind

Zum Abschluss der Präsentation des im Coaching verwendbaren 'Werkzeugkoffers' sollen nachstehend jene Techniken fokussiert werden, die am ehesten der Interpretationsphase zuzurechnen sind.

Wiederum zunächst jene Verfahren, die ihre Wirkung überwiegend im emotionalen Bereich entfalten:

46	<b>Entlastung/Psychoedukation</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	Die Wurzeln der Psychoedukation liegen in der Verhaltenstherapie. Unter diesem Begriff wird die systematische, zielgerichtete, didaktische Wissensvermittlung zusammengefasst, die dazu dient, Klienten (und eventuell ihr Umfeld) über die Problematik und die Interventionsmaßnahmen zu informieren. Das Verfahren dient sowohl der Informationsvermittlung (wobei die unterschiedlichsten Medien zum Einsatz kommen können) als auch der emotionalen Entlastung.	
<i>Indikation</i>	Eine emotionale Erleichterung ist in den meisten Fällen fester Bestandteil zu Beginn von Coaching-Maßnahmen. Dazu kann auch die Psychoedukation einen wichtigen Beitrag leisten: Man erkennt, dass man mit seinem Schicksal nicht alleine ist – und dass es Interventionsmöglichkeiten gibt! Weiterhin dient die Wissensvermittlung einer Rückfallprophylaxe (das Wissen um problematische Muster lässt diese früher erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen einleiten).	
<i>Fachliteratur</i>	PETERMANN 1997	

47	<b>Auflösen emotionaler Reaktionsmuster</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	Dabei geht es um die Modifikation der (im Rahmen der Informationsverarbeitung) auftretenden Emotionen. Zur Veränderung emotionaler Reaktionen bedarf es wie erwähnt deren Aktivierung (in einem Zustand der Entspannung; angeleitet durch den Coach). Alsdann werden die mit verschiedenen (meist negativen) Emotionen verbundenen Kognitionen einer Realitätsprüfung unterzogen (und durch neue Kognitionen/Emotionen ersetzt).	
<i>Indikation</i>	Emotionale Reaktionsmuster werden erworben und gelernt (konditioniert), weil sie zu einer bestimmten Zeit passend waren. Oftmals werden sie auch unter veränderten Bedingungen (hinsichtlich Person(en), Umwelt oder Aufgabe) beibehalten. Dann können sie sich als dysfunktional erweisen. In einem solchen Falle ist ein Bewusstmachen, Analysieren und Verändern von eingefahrenen, gewohnten Reaktionsmustern	

	indiziert.
<i>Fachliteratur</i>	GRAWE et al. 2001; REVENSTORF 1993a

<b>48</b>	<b>Aufstellungen/Arbeit mit Skulpturen</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Die Skulpturarbeit basiert auf dem Psychodrama und ist eine diagnostische und zugleich lösungsorientierte Methode, durch die Beziehungsmuster, Hierarchien und nonverbales Ausdrucksverhalten räumlich-bildlich dargestellt werden kann. Mit ihrer Hilfe ist die Komplexität von Systemen in analoger Form zu veranschaulichen.</p> <p>Man unterscheidet Familien- und Organisationsaufstellungen. Erstere können weiter unterteilt werden in Aufstellungen der Herkunfts-/Ursprungsfamilie und solche, die aktuelle Systeme umfassen. Organisationsaufstellungen werden mit den Mitgliedern einer Organisation/Institution (Arbeitsgruppen, Führungszirkel etc.) gestaltet.</p> <p>Jede Familie oder Organisation stellt ein System dar, das eigene Dynamiken und Ordnungen aufweist. Ist eine Person in ihrem System verstrickt, so kann dies zu sich wiederholenden Mustern und Verhaltensweisen führen, die auf die Person selbst und das System belastend wirken. In Aufstellungen werden diese Dynamiken und Ordnungen räumlich dargestellt und alsdann betrachtet, um ein Lösungsbild für diese Verstrickungen zu finden.</p>
<i>Indikation</i>	<p>Durch Aufstellungen können Situationen aus Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft wiedergegeben und bearbeitet werden (die entstandenen Bilder dienen dabei dem Aufdecken systemischer Verstrickungen). Ebenso lassen sich Ideallösungen darstellen. Durch diese Methode können komplexe Zusammenhänge in kürzester Zeit einer Klärung zugänglich gemacht werden (unter intensiver Einbindung des Emotionalen Regulationssystems). Sie ist – als streng lösungsorientierter Ansatz – für eine Vielzahl von Themen geeignet.</p> <p>Die Technik nutzt ebenfalls der Sinnggebung (auch und gerade bei Problemen; dies im Sinne von Viktor FRANKL – etwa 1981); zusätzlich können durch Aufstellungen verschiedenste Aspekte visualisiert werden (gerade auch in festgefahrenen Situationen). So geschaffene Skulpturen wecken durch den Perspektivenwechsel Verständnis für andere Positionen. Der Klient lernt Funktionsweisen und Zusammenhänge seines Systems verstehen (man erhält auch Informationen über Personen, die nicht anwesend sind oder gar bislang nicht im Fokus der Aufmerksamkeit standen).</p>
<i>Fachliteratur</i>	ERB 2001; FRANKE 1996; RUPPERT 2001; WEBER 2000

49	<b>Traumarbeit</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Träume sind eine Zugangsmöglichkeit zum Unbewussten. Sie enthalten oft (zumeist stark verzerrte) Tagesreste – können aber auch durch physikalische und physiologische Stimulation entstehen. Träume sind ein brauchbarer Informationskanal hinsichtlich der Persönlichkeitsentwicklung: Im Traum kommt häufig jene Seite unserer Person zum Vorschein, die im realen Leben zu wenig Beachtung erfährt.</p> <p>Träume (als sprachlich individuell geschaffene Wirklichkeit) werden nacherzählt und dabei (überwiegend durch den Klienten) kommentiert und interpretiert. Durch die Fragen des Coach entsteht eine cokreative Generierung von Kontext und Bedeutung (der Coach kann dabei verschiedene Aspekte des Traums – die Erinnerung an den Traum, seinen Kontext, die Art der Inszenierung, den Inhalt etc. – fokussieren).</p>	
<i>Indikation</i>	<p>Die Arbeit an und mit Träumen dient der Orientierung und kann zur Aufdeckung von Handlungs- respektive Entwicklungsspielraum eingesetzt werden.</p> <p>Traumarbeit ist auch geeignet für eine Karriereberatung (Erinnerung an und Analyse von Kindheits- und Wunschträumen).</p> <p>Diese Technik sollte nur auf speziellen Wunsch des Klienten zum Einsatz kommen.</p>	
<i>Fachliteratur</i>	REVENSTORF 1994; RIEDEL 1997; SCHMID & BOBACK 2001	

50	<b>Videoselbstkommentierung</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>In sozialen Situationen ist jedes Verhalten einer Person stets mit Selbstpräsentation verbunden. Die videounterstützte Selbstkommentierung ermöglicht es, dass sich der Klient mit (verbalen und nonverbalen) Aspekten seines Handelns auseinandersetzt. Dazu wird sein Verhalten aufgenommen und er gebeten, dieses selbst (frei oder angeleitet) zu kommentieren.</p>	
<i>Indikation</i>	<p>Mittels dieses Verfahrens kann der oft vernachlässigte Aspekt der Selbstpräsentation analysiert und modifiziert werden. Dabei kann sowohl die Selbstregulation (mit Blick auf das Selbstkonzept) als auch die Sozialregulation (respektive Beziehungsregulation) im Fokus des Interesses stehen. Weitere Einsatzmöglichkeiten sind die Aktualisierung von Gedanken und Gefühlen, die Emotionsanalyse (und -steuerung), der Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung sowie ein Aufdecken von Diskrepanzen bei Körpergefühl und Handlungsausführung.</p>	
<i>Fachliteratur</i>	HACKFORT 1999; HACKFORT & SCHLATTMANN 1988, 1991, 2001; SCHLATTMANN & HACKFORT 2000	

51	Feedback geben/Spiegeln
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Feedback ist der Vorgang der Rückmeldung zwischen zwei oder mehreren Personen. Man teilt dabei dem Gegenüber auf gleichberechtigter Ebene mit, wie sein Verhalten auf einen selbst wirkt (und macht somit die Subjektivität der Wahrnehmung transparent). Dabei wird das erlebte Verhalten – in Verbindung mit der eigenen gefühlsmäßigen Resonanz darauf – nur beschrieben und nicht bewertet. Feedback bietet so eine gute Möglichkeit, blinde Flecken (im Sinne des Johari-Fensters von LUFT &amp; INGHAM 1955) aufzudecken. Durch die klärende Erläuterung, wie ein Verhalten nach außen wirkt, kann der Empfänger des Feedbacks die Konsequenzen seines Verhaltens besser einschätzen und sein Agieren gegebenenfalls verändern.</p> <p>Für das Geben und Annehmen von Feedback gibt es Regeln: Gegebenes Feedback sollte beschreibend, konkret und verhaltensbezogen sein; dazu sollte es maximal drei Punkte umfassen, zeitnah gegeben und im Denk- und Erlebnisrahmen des Empfängers formuliert werden. Letzterer soll sich das Feedback kommentarlos anhören und lediglich Verständnisfragen stellen (oder wenn überhaupt mit einer Ich-Aussage antworten).</p> <p>Spiegeln bedeutet, dass man dem Gegenüber bestimmte Verhaltensweisen, Formulierungen, Körperbewegungen etc. wie ein Spiegel wiedergibt. So kann sich der andere in mir sehen und erhält die Möglichkeit, seinen Handlungsspielraum zu vergrößern. Man könnte es als einen Spezialfall des Gebens von Feedback sehen.</p>
<i>Indikation</i>	<p>Feedback kann in den verschiedensten Situationen und zu den unterschiedlichsten Anlässen/Themen hilfreich sein. Beispielhaft seien genannt: Die Hilfe bei der Selbsteinschätzung (und auch bei der Fehlersuche), das Erlernen und Steuern von Verhalten, die Ermutigung und Motivation, das Unterstützen von Entscheidungsprozessen oder auch die Steigerung der Identifikation mit Aufgaben.</p>
<i>Fachliteratur</i>	FENGLER 1998; GEHM 1999

52	Positive und negative Verstärkung
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Die Verstärkung zählt zu den Methoden des operanten oder instrumentellen Konditionierens. Zum Aufbau respektive Abbau von Verhalten (das heißt zur Erhöhung oder Senkung der zukünftigen Auftretenswahrscheinlichkeit) werden Handlungen unmittelbar/zeitnah entsprechend den Intentionen verstärkt. Dabei muss für eine Wirksamkeit des Verfahrens eine Kontingenz (Zusammengehörigkeit) zwischen Verhalten und Konsequenz gegeben und transparent sein (vor der Anwendung bedarf es also einer funktionalen Analyse und der</p>

	<p>Bestimmung individuell relevanter Verstärker). Die zunächst kontinuierlich erfolgte Verstärkung sollte langfristig auf eine intermittierende Verstärkung umgestellt werden; im Idealfall sollte die betroffene Person dazu befähigt werden, die Verstärkung selbst durchzuführen.</p> <p>Eine der Sonderformen der Verstärkung ist das sogenannte Shaping, bei dem gewünschtes Verhalten schrittweise (beginnend mit den grundlegenden Bausteinen des angestrebten Verhaltens) ausgeformt wird.</p> <p>Chaining dagegen setzt bei dem letzten Element einer komplexen Verhaltenskette an und verstärkt den Aufbau des Verhaltens gewissermaßen rückwärts.</p> <p>Prompting steht für eine verbale oder verhaltensmäßige Hilfestellung (etwa auch durch Modelllernen), durch die der Lernende seine Aufmerksamkeit erst auf das Zielverhalten lenkt.</p> <p>Fading bezeichnet das langsame und schrittweise Ausblenden von Hilfestellungen und das gezielte Verstärken selbständiger Ansätze.</p> <p>Die Auftretenswahrscheinlichkeit von Verhalten kann durch Bestrafung (im Coaching ethisch nicht vertretbar), Löschung, Time-out oder auch Verfahren der Sättigung reduziert werden.</p>
<i>Indikation</i>	<p>Verstärkungstechniken sind immer dann angezeigt, wenn ein bestimmtes Verhalten zu selten oder exzessiv häufig gezeigt wird.</p> <p>Die genannten Techniken werden (mehr oder minder bewusst) in den verschiedensten (Alltags-)Situationen angewandt: Im Coaching etwa bilden bereits in den Erstkontakten und im Rahmen der Gesprächsführung Zuwendung und Unterstützung einen wichtigen Erfolgsfaktor.</p>
<i>Fachliteratur</i>	REINECKER 1999

<b>53</b>	<b>Perspektivenwechsel</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	Wir können nicht die Realität an sich erkennen. Vielmehr erscheint uns die Welt in der Form, die unser erlerntes (sprachlich vermitteltes) Weltbild zulässt. Das eigene Bild der Anderen ist von biographisch und gesellschaftlich vermittelten Wahrnehmungsmustern geprägt. Ein Perspektivenwechsel dient dazu, die tatsächlichen Gedanken und Gefühle anderer Personen zu erkennen. Zu diesem Zwecke wird versucht, sich in das Denken und Erleben der betreffenden Person zu versetzen und deren Empfindungen nachzuerleben respektive nachzuempfinden.
<i>Indikation</i>	Fremde, ihre Denk- und Handlungsweise in ihrem Eigen-Sinn zu begreifen, kann und sollte erlernt werden (ohne die Konstruktionsqualität dieses Einfühlungsbemühens zu verkennen). Dies fördert die Selbstreflexion, die soziale

	<p>Kompetenz und hilft, Vorurteile und Einstellungen zu hinterfragen (so werden eingespielte Reiz-Reaktionsmuster durchbrochen).</p> <p>Der Perspektivenwechsel ist besonders angezeigt in festgefahrenen, konfliktbeladenen Situationen. Er kann auch als Kreativitätstechnik eingesetzt werden.</p>
<i>Fachliteratur</i>	HOLZBRECHER 1995; SCHÄFFTER 1991

<b>54</b>	<b>Rational-Emotive Therapie (RET)</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Nach ELLIS, dem Entwickler dieser Richtung, beunruhigt einen nicht die Realität, sondern die Ideen und Interpretationen über diese Realität. Irrationale Ideen und darauf folgende negative emotionale Konsequenzen verstärken sich wechselseitig (bilden eine Rückkoppelungsschleife).</p> <p>Der Ansatz beruht nun darauf, die spezifischen irrationalen Gedanken aufzudecken und die negativen Konsequenzen zu verdeutlichen (A-B-C-Analyse). Dieser Automatismus wird alsdann im sogenannten Disput ersetzt (fünf Schritte: Klärung der Grundannahmen beziehungsweise Interpretationen, Aufdecken irrationaler Selbstverbalisierungen, rationale Problemanalyse, Modifikation der Selbstverbalisierungen, Überprüfung und Einüben im Alltag). Der Klient lernt darin die Vorteile rationaler Selbstgespräche kennen.</p> <p>Natürlich werden die Schritte nicht in Form einer Therapie oder als Therapieersatz angewendet. Trotz der – hier besonders augenfälligen – begrifflichen Problematik können einige Ideen und Konzepte von ELLIS übernommen werden. In der Anwendung kann der Coach etwa auf zahlreiche Verfahren zurückgreifen, die kognitiv (Sammlung, Strukturierung und Differenzierung von Denkmustern sowie deren sokratische Disputation, Vorstellungstechniken, Instruktionen), emotional (Empathie, Humor, Selbstöffnung, Risikoübungen) oder beim Verhalten ansetzen (Übungen, Rollenspiele, Hausaufgaben, Belohnungen).</p>
<i>Indikation</i>	Zur Bearbeitung von Unsicherheiten, Ängsten, irrationalen Denkweisen und Weltanschauungen respektive Einstellungen sowie bei Beeinträchtigungen der Befindlichkeit (etwa bei Enttäuschungen bezüglich der eigenen Leistung, Beziehungsthemen etc.) angezeigt.
<i>Fachliteratur</i>	ELLIS 1982, 1997; ELLIS & GRIEGER 1994; ELLIS & HOELLEN 1997; REINECKER 1999

Überwiegend kognitiv orientiert sind nachstehende Techniken:

55	<b>Interview/Befragung</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Interview und Befragung sind wichtige Quellen der Informationsgewinnung (und unabdingbare Voraussetzung für eine Verhaltensanalyse). Das explorative Gespräch (in freier oder standardisierter Form) sollte stets zielorientiert erfolgen (konkrete und aktuelle gültige Daten sammeln, die einer funktionalen Analyse dienlich sind).</p> <p>Auf dem individuell bevorzugten Sinneskanal fällt dem Klienten der Zugang zu Informationen zumeist deutlich leichter; dies kann unterstützend genutzt werden.</p>	
<i>Indikation</i>	<p>Diese Techniken sind eigentlich immer in Phasen der Informationssammlung angebracht (vor allem, wenn der Klient nicht von sich aus erzählt/erzählen mag). Fragen sind bereits Interventionen (dienen der Informationsverarbeitung!); anstelle der automatisierten Denkmuster des Klienten können durch sie neue Denkweisen erzeugt werden.</p>	
<i>Fachliteratur</i>	REINECKER 1994	

56	<b>Systemisches/Zirkuläres Fragen</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Diese Frage-/Interviewtechnik erlaubt es, gleichzeitig Informationen zu gewinnen (Exploration) und beim Gesprächspartner zu erzeugen (Intervention). So können affektiv-kognitive Landkarten (respektive Schemata nach GRAWE 1986) verändert, Erlebtes in einen raumzeitlichen Beziehungskontext gestellt und die wechselseitige Bedingtheit von Verhalten betont werden.</p>	
<i>Indikation</i>	<p>Durch Zirkuläres Fragen lassen sich die (wechselseitigen) Einflüsse von Person, Umwelt und Aufgabe besonders gut herausarbeiten. Keine Kontraindikationen. Diese Technik sollte allerdings nur zielgerichtet eingesetzt werden, da sie sonst ermüdend wirken kann und schnell ihre Wirksamkeit einbüßt.</p>	
<i>Fachliteratur</i>	SIMON & RECH-SIMON 2000; VON SCHLIPPE & SCHWEITZER 1998	

57	<b>Funktionale Verhaltens- respektive Bedingungsanalyse</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Eine gute Verhaltensanalyse beschreibt und strukturiert das Problem präzise und deckt diejenigen Faktoren auf, die zu der Entwicklung des Problems beigetragen haben (und die es gegenwärtig noch aufrechterhalten). Dabei müssen sowohl Person, Umwelt als auch Aufgabe berücksichtigt werden (die Handlungstheorie bietet hier eine Vielzahl von hilfreichen Analyse- und Kategorisierungsmöglichkeiten).</p> <p>Zur Gewinnung relevanter Daten können verschiedene Verfahren eingesetzt werden (beispielsweise Befragung, Beobachtung oder auch Rollenspiele).</p>	

<i>Indikation</i>	Eine (anfängliche) Verhaltens- und Bedingungsanalyse bietet mehrere Vorteile: Sie ermöglicht eine klare Zielbestimmung, klärt motivationale Aspekte, erlaubt das Ableiten geeigneter Interventionstechniken und gewährt das objektive Überprüfen erzielter Fortschritte.
<i>Fachliteratur</i>	BOGNER 1994; KANFER & SASLOW 1965, 1969; REINECKER 1994

<b>58</b>	<b>Transaktionsanalyse</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	Die Transaktionsanalyse geht auf Eric BERNE (1967) zurück: Verhalten und Erleben des Menschen sind demnach auf wechselnde Ich-Zustände (kindliches Ich, Erwachsenen-Ich und Eltern-Ich) zurückzuführen und die Beziehungen zwischen Menschen auf Transaktionen zwischen eben jenen Ich-Zuständen (wobei die Interaktionen symmetrisch oder asymmetrisch sein können). Die Transaktionsanalyse versucht nun, solche Muster (auch Spiele genannt) und Lebenspläne (basierend auf Skriptmustern) aufzudecken und zu verändern.
<i>Indikation</i>	Eine Transaktionsanalyse (TA) liegt nahe bei Berichten von sich stetig wiederholenden Interaktions- respektive Kommunikationsmustern. Ziel ist es dann, das Skript und seine Entstehung transparent zu machen. Außerdem kann die TA im Rahmen der Persönlichkeitsentwicklung interessante Anregungen liefern.
<i>Fachliteratur</i>	BERNE 1967; REVENSTORF 1994

<b>59</b>	<b>Kommunikationsmodelle (Anatomie einer Nachricht etc.)</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	Kommunikationsmodelle (etwa der Hamburger Arbeitsgruppe um SCHULZ VON THUN) bieten ein Handwerkszeug zur Analyse und Veranschaulichung von Kommunikationsabläufen und -stilen. Neben dem eigens vorgestellten 'Inneren Team' gehören zu den SCHULZ VON THUN entwickelten/vorgestellten Modellen und Techniken die Anatomie (vier Seiten) einer Nachricht, die Metakommunikation (nachstehend ausführlicher beschrieben), das Werte- und Entwicklungsquadrat – aber auch Konzepte zur Persönlichkeitsdiagnose, Verbesserung der Interaktion sowie zur Behebung von Kommunikationsproblemen.
<i>Indikation</i>	Die genannten Modelle betonen (ebenso wie die Handlungstheorie) die Bedeutung von Sprache. Zugleich wird deutlich, dass die individuelle Realitätskonstruktion stets auch von äußeren Faktoren beeinflusst wird. Alle erwähnten Konzepte können in der Diagnostik, zur Erläuterung/Erklärung von Sachlagen, der Persönlichkeitsentwicklung, bei Kommunikationsproblemen oder auch zur Verbesserung der kommunikativen Kompetenz eingesetzt werden.

<i>Fachliteratur</i>	SCHULZ VON THUN 1981, 1989, 1998; WATZLAWICK, BEAVIN & JACKSON 1969
----------------------	---

<b>60</b>	<b>Metakommunikation</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	Darunter versteht man Kommunikation über die Kommunikation: Die Ebene des fachlich-inhaltlichen Gesprächs wird verlassen, Klient und Coach unterhalten sich explizit über den Umgang miteinander und über die Art und Weise, wie gesendete Nachrichten gemeint waren beziehungsweise darüber, wie empfangene Nachrichten verstanden wurden (und zu welchen Reaktionen sie geführt haben). Gute Metakommunikation verlangt einen Einblick in das eigene Innenleben und den Mut zur Selbstoffenbarung.
<i>Indikation</i>	Metakommunikation ist immer dann angebracht, wenn man in Gesprächen nicht weiter kommt, es stockt oder atmosphärische Störungen bemerkbar sind. Durch das Erlernen und Erleben von sachdienlicher Konfrontation kann es zur Befreiung von emotionalen Spannungen kommen. Der Klient lernt dadurch, seine Botschaften klarer zu senden, Störungen in der Kommunikation zu erkennen und auch anzusprechen; weiterhin erfährt er etwas über jene Barrieren, die ihn (bislang) daran hindern/gehindert haben.
<i>Fachliteratur</i>	SCHULZ VON THUN 1981; WATZLAWICK et al. 1969

<b>61</b>	<b>Kognitive Umstrukturierung</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Situationen oder Probleme werden durch ein rationales Herangehen umstrukturiert (beispielsweise durch passive Strategien wie Neuattribution, positive Umdeutung, Toleranzerhöhung, Distanzierung, Ablenkung – oder aber auch durch aktive Strategien wie Perspektivenwechsel, Selbstaufwertung, Übernahme der Verantwortung und das Wahrnehmen als Herausforderung); dies verändert natürlich auch die emotionale Beurteilung.</p> <p>Die veränderte Haltung findet ihren Ausdruck in den eigenen Äußerungen (gegenüber anderen). Diese lassen sich anhand von vier Leitfragen überprüfen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ist mein Kommentar realistisch?</li> <li>2. Führt er mich zum Ziel?</li> <li>3. Verschafft er mir ein gutes Gefühl?</li> <li>4. Erhält oder verändert er die Beziehung in einer Art und Weise, die ich anstrebe/mir wünsche?</li> </ol> <p>Bei der kognitiven Umstrukturierung bedarf es in der Regel des Einbringens neuer Informationen (oder einer Umgewichtung schon gesehener Fakten).</p>

<i>Indikation</i>	Die kognitive Umstrukturierung bietet sich an bei eingefahrenen Kommunikations- und Interaktionsmustern (sowie bei unrealistischen Erwartungen und hinderlichen Einstellungen).
<i>Fachliteratur</i>	REVENSTORF 1993a

<b>62</b>	<b>Reframing/Umdeutungen/Positive Konnotationen</b>
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>„Eine Umdeutung besteht ... darin, den begrifflichen und gefühlsmäßigen Rahmen, in dem eine Sachlage erlebt und beurteilt wird, durch einen anderen zu ersetzen, der den `Tatsachen` der Situation ebenso gut oder sogar besser gerecht wird, und dadurch ihre Gesamtbedeutung verändert“, so WATZLAWICK et al. (1969, S. 118).</p> <p>Die Umdeutung des Verhaltens oder Erlebens ist eine der wichtigsten systemischen Interventionen (und auch im NLP sehr verbreitet). Dabei wird einem Geschehen dadurch ein anderer Sinn verliehen, indem man es in einen anderen Rahmen stellt und dieser die Bedeutung des Geschehens verändert (der soziale Sinn hängt zumeist von Kontextmarkierungen ab). Das Reframing geht von der Grundannahme aus, dass Erfahrungen von dem Zusammenhang (eben dem Rahmen) abhängig sind, in dem man sie sieht. Wird dieser Rahmen umgedeutet, so verändert sich auch die (Bewertung der) Erfahrung. Ziel ist es meist, für ein Verhalten oder Erleben einen nützlichen Rahmen zu finden. In der Beratung geht es darum, der Wahrnehmung des Klienten eine andere (systemische) Sichtweise gegenüberzustellen (einen prägnanten Unterschied zur bisherigen Sicht der Wirklichkeit herzustellen).</p> <p>Die Technik der positiven Konnotation (auch wertschätzende Konnotation genannt) ist artverwandt mit dem Reframing und wurde im Mailänder Modell entwickelt (SELVINI PALAZZOLI, BOSCOLO, CECCHIN &amp; PRATA 1977). Dabei sucht der Coach nach positiven Seiten der jeweiligen Situation, des jeweiligen Verhaltens (bildlich gesprochen wird die andere Seite der Medaille betrachtet).</p>
<i>Indikation</i>	Reframing dient der Irritation, der Verstörung. So werden Veränderungsprozesse möglich. Es bietet sich besonders bei einseitigen oder sehr festgefahrenen Wahrnehmungen an. Zudem hilft es, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge durch eine prozesshafte, zirkuläre Sicht von Ereignissen zu ersetzen. So können ungeliebte Seiten/Eigenschaften integriert werden.
<i>Fachliteratur</i>	BANDLER & GRINDER 1985; LIEB 1995; SELVINI et al. 1977; VON SCHLIPPE & SCHWEITZER 1998; WATZLAWICK et al. 1969

63	<b>Genogramme/Organigramme</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Unter dieser Überschrift sind zwei Verfahren zusammengefasst, die beide der Visualisierung dienen: Genogramme systematisieren und veranschaulichen die Struktur einer Familie; Organigramme erledigen diese Aufgabe für Organisationen aller Art.</p> <p>Genogramme sind ein Instrument der systemischen Beratung. Ein Genogramm beinhaltet die Erfassung, Selektion, Analyse und Aufzeichnung eines Familiensystems. Ergebnis ist eine graphische Darstellung des Familiensystems über mehrere – mindestens drei – Generationen hinweg (unter Verwendung von standardisierten Symbolen in bezug auf biologische, rechtliche und besondere Beziehungen untereinander).</p> <p>Organigramme dienen der Visualisierung der hierarchischen Struktur in einem Unternehmen oder einer Organisation. Sie beinhalten die Darstellung des personellen Aufbaus einer Organisation (und auch der Informations- und Kommunikationswege) mit Hilfe des Stammbaumschemas. Ein Organigramm zeigt die Arbeitsbereiche und verantwortlichen Zuständigkeiten innerhalb einer Organisation auf.</p>	
<i>Indikation</i>	<p>Genogramme können nur mit Erwachsenen erstellt werden. Sie bieten sich besonders an bei Persönlichkeitsanalysen (einem Coaching zur Persönlichkeitsentwicklung). Auch ermöglichen sie einen raschen Überblick über komplexe Familienstrukturen und bilden eine reichhaltige Quelle zur Hypothesenbildung sowohl über die Verknüpfung eines Problems mit der Umwelt oder Familienstruktur als auch über die historische Entwicklung eben dieser Struktur und der damit verbundenen Verstrickungen und Ressourcen.</p> <p>Organigramme können eingesetzt werden im Rahmen von Organisationsanalysen.</p>	
<i>Fachliteratur</i>	MACGOLDRICK & GERSON 1990	

64	<b>Soziogramm</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Das Soziogramm – von MORENO (1954) entwickelt – dient der graphischen Darstellung der Beziehungsstruktur zwischen Menschen innerhalb einer Gruppe oder Gemeinschaft. Diese Beziehungsstruktur wird mittels entsprechender Fragen ermittelt. Zur Darstellung in einem Kreis- oder Koordinatensystem werden festgelegte Symbole verwendet.</p>	
<i>Indikation</i>	<p>Das Soziogramm ist ein sozialpsychologisches Diagnostikum, das zur Identifikation der Position innerhalb einer Gruppe dient (die soziale Welt des Individuums wird abgebildet). Damit können Ressourcen und Veränderungsmöglichkeiten visualisiert werden.</p>	
<i>Fachliteratur</i>	HÖHN & SCHICK 1964; MORENO 1954	

65	<b>Rollenklärung</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Darunter versteht man die zeitaufwändige Thematisierung formal oder institutionell festgelegter Rollen. In der Rollenklärung (Analyse und Klärung auf Inhalts- und Beziehungsebene) werden verschiedene Schritte durchlaufen: Zunächst wird die jeweilige Rolle (in der Organisation, der Gruppe etc.) analysiert (Welche Aufgaben und Kompetenzen sind mit ihr verbunden? Welche Aufgaben und Kompetenzen möchte der Rolleninhaber in Zukunft zusätzlich beziehungsweise nicht mehr haben?). Alsdann werden die Erwartungen des Inhabers der aktuellen Fokusrolle gegenüber anderen transparent gemacht (Was erwarte ich von anderen? Was davon hat am meisten Einfluss auf meine Leistung?). In einem dritten Schritt werden die Erwartungen der anderen gegenüber dem Rolleninhaber thematisiert. Zuletzt werden die gesammelten Informationen zu einem Rollenprofil (inklusive Tätigkeiten, Verpflichtungen und Erwartungen) zusammengefasst (und die Rolle gegebenenfalls entsprechend modifiziert).</p>	
<i>Indikation</i>	<p>In (Arbeits-)Gruppen werden von Zeit zu Zeit Fragen der Aufgaben- und Machtverteilung, der Verantwortung oder auch der Zufriedenheit aller Beteiligten auftauchen. Das Klären respektive Verhandeln von Rollen kann hier dazu führen, dass Arbeitsfähigkeit wieder hergestellt wird (die Leistungsfähigkeit deutlich erhöht wird). Rollenklärung ist auch in der Karriereberatung ein wichtiges Hilfsmittel.</p>	
<i>Fachliteratur</i>	BARTHELMEB 1999; FRENCH & BELL 1990; RAPPE-GIESECKE 1990	

66	<b>Kommunikative Validierung</b>	
<i>Kurzbeschreibung</i>	<p>Unter kommunikativer Validierung, auch 'member check' genannt, versteht man die Überprüfung subjektiver Theorien, Erkenntnisse und Wahrnehmungen mittels eines Gesprächs zwischen den beteiligten Personen. Der Coach legt also dem Klienten seine Interpretationen (und daraus womöglich zu ziehende Konsequenzen) offen oder erfragt dessen Ansichten. Anschließend werden die so erhaltenen Daten auf Übereinstimmungen oder unterschiedliche Sichtweisen hin geprüft.</p>	
<i>Indikation</i>	<p>Das Verfahren dient der Qualitäts- und Authentizitätssicherung: Eigene Interpretationen werden dem Gegenüber offenbart und mit diesem diskutiert. Dies bezieht es den Klienten verstärkt in den Arbeitsprozess ein (erhöht die Transparenz, das Vertrauen und somit meist auch die Compliance). Man holt die inhaltliche Zustimmung ein; der Interviewte kann eben jene Inhalte strukturieren und Zusammenhänge selbst entdecken.</p>	

<i>Fachliteratur</i>	FLICK 1999; HEINZE 2001; E. KÖNIG 1995; FLICK, V. KARDOFF, KEUPP & ROSENSTIEL 1995; LAMNEK 1995; SCHEELE & GROEBEN 1986
----------------------	---

Diese Auflistung der Techniken und Methoden erhebt wie bereits eingangs erwähnt keinen Anspruch auf Vollständigkeit (und es gibt sicherlich noch weitere Verfahren, die mit dem Menschenbild und den Coaching-Prinzipien vereinbar sind). Zu den etablierten Methoden könnte man noch viele weitere – auch naive und intuitive – Techniken und Übungen hinzufügen, die nur schwer zu kategorisieren sind (jeder praktisch tätige Berater kennt, was sich da im Laufe der Zeit ansammelt und wird so auch wissen, was hier gemeint ist). Zu nennen sind (neben immer mitschwingenden Eigenarten der Person sowie den persönlichen Erfahrungen) Geschichten, Anekdoten und Zitate, Humor in all seinen Ausprägungen, (Visualisierungs-)Hilfsmittel aus der jeweiligen Umgebung etc. etc.. Auch eine Ergänzung des Repertoires um zahlreiche Testverfahren wäre denkbar und möglich (hätte den Rahmen dieser Arbeit aber gesprengt).

Weitere spezifische Coaching-Tools finden sich im Internet: RAUEN (2003) stellt unter [www.coaching-tools.de](http://www.coaching-tools.de) eine im Aufbau befindliche Sammlung von Techniken, Methoden, Instrumenten, Test und Tipps für die praktische Arbeit vor. Und auch auf den Seiten von MANAGEMENTWISSEN ONLINE (2003) findet sich eine ähnlich orientierte Ideensammlung.

Angesichts der (überwiegenden) Herkunft der Techniken aus den verschiedenen psychotherapeutischen Schulen ist es mir ein Anliegen, an dieser Stelle erneut klarzustellen: Coaching ist klar von Psychotherapie abgrenzbar (siehe Punkt 3.8.2) und in der praktischen Arbeit auch immer abzugrenzen. Es werden zwar zahlreiche Methoden für Coachingprozesse genutzt, dies sollte jedoch stets äußerst bewusst und vorsichtig geschehen.<sup>33</sup> So sollte die Eigenverantwortlichkeit des Klienten und der Vorschlagscharakter der Interventionen seitens des Coach wiederholt betont werden. Weiter ist darauf hinzuweisen, dass die übertragenen Techniken in adaptierter Form zum Einsatz kommen (dazu sollte auch sprachlich jede zu große Nähe zu therapeutischem Vokabular gemieden werden). Gerade bei stark therapeutisch verankerten Verfahren (etwa der Traumdeutung, der Exposition etc.) sollte der

---

<sup>33</sup> Bei der Indikationsstellung kann man allerdings die Arbeit von GRAWE et al. (2001) nutzen.

individuelle Nutzen respektive die Gründe für die Nutzung durch den Coach transparent gemacht werden.

Zu all den aufgeführten Techniken braucht es natürlich die entsprechende Qualifikation (gerade bei den Methoden, die aus psychotherapeutischen Schulen entlehnt sind, empfiehlt sich eine Ausbildung als Diplom-Psychologe). Weiterhin bedürfte es im Sinne der Arbeitsethik bei allen genannten Verfahren einer deutlich ausführlicheren Schilderung der Anwendungsregeln; hier sei zum wiederholten Mal auf die entsprechende (angegebene) Literatur und notwendige Qualifizierungsschritte verwiesen!

Zur Abrundung der Übersicht über konzeptkompatible Techniken sollen nun noch Überlegungen zu Fragen der differentiellen Indikationsstellung angestellt werden<sup>34</sup>: Wann (unter welchen Bedingungen) entscheide ich mich für welches Verfahren? Wie kommt bei konkurrierenden Alternativen eine Entscheidung zustande? Was die Indikation einzelner Methoden und Techniken anbelangt, so sind hier einfache Wenn-dann-Aussagen nicht angebracht. Bei der Auswahl des geeigneten Verfahrens spielen eine Vielzahl von Faktoren eine Rolle. So es überhaupt mehrere Alternativen für die Anwendung im Rahmen eines Coachings gibt, kann die Richtige nach folgenden Gesichtspunkten herausgefunden werden:

Bei HEB und ROTH (2001) sowie JÄGER (2001) finden sich Kriterien, nach denen Diagnose- und Interventions-Methoden ausgewählt werden können/sollten: Zunächst einmal müssen die Methoden natürlich in das Konzept integrierbar (und dementsprechend transparent und erklärbar) sowie mit dem Menschenbild, den Prinzipien vereinbar sein. In einem nächsten Schritt muss die Kompatibilität mit dem Thema respektive der Sachlage, dem Klienten (Ziel ist stets die Erweiterung seines Handlungsspielraumes), der Situation, seinen Zielen und der angestrebten Dauer des Coachingprozesses geklärt werden. Neben der Zielorientierung (Vergrößerung des Handlungsspielraumes des Klienten) soll natürlich auch immer die größtmögliche Erfolgswahrscheinlichkeit gewährleistet sein (dazu gehört auch ein möglichst einfacher Transfer in den Alltag). Ein weiteres Auswahlkriterium ist die Passung der Technik zum Coach: Welche Kenntnisse, Möglichkeiten und Vorlieben sind ihm gegeben? Weiterhin

---

<sup>34</sup> Eine interessante Vergleichsstudie zum Thema Indikationsstellung im psychotherapeutischen Setting findet man bei LEUZINGER 1984.

spielt die Rolle des Coach mit: „Klarheit über die eigene Rolle als Coach zu gewinnen ist bedeutsam für die Vorgehensweise und die einzusetzenden Techniken im Prozess“, so JÄGER (2001, S. 50). Ebenfalls berücksichtigt werden sollte die Ressourcenorientierung der verwendeten Methoden und eine gewisse Ergänzung zu den Fähigkeiten und Möglichkeiten des Klienten (statt, dass man ihm immer mehr desselben anbietet). Zu guter letzt hat der Klient natürlich auch bei der Auswahl ein Mitsprache- respektive Vetorecht.

Man kann sich den Prozess der Methodenauswahl als eine Art Trichtermodell vorstellen: Aus dem Gesamttraum der mit der Theorie zu vereinbarenden Methoden werden anhand der genannten Kriterien und individuellen Gründen nach und nach die tatsächlich anzuwendenden Methoden herausgefiltert. Da man es nicht mit vergleichbaren Fällen zu tun hat, bei denen man eine Art Therapiemanual aus der Tasche ziehen kann und standardisiert vorgehen kann, erfordert dies in nahezu jedem neuen Fall das Zusammenstellen eines passenden Methoden- und Technikinventars (Charakteristikum von Coaching ist nun mal die Arbeit an individuellen Themen(konstellationen)!).

Eng zusammenhängend mit Fragen der Indikation sind Überlegungen von GRAWE (1997) zur Gestaltung des Arbeitsprozesses: Eine systematische Analyse der Ausgangssituation (auch unter der interpersonalen Perspektive) zu Beginn der Zusammenarbeit ist hilfreich, um das Setting den Bedürfnissen des Klienten anzupassen. So können Situationen geschaffen werden, in denen etwa Beziehungsabläufe prozessual aktiviert und verändert werden können.

GRAWE stellt die Erstellung eines ausführlichen Therapieplanes vor. Natürlich kann dieses Konzept aufgrund gänzlich anderer Aufgaben- und Zielstellung nicht einfach übernommen werden – es bietet aber eine Vielzahl von interessanten Anregungen. Dazu zählen folgende Fragen:

- *Welche Themen sollen wie bearbeitet werden?*

Daraus kann man eine Themen- respektive Arbeitshierarchie (inklusive des dafür am besten geeigneten Settings) ableiten.

- *Welche Ressourcen können wie aktiviert werden?*

Dabei kann man zwischen individuellen Ressourcen und solchen aus dem Umfeld des Klienten unterscheiden; weiterhin sollte überlegt werden, welche durch inhaltliches Ansprechen und welche prozessual aktiviert werden sollen.

- *Welche Beziehungsmuster sollen wie bearbeitet werden?*

Der erste Schritt besteht darin, den Beziehungsablauf zu antizipieren und angestrebte Veränderungen zu benennen. Ergeben sich hier Ansatzpunkte, so können passende Interventionen ausgewählt werden. Zur komplementären Beziehungsgestaltung gehören auch Überlegungen hinsichtlich verbaler und nonverbaler Kommunikation. Gegebenenfalls sollte man sich für eventuelle Beziehungstests wappnen.

## **3.6 (Rollen-)Anforderungen an Coach und Klient**

Die obigen Ausführungen haben gezeigt, dass ein Coachingprozess unter den verschiedensten Vorzeichen beginnen und ebenso unterschiedlich ablaufen kann. Dementsprechend sind die Qualifikations- und Rollenanforderungen an den Coach sehr hoch (siehe dazu Punkt 3.6.2). Aber auch der Klient hat seinen Anteil an dem Erfolg der gemeinsamen Arbeit:

### **3.6.1 Was der Klient beitragen kann/muss**

Die Situationsdefinition von Seiten des Klienten hat entscheidenden Einfluss auf seine Einstellung zum Prozess und den erzielbaren Erfolg. Sieht er sich selbst in der aktuellen Situation als Versager, der nun auf externe Hilfe angewiesen ist, so wird seine Motivation zur Mitarbeit geringer sein. Sieht er sich aber – ganz im Sinne der Verwendung des Begriffs Coaching im Leistungssport – als Spitzenleister, der durch die Unterstützung eines Experten noch besser zu werden trachtet<sup>35</sup>, so ist die Compliance viel höher. Diese Situationsdefinition kann man als Coach (oder auch als das Coaching anregender Vorgesetzter/Trainer) entscheidend beeinflussen!

Nach DE SHAZER (1995) gibt es drei verschiedene Typen von Klienten:

1. Den Besucher: Dieser Klient hat keine Probleme, wurde von dritter Seite geschickt.

---

<sup>35</sup> GEBNER (2000) spricht in diesem Zusammenhang von wohlwollender Unterstützung durch einen bezahlten Experten.

2. Den Klagenden: Dieser Klient hat Probleme, macht aber seine Umwelt dafür verantwortlich.
3. Der Kunde: Dieser Klient hat Probleme (respektive Anliegen) und übernimmt Verantwortung dafür; außerdem glaubt er, dass sie durch Eigenaktivität, sein eigenes Verhalten beziehungsweise Verhaltensänderungen zu lösen sind.

Lediglich mit dem dritten der genannten Kliententypen kann eine fruchtbare Zusammenarbeit gelingen.

Ähnlich sieht es DEHNER (2000; zu weiteren Klientenrollen siehe SACHSE 2001): Auf Seiten des Klienten sind zu Beginn des Coachings gewisse Vorannahmen und Erwartungen zu finden. Diese gilt es zu ergründen, um ein geeignetes Arbeitsklima zu gewährleisten. Er unterscheidet Klienten-Rollen in

- Klienten, die Hilfe/Unterstützung suchen und dabei kooperativ sind (der Idealfall),
- Klienten, die Beurteilungen respektive Rechtfertigungen erwarten,
- Klienten, die konkrete Lösungen erwarten (was den Coaching-Prinzipien widerspricht – der Klient ist der beste Fachmann für sich selbst) und
- Klienten, die mit Misstrauen in die (ersten) Sitzungen kommen (vor allem auch dann, wenn das Coaching von dritter Seite finanziert wird).

Gerade in den letztgenannten Fällen ist es anfangs Aufgabe des Coach, das Verfahren detailliert vorzustellen und eventuell verzerrte Erwartungen zu korrigieren. Dazu kann es hilfreich sein, solche auch metakommunikativ anzusprechen. Auf jeden Fall müssen schwierige Interaktionssituationen auf einer Meta-Ebene thematisiert werden, sollte in solchen Situationen über den Arbeitsvertrag und die Rollen gesprochen werden (vgl. SACHSE 2001).

Für einen erfolgreichen Arbeitsprozess bedarf es also eines Klienten, der selbstverantwortlich und mit hoher Offenheit und Compliance an seinem Thema arbeiten möchte.

Nun zu den Aufgaben und Rollen des Coach:

### 3.6.2 Was der Coach beitragen kann/muss

Die Rollen, die ein Coach im Laufe eines Coachingprozesses einnehmen kann – und dabei auftretende Rollenkonflikte – werden in der Literatur nur selten thematisiert. Eine Ausnahme bildet etwa LOOSS (1991; siehe aber auch CZICHOS 1991). Bei ihm wird eine Situation hervorgehoben, bei der Auftraggeber und Bezahler respektive Nutznießer und Klient auseinandergehen. In diesem Fall wird von einem Coach ein Spagat erwartet, bei dem er einerseits die Ziele des Auftraggebers verfolgen und andererseits ein transparentes und vertrauensvolles Arbeitsverhältnis zum Klienten aufbauen muss. Diese Situation findet sich sowohl im Leistungssport als auch in der Wirtschaft immer wieder und erfordert vom Coach ein besonderes Geschick in der Vertragsgestaltung.

Zu weiteren problematischen Rollen sei an Punkt 3.3.1.2 (Kontraindikationen und Gefahren, die vom Coach ausgehen) erinnert.

Schon mehr Informationen finden sich zu der Qualifikation, die ein Coach mitbringen sollte: „Extrahiert man aus der Literatur eine Liste mit Eigenschaften, die eine guten Coach ausmachen sollen, entsteht das Bild einer *„gottgleichen Person mit universalen Fähigkeiten“* – diese Aussage von ROTH et al. (1995, S. 211) bringt die aktuelle Sachlage auf den Punkt. Von zahlreichen Autoren werden umfangreiche Listen mit notwendigen Persönlichkeitseigenschaften, empfehlenswerten fachlichen Qualifikationen und ein breites Spektrum an sonstigen Kompetenzen vorgestellt (so etwa von HEB & ROTH 2001; HUCK 1989; JÄGER 2001; JUNG 1991; G. KÖNIG 1993, 1995; LOOSS 1997; LOOSS & RAUEN 2000; RAUEN 2001a; ROTH et al. 1995; RÜCKLE 1992; SCHREYÖÖG 1997; TÜCHTHÜSEN et al. 2001; WEBLING et al. 1999; WREDE 2001). Die komplette Liste aller geforderten Eigenschaften wird nie ein Coach erfüllen können. Dennoch macht es natürlich Sinn, Qualifikationskriterien für einen Coach aufzustellen: Minimalforderungen sind jene nach methodischer, personaler und feldbezogener Kompetenz (so LOOSS 1997, 1999). Entscheidender in der Prozessberatung ist die menschliche und fachliche Passung<sup>36</sup> zwischen Berater, Klient und Thema (wobei

---

<sup>36</sup> Dass es durchaus mehrere Ebenen der Passung geben kann, verdeutlichen STOWASSER und THUMM (1999, S. 56) mit folgender Geschichte: *„Hast Du ein Glück, dass ich Dich aus dem Wasser ziehe und Dir das Leben rette“, sagte der Affe zum Fisch – und setzte ihn auf einen sicheren Ast!“* Die Moral von der Geschichte: Neben der Empathie muss auch eine hinreichende Feldkompetenz gegeben sein!

Vorerfahrungen ein Vorteil sein können – manchmal aber auch gerade das Einbringen einer unbelasteten Perspektive hilfreich sein kann).

Obwohl das Ziel im Coaching stets die Entfaltung fachlicher und persönlicher Ressourcen ist, kann dieses auf viele verschiedene Weisen erreicht werden. Coaches unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Ausbildung, Arbeitsweise, theoretischen Ausrichtung und den eingesetzten Techniken/Verfahren. Bei aller Vielfalt sollten aber stets die grundlegenden Prinzipien berücksichtigt werden. Es lässt sich festhalten, dass sich durch nahezu alle Anforderungskataloge die Doppelqualifikation aus 'Psychologie'<sup>37</sup> und 'Feldkompetenz' zieht. Bei letzterer kann man über die notwendige Detailliertheit, den Ersatz durch Einarbeitungsbereitschaft und -zeit oder gar den Vorteil einer unbelasteten Perspektive streiten (eine differenzierte Betrachtung findet man bei STRAUB 2002).

Einigkeit besteht zwar in der geforderten Kombination der zwei **Ausbildungsschwerpunkte** Psychologie und Wirtschaftswissenschaften für den Beruf des Führungskräfte-Coachs; aber Autoren, die selbst Psychologen sind, halten verständlicherweise ein Psychologiestudium für zwingend erforderlich, während die management-orientierten Autoren für psychologische Zusatzausbildungen auf der Basis eines betriebswirtschaftlichen Studiums plädieren. (SOBANSKI 2001, S. 403)

Keine Diskussionen gibt es hinsichtlich der Tatsache, dass der Coach zu dem jeweiligen Anforderungsprofil passen muss. Bei der persönlichen und inhaltlichen Passung handelt es sich um die wichtigsten Faktoren für ein erfolgreiches Coaching (GEBNER 2000).

So weit zu den Forderungen aus der Literatur. Betrachtet man die dazu vorliegenden Daten (MARLINGHAUS 1995; ROTH et al. 1995; STAHL & MARLINGHAUS 2000), so sieht die Wirklichkeit folgendermaßen aus: 31% der von MARLINGHAUS befragten Coaches hatten ein Studium der Psychologie beziehungsweise der Pädagogik absolviert, weitere 31% sind Betriebswirtschaftler, 22% verfügen eine Kombination aus

---

<sup>37</sup> „Ihr Beratungsprofi sollte Diplompsychologe sein, wenn es um echtes Coaching geht“, so KUBOWITSCH (1995, S. 256). Eine Diskussion über die Notwendigkeit eines Psychologiestudiums gibt es parallel zur Wirtschaftsliteratur seit Jahren auch im Sportsektor innerhalb der Arbeitsgemeinschaft für Sportpsychologie (die sich zu 2/3 aus Sportwissenschaftlern zusammensetzt). Handelt es sich um ein Kann- oder ein Muss-Kriterium? Meines Erachtens ist eine psychologische Ausbildung unabdingbar; dabei kann das Studium durch

psychologischem/pädagogischem und wirtschaftswissenschaftlichem Studium, 11% haben lediglich eine Zusatzausbildung durchlaufen und 5% konnten gar keine spezifische Ausbildung vorweisen; der statistische Rest entfiel auf exotische Zugänge zum Coaching. Auch in der Praxis zeigt sich also die vielfach geforderte Doppelqualifikation (oder zumindest einer der beiden Hauptzugänge zu dieser Disziplin). Etwas anders aber doch sehr ähnlich präsentiert sich die Situation für das Coaching im Leistungssport: Dort haben die praktisch Arbeitenden in der Regel ein sportwissenschaftliches, psychologisches oder pädagogisches Studium absolviert.

Der Klient muss bei seiner Suche nach einem Coach darauf achten, ob er mit diesem seine Ziele zu erreichen glaubt (und sollte sich nach LOOSS 1997 dabei auf sein Gefühl verlassen). Dabei unterscheidet WREDE (2001) zwei Coach-Typen: Den Beziehungs- und den Leistungstyp. Ersterer ist auf Beziehungsthemen spezialisiert und hat seine Stärken im Aufbau einer tragfähigen Arbeitsbeziehung. Letztgenannter ist auf die Überwindung von Leistungsgrenzen aus und hat seine Vorteile im fachlichen Bereich.

Qualitätskriterien bei einem Coach sind das (gerechtfertigte) Ablehnen von Aufträgen (und dabei Kriterien für die Entscheidung nennen zu können) sowie dem Klienten bei der Entscheidung für oder wider ein Coaching zu helfen.

Bei allen erdenklichen Qualifikationen wird nie ein Coach für alle Klienten, für alle Anliegen geeignet sein. So ist es für jeden Coach wichtig, seine persönlichen Grenzen zu kennen und gegebenenfalls an geeignetere Kollegen zu verweisen.

Ein weiteres bedeutsames Thema für den Coach ist sein Selbstmanagement: Immer wieder wird man durch die persönliche Situation aber auch das Thema, die Beziehung zum Klienten oder durch die eigene Vorgeschichte in einen Zustand geraten, der die Arbeitsfähigkeit einschränkt (vgl. JÄGER 2001). Dann ist es wichtig zu wissen, wie man sich wieder in einen ausgewogenen und aufnahmefähigen Zustand versetzen kann (auch hier kann die Vorbildfunktion des Coach wirksam werden).

Zum Abschluss dieses Kapitels noch kurz eine Anmerkung zu der Notwendigkeit von Qualifikationskriterien (die es letztendlich auch erlauben würden, die Begriffe

---

entsprechende Zusatzqualifikationen ersetzt werden (solange der Coach seine eigenen Grenzen genau kennt).

`Coach´ und `Coaching´ zu schützen): Eigentlich könnte es ja egal sein, wie zwei Menschen das, was sie miteinander tun, benennen. REICHEL (2002) spricht in diesem Zusammenhang von der Definitionsmacht der Betroffenen, die in ihrer Sprache frei sind (wenn nicht von Seiten einer Autorität – Berufsverband, Gesetzgebung, Wissenschaft etc. – eine Definition vorgegeben ist; dies ist ja bislang beim Coaching bedauerlicherweise nicht der Fall). „Bis eine gewisse „Marktordnung“ sich durchsetzt, sind Missverständnisse, Aufsplitterung von Entwicklungen oder verbale Auseinandersetzungen um die „Definitionsmacht“ bei neuen Produkten vorprogrammiert, und genau diese Vorgänge sind rund um den Begriff „Coaching“ zu beobachten“, so REICHEL (2002, S. 127). Diese sogenannte Definitionsmacht erfährt Einschränkungen, wenn es um die Aus- und Weiterbildung geht (und somit Ansprüche von gesellschaftlicher Relevanz hinzukommen). Damit Coaching zu einer klar abgegrenzten und anerkannten Disziplin wird, müssen Standards entwickelt und gesetzt, das Produkt deklariert werden. Nur so können Qualität und Wissenschaftlichkeit gesichert werden.

## **3.7 Rahmenbedingungen**

In diesem Kapitel werden (für ein Coaching-Konzept unabdingbare) Informationen bezüglich Zeitrahmen und Dauer (3.7.1), den Ort des Coachings (3.7.2) und die Coaching-Verträge (3.7.3) geliefert.

### **3.7.1 Zeitrahmen/Dauer**

Im Gegensatz zu den Rollenanforderungen gibt es zum Zeitrahmen des Coaching in der Literatur ein breites Spektrum von Aussagen: JÄGER (2001), LOOSS (1999) sowie LOOSS und RAUEN (2000) sehen einen Umfang von etwa zehn Sitzungen als wirksam und bewährt an; kürzere Coaching-Kontakte können durchaus auch effektiv sein – längere bergen die Gefahr einer Abhängigkeit. Dann würde aus Beratung Betreuung werden. Diese Auffassung wird, mit geringeren Abweichungen hinsichtlich der Anzahl der Sitzungen und der Gesamtdauer des Coachingprozesses, von zahlreichen Autoren geteilt (etwa RAUEN 2000a; ROTH et al. 1995; O. G. KLEIN 2000). Dem sei eine extrem gegenläufige Aussage gegeben/übergestellt:

„Coachingprozesse sind keine kurzfristigen oder einmaligen Maßnahmen. Die Zeiträume, die für Coachingkonzeptionen veranschlagt werden sollten, reichen von fünf Monaten bis zu sechs Jahren – je nach kurzfristig zu erreichendem Teilziel oder längerfristig angelegter Unternehmensentwicklung“, so RÜCKLE (1992, S. 49). Mit dieser Ansicht steht er allerdings alleine da; nicht zuletzt deshalb zu Recht, da ein solches Ansinnen den Coaching-Prinzipien der zeitlichen Begrenztheit und der Hilfe zur Selbsthilfe diametral gegenläufig ist!

Empirische Daten finden sich in einer Benchmarking-Studie, die MICHEL (1996) bei Unternehmen, die Coaching einsetzen, durchführte: In 25% aller Fälle fanden zwischen einer und fünf Sitzungen statt, bei 50% wurden fünf bis zehn Termine benötigt; bei den restlichen 25% wurde dies sehr unterschiedlich gehandhabt. GEBNER (2000, S. 52) resümiert: „Dies spiegelt erstens die Individualität der Anlässe und Personen wieder und zweitens die verschiedenen im Coaching realisierten Konzepte, die im Bereich zwischen punktgenauer Einzelbehandlung und kontinuierlicher Betreuung liegen können.“

Bei allen Überlegungen sollte stets bedacht werden, dass der Klient (und sein Zeitbudget) den Rahmen abstecken. „Die Coachingdichte ergibt sich im Spitzensport aus dem Tagesgeschehen. Ähnlich ist es im Topmanagement“, so resümiert WREDE (2000, S. 72). RAUEN (2000a) verweist darauf, dass eine flexible Handhabung – angepasst an die Wünsche des Klienten – der Weg der Praxis sei.

Im Extremfall muss der Coach (nach RAUEN 2000a) auch mal einen zu lange andauernden Prozess abbrechen (hier wird der Umgang mit Trennungsgängsten zum Thema). Hilfe zur Selbsthilfe sollte stets im Vordergrund stehen.

Zur Dauer der einzelnen Sitzungen: „Ein Coachingkontakt sollte mindestens so lange dauern, bis gewährleistet ist, dass der Kunde befähigt ist, die nächsten Schritte erfolgreich umzusetzen. Maximal sollte ein Coachingkontakt so lange dauern, wie der Kunde mit seiner vollen (ungeteilten) Aufmerksamkeit teilnehmen kann“ (WREDE 2000, S. 78). Je nach Thematik und Lerntempo des Klienten kann und sollte zwischen den Sitzungen ein längerer Zeitraum liegen (denn in diesen Transferphasen geschieht JÄGER 2001 zufolge die eigentliche Veränderungsarbeit). Gerade nach längeren Pausen benötigt man dann zeitlich umfangreichere Sitzungen.

Im Regelfall umfasst eine Coaching-Sitzung zwischen 50 Minuten und 2 Stunden; es ist allerdings auch ein Intensivcoaching über mehrere Tage denkbar. Kurzkontakte (etwa

über das Telefon) machen Sinn, wenn dabei neue Erkenntnisse für die Umsetzung gewonnen werden. Prinzipiell gilt, dass man die Rhythmik der Termine und die Dauer der einzelnen Sitzungen an den Lernstil des Klienten anpassen sollte. Coaching ist eine Beratungsform „along the job“ (Looss 1999, S. 122), bei der der Klient die Impulse aus dem Coaching in seinem Berufsalltag erproben kann und soll. Dementsprechend können zwischen den einzelnen Terminen längere Phasen des Transfers liegen; nach solch ausgedehnteren Phasen des Ausprobierens sind natürlich auch längere Sitzungen zur Besprechung der gemachten Erfahrungen notwendig.

So weit die entsprechende Fachliteratur im Überblick. In dem hier vorgestellten Konzept gelten folgende Regeln: Im Gegensatz zu therapeutischen Kontexten sind im Coaching keine regelmäßigen Termine konzeptionell erforderlich – dennoch wird auch hier (so es sich einrichten lässt) oft mit wöchentlichen Sitzungen gearbeitet. Hinsichtlich der Anzahl der in einem Coachingprozess vertretbaren Termine fällt eine Festlegung schwer, da man stets individuelle Aspekte (wie das Thema, die Veränderungsbereitschaft und die terminlichen Möglichkeiten des Klienten usw.) berücksichtigen muss. Als Faustregel wird sich hier jenen zahlreichen Autoren angeschlossen, die bis zu zehn Sitzungen als unproblematisch erachten (eben etwa LOOSS & RAUEN 2000; ROTH et al. 1995)<sup>38</sup>. Dies zollt auch der Autonomie des Klienten Respekt. Danach sollte stets geprüft werden, ob weitere Sitzungen wirklich notwendig sind (oder vielleicht nicht sogar im eigenen Interesse sind und nicht mehr dem Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe entsprechen; vgl. WREDE, 2000). Diese Faustregel korrespondiert mit dem Menschenbild des Coaching (siehe Kapitel 3.1.3), demzufolge die Wiederherstellung der Selbststeuerungsfähigkeit ein zentrales Anliegen von Interventionen ist.

Die Dauer der einzelnen Sitzungen ist an WREDE (2000) angelehnt. In der Regel handelt es sich um einstündige Termine – spätestens aber nach 90 Minuten sind

---

<sup>38</sup> Für kurze Interventionen sprechen auch Ergebnisse aus der Therapieforschung: In der systemischen Therapieforschung finden sich anfangs signifikante Besserungen; diese Kurve nimmt ab der 8. Sitzung deutlich ab (was auch mit bereits eingespielten Interaktionsmustern begründet wird – vgl. dazu LUDEWIG 1992). Bei GRAWE et al. (2001) findet sich – schulenübergreifend – eine vergleichbare Aussage: Positive Wirkungen treten in erstaunlich kurzen Zeiträumen und schon bei geringer Sitzungszahl auf (zwar besteht innerhalb begrenzter Stundenzahl ein empirischer Zusammenhang zwischen Wirkung und Dauer – dieser ist allerdings nicht linear, sondern logarithmisch; das heißt, das der Ergebniszuwachs mit zunehmender Dauer immer geringer wird!). Die (verschiedenen) für eine Besserung verantwortlichen Faktoren werden bei GRAWE (1997) noch weiter ausdifferenziert.

Aufnahmefähigkeit und Konzentration beider Seiten meist so erschöpft, dass man zumindest eine längere Pause einlegen sollte.

### **3.7.2 Ort**

Nach WREDE (2000) findet das Coaching stets in den Räumen des Coach statt. Als Ausnahmen von dieser Regel sieht sie lediglich das Coaching am Telefon (als Ergänzung zu den regulären Terminen) und das Coaching am Arbeitsplatz (on the job). RAUEN (2000a) hingegen empfiehlt bei der Ortswahl eine gewisse Flexibilität und das Ausrichten nach den Wünschen des Klienten: Das Coaching kann on the job oder in einem ruhigem diskreten und störungsfreiem Umfeld stattfinden. Diese Auffassung wird auch durch die Untersuchung von ROTH et al. (1995) gestützt, die bei ihren Interviews mit Coachs feststellten, dass diese in ihrer praktischen Arbeit den Ort den Umständen und Bedürfnissen des Klienten anpassen; daraus ergibt sich ein breites Spektrum an denkbaren Umgebungen.

GRAWE et al. (2001) weisen auf die große Bedeutung der Settingwahl hin (nennen es eine der wichtigsten Indikationsentscheidungen und fordern eine klientenorientierte Anpassung von Frequenz und Sitzungsdauer). Dabei ist ihres Erachtens nach das beste Setting jenes, das das Thema (und relevante Schemata) des Klienten aktualisiert – dazu aber auch Veränderungs- und Unterstützungsmöglichkeiten bietet.

Wie bereits oben und in Kapitel 3.2.1 geschildert, kann Coaching berufsbegleitend am Arbeitsplatz (on the job) oder in einer ruhigen, angenehmen Atmosphäre stattfinden (off the job). Da sollte sich der Coach an den Erfordernissen des Themas sowie dem Willen des Klienten orientieren. Eine Beobachtung der Handlungsausführung und eine gezieltere Analyse derselben erlaubt allerdings die Reise des Coach zum Klienten (wie es in der Arbeit mit Leistungssportlern an der Tagesordnung ist).

Findet das Coaching in den Räumen des Coachs statt, so ist die Gestaltung des Settings ein zentraler Aspekt für ein erfolgreiches Coaching. Um eine angenehme und arbeitstaugliche Gesprächsatmosphäre zu schaffen, sollten folgende Punkte beachtet werden (vgl. FISCHER & STEPHAN 1983, die dies für Therapiesituationen erforscht haben): Der Raum sollte funktional (ausgestattet mit diversen Arbeitsmaterialien) aber

auch gemütlich sein (das Licht spielt hier eine große Rolle). Es sollten mehrere Sitzgelegenheiten vorhanden sein; dabei ist auf die Sitzanordnung zu achten (nicht frontal, sondern in einem Winkel von etwa 90-120 Grad).

Findet das Coaching nicht in den Räumen des Coach statt, so sind ein paar organisatorische Punkte zu beachten: Einerseits ist natürlich die Abrechnung eine andere, da zu den Stundensätzen noch Reisekosten und Spesen hinzukommen (deshalb ist auch eine vertragliche Regelung dieses Punktes wichtig). Und andererseits sollte der Coach den Ort im Idealfall bereits vorab kennen gelernt haben, um zentrale Punkte wie Diskretion, Ruhe, Ungestörtheit etc. gewährleisten zu können.

### **3.7.3 Coaching-Verträge**

Diese Überschrift ist bewusst im Plural gehalten, da man im Coaching zwischen dem formalen Vertrag und dem psychologischen Vertrag, dem Arbeitsbündnis, unterscheidet. Ersterer (kommt eher in der Wirtschaft als im Sport zum Einsatz und) regelt zu Beginn eines Coachingprozesses die Formalitäten wie etwa den Leistungsumfang, die Vergütung, Zeiten und Orte sowie die Schweigepflicht des Coach (siehe auch KÄLIN 1995; LOOSS 1997, 1999; RAUEN 2000a). Es handelt sich dabei um einen sogenannten Dienstvertrag, der mit dem Auftraggeber (sprich jenem, der die Rechnung bezahlt) geschlossen wird. „Im [formalen – Ergänzung des Verfassers] Vertrag darf kein inhaltliches Ergebnisversprechen vorkommen, das widerspräche der gesamten Beratungs-idee als offenem Prozeß“, so LOOSS (1999, S. 121)<sup>39</sup>.

„Das eigentliche Arbeitsbündnis berücksichtigt zwar den formalen Vertrag, richtet sich inhaltlich hingegen nur nach den Absichten des Betroffenen“ – so LOOSS (1999, S. 121) weiter. Im psychologischen Vertrag werden Absprachen für die tatsächliche Fallarbeit getroffen (vgl. auch LOOSS 1997): Themen (aber auch Tabuzonen) und Ziele der Zusammenarbeit werden festgehalten, dazu Kriterien und Termine für die Zielerreichung (Woran merkt der Klient, dass er sein Ziel erreicht hat? Bis wann soll

---

<sup>39</sup> Für Beratung respektive Coaching als Dienstleistung gibt es keine spezielle Rechtsgrundlage. Weder die Verwendung des Begriffes noch die inhaltliche Ausgestaltung sind gesetzlich geregelt. So handelt es sich bei dem zu schließenden Vertrag auch nicht um einen Werkvertrag (der Ergebnisse zusichert), sondern um einen Dienstvertrag (der lediglich dazu verpflichtet, dass die vereinbarten Beratungsleistungen erbracht werden). Demzufolge kann ein Berater nicht zu Schadenersatzforderungen herangezogen werden oder für seine Ratschläge haftbar gemacht werden – es sei denn, er stiftet zu Gesetzesverstößen an (vgl. etwa GEBNER 2000).

das erreicht werden?). Weiterhin werden Spielregeln für die gemeinsame Themenbearbeitung aufgestellt und die Schweigepflicht des Coach erneut betont. Die Herstellung eines solchen Arbeitsbündnisses kann einige Zeit dauern – ist aber sehr wichtig für den weiteren Prozess. Nicht zuletzt deshalb sollte auch hier stets eine schriftliche Fixierung der Vereinbarungen überlegt werden. Diese Dualität von Vertrag und Arbeitsbündnis gilt als sicherheitsstiftende Aktivität. Der Coach kann unter stabilen Arbeitsbedingungen agieren – viel wichtiger ist aber, Unsicherheiten auf Seiten des Klienten zu thematisieren und somit abzubauen.

### **3.8 Abgrenzung zu anderen Verfahren/Alternativen zum Coaching**

Spezifikum des Coaching ist, „...dass es die einzige Methode ist, deren Zweck es ist, zieldienliches Potenzial so freizusetzen, dass es zu einem bestimmten Termin mit der gewünschten Wirkung eingesetzt werden kann“ – so WREDE (2000, S. 37).

Ein weiterer Schritt zu einer griffigen und anerkannten Definition von Coaching ist die Kontrastierung und Abgrenzung mit und zu jenen Verfahren, die häufig synonym gebraucht werden. „Problematische Konsequenzen einer mangelnden Begriffseindeutigkeit liegen darin, nahezu jede Form von Training, Beratung, Instruktion, Schulung als Coaching zu bezeichnen“, so HEB und ROTH (2001, S. 14). In diesem Abschnitt sollen die meistgenannten alternativen Maßnahmen genannt und dem Coaching gegenübergestellt werden. Durch eine Klärung der Charakteristika und Indikationsbereiche erhalten die einzelnen Begrifflichkeiten mehr Profil.

Erschwert wird eine Abgrenzung von Coaching gegenüber anderen Beratungsformen dadurch, dass eine Unterscheidung nicht über die eingesetzten Verfahren möglich ist (GEBNER 2000)! Bislang wurden keine Verfahren speziell für Coachingprozesse entwickelt – die eingesetzten Verfahren stammen aus den unterschiedlichsten Beratungs- und Therapierichtungen (dazu auch MARLINGHAUS 1995). So gelangt GEBNER (2000, S. 33) zu seiner Schlussfolgerung, „... daß sich Coaching in einem Schnittfeld verschiedener bereits etablierter [Anmerkung des Verfassers: Beratungs- und] Beziehungsformen befindet.“

In diesem Kapitel werden der Reihe nach Supervision (3.8.1), Psychotherapie (3.8.2), Beratung (3.8.3), Trainings und Schulungen (3.8.4), Mentoring (3.8.5) sowie weitere Alternativen (3.8.6) respektive angrenzende Verfahren dem Coaching kontrastierend gegenübergestellt. Abschließend werden noch einmal die Charakteristika, die Alleinstellungsmerkmale von Coaching herausgearbeitet.

### **3.8.1 Supervision**

Supervision steht dem Coaching inhaltlich am nächsten. Aufgrund einer längeren Tradition und guter Verbandsarbeit steht die Supervision allerdings in vielen Feldern besser da: Es gibt ein festes, professionelles Berufsbild (ein Selbst- und Aufgabenverständnis), einen theoretischen Unterbau und qualifizierte Ausbildungsgänge. Bedingt durch den wirtschaftlichen Erfolg und die rasche Verbreitung des Begriffs Coaching mussten sich die Supervisoren mit dieser neuen Konkurrenz beschäftigen. Bis heute wird in Fachkreisen eine erbitterte und emotional aufgeladene Debatte über Gemeinsamkeiten und Unterschiede oder auch die Zuordnung geführt (viele Supervisoren sehen in Coaching eine Unterform der Supervision, „Leitungssupervision“ genannt; vgl. AICHNER & HEILINGER 2002, S. 30). „Diese Auseinandersetzung erinnert manchmal an die Gekränktheit älterer Geschwister, die sich das, was sie wollten, hart erkämpfen mussten und die fassungslos und verärgert zusehen müssen, wie den jüngeren Geschwistern alles mühelos zufliegt und erlaubt ist“, so AICHNER und HEILINGER (2002, S. 31). In der Praxis hingegen hat dieser Definitionsstreit kaum Bedeutung: Wenn Personen Unterstützung bei oder Beratung für berufliche Belange suchen, so wenden sie sich an einen Coach oder Supervisor ihres Vertrauens.

Supervision als Beratungsform für Arbeitsbeziehungen entstand Ende des 19. Jahrhunderts in der amerikanischen Sozialarbeit, entsprang dem sogenannten `case-work`. Als Einwanderungsland hatten die USA mit zahlreichen sozialen Problemen zu kämpfen, um die sich hauptsächlich Wohlfahrtsorganisationen kümmerten (so GEBNER 2000). Im Sinne der lateinischen Wortbedeutung (*supervidere* heißt, etwas von oben herab überblicken; vgl. FISCHER 2000) diente die Supervision als Instrument zur Sicherung der Mitarbeiter-Motivation und zur Professionalisierung dieser sozialen Dienste. Ursprünglich war damit lediglich die fachliche Anleitung und Kontrolle der

ehrenamtlichen MitarbeiterInnen (meist Frauen aus dem Bürgertum, 'visitors' genannt) anhand von Fallbesprechungen durch vorgesetzte, festangestellte Sozialarbeiter intendiert (dazu auch FISCHER 2000; RAPPE-GIESECKE 1999; SCHREYÖGG 1995a). Aus der Ursprungszeit stammt auch die starke Orientierung an psychotherapeutischen Konzepten; Supervision entwickelte sich als Beratungsform für emotionale und beziehungsorientierte Themen. Seit den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts geht es in Supervisionsprozessen vorrangig um Auseinandersetzungen mit den eigenen psychischen Anteilen von Professionellen in ihrer Interaktion mit Mitarbeitern und Kunden. In dieser Form wurde – SCHREYÖGG (1995a) zufolge – die Supervision auch Mitte der 60er Jahre von niederländischen Autoren in der Bundesrepublik Deutschland (BRD) publik gemacht. Schnell wurde diese Form der Beratung im sozialen Bereich etabliert; ein Dachverband und entsprechende Ausbildungsgänge entstanden. Seit den 70er Jahren wird Supervision, zunächst lediglich als Einzelberatung durchgeführt, auch im Rahmen von Gruppen- und Teamsettings angeboten.

Die genannten Funktionen erhielten im Laufe der Jahre einige Ergänzungen und Erweiterungen. So wurde die Supervision auch für den Profit-Bereich interessant. Umgekehrt findet Coaching in den letzten Jahren allmählich Eingang in den (sozialen) Non-Profit-Bereich (FISCHER 2000). Überschneidungen und eine unklare Begriffsverwendung sind die Folge<sup>40</sup>. Deshalb soll an dieser Stelle zunächst Supervision in ihrer heutigen Form definiert werden um dann dem Coaching gegenübergestellt zu werden. So werden Vor- und Nachteile der Verfahren sowie Indikationsabgrenzungen herausgearbeitet.

Bei der Suche nach einer Alternative zu dem Begriff Coaching sind diverse Autoren (etwa LOOS 1997; ROTH et al. 1995; WEßLING et al. 1999) bei 'Management-Supervision' gelandet. Dieses Umgehen einer eingehenden Arbeit an der Profilierung von Coaching wurde aber schon bald wieder unter Verweis auf die klinische Vorbelastung dieses Konstrukts verworfen (siehe HEß & ROTH 2001). Es dürfte für beide Disziplinen hilfreicher sein, sich der eigenen Weiterentwicklung zu widmen. Dazu

---

<sup>40</sup> In den USA etwa sind die einzelnen Verfahren begrifflich deutlicher getrennt: Supervision als Überwachen bzw. Kontrollieren (etwa von Meistern) heißt 'administrative supervision', Supervision als externe Beratung wird 'clinical supervision' genannt. 'Coaching' ist in den

bedarf es zunächst einer definitorischen Abgrenzung. Bei der Definition von Supervision wird dem Vorschlag der Deutschen Gesellschaft für Supervision e. V. gefolgt (zitiert nach RAUEN 2001a, S. 65):

Supervision ist eine berufsbezogene Beratungsform, die auf dem Hintergrund der jeweiligen Organisation die Reflexion, Verarbeitung und Weiterentwicklung personaler und sozialer Fähigkeiten und Fertigkeiten im Arbeitsalltag fördert. Supervision macht sich die Erkenntnisse der Organisations- und Kommunikationswissenschaften sowie der Psychologie und Gruppendynamik zunutze.

Diese Definition zeigt bereits einige Gemeinsamkeiten mit dem Coaching auf. Bei beiden handelt es sich um eine prozessuale Beratungsform. Beide Maßnahmen zielen nach DOPPLER (1992) auf Hilfe respektive Anleitung bei der systematischen, kritischen Überprüfung der eigenen Tätigkeiten und des Selbstverständnisses in der beruflichen Rolle. SCHREYÖGG (1994, S. 180) fasst die Parallelen noch weiter: „In beiden Arrangements geht es um Auseinandersetzungen mit der Person des zu Beratenden in seinem jeweiligen Kontext.“ Gemeinsam ist beiden Verfahren auch eine hohe Theorien- und Methodenvielfalt (HEß & ROTH 2001).

Nun zu den Unterschieden: „Der Ausgangspunkt berufsspezifischer Beratung wie Supervision und Coaching ist i.d.R. ein konkretes Verhalten innerhalb eines bestimmten Kontextes, das für eine bestimmte Umwelt (z.B. KlientInnen, MitarbeiterInnen, Vorgesetzte) und/oder den zu Beratenden zum Problem geworden ist“, so FISCHER (2000, S. 97). Während Supervision hauptsächlich auf die Reflexion der beruflichen Tätigkeit, emotionales Lernen und die Förderung sozialer Kompetenzen zielt, umfasst Coaching laut SCHREYÖGG (1994, 1995a) in stärkerem Maße auch fachliche und problemorientierte Auseinandersetzungen. 2002 ergänzt letztgenannte Autorin ihre Unterscheidung um den Hinweis, dass Supervision als generelle Förderungsmaßnahme gilt, während beim Coaching Menschen unterstützt werden, die in irgendeiner Form eine Steuerungsfunktion inne haben. Der Coach benötigt also neben dem psychologischen Fachwissen auch Feldkompetenz. Coaching ist in seinem Vorgehen ziel- und lösungsorientierter, arbeitet unter stärkerem Zeitdruck; so erstreckt sich ein Supervisionsprozess im Vergleich meist über einen längeren Zeitraum (ROTH et al. 1995). Während Supervision eher personenzentriert ist, berücksichtigt Coaching

---

USA Führungsfunktion/Aufgabe des Vorgesetzten, Coaching als Managementberatung heißt 'executive coaching' (vgl. GEBNER 2000).

vermehrt die Eingebundenheit des Klienten in den organisatorischen Kontext. Coaching verfolgt damit die Interessen und Ziele der Organisation in weitaus expliziterer Weise als dies Supervisionskonzepte für sich beanspruchen. Einen weiteren Unterschied führen WEBLING et al. (1999) an: Ihnen zufolge sind Coachingprozesse zumindest teilweise gelenkt, während es charakteristisch für die Supervision sei, dass diese ein gänzlich ungelenkter Prozess ist.

Zieht man die unter Punkt 3.1.3 genannten Coaching-Prinzipien zur Unterscheidung heran, so können neben einer verschiedenartigen Zielgruppe deutliche Divergenzen bei den Punkten Beziehung zwischen Berater und Klient, Zeitrahmen, Zielsetzung und auch Prozessorientierung gesehen werden.

Aus den obenstehenden Ausführungen ergeben sich Hinweise für eine Indikationsdifferenzierung: Coaching ist eher geeignet bei Themen, die neben persönlichen auch fachliche Komponenten umfassen und in einem begrenzten Zeitrahmen zu bearbeiten sind.

Zuletzt sei noch auf eine wichtige Anregung von TÜCHTHÜSEN et al. (2001) verwiesen: Sie sehen Supervision nicht als Konkurrenz zum Coaching, sondern als qualitätssichernde Maßnahme für jeden Coach<sup>41</sup>. So kann er sein Wirken qualifiziert reflektieren und den blinden Fleck verkleinern. Systemisch gesprochen handelt es sich dann bei der Supervision um eine Beratung zweiter Ordnung.

### **3.8.2 Psychotherapie**

Coaching erfuhr in seiner Anfangszeit in der Wirtschaft viel Widerstand, da es immer wieder als verkappte Psychotherapie für Manager bezeichnet wurde (etwa bei SIEVERS 1991)<sup>42</sup>. Damit wird beiden Maßnahmen Unrecht getan, denn es gibt – neben vielen Gemeinsamkeiten – gravierende Unterschiede:

Gemeinsam ist beiden das Setting. In einer Zweier-Interaktion wird regelmäßig (teilweise) asymmetrisch und nach festgelegten Regeln über die Belange des dafür

---

<sup>41</sup> Laut MARLINGHAUS (1995) verzichten nur 14% aller von ihm befragten Coachs auf eigene Supervision.

<sup>42</sup> Dies wurde von den Konkurrenten und Gegnern des Coaching bewusst lanciert, da das Bekanntwerden einer absolvierten Psychotherapie bis heute sozial nicht unproblematisch ist und eventuell negativen Einfluss auf die Karriere haben kann.

bezahlenden Klienten geredet (LOOSS 1997). Gemeinsam ist auch die klientenzentrierte Vorgehensweise unter Berücksichtigung von Verhaltens- und Gesprächsregeln.

Diesen Gemeinsamkeiten steht eine deutliche größere Anzahl an Unterschieden gegenüber. Coaching bedient sich zwar immer wieder psychotherapeutischer Techniken, ist aber hinsichtlich der Qualifikation der Ausübenden, der Zielgruppe, der Themen, der Verarbeitungstiefe, der Indikation und der Arbeitsweise deutlich von Psychotherapien abzugrenzen (vgl. BOGNER 1994; HEB & ROTH 2001; LOOSS 1992).

Betrachten wir die eben genannten Kriterien einmal der Reihe nach: Der langjährigen Ausbildung zum medizinischen oder psychologischen Psychotherapeuten steht bislang kein anerkannter Ausbildungsweg zum Coach gegenüber. Die in der Praxis anzutreffenden Anbieter von Coaching stammen aus den verschiedensten Berufen und zeigen ein breites Spektrum an Qualifizierung. Nun mag es den Einwand geben, dass dies nicht so schlimm sei, da sich Coaching an eine ganz andere Zielgruppe richtet; während die Psychotherapie jedem Menschen mit entsprechendem Leidensdruck offen steht, richtet sich das Angebot der Coachs überwiegend an Leistungsträger aus Wirtschaft, Politik und Sport. Dennoch sind einheitliche Ausbildungsrichtlinien ein anzustrebendes Ziel für die Weiterentwicklung der Disziplin Coaching. Nur so können auch Fälle im thematischen Grenzbereich qualifiziert bearbeitet werden. Prinzipiell befasst sich die Psychotherapie prozessorientiert und intensiv mit der Vergangenheit, der Lern- und Erlebensgeschichte des Klienten. Es kommt häufiger zu Irritationen und überraschenden Emotionen. Beim Coaching stehen dagegen zielorientierter Lernbedürfnisse sowie Fragestellungen aus dem beruflichen Alltag im Vordergrund (SCHREYÖGG 1995a). Psychotherapien operieren also sowohl inhaltlich als auch emotional zumeist mit einer viel größeren Tiefendimension (JUNG 1991). Zur Indikation für eine Therapie gibt es festgelegte Kriterien (und Diagnoseinstrumente) – diese fehlen zur Zeit beim Coaching noch. Coaching richtet sich an Gesunde, das ist Konsens (vgl. RÜCKLE 1992). Es setzt auf die leistungsmotivierte Entwicklung von Kompetenzen, während Therapie existentiell bedrohliche Situationen thematisiert, auf die Beseitigung von Fehlentwicklungen und Defiziten abzielt (ROTH et al. 1995). Aufgrund der verschieden gearteten Anforderungen sind auch unterschiedliche Arbeitsformen möglich: Während bei der Psychotherapie die regelmäßige und starre Zeitstruktur eine zentrale Rolle spielt, ist beim Coaching eine größere Flexibilität hinsichtlich Zeit und Ort denkbar (vgl. die Punkte 3.7.1 und 3.7.2). Auch die Themengebiete sind meist deutlich stärker eingegrenzt und somit ist ein stärker handlungs- und ergebnisorientiertes

Vorgehen möglich. In der Regel werden so Resultate schneller sichtbar. Dazu behält der Klient beim Coaching während des gesamten Prozesses die Verantwortung für sich selbst und die zu behandelnden Themen (vgl. HEB & ROTH 2001); in einer Therapie kann es zu Beginn Teil des Prozesses sein, dass der Klient Verantwortung abgibt und der Therapeut deutlich direkter arbeitet.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die beiden Verfahren konzeptionell nahe stehen, aber doch differenzierbare Arbeitsformen (mit zum Teil fließenden Grenzen) darstellen, die durch die Prinzipien der Zielgruppe, der Selbstverantwortlichkeit, der Beziehung, der Transparenz, der Zielsetzung und des Zeitrahmens unterschieden werden können.

### **3.8.3 Beratung**

Auch bei der Abgrenzung zu psychologischer Beratung oder Unternehmensberatung – Fachberatung allgemein (Coaching wurde ja eingangs der Prozessberatung zugeordnet) – finden sich in der Literatur ganz unterschiedliche Aussagen. DOPPLER (1992, S. 38) sieht das Ganze sehr defätistisch:

*Fazit: Es gibt keine auch nur halbwegs objektiven Merkmale, die die Rolle des Coachs von ähnlichen Beratungs- und Trainerrollen von vornherein klar unterscheiden. Es ist vielmehr entscheidend, wie man die jeweilige Berater- oder Trainerrolle ausgestaltet. Das heißt, Coaching kann nicht dem, der sich Coach nennt, vorbehalten werden, sondern ist ein wesentlicher Bestandteil jeder Trainer- und Beraterfunktion, grundsätzlich auch Aufgabe jedes Vorgesetzten.*

Ganz so ohne Unterscheidungsmöglichkeiten sind Coaching und Fachberatung allerdings nicht. Gemeinsam ist beiden zwar wiederum ein ähnliches Setting. Dennoch sind zahlreiche Unterschiede festzustellen:

TÜCHTHÜSEN et al. (2001) sehen Coaching und Beratung als die beiden Pole einer Dimension (mit fließenden Grenzen/Übergängen). Während Coaching stärker die sogenannten weichen Faktoren und die Beziehungsebene behandelt, steht die Beratung eher für die Sachebene und die Abhandlung harter Faktoren. HEB und ROTH (2001) arbeiten ebenfalls mit einer Dimension – hier sind die beiden Pole allerdings die Beratung und die Therapie. Auch hier sind die Übergänge fließend und eher quantitativer als qualitativer Art. Coaching befindet sich auf dieser Dimension etwas

näher an der Therapie. Das wird mit der subjektiven Schwierigkeit, der Belastung durch die zu behandelnden Themen begründet. Einen dritten dimensionalen Ansatz bietet WAHREN (2000): Er sieht Coaching zwischen den Polen Prävention und Therapie – natürlich bei fließenden Übergängen.

Im Gegensatz zur klassischen Fachberatung werden beim Coaching neben den sachlich-fachlichen Aspekten auch stets psychologische Aspekte thematisiert. Weiche und harte Faktoren werden also in gleichem Ausmaße berücksichtigt. Die Grenzen zwischen Coaching und Beratung können dann verschwimmen, wenn in einem Coachingprozess die Sachebene immer stärker in den Vordergrund rückt. Ein weiterer Unterschied zwischen Beratung und Coaching besteht in der Gestaltung des Beratungsprozesses: Das Coaching ist eine interaktive, dialogorientierte Arbeitsform (so TÜCHTHÜSEN et al. 2001), bei der der Klient stets die Verantwortung für sich, die Inhalte und die Veränderungsprozesse behält. Coaching zentriert das individuelle Lernen, zielt auf das Ausschöpfen vorhandener Leistungspotenziale. Bei einer Beratung wird in der Regel deutlich direkter gearbeitet, der Berater lenkt das Gespräch (und Freiwilligkeit ist nicht immer gegeben).

Betrachtet man an dieser Stelle erneut die Coaching-Prinzipien, so kann der Unterschied zwischen Fachberatung und Coaching an folgenden Aspekten festgemacht werden: Freiwilligkeit und Selbstverantwortung sind in der Beratung nachrangig; dasselbe gilt für die Passung zwischen Berater und Klient. Die Zielsetzung (und eventuell auch die Zielgruppe) ist in der Regel eine gänzlich andere (so dass Neutralität nicht angebracht ist und Aspekte der Interaktion davon beeinflusst werden).

Fazit: TÜCHTHÜSEN et al. (2001) folgend kann Coaching als partnerschaftliche Ergänzung zu Beratungsleistungen gesehen werden.

GEBNER (2000) verweist noch darauf, dass beim Coaching in der Regel lediglich der Klient in die Beratung einbezogen ist. Folglich sind – im Gegensatz zu allgemeiner (Unternehmens-)Beratung – auch nur jene Aspekte direkt veränderbar, die auf der Subjektebene liegen (etwa die Wahrnehmung, das Wissen, die Fähigkeiten/Fertigkeiten, das Verhalten/die Handlungen oder auch die Einstellungen/Werte).

### 3.8.4 Trainings/Seminare/Schulungen

Immer wieder wird der Coach auch mit einem privaten Trainer (etwa bei INNERHOFER et al. 2000) oder individuellem Training (siehe beispielsweise WEBLING et al. 1999) gleichgesetzt. Das hat seine Wurzeln darin, dass Coaching zu Beginn seiner Verbreitung zunächst partiell die Trainingslücke im oberen Management füllte (LENTZ 1992). Doch auch da geschieht dem Begriff Coaching Unrecht. Coaching ist keine Unterweisung oder Belehrung durch eine fachliche Autorität (wie es Training sein sollte!), sondern ein methodisch fundierter, zielorientierter und längerfristiger Kontakt unter Gleichrangigen (meist) unterschiedlicher fachlicher Herkunft (so LOOSS 1990). Inhalt und Tiefe reichen beim Coaching viel weiter, der Coach kümmert sich umfassender um seine Klienten. „Er ist Trainer, Berater und Betreuer in einer Person.“ So formuliert es RÜCKLE (1992, S. 13). Coaching ist somit eine Alternative zu traditionellen Trainings und Seminarangeboten (und dank flexibler Termingestaltung deutlich leichter im Terminkalender unterzubringen). Es bietet eine beratende Fortbildung mit personenzentriertem Zuschnitt und einem (subjektiv) passenden Gesprächspartner; die Verbindung von problem- und emotionsorientierten Lernformen sowie eine bessere Transfersicherung sind weitere Punkte, die für ein Coaching sprechen (SCHREYÖGG 1994, 1995a). Zum letztgenannten Aspekt merken HEB und ROTH (2001) an, dass ein gewichtiger Vorteil des Coaching gegenüber klassischen Trainings und Seminaren in der individuell maßgeschneiderten Weiterbildung und eben in der kontinuierlichen und prozessbegleitenden Transferarbeit besteht. Der Klient kann neue Verhaltensweisen einüben, in seinem beruflichen und privaten Alltag anwenden und sich Ratschläge und Feedback bei auftretenden Schwierigkeiten einholen. BAYER (2000) betont ebenfalls die individuell abgestimmte Arbeit; er sieht bei Trainings das grundlegende Problem, dass einzelpersönliche Tendenzen, Ängste, Widerstände und Frustrationen nie thematisiert werden (können).

Trainings und Seminare sind nach LOOSS (1990) dann angezeigt, wenn es um den Erwerb von Fertigkeiten geht. Coaching hingegen ist ein Prozess, der sich stärker an individuellen Bedürfnissen orientiert.

Oft werden Mittel des Einzeltrainings genutzt und umbenannt. Neu ist aber bei qualifizierten Coachingprozessen, daß sie so individuell wie möglich die Ziele des Auftraggebers bzw. des Klienten anstreben, dessen Werte in seinem Verhalten verwirklichen und die Probleme und Konflikte so lösen helfen, daß auch die Erwartungen der Zielgruppen des Klienten erfüllt werden. (RÜCKLE 1992, S. 13)

Coaching findet in einem ganz anderen Setting, einem anderen Zeitrahmen und unter anderer Zielsetzung statt. Dadurch werden die Prinzipien der Freiwilligkeit und Selbstverantwortlichkeit, der Passung zwischen Klient und Coach, der Transparenz, Neutralität und Diskretion, der Interaktion sowie der Prozessorientierung viel stärker gewichtet.

### **3.8.5 Mentoring/Patenschaften**

Wie bereits gezeigt, werden mit Coaching häufig noch eine Vielzahl anderer Verfahren in Verbindung gebracht. Dem internen Coaching werden dabei oftmals Mentoring oder Sponsoring zugeordnet, der externen Variante von Coaching die Supervision. Selten ist diese Gleichsetzung aufgrund der inhaltlichen Nähe so gerechtfertigt wie bei den Begriffen Mentoring, Sponsoring oder Patenschaft; um so wichtiger ist hier eine deutliche und differenzierte Abgrenzung:

Mentor ist eine literarische Figur aus der griechischen Mythologie, genauer gesagt aus Homers Odyssee. Dort ist er ein alter, weiser Freund und Berater des Odysseus, dem dieser während seiner Reise nach Troja sein Haus und seinen Sohn Telemach anvertraute. Später nahm die Göttin Athene die Gestalt Mentors an, um Telemach bei der Suche nach seinem Vater Odysseus behilflich zu sein.

Die semantische Verknüpfung des Namens Mentor mit den Eigenschaften eines Führers, treuen und weisen Freundes und Beraters, führte zur Übernahme des Begriffs in die Wirtschaft. In den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts etablierte sich Mentoring als ein Konzept der Personalentwicklung in den USA. Ältere Mitarbeiter mit längerer Betriebszugehörigkeit übernahmen eine Art Patenschaft für neue und unerfahrenere Kollegen (es handelt sich also um eine innerbetriebliche Form der Mitarbeiterbetreuung). Ziel dieser Patenschaft ist die Einarbeitung, die Vermittlung von Werten und der Unternehmenskultur sowie eine Integration von Lebens- und Karriereplanung. RAUEN (2001b) und WEBLING et al. (1999) unterscheiden dabei zwischen formellen (wird einem zugewiesen) und informellen Mentoren (kann man selber auswählen). Nach LOOSS (1999, S. 128) spricht man bei einem solchen Vorgehen auch von einem „Coaching into the job“.

Sponsoring kann als eine Sonderform des Mentoring betrachtet werden. Bei diesem Verfahren steht neben den beschriebenen Aufgaben noch stärker die Karriereunterstützung, Förderung und Weiterentwicklung des zu Betreuenden im Vordergrund (so WEBLING et al. 1999).

Mentoring hat viele Gemeinsamkeiten mit Coaching (siehe dazu RAUEN 2001a) – zentral ist die Leistungsorientierung. Wesentliche Unterschiede bestehen in der Einschränkung der Zielgruppe beim Coaching (für Mentoring kommen prinzipiell alle Mitarbeiter in Frage, Coaching erhalten eher Spitzenleister), in der Zielsetzung, dem Zeitrahmen, der Parteilichkeit und Qualifikation des Durchführenden: Während es beim Mentoring von Fall zu Fall um ein globaleres Spektrum an Fragen und Themen gehen kann, wird Coaching zielorientierter zur Bewältigung einer konkreten Aufgabe eingesetzt. Dadurch bedingt umfasst Coaching einen kürzeren, begrenzten Zeitraum als die langfristig angelegte partnerschaftliche Beziehung des Mentoring (LANDSBERG 1998). Der Mentor ist im Gegensatz zur neutralen (und diskreten) Position des Coachs als Freund und Kollege seines Schützlings parteiisch (vgl. RAUEN 2001b); die Wahlfreiheit hinsichtlich der Person ist ein weiterer Unterschied. Außerdem fehlt dem Mentor in der Regel die fachliche Qualifikation und das entsprechende Konzept zur prozessorientierten Bearbeitung von Problemen; diese Qualifikation sollte man bei einem Coach voraussetzen können.

Zur Indikationsfrage, wann eher Coaching angezeigt und wann Mentoring die Maßnahme der Wahl ist, finden sich bei SATTELBERGER (1990a) Indikationsbeispiele und Abgrenzungskriterien: Seiner Ansicht nach ist Coaching geeignet für die Begleitung wichtiger Etappen innerhalb bestimmter Berufs- und Lebensphasen (‘development within stages’). Mentoring hingegen sei bei der Begleitung des Übergang von einer Phase in eine andere angezeigt (‘transition between stages’). Meines Erachtens ist Coaching für beide Aufgabenstellungen eine geeignete Maßnahme. Mentorentum bietet sich als kostengünstigere Variante alternativ oder ergänzend zur Integrationsunterstützung für neue Mitarbeiter an.

Ein weiteres Kriterium für die Indikationsbestimmung ist SATTELBERGER (1990a) zufolge die Kultur der Organisation, aus der der Klient stammt: Handelt es sich um eine personenorientierte Kultur, so ist eher Mentorentum die geeignete Form der

Unterstützung; bei einer aufgabenorientierten Kultur hält er das Coaching für die bessere Alternative.

Einen anderen Ansatz der Indikationsstellung wählen HEB und ROTH (2001): Ihnen zufolge lässt sich die Passung des Verfahrens am jeweiligen Lernanlass feststellen. Bei eher aufgabenorientierten Lernprozessen mit kurz- oder mittelfristigem Zeithorizont ist Coaching angezeigt, bei langfristigem, persönlichkeitsorientierten Lernen dagegen sei Mentoring die bessere Alternative.

### **3.8.6 Weitere Alternativen**

Coaching liegt – wie auch die unter Punkt 3.8.3 geschilderten dimensional kategorisierungsansätze verdeutlichen – im Mittelfeld der Problembearbeitungsmöglichkeiten (etwa hinsichtlich Intensität, emotionaler Betroffenheit etc.). Coaching ist also nicht immer das Mittel der Wahl, da es mit einem hohen Aufwand an Zeit, Finanzen und Beziehungsarbeit verbunden ist. Bei Problemen geringeren Ausmaßes und im präventiven Sektor können durchaus Alternativen sinnvoller sein. WAHREN (2000) gliedert mögliche präventive Interventionen (als Alternativen zum Coaching) in allgemeine und spezifische Interventionen. Ausgehend von dieser Gliederung und einem reichhaltigen Angebot von Alternativen bei LOOSS (1997) kann man folgende Systematisierung erstellen:

Allgemeine (präventive) Interventionen sind:

- Gespräche mit sich selbst (intensives Nachdenken): Das ist wohl die verbreitetste Form, da einfach zu realisieren, ohne Risiko und zudem kostenlos. Erschwert wird diese Variante dadurch, dass man im Alltag die nötige Ruhe, Reizarmut und Zeit nur selten findet (ein zeitlich begrenzter Besuch in einem Kloster könnte das gewährleisten). Problematisch ist, dass man stets thematisch und auf die eigenen Sichtweisen beschränkt bleibt (vgl. auch GEBNER 2000) und keine Distanz zu sich bekommt. Zudem fehlt bei emotionaler Betroffenheit eventuell angebrachte Hilfestellung.

- Gespräche mit dem Partner: Solche Gespräche mit einem parteiischen Zuhörer sind wichtig für die Psychohygiene; man erhält Unterstützung. Allerdings fehlt zumeist das Vertreten einer anderen Position, Widersprüche kommen zu kurz. Häufig unterbleiben solche Gespräche auch deshalb, weil man dem Partner die nötige Feldkompetenz abspricht; hinzu kommen können bei partnerschaftlichen Beratungen auch Probleme, die aus unterschiedlichen Kommunikationsmustern bei Mann (Informationsaustausch) und Frau (Beziehungspflege) resultieren.
- Gespräche mit Freunden/Kollegen: Hier muss man unterscheiden: Bei Kollegen ist bei allen Vorteilen durch die Feldkompetenz stets zwischen Loyalität und Konkurrenz abzuwägen; abhängig von der Position in der Hierarchie kann es schwierig werden, einen geeigneten Kollegen zu finden. Gute Freunde können allerdings sehr hilfreich sein: Aus einer gewachsenen Beziehung heraus bekommt man eine ehrliche Aussage aus einem anderen Blickwinkel. Man sollte indes immer berücksichtigen, dass solche Gespräche eine Freundschaft auch sehr belasten können (sie verändert eventuell ihren Status aufgrund der größeren Vertrautheit und der Kompetenzzuschreibung).
- Gespräche mit dem Vorgesetzten: Wie bei den beiden vorher genannten Varianten findet auch hier das Gespräch auf Grundlage einer gewachsenen Beziehung statt. Vorteile des Vorgesetzten sind seine Fachkompetenz und die Kenntnis des Arbeitsstils. Entscheidender Unterschied ist eine stärkere Ausprägung der jeweiligen Rollen (der Vorgesetzte ist zusätzlich in der Bewertungsrolle). Es muss also bedacht werden, welche Themen geeignet sind (eher Sach- und Arbeitsfragen) und wie sich die Gespräche auf die Beziehung auswirken.
- Bücher (Erfahrungen, die man kaufen kann): Es gibt zahlreiche Ratgeber zu nahezu allen relevanten Themen. Viele davon beschreiben allerdings eher einen technischen Ansatz (und im schlimmsten Fall dazu einen `Du-kannst-alles-wenn-Du-nur-willst´-Ansatz) – Probleme im zwischenmenschlichen Bereich sind damit nicht adäquat zu lösen. Looss (1997) empfiehlt daher statt Fachliteratur gute Belletristik. Die geschilderten Geschichten und Schicksale kann man miterleben, teilen oder auch ablehnen; durch diese Identifikation oder Abgrenzung lerne man eine Menge über sich.
- Erlernen von Entspannungstechniken.

Spezielle (präventive) Interventionen sind:

- Kontakte zu Beratungsstellen: Beratungsstellen egal welcher Fachrichtung (Ehe-, Sexual-, Sucht-, Konflikt- oder auch Erziehungsberatung) sind stigmatisiert für Manager oder Leistungsträger aus anderen Bereichen. Schwäche zeigen und sich Hilfe holen gehört nicht zu ihrem Rollenbild der Stärke und des Erfolges. Umgekehrt sind viele Beratungsstellen aber auch nicht für die Themen von Managern oder Sportlern etc. gerüstet, da aus diesem Bereich Erfahrungen fehlen und für diese Klientel passende und akzeptierte Interventionstechniken mangeln. Es lässt sich festhalten, dass es sich für die genannten Zielgruppen bei Beratungsstellen um sogenannte hochschwellige Einrichtungen handelt. In der Regel fällt da die Akzeptanz eines Coachs leichter – dieser kann dann gegebenenfalls Kontakte vermitteln.
- Entsprechende Kurse, Aus- und Weiterbildungen.

Die Indikationsfrage lässt sich jeweils mit einem Verweis auf den unter Punkt 3.3.1.1 vorgestellten Vergleich von Anforderungen und zur Verfügung stehenden Ressourcen (nach LAZARUS 1966) beantworten: Wie belastend ist die aktuelle Situation tatsächlich und mit welcher Maßnahme sehe ich als Betroffener die größten Erfolgchancen bei geringstmöglichem Aufwand?

Noch kurz eine Anmerkung zu möglichen Kombinationen verschiedener Verfahren: „Grundsätzlich ist jede Verbindung von Coaching mit anderen Methoden wünschenswert, wenn das den Prozess der Potenzialfreisetzung unterstützt. Sind die Maßnahmen gut aufeinander abgestimmt, kann es zu einem Synergieeffekt kommen, der über den reinen Coachingeffekt hinausgeht“ (WREDE 2000, S. 40).

Abschließend werden die in Kapitel 3.8 genannten Alternativen in nachstehender Übersicht (Tabelle 4) noch einmal dem Coaching kontrastierend gegenübergestellt:

**Tabelle 4: Coaching und die vorstehend genannten Alternativen im Überblick (zu Fragen der Indikation siehe die Punkte 3.3.2 und 3.8.1 bis 3.8.5)**

Alternativen Merkmale	<b>Coaching</b>	<b>Supervision</b>	<b>Therapie</b>	<b>Beratung</b>	<b>Trainings</b>	<b>Mentoring</b>
<b>Zielgruppe</b>	Leistungsträger aus diversen Bereichen	soziale Berufe; Beziehungsarbeiter	psychisch Kranke; jeder mit hohem Leidensdruck	Unternehmen; Klienten aus anderen (sozialen) Bereichen	potenziell Alle (Einschränkungen durch das Thema)	neue Mitarbeiter; (Nachwuchs-) Führungskräfte
<b>Ziele</b>	klar formuliert; Hilfe zur Selbsthilfe	Arbeit verbessern; blinde Flecken aufdecken	Heilung; Befindensverbesserung; Kompetenzaufbau	relativ offen; Optimierung; Nutzenmaximierung	Aufbau von Kompetenzen, Fertigkeiten	Unterstützung; Förderung der Karriere
<b>Themen</b>	berufliche (Fach- und) Prozessberatung	Umgang mit Anforderungen und Emotionen	da ist ein breites Spektrum denkbar	sachbezogen; harte Faktoren fokussierend	breites Themenspektrum denkbar	breites (berufliches, privates) Themenspektrum denkbar
<b>Dauer</b>	in der Regel nicht mehr als 10 Termine	in der Regel längerfristige Begleitung	eher langfristig (je nach Schulrichtung)	abhängig vom Projekt; eher langfristig	ein oder mehrere Tage	langfristige Beratung bzw. Betreuung
<b>Vorgehen</b>	individuell; transparent; lösungsorientiert; interaktiv	nicht-direktiv; un gelenkt; kollegiale Metakommunikation	direktiv; Blick eher auf die Vergangenheit	sehr direktiv; Methodeninventar eingeschränkt	frontale Wissensvermittlung durch Experten	parteiischer Beistand
<b>Theorie</b>	bislang eklektizistisch (Psychologie, BWL)	vorhanden (Psychologie, Therapieausbildung)	Psychologie; zahlreiche therapeutische Schulen	lediglich sehr spezifische Theorien vorhanden	eklektizistisches Vorgehen	ohne Theoriegerüst (und Qualifizierung)

Zusammenfassend kann man feststellen, dass alle genannten und auch weitere, ungenannte Alternativen ihre Berechtigung haben und in den entsprechenden Situationen sinnvoll sein können. Dasselbe gilt allerdings auch für Coaching: Wider alle Vorwürfe, es handle sich dabei nur um „alten Wein in neuen Schläuchen“ (SATTELBERGER 1990b, S. 364 oder auch DOPPLER 1991, S. 95) oder gar verkappte Psychotherapie/Supervision für Manager (SIEVERS 1991), hat Coaching tatsächlich innovativen Charakter. Dies weißt GEBNER (2000) in seiner Arbeit eindrucksvoll nach: Coaching ist ihm zufolge eine soziale Innovation, da (zugegebenermaßen bekannte) Vorgehensweisen und Techniken aus Gesprächsführung, Training, Psychotherapie und Supervision in neuer Form kombiniert und mit neuer Zielsetzung für eine neue Zielgruppe genutzt werden. Neben dem neuartigen Setting sind laut GEBNER die Art der Bedürfnisbefriedigung, Coaching als Handlungstechnik, der Kontrakt und das Finden eines neuen Begriffs (eben `Coaching´ unter Verwendung einer Metapher<sup>43</sup> aus dem Sport) weitere innovative Elemente. Zudem steht ein professioneller Coach so lange zur Verfügung, bis die Ziele erreicht sind!

Das Setting `Coaching´ ist nach BUEHR (1996) ein gleichberechtigter und institutionalisierter Rahmen neben etablierten Beratungs- und Beziehungsformen wie der Supervision, Therapie oder etwa auch der Organisationsentwicklung. Das Setting ist definiert durch die genannten charakteristischen Coaching-Prinzipien. In einem solchen Setting können verschiedene Coaching-Konzepte respektive Verfahren genutzt werden, um den Rahmen zu füllen. Konkret heißt dies auf der Verhaltensebene, dass jeder Coach die von ihm bevorzugten Interventionsmethoden einsetzt.

Wichtig für die zukünftige Entwicklung der Disziplin ist eine klare Abgrenzung von anderen Verfahren und eine konkrete und differenzierte Indikationsstellung. Diese Arbeit stellt einen ersten Schritt in diese Richtung dar.

Im Folgenden werden die gemachten Erfahrungen mit dem obenstehend ausführlich dargelegten Konzept geschildert und kritisch beleuchtet.

---

<sup>43</sup> „Die Übertragung des Coaching-Begriffes ins Management stellt keine Wortneuschöpfung dar, wie dies häufig bei anderen Beratungsprodukten der Fall ist, sondern hat den Charakter einer Metapher“, so GEBNER (2000, S. 163). Dies, weil ein für individuelle Beratung zur Leistungssteigerung stehender, schon bekannter und äußerst positiv besetzter Begriff (noch dazu aus dem Englischen) auf einen anderen Bereich übertragen wurde. So wird für die Coaching-Beratung ein positiver Rahmen geschaffen, der leicht kommunizierbar ist.

## 4 Aufbau und Auswertung des empirischen Teils

In diesem Kapitel wird nun das voranstehende Coaching-Konzept einer (ersten) Überprüfung unterzogen. Dafür werden zunächst aus der Literatur messbare Kriterien für erfolgreiches Coaching zusammengetragen (Punkt 4.1) und anschließend Überlegungen zur Operationalisierung dieser Kriterien vorgestellt (Punkt 4.2). Im folgenden Punkt (4.3) werden drei Einzelfallanalysen detailliert beschrieben und diese Fälle einer kommunikativen Validierung unterzogen. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse findet sich unter Punkt 4.4.

### 4.1 Erfolgskriterien für Coaching

Im Vorfeld der Ausführungen zur Operationalisierung der Evaluation eines Coachingprozesses soll an dieser Stelle zunächst die Frage 'Was macht einen Coachingprozess eigentlich zu einem erfolgreichen Coaching?' beantwortet werden. Wiederum gilt die Konzentration hier dem Einzelcoaching.

„Im Gegensatz zur Beratung von Gruppen, Teams oder Organisationen sind hier Veränderungssubjekt und Objekt identisch, so daß die Chance des *Beratungserfolges* besonders hoch ist, weil die Einflussmöglichkeiten direkt bestehen und es weniger externe Einflüsse gibt“, so GEBNER (2000, S. 180). Nach GEBNER ist der Erfolg eines Coachingprozesses abhängig von den Veränderungsmöglichkeiten der Situation (also vom Thema), von der Kompetenz des Coachs und den Vorerfahrungen des Klienten (inwieweit er Erfolg bewerten, Maßnahmen vergleichen kann).

Coaching ist dann erfolgreich, wenn der Coach eine innere Auseinandersetzung mit Themen angestoßen hat. Damit ist gemeint, dass der Klient die Eigenarbeit an für ihn relevanten Aspekten lernt, um so auch nach der Zusammenarbeit von dem Coaching zu profitieren (Hilfe zur Selbsthilfe!). Das heißt aber auch, dass Klienten aus Sport und Wirtschaft auf die bekannten und beliebten schnellen Lösungen in einem Coachingprozess verzichten müssen (LENTZ 1992).

In der vorliegenden Literatur finden sich zahlreiche weitere Kriterien zur Operationalisierung von erfolgreichem Coaching. Eine sehr vereinfachte Position

nehmen GRAU und MÖLLER (1992) ein. Sie postulieren, dass ein Erfolg im Coachingprozess nur schwer über Außenkriterien festzustellen ist. Nach Meinung der Autoren ist die Einhaltung der Coaching-Grundprinzipien wichtig; entscheidendes Kriterium ist dann die eigene Wahrnehmung, ob der Klient die Maßnahmen als hilfreich empfand (dabei ist seine subjektive Bewertung eher zweitrangig).

Nach TÜCHTHÜSEN et al. (2001; siehe auch VOGELAUER 2000) ist die wichtigste Grundlage für erfolgreiches Coaching der grundsätzliche Wille zur Veränderung (die Compliance des Klienten). Wiederum wird damit indirekt das Prinzip der Freiwilligkeit betont.

BERTRAM und WEISSBACH (1999) sehen ebenso wie LOOSS und RAUEN (2000) die Einbeziehung des Umfeldes als wichtigen Erfolgsfaktor an. Nur so können transferhinderliche Widerstände abgebaut werden. VOGELAUER (2000) spricht in diesem Zusammenhang vom Lernklima respektive der Lernkultur im Umfeld des Klienten.

Etwas differenzierter sieht LOOSS (1997) die Ursache(n) für erzielte Ergebnisse. Ihm zufolge ist Erfolg das Ausmaß der Zielerreichung (hinsichtlich Vertrag und Arbeitsbündnis). Diese Auffassung teilt auch WREDE (2000): Nicht die subjektive Zufriedenheit sollte gemessen werden, sondern die Zielerreichung (sprich die Übereinstimmung der erreichten mit den angestrebten Ergebnissen; das ergäbe einen berechenbaren prozentualen Erfolgsquotienten). Dabei sieht LOOSS allerdings Operationalisierungsprobleme, da man sich im Coachingprozess häufig von der ursprünglichen Zielvereinbarung wegentwickeln würde. Auch das Verschwinden negativer Symptome würde als Erfolgsmaßstab zu kurz greifen, da eventuell dafür ganz andere Probleme oder Symptome aufgetreten sein können. Letzten Endes resigniert auch LOOSS und benennt bei Problemen mit einer kausalen Operationalisierung als Kriterium schließlich wiederum den subjektiven Eindruck (von Klient und Coach).

Zwei Jahre später, 1999, führt LOOSS bereits umfassendere Kriterien an, die ein qualitativ hochwertiges Coaching auszeichnen: Zunächst sollte die Indikationsfrage sorgfältig geklärt werden und Coaching nicht als Allerweltsheilmittel flächendeckend angewendet werden. Dazu sollte nicht nur isoliert die Person des Betroffenen betrachtet werden, sondern stets auch das Umfeld in die Analyse einbezogen werden. Kommt dann eine Beratungsbeziehung zustande, so kommt der Kontakt- und Kontraktphase entscheidende Bedeutung zu. LOOSS (1999) verweist darauf, dass man sich hier besonders bewusst in der Dialektik von Transparenz und Diskretion bewegen muss.

Die landläufige Frage nach dem Abschluß eines „Coachings“, ob es denn nun „etwas gebracht hat“, setzt gedanklich eine eindeutige und klar überprüfbare Zielsetzung, also ein „wohldefiniertes Problem“ als Gegenstand des Coachings voraus und geht deswegen an dem Kern eines solchen Beratungsprozesses etwas vorbei. Sicherlich kann man erwarten, daß das Problem, aus dem heraus es zum Coaching gekommen ist, nun anders und besser angegangen werden kann als vorher. Es ist jedoch ein Merkmal „guter“ Coachings, daß häufig die Problemsicht selbst eine andere geworden ist, der Klient also etwas über seine Art und Weise gelernt hat, eine Situation als Problem zu beschreiben. (Looss 1999, S. 123)

Das Erkennen eigener Muster im Verhalten kann das Spektrum der Handlungsmöglichkeiten in viel allgemeinerem Sinne erweitern als eine zielgerichtete Schulung.

Einen ähnlichen Ansatz wie LOOSS wählt RAUEN (2000a). Auch bei ihm werden die Interventionen zum Abschluss anhand der notierten Ziele und Erfolgsmaßstäbe auf ihre Wirksamkeit hin überprüft (dazu sollen schon während des Coachingprozesses kontinuierlich falsche Erwartungen thematisiert werden). Neben der objektiven Zielerreichung ist aber desgleichen stets die subjektive Zufriedenheit des Klienten als Evaluationskriterium zu berücksichtigen; in diesem Zusammenhang verweist auch RAUEN auf die Schwierigkeiten einer Evaluation von Coaching. Allgemeine, miteinander korrelierende Erfolgsfaktoren beim Coaching sind nach RAUEN an anderer Stelle (2001a) das Coaching-Konzept, die Kompetenzen des Coachs und die Kooperation (Compliance) seitens des Klienten. Diese Faktoren ergänzt O. G. KLEIN (2000) noch um klare und messbare Ziele, eindeutige Indikationskriterien für den Einsatz von Coaching sowie eine zeitliche Begrenzung und eine subjektive Wichtigkeit und/oder Dringlichkeit des Anliegens für den Klienten (die beiden letztgenannten Punkte sind wiederum wichtig für seine Compliance).

Bei Prozessberatungen ist – GEBNER (2000) zufolge – das Vertrauen des Klienten (in den Prozess und die eingesetzten Methoden) eine besonders wichtige Komponente. Dieses sei im Coaching leichter zu erreichen als in anderen Beratungsverfahren, da in der Prozessberatung<sup>44</sup> die Entscheidungsgewalt beim Klienten verbleibt. Weiterhin würde der Vertrauensaufbau durch das enge und individuell zugeschnittene Setting erleichtert. Eine einschränkende Erschwernis sieht GEBNER lediglich in der Undurchschaubarkeit des Prozesses. Einen weiteren gänzlich neuen Aspekt findet man bei GEBNER (2000): Ihm zufolge ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor – neben Ressourcen-

---

<sup>44</sup> Prozessberatung ist schwerer evaluierbar als Expertenberatung, da hier keine vergleichbaren Kennzahlen zur Verfügung stehen.

statt Krisenorientierung, Freiwilligkeit des Klienten, Neutralität des Coach sowie geeigneten (örtlichen) Rahmenbedingungen – die sogenannte top-down-Vorgehensweise bei der Implementierung (eine Initiierung der Maßnahmen von höheren Hierarchiestufen). So wird die Konnotation von Coaching positiv beeinflusst, es wird, gemäß dem ursprünglichen Gedanken aus dem Leistungssport, als weitere Fördermaßnahme für Leistungsträger (und nicht als Stütze für `looser´) gesehen. Dies beeinflusst natürlich auch das Selbstbild des Klienten und gibt dem Coaching einen viel größeren Wert.

In ihrer empirischen Befragung von praktisch tätigen Coachs fanden ROTH et al. (1995) heraus, dass der Transparenz hohe Bedeutung eingeräumt wird. „Wichtigstes Kriterium für Transparenz ist die „Orientierung des Verlaufs am Ziel““ (S. 215).

Einen anderen Aspekt fokussieren HEß und ROTH (2001, S. 147). Ihnen ist die fachliche und menschliche Passung (die geringe biographische Distanz) äußerst wichtig:

Die Relevanz einer Passung wird in Anbetracht des handlungstheoretischen Beratungsansatzes nachvollziehbar. Nach Brandtstädter (1985) geht der Berater (Coach) von persönlichen Rekonstruktionen des Klienten aus und kann diesen nur innerhalb seines Erlebens- und Deutungshorizontes beraten. Dazu ist es notwendig, individuelle Bedeutungen, dem Handeln zugrundeliegende Erwartungen, Werte, Überzeugungen, Ziele und subjektive Sinnzuschreibungen des Klienten nachvollziehen zu können.

JÄGER (2001) nennt das ziel- und lösungsorientierte Vorgehen als weiteres Kriterium. Aber auch bei ihm heißt es, dass die Beziehung (sprich die Passung) zwischen Coach und Gecoachtem der entscheidende Faktor für den Erfolg eines Coachingprozesses ist. „Typischerweise sind am Ende des Coachingprozesses nicht alle Probleme gelöst. Wenn das Coaching ein Erfolg sein soll, muss es aber wesentliche Probleme bearbeitet und verbessert oder gelöst haben“, so JÄGER (2001, S. 160). Das Coaching war demzufolge erfolgreich, wenn die Problemerkennung und/oder die Problemlösekompetenz verbessert werden konnten, individuelle Muster aufgedeckt, Ressourcen erschlossen, die Selbstreflexion gesteigert und die Eigenverantwortungsübernahme erhöht wurden.

VOGELAUER (2000) nennt neben den bereits erwähnten Faktoren noch die Selbstverantwortlichkeit des Klienten (ob er selbst an seiner Thematik arbeiten möchte oder lediglich Lösungen/Rezepte vom Coach erwartet), vorhandene Lern- und Anwendungsgelegenheiten sowie die Vorbildfunktion des Coach. Unter letztgenannten

Aspekt fallen das bewusste Zurückhalten (ein überwiegend non-direktives Vorgehen), das Einladen zum Experimentieren, das Nutzen der Fähigkeiten und Ideen des Klienten sowie ein kontinuierliches Herstellen des Bezugs zum Ziel beziehungsweise Problem.

Betrachtet man nun all die genannten Ansätze, den Erfolg eines Coachingprozesses erfassbar zu machen, so fällt auf, dass sich die zahlreichen genannten Kriterien in zwei Kategorien unterteilen lassen: Auf der einen Seite in Faktoren, die im Vorfeld eines Coachings abgeklärt werden müssen (und somit teilweise Eingangsvoraussetzung für Coaching sind). Dazu zählen die inhaltliche und zeitliche Eignung des Themas (eine Indikation für Coaching), eine klare und messbare Zielsetzung, das Coaching-Konzept und die Kompetenz des Coach, Freiwilligkeit und der Wille zu Veränderung und Kooperation auf Seiten des Klienten, die Passung zwischen Coach und Klient, Transparenz und Neutralität sowie ein prozessorientiertes Vorgehen (womit ein Großteil der unter Punkt 3.1.3 genannten Coaching-Charakteristika aufgezählt wäre; es bleibt also festzuhalten, dass die Einhaltung der grundlegenden Prinzipien der wesentliche Faktor zur Erfolgssicherung im Coaching ist!). Auf der anderen Seite stehen jene Faktoren, die vor, während und nach dem eigentlichen Coachingprozess messbar sind. Hier sind zu nennen die objektive Erreichung der im Kontrakt respektive Arbeitsbündnis festgelegten Arbeitsziele<sup>45</sup>, die subjektive Prozesszufriedenheit von Klient und Coach sowie das Ausmaß der Unterstützung (die Veränderungskultur) im Umfeld des Klienten.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nach der Art der Evaluation: Geht man summativ oder formativ vor; benutzt man quantitative oder qualitative Verfahren? In der Praxis wird zumeist (nicht zuletzt aus Zeit- und Kostengründen) eine direkte inhaltliche Kommunikation, ein Abfragen von Resultaten und subjektivem Befinden, benutzt. Die Nutzung standardisierter Verfahren und Katamnese-Erhebungen (die Kontrolle der Langfristigkeit von Effekten) unterbleiben in der Regel.

---

<sup>45</sup> Die Kontrolle der Zielerreichung sollte ein kontinuierlicher Prozess während des Coachings sein. Allerdings weisen zahlreiche Autoren (etwa LOOSS 1997) zu Recht darauf hin, dass das Festhalten an einem gesetzten Zielen aus der Expertenberatung stammt und nur begrenzt mit Prozessberatung kompatibel ist.

## 4.2 Operationalisierung der Erfolgskriterien

In diesem Abschnitt geht es nun darum, die eben vorgestellten Erfolgsfaktoren und -kriterien einer Messung zugänglich zu machen (was nicht bei allen genannten Kriterien unproblematisch ist). Zu diesem Zwecke bedarf es geeigneter Verfahren.

Traditionelle Evaluationsforschung bedeutet, den Nutzen der angewandten Methoden bereinigt von allen sonstigen Einflüssen einzuschätzen, zu berechnen. Evaluation beantwortet die Frage, ob etwas wirksam und wertvoll ist oder nicht. Dies mutet auf den ersten Blick nicht allzu schwer an. Man benötigt zur objektiven Erfassung eines Sachverhaltes lediglich geeignete Kriterien, die Kenntnis aller beteiligten Variablen (zur Ausgrenzung der Störvariablen), geschulte Beurteiler, eine Kontrollgruppe und eventuell vergleichbare Ergebnisse. Doch da beginnen bereits die Probleme: Die Gütekriterien sind für die Einzelfallarbeit, das Coaching ungeeignet. Lebensprobleme sind keine diskreten und beständigen Faktoren, die man objektiv messen und kausal beeinflussen könnte; Wirkeinflüsse sind nicht zu isolieren und Kontrollgruppen nicht nur aus ethischen Gründen nicht verfügbar.

So bietet sich im Coaching der Rückgriff auf qualitative Methoden, die subjektiven Beurteilungen von Klient und Coach an (zu den Säulen und Gütekriterien qualitativen Denkens siehe MAYRING 1996). Der Klient ist dann zufrieden, wenn er sich vom Coach angemessen behandelt fühlt und sein Thema/Problem zu einer für ihn passenden Lösung kam; der Coach kommt zu einer professionellen Zufriedenheit, wenn er fachlich sauber gearbeitet hat (er die Prinzipien beachtet hat, die seinem Ansatz zugrunde liegen) und sich als wirksam erleben durfte. Es handelt sich hier um zwei grundsätzlich verschiedene Fragestellungen; interessant ist ein Blick auf die gemeinsamen und unterschiedlichen Wahrnehmungen.

Nimmt man die Klienten als zentralen Maßstab, stützt man die Evaluation auf ihre Selbstbeurteilung, so geht man von ihrer Mündigkeit und dem Prinzip der Selbstverantwortlichkeit aus: „Da sie wissen, wann sie ein Problem haben und professionelle Hilfe brauchen, können sie auch am besten einschätzen, ob das Problem weiterbesteht und ob die Hilfe angemessen war“, so LUDEWIG (1992, S. 181). Solche Einzelfallanalysen können die Wirksamkeit eines Verfahrens belegen – können aber keine kausalen Wirkzusammenhänge nachweisen. Dennoch ist eine

Einzelfalluntersuchung im Entstehungszusammenhang von Konzepten und bei der Erforschung individueller Prozesse die Methode der Wahl (vgl. REINECKER 1994).

Evaluation ist Kommunikation. Das legt den Urteilen der Beteiligten gewisse Grenzen auf: Jede vor, während oder nach einer Coaching-Sitzung durchgeführte Befragung fokussiert nur einen ausgewählten Ausschnitt; dieser hängt von der Sichtweise des Kontextes bei Klient und Coach ab. Die getätigten Aussagen sind dabei stets subjektiv und unterliegen einer emotionalen Färbung. Sie sind also nicht objektivierbar.

Die letztendlich gewählte Methode für das Anliegen dieser Arbeit ist – unter Berücksichtigung der eben getätigten Feststellungen und nach reiflicher Abwägung der Vor- und Nachteile – die Kommunikative Validierung (‘member check’). Darunter versteht man die Verständigung zwischen den Beteiligten über die Aussagekraft von erhobenen Daten sowie über die Interpretationen und Konsequenzen, die sich aus den Daten ergeben (vgl. FLICK 1999; FLICK et al. 1995; LAMNEK 1995). Bei einer kommunikativen Validierung versucht sich der Interpret (der Interviewer) der Gültigkeit einer Interpretation dadurch zu vergewissern, dass er die Übereinstimmung zwischen Interviewten und Interpreten hinsichtlich der Interpretation überprüft (siehe auch HEINZE 2001; E. KÖNIG 1995).

Die eigenen Erkenntnisse, Ergebnisse und Interpretationen kann man also dadurch überprüfen, indem man sie den Beforschten nochmals vorlegt und mit ihnen diskutiert. Wenn sie sich in den Analyseergebnissen wiederfinden, kann das ein wichtiges Argument zur Absicherung der eigenen Bewertung sein (SCHEELE & GROEBEN 1986). So erreicht man einen Zugewinn an Authentizität und bietet dem Klienten die Möglichkeit, selbst eine Strukturierung des Prozesses vorzunehmen (FLICK 1999).

In der qualitativen Forschung sind die Versuchspersonen nicht nur Datenlieferanten, sondern denkende Subjekte. Aus dem Dialog mit ihnen kann der Forscher wichtige Argumente zur Relevanz der Ergebnisse gewinnen – vor allem, was die Absicherung der Rekonstruktion subjektiver Bedeutungen/Theorien angeht. Zu beachten ist allerdings, dass bei kommunikativen Validierungsprozessen die Gefahr sozial erwünschter Antworten besteht (zu einem optimalen methodischen Vorgehen siehe OBILIERS 1992).

Nach diesen allgemeinen Aussagen nun zur konkreten Operationalisierung in der durchgeführten Untersuchung: Im Vorfeld der Coachingsitzungen und auch

während dieser wurde seitens des Coach besonders sorgfältig auf die Einhaltung der (unter Punkt 3.1.3 genannten) Prinzipien geachtet. Schon während des Prozesses wurde regelmäßig (und bei gegebenem Anlass) der Ablauf und die Zufriedenheit damit metakommunikativ thematisiert. Nach Abschluss der Zusammenarbeit fand ein ausführliches Gespräch (eine direkte Veränderungserhebung; siehe HACKFORT 1995) zur kommunikativen Validierung statt. In diesem wurden mittels eines Leitfaden-Interviews unter anderem die Prozesszufriedenheit des Klienten, seine subjektive Einschätzung hinsichtlich der Veränderung/Verbesserung seiner Thematik (dem Grad der Zielerreichung), zur Einhaltung der Prinzipien sowie seine Bewertung der Arbeit des Coachs abgefragt und mit den Erlebnissen/Burteilungen des Coach abgeglichen<sup>46</sup>. Auch bei einer kommunikativen Evaluierung ist es vonnöten, die Ziele des Coachings zu berücksichtigen. Das individuelle Wohlbefinden interessiert dabei nicht allein – vor allem die (Entwicklung der) Handlungs- respektive Bewältigungskompetenz stand im Fokus der Erhebung.

### **4.3 Stichprobe und Ablauf der Untersuchung**

In diesem Kapitel werden drei Klienten und die Zusammenarbeit mit Ihnen ausführlich vorgestellt. Dabei konzentriert sich die erste Falldarstellung auf die Antizipationsphase (Herr B., Punkt 4.3.1), in der zweiten wird die Realisationsphase stärker berücksichtigt (Frau E., Punkt 4.3.2) und in der dritten und letzten Fallpräsentation werden Interventionen aus der Interpretationsphase thematisiert (Frau G., Punkt 4.3.3).

Die einzelnen Fallbeispiele sind folgendermaßen aufgebaut: Zunächst wird das jeweilige Anliegen des Klienten (ihre/seine Thematik respektive Problematik) und die Vorgeschichte dieser (die Entwicklungsgeschichte) sowie der bisherige Verlauf skizziert. Anhand der Handlungstheorie und ihrer Kategorisierungsmöglichkeiten wird alsdann eine entsprechende Differential-Diagnostik durchgeführt. Da es in der hier vorliegenden Arbeit vornehmlich um den qualitativen Beleg der Wirksamkeit von handlungstheoretisch fundierten Interventionsmaßnahmen geht, wurde auf eine

---

<sup>46</sup> Dieser Leitfaden für die kommunikative Validierung ist – ebenso wie der verwendete Anamnesebogen – lediglich (im Wortsinne) als Leitfaden gedacht: Die Fragen sollen eine gewisse Struktur vorgeben und begrenzt Vergleichbarkeit sichern. Wichtig ist allerdings stets die

quantitative, skalenbasierte Diagnostik verzichtet und ausschließlich verbale Daten erhoben (was auch in der Prozessgestaltung und im Beziehungsaufbau begründet ist). Das jeweilige Verhalten wird durch die Vorgeschichte und den Verlauf erklärbar und Interventionsmöglichkeiten werden aufgezeigt. Daraus abgeleitet werden die (gemeinsame) Zielsetzung für das Coaching (inklusive Zielhierarchie und Messgrößen für die Zielerreichung) sowie tatsächlich angewandte Interventionen beschrieben. Zum Abschluss der Einzelfalldarstellungen wird der Evaluationsprozess der Maßnahmen (die kommunikative Validierung) detailliert offengelegt (Zitate aus den auf Tonband aufgezeichneten Evaluationsgesprächen sind kursiv gesetzt).

Noch kurz einige Worte zum Ablauf der Sitzungen: In der Regel handelte es sich um einstündige Termine, die aber bei Bedarf (und entsprechendem Zeitbudget) in Ausnahmefällen verlängert wurden. Die Diagnosephase wird in den Fallbeschreibungen deutlich komprimiert dargestellt – die präsentierten Ergebnisse resultieren aus einer Nachbereitung der gesammelten Informationen und Eindrücke. So sind in dem diagnostischen (Erst-)Gespräch mit dem Klienten natürlich nicht die nachstehend getätigten Kategorisierungen im Vordergrund gestanden (auch wenn manchmal Ergebnisse oder Hypothesen umgangssprachlich offengelegt wurden).

#### **4.3.1 Fallbeispiel 1: Herr B.**

Zu Beginn der Falldarstellungen wird ein Klient, ein Spitzensportler, vorgestellt, bei dem es in der Zusammenarbeit vorwiegend um Maßnahmen in der Antizipationsphase ging.

##### **Anliegen und Vorgeschichte**

Herr B. aus D. ist zum Zeitpunkt der Zusammenarbeit 27 Jahre alt, ledig und kinderlos. Er ist in seiner Sportart<sup>47</sup> seit vielen Jahren diversen (National-)Kadern zugehörig. Er zählt zu den technisch begabtesten Athleten in seiner Sportart – konnte

---

individuell passende Anwendung (die Aufrechterhaltung einer natürlichen Gesprächssituation)!

<sup>47</sup> Zur Sicherung der Anonymität wird an dieser Stelle die Sportart nicht benannt; man könnte ansonsten aufgrund der Kaderzugehörigkeit und den Personenangaben zu leicht die Person dahinter ausmachen.

diese Einschätzung seiner Trainer aber in entscheidenden Momenten bislang nicht umsetzen (durch entsprechende Leistungen und Qualifikationen für Wettkämpfe bestätigen). Grund dafür ist unter anderem ein aus beruflichen Gründen verringerter Trainingsumfang (Herr B. hat zu Beginn des Coachings seine Diplomarbeit begonnen und im Laufe der Kooperation sein Studium abschließen können).

Das Coaching fand im Rahmen einer längerfristigen Betreuungsmaßnahme statt: In der Vorbereitung auf die Olympischen Spiele 2004 in Athen gab es einerseits am Stützpunkt München und andererseits im Rahmen der Nationalmannschaft das Angebot zu (sport-)psychologischer Beratung/Betreuung. Die Zusammenarbeit wurde von Herrn B. selbst gewünscht (gefördert und unterstützt durch Bundes- und Landestrainer). Freiwilligkeit war also gegeben und die Compliance sehr hoch.

Ziel und Anliegen des Klienten war eine Stabilisierung und Verbesserung seiner Leistung (mehr Konstanz verbunden mit dem Wunsch der langfristigen Teilnahme an und Platzierung auf internationalen Wettkämpfen). Vorhandene Problematiken (aus dem Sport und der Verbindung von Beruf und Sport) wollte er klarer sehen und in diesen Bereichen zu langfristig tragfähigen Lösungen kommen. Weiterhin ging es Herrn B. um eine ganzheitliche Entwicklung seiner Persönlichkeit.

### **Diagnostik und Zielsetzung**

Der Klient hat in seiner Schwerpunktdisziplin ein Trainingsalter von 12 Jahren und verfügt über einen C-Trainer-Schein. Insofern verfügt er über einen fundierten, analytischen Zugang zu seiner Thematik. Nach einer ausführlichen Schilderung seines Anliegens wurde (unter Berücksichtigung seiner subjektiven Erklärungen) mittels der Kategorisierungsmöglichkeiten der Handlungstheorie eine Diagnostik durchgeführt:

Bei Herrn B. dominiert das Kognitive Regulationssystem. Besonders auffallend ist seine stark (und beinahe schon übertrieben) ausgeprägte Fähigkeit zur Differenzierung (auch und gerade im sprachlichen Bereich – siehe Punkt 2.2.1). Kommen Emotionen ins Spiel, so ist eine gewisse Unsicherheit zu bemerken (besonders dann, wenn das Kognitive Regulationssystem diese nicht mehr vollständig kontrollieren kann).

Durch automatisierte Reiz-Reaktions-Verknüpfungen kommt es (gerade in Bewertungs- respektive Wettkampfsituationen) zur Aktivierung defensiver Strategien. Dies verhindert oftmals mögliche Erfolge, da er dadurch seinen Rhythmus verliert und sich negative Gedanken in den Vordergrund drängen.

Die Einschätzung der zur Verfügung stehenden Kompetenzen (siehe 2.1.4) ist bei näherer Begutachtung nicht immer angemessen und realistisch; das Selbstbewusstsein noch deutlich ausbaubar.

Dies zeigt sich auch in der Retrospektion auf Geleistetes und der Kausalattribution von Erfolgen. An diesen Verhaltensdispositionen (siehe Punkt 2.1.2) wird zu arbeiten sein.

Betrachtet man sein Situations- und Gegenstandsbewusstsein (Punkt 2.1.3), so sind beide Bereiche sehr gut und überwiegend realistisch reflektiert. Selbst-, Ziel- und Prozessbewusstsein werden zum Thema des Coachings werden. Die explorative und konstruktive Funktion von Handlungen sind dominierend (hier wird die Valenz zu thematisieren sein), die präsentative Funktion dagegen ausbaubar. In manchen Situationen ist die Informationsaufnahme des Klienten stark einseitig negativ ausgeprägt. Darunter leidet dann auch die realistische Zielsetzung (Herr B. frönt dem Perfektionismus).

Die subjektiven Situationsdefinitionen (hinsichtlich des individuellen Handlungsspiel- raumes) sind nicht immer zielführend; so neigt der Klient oftmals zu einer Unterschätzung seiner Möglichkeiten bei den Handlungsspielräumen (siehe die Situationen 1 und 3 in der Abbildung 5). Damit verlieren Situationen aber zugleich an Transparenz – was zu falscher Prioritätensetzung (oder umgangssprachlich zu einem Verzetteln) führen kann.

Für eine optimale Handlungsplanung bedarf es konkreter und realistischer Ziele. Hier ist – wie bereits erwähnt – festzustellen, dass Herr B. zu sehr ambitionierter Zielsetzung tendiert. Damit lassen sich allerdings manche Funktionen von Handlungsplänen nur bedingt nutzen. Deshalb ist eine realistische, angemessene Zielstrukturierung vonnöten (Punkt 2.3.2). Dazu gehört auch eine Reduktion von Komplexität sowie eine offene Kommunikation der eigenen Ziele.

Weiterhin fiel auf, dass der Klient seine Pläne überwiegend kinästhetisch und verbal kodiert. Auch da bieten sich – neben der weiteren sprachlichen Differenzierung –

Ansatzpunkte für eine vielfältigere Abspeicherung der Informationen (was wiederum die Abrufbarkeit unter stressigen Bedingungen erhöht).

So landet man stringent bei den Handlungsplänen, der Handlungsplanung (2.3.3): Auf der technischen Seite handelt es sich in der von Herrn B. ausgeübten Sportart um algorithmische Handlungspläne. Die taktischen, operativen Pläne hingegen sind heuristischer Art (mit zahlreichen Unbekannten versehen) und somit potenziell von hoher Komplexität. Zusammen mit dem Klienten wurde vereinbart, praktikable Handlungspläne auszuarbeiten (unter Berücksichtigung der Plankriterien Effizienz, Flexibilität und Adaptivität).

Zu der Gestaltung der Planungsprozesse (Punkt 2.2.2) gehört auch die Antizipation der Planabwicklung. Es stellte sich heraus, dass hier entsprechende Vorarbeiten angezeigt sind (hinsichtlich der Konzentration auf die tatsächliche Aufgabe und die Basisregulation). Zur Regelung der Handlungsprozesse (2.3.1) scheint zusätzliches Feedback, scheinen zusätzliche Informationen notwendig.

Ein letzter Blick gilt den Entscheidungsregeln und -kriterien (Punkt 2.3.4): Aufgrund der Dominanz des Kognitiven Regulationssystems neigt der Klient zu sehr komplexen Entscheidungsfindungsprozessen (und katastrophisierenden Gedanken). Hier ist wiederum eine Reduktion der Komplexität und eine Förderung erwünschter Anschlusshandlungen zu empfehlen.

Im Anschluss zu diesen die Diagnostik betreffenden Ausführungen seien die erarbeiteten Ziele in eine Arbeitshierarchie gebracht (dies geschah in der Praxis gemeinsam, wobei der Klient den inhaltlich begründeten Empfehlungen des Coach folgte): Zu Beginn des Coachings stehen die kognitiven Automatismen des Klienten, seine Verhaltensdispositionen im Zentrum der Aufmerksamkeit. Hier ist das Ziel, Herrn B. zu einer realistischeren Selbsteinschätzung zu bringen (und dazu auch eigene Leistungen selbstdienlicher zu attribuieren). Dies wäre ein zentraler Schritt zur Umsetzung seiner Trainingsleistungen und zum Aufbau einer offensiveren Strategie für Wettkämpfe. Eng damit zusammenhängend ist die Thematisierung der Zielsetzung (inklusive dem Thema Wertigkeiten) und auch der Aspekt der Informationsaufnahme. Der Zielsetzungsprozess (einschließlich der Erstellung einer Zielhierarchie) wird in seiner motivierenden Wirkung unterstützt durch ein Analysieren und Bewusstmachen

vorhandener Kompetenzen und Ressourcen. Im nächsten Schritt wollen wir die subjektive Sicht der Handlungsspielräume überarbeiten (und so zu angemessenen Situationsdefinitionen gelangen). Dies sollte auch die Transparenz erhöhen (das Setzen von Prioritäten erleichtern). Nach diesen Vorarbeiten steht der eigentliche Kernpunkt, das schriftliche Anlegen von Handlungsplänen (und die vielfältigen Kodierung dieser) an. Letztere werden ergänzt durch Verfeinerungen der Planungs- und Handlungsprozesse, Übungen zur Emotionssteuerung sowie ein Bewusstmachen und Modifizieren der Entscheidungsprozesse.

Diese knappe Auflistung anstehender Aufgaben wird in ihrer Umsetzung nachstehend ausführlicher beschrieben:

### **Der Interventionsprozess**

Der hier geschilderte Arbeitsprozess umfasste neun Termine über einen Zeitraum von dreieinhalb Monaten. Die längeren Pausen zwischen den Terminen waren teilweise intendiert und zum Teil den Schwierigkeiten einer gemeinsamen Terminierung zuzuschreiben.

Die Maßnahmen fanden – wie es sinnvoller Weise auch sein sollte – in der Vorbereitungsphase auf eine neue Saison statt.

Bei der Schilderung der Interventionsmaßnahmen wird die oben beschriebene Reihenfolge der Themen, werden die Ziele erneut aufgegriffen (diese Reihung ist nicht gänzlich übereinstimmend mit der chronologischen Abfolge der absolvierten Termine).

Zum Zeitpunkt des Erstkontaktes lag Herr B. gerade in den Endzügen seines Studiums; während der Zusammenarbeit hat er dann eine (zeitintensive) Stellung als Architekt angetreten. Für ihn standen in dieser (Lebens-)Phase eine prinzipielle Standortbestimmung und eine neue Zielsetzung an erster Stelle. Deshalb war der Einstieg in die Zusammenarbeit eine (leistungssportliche) Karriereberatung. Dazu nahmen wir uns viel Zeit für die Erarbeitung neuer, konkreter Ziele und das Ordnen dieser in einer Zielhierarchie entlang der Zeitachse (die verwendete Technik ist unter dem Schlagwort 'Goal Setting' beschrieben). In diesem Kontext arbeiteten wir auch verstärkt mit Bildern (etwa dem Imaginieren verschiedener Zukunftsszenarien) und

Metaphern, die dem (stark visuell wahrnehmenden) Klienten verbesserten Zugang zur Thematik boten.

In einem zweiten Schritt standen die Kompetenzen und Ressourcen des Klienten im Fokus: Dazu wurde ein Abgleich von Fremd- und Selbstbild hinsichtlich seiner technischen Fähigkeiten eingesetzt (für das Fremdbild wurde der Landestrainer hinzugezogen). Es stellte sich erneut heraus, dass Herr B. über eine begrenzt realistische Selbsteinschätzung verfügt (seine Möglichkeiten unterschätzt); dazu kam, dass er sein (ausgereiftes) Technikkonzept nur schwer in Worte fassen konnte. Durch zahlreiche Spiegelungsübungen (und das Hinzuziehen von Expertenmeinungen und Statistiken) kam Herr B. langsam zu einer besseren Einschätzung seiner Kompetenzen (was sich bis zu einer positiven Form der Arroganz auswuchs).

Unter dem Stichwort `vorhandene Ressourcen´ wurde sowohl auf individuelle Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten im Sport geschaut, als auch auf Ressourcen aus dem privaten Bereich („Was macht mir Spaß? Wobei tanke ich auf?“). Die identifizierten Ressourcen wurden mittels Zeitmanagementtechniken noch stärker in den Alltag integriert; die benannten Entwicklungsmöglichkeiten in Zusammenarbeit mit dem Trainer in eine Arbeitszielhierarchie (inklusive Terminen und Messgrößen für die Zielerreichung) gebracht.

Im Rahmen des dritten Termins wurden die Bewusstseinsprozesse bei zweckgerichteten Handlungen näher betrachtet: Das Situationsbewusstsein (in welcher Lage befinde ich mich) und das Gegenstandsbewusstsein (die Klarheit darüber, was man gerade macht, worauf sich das Verhalten inhaltlich bezieht) sind durchaus adäquat ausgeprägt. Das Selbstbewusstsein (die Gewissheit, dass man selbst das Geschehen lenken oder zumindest beeinflussen kann), das Zielbewusstsein (wozu tue ich das alles) und das Prozessbewusstsein (wie kann ich in verschiedenen Situationen handeln) dagegen unterlagen – gerade in stressigen Situationen – einer gewissen Wahrnehmungseinschränkung (waren ausbaubar). So konnte Herr B. in wichtigen Wettkämpfen oft nicht sein Konzept durchziehen. Durch präzise Analysen bisheriger Wettkämpfe (die der Coach zum Teil auch vor Ort miterlebt und ausgewertet hat) konnten regelmäßig wiederkehrende Fehler identifiziert und Gegenmaßnahmen erarbeitet werden: Der Aufbau eines realistischeren Selbstbewusstseins wurde bereits oben thematisiert; selbiges gilt für die Zielsetzungsprozesse (die an dieser Stelle

nochmals aufgegriffen wurden). Zur Elaboration des Prozessbewusstseins wurden die (unten geschilderten) Handlungspläne und das Verfahren der Videoselbstkommentierung eingesetzt.

Zu Beginn des folgenden Termins wurden die bisherigen Ergebnisse der Diagnostik und Intervention zusammengefasst. Gemeinsam wurde beschlossen, dass mit ausführlichen schriftlichen Handlungsplänen fortzufahren sei: Den Einstieg in die Erstellung schriftlicher Handlungspläne bot ein Fragenkatalog, der dem Klienten als Hilfestellung an die Hand gegeben wurde (dank gebührt hier erneut dem Landestrainer für die Erstellung eines technischen Leitgerüsts). Die Weiterentwicklung des ersten Entwurfes wurde durch entsprechende Hausaufgaben gesichert.

Bei den nächsten Zusammentreffen stand eine Überarbeitung und Verfeinerung der Handlungspläne an. Dank der erwähnten Hausaufgaben und einer hohen Compliance des Klienten hatte er in der Zwischenzeit schon weit gediehene Pläne für die verschiedenen Disziplinen seiner Sportart entwickelt. So wurde von Seiten des Coach die Möglichkeit der Nutzung von Visualisierungstechniken erläutert und aufgegriffen: Herr B. wurde gebeten, seine Augen zu schließen; dann wurde ihm der von ihm erstellte Handlungsplan vorgelesen. Er sollte besonders darauf achten, was er sich sehr gut beziehungsweise gar nicht vorstellen kann (wo er die Handlungen nach dieser Anleitung ausführen kann, wo er sich dabei sehen respektive empfinden kann – und wo eben nicht). Diese Übung brachte weitere Ansatzpunkte für eine Verbesserung und Fertigstellung der Pläne. Deshalb wurde etwa im Anschluss daran verstärkt darauf geachtet, verschiedene Kodierungsformen zu aktivieren.

Zum besseren Verständnis (und zur Sicherung der weiteren Ausdifferenzierung der erstellten Pläne) wurden dem Klienten die (verhaltensorganisierenden und psychoregulativen) Funktionen und Charakteristika von Handlungsplänen wiederholt ausführlich dargelegt. Da Herr B. in Wettkämpfen operative, heuristische Pläne benötigt, wurden gemeinsam (durch die Analyse vergangener Situationen und die Antizipation möglicher Herausforderungen) sogenannte pragmatische Faustregeln (NITSCH 2000) erarbeitet.

Ein anderer Ansatzpunkt im Coaching waren die Entscheidungskriterien des Klienten. Wie bereits in der Diagnostik herausgearbeitet ging es darum, in entscheidungsrelevanten Momenten Komplexität zu reduzieren und das Ausführen

gewünschter Anschlusshandlungen zu fördern. Dazu wurde das Verhalten des Klienten analysiert (hinsichtlich der Aspekte Handlungseffekte, Handlungsaufwand und Erfolgswahrscheinlichkeit). Durch die Handlungsplanung und das Vorwegnehmen potenziell zu treffender Entscheidungen (etwa durch mentale Vorbereitung) konnte der Entscheidungsprozess bereits erleichtert werden; das Erstellen von (Minimal-)Kriterien für neuartige, komplexe oder intransparente Situationen diente der Präparierung für zukünftige Aufgaben.

Mit dem nächsten Kontakt wurden die mittlerweile sehr differenzierten und umfangreichen Pläne fertiggestellt (was nicht heißt, dass diese nicht auch weiterhin flexibel ergänzt und erweitert werden können). Anschließend wurden aktuelle Handlungsknotenpunkte herausgearbeitet, die in der Folge in Training und Wettkampf formelhaft angewandt/eingeübt werden sollten. Ergänzend wurde besonderer Wert auf die Selbstgesprächsregulation gelegt, wurden entsprechende Selbstbegründungen vorbereitet.

Das folgende Zusammentreffen diente einem Erfahrungsaustausch über den Transfer des Erarbeiteten in das Training und in kleinere Wettkämpfe. Neben ersten guten Erfahrungen konnte Herr B. von Schwierigkeiten im Rahmen einer Leistungskontrolle berichten. Dieses Erlebnis wurde ausführlich ausgewertet; so konnten Ansatzpunkte für die nächsten Aufgaben gefunden werden. Unterstützend zur Analyse des Ereignisses kam erneut die Videoselbstkommentierung (zur Überprüfung und Unterstützung einer kontinuierlichen Verbesserung) zum Einsatz.

Der (vorerst) letzte Termin war eine Nachbesprechung nach einem größerem Wettkampf. Dabei standen die gemachten Erfahrungen und das Besprechen des weiteren Vorgehens im Vordergrund. Die Umsetzung des Handlungskonzeptes erwies sich für den Sportler als sehr hilfreich. Er berichtete von einer verbesserten Konzentrationsfähigkeit, einem sachdienlicheren Umgang mit Störungen und auftretenden Emotionen sowie einer höheren Wiederholungsgenauigkeit bei der Technikausführung. Dies alles drückte sich dann auch in einem Ergebnis aus, das den Erwartungen des Klienten (und seinen im Training gezeigten Möglichkeiten) entsprach. Unter Berücksichtigung der ursprünglichen Zielsetzung wurde an dieser Stelle eine Beendigung dieses Projekts vereinbart. Herrn B. wurden Strategien für den weiteren

Einsatz seiner Pläne (und eine Weiterentwicklung über die Zeit) vermittelt. Weiterhin wurden bei Bedarf weitere Gespräche angeboten.

Rückblickend auf den oben beschriebenen Zeitraum lässt sich festhalten, dass sich im Laufe der Zusammenarbeit das Selbstkonzept des Klienten deutlich verändert hat. Durch das Antreten einer Arbeitsstelle (und die damit verbundene Verantwortungsübernahme), eine erfolgreiche Saisonvorbereitung und erste hervorragende Ergebnisse stieg das Selbstbewusstsein; die Überzeugung in die Stabilität des technischen Konzepts wurde durch das Verfahren der Videoselbstkommentierung entscheidend gefördert. Dies führte sogar so weit, dass in einigen wenigen Momenten eine gewisse Form der Arroganz auftrat (die aber schnell eingebremst werden konnte). Im Großen und Ganzen ging Herr B. aber mit einer realistischen, seinen ausgeprägten Fähigkeiten angepassten Zielsetzung in die neue Saison. Seine Selbststeuerung in kritischen Momenten hatte sich erheblich verbessert (die Selbstgesprächsregulation leistete hierbei wertvolle Dienste); die auf mehreren Kanälen abgespeicherten Handlungspläne konnten stabiler abgerufen werden (was sich auf die Konstanz der Leistungen niederschlug).

Dieser Eindruck des Coach wurde im Rahmen eines kommunikativen Validierungsprozesses überprüft:

### **Kommunikative Validierung**

*„Doktor, wann bringst Du mir endlich mal Pillen gegen meine Probleme mit?“<sup>48</sup>*

Diese scherzhafte Frage kam während des Coachings immer wieder, nachdem der Klient erfahren hatte, dass der Coach an seiner Dissertation schrieb. Es ist Indiz für die gute Stimmung, von der die Zusammenarbeit geprägt war (und durch einen ähnlichen Humor begünstigt wurde). So erklärte sich Herr B. dankenswerter Weise auch gerne dazu bereit, für eine kommunikative Validierung zur Verfügung zu stehen.

Das Evaluationsgespräch mit Herrn B. dauerte etwa 40 Minuten. Nachstehend werden die Ergebnisse daraus zusammengefasst und mit Aussagen des Klienten illustriert.

---

<sup>48</sup> Im (Leistungs-)Sport duzt man sich. So ist hier das in der Beratung, im Coaching ansonsten empfohlene `Sie´ – in Arbeitsbeziehungen durchaus angebracht und oft auch hilfreich – nicht ohne künstliche Distanzierung umzusetzen (weshalb ich darauf in der Arbeit mit Sportlern verzichte).

Im Fokus der Katamnese stand unter anderem – wie oben erwähnt – die Einhaltung der grundlegenden Coaching-Prinzipien. Diese Maximen werden nun (in nicht-chronologischer Reihenfolge) im einzelnen reflektiert.

Zu Beginn werden jene Faktoren thematisiert, die dem Klienten in einer kommunikativen Validierung aufgrund ihrer Fachspezifität nur schwer zugänglich sind: Basis für die seriöse Arbeit als Coach ist nach dem zugrundegelegten Ansatz ein fundiertes und offengelegtes Coaching-Konzept. Dies wurde in den Kapiteln 2 und 3 ausführlich dargelegt und laut seiner Aussage von dem Klienten als plausibler Leitfaden (der auf Wunsch auch jederzeit transparent gemacht wurde) erlebt und bestätigt.

Auch die Qualifikationen, die Kompetenzen des Coach wurde seitens Herrn B. gewürdigt. Gefragt, ob er Unsicherheiten fachlicher oder persönlicher Natur erlebt habe, meinte er: *„War beides nicht der Fall. Unsicherheiten nein.“* Und nach kurzem Überlegen: *„Ne. Nicht unsicher – aber es ist ganz normal, dass man auch mal überlegen muss, wie man vorgeht. Das muss man auch jedem zugestehen; man kann ja nicht immer sofort alles parat haben.“* Im Rückblick kann der Coach diese Einschätzung bestätigen. Zwar gab es Momente, in denen er nicht immer sofort Ideen oder Hypothesen generieren konnte – aber stets halfen systemische, zielgerichtete Fragen dabei, schließlich doch zu den gewünschten Ergebnissen zu kommen.

Betrachtet man – als Eingangsvoraussetzung für ein Coaching – die freiwillige Teilnahme des Klienten an der Beratung, so kann diese auch in diesem speziellen Fall (die Zusammenarbeit mit dem Sportpsychologen/Coach wurde wie gesagt durch den Landestrainer angeregt, eingeleitet) bestätigt werden. *„Ich hab das Ganze als Chance gesehen und wollte da so viel mitnehmen wie möglich.“*

Zur Indikationsstellung: Sowohl von den Kriterien hinsichtlich der Zielgruppe als auch jenen der zeitlichen Dauer gab es keine Einwände gegen ein Coaching (die besondere Situation der Gespräche im Rahmen einer langfristigen Betreuung wurde ja bereits geschildert).

Nach diesen einleitenden Erläuterungen folgen nun jene Coaching-Prinzipien, die der Klient (leichter, weil ihm besser zugänglich) bewerten kann:

Zuerst einmal zur Passung zwischen Klient und Coach: Diese lässt sich einerseits direkt erfragen – und andererseits indirekt über die Gesprächsgrundhaltungen (nach ROGERS 1975) gegenprüfen.

Die allgemeine Frage nach der persönlichen und fachlichen Passung beantwortet Herr B. folgendermaßen: *„Auf mich als Typ war das ganz gut abgestimmt. Vielleicht ist das nur ein glücklicher Zufall oder vielleicht ist das tatsächlich auch die Kompetenz, die dahinter steht..“*. Vor diese Frage gestellt, entscheidet man sich gerne für die Kompetenz. Tatsächlich gab es in diesem Beratungsprozess eine sehr gute Passung, die ein effektives, erfolgreiches Arbeiten ermöglichte.

Zur Kontrolle der subjektiven Passung wurden dann die Prinzipien der Gesprächsführung (Wertschätzung, Echtheit und Empathie) abgefragt. Auf die Frage, ob sich der Klient akzeptiert/respektiert fühlte, antwortete er: *„Ja. Wertschätzung ist ja eigentlich ne Voraussetzung, ne Grundlage für solche Gespräche.“* Dem ist nichts hinzuzufügen – schön, wenn das aber auch so empfunden wurde. Auf die Authentizität des Coachs angesprochen: *„Ich hatte immer das Gefühl, dass das authentisch war. Ich kam mir ernst genommen vor.“* Das kann nur bestätigt werden. Der Coach hat zwar auf eine bewusste Wortwahl (und Auswahl der Inhalte) geachtet, dabei aber nie etwas anderes gesagt, als er gedacht hat. Zu guter letzt noch die Empathie (die Berücksichtigung der Gefühle des Klienten): *„Das hat schon gepasst. Eine gewisse Sachorientierung kommt meinem Typ sehr entgegen.“* Und an späterer Stelle im Gespräch: *„Wird mir jetzt auch erst bewusster: Dieses Umformulieren einiger Fragen oder das Zurückspringen auf paar Fragen vorher – da wird schon auch sehr auf die Emotionen eingegangen.“*

Im Zusammenhang mit dem Prinzip der Passung interessierte dann auch noch, ob sich der Klient in den Sitzungen wohl gefühlt hat. Auf eine dergestaltete Frage antwortete er: *„Nicht immer: Wenn `s natürlich an die Substanz geht, waren schon so Schwellen da. Ich wollt `s gerne sagen – aber da gibt man dann schon sehr viel von sich preis. Deswegen/in die Richtung hab ich mich manchmal nicht so wohl gefühlt.“* Gebeten um eine Unterscheidung zwischen Person und Inhalten gab Herr B. an, sich bei der Person durchaus gut aufgehoben gefühlt zu haben – bei den Inhalten aber manchmal ein Unwohlsein verspürt zu haben (*„Inhalte die ich aber selbst angesprochen hab – da war `s halt so ne Überwindung, die ich mir auferlegt hatte“*).

Eng verknüpft mit der Passung ist die Interaktion zwischen Klient und Berater. Zu Beginn eines jeden Coachingsprozesses werden vom hier tätigen Coach drei grundlegende Punkte seiner Arbeit benannt: Die Freiwilligkeit seitens des Klienten, die Non-Direktivität des Vorgehens (alle Äußerungen haben lediglich Vorschlagscharakter und können jederzeit zurückgewiesen werden) sowie das Angebot eines transparenten Ablaufes. Erstgenannter Aspekt wurde bereits oben abgehandelt, die Transparenz folgt nachstehend. Hinsichtlich des Vorgehens sah der Coach das Prinzip der non-direktiven Arbeit (der Hilfe zur Selbsthilfe) voll erfüllt. Der Klient meinte – dem zustimmend – dazu: *„Am Anfang hab ich vielleicht Ratschläge vermisst, weil`s natürlich einfacher gewesen wäre, wenn man gesagt bekommt: Mach das und Du wirst glücklich und erfolgreich...“*. *„Das wäre die einfache Herangehensweise, die natürlich sehr bequem wäre – das ist aber nicht wirklich der Weg, der einen weiter bringt!“*.

Wie bereits angekündigt, steht nun das Prinzip der Transparenz im Blickpunkt der kommunikativen Nachbetrachtung: Der Coach hat seines Erachtens bewusst viel von seiner Selbststeuerung offen gelegt (und somit den Klienten auch immer wieder in die Gestaltung des Prozesses mit einbezogen). Dieser erlebte die Transparenz wie folgt: *„Fachlich war mir das [das Vorgehen – Anmerkung des Verfassers] natürlich nicht immer klar. Ansonsten war doch immer recht schnell klar, was da dahinter steht oder das da ein Plan/Kompetenz dahinter steht.“*

Die Selbstverantwortlichkeit wurde bereits in mehreren Fragen gestreift. Prinzipiell ist dies ein Aspekt, der Herrn B. offensichtlich sehr wichtig ist (und den er auch wiederholt betont hat). So forderte er immer wieder sehr bewusst eine Anleitung zur Selbsthilfe ein. Dies erlebte auch der Coach so (und erfüllte diesen Wunsch natürlich gerne). Überprüft wurde dies durch die Frage nach der Quantität von Ratschlägen: *„Nein, das waren keine Ratschläge oder Empfehlungen oder Weisungen, sondern wertfreier: Das kann man auch so sehen...“*. Das intendierte Vermitteln alternativer Sichtweisen respektive Perspektiven kam somit wie gewünscht beim Klienten an (und es kam gut an). Auf das sorgfältige Einsetzen dieses Hilfsmittels verweist ein Satz, den Herr B. noch nachgeschoben hatte: *„Der Mensch tendiert natürlich dazu, dass man anderen mehr glaubt als sich selbst...“*.

Nun zur Prozessorientierung. Damit ist gemeint, inwiefern der Klient Inhalte und Ablauf der Gespräche steuern respektive beeinflussen konnte. Danach befragt, meinte er (zu den Inhalten): *„Eigentlich ganz gut. Meistens ging das Gespräch von mir aus und damit hab ich dann ja auch das Gespräch anfangen müssen. Somit war dann schon mal ein Thema da.“* Die Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich des Inhaltes waren also sehr hoch für den Klienten. Dies sah auch der Coach so. Übereinstimmung gab es auch bei der Betrachtung der Sitzungsabläufe: Auch hier gab es Beeinflussungsmöglichkeiten für Herrn B. (etwa durch bewusst angebotene Alternativen) – im Großen und Ganzen war/ist es aber Aufgabe des Coach, den Ablauf zielgerichtet zu lenken.

Das Prinzip der Leistungsorientierung bekommt im Leistungssport noch zusätzliches Gewicht: Eine gewünschte Steigerung der Leistung ist der Grund, warum man als Coach hinzugezogen wird – und es ist der Maßstab, an dem die eigene Arbeit gemessen wird. Aber auch hier geht es häufig parallel um eine Befindlichkeitsverbesserung, eine Steigerung der allgemeinen Zufriedenheit. So wurde in der kommunikativen Validierung unterschieden zwischen dem Nutzen der Maßnahmen für die sportliche Laufbahn und dem Alltagsnutzen:

*Sport ist ja auch Alltag – ich trenn das da nicht so stark. Für die sportliche Entwicklung hat`s sicherlich sehr viel gebracht. Für das weitere Leben auch, weil ich es da ja auch von Anfang an drauf angelegt hab, das auch ganzheitlich gesehen haben wollte. Das hat mich auch im Alltag weitergebracht. Einfach so als Mensch, als Charakter a bisserl Klarheit geschaffen und mir damit auch manches im Sport vielleicht auch klarer oder einfacher gemacht.*

Was die sportliche Entwicklung anbelangt, so lässt sich der Erfolg mit Ergebnissen belegen: Herr B. hat seine Leistungen stabilisieren können und schöpft nun seine technischen Fähigkeiten deutlich besser aus. Er ist in der Saison 2003 bislang unter den besten Athleten in den nationalen Leistungskontrollen und hat sich somit für einen Weltcupeinsatz in den USA qualifizieren können. Welchen Anteil das Coaching daran hat, und was auf andere Faktoren zurückzuführen ist, lässt sich nur schwer quantifizieren (hier taucht ein altbekanntes Dilemma der Sportpsychologie, der Psychologie allgemein wieder auf). Der Landestrainer, dazu befragt, meinte: *„Das hatte sicherlich auch einen Einfluss. B. bringt nun seine Leistung rüber – wie das unter stressigen Bedingungen klappt, muss sich allerdings noch zeigen...“*.

Auch zur außersportlichen Entwicklung des Klienten wurde der Trainer befragt: *„Da kann ich nicht so viel dazu sagen. Er ist wohl etwas ruhiger und selbstbewusster geworden“*. Dies deckt sich mit den eigenen Beobachtungen: Herr B. entwickelte im Laufe der Begleitung ein deutlich ausgeprägteres Selbstbewusstsein; er konnte seine Stärken besser sehen und Leistungen stärker internal attribuieren.

Die erzielten Erfolge hängen natürlich eng mit der gezeigten Compliance, der eigenen Arbeit des Klienten an den Themen (auch zwischen den Sitzungen) zusammen. Den Eindruck des Coach, dass der Klient sich intensiv mit den besprochenen Themen auseinandergesetzt hat (was sich auch darin zeigte, dass Herr B. immer wieder auf angesprochene Aspekte zurück kam), bestätigt dieser (selbstverständlich wurde diese Frage, wie alle, offen gestellt!): *„Hmm. Schon. Also ich hab da schon ... des hat dann halt gegärt oft; ist dann weiter gedacht worden oft. Das hat mich schon immer wieder beschäftigt.“* Er schränkt aber auch ein: *„Ich hab natürlich nicht immer alles weiter verfolgt; manchmal hat ja das Gespräch an sich schon die Klarheit gebracht...“*.

Ein weiteres Prinzip, das sportspezifisch von besonderer Bedeutung ist, ist die Neutralität. Da man zumeist mit Athlet und Trainer arbeitet, verlangt dieser Punkt große Sorgfalt. Nach eigener Einschätzung gelang dies dem Coach in diesem Fall sehr gut. Der Klient, danach befragt, verlangte zunächst eine Erläuterung dieser Frage und sah (überrascht ob der Frage) die Neutralität dann als durchaus gegeben an.

Eng mit der Neutralität zusammenhängend ist das Prinzip der Diskretion: Wenn man im Sport mit beiden Seiten (Athlet und Trainer) arbeitet, so darf kein Informationsfluss stattfinden (zumindest nicht bei persönlichen Themen). Zum Teil wird aber gerade das (eine Vermittlerrolle) auch gefordert. Zu diesem Grenzgang interviewt, sah der Klient die Diskretion als gewährleistet an. Dies deckt sich mit der Wahrnehmung des Coach und zeigte sich auch: Herr B. hat sich in den Sitzungen sehr geöffnet. Von Seiten des Beraters wurde zu Beginn der Zusammenarbeit (wie stets) auf seine Schweigepflicht hingewiesen. Zur Kontrolle diente an dieser Stelle die Frage, wie sehr der Klient dem Coach vertrauen konnte/vertraut hat. Die Antwort lautete: *„Schon sehr eigentlich. Ich hab da immer so ein stillschweigendes Einvernehmen vorausgesetzt, dass das, worüber wir reden auch unter uns beiden bleibt – das es aber andererseits auch nur so was bringt.“* Und weiter: *„Wenn ich jetzt nur an der Oberfläche was geplappert hätte, dann wäre es für beide verschwendete Zeit.“*

Fehlt von den Prinzipien noch die Evaluation. Diese fand, ebenfalls kommunikativ, prozessbegleitend zum Abschluss jeder Sitzung statt – und eben summativ in dem hier protokollierten Gespräch. So wurde die Zielfokussierung (und der Grad der Zielerreichung) kontinuierlich überprüft. Den positiven Eindruck des Coachs teilt der Klient in der Antwort auf die Frage nach der Zielerreichung: *„Also das hat schon Klarheit gebracht mir selber. Ich seh das auch immer in meiner ganzheitlichen Entwicklung als Person/Mensch/Charakter und da hat`s mich auf jeden Fall weitergebracht. Hat mich schon sehr weitergebracht.“*

Am Ende des katamnesticen Gesprächs wurden Herrn B. noch einige Fragen gestellt, die über den Prinzipien-Katalog hinausgehen:

Gebeten nach einer zusammenfassenden Bewertung der (bisherigen<sup>49</sup>) Zusammenarbeit, antwortete Herr B.:

*Allgemein fand ich`s sehr gut. Und auch richtig besetzt mit der richtigen Person (die meinem Typ entgegen kam). Ich denk das mich das einfach weitergebracht hat und schon ein paar Punkte gelöst hat. Und auch den Trainer entlastet hat (wo er einfach kompetente Unterstützung von der Seite hatte und einfach auch ein paar Sachen abgeben konnte). Also mich selber hat`s eigentlich nur positiv beeinflusst. Ich fand`s einfach gut so.*

Die Unterscheidung in kognitive und emotionale Aspekte lag dem Klienten bei dieser Frage nicht, so dass es zu dieser allgemeinen Bewertung kam. Dieser kann sich der Coach nur anschließen: Es handelt sich hier um eine sehr fruchtbare Arbeit, die in den beiden angesprochenen (wirklich nicht leicht zu trennenden) Bereichen etwas bewirken konnte.

Auf die Frage, ob und wenn welche Mechanismen respektive Zusammenhänge ihm klarer geworden seien, antwortete Herr B.:

*Ja. Paar schon. Es sind Problematiken und Wesenseigenschaften von mir klarer geworden und auch die Zusammenhänge (das ich`s mir immer wieder selber schwer mach, zu viel von mir will und mich damit fast erdrücke – also das ich*

---

<sup>49</sup> Die Zusammenarbeit ist zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit (erfolgs- und auch saisonbedingt) an einem vorläufigen Ende angelangt. Die langfristige Betreuung in der Vorbereitung auf die Olympischen Spiele läuft allerdings weiter, so dass es zu weiteren Sitzungen kommen kann.

*dann auch in Zukunft besser reagiere oder im Laufe der Zeit da und dort mal was wegnehme um wieder produktiver zu werden).*

In einem weiteren Schritt sollten Faktoren ergründet werden, die in der Person des Coach liegen. Die von beiden Seiten erlebte gute Passung (und Sympathie) wurde ja bereits mehrfach erwähnt. Vertieft wurde dieser Punkt durch folgende Fragen:

Welche Ziele hatte wohl der Coach? *„Da hab ich lang drüber nachgedacht. Ich bin ja so ein Typ, der sich immer fragt, was will er denn jetzt“. Und erläuternd: „Verstehen wollen. Du wolltest jetzt nicht unbedingt verstehen wie ich denke, Dich aber reindenken in die speziellen Anforderungen der Sportart und die Bedürfnisse des Athleten“.*

Wie hast Du die (Arbeits-)Atmosphäre erlebt? *„War oft ein legeres Gespräch, das aber im Hintergrund schon gesteuert ist.“*

Wie viel konntest Du mit den fachlichen Anregungen anfangen? *„Inhaltlich war das schon konstruktiv. Ich hab dann ja auch konsequent nachgefragt. Wenn, dann will ich das schon genau wissen, dann frag ich schon nach. Wenn `s mal ein Spaß war, dann war das immer offensichtlich.“* Die letzte Aussage führte zu der Nachfrage, wie es der Klient auf der sprachlichen Ebene erlebt hat (der Coach hatte den Eindruck, sich hier manchmal sehr umgangssprachlich ausgedrückt zu haben)? *„Das war gut. Da kann ich eher was damit anfangen, als wenn jemand orakelt oder auf der dritten Ebene die Botschaft erst übermittelt. Ne, das passt schon!“*

Die letzte Frage ging dahin, was dem Klienten aus der Zusammenarbeit am stärksten in Erinnerung geblieben ist (was das Wichtigste für ihn war). Seine umfangreiche Antwort lautete:

*Die Einstiegssache, weil sie emotional sehr extrem war. Da war ich an einem Punkt, wo ich mich gefragt hab: Schaff ich das alles überhaupt noch, bring ich alles auf die Reihe. Da war ich auch emotional sehr drinnen. Deswegen hat sich das mir sehr tief eingeprägt. Und das andere war diese Sache mit der Regie. Und vielleicht weil's noch relativ frisch ist – im Zusammenhang mit dem letzten Wettkampf – das war so eine Art Schlüsselerlebnis...*

*Ne, es war eigentlich immer so eine Art Begleitding, eigentlich sehr kontinuierlich – deshalb waren es jetzt keine so einschneidenden Erlebnisse im Positiven oder Negativen. Es war halt immer das Angebot da. Nach der extremen Einstiegssituation kamen dann Erfolgserlebnisse...*

Aus der Sicht des Coach waren zentrale Schritte des Klienten ein zunehmendes Erkennen der eigenen Stärken und Möglichkeiten (*„...dass ich mich vielleicht ein*

*bisschen besser kennen gelernt habe und dadurch besser akzeptiert habe und dadurch auch meine Stärken lieber akzeptiere.“)* sowie eine sich kontinuierlich verbessernde interne Attribuierung der Leistungen (in positiven und negativen Momenten). Dadurch kann er in entscheidenden Situationen mehr in sich ruhen („*Ich kann schon sachlich ein Problem behandeln. Hab Überblick. Kann mit Ruhe und Überlegung die meisten Situationen gut einschätzen.“*).

#### **4.3.2 Fallbeispiel 2: Frau E.**

Der nachfolgend geschilderte Fall, die Arbeit mit Frau E., ist – wie die Erläuterungen belegen werden – ein Beispiel für einen Coachingprozess, der sich überwiegend mit der Realisationsphase (Prozess- und Basisregulation) beschäftigt hat.

##### **Anliegen und Entwicklungsgeschichte**

Zunächst einige Worte zur Person und Vorgeschichte von Frau E.: Zum Zeitpunkt des Erstkontaktes ist Frau E. 36 Jahre alt. Sie stammt aus L., ist verheiratet und kinderlos. Zusammen mit ihrem Mann und ihrer pflegebedürftigen Mutter lebt sie in einem renovierungsbedürftigem Eigenheim. Sie nimmt am Berufsförderungswerk München an einer Umschulung zur Verwaltungsfachangestellten teil.

Ihre Erstausbildung war ein Studium der Sozialpädagogik. Nach erfolgreichem Abschluss dieses Studiums arbeitete Frau E. einige Jahre in Führungspositionen mit Personalverantwortung in einem Kindergarten und anschließend in einer städtischen Einrichtung zur Betreuung Obdachloser. Im Laufe dieser Tätigkeit kam es zu einem Burn-out-Syndrom (einhergehend mit Depressionen, Alkohol-Abusus und Bulimie). Nach einer entsprechenden Kur und Therapie ist Frau E. in ihrer Leistungsfähigkeit so weit wieder hergestellt, dass eine Umschulung möglich ist.

Anlass für das Aufsuchen eines Coachings waren akute Überforderungstendenzen in der Umschulung. Diese zeigten sich in Symptomen wie mangelnder Abgrenzung (einem erneuten Erleben des Helfersyndroms), Unsicherheit, Nervosität oder auch Schlafproblemen. Die Bearbeitung der genannten Phänomene war auch das eingangs geäußerte Ziel der Klientin.

In diesem Fall bedarf es noch einiger Zusatzerklärungen respektive einer Abgrenzung dieses Grenzfalles zur Therapie: Nach einer ausführlichen Anamnese und der Abklärung der Symptomausprägung wurde (angesichts der vorab absolvierten Therapie(n) und einer zeitgleich laufenden Paartherapie) der Auftrag angenommen – bei entsprechender klarer und eingegrenzter Ziel- und Aufgabenstellung!

### **Diagnostik und Zielsetzung**

Frau E. konnte aufgrund ihrer Vorgeschichte und der durchlaufenen Ausbildung bereits sehr konkrete Angaben zu ihrer Thematik machen. Dies hat sich im Laufe der Diagnostik als hilfreich erwiesen; dennoch wurde zu Beginn der Zusammenarbeit eine umfangreiche Situationsklärung (entlang der Kategorisierungsmöglichkeiten der Handlungstheorie) vorgenommen:

Bereits in den ersten Ausführungen der Klientin zu ihrer Situation und ihren Anliegen war festzustellen, dass – gerade unter Stress – das Emotionale Regulationssystem das Kognitive Regulationssystem stark dominierte (siehe Punkt 2.2.1). Somit wurden als stressreich empfundene Situationen häufig als nicht kontrollierbar (schwer beeinfluss-/steuerbar) und überflutend erlebt. Trotz aller Nutzung eben des Emotionalen Regulationssystems war dieses nur gut ausgeprägt für die Bedürfnisse anderer – hinsichtlich eigener Bedürfnisse allerdings unterentwickelt. Dies führte dazu, dass Frau E. die Überzeugung entwickelte, mit Leistungsanforderungen nicht umgehen zu können; zusätzlich entstand regelmäßig das Gefühl, sich nicht abgrenzen zu können und infolge dessen zu viel von sich preiszugeben. Ziel für die Klientin war es also, Zugang zu eigenen Gefühlen und Bedürfnissen bekommen, Überforderung rechtzeitig zu spüren und somit erkennen zu können (hier mehr Selbststeuerung zu erlangen). Weiterhin würde es darum gehen, Intentionen- und Planungsprozesse auszubauen.

Betrachtete man die Aspekte der Kompetenz und Valenz (Punkt 2.1.4), so fiel auf, dass die Klientin in für sie belastenden Situationen zu hoher Einschätzung der Wertigkeit und niedriger Sichtweise ihrer Fähigkeiten neigte. Zum Teil waren ihre Situationsdefinitionen zu eng (vorhandene Änderungsmöglichkeiten wurden nicht gesehen), sah sie subjektiv weniger Handlungsspielraum als objektiv vorhanden gewesen wäre (erinnert sei hier an Situation 3 in Abbildung 5). Zum Teil waren ihr auf

theoretischer Ebene Handlungsalternativen respektive -pläne ersichtlich – die Realisierbarkeit/Umsetzung der Pläne erschien aber unmöglich (was natürlich erneut starke Gefühle der Überforderung zur Folge hatte). In manchen Situationen war die Transparenz für Frau E. aufgrund des Fehlens entsprechender Erfahrungen merklich eingeschränkt (insbesondere waren Defizite im sozialen Umgang festzustellen). Die Zielsetzung hier sah vor, soziale Kompetenzen auszubauen und zu ergänzen; wichtiger erschien dem Coach aber die Wahrnehmung des gesamten Handlungsspielraumes, das Sehen aller Handlungsmöglichkeiten.

Frau E. zeigte in der Phase vor dem Coaching durchaus zahlreiche Lösungsversuche. Diese waren allerdings überwiegend nicht zweckdienlich (eben auch deshalb, weil sie nicht alle Handlungsmöglichkeiten gesehen hatte). Willentlichkeit und Gerichtetheit (Punkt 2.1.3) der Handlung waren also gegeben, das Ziel in etwa klar (obwohl auch die Zielsetzungsprozesse in der gemeinsamen Arbeit thematisiert wurden) – die Mittel der Zielerreichung blieben aber im Dunkeln. So war es eine weitere Aufgabe des Coachings, das Selbst-, Gegenstands- und Prozessbewusstsein zu erweitern.

Obwohl der Klientin eine Zielgerichtetheit ihrer Handlungen bescheinigt werden konnte, wurde der Aspekt der Zielstrukturierung (es sein an Punkt 2.3.2 erinnert) in der Prozessdiagnostik an geeigneter Stelle erneut fokussiert. Dabei berichtete Frau E. von Schwierigkeiten bei der Unterscheidung von wichtigen und dringlichen Tätigkeiten (ihr würde oftmals im nachhinein auffallen, dass sie sich da verrannt habe). Weiterhin konnte eine prinzipielle Orientierung zu negativen Vermeidungszielen (anstatt positiven und realistischen Verlaufszielen) diagnostiziert werden. Daraus resultierte eine Bearbeitung ihrer Zielsetzung sowie das Erstellen von Zielhierarchien. Dazu kam auch die Feststellung, dass die Klientin über eine eingeschränkte Sicht der eigenen Handlungsgeschichte (der Zeitperspektivität – siehe Punkt 2.1.2) verfügt: Die Fähigkeit zur selbstwertdienlichen Retrospektion, zur Anerkennung eigener Leistungen und Erfolge, ist nur schwach entwickelt. Neben der Förderung dieser wichtigen Eigenschaft war ein weiteres Ziel die Aufhebung einer diagnostizierten negativen Einseitigkeit der Selbstwahrnehmung.

In der Diagnosephase waren wir so bei der Realisationsphase (2.2.2), bei der Umsetzung von Zielen und Plänen gelandet: Wie bereits beschrieben verfügte Frau E. über eine (wenn auch zum Teil verschwommene) Zielsetzung und entsprechendes theoretisches Handlungswissen. Bei der Konfrontation ihrer Intentionen mit der Realität sah sie sich wiederholt Schwierigkeiten gegenüber. Diese beruhen auf den bereits angesprochenen Faktoren sowie einer teilweise mangelnden Realitätsnähe ihrer Intentionen und der mangelnden Abschirmung dieser gegen Störungen bei der Ausführung. So ergab die gemeinsame Zielsetzung, dass im Rahmen der Prozessregulation die subjektive Definition von Situationen sowie die Auswahl geeigneter Pläne im Vordergrund stehen würden; im Rahmen der Basisregulation sollte die Schaffung eines geeigneten Erregungszustandes thematisiert und eingeübt werden (so dass eine Abschirmung gegen Störungen deutlich erleichtert werden würde).

Zentraler Anlass für das Aufsuchen eines Beraters war der Wunsch der Klientin, sich selbst mehr Struktur geben zu können. Der Mangel an Struktur und Abgrenzung wurde bei der Betrachtung ihrer Handlungsplanung (siehe Punkt 2.3.3) besonders offensichtlich. Da diese verhaltensorganisierende und psychoregulative Funktionen inne hat, wurde die Handlungsplanung zu einem der vorrangig anzugehenden Ziele in der Beratung.

Eng zusammenhängend mit der Handlungsplanung ist die Entscheidung für eine Handlung respektive die Entscheidung zwischen Handlungsalternativen (vgl. Punkt 2.3.4). In der Diagnosephase erwies sich, dass Frau E. hier erkennbare Defizite hatte: Situationen erschienen ihr sehr intransparent und komplex; Handlungen wurden selten im kompletten Handlungsablauf gesehen (siehe Abbildung 2 – vor allem die Antizipation sich anschließender Handlungen fiel ihr schwer, war vielfach mit katastrophisierenden Gedanken belegt). So war ein weiteres Ziel für die zur Verfügung stehenden Termine die Arbeit an Entscheidungsprozessen (das Reduzieren von Komplexität, ein Eingehen von kontrollierbaren Risiken sowie das Herausarbeiten und Bewusstmachen von Entscheidungskriterien).

Zum Abschluss dieses kurzen Berichtes über die Ergebnisse der anamnestischen und im Arbeitsprozess fortgeführten Diagnostik seien die genannten Ziele noch einmal kurz zusammengefasst und in eine Zielhierarchie gebracht (die Ziele und die

Reihenfolge der Erarbeitung wurden durch die Klientin festgelegt – begleitet von fachlichen Anregungen des Coachs): Langfristiges Ziel war die Wiedereingliederung in das Berufsleben. Zunächst ging es der Klientin darum, Halt und Struktur im Alltag zu bekommen. Dies war das primäre Ziel. Dazu kamen (im Zusammenhang mit Gefühlen der Überforderung) recht schnell die Themen `Zugang zu eigenen Gefühlen und Bedürfnissen´ und `Erweiterung des Handlungsspielraumes/Ausbau der sozialen Fähigkeiten´. In der weiteren Arbeit standen alsdann die Zielsetzung (Wie komme ich zu positiven und realistischen Zielen?) und die Erarbeitung von Zielhierarchien (das Setzen von Prioritäten) im Mittelpunkt. Damit zusammenhängend wurden auch die Wege der Zielerreichung thematisiert (Selbst-, Gegenstands- und Prozessbewusstsein reflektiert). In diesem Kontext rückte die einseitige Selbstwahrnehmung der Klientin in den Blickpunkt (wurde das Fördern einer selbstwertdienlichen Retrospektion ein nächstes Ziel). Bevor abschließend die Realisation in den Fokus der Aufmerksamkeit gelangte, stand zunächst noch die Offenlegung und Verfeinerung von Entscheidungskriterien an. Zu guter letzt standen als abzuarbeitende Ziele noch die Prozessregulation (eine realistischere Sicht subjektiver Situationsdefinitionen) und die Basisregulation (das selbständige Herstellen günstiger physiologischer Erregungszustände) offen. Damit wären alle Vorarbeiten zu einer erfolgreichen Transferleistung in Alltagssituationen geschaffen (hier sei darauf verwiesen, dass natürlich schon während des Arbeitsprozesses ständig Transferleistungen – etwa in Form von Hausaufgaben – gefordert und geleistet werden).

Zu dieser strukturierten Auflistung sei angemerkt, dass die benannten Ziele allesamt und auch in etwa in dieser Reihenfolge in den Coachingsitzungen bearbeitet wurden (so sie sich nicht erst im Laufe des Coachings herauskristallisiert hatten) – allerdings nicht in so klarer Trennung der Themengebiete; diese verschwommen in der Praxis wiederholt miteinander.

Die Umsetzung dieser gemeinsamen Zielsetzung im Interventionsprozess (inklusive verwendeter Techniken und Methoden) schildert nachstehender Punkt:

### **Der Interventionsprozess**

Der Coachingprozess umfasste 12 Termine über einen Zeitraum von 9 Monaten (mit einem vorläufigen Abschluss der Zusammenarbeit nach 10 Terminen und der kurzzeitigen Wiederaufnahme des Kontaktes nach einer fünfwöchigen Pause).

In diesem Fall macht eine Gliederung des Arbeitsprozesses in die einzelnen Sitzungen und ihre jeweiligen Inhalte nur begrenzt Sinn. Dafür war Frau E. zu Beginn der Arbeit emotional zu aufgeladen und auch zu wenig strukturiert. Dies hat sich im Laufe des Coachings signifikant geändert. Dennoch werden hier die Inhalte der Zusammenarbeit anhand der oben getätigten Zielhierarchie thematisch geordnet.

Der Anlass für das Kontaktieren eines Coachs war ein altbekanntes, aber situativ neu aufgetretenes Überforderungsgefühl. Nach einigen selbständigen Bewältigungsversuchen wurde professionelle Hilfe in Anspruch genommen. So standen zu Beginn der ersten Termine das aktive Zuhören (das Ermöglichen einer Entlastung), die Strukturierung der Themen und eine gemeinsame Zielsetzung im Vordergrund. Dazu wurden folgende Techniken und Methoden eingesetzt: In schriftlicher Form wurden (zum Teil auch als Hausaufgaben) eine Liste der aktuellen Anforderungen und Rollen, eine Bedürfnishierarchie sowie eine Aufstellung verfügbarer Ressourcen erarbeitet; dazu wurden Tages- sowie Wochenpläne erstellt und mittels Zeitmanagementtechniken optimiert. So gelang es der Klientin, Struktur in ihren Alltag zu bekommen und die akuten Überforderungsgefühle schrittweise abzubauen. Diese erste Intervention fand überwiegend auf der Ebene der Person statt (vgl. Abbildung 4) – selbiges gilt für den nächsten Punkt.

Nachdem die Arbeitsfähigkeit wieder hergestellt worden war, konnte mit der Abarbeitung des Themenspeichers begonnen werden. Zur Unterstützung der oben beschriebenen Entwicklung und als präventiver Indikator für zukünftige Situationen wurde in der Folge daran gearbeitet, Frau E. verstärkten Zugang zu ihren Gefühlen und Bedürfnissen zu ermöglichen. Dazu trug die gute Beziehung zwischen Klientin und Coach bei, die ihr erst den Ausdruck empfundener (und ansonsten häufig unterdrückter) Emotionen erlaubte. Dieses Zeigen von Gefühlen wurde von Seiten des Beraters positiv verstärkt, durch intuitive Übungen gefördert und mitsamt seinen erleichternden Komponenten zurückgespiegelt. So kam dieser Prozess – nicht zuletzt auch durch entsprechendes Modelllernen – schnell voran: Frau E. war zum Teil selbst sehr erstaunt (und manchmal auch etwas ängstlich) angesichts all der nun wahrgenommenen und geäußerten Emotionen. Deshalb ging es in einem nächsten Schritt um das Thema der Emotionssteuerung. Durch Rollenspiele (etwa im Umgang mit Ausbildern und Klassenkameraden) und dem damit potenziell verbundenen

Perspektivenwechsel sowie einer Dokumentation und Weiterentwicklung der Selbstgespräche kam die Klientin auf diesem Feld zu mehr Sicherheit in der Situationswahrnehmung und entwickelte langsam eine Kompetenzüberzeugung für diesen subjektiv sensiblen Bereich.

Der prozessual immer wieder aktualisierten Zielhierarchie folgend, stand als nächstes die Thematisierung des individuellen Handlungsspielraumes und der Ausbau sozialer Fähigkeiten an (noch immer bewegen sich die Interventionen auf der Ebene der Person): Schon zu Beginn war aufgefallen, dass der subjektive Handlungsspielraum von Frau E. sehr begrenzt ist. Mittels entsprechendem Feedback, dem erneuten Einsatz passender Rollenspiele und verschiedenen Übungen und Hausaufgaben zum Abgleich von Selbst- und Fremdbild konnten hier erste Erfolge erzielt werden. In diesem Zusammenhang leisteten kognitive Umstrukturierungsmaßnahmen und Elemente aus dem Problemlösetraining wertvolle Dienste. So gelang es ihr nach und nach, mehr Handlungsmöglichkeiten zu erkennen und sich diese (wenn auch zunächst sehr vorsichtig) zu erschließen. Dadurch erkannte sie eine Vielzahl bislang ungenutzter Ressourcen.

Schon allein dieser Übungsprozess führte zu einer Erweiterung des Handlungsrepertoires und zum Ausbau der sozialen Fertigkeiten. Die Entwicklung wurde bewusst forciert durch die Vermittlung theoretischen Wissens (etwa von Kommunikationsmodellen und -techniken), das Einüben von Verhaltensweisen im geschützten Setting des Coachings, die mentale Vorbereitung und das Stellen von transfersichernden Hausaufgaben.

Der nächste Aspekt auf der Prioritätenliste war genau eben das Erlernen der Prioritätensetzung für die Klientin (das Setzen von realistischen und selbstdienlichen Zielen und die Rangordnung solcher Ziele). Dieser Punkt markiert den Übergang der Interventionen von der Personenebene auf die Ebene der Umweltfaktoren.

Zu Beginn des Anamnesegesprächs hatte Frau E. geäußert, dass sie Schwierigkeiten hätte, sich abzugrenzen und oftmals in Situationen gerate, wo sie zu viel von sich preisgebe (oder zumindest dieses Gefühl in der Interpretation vorherrschend ist). Im Laufe der bisherigen Coachingsitzungen konnte die Klientin bereits ihre Intensionsprozesse dergestalt überarbeiten, dass ihr ein verbesserter Zugang zu ihren Zielen und Wünschen möglich ist. Bei der Umsetzung im Alltag fiel sie allerdings immer

wieder in altbekannte Verhaltensmuster zurück. Deshalb standen immer wieder (schwerpunktmäßig in der 5. Sitzung) die Planungsprozesse im Fokus der Interventionsarbeit: Ausgehend von der eingangs erwähnten Bedürfnisklärung (der schriftlich erarbeiteten Bedürfnis- und Ressourcenhierarchie) wurde ein Zielsetzungsprozess angeleitet. Dabei wurde darauf geachtet, dass Frau E. positiv formulierte, realistische, konkrete und messbare Ziele nannte und diese in eine passende Zielhierarchie ordnete. Einer Balance der Lebensbereiche wurde besonderes Augenmerk gewidmet (im Sinne der aktiven Stressbewältigung und -prävention). Hilfreich erwiesen sich bei diesen Aufgaben erneut Anregungen und Techniken aus dem Bereich des Zeitmanagements (etwa das farbig gestaltete Erstellen von Wochenplänen).

Logische Folge eines Zielsetzungsprozesses (der Entwicklung eines Ziel- und Situationsbewusstseins) war die daran anschließende Thematisierung der Zielerreichung (respektive des Umgangs mit Hindernissen; wir kommen also von der Antizipationsphase langsam zur Realisationsphase). In diesem Zusammenhang standen das Selbst-, Gegenstands- und Prozessbewusstsein der Klientin im Zentrum der Betrachtung: Ist sie sich ihrer Aktivitäten, ihrer Fertigkeiten und ihrer Möglichkeiten, auch der Steuerungsmöglichkeiten, bewusst? In vielen gemeinsam betrachteten Situationen musste das – zumindest teilweise – negiert werden. So konnte die Klientin ihre Ziele zu selten erreichen, vorhandene eigene Erfolge nicht würdigen; dazu ließ sie sich häufig zu Handlungen hinreißen, die sie retrospektiv so nicht gewollt hatte (zumeist ging es hier um Unterstützung anderer, mangelnde Abgrenzung, ein Ausleben des Helfersyndroms). Durch die Bewusstmachung und Bearbeitung handlungsleitender Einstellungen und die Spiegelung ihrer Verhaltensweisen gelang es Frau E., diese langfristig zu verändern und nach und nach zwischen dringlichen und wichtigen Aufgaben zu unterscheiden sowie jene vorrangig zu behandeln, die beide Kriterien erfüllen. Dies führte zu einem veränderten Umgang mit Anforderungen und Leistungsdruck (egal ob von schulischer oder sozialer Seite).

In engem Zusammenhang mit dem eben Ausgeführten steht die Selbstwahrnehmung, die Betrachtung der eigenen Handlungsgeschichte: Wie bereits erwähnt, verfügte die Klientin über eine sehr verzerrte Sicht ihrer eigenen Handlungsgeschichte. Zur Aufhebung dieser negativen Einseitigkeit und zur Förderung

einer selbstwertdienlichen Retrospektion respektive Interpretation wurde mit Perspektivenwechsel, kognitiver Umbewertung, positiven Konnotation und dem regelmäßigen Feedback/der Spiegelung ihrer Verhaltens- und Interpretationsmuster gearbeitet. So gelang es, Frau E. frühere Leistungen und Erfolge bewusst zu machen und sie schrittweise an eine Würdigung aktueller Handlungen und ihrer Handlungsfortschritte heranzuführen. Dazu wurden (erneut vorwiegend als Hausaufgaben) die Techniken der Selbstbeobachtung und Selbstverstärkung unterstützend eingesetzt.

Immer wieder wurde im Coaching auf das eingangs angeführte Anliegen schriftlicher Tätigkeits- und Handlungspläne zurückgegriffen. Das erlaubt eine kontinuierliche Ausarbeitung, Weiterentwicklung und gegebenenfalls Modifikation der Pläne. Außerdem erhält man so einen ersten Zugang zu Entscheidungsprozessen sowie den zugehörigen Entscheidungskriterien. Diese stehen natürlich wiederum in engem Zusammenhang mit den angesprochenen individuellen Einstellungen. Im Laufe der Zusammenarbeit wurden also auch die Handlungsentscheidungskriterien von Frau E. ein Thema. Allein die Reflexion dieser bewirkte eine schrittweise Veränderung hin zu selbstdienlicherem Verhalten (Lernziel war es, zunächst einmal auf eigene Wünsche und Bedürfnisse zu achten und diese verstärkt in Entscheidungen einzubeziehen; damit wurde stufenweise eine Abgrenzung möglich).

Die Umsetzung des Erarbeiteten im Alltag war von Anfang fester Bestandteil aller Maßnahmen (und vor allem Teil der Hausaufgaben). Insofern geht es nicht erst an dieser Stelle um die Realisation – hier aber nun explizit: Betrachtete man die Handlungsmuster der Klientin im Vorfeld des Coaching, so fiel auf, dass es sowohl bei der Prozess- als auch an der Basisregulation Ansatzpunkte gab. Zunächst wurde letztgenannter Aspekt thematisiert. In diesem Kontext wurde verstärkt mit Bildern und Metaphern gearbeitet. Mittels schriftlich erstellter Listen und dem systemischen Fragen („Wobei tanke ich auf?“ „Wann ging es mir zuletzt richtig gut – und was war da anders?“ etc.) wurden bereits vorhandene Ressourcen eruiert. Diese und ein bekanntes Entspannungsverfahren wurden dann systematisch in den Wochenzeitplan integriert (allein die schriftliche Planung hat – wie eingangs angedeutet – neben der verhaltenorganisierenden Funktion auch eine starke psychoregulative Komponente: Sie gibt Sicherheit und Ruhe). So gelang es Frau E. im Laufe der Zeit immer mehr, ihren Erregungszustand selbständig zu steuern (Stress frühzeitig zu erkennen und dank

der erlernten Techniken bewältigen zu können). Ihre Handlungen wurden dadurch stabiler, die Handlungsausführung besser gegen Störungen von innen und außen abgeschirmt (ein gutes Übungsfeld dafür war der Umgang mit den Schwiegereltern). In einem zweiten Schritt stand dann die Prozessregulation im Fokus einer der Sitzungen. Dabei ging es um die subjektiven Situationsdefinitionen der Klientin; wie bereits weiter oben beschrieben, neigte Frau E. zu einer einseitigen, den Handlungsraum begrenzenden Sicht von (insbesondere sozialen) Situationen. Durch Rollenspiele, das Einholen entsprechender Informationen (etwa Rückmeldungen und Feedback seitens des Coach) kam es hier stufenweise zu einer Kompetenzerweiterung und zu einer veränderten Wahrnehmung. Das Erleben positiver Reaktionen bei der Umsetzung im Alltag führte zu einer Verstärkung der neuen Verhaltensweisen.

Nach einem ersten Abschluss der Zusammenarbeit bat Frau E. nach 5 Wochen um einen erneuten Termin. Grund dafür war ein anstehendes Praktikum und der Wunsch nach einer gemeinsamen Vorbereitung dieser als besonders stressreich erlebten Aufgabe. Durch entsprechendes Nachfragen konnte festgestellt werden, dass der Transfer des Erarbeiteten in den Alltag überwiegend erfolgreich verlief. Um nicht die Gefahr einer Abhängigkeit vom Berater zu fördern, vereinbarten wir ein Kontingent von zwei weiteren Terminen zur Festigung des Gelernten.

Inhalt dieser Termine war die mentale Vorbereitung auf die kommenden Tätigkeiten und Aufgaben, eine Reflexion der (neu erworbenen) Handlungsmöglichkeiten respektive Ressourcen, eine Verstärkung der Transfersicherung (durch diverse Übungen und Techniken wie etwa einem erinnernden Brief an sich selbst) und nicht zuletzt eine Karriereberatung. Dazu stand in dieser Phase des Coachings das Bedürfnis der Klientin nach Expertise und Ratschlägen im Vordergrund. Diesem Wunsch wurde in begrenztem Rahmen nachgegeben (ganz im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe eher als angeleitete Zusammenfassung der Ergebnisse der vorangegangenen Sitzungen).

In der Folge des gemeinsam getroffenen Entschlusses zur endgültigen Beendigung des Coachings (der dennoch das Angebot für weitere Termine im Krisenfall beinhaltet) stand eine Bewertung des Erreichten an: Frau E. hatte ihre schulischen Leistungen im Laufe der Zusammenarbeit deutlich steigern können und berichtete von mehr Ruhe und Zufriedenheit in den verschiedensten Lebensbereichen (etwa auch im

Zusammenleben mit ihrem Mann). Auch der Coach sah seine Arbeit als erfolgreich an und war mit dem Grad der Zielerreichung zufrieden.

Dieser erste positive Eindruck wurde in einem kommunikativen Validierungsgespräch – aufgrund des Praktikums erst einige Wochen nach Abschluss des Coaching – überprüft:

### **Kommunikative Validierung**

Das katamnestiche Evaluationsgespräch mit Frau E. dauerte etwa 80 Minuten. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse daraus präsentiert.

Im Zentrum der gemeinsamen Nachbetrachtung des Arbeitsprozesses stand die Einhaltung der grundlegenden Coaching-Prinzipien (es sei zum wiederholten Male an Punkt 3.1.3 erinnert). Diese werden nun im einzelnen besprochen (und durch Zitate der Klientin illustriert).

Auch in diesem Fall eingangs jene Faktoren, die einer kommunikativen Validierung nur begrenzt zugänglich sind:

Grundlegende Voraussetzung für ein Coaching ist im dargelegten Ansatz ein fundiertes und offengelegtes Coaching-Konzept. Dies wurde der Klientin in der ersten Sitzung ausführlich erläutert und von ihr als roter Faden (der bei Nachfrage auch jederzeit transparent gemacht wurde) erlebt/bestätigt.

Zur Umsetzung des Konzeptes bedarf es auf Seiten des Coach entsprechender Qualifikationen. Hier verfügt der Autor unter anderem über ein abgeschlossenes Studium der Psychologie, eine systemische Zusatzausbildung und eben die vorliegende Dissertation. Damit kann ein breites Spektrum von Themen abgedeckt werden; dennoch steht zu Beginn jeder Kooperation die Klärung der fachlichen Passung an (in diesem besonderen Fall eben auch mit der klaren Abgrenzung zur Psychotherapie). Jene Frage wurde in der ersten Sitzung ausführlich besprochen und es war damals (und im Evaluationsgespräch) Konsens, dass Coaching für eine eingegrenzte Themenstellung durchaus das geeignete Verfahren gewesen sei. Eine Frage nach Zweifeln hinsichtlich der Qualifikationen des Coachs während des Arbeitsprozesses negiert Frau E. entschieden. Auch der Coach kann nach eingehender Reflexion ein Überschreiten seiner Grenzen verneinen.

Kommt nun ein Klient oder eine Klientin zu einem fachlich qualifizierten und mit einem Konzept versehenen Coach, so steht zunächst die Frage nach der Freiwilligkeit im Vordergrund. Diese (und eine daraus resultierende hohe Compliance) war gegeben, da Frau E. selbst um einen Termin gebeten hatte. Der dazugehörige Leidensdruck war ihr (und auch dem Coach) im Nachgespräch noch sehr präsent.

Der nächste Schritt ist das Stellen und Beantworten der Indikationsfrage (die bereits in der Abklärung der fachlichen Passung angeschnitten wird). Hier spielen die Prinzipien der zeitlichen Begrenzung, der Zielgruppe und der Zielsetzung eine entscheidende Rolle: Nach den Vorinformationen schien ein Rahmen von etwa 10 Sitzungen für die Bearbeitung der Themen ausreichend. Das es letztendlich – noch immer methodisch vertretbare – 12 Termine wurden lag an einer Ausweitung des thematischen Rahmens und der Integration vielfältiger aktueller Anliegen. Hinsichtlich der unter Punkt 3.1.3 genannten Zielgruppe bleibt festzuhalten, dass Frau E. den Anforderungen voll und ganz entsprach (sie kam aus freien Stücken und mit einem ausgeprägten Problembewusstsein; zu ihren Themen suchte sie Unterstützung). Die gemeinsame Zielsetzung (als solche wurde sie von Coach und Klientin erlebt) ergab ein lösungs- und ressourcenorientiertes Vorgehen zur Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeiten.

Im Nachgespräch zu ihren anfänglichen Zielen befragt, antwortete Frau E., dass ihr diese zu Beginn selbst unklar waren. *„Ich glaub, ich bin ja sehr tief in der Krise drin gesessen und hab mir auch lange nicht helfen lassen und habe selber versucht, da rauszukommen“*. *„Das klappte aber immer weniger“*. So ging es zunächst nur darum, *„Wege zu finden, um nicht zu ertrinken“*. Erst nach einer ersten Katharsis waren dann von Sitzung zu Sitzung konkretere Zielsetzungen möglich.

Der Auftragsklärung und dem daraus resultierenden Arbeitsvertrag wurde in der ersten Sitzung (und bei Aktualisierung) viel Platz eingeräumt. Angesichts der komplexen Thematik(en), der Vorgeschichte und einer parallel laufenden Paartherapie war dies auch von großer Bedeutung. Durch eine saubere Eingrenzung der Arbeitsinhalte konnte in den folgenden Sitzungen konzentriert und gezielt an den Themen gearbeitet werden. Das bestätigte die Klientin: *„Manchmal hätte ich gerne mehr Zeit gehabt, noch mehr erzählt – das hätte aber den Rahmen gesprengt!“*.

Nachstehende Coaching-Prinzipien erwiesen sich für die Klientin im Evaluationsgespräch als leichter zugänglich (zumindest ergaben sich hier längere Gesprächsmomente und etliche veranschaulichende Zitate; dies mag am Schwenk des Fokus von fachlichen Fragen hin zum persönlichen Eindruck liegen):

Sind alle oben erläuterten Punkte berücksichtigt und ist Arbeitsfähigkeit gegeben, so beginnt die eigentliche Zusammenarbeit. Wird schon bei der Abklärung aller Rahmenbedingungen die Beziehung zwischen Klient und Coach geprägt, so steht sie an dieser Stelle des Prozesses erneut und explizit im Mittelpunkt: Wie bereits erwähnt, kann man zwischen fachlicher und persönlicher Passung unterscheiden. Beide Aspekte können ein Abbruchkriterium für ein Coaching (beziehungsweise jede Form von Beratung) sein – die persönliche Passung ist aber noch wichtiger. Nur wenn der Klient dem Coach auch zuhören kann und mag, kann er dessen Worte/Fragen tatsächlich hören und nutzen! Frau E. sah – wie bereits erwähnt – keine Schwierigkeiten auf der fachlichen Seite. Bezüglich der persönlichen Passung sagte sie: *„Diese war stimmig“*. Und weiter: *„Da konnte ich mich voll und ganz auf mein Gefühl verlassen.“* Die Klientin fühlte sich ihrer Aussage nach sehr wohl und konnte mit der *„natürlichen und originellen“* Art des Coachs viel anfangen (*„Eine Art, die gut tut“*). Umgekehrt erlebte der Coach eine der Arbeit sehr förderliche Offenheit und ein stark ausgeprägtes Gefühl des Verstehens. Diese ausgezeichnete persönliche Passung trug entscheidend zum Gelingen dieses Prozesses bei.

Dieses beidseitige Gefühl der guten Passung lässt sich anhand der Grundhaltungen für Gespräche nach ROGERS (1975) belegen. So sollen im Folgenden Wahrnehmungen der Klientin zu positiver Wertschätzung, Echtheit und Empathie zitiert werden. Zunächst zur positiven Wertschätzung: Die Klientin hat sich in der gesamten Zusammenarbeit *„sehr angenommen gefühlt“*. Bei der Selbsteinschätzung der Echtheit konnte sich der Coach subjektiv sehr hohe Werte geben. Diesen Eindruck teilte auch Frau E.: *„Der steht selber im Leber“*, *„Der ist da wie er ist – da hat man dann selbst das Gefühl, man darf kommen, wie man ist“*, *„Das ist mir wichtig, weil dann mach ich selber auf; ansonsten setze ich meine Maske auf“*. Die Klientin berichtete weiter, dass sie den Coach als Menschen mit Stärken und Schwächen erlebt hat, der Nähe entstehen ließ und Realitätsbewusstsein gezeigt hat. Dies hätte ihr entscheidend bei der Selbstöffnung geholfen. Die gezeigte Empathie des Coach wurde in der kommunikativen Validierung durch verschiedene Fragen abgedeckt. Auf die Frage, ob

die Sichtweisen des Beraters manchmal zu einfach oder gar subjektiv gefärbt waren, kann ein spontanes und deutliches „Nein!“. Die Berücksichtigung ihrer Gefühle konnte Frau E. eindeutig bejahen: *„Ich konnte endlich mal loslassen, Gefühle zulassen“* – im Gegensatz zu vielen Situationen, wo diese einfach *„zugedeckt“* würden.

Als nächster Punkt soll die Interaktion zwischen Klientin und Coach beleuchtet werden (zur Erinnerung: Leitbild ist der sokratische Dialog). Zu Beginn der Arbeit betonte der Coach den Vorschlagscharakter seiner Äußerungen (und die Non-Direktivität seines Vorgehens). Das hatte die Klientin zwar gehört, jedoch erst nach einiger Zeit des Vertrauensfassens und auf entsprechende Nachfragen nutzen können: *„Da und da konnte ich nichts damit anfangen – das war ein ganz wichtiger Schritt, dies sagen zu dürfen!“*. Diesen Eindruck hatte auch der Coach; diese Momente waren ein großer, bedeutender Schritt zurück in die Selbststeuerung.

Ein weiterer zentraler Punkt ist die Transparenz des Prozesses und der Techniken für den Klienten. Hier hat sich der Coach um häufiges Erläutern seiner Maßnahmen bemüht und oftmals nach der subjektiv empfundenen Transparenz gefragt. Im Validierungsgespräch gab Frau E. an, dass ihr der Handlungsplan des Coach *„im Großen und Ganzen klar war“* – sie aber auch nicht immer alles erklärt bekommen müsse. Was der Coach wollte (wie seine Fragen entstanden, wie sie gemeint waren), wäre stets zu verstehen gewesen.

Der Gedanke an die Selbstverantwortlichkeit des Klienten sollte stets die Handlungen des Coach bestimmen. Er kann und sollte letzterem keine Entscheidungen abnehmen; Expertisen und Ratschläge werden nur auf ausdrückliche Anfrage (und dann als solche gekennzeichnet) gegeben. Dazu die Klientin (lachend): *„Ja, bei Ratschlägen haben Sie sich immer gerne aus dem Staub gemacht – was aber auch im nachhinein gut ist“*. Hier ist ein interessanter Wahrnehmungsunterschied bei Klientin und Coach zu konstatieren: Letzterer hatte in manchen Situationen den Eindruck, dem Drängen der Klientin nach Ratschlägen und Verhaltenstipps zu stark nachgegeben zu haben. Dies scheint aber – zumindest bei der Thematik von Frau E. – doch in einem vertretbaren und zieldienlichen Ausmaß geschehen zu sein.

Betrachtet man nun den Aspekt der Prozessorientierung (respektive die Steuerung des Prozesses durch die Klientin), so kann man die Gestaltung des Ablaufes von der Bestimmung der Sitzungsinhalte unterscheiden: Inhaltlich hat Frau E. ihre Freiheiten stets voll ausgenutzt („*Ich konnte alle mitgebrachten Themen ansprechen*“); hinsichtlich der Ablaufgestaltung fiel ihr das Nutzen der (zumeist zur Verfügung stehenden) Freiheit deutlich schwerer. Dahinter verbarg sich die Intention des Coach, der Klientin anhand der geschützten Übungssituation das Üben von Strukturierung anzubieten. „*Zum Teil habe ich mich mit den Aufgaben überfordert gefühlt – aber im nachhinein war das richtig*“. Es gab allerdings auch Momente während der Sitzungen, wo der Coach ganz klar die Strukturierung an sich gezogen, diese übernommen hat (gerade, wenn sich das „*Chaos*“ der Klientin in thematischen Sprüngen ausgedrückt hat und durch entsprechende Hartnäckigkeit ein Gegengewicht geschaffen werden musste). Das wusste Frau E. (aufgrund ihres Studiums theoretisch entsprechend vorgebildet) in den Situationen zu schätzen: „*Irgendwie weiß ich das ja alles – aber bittschön, wie soll`s in der Praxis gehen? Und das war eben so schön, dass ich das einfach mal hab sagen können.*“ Die Direktivität in diesen speziellen Momenten sei das gewesen, was sie zu dieser Zeit gebraucht habe.

Fokussiert man als nächstes Prinzip die Leistungsorientierung, so berichtet die Klientin von Kompetenzzuwachs in mehreren Bereichen: Sie schafft es nun, sich besser abzugrenzen, lässt sich nicht mehr alles sagen/gefallen und hat gelernt, Nein zu sagen. Im emotionalen Bereich kann sie ihre Gefühle und Bedürfnisse erkennen und auch zulassen (was wiederum erst die Abgrenzung ermöglicht!). Beim Blick auf die erschlossenen Ressourcen fallen ihr persönliche Stärken sowie zahlreiche Freizeitaktivitäten ein („*Ich mach wieder Sport*“, „*Ich schaue mehr auf mich*“, „*Ich habe Lust, mir etwas Gutes zu tun*“).

Gefragt nach dem Alltagsnutzen der erarbeiteten Handlungsstrategien antwortet Frau E.: „*Sehr brauchbar. War alles umsetzbar*“. Daraufhin hakte der Coach nach und bat (mit der Erinnerung an die notwendig gewordenen Termine nach der ersten Beendigung der Zusammenarbeit) um eine Differenzierung hinsichtlich der einzelnen Lebensbereiche und der Konstanz in der Umsetzung. Dazu Frau E.: „*Daheim ist es gut gelungen.*“ Sie habe in letzter Zeit zahlreiche sehr gute Gespräche mit ihrem Ehemann, der sie als „*Fremdwahrnehmer*“ in ihrer weiteren Entwicklung unterstütze [Vorhandenes wird wieder als Ressource gesehen und genutzt – Anmerkung des

Verfassers]. *„Wenn wir da zusammen sind und das leben können, so ist das ein sehr großes Geschenk für mich.“* In der Arbeit (einem dreimonatigen Praktikum während der Umschulung) sei es manchmal noch problematisch gewesen, die eigenen Bedürfnisse/Ansprüche anzusprechen oder durchzusetzen; allerdings sei es ihr hier ab und an schon gelungen, Konflikte zur Sprache zu bringen. Der Bereich, in dem eine Umsetzung des Besprochenen am schwersten falle, seien die Gespräche mit der Mutter (nicht zuletzt aufgrund des fortgeschrittenen Alters und der sich entwickelnden Demenz sei es hier *„noch sehr schwierig“*).

Die außergewöhnlich gute Umsetzung der Coachinginhalte in der Praxis liegt sicherlich auch in der von der Klientin geleisteten Arbeit zwischen den Terminen begründet. Frau E. zeigte bei den zahlreichen – in der Sitzung stets gut vorbereiteten – Hausaufgaben einen großen Fleiß und Einsatz (die Compliance war überdurchschnittlich hoch). Vor allem die häufig gestellten Strukturierungsaufgaben fielen ihr anfänglich sehr schwer. *„Aber wenn ich's dann gemacht hab, dann war ich eigentlich auch stolz auf mich, dass ich's gemacht hab“*. *„Die Erleichterung hat dann auch geholfen für andere Situationen“*.

Auf die Frage nach der erlebten Neutralität des Coach bat Frau E. um eine Erläuterung der Frage. Nach einer entsprechenden Beschreibung des Rollenverständnisses erklärte sie, dass die Neutralität gewahrt worden wäre.

Zum Thema Diskretion erklärte die Klientin lediglich, dass diese gegeben gewesen sei. Aufgrund der in diesem Falle relativ einfachen Auftragsstruktur konnte dieser Aspekt damit ad acta gelegt werden.

Zum letzten nun noch fehlenden Prinzip, der Evaluation der Arbeit, kann die Klientin nicht viel sagen (obwohl sie viel dazu durch die kommunikative Evaluierung beigetragen hat!): Sie habe durchaus den Eindruck, dass der Coach an einer kontinuierlichen Verbesserung seiner Arbeit interessiert sei (*„Sehr reflektiert“*) – für genauere Angaben fehle ihr allerdings das entsprechende Wissen.

Weitere, über die Prinzipien hinausgehende Aspekte der kommunikativen Validierung:

Die allgemeine Frage nach einer zusammenfassenden Bewertung des Coachingprozesses beantwortete die Klientin überaus positiv. Neben zahlreichen Lerneffekten sei es ihr auch gelungen, in vielen Bereichen prophylaktisch tätig zu werden (gerade im Umgang mit Stressoren).

Eine weitere Frage des Coach lautet, ob Frau E. denn während der Sitzungen Zusammenhänge klarer geworden seien. Nach kurzem Überlegen antwortete sie, dass ihr zahlreiche Reaktionsmuster nun bewusst sind (und sie dadurch in entsprechenden Situationen anders reagieren kann). Dies kann der Berater aus seiner Sicht nur voll und ganz unterstreichen.

Zu guter letzt standen in dem durchgeführten Evaluationsgespräch auch persönliche Merkmale des Coach zur Diskussion: Aufgrund des geringen aber doch vorhandenen Altersunterschiedes (der Coach war zu Beginn der Zusammenarbeit 28 Jahre alt) wurde Frau E. nach der Bedeutung dieses Aspektes gefragt. Sie konnte das Alter des Beraters richtig schätzen – verwies allerdings darauf, dass dies für sie keine Rolle gespielt hätte. Auch eine Frage nach der sprachlichen Kompatibilität beantwortete sie positiv: Da hätte sie eine ansprechende Natürlichkeit und Verständlichkeit erlebt. *„Ich habe Sie oft als direkt erlebt“, „ich kann mich aber jetzt an nichts Unangenehmes erinnern. Damit kann ich umgehen; es ist mir sogar lieber...“*.

Fasst man die Ergebnisse des Coachingprozesses und der kommunikativen Validierung zusammen, so kann man zu folgendem Fazit gelangen: Am stärksten in Erinnerung geblieben sind der Klientin die verwendeten Bilder und Metaphern (*„Damit kann ich viel anfangen. Das sind Sachen, die mir einfach im Kopf bleiben“*) [eine Ermutigung, diese verstärkt einzusetzen! – Anmerkung des Verfassers]. Sehr genossen habe sie die positive Wertschätzung (authentisch sein zu dürfen und so angenommen zu werden). Weiterhin waren die Momente der Metakommunikation sehr wichtig für den Prozess.

Frau E. hat durch die Zusammenarbeit ihren Wahl- und Handlungsspielraum entscheidend erweitern können. Sie stellt sich der Realität und flieht nicht mehr wie früher in *„Schutzräume“*. Dadurch erlebt sie sich in ihrem Verhalten natürlicher, authentischer (ohne die oft benutzte *„Maske“*). Dies – das selbstbewusstere Auftreten und der offenere Ausdruck ihrer Gefühle – schockiert zwar manche Personen in ihrem

Umfeld; prinzipiell aber wird die Veränderung durch ein sehr positives Feedback verstärkt. Fällt sie mal in alte Verhaltensmuster zurück, so gelingt es ihr laut Selbstaussage mittlerweile, sich aus diesen Mustern selbst zu befreien [die Hilfe zur Selbsthilfe war da also erfolgreich – Anmerkung des Verfassers]. Die Klientin formuliert es so: *„Die Lust zu leben wächst ständig“*. *„Es gibt zwar noch Lernbedarf – ich bin aber guter Hoffnung, dass dieser positive Weg weitergeht“*.

### **4.3.3 Fallbeispiel 3: Frau G.**

Als letztes Fallbeispiel wird Frau G. vorgestellt. Thema für Sie war im Rahmen der beruflichen Neuorientierung die Verarbeitung und der Umgang mit einer schweren Krankheit. So bietet ihr Anliegen ein gutes Beispiel für eine Intervention mit Schwerpunkt auf der Interpretationsphase.

Mit ihrer Fallgeschichte G. wird eine Verbindung zwischen den Bereichen des Leistungssports und der Wirtschaft dargestellt. Sie steht exemplarisch für eine Situation, die im Sport häufig anzutreffen ist: Ein Athlet hat, eventuell zum wiederholten Male, eine schwere Verletzung erlitten und muss eine lange Rehabilitationsphase mit all den dabei auftretenden Fragestellungen bewältigen (aktuelle Beispiele mit unterschiedlichem Ausgang sind die Krankheitsgeschichte des Zehnkämpfers Frank Busemann und die des Fußballerspieters Sebastian Deisler). In dieser Zeit kommt eine eigene Dynamik in Gang, die von zahlreichen zumeist negativen Gefühlen begleitet ist. Neben einer verständlichen Langeweile nennen HERMANN und EBERSPÄCHER (1994b) hier Ängste, Ungeduld, Niedergeschlagenheit, Frustration, Depression, Zweifel und Ärger als Symptome. Eine Befragung behandelnder Ärzte von HERMANN und EBERSPÄCHER (1994a) brachte weitere Faktoren zu Tage: Zu Zweifeln an der eigenen Person und der beruflichen Zukunft allgemein kommen Gefühle wie Einsamkeit und Orientierungslosigkeit hinzu.

Frau G. wurde als prototypisch ausgewählt, da an ihrem komplizierten Fall die (Beratungs-)Bedürfnisse einer Betroffenen ebenso aufgezeigt werden können wie die Gemeinsamkeiten einer Wiedereingliederungsmaßnahme respektive Karriereberatung in Spitzensport und Wirtschaft.

## **Anliegen und Vorgeschichte**

Frau G., gebürtige Österreicherin aus W., ist 42 Jahre alt und ledig. Sie leidet an einer seltenen und bislang nicht heilbaren (lediglich eindämmbaren) Krankheit. Diese beeinträchtigt sie stark in den unterschiedlichsten Lebensbereichen.

Bis zum Ausbruch der Krankheit vor etwa vier Jahren war sie als Event-Managerin bei einem bekannten Feinkosthaus in leitender Funktion tätig. Diese Stellung musste sie gesundheitsbedingt im Laufe der Rehabilitationsmaßnahmen aufgeben. Nun, nach einem gewissen Eindämmen der Symptome steht für die Klientin eine Phase der Aufarbeitung und langfristigen Neuorientierung an. Zur Unterstützung dieses Anliegens hat sie sich für ein Coaching entschieden.

Ihre primären Ziele für die Zusammenarbeit sind eine Bewältigung der aktuellen Schwierigkeiten, Unterstützung bei der Planung der weiteren beruflichen Karriere sowie das Erlernen gesundheitspräventiver Techniken.

## **Diagnostik und Zielsetzung**

Frau G. beschäftigt sich schon seit Jahren mit den verschiedensten Themen aus der Psychologie (und weniger wissenschaftlichen Randgebieten). So kann auch sie bereits im ersten Gespräch eine sehr umfangreiche und mit Fachbegriffen versehene Selbsteinschätzung bieten. Diese war der Ausgangspunkt für gezieltes Nachfragen:

Bezug nehmend auf die Beobachtung, dass die Schilderung der Klientin der Schwere der Krankheit unangemessen nüchtern ausfällt, wurden die begleitenden emotionalen Reaktionen erfragt. Die Antwort bestätigt in der Vermutung, dass das Kognitive Regulationssystem (siehe 2.2.1) bei Frau G. dominiert (sie ihre Gefühle unterdrückt beziehungsweise nur schlecht – erst bei hoher Intensität – wahrnehmen kann). Dies führt wiederholt zu Handlungen, die ihre physischen Grenzen überschreiten (dabei werden alte Mechanismen des `Alles-selber-Machens´ aktiviert); sie spürt die körperlichen Warnsignale stets zu spät und büßt dann im nachhinein mit entsprechenden Folgeproblemen.

Angesichts der gesundheitlichen Einschränkungen schien in einem nächsten Schritt ein Blick auf den (subjektiven) Handlungsspielraum angezeigt (Punkt 2.1.4).

Hierbei fiel eine starke Diskrepanz zwischen dem objektiven Spielraum und den Wünschen der Klientin, ihrer subjektiven Sicht der Handlungsmöglichkeiten auf (siehe Situation 2 in Abbildung 5). Frau G. war zu diesem Zeitpunkt noch sehr in alten Verhaltensweisen verhaftet (hatte – ganz Managerin – hohe Leistungsansprüche an sich selbst). Sie war in ihrem Beruf sehr kompetent, auf der Karriereleiter weit vorangeschritten. Dies hatte auch einen großen Stellenwert, hohe Valenz für sie. Nun war eine Neuorientierung, ein Überprüfen der Arbeitsinhalte und des Arbeitsumfangs angezeigt; eventuell würde es auch darum gehen, eine neue Aufgabe mit passenden Anforderungen zu finden (und dafür notwendige Kompetenzen aufzubauen). Weiterhin schien ein Bewusstmachen grundlegender Wertmaßstäbe und Ansprüche angebracht. Auch hier könnte eine Umorientierung anstehen (könnte es darum gehen, eine neue, gesunde Balance der Lebensbereiche zu finden).

Eng verknüpft mit dem voranstehenden Aspekt sind die Zielsetzung (2.1.3) und die Zielstrukturierung (2.3.2). Bei näherer Betrachtung waren die Ziele der Klientin hoch – aber nicht realistisch. Dies drückte sich unter anderem in einer einseitigen Informationsaufnahme aus. So würde es im Coaching um eine aktuell stimmige Zielsetzung (mit entsprechenden Zwischenzielen, einer Zielhierarchie) gehen. Dabei würde besonderes Augenmerk auf die Aspekte des Zeit- und Eindrucksmanagements zu legen sein.

Wie bereits einleitend vermerkt, zeigt ein Blick auf die Handlungsphasen (Punkt 2.2.2) bei Frau G. einen thematischen Schwerpunkt auf der Interpretationsphase. Da würde es in der praktischen Arbeit darum gehen, der Klientin die ablaufenden Kontroll- und Evaluationsprozesse bewusst zu machen. So können (automatisierte) interne und externe Kausalattributionen einer dringend angezeigten Veränderung zugänglich gemacht werden.

Zu guter letzt stand im Diagnoseprozess die Handlungsplanung (2.3.3) der Klientin im Mittelpunkt. Durch entsprechende Fragen kam heraus, dass hier aktuell erhebliche Defizite zu verzeichnen sind. Geplante Handlungen werden nicht ausgeführt (oder können nicht ausgeführt werden), die Konzentration störende Verhaltensweisen (Ablenkungen) erhalten zu viel Raum. Konsequenz daraus ist, dass im Coaching verstärkt an schriftlichen (Handlungs-)Plänen zu arbeiten sein wird.

Aus den vorstehend beschriebenen Ergebnissen der Diagnosephase resultierte folgende Zielsetzung: Zunächst würde es darum gehen, der Klientin eine emotionale Entlastung zu ermöglichen (und ihr mittels entsprechender Übungen Zugang zu ihren Gefühlen und ihrer Intuition zu schaffen). So sollte sie in Zukunft ihre Handlungen besser mit ihren physischen Möglichkeiten in Einklang bringen können. Danach steht eine Thematisierung beruflicher und privater Aufgaben an und gegebenenfalls Veränderungen bei Kompetenzen und Valenzen. Eng damit zusammenhängend ist die Frage einer realistischen Zielsetzung; hierbei wird es um die Setzung neuer, passender – in diesem Falle gesundheitsförderlicher – (beruflicher) Ziele gehen. In einem nächsten Schritt stehen dann die Kausalattributionen der Klientin im Fokus der Zusammenarbeit. Ziel hier ist es, zu realistischen und selbstwertdienlichen Ursachenzuschreibungen zu gelangen. Abschließend wird die Erstellung von verhaltensorganisierenden Handlungsplänen ein weiterer Schwerpunkt des Coachings sein.

### **Der Interventionsprozess**

Frau G. hatte über einen Zeitraum von sechs Monaten 11 Termine. Es handelt sich damit um einen relativ langen Prozess – Erklärungen dafür finden sich unter der Überschrift der `Kommunikativen Validierung´. Auch hier orientiert sich die Schilderung der Zusammenarbeit nicht an den Terminen, sondern an den Inhalten (bei denen es etliche Wiederholungsschleifen gab):

Die Klientin folgte bei der Wahl des Coachs einer Empfehlung aus dem Bekanntenkreis. Entscheidungsgrund für Frau G. war die Arbeit des Beraters mit Leistungssportlern; davon versprach sie sich Impulse für ihre Fragestellung. Sie hatte sich nach entsprechenden Hilfsmöglichkeiten erkundigt, da sie ausgeprägte Gefühle der Überforderung, Traurigkeit und des Zorns erlebte (einhergehend mit psychosomatischen Begleiterscheinungen).

Zu Beginn des Coachings war die Klientin sehr ungeduldig und fordernd. Zwar schilderte sie ihre Thematik sehr umfassend und holte auch bei Nachfragen stets weit aus – forderte aber im Gegenzug schnelle Antworten. So standen anfangs wiederholt die Klärung des Arbeitsauftrages, die Rollenklärung und die Erstellung von Spielregeln

im Zentrum der Stunden. Parallel dazu nahm die emotionale Entlastung großen Raum ein (hier hatte sich viel aufgestaut).

Als nach umfangreicher Vorarbeit schließlich ein Punkt erreicht war, an dem zumindest vorübergehend Arbeitsfähigkeit gegeben war, konnte die Konzentration zunächst auf den emotionalen Bereich gerichtet werden: Neben der oben bereits erwähnten Entlastung durch Ermöglichung des Gefühlsausdrucks ging es im Folgenden um eine Verbesserung des Zugangs zu den eigenen Gefühlen und zur Intuition. Dazu wurden passende Übungen ausgewählt (etwa Spiegelungsübungen oder auch die Arbeit mit Metaphern; auf besonderen Wunsch der Klientin wurde auch Träume von ihr Gegenstand der Gespräche). Relativ schnell konnten emotionale Reaktionsmuster modifiziert werden, konnte Frau G. wieder verstärkt auf ihr Emotionales Regulationssystem zurückgreifen; dies war ein wichtiger Schritt in Richtung besserer Selbststeuerung.

Das Thema der Handlungsspielräume wurde in vielen Sitzungen gestrifen, war aber in der Frühphase der Zusammenarbeit auch Schwerpunkt einer Stunde. Nach ausführlicher Befragung und einer Verhaltensanalyse war klar, dass die Klientin sich eine Wiederherstellung des Zustandes vor der Krankheit wünschte (inklusive ihrer damaligen Leistungsfähigkeit) – und augenblicklich auch keine Alternativen dazu, keine anderen Ziele sah. Diese Fixierung wurde durch eine Realitätsprüfung (unter Einbeziehung medizinischer Expertisen, dem Hinzuziehen von Forschungsergebnissen zur Krankheit der Klientin) ins Wanken gebracht. So wurde der Kopf – zumindest ansatzweise – frei für eine neue Zielsetzung. Dazu bedurfte es aber zunächst noch einer kognitiven Umattribuierung sowie der Richtung des Augenmerks auf die Kompetenzen und Valenzen der Klientin: Im Sinne einer Karriereberatung arbeiteten wir ihre persönlichen Stärken heraus. Anschließend betrachteten wir, was ihr wichtig ist und auch Freude bereitet. Ergebnis war eine Art Trichtermodell, das eine realistische Menge von möglichen Berufen respektive Aufgaben mit passenden Anforderungen aufzeigte.

Aufbauend darauf wurde die bereits angesprochene Zielsetzung fokussiert: Zwar wird das Abfinden mit den durch die Krankheit gebrachten Veränderungen noch längere Zeit beanspruchen, aber die Klientin war nun durch die Vorarbeiten bereit, sich

mit neuen Zielen auseinander zu setzen. Dieser Prozess gestaltete sich überaus kompliziert, da Frau G. auch hier sehr schnell sehr anspruchsvolle und komplexe Ziele entwickelte. Durch ständige Realitätsprüfungen (und mittels der Szenario-Technik) kamen wir mühsam zu einer situationsangemessenen Zielsetzung mit erreichbaren und messbaren Zwischenzielen. Mittels dieser Zielstrukturierung und dem Einsatz von Zeitmanagementtechniken gelang es, Frau G. ein verstärktes Berücksichtigen körperlicher (Warn-)Signale nahe zu bringen. Ergänzt wurden diese Maßnahmen durch zwei weitere Ansatzpunkte: Einerseits wurde umfassend an dem Umgang der Klientin mit der Sprache gearbeitet (an der Selbstgesprächsregulation). Andererseits drängte das Stichwort 'Eindrucksmanagement' in den Vordergrund; auch hier spielte die Sprache (und darin der Umgang mit sich selbst) eine große Rolle – aber ebenso das Bewusstmachen und Hinterfragen von Einstellungen und Werthaltungen.

Passend zu diesem Thema konnten wird alsdann in einem nächsten Schritt die internalen und externalen Kausalattributionen der Klientin beleuchten (ihre Kontroll- und Evaluationsprozesse). Zu diesem Zwecke kamen erneut verschiedene (Spiegelungs-)Übungen, die zur Verdeutlichung von Selbst- und Fremdbild dienten, zum Einsatz.

Resultat jedes einzelnen vorangegangenen Bausteins war ein detaillierter Aktions- respektive Handlungsplan. Diese wurden abschließend in einen generellen, schriftlich angelegten Handlungsplan integriert. Das war im Sinne der Verhaltensorganisation unerlässlich. Außerdem konnten in diese Pläne auch sehr gut Ressourcen integriert werden (mit der Frage „Was tut Ihnen gut, wo sammeln Sie Kraft?“ wurden beispielsweise stresspräventive Hobbys/Tätigkeiten gesucht. In der Folge begann Frau G. mit sportlichen Aktivitäten und achtete verstärkt auf eine ihrer Gesundheit zuträgliche Ernährung).

Diese dritte und letzte Fallschilderung ergänzt die beiden vorherigen inhaltlich sehr gut: Im Gegensatz zu den Arbeitsprozessen mit Herrn B. und Frau E. war die Zusammenarbeit mit dieser Klientin äußerst kompliziert und erforderte außergewöhnlich viel Metakommunikation sowie eine ständige Aktualisierung des Arbeitsvertrages. In den Augen des Coachs wurden dadurch die Ziele nur teilweise erreicht (Frau G. akzeptierte ihre körperlichen Grenzen deutlich besser, achtete mehr

auf präventive Maßnahmen und ging mit einer realistischeren Zielsetzung in die kommenden Aufgaben). Die Klientin hingegen berichtete von größeren Erfolgen und einer gewissen Zufriedenheit mit den Ergebnissen.

Um so interessanter, wie sich das jeweilige Erleben in der kommunikativen Validierung niederschlägt, wie es gewertet wird:

### **Kommunikative Validierung**

Dem Evaluationsgespräch mit Frau G. sah der Coach mit gemischten Gefühlen entgegen: Angesichts des teilweise schwierigen Prozesses und nur partieller Zielerreichung war er auf ihre Bewertung sehr gespannt. Das Gespräch dauerte etwa 70 Minuten – nachstehend sind die zentralen Ergebnisse (und einige veranschaulichende Zitate) wiedergegeben:

Wiederum zuerst eine Beschäftigung mit den Prinzipien, die von der Klientin nur begrenzt bewertet werden können:

Das zugrundeliegende Konzept des Coachs ließ sich Frau G. zu Beginn der ersten Sitzung ausführlich schildern. Sie wollte auch konkrete Angaben zu vorliegenden Qualifikationen. Das Konzept und den Hintergrund des Beraters (systemische Weiterbildung und Arbeit im Leistungssport) fand sie sehr ansprechend und versprach sich davon die angesprochenen Transfereffekte auf ihre Thematik.

Freiwilligkeit war gegeben; die Klientin hatte selbst um einen Termin ersucht und begründete dies mit einer Empfehlung, positiven Vorerfahrungen und dem Rat einer guten Freundin (die auch Coaching anbieten würde).

Bleibt an dieser Stelle noch ein Blick auf die Indikationsstellung: Die von der Klientin geschilderte Problematik, ihre bisherigen Lösungsversuche und der abschätzbare Zeitrahmen für die Thematik (Frau G. war an einer sehr konkreten, eingeschränkten Zielsetzung gelegen) ließen ein Coaching angezeigt erscheinen.

Der Arbeitsauftrag aus der ersten Sitzung war realistisch und umsetzbar. Es zeigte sich allerdings, dass dieser wohl nicht gänzlich mit den tatsächlichen Wünschen und Hoffnungen der Klientin übereinstimmte. So erforderte der Prozess immer wieder einen

Wechsel auf die Metaebene; es kam zu zahlreichen Neuverhandlungen des Auftrages (und somit zu einer häufigen Reformulierung des Arbeitsvertrages).

Nun zu den Prinzipien, bei denen auch dieser Klientin im katamnesticen Gespräch die Antworten leichter fielen:

Erneut zunächst zur persönlichen und fachlichen Passung zwischen Klientin und Coach: Schon nach der ersten Sitzung hatte der Coach einen zwiespältigen Eindruck. Fachlich sah er keine Hindernisse, auf der zwischenmenschlichen Ebene dagegen einige Schwierigkeiten voraus. Diese bewahrheiteten sich dann auch zum Teil (den zwischendurch angebotenen Wechsel des Coachs lehnte die Klientin allerdings ab).

Frau G. konnte in der Nachbetrachtung diese Sichtweise nicht teilen. Ihres Erachtens war da eine hilfreiche Passung vorhanden. Deshalb hier erneut eine Gegenprüfung durch die Gesprächsgrundhaltungen nach ROGERS (1975): Betrachtet man den Aspekt der Wertschätzung, so hat die Klientin diese – Lob und Anerkennung für ihre Arbeit an sich selbst – immer wieder eingefordert (*„Ich arbeite doch schon wie blöd an meinem Thema“*, *„Sie sollten Ihre Klienten mal loben für ihre Anstrengungen“*). So kann es ihr (trotz teilweise gegenteiliger Beteuerungen) in diesem Bereich nicht genügend wertschätzend gewesen sein. Dies würde sich mit der Bewertung des Coachs decken: Dieser hätte der Klientin sicherlich gerne noch mehr Anerkennung für ihre Anstrengungen zollen wollen – sie lieferte allerdings nicht immer Anlass dazu. Damit sind wir schon bei der Authentizität. Der Coach erlebte sich hier als sehr echt, sehr nahe an seiner Person und seinen Stimmungen (zumindest so weit dies in professioneller Sicht zulässig war; zum Teil hätte man sicher konfrontativer vorgehen können). Die Klientin beteuerte zu diesem Punkt, ihr sei das Verhalten des Coachs überwiegend authentisch vorgekommen. Es gab aber in den Sitzungen selbst zahlreiche Momente, in denen sie eine andere Botschaft vermittelte: Bei kurzen Pausen des Reflektierens oder Hypothesenbildens kamen wiederholt Sätze wie *„Halten Sie nichts zurück. Sie können mir alles sagen...“*, *„Bevor Sie wieder was interpretieren...“* oder *„Jetzt schluckens schon wieder was – nur raus damit!“*. Dies führte in der Regel zu Erklärungen seitens des Coach (einem Offenlegen seiner Selbststeuerungsvorgänge auf der Metaebene) – doch selbst diese hohe Transparenz konnte letzte Zweifel nicht beseitigen. Ein Punkt, der auch die Empathie, das Einfühlen in die Situation der Klientin erschwerte (und von Frau G. zum Teil wohl auch bewusst als Störung eingebracht wurde – oder aber zumindest Zeichen eines unbewussten Widerstandes war). So konnte sie von emotional

berührenden Themen ablenken und relativ leicht und schnell wieder sicheres Terrain erreichen. Es war auffallend, dass sich Frau G. bei kognitiven Themen sichtlich wohler fühlte (wie die Ergebnisse der Diagnosephase bereits nahe legten).

Die beschriebenen Phänomene verdeutlichen eine zum Teil komplizierte Beziehungsgestaltung. Somit wurde darauf sehr viel Zeit und Energie verwendet (um immer wieder Arbeitsfähigkeit herzustellen). Dies lag auch an Sätzen wie *„Des passt jetzt vielleicht für alle anderen – bei mir müssen Sie da weiterdenken!“* oder *„Da hab ich auch schon drüber nachgedacht, des hab ich auch schon alles probiert...“*. Frau G. wollte die Komplexität ihrer Situation und ihre Bemühungen stets gewürdigt wissen (und bekam dies auch). Und dennoch kam es des Öfteren zu kleinen Tests (*„Wenn Sie aus das aus letzter Stunde noch in Erinnerung haben...“*, *„Versuchen Sie bitte, mich zu verstehen...“* etc.).

Das Prinzip der Interaktion wurde unter Punkt 3.1.3 mit den Parallelen zum sokratischen Dialog erläutert. In diesem Fall war die Interaktion alles andere, äußerst schwierig und eben auch immer wieder Thema auf der Metaebene. Dies lag unter anderem daran, dass die Klientin häufig die Rollen wechselte (etwa zu Beginn der Stunde fragte: *„Worüber wollen Sie heute mit mir reden?“* oder mit *„Wie geht `s Ihnen?“* eröffnete). Ein weiterer Grund war eine starke, dem Coaching zuwider laufende Konsumentenhaltung (*„Was haben Sie für mich vorbereitet?“*). So sah sich der Coach in beinahe jeder zweiten Sitzung genötigt, zugunsten einer Klärung zu unterbrechen. Diese verbalen Scharmützel, die intellektuellen Duelle schienen auf die Klientin einen gewissen Reiz auszuüben (den der Coach nicht immer teilen konnte). Ein Beispiel für Erklärungen der Interaktion durch die Klientin: *„Ich denk halt schon immer weiter oder sonst wohin!“*

Zum Prinzip des transparenten Vorgehens wurden oben bereits einige Worte verloren: Aus Sicht des Coach waren die Sitzungen durchaus bewusst durch höchst ausgeprägte Transparenz gekennzeichnet. Und dennoch kam es immer wieder zu den angesprochenen Spitzen und impliziten Forderungen nach mehr Offenheit (die nun nicht noch stärker möglich war).

Bei dem Verhalten der Klientin handelte es sich sehr häufig um Widerstand. Sie befand sich in einem Dilemma: Sie wollte ihre alte Leistungsfähigkeit zurück (am

liebsten auch noch den alten Beruf) – dafür aber nichts ändern. Deshalb gefiel ihr der Hinweis auf ihre Selbstverantwortlichkeit nicht; sie wollte externe Patentrezepte (*„Sie wissen mehr als ich – sagen Sie’s mir!“*). Dies zeigte sich besonders in der häufigen Frage nach Ratschlägen/Lösungen (Frau G. bejahte in der Validierung die Frage, ob sie klarere Aussagen des Coachs vermisst habe). Auf systemische Fragen kam des Öfteren: *„Wenn ich darauf eine Antwort wüßte, wär i ned hier!“* Anleitung zur Selbsthilfe löste die beschriebenen Widerstände aus – und kamen dann mal klare inhaltliche Stellungnahmen seitens des Coach, so waren es solche, die Frau G. nicht hören wollte. Dies wurde mit der systemischen Frage nach den Vorteilen (der Beibehaltung) des Problems aufgegriffen. Die Frage stieß bei der Klientin auf große Überraschung, eine Antwort fiel ihr schwer – aber es kam etwas Bewegung in den Prozess.

Aus den beschriebenen Gründen des Widerstands gegen Veränderungen (der oftmals auch deutlich in der Körpersprache abzulesen war) hatte Frau G. sich stets bemüht, den Coachingprozess so gut als möglich selbst zu steuern. Womit das Evaluationsgespräch bei der Prozessorientierung angelangt wäre. Inhaltlich hätte die Klientin alle Freiheiten gehabt – diese wollte sie aber nicht nützen. Dafür hat sie den Ablauf stärker beeinflusst als alle anderen Klienten (unter anderem durch rasante Themenwechsel: *„Also, da gibt’s noch was, was Sie wissen müssen...“*, *„Sie hatten mich ja mal gefragt, ob...“*). Darüber kam es wiederholt zu aufreibenden Machtspielchen, so dass der Coach immer wieder (im Dienste der Zielerreichung) auf die Beibehaltung eines Themenstranges insistieren musste, viel Arbeit in der Prozesssteuerung zu leisten hatte. Dieses Phänomen tauchte besonders dann auf, wenn die Themen in den emotionalen Bereich gingen (in dem es eventuell in der Betrachtung der Unterschiede von früher und heute schmerzhaft werden konnte). Interessanter Kontrast dazu ist die Wahrnehmung der Klientin: *„Ich wollte einen Touch tiefer gehen. Ich wollte weitergehen, Sie sind zurückgegangen. Mir ist klar, dass das auch immer mal wieder wichtig ist – dennoch hat es mich gestört.“*

Im Laufe der Zusammenarbeit kamen dem Coach Zweifel an der Compliance von Frau G. und an seiner persönlichen Passung zur Klientin. Im Sinne der Leistungsorientierung schlug er ihr eine Beendigung des Coachings respektive einen Wechsel des Beraters vor. Dies lehnte die Klientin kategorisch ab. Ihr würden die Sitzungen sehr viel bringen (gerade auch im Alltag: *„Des hat wahnsinnig viel Kraft und*

*Überwindung gekostet überhaupts hier her zu kommen – des würd ich ja ned machen, wenn `s nix bringen würd!`*); einen derartigen Eindruck konnte sie während den Sitzungen allerdings selten erwecken (dafür berichtete sie zu Beginn jedes Termins von großen Fortschritten in der Arbeit an der Thematik daheim und von zahlreichen umsetzbaren Gedankenanstößen). Alles in allem waren die Störungen nicht derart gravierend, dass sich der Coach seinerseits zu einer Beendigung der Arbeit veranlasst sah. Vielmehr nutzte er die Chance, von diesem Fall im Rahmen einer kollegialen Supervision zu lernen.

Frau G., befragt nach ihren Lernerfahrungen (dem von ihr angedeuteten Nutzen der Maßnahme), nannte: Das Kennen lernen diverser Techniken der Stressbewältigung, eine aktive Gestaltung von Regenerations-/Erholungszeiten, mehr Wissen über körperliche Funktionen (und den Zusammenhang von Körper und Geist), die Bewusstmachung eigener Stärken und Ressourcen sowie neue Zielsetzungen. *„Das Bild wird klarer, der Nebel lichtet sich!“*.

Angesprochen auf die von ihr erlebte Neutralität des Coachs, konnte die Klientin (als Selbstzahlerin) zunächst wenig mit der Frage anfangen. Nach kurzen Erläuterungen sah sie den Punkt als ihren Bedürfnissen entsprechend erfüllt an (*„War OK!“*). In diesem Punkt waren sich Coach und Klientin einig.

Schon schwieriger war eine Bewertung des Prinzips Diskretion. Frau G. hatte sich zu Beginn des Prozesses wiederholt der Schweigepflicht versichert. Dennoch wurden wohl letzte Zweifel nicht ausgeräumt, da die Klientin oftmals zögerte – um dann (zumeist private) Informationen zurückzuhalten. Im Sinne der positiven Konnotation könnte man das als gesunden Selbstschutz werten; manchmal hatte es aber auch beinahe paranoide Züge (*„Ned, das nachad was gschieht!“*).

In der kommunikativen Validierung sah die Klientin nur begrenzten Nutzen (deshalb hier auch nur wenige illustrierende Zitate) – vielmehr versuchte sie, die Zeit mit eigenen (neuen) Themen zu füllen. Da die Zusammenarbeit zum Zeitpunkt des Nachgesprächs selbstverständlicher Weise bereits abgeschlossen war, konnte diesem Wunsch nicht nachgekommen werden.

Auch zum Abschluss dieser Fallschilderung sollen noch einige Aspekte beleuchtet werden, die nicht durch die grundlegenden Coaching-Prinzipien abgedeckt sind:

Die Klientin, um ein abschließendes Resümee gebeten, bilanzierte: *„Im Grunde genommen war es beinharte Arbeit.“* *„Ich musste wahnsinnige Anstrengungen unternehmen!“* *„Es sind jetzt noch Punkte da – ich kann da aber loslassen. Von dem ned her war ich happy.“*

Der Coach erlebte die Sitzungen als anstrengend und wenig befriedigend (gerade auch, weil die Klientin während der Termine wenig Resonanz auf die Inhalte zeigte). Um so überraschender ist die Bewertung des Coachings durch Frau G. – ein letztendlich doch versöhnliches Ende der Zusammenarbeit. Rückblickend hat der Coach viel gelernt zu Fragen der Prozessgestaltung und zur Erarbeitung tragfähiger Arbeitsverträge.

Aus Sicht des Beraters war für die Klientin der wichtigste Schritt, ihre körperlichen Einschränkungen zu akzeptieren, den Einfluss des Körpers auf Geist und Leistungsfähigkeit anzuerkennen. Diesen Zusammenhang wollte sie lange nicht wahr haben. So sah der Coach es als seine Aufgabe an, immer wieder als ‚Anwalt des Körpers‘ der Klientin zu agieren. Im Laufe der Zeit begann Frau G. dann, diese Funktion auch mehr und mehr selbst zu übernehmen. Allerdings tauchten hier einige der kontinuierlich bemerkbaren Ängste (etwa vor zu viel Entspannung) erneut auf: *„Wenn ich loslasse, lass ich automatisch alles los. Dann lass ich auch im Geiste nach!“* *„Ein Bächlein wird zum Fluss, wird zum Meer – ein Abstoppen gibt immer einen gewaltigen Rückstau!“* Um so mehr war der Coach gespannt, ob die Klientin für sich Zusammenhänge entdecken konnte (und wenn ja, welche). Auf eben jene Frage antwortete sie: *„I hob koa Power mehr gehabt, hab Null Pause gmacht. Ich wollt das abtun.“* Und nach kurzem Überlegen: *„Der einzige Grund, warum ich überhaupt hier her gegangen bin ist, dass ich allein nicht mehr weiter kam. I wusst ja ned, was los war. Jetzt weiß ich, dass ich manchmal mehr in mich hineinhorchen muss.“*

Gegen Ende des gemeinsamen Evaluationsgesprächs interessierten noch persönliche Faktoren (Alter, Art und Sprache des Coachs in der Bewertung der Klientin). Der Altersunterschied fiel nicht ins Gewicht; auch die Persönlichkeit des

Beraters fand Frau G. in der Sache hilfreich („...wenn auch etwas mehr Lösungen wünschenswert gewesen wären“). Auf der sprachlichen Ebene war festzustellen, dass es bereits zwischen Deutschland und Österreich merkliche interkulturelle Unterschiede gibt (die eine eindeutige Verständigung teilweise erheblich erschwerten). „Von der Sprache her, da war`s nicht immer ganz einfach. Da wusst ich manchmal nicht, was Sie wollen. Da musst ich doch manchmal nachfragen.“

Die fachliche/inhaltliche Bewertung der Klientin lautete: „Sie haben vieles ausprobiert. Viel Neues eingebracht. Vieles kannt ich schon. Nicht alles war für mich passend...“.

Am stärksten in Erinnerung geblieben ist der Klientin die Arbeit mit Bildern und Metaphern. Der bereits erwähnte „Anwalt des Körpers – das Bild hat mir gefallen. Damit konnt ich was anfangen. Insgesamt waren die Bilder und die Geschichten eine gute Sache.“ In der Folge hat Frau G. auch wieder auf anderer Ebene mit Bildern gearbeitet, wieder mit dem Zeichnen begonnen („Das entspannt, das ist an sich sehr angenehm.“).

In der Zusammenfassung der Nachbetrachtung handelte es sich um einen schwierigen Fall, der viel Kraft und Aufwand kostete. Nach zäher Arbeit gelang es, der Klientin die Akzeptanz ihrer Krankheit (und vor allem der körperlichen Beeinträchtigungen) näher zu bringen. Die anfänglich unrealistische Zielsetzung konnte im Laufe der Zeit den physiologischen Möglichkeiten angeglichen werden. Dies hat auch Konsequenzen für ihren privaten Lebenswandel und für die weitere Karriereplanung (ein neuer Arbeitsplatz stand zu Beendigung des Coachings noch nicht fest; Resultat der Zusammenarbeit waren aber konkrete Suchkriterien).

Viele der aufgetretenen Schwierigkeiten gehen auf das starke Bedürfnis der Klientin nach Selbstbestimmung und Souveränität zurück. Es fiel ihr sehr schwer, Hilfe zu suchen und dann auch anzunehmen. So kam es in den Sitzungen zu zahlreichen Abwehrreaktionen – zwischen den Sitzungen allerdings geschah recht viel (die Saat aus den Gesprächen ging auf).

## 4.4 Fazit der kommunikativen Validierung

Die vorstehend dargestellten Einzelfälle wurden – entsprechend dem Arbeitsrespektive Themenschwerpunkt – den einzelnen Handlungsphasen zugeordnet. Diese Unterteilung ist leicht vorzunehmen und nachvollziehbar; praxisrelevante Konsequenz ist eine Vorauswahl geeigneter Techniken (erinnert sei an Tabelle 3).

Während den Sitzungen waren besonders die Coaching-Prinzipien für das Gelingen (oder auch Misslingen) eines Coachingprozesses verantwortlich. Diese haben sich in der Praxis als äußerst hilfreicher Leitfaden erwiesen. Sie erlauben ein ethisch vertretbares und zielgerichtetes Arbeiten. Dabei haben nicht alle sechzehn Prinzipien die selbe Wertigkeit für den Klienten; manche sind für den Coach und die erfolgreiche Gestaltung des Ablaufes von größerer Bedeutung.

In den vorgestellten und zahlreichen anderen Beratungen haben sich folgende Prinzipien als besonders wichtig für die Klienten erwiesen: Die Passung zwischen Klient und Coach; sprich die (Arbeits-)Beziehung (hier haben sich die Grundhaltungen der Gesprächstherapie nach ROGERS 1975 – insbesondere die Wertschätzung – als sehr zentraler Faktor herausgestellt). Die Interaktion zwischen den Beteiligten; weiterhin die Leistungs- und Prozessorientierung, ein transparentes Vorgehen, Neutralität und Diskretion. Die konkrete Zielsetzung und das anfängliche Abschätzen des Zeitrahmens bewegen sich im Grenzbereich – diese Faktoren sind nur zum Teil von Relevanz für die Klienten. Für den Coach von besonderer Bedeutung (und für den Klienten eher im Hintergrund) sind das zugrunde gelegte Coaching-Konzept und die Qualifikationen des Beraters, ein Eingrenzen der Zielgruppe (eine sorgfältige Indikationsstellung), sowie Freiwilligkeit und Selbstverantwortlichkeit des Klienten. Hierzu kommt noch die Evaluation der durchgeführten Maßnahmen (und gegebenenfalls Supervision).

## **5 Diskussion**

In vorstehendem Gliederungspunkt wurden bereits einige Aspekte angesprochen, die mit der Bewertung der vorliegenden Arbeit zusammenhängen. Dies soll im Folgenden noch ausführlicher geschehen: Zum Abschluss dieser Arbeit wird das entwickelte und angewendete Konzept einer kritischen Diskussion unterzogen (Punkt 5.1) und ein Ausblick auf Entwicklungsmöglichkeiten des Konzepts sowie der (immer noch jungen) Dienstleistung Coaching gegeben (Punkt 5.2).

### **5.1 Bewertung der Arbeit**

Die Bewertung der zu besprechenden Arbeit ist folgendermaßen unterteilt: Zu Beginn wird die Fragestellung in ihrer Komplexität und hinsichtlich aufgetretener Schwierigkeiten beleuchtet (5.1.1). Der folgende Punkt (5.1.2) widmet sich der Handlungstheorie und dem (darauf basierenden) entwickelten Coaching-Konzept; darin wird auch die Umsetzbarkeit eben jenes Konzepts in der Praxis thematisiert.

#### **5.1.1 Fragestellung**

Zur Bemessung der Fragestellung seien an dieser Stelle einleitend noch einmal die zentralen Zielstellungen dieser Arbeit aus Punkt 1.3 wiederholt:

- Die eindeutige Eingrenzung und Definition des Begriffs Coaching (im Sinne externer Einzelberatung),
- das Vorstellen einer praxisnahen wissenschaftlichen Theorie,
- darauf basierend die Entwicklung eines umfassenden und integrativen Coaching-Ansatzes,
- die Evaluierung desselben und
- Die kritische Diskussion der Arbeit sowie das Aufzeigen notwendiger Schritte zur Weiterentwicklung und Etablierung von Coaching.

Betrachtet man die genannten Aspekte noch einmal der Reihe nach, so sieht man: Das zweite und dritte der erwähnten Ziele werden unter Punkt 5.1.2 abgehandelt. So

bleiben hier noch die Eingrenzung/Definition des Begriffs Coaching, die Anwendbarkeit des Konzeptes auf zwei sehr unterschiedliche (Fach-)Gebiete und die Evaluation des Konzeptes zu besprechen.

Bei allen aufgezeigten Parallelen zwischen Sport und Wirtschaft werden im Alltagsgebrauch des Begriffs Coaching stets recht unterschiedliche Definitionen bestehen bleiben (erinnert sei an die Punkte 3.1.1 und 3.1.2). Dabei hat diese Arbeit zu einer möglichen Vereinheitlichung beigetragen und eine umfassende, allgemeingültige Definition erarbeitet (siehe Punkt 3.1.3). Dies allerdings für Coaching im Sinne externer Einzelberatung. Im Bereich der Wirtschaft kann anhand der präzisen Abgrenzung zu anderen Verfahren (Punkt 3.8) von einer deutlichen Erhöhung der Trennschärfe des Begriffs gesprochen werden. Im Leistungssport hingegen wird 'Coaching' auch in Zukunft eher für die Tätigkeiten des Trainers (in Training und Wettkampf) verwendet werden. Das vorgestellte Konzept ist (wie nachgewiesen) auch in diesem Bereich einsetzbar und äußerst hilfreich – allerdings im Rahmen (und eventuell unter dem Schlagwort) sportpsychologischer Beratung und Betreuung.

Prinzipiell ist jedoch die Frage, welche Relevanz Begriffsbestimmungen für den Sprachgebrauch in der Praxis haben (oder ob – nicht zuletzt aus den angesprochenen Marketing- und Imagegründen – ein differenzierterer Gebrauch von 'Coaching' nur das Ergebnis einer langfristigen Entwicklung sein kann/wird). So kann man das Anliegen der Begriffseingrenzung eher als akademisch denn als tatsächlich (sofort) praxisrelevant bezeichnen (obwohl eine begriffliche Differenzierung zu einer sukzessiven Differenzierung des Tätigkeitsfeldes und somit auch zu einer Differenzierung der Profession führt). Zur weiteren Etablierung des Coachings hat diese Arbeit ihren Teil beigetragen; größeren Anteil hätte eine durch einen (noch zu gründenden) Berufsverband verbindlich festgelegte Definition (mit entsprechend abgeleiteten Arbeits- und Ausbildungsrichtlinien)!

Eine Diskussion in Fachkreisen wird wohl die Beschränkung der Konzeption auf Einzelcoaching (als einzig hier anerkannte Form der Durchführung) mit sich bringen. Diese Einschränkung der Gültigkeit ist allerdings ausführlich begründet. Die Coaching-Prinzipien lassen ein Coaching mit mehreren Klienten nicht zu (die immer wieder zu erlebende Intensität wäre in Gruppen nicht vorstellbar; zudem gibt es für jede Maßnahme mit mehr als einem Teilnehmer – wie unter Punkt 3.8 ausgeführt – zutreffendere und anerkannte Benennungen).

Kritisch anzumerken bei der konzipierten Definition ist die Länge, der Umfang. Für eine Verbreitung im populären und wissenschaftlichen Sprachschatz bedürfte es langfristig wohl einer knapperen Formulierung – es ist allerdings bislang nicht klar, wie dies ohne einen Verlust an Präzision umsetzbar wäre.

Nun sei der nächsten Aufgabenstellung dieser Arbeit – der Erarbeitung eines gemeinsamen Coaching-Konzepts für die Bereiche Leistungssport und Wirtschaft – Aufmerksamkeit geschenkt.

Hier geht der Blick zunächst auf die Unterschiede zwischen den genannten Bereichen (und damit auf potenzielle Schwierigkeiten): Neben all den Gemeinsamkeiten (dazu unten mehr) sind während der Erstellung dieser Arbeit einige gravierende Unterschiede aufgefallen. Dies begann schon bei der Literatursuche. Die erste Idee war ein gleichberechtigter Vergleich der beiden Bereiche – mit dem besonderen Augenmerk darauf, was die eine Seite von der anderen lernen kann (oder bereits übernommen hat). Doch schon bald wurde in der Recherchephase klar, dass es im Wirtschaftssektor ungleich mehr an Literatur zum Begriff Coaching gibt (und dies nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ). Dieses Ungleichgewicht in der wissenschaftlichen und populären Beschäftigung mit dem Thema Coaching führte auch in dieser Arbeit zu einer stärkeren Gewichtung auf dem Bereich der Wirtschaft. Das brachte einige unerwartete Schwierigkeiten für den Autor – dennoch wurde alles unternommen, um den Sektor (Leistungs-)Sport jeweils so gut wie möglich zu berücksichtigen.

Der inhaltliche, theoretische Spagat zwischen Sport und Wirtschaft ist (bei allen aufgezeigten und aufzuzeigenden Übertragungsmöglichkeiten) schwierig. So findet man etwa eine gänzlich unterschiedliche Altersstruktur vor: Im Leistungssport sind die Klienten in der Regel bis etwa 30 Jahre alt (wobei es da natürlich – auch in Abhängigkeit von der Sportart – Ausnahmen gibt; ferner arbeitet man ja auch immer wieder mit Trainern und Funktionären, die zumeist älter sind) – im Bereich der Wirtschaft wird Coaching oft erst ab einem Lebensalter von 30 Jahren angeboten. Dazu kommt ein (zumindest im Populationsschnitt) variierendes intellektuelles Niveau: In der Wirtschaft wird Coaching häufig bei Akademikern eingesetzt – im Sport ist (wiederum abhängig von der Sportart) oftmals ein frühzeitiger Schulabgang für die Entwicklung der Karriere vonnöten. Weiterhin findet man im Sport zumeist eine deutlich eingeschränktere (damit aber auch präzisere) Themen- und Zielstellung. Dies erleichtert die Zusammenarbeit – führt aber auch dazu, dass im Spitzensport

manchmal eher eine Fach-/Expertenberatung denn eine Prozessberatung gefragt ist. Hinzu kommt (manchmal erschwerend, manchmal erleichternd) die Besonderheit, dass im Leistungssport der Trainer des Athleten als weiterer Coach (eine Art Co-Coach) – aber teilweise auch als weiterer Klient – mitwirkt. Dieses Dreiecksverhältnis kann allerdings (bei entsprechender Auftrags- und Aufgabenklärung) als wertvolle Ressource genutzt werden. Auch bei der Finanzierung der Maßnahme divergieren Sport und Wirtschaft: Während im Spitzensport die Entlohnung des Coach in nahezu allen Fällen über Dritte (Olympiastützpunkte, den Verband, Fördermittel etc.) läuft, gibt es beim Coaching von Managern oder Leistungsträgern aus anderen Bereichen durchaus immer mal wieder Selbstzahler. Ein letzter Unterschied liegt in der Ansprache: In der Wirtschaft siezt man sich zumeist (in Abhängigkeit von der Unternehmenskultur), im Sport ist das `Du´ gebräuchlich; dies hat natürlich auch Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehung (die Distanz wird schnell geringer; dadurch kann man vielleicht mehr ansprechen – verlässt aber auch eventuell die professionelle Distanz).

Aufgrund der benannten Unterschiede war und ist es nicht immer leicht, die beiden fokussierten Bereiche zu vergleichen, sie gemeinsam zu behandeln (deshalb ist vielleicht auch manches inhaltlich eher abstrakt gehalten). Die Thematik ist zugegebenermaßen sehr umfangreich, es wurden zwei sehr unterschiedliche Bereiche zusammengebracht. Und dennoch – oder gerade aufgrund der intensiven Beschäftigung mit dem Thema – fallen immer wieder und immer mehr Parallelen (ein gemeinsamer Kern) auf:

Dieser Kern setzt sich aus verschiedenen Aspekten zusammen. Primär zu nennen ist die hohe Leistungsorientierung, die in beiden Bereichen zu spüren ist (und in den letzten Jahren – auch aufgrund der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung – noch weiter zugenommen hat). Die Entwicklungsspirale dreht sich in allen Sparten immer schneller, der Druck (nicht zuletzt der der eigenen Anpassung und Weiterentwicklung) erhöht sich kontinuierlich. Diese steigenden beruflichen Anforderungen lassen sich natürlich nicht vom privaten Sektor trennen. So ist sowohl bei den Klienten aus der Wirtschaft als auch bei jenen aus dem Leistungssport festzustellen, dass zunehmend Privates oder die Persönlichkeitsentwicklung (Karriereberatung) zum Thema wird.

Abgesehen von speziellen fach- oder sportartspezifischen Fragestellungen lässt sich auch auf dem Gebiet der Themen/Probleme eine überraschend hohe Überschneidung

attestieren (Fragen der Kommunikation, der Umgang mit Konflikten, familiäre Situationen etc. sind nur einige Beispiele).

Aufgrund der eben beschriebenen thematischen Gemeinsamkeiten ist das Konzept für beide Bereiche, den Leistungssport und die Wirtschaft (sowie weitere denkbare Einsatzgebiete), nutzbar und jeweils ohne Schwierigkeiten zu übertragen.

Zum Abschluss dieses Kapitels folgt die Besprechung der Evaluation des Konzepts, Ausführungen zur kommunikativen Validierung. Zunächst einige allgemeine Worte zu den Vor- und Nachteilen qualitativer Forschung; anschließend folgt eine Bewertung der durchgeführten Einzelfalluntersuchung.

Unter Punkt 4.2 wurde die Entscheidung für ein Instrument aus der qualitativen Sozialforschung bereits kurz begründet. Der kommunikativen Validierung kann man nun vorhalten, dass sie mit sehr geringer Anzahl der Versuchspersonen operiert, dadurch keine echten Stichproben nach dem Zufallsprinzip möglich sind und somit auch die Anwendung statistischer Analysen in der Regel ausgeschlossen ist (zu den Kritikpunkten an quantitativer und den Prinzipien qualitativer Forschung siehe LAMNEK 1995). Dem stehen einige Aspekte entgegen: Qualitative Forschung hat eine Explorationsfunktion (sie ist hypothesengenerierend und nicht hypothesenprüfend). Die damit verbundene Offenheit und Flexibilität gegenüber Untersuchungspersonen, Untersuchungssituationen und -methoden ermöglicht erst eine Untersuchung einer jungen und so wenig festzulegenden Disziplin (wie Coaching eine ist). Und das in natürlicher Einbettung und unter Einbeziehung der handelnden Akteure (FLICK 1999 verweist auf den damit verbundenen Authentizitätsgewinn). Nomothetische Aussagen sind so natürlich nicht zu tätigen – das idiographische Verstehen steht im Vordergrund. Induktiv, interpretierend werden in dynamisch-prozessuaalem Vorgehen Theorien entwickelt (so wiederum LAMNEK).

Eine Gefahr bei kommunikativer Validierung ist, dass der Interviewte Meinungen/Aussagen des Interviewers übernimmt (oder sozial erwünscht antwortet). Nach E. KÖNIG (1995) sollte deshalb das Evaluationsgespräch möglichst einer 'idealen Sprechsituation' angeglichen werden (dies ist ein Gütekriterium qualitativer Forschung). Für den Coach heißt/hieß das, mit einem halbstandardisierten Interview-Leitfaden zu arbeiten, offene (nicht-suggestive) Fragen zu stellen und zuerst die Ansicht des Klienten einzuholen.

Als teilweise problematisch erwies sich die Messbarkeit der Kriterien: Die zugrundegelegten Prinzipien lassen sich nicht objektiv quantifizieren; so bleibt es stets bei einer subjektiven Bewertung durch Klient und Coach. Diese Wertung kann allerdings durch das ausführliche Erläutern der Fragen und das Nutzen von Skalierungstechniken vereinfacht werden (etwa: „Auf einer Skala von eins bis zehn, wo würden Sie da...“).

Damit sind wir bereits bei der durchgeführten Untersuchung: Die kommunikative Validierung hat sich für die Einzelfallforschung im Rahmen einer Konzeptentwicklung als äußerst hilfreich erwiesen. In der Auswahl der vorgestellten Einzelfallanalysen wurde bewusst auf eine große Bandbreite, ein breites Spektrum an Facetten geachtet: Neben einem Leistungssportler werden die Fälle von zwei Damen geschildert – die eine aus dem oberen Management-Bereich, die andere eine Akademikerin (mit sozialem Berufshintergrund) in einer Umschulung. Die jeweiligen Fragestellungen thematisieren unterschiedliche Handlungsphasen; sie unterscheiden sich auch in der Breite und Tiefe der Themen (und auch die Arbeitsprozesse sind sehr unterschiedlich verlaufen). Während die Arbeit mit dem Sportler ohne besondere Vorkommnisse verlief, illustriert Frau E. eine besonders gut gelaufene Beratung und Frau G. ein eher problematisches Coaching. Allen Fällen ist gemeinsam, dass sie exemplarisch für eine der Handlungsphasen stehen: Bei Herrn B. stand die Antizipation künftiger Wettkämpfe, die Entwicklung einer geeigneten Einstellung und eines Handlungsplanes, im Vordergrund. Frau E. hatte mit der Umsetzung, der Realisation von Erlerntem (und Widerständen in ihrer Umwelt) zu kämpfen; Frau G. schließlich oblag die Aufgabe, eine schwere Erkrankung und deren Folgen in ihren Lebensplan zu integrieren; dabei galt es, die Gegebenheiten sinnstiftend zu interpretieren.

Ich möchte an dieser Stelle ein Zitat aus der Einleitung wiederholen: „Von der Methode her ist Coaching unabhängig davon, ob es im Wirtschaftskontext oder im psychosozialen Bereich stattfindet“ (KONAS 2002, S. 78). Jener Aussage stimmte ich uneingeschränkt zu und weitete sie sogar noch auf den Bereich des Spitzensports aus. Den Beleg für diese Aussage liefern die vorgestellten Fälle, die eine große Bandbreite an Themen und Zielgruppen abdecken.

Nun kann man kritisch anmerken, dass bei den Fällen von Frau E. und Frau G. Themen aus der Wirtschaft, berufliche Aspekte, eher im Hintergrund standen. Dies ist teilweise richtig (wenn auch berufliche Fragen immer wieder angeschnitten wurden) – entspricht

aber meiner Erfahrung, dass im Coaching häufig private Angelegenheiten großen Raum einnehmen. Der Prozesscharakter des Coachings legt das nahe; für rein berufliche Fragestellungen ist oftmals eine Fachberatung oder ein passendes Seminar besser geeignet (zu den Indikationen der Alternativen zu Coaching siehe Punkt 3.8).

Betrachtet man die unter Punkt 3.5 (siehe Tabelle 3) vorgenommene Zuordnung potenzieller Interventionstechniken zu den Handlungsphasen, so fällt auf, dass in den geschilderten Coachingprozessen tatsächlich überwiegend Techniken aus den zugehörigen Handlungsphasen zum Einsatz kamen. Lediglich bei Frau E. wurde aufgrund der inhaltlichen Bandbreite ein deutlich schwerer einzugrenzendes Spektrum an Techniken verwandt. Dennoch bleibt festzuhalten, dass die Zuordnung der Techniken zu den einzelnen Handlungsphasen nicht immer eindeutig ist und weiterer Ausdifferenzierungen bedarf.

Dank der heterogenen Stichprobe und der Vielzahl abgedeckter Aspekte kann trotz der geringen Anzahl von Versuchspersonen bereits ein (erstes) Fazit getroffen werden: Die entwickelte Coaching-Konzeption, basierend auf der Handlungstheorie, erwies sich als tragfähige Basis für Diagnostik und Intervention bei verschiedenen Zielgruppen und Anliegen (respektive Themenstellungen). In den Evaluationsgesprächen (und zahlreichen weiteren, hier nicht dokumentierten Coachingprozessen) konnte dieser Eindruck bestätigt werden; weiterhin wurden bereits besonders bedeut- und wirksame Prinzipien eruiert (erinnert sei an Punkt 4.4). Dies ist sicherlich ein Ansatzpunkt für weitere Forschungen (um gegebenenfalls zu einer engeren Definition zu gelangen).

Bislang überwiegt (in der Bewertung von Coaching) der subjektive Eindruck, die Auswertung subjektiver Stellungnahmen. Langfristig sollte das Ziel sein, hier auch Messgrößen der Zielerreichung zu erheben (quantitative und qualitative Daten zu kombinieren). Die Schwierigkeiten der Operationalisierung (im besonderen die Isolation der Wirkeinflüsse der benutzten Interventionstechniken) verhindern dies bis heute.

In der tagtäglichen Arbeit mit der Coaching-Konzeption stellte sich diese als gut umsetzbar heraus; um so erstaunlicher ist es, wie schwierig die Darstellung eines komplexen Falles fällt. So belässt es die vorliegende Arbeit bei drei Fallschilderungen. Diese stammen bei genauer Betrachtung eigentlich sogar aus drei verschiedenen Bereichen: Der Klient kommt aus dem Leistungssport, Frau G. aus der Wirtschaft (dem Management) und Frau E. eher aus dem sozialen Bereich. Die eingebrachten Themen bedurften allesamt einer Prozessberatung (und nicht so sehr einer Fachberatung). So

kann man kritisch anmerken, dass für stichhaltigere Aussagen noch weiterführende Untersuchungen (mit einer größeren Stichprobe) angezeigt erscheinen.

### **5.1.2 Theorie und Konzept (und ihre Umsetzbarkeit in der Praxis)**

Wie es die Überschrift bereits nahe legt, sollen an dieser Stelle zunächst die Handlungstheorie und der systemische Beratungsansatz noch einmal näher beleuchtet werden. In einem zweiten Schritt wird alsdann das daraus entwickelte Coaching-Konzept betrachtet.

Zunächst zum systemischen Ansatz. Dieser wurde ja bereits in der Einführung (Punkt 1.1) ausführlich vorgestellt. Im systemischen Sinne ist Coaching Hilfe zur Selbsthilfe; was der Klient aus den Anregungen macht, ist seine Sache. So sind sowohl Coachingziele als auch jegliches Interventionshandeln nur schwer kausal planbar. Dies erschwert die theoriegeleitete Arbeit – wenn die Theorie zu rigide ist. Vorteil der Handlungstheorie ist, dass sie flexibel genug für ein systemisches Vorgehen ist (und dennoch ein transparentes und überprüfbares Gerüst für jede Maßnahme bietet).

RECHTIEN (1998) nennt drei Kriterien, drei Bewertungsaspekte, nach denen sich Beratungstheorien beurteilen lassen: Ihre Wahrheit (auf wissenschaftstheoretischer Ebene), ihre Relevanz (der Zusammenhang zwischen Theorie und Praxis: Welche Bedeutung die Theorie für professionelles Beratungs-Handeln hat) und ihre Kompatibilität (was lässt sich wie mit der Theorie kombinieren). Diese Punkte sollen im Folgenden für die verwendete Handlungstheorie beantwortet werden.

Zunächst zur wissenschaftlichen Fundiertheit der Handlungstheorie. Wie bereits unter Punkt 2 erwähnt, handelt es sich um eine Theorie auf Postulatsebene. Für sie gilt, was für jede andere komplexe Theorie auch gilt: Sie wird nie in Gänze empirisch abgesichert werden können. Hier kommt hinzu, dass sich Postulate (die Grundannahmen einer erfahrungswissenschaftlichen Theorie) definitionsgemäß einer Überprüfung entziehen. Stets werden also – nicht zuletzt auch aus Gründen der Operationalisierung – nur Ausschnitte in wissenschaftlichen Untersuchungen abzudecken sein. Betrachtet man diese Ebene, so kann man feststellen, dass die Handlungstheorie sehr wohl in wesentlichen Teilen abgesichert ist, es für viele Teilkonzepte bereits Bestätigungen gibt (NITSCH 1991). Weiterer Vorteil der

Handlungstheorie ist, dass sie stichhaltig begründet ist und über viele Jahre von verschiedenen Arbeitsgruppen weiterentwickelt wurde (wozu auch zahlreiche Erfahrungen ihrer Anwendung in der Praxis beigetragen haben). Dennoch ist hier auch weiterhin Entwicklungsarbeit zu leisten. Zu den damit verbundenen Schwierigkeiten merkt NITSCH (1985, S. 31; siehe auch 1991) an: "Gerade wegen ihres hohen Integrationsanspruches müssen handlungstheoretische Modelle zwangsläufig verhaltensmäßig allgemein gehalten werden. Dies verlockt einerseits zum Entwurf allzu simplifizierter Modelle. Zum anderen stellt sich mit der Allgemeinheit handlungstheoretischer Aussagen das Problem erschwerter empirischer Überprüfbarkeit."

Als nächstes steht ein Blick auf die Praxisrelevanz der Theorie an: Die Handlungstheorie ist fokussiert auf/gültig für die funktionalen Prinzipien der intentionalen Verhaltensorganisation. Dabei interessiert besonders das Alltagshandeln (und die Beeinflussungsmöglichkeiten eben jenes Alltagshandelns). Es sei daran erinnert, dass der zentrale Standpunkt der Theorie der grundsätzliche Handlungsbezug aller psychischen Funktionen ist.

ARTUS (1983, S. 221) begründet die Attraktivität der Handlungstheorie für den Einsatz in der Praxis folgendermaßen: „Handlungen stellen einerseits überschaubare Einheiten menschlicher Aktivität dar. Andererseits sind Handlungen gerade so umfassend, daß in ihnen alle bedeutsamen Probleme menschlicher Lebensführung zum Ausdruck kommen können“. Er weist darauf hin, dass durch die Aufeinanderfolge von Handlungen, ihrem Realitätsbezug, der reale Lebenszusammenhang von Menschen erfassbar und zugänglich wird. „Wesentlich wird dann in diesem Zusammenhang, daß durch quantitative und qualitative Veränderungen bei der Durchführung von Handlungen die persönliche Entwicklung eines Menschen beschrieben werden kann (Persönlichkeitsentwicklung als Handeln-Lernen).“ Und ARTUS weiter auf Seite 231: „Durch diesen Ansatz [die Handlungstheorie – Anmerkung des Verfassers] können Lernvorgänge methodisch wesentlich übersichtlicher strukturiert werden, denn die Aufgaben, die zum Lernen anregen sollen, können sich dann im Prinzip auf einzelne Handlungsphasen und ausgewählte psychische Prozesse konzentrieren.“

Dies entspricht einer Idee der systemischen Beratung, dem sogenannten fragmentarischen Ansatz (eine Erläuterung folgt untenstehend).

Zu guter letzt zur Kompatibilität: Die Handlungstheorie erhebt – im Gegensatz zu den meisten anderen Theorien – keinen dogmatischen Totalitätsanspruch. Menschliches, intentionales Handeln kann durchaus auch aus anderen Blickwinkeln betrachtet und

erklärt werden. Der große Vorteil der Handlungstheorie ist allerdings, dass sie existierende Theorien, bewährte Methoden und fundierte empirische Ergebnisse nicht negiert, sondern sie in neues, übergreifendes Bezugssystem integriert und so ihren Geltungsbereich aktuell diskutiert.

So bleibt festzuhalten, dass sich die Handlungstheorie – nicht nur in der Bewertung durch die genannten Maßstäbe – als überaus geeignete Basis eines Coaching-Konzeptes erwiesen hat. Sie ist eine psychologisch orientierte Metatheorie und überwindet das schulenorientierte Denken. Sie deckt alle Indikationsfragen ab; Handlungsableitungen sind möglich. Weiterhin ist sie stark ressourcen- und kompetenzorientiert (und somit sehr gut passend zu einem systemischen Beratungsansatz).

Ausstehend ist lediglich die bereits angesprochene fortzuführende empirische Überprüfung.

Die Bausteine des Konzepts und insbesondere die Prinzipien zeigten sich in der praktischen Erprobung als ausreichender und äußerst nutzbringender Rahmen für Coachings in den verschiedensten Bereichen und mit unterschiedlichsten Klienten. Die Handlungstheorie erlaubt dazu alltagsnahe Diagnostik und Intervention. Durch den starken Bezug auf einzelne Handlungen konnten mittels des fragmentarischen Ansatzes (sinnvolle Unterschiede werden über beispielhaftes Vorgehen, das die großen Strukturen im Kleinen wahrnimmt und beispielhaft für ein Ganzes steht, erzeugt; vgl. SCHMID & HIPPEL 2002) schon in kurzer Zeit große Fortschritte erzielt werden.

Die Theorie hat sich in den Diagnosephasen und während der Interventionen als hervorragend geeigneter Leitfaden erwiesen.

Nun zu dem entwickelten Coaching-Konzept. Die in dieser Arbeit dargelegte Konzeption beschreibt sehr umfangreich und praxisnah die verschiedensten Aspekte, die mit Coaching in Verbindung stehen:

Nach einer detaillierten Definition beantwortet sie die Indikationsfrage (und gibt damit auch die Grenzen und Kontraindikationen des Verfahrens an). Die herausgearbeitete Indikationsstellung ist offen genug für ein breites Themenspektrum und grenzt doch trennscharf von anderen Verfahren ab.

Weiterhin beschreibt das Konzept ausführlich den Ablauf sowohl einer Coachingsitzung als auch den eines gesamten Coachingprozesses. Dieser flexible Ablauf mit fünf Phasen

(und den zugehörigen Rekursionsschleifen) hat sich in der Praxis immer wieder bestätigt.

Systematisiert und zum ersten Mal in dieser Breite und Tiefe wird das einsetzbare Diagnose- und Interventionsrepertoire transparent gemacht (und so der Anspruch eines fundierten, begründbaren Eklektizismus umgesetzt). Auf dieser Basis kann eine Diskussion über spezifische Coaching-Methoden (und Regeln bei ihrer Verwendung) einsetzen. Eine Vielzahl der beschriebenen Techniken sind aus anderen Beratungsansätzen übernommen – aber noch mehr Verfahren, Konzepte und Überlegungen zum Prozess haben ihre Wurzeln in den verschiedenen Schulrichtungen der Psychotherapie. Diese Übertragung bedarf einer entsprechenden Qualifikation und eines sorgfältigen Einsatzes der Methoden. Langfristig ist eine empirische Überprüfung dieses Transfers (und gegebenenfalls das Entwickeln spezifischer Coaching-Techniken) vonnöten. Ein weiterer Ansatzpunkt für zukünftige Arbeiten ist die Dominanz kognitiv orientierter Verfahren (die einerseits durch eine kognitive Ausrichtung der Handlungstheorie und andererseits durch die Auswahl, die Präferenzen des Coachs bedingt ist); hier wird es darum gehen, vermehrt emotional ansetzende Methoden einzubinden.

Die benannten Rollenanforderungen an den Klienten (entsprechender Veränderungswille und ausreichende Compliance sowie Offenheit für Neues) und an den Coach (Hilfestellung bei der Strukturierung, methodische Flexibilität und aktive Wertschätzung) sowie die angeführten Rahmenbedingungen (die Dauer des Coachings, der Ort sowie die Verträge) sind weitere wichtige Bestandteile der Definition und Abgrenzung (und helfen natürlich auch bei der Indikationsstellung).

Die Resonanz dieser Arbeit in den Fachkreisen wird zeigen, ob die herausgearbeitete Coaching-Definition in der Praxis durchsetzbar ist. Weiterhin ist zu erwarten, dass in absehbarer Zeit andere Zugänge zum Thema publiziert werden, eine andere wissenschaftliche Basis für Coaching vorgestellt wird. Dann muss sich die Handlungstheorie in der Auseinandersetzung mit alternativen Theorien weiter bewähren. Zu arbeiten ist auch noch an einer trennschärferen Indikationsstellung. Als Konsequenz daraus dürfte es leichter fallen, Techniken und Methoden eigens für Coaching zu entwerfen.

## 5.2 Ausblick

Manche Autoren sehen Coaching bereits als sehr etabliert. FUOSS und TROPPMANN (1981, S. 4) etwa nennen Coaching eine eigene Wissenschaft („not a pure but an applied science“), die auf den Erkenntnissen und Methoden aus zahlreichen anderen Wissenschaften (der Psychologie, Soziologie, Anthropologie etc.) basiert. Ihnen zufolge ist Coaching eine Wissenschaft und eine Kunst. Als Coach muss man umfassendes Wissen besitzen – und hat dennoch mit der Verschiedenartigkeit jedes neuen Klienten zu ringen (S. 8: „Coaching is also highly individualized“). Stile und Techniken könnten nicht interpersonal übertragen werden, jeder Coach müsse in der Praxis seinen eigenen, authentischen Weg, seine Philosophie und seine Wertvorstellungen finden.

Diese Sichtweise ist einerseits sehr optimistisch und negiert andererseits die Möglichkeit einer wissenschaftlichen Weiterentwicklung (die Aussagen gelten auch wohl eher für die amerikanische Auffassung von Coaching). In meinen Augen ist der aktuelle Stand nicht ganz so positiv – dafür sehe ich aber deutlich mehr Möglichkeiten zur Setzung von (Qualitäts-)Standards!

Wie ist nun der aktuelle Stand der Disziplin? Zunächst sei einmal der Sektor (Leistungs-)Sport betrachtet. Hier wird der Begriff, wird Coaching schon seit langem eingesetzt. Und seit langem fehlt eine (wissenschaftliche) Eingrenzung. So versteht zwar jeder, wenn man von `Coach´ und `Coaching´ spricht – aber es versteht wohl auch jeder etwas anderes darunter. Die vorliegende Arbeit kann einen begrenzten Beitrag zu einer eindeutigeren Kommunikation leisten. Eingeschränkt deshalb, weil man zwischen der Person des (physischen) Trainers und der Person eines externen Beraters (Sportpsychologen) unterscheiden muss: Ersterer coacht selbstverständlich auch – ihm werden aber die gefundenen Prinzipien und das entwickelte Konzept nur bedingt die Praxis erleichtern. Zweiterer profitiert von einer fundierten Konzeption. Sprachlich sind diese unterschiedlichen Tätigkeiten bislang nicht auseinander zu halten; dies ist eine Aufgabe der (näheren) Zukunft – egal, ob durch einen Begriffszusatz oder eine neue Wortkreation (HACKFORT etwa unterscheidet hier noch zwischen Coaching und Counsel(l)ing; siehe HACKFORT i. Dr. a, b).

In der Wirtschaft hat Coaching (in der europäischen Definition von Coaching) in den letzten 20 Jahren eine rasante Entwicklung genommen. Es handelt sich mittlerweile um

eine etablierte Maßnahme mit hohen Wachstumsraten. Dabei haben einige Faktoren die Übernahme und Entwicklung von Coaching in den Bereich des Managements gefördert: Dazu zählen die zunehmend beschleunigenden wirtschaftlichen Veränderungsprozesse und die geringeren Haltbarkeitszeiten von Konzepten und Strategien (was den Druck auf Manager enorm erhöht). Neue Themenbereiche treten in den Vordergrund und erzeugen Unsicherheit. So wird nach zusätzlichen Unterstützungsangeboten Ausschau gehalten. Da technologische Managementansätze im emotionalen Bereich nicht funktionieren, erfreut sich Coaching steigender Nachfrage (siehe LOOSS 1997). Die umfassenden gesellschaftlichen Veränderungen führten in den letzten Jahren dazu, dass neben der Wirtschaft auch die öffentliche Verwaltung und das Dienstleistungsgewerbe zunehmend dem Druck der Flexibilisierung unterliegen und somit verstärkt Beratung und Coaching nachfragen beziehungsweise aus dem Leistungssport übernommen haben (siehe SCHREYÖGG 2002). Ein weiterer Aspekt wird von WEBLING et al. (1999) angeführt: Coaching als neuartige und innovative Beratungsform berücksichtigt auch die Persönlichkeit des Gecoachten und fördert die Persönlichkeitsentwicklung. Das wiederum begünstigt die Arbeitszufriedenheit und die Identifikation mit der arbeitgebenden Organisation. So hat sich Coaching in kurzer Zeit neben den etablierten Personalentwicklungsinstrumenten einen Platz erarbeiten können. Diese Position wird auch gehalten werden können, da andere Angebote mit Unzulänglichkeiten (etwa herkömmliche Seminare und Trainings mit Transferproblemen) zu kämpfen haben (siehe ROTH et al. 1995).

Coaching ist heutzutage ein in den verschiedensten Bereichen (Leistungssport, Wirtschaft, Verwaltung etc.) weit verbreitetes Angebot der individuellen Unterstützung und Weiterbildung. Das Verfahren ist äußerst positiv besetzt und somit kam und kommt es zum Teil auch zu einer unsachgemäßen Verwendung des Begriffes. Dies birgt gewisse Gefahren der Verwässerung und kann zu Abnutzung oder gar Beschädigung der positiven Konnotationen führen.

Die vorliegende Arbeit leistet ihren Beitrag zu dem, was in Japan *Kaizen* heißt: Eine Übersetzung ist nicht ganz einfach; in etwa ist es korrekt als *kontinuierlicher Verbesserungsprozess* umschrieben. In den voranstehenden Kapiteln wurde zu diesem Zwecke eine griffige und trennscharfe Definition des Begriffs erarbeitet und ein fundiertes Coaching-Konzept entwickelt. Künftige Schritte für einen durchaus angezeigten (Weiter-)Entwicklungsprozess respektive Ansatzpunkte für weitere

Forschungsvorhaben sehe ich unter anderem bei folgenden (zum Teil bereits angesprochenen) Themen:

- Praxisrelevant ist eine weitere Ausdifferenzierung der Handlungstheorie (die Benennung von Kausalzusammenhängen); so würde die Ableitung nomopragmatischer Aussagen und technologischer Regeln erleichtert (BUNGE 1966, 1967 – erinnert sei an Punkt 2.5.2).
- Als Konsequenz aus dem erstgenannten Aspekt könnten dann Effektivitätsstudien zur Wirksamkeit der vorgestellten Interventionstechniken durchgeführt werden (unter Berücksichtigung personaler Faktoren).
- Ebenso muss die Handlungstheorie ihre – bereits angedeutete – Passung zu verschiedenen Themen- respektive Anwendungsgebieten in entsprechenden Untersuchungen nachweisen.
- In der Handlungstheorie fehlt bislang eine Konzeption des Lernens (wie man lernt – vgl. HACKFORT et al. 2000)<sup>50</sup>.
- Die Übertragbarkeit von Techniken und Methoden aus anderen Fachrichtungen (aktuell vorwiegend aus anderen Beratungsansätzen und dem klinischen Bereich) bedarf einer kritischen Prüfung und der Ausarbeitung konkreter Anwendungsregeln.
- Zum Thema Geschlechtsspezifika, zu den Unterschieden beim Coachen von Frauen und Männern fehlen bislang aussagekräftige Ergebnisse (REITERLECHNER 2002). Auch dies bleibt zukünftigen Arbeiten vorbehalten.

Die Handlungstheorie ist eine weit gereifte und ausgearbeitete Theorie, die sich auch in der praktischen Anwendung als hilfreich erweist. HACKFORT et al. (2000) verweisen allerdings darauf, dass sie in einer konkurrierenden Auseinandersetzung mit anderen theoretischen Ansätzen ihr Erklärungspotenzial (im Sinne eines epistemologischen Handlungswerts) und ihr Anwendungspotenzial (im Sinne eines pragmatischen Handlungswerts) verstärkt nachweisen muss. Ein erster Schritt dazu ist diese Arbeit.

---

<sup>50</sup> Die stärkere Berücksichtigung von Emotionen (wie sie HACKFORT 1985 forderte) ist mittlerweile weitgehend gewährleistet (HACKFORT 1985, 1995, 1999; HACKFORT & SCHLATTMANN 1991).

Abschließend seien noch einmal zwingend notwendige Schritte für eine fortschreitende Etablierung der Disziplin Coaching genannt (die allerdings eher auf institutioneller Ebene, von Organisationen denn von Einzelpersonen angegangen werden müssen): Dies sind die Festlegung auf eine präzise und allgemein anerkannte Definition und in der Folge ein Schutz des Begriffes. Voraussetzung dafür sind weitere Arbeiten zur Theoriebildung. Dazu bedarf es eines Berufsverbandes, der für eine Vereinheitlichung – oder zumindest Angleichung – der Konzeptionen sowie die Einhaltung grundlegender Prinzipien sorgt; Aufgabe für einen zu schaffenden Verband wäre auch die Erstellung von fundierten Ausbildungsrichtlinien<sup>51</sup>. Theorien und Ausbildungsgänge sollten sich dann einer kontinuierlichen Professionalisierung und Evaluierung stellen.

---

<sup>51</sup> Im Bereich des Sports wurde von MARTENS (1987, 1990) zur Verbesserung des Coachings ein erstes Aus- und Weiterbildungsprogramm entwickelt und vorgestellt.

## 6 Literatur

- AICHNER, M. & HEILINGER, A. (2002). Spieglein, Spieglein an der Wand, wer oder was ist besser, professioneller, höher bezahlt und insgesamt attraktiver? In A. STRAUB & P. AWECKER (Hrsg.), *Coaching. Österreichische Vereinigung für Supervision* (S. 29-43). Innsbruck: Studien-Verlag.
- ARBEITSGEMEINSCHAFT FÜR SPORTPSYCHOLOGIE (asp) (2003). Online im Internet unter <http://www.uni-potsdam.de/u/asp> [Stand: 01. Juni 2003].
- ARGYLE, M. & DEAN, J. (1965). Eye-contact, distance and affiliation. *Sociometry*, 28, 289-304.
- ARTUS, H.-G. (1983). Praktische Konsequenzen der Handlungstheorie für Unterrichtsgestaltung und Training im Sport. In J. P. JANSSEN & E. HAHN (Hrsg.), *Aktivierung, Motivation, Handlung und Coaching im Sport* (S. 221-238). Schorndorf: Hofmann.
- BAHRENBERG, W. (Hrsg.) (2002a). *Richtig beraten, Anregungen, Techniken. Band 1: Beratungsrelevante Einstellungen, Grundhaltungen und Gesprächstechniken*. Bundesanstalt für Arbeit: Geschäftsstelle für Veröffentlichungen.
- BAHRENBERG, W. (Hrsg.) (2002b). *Richtig beraten, Anregungen, Techniken. Band 2: Gestaltungselemente beruflicher Beratung*. Bundesanstalt für Arbeit: Geschäftsstelle für Veröffentlichungen.
- BAIN, J. A. (1928). *Thought control in everyday life*. New York: Funk & Wagnalls.
- BALLING, R. (1990). Coaching, Intuition und analytische Denkweise: Training intuitiver Fähigkeiten. *Gablers Magazin*, 4, 19-21.
- BANDLER, R. & GRINDER, J. (1985). *Reframing. Ein ökologischer Ansatz in der Psychotherapie*. Paderborn: Junfermann.
- BANDURA, A. (1976). *Lernen am Modell*. Stuttgart: Klett.
- BANDURA, A. (1977a). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- BANDURA, A. (1977b). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- BARNHART, R. (1988): *The Barnhart Dictionary of Etymology*. New York: Wilson.
- BARTHELMEß, M. (1999). *Systemische Beratung. Eine Einführung für psychosoziale Berufe*. Weinheim: Beltz.
- BAUMANN, S. (2000). *Psychologie im Sport* (3. Auflage). Aachen: Meyer und Meyer.
- BAYER, H. (2000). Der Aufbau von Coaching-Kompetenz. In C. RAUEN (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S. 205-225). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- BECK, A. T., RUSH, A. J., SHAW, B. F. & EMERY, G. (1996). *Kognitive Therapie der Depression* (5. Auflage; Herausgeber der deutschen Auflage: M. HAUZINGER). München: Urban & Schwarzenberg.
- BECKER, P. (1999). Allgemeine und Differentielle Psychotherapie auf systemischer Grundlage. In R. F. WAGNER & P. BECKER (Hrsg.), *Allgemeine Psychotherapie: neue Ansätze zu einer Integration psychotherapeutischer Schulen* (S. 169-226). Göttingen: Hogrefe.
- BECKMANN, J. (1989). Psychologische Betreuung einer Basketball-Bundesligamannschaft. *Sportpsychologie*, 3, 5-9.
- BECKMANN, J. (1993). Aufgaben und Probleme bei der psychologischen Betreuung der deutschen alpinen Skimannschaft bei den Olympischen Winterspielen 1992. *Leistungssport*, 23, 23-25.
- BERNE, E. (1967). *Spiele der Erwachsenen*. Reinbek: Rowohlt.

- BERNE, E. (1972). *Was sagen Sie, nachdem Sie „Guten Tag“ gesagt haben?* München: Kindler.
- BERNE, E. (1991). *Transaktionsanalyse der Intuition. Ein Beitrag der Ich-Psychologie.* Paderborn: Junfermann.
- BERNSTEIN, D. A. & BORKOVEC, T. D. (1973). *Progressive relaxation training.* Champaign, IL: Research Press.
- BERTRAM, M. & WEISSBACH, B. (1999). Team-Coaching - eine eigene und eine gemeinsame Gangart finden. *Organisationsentwicklung*, 18, 50-61.
- BESSER-SIEGMUND, C. & SIEGMUND, H. (1991). *Coach yourself.* Düsseldorf: Econ.
- BLOCK, P. (1997). *Erfolgreiches Consulting. Das Berater-Handbuch.* München: Heyne.
- BÖNING, U. (1990). System-Coaching contra Einzel-Coaching: Hilfe zur Selbsthilfe. *Gablers Magazin*, 4, 22-25.
- BÖNING, U. (1994). Ist Coaching eine Modeerscheinung? IN L. M. HOFMANN & E. REGNET (Hrsg.). *Innovative Weiterbildungskonzepte* (S. 171-185). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- BÖNING, U. (2000). Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments. Eine 10-Jahres-Bilanz. In C. RAUEN (Hrsg.). *Handbuch Coaching* (S. 17-39). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- BOGNER, I. (1994). *Beratungsmethoden für die Weiterbildung von Erwachsenen.* Universität Regensburg: Dissertation.
- BREUER, F. (1979). *Psychologische Beratung und Therapie in der Praxis.* Heidelberg: Quelle & Meyer.
- BRINKMANN, R. D. (1994). *Mitarbeiter-Coaching. Der Vorgesetzte als Coach seiner Mitarbeiter* (Arbeitshefte Führungspsychologie, Band 22). Heidelberg: Sauer.
- BRUCH, M. H. & HOFFMANN, N. (Hrsg.) (1996). *Selbsterfahrung in der Verhaltenstherapie?* Berlin: Springer.
- BRUNNER, E. J. & SCHÖNIG, W. (Hrsg.) (1990). *Theorie und Praxis von Beratung: pädagogische und psychologische Konzepte.* Freiburg: Lambertus.
- BUCHNER, D. (Hrsg.) (1994). *NLP im Business. Konzepte für schnelle Veränderungen.* Wiesbaden: Gabler.
- BUCHNER, D. (1995). *Team-Coaching: gemeinsam zum Erfolg.* Wiesbaden: Gabler.
- BUEHR, F. (1996). Methoden in der Supervision – psychodramatisch angereichert. *Organisationsberatung – Supervision – Clinical Management*, 3, 21-44.
- BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATER e. V. (2003). Online im Internet unter <http://www.bdu.de> (Der BDU/Marktdaten) [Stand: 01. Juni 2003].
- BUNGE, M. (1966). *Scientific Research I.* Berlin: Springer.
- BUNGE, M. (1967). *Scientific Research II.* Berlin: Springer.
- BURGOON, J. K. (1985). Nonverbal signals. In M. L. KNAPP & G. R. MILLER (Eds.), *Handbook of interpersonal communication* (S. 344-390). Beverly Hills, CA: Sage.
- DEHNER, U. (1999). Vom Spielführer zum Coach. *ManagerSeminare*, 34, 42-53.
- DEHNER, U. (2000). Leitfaden für das erste Coaching-Gespräch. In C. RAUEN (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S. 189-203). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- DELHEES, K. H. (1994). *Soziale Kommunikation.* Opladen: Westdeutscher Verlag.
- DE SHAZER, S. (1995). *Der Dreh* (4. Auflage). Heidelberg: Auer.
- DE SHAZER, S., KIM BERG, S., LIPCHIK, E., MUNALLY, E., MOLNAR, A., GINGRICH, W. & WEINER-DAVIS, M. (1986). Kurztherapie – zielgerichtete Entwicklung von Lösungen. *Familiendynamik*, 11, 192-205.

- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR PSYCHOLOGIE UND BERUFSVERBAND DEUTSCHER PSYCHOLOGINNEN UND PSYCHOLOGEN (1998). *Ethische Richtlinien der Deutschen Gesellschaft für Psychologie e. V. und des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen e. V.*
- DIETRICH, G. (1983). *Allgemeine Beratungspsychologie. Eine Einführung in die psychologische Theorie und Praxis der Beratung.* Göttingen: Hogrefe.
- DONNERT, R. (1998). *Coaching – die neue Form der Mitarbeiterführung: Konflikte bewältigen, Ziele vereinbaren, Mitarbeiter motivieren.* Würzburg: Lexika-Verlag.
- DOPPLER, K. (1991). Coaching - Markt, Mode und Notwendigkeiten. In A. PAPMEHL & I. WALSH (Hrsg.), *Personalentwicklung im Wandel* (S. 93-102). Wiesbaden: Gabler.
- DOPPLER, K. (1992). Coaching, Mode oder Notwendigkeit: Was und wie ein Coach wirklich sein sollte. *Gablers Magazin*, 4, 36-41.
- DORANDO, M. & GRÜN, J. (1993). Coaching mit Meistern – Erfahrungsbericht eines supervisorischen Abenteurers. *Supervision*, 24, 53-70.
- DORSCH, F. (1994). *Psychologisches Wörterbuch* (12. überarbeitete und erweiterte Auflage). Bern: Huber.
- DOWNEY, M. (1999). *Effective Coaching.* London: Orion Business.
- DROSTE, I., GASSE, M. & LANGENKAMP, H. (1987). „Ich hab da ein Problem!“. *Sportpsychologie*, 1, 5-13.
- DUDEN (1974). *Band 5: Das Fremdwörterbuch* (3. völlig neu bearbeitete und erweiterte Auflage). Bibliographisches Institut Mannheim: Dudenverlag.
- D'ZURILLA, T. J. & GOLDFRIED, M. R. (1971). Problem solving and behavior modification. *Journal of Abnormal Psychology*, 78, 107-126.
- EBERSPÄCHER, H. (1983). Probleme des Coaching als praktisch-psychologische Tätigkeit im Sport. In J. P. JANSSEN & E. HAHN (Hrsg.), *Aktivierung, Motivation, Handlung und Coaching im Sport. Bericht über das 3. Internationale Symposium der Arbeitsgemeinschaft für Sportpsychologie in der Bundesrepublik, ASP* (S. 297-303). Schorndorf: Hofmann.
- EBERSPÄCHER, H. (1995). *Mentales Training: ein Handbuch für Trainer und Sportler; mit praktischem Trainingsbegleiter* (4. aktualisierte Neuauflage). München: sportinform.
- EBERSPÄCHER, H. & KELLMANN, M. (1997). Trainingsformen zur Steigerung der Selbstwirksamkeitsüberzeugung im Sport. In E. CHRISTMANN, J. MAXEINER & D. PEPPER (Hrsg.), *Psychologische Aspekte beim Lernen, Trainieren und Realisieren sportlicher Bewegungshandlungen: Bericht über die Tagung der Arbeitsgemeinschaft für Sportpsychologie (ASP) vom 3. bis 5. Juni 1993 in Saarbrücken* (S. 58-62). Köln: bps.
- ECK, C.-D. (1990). Rollencoaching als Supervision - Arbeit an und mit Rollen in Organisationen. In G. FATZER & C.-D. ECK (Hrsg.), *Supervision und Beratung. Ein Handbuch* (S. 209-248). Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- ELLIS, A. (1982). *Die rational-emotive Therapie – Das innere Selbstgespräch und seine Veränderung.* München: Pfeiffer.
- ELLIS, A. (1997). *Grundlagen und Methoden der Rational-Emotiven Verhaltenstherapie.* München: Pfeiffer.
- ELLIS, A. & GRIEGER, R. (Hrsg.). (1994). *Praxis der rational-emotiven Therapie.* Weinheim: Beltz/PVU.
- ELLIS, A. & HOELLEN, B. (1997). *Die Rational-Emotive Verhaltenstherapie – Reflexionen und Neubestimmungen.* München: J. Pfeiffer Verlag.
- ENDLICH, L. (1983). Was sind psychologische Probleme des Coaching und wie wünscht sich der Trainer eine Zusammenarbeit. In J. P. JANSSEN & E. HAHN (Hrsg.),

- Aktivierung, Motivation, Handlung und Coaching im Sport. Bericht über das 3. Internationale Symposium der Arbeitsgemeinschaft für Sportpsychologie in der Bundesrepublik, ASP* (S. 281-283). Schorndorf: Hofmann.
- ERB, K. (2001). *Die Ordnungen des Erfolgs. Eine Einführung in die Organisationsaufstellung*. München: Kösel.
- ERTELT, B.-J. & HOFER, M. (Hrsg.) (1996). *Theorie und Praxis der Beratung. Beratung in Schule, Familie, Beruf und Betrieb*. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- EYSENCK, H. J. (1960). *Behavior therapy and the neuroses*. Oxford: Pergamon Press.
- FATZER, G. (1990). Rollencoaching als Supervision von Führungskräften. *Supervision* 17, 42-49.
- FELDERER, C. (1990). Erste Coaching-Fachtagung im deutschsprachigen Raum: Meeting der Hofnarren. *Gablers Magazin*, 4, 34-35.
- FENGLER, J. (1998). *Feedback geben: Strategien und Übungen*. Weinheim: Beltz/PVU.
- FIEDLER, P. A. (1982). Symposium: Probleme der Integration und Kombination verschiedener Therapierichtungen in der Beratung. In F. SPECHT & H.-D. SPITTLER (Hrsg.), *Wie Berater helfen: Integration und Kombination von Methoden in der Erziehungsberatung* (S. 1-21). Göttingen: Verlag für Medizinische Psychologie.
- FISCHER, M. & Graf, P. (2000). *Coaching*. Augsburg: Ziel.
- FISCHER, M. & STEPHAN, E. (1983). Zur Analyse und Evaluation von Therapiesituationen aus ökopyschologischer Perspektive. In D. KOMMER & B. RÖHRLE (Hrsg.), *Ökologie und Lebenslagen* (Gemeindepsychologische Grundlagen 3, S. 43-52). Tübingen und Köln: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie und Deutsche Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie.
- FLICK, U. (Hrsg.) (1999). *Qualitative Forschung: Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Reinbek: Rowohlt.
- FLICK, U., KARDOFF, E. V., KEUPP, H. & ROSENSTIEL, L. V. (1995). *Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. Weinheim: Beltz/PVU.
- FOERSTER, H. VON (1974). Kybernetik einer Erkenntnistheorie. In W. D. KEIDEL (Hrsg.), *Kybernetik und Bionik* (S. 27-46). München: Oldenbourg.
- FOERSTER, H. VON (1997). Abbau und Aufbau. In F. SIMON (Hrsg.), *Lebende Systeme: Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie* (S. 32-51). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- FORD, D. H. (1987). *Humans as self-constructing living systems: A developmental perspective on personality and behavior*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- FRANKE, U. (1996). *Systemische Familienaufstellung*. München: Profil.
- FRANKL, V. (1947). *Die Psychotherapie in der Praxis*. Wien: Deuticke.
- FRANKL, V. (1975). Paradoxical intention and dereflection. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 12, 226-237.
- FRANKL, V. (1981). *Das Leiden am sinnlosen Leben. Psychotherapie für heute*. Freiburg: Herder.
- FRENCH, W. & BELL, C. H. (1994). *Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung*. Bern: Huber.
- FREUD, S. (1980). Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse. In *Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse und Neue Folge* (Bd. 1 der Studienausgabe; Erstausgabe 1916-1917). Frankfurt am Main: Fischer.

- FUOSS, D. E. & TROPPMANN, R. J. (1981). *Effective Coaching. A Psychological Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- GABLER, H. (1979). Psychologische Wettkampfbetreuung von Athleten und Mannschaften. In H. GABLER, H. EBERSPÄCHER, E. HAHN, J. KERN & G. SCHILLING (Hrsg.), *Praxis der Psychologie im Leistungssport* (S. 453-460). Berlin: Bartels & Wernitz.
- GABLER, H. (1980). Leistungsdiagnose, Psychoregulation und Coaching am Beispiel Tennis. *Leistungssport*, 2, 94-102.
- GAGE, N. L. (1963). Paradigms for research on teaching. In N. L. GAGE (Ed.), *Handbook of research on teaching* (S. 94-141). Chicago: Rand-MacNally.
- GANZ, M. (1992). Messe-Coaching learning by doing. *Personalwirtschaft*, 3, 44-47.
- GEHM, T. (1999). *Kommunikation im Beruf: Hintergründe, Hilfen, Strategien*. Weinheim: Beltz/PVU.
- GEISSELHART, R. R. & HOFMANN-BURKART, C. (2002). *Memory – Gedächtnistraining und Konzentrationstechniken*. Planegg: STS-Verlag.
- GEISSNER, E. (1992). *Das Selbstsicherheitstraining. Manual für Kursleiter*. Prien: Medizinisch-Psychosomatische Klinik.
- GERGEN, K. J. & DAVIS, K. E. (Eds.) (1985). *The Social Construction of the Person*. New York: Springer.
- GEBNER, A. (2000). *Coaching – Modelle zur Diffusion einer sozialen Innovation in der Personalentwicklung*. Frankfurt am Main: Lang.
- GESTER, P.-W. (1991a). Systemisches Coaching. In A. PAPMEHL & I. WALSH (Hrsg.), *Personalentwicklung im Wandel* (S. 103-117). Wiesbaden: Gabler.
- GESTER, P.-W. (1991b). *Systemische Instrumente zur Personalentwicklung im Profit- und Non-Profit-Bereich*. Audio-Tape. Heidelberg: Auer.
- GIBSON, J. J. (1982). *Wahrnehmung und Umwelt. Der ökologische Ansatz in der visuellen Wahrnehmung*. München: Urban & Schwarzenberg.
- GIKALOV, V. (1988). Kurzfristige Intervention beim Coaching. *Sportpsychologie*, 3, 17-20.
- GIKALOV, V. (1989). Coaching im Wettkampf. In H. EBERSPÄCHER & D. HACKFORT (Hrsg.), *Entwicklungsfelder der Sportpsychologie. Bericht über die Tagung und das 4. Internationale Symposium der ASP vom 6. bis 8. Mai 1988 in Heidelberg anlässlich des 60. Geburtstages von Prof. Dr. Hermann Rieder* (S. 66-72). Köln: bps.
- GNEGEL, A. & WEINEMANN, E. (Hrsg.). (1997). *Coaching für Frauen*. Universität Hannover: Weiterbildungsstudium Arbeitswissenschaft.
- GRAU, U. & MÖLLER, J. (1991). Konstruktiv(istisch)es Coaching. *Zeitschrift für systemische Therapie*, 9, 79-89.
- GRAU, U. & MÖLLER, J. (1992). Beratung oder Coaching von Führungskräften in Organisationen. In W. SCHWERTL, E. RATHSFELD & G. EMLEIN (Hrsg.), *Systemische Theorie und Perspektiven der Praxis* (S. 261-275). Frankfurt am Main: Klotz.
- GRAWE, K. (1986). *Schema-Theorie und interaktionelle Psychotherapie*. Forschungsbericht, Universität Bern.
- GRAWE, K. (1997). *Psychologische Therapie*. Göttingen: Hogrefe.
- GRAWE, K. (1999). Allgemeine Psychotherapie: Leitbild für eine empiriegeleitete psychologische Therapie. In R. F. WAGNER & P. BECKER (Hrsg.), *Allgemeine Psychotherapie: neue Ansätze zu einer Integration psychotherapeutischer Schulen* (S. 117-167). Göttingen: Hogrefe.

- GRAW, K. & CASPAR, F. M. (1984). Die Plananalyse als Konzept und Instrument für die Psychotherapieforschung. In U. BAUMANN (Hrsg.), *Psychotherapie: Makro-Mikroperspektive* (S. 177-197). Göttingen: Hogrefe.
- GRAW, K., DONATI, R. & BERNAUER, F. (2001). *Psychotherapie im Wandel: Von der Konfession zur Profession* (5. unveränderte Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- GROTH, T. (1996). *Wie systemtheoretisch ist „Systemische Organisationsberatung“? Neuere Beratungskonzepte für Organisationen im Kontext der Luhmannschen Systemtheorie*. Münster: LIT.
- GRÜN, J. & DORANDO, M. (1994). In der Werkstatt: Meistercoaching. *Management Zeitschrift IO*, 2, 69-72.
- HACKFORT, D. (1983). *Theorie und Diagnostik sportbezogener Ängstlichkeit. Ein situationsanalytischer Ansatz*. Deutsche Sporthochschule Köln: Dissertation.
- HACKFORT, D. (1985). Emotion und Emotionskontrolle im Sport. In G. SCHILLING & K. HERSEN, *Angst, Freude und Leistung im Sport* (S. 185-192). Magglingen: Schriftenreihe der Eidgenössischen Turn- und Sportschule Magglingen (Band 29).
- HACKFORT, D. (1995). Methodische Ansätze zur Befindens- und Emotionsanalyse und Intervention. In J. NITSCH & H. ALLMER (Hrsg.), *Emotionen im Sport* (S. 333-338). Köln: bps.
- HACKFORT, D. (1998). Zum Zusammenhang zwischen Diagnostik und Intervention. In D. TEIPEL (Hrsg.), *Sportpsychologische Diagnostik* (S. 28-36). Köln: bps.
- HACKFORT, D. (1999). The Presentation and Modulation of Emotions. In R. LIDOR & M. BAR-ELI (Eds.), *Sport Psychology: Linking theory and practice* (S. 231-244). Morgantown, MV: Fitness Information Technology, Inc..
- HACKFORT, D. (2001). Experiences With Application of Action-Theory-Based in Working With Elite Athletes. In G. TENENBAUM (Ed.), *The Practice Of Sport Psychology* (S. 89-99). Morgantown, MV: Fitness Information Technology.
- HACKFORT, D. (i. Dr. a). Coaching. Unveröffentlichter Artikel.
- HACKFORT, D. (i. Dr. b). Counse(l)ing. Unveröffentlichter Artikel.
- HACKFORT, D., EMRICH, E. & PAPATHANASSIOU, V. (1997). *Nachsportliche Karriereverläufe. Eine Untersuchung zu berufsbezogenen Karrieren ehemaliger Spitzensportler*. Schorndorf: Hofmann.
- HACKFORT, D., MUNZERT, J. & SEILER, R. (2000). Handlungstheoretische Perspektiven für die Ausarbeitung eines handlungspsychologischen Ansatzes. In D. HACKFORT, J. MUNZERT & R. SEILER (Hrsg.), *Handeln im Sport als handlungspsychologisches Modell* (S. 31-46). Heidelberg: Asanger.
- HACKFORT, D. & SCHLATTMANN, A. (1988). Erfassung der Selbstdarstellung. In P. SCHWENKMEZGER (Hrsg.), *Sportpsychologische Diagnostik, Intervention und Verantwortung: Bericht über die Tagung der Arbeitsgemeinschaft für Sportpsychologie vom 28. bis 30. Mai 1987 in Trier* (S. 146-159). Köln: bps.
- HACKFORT, D. & SCHLATTMANN, A. (1991). Funktionen der Emotionspräsentation beim sportlichen Handeln. In D. HACKFORT (Hrsg.), *Funktionen von Emotionen im Sport* (S. 141-188). Schorndorf: Hofmann.
- HACKFORT, D. & SCHLATTMANN, A. (1994). Career counseling and environmental management for elite athletes. In D. HACKFORT (Ed.), *Psycho-Social Issues and Interventions in Elite Sports* (S. 132-198). Frankfurt am Main: Lang.
- HACKFORT, D. & SCHLATTMANN, A. (2001). Funktion und Modifikation der Selbstrepräsentation. In D. HACKFORT (Hrsg.), *Handlungspsychologische Forschung für die Theorie und Praxis der Sportpsychologie*. Münchner

- Werkstattgespräch vom 14-16. September 1998 am ISWS der Uni Bw München (S. 151-170). Köln: bps.*
- HAGEHÜLSMANN, U. & HAGEHÜLSMANN, H. (1998). *Der Mensch im Spannungsfeld seiner Organisation*. Paderborn: Junfermann.
- HAHN, E. (1978). Das Coachen von Fußballmannschaften in der Halbzeit. *Leistungssport*, 8, 247-255.
- HAHN, E. (1989a). Coaching. *Sportpsychologie*, 3, 5-8.
- HAHN, E. (1989b). Lerntheoretische Grundlagen des Coaching für den Wettkampf. In H. EBERSPÄCHER & D. HACKFORT (Hrsg.), *Entwicklungsfelder der Sportpsychologie. Bericht über die Tagung und das 4. Internationale Symposium der ASP vom 6. bis 8. Mai 1988 in Heidelberg anlässlich des 60. Geburtstages von Prof. Dr. Hermann Rieder* (S. 73-80). Köln: bps.
- HAKEN, H. (1990). *Synergetik. Eine Einführung*. Berlin: Springer.
- HAMM, W. (2000). Systemisches Coaching – eine gemeinsame ökologische Reise durch das Gebiet des Kunden. In C. RAUEN (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S. 269-286). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- HANDOW, O. (1999). *Psychologische Interventionen im Leistungssport. Literaturübersicht (1973–1998) und Vorstellung eines eigenen Trainingskonzeptes*. Universität Trier: Unveröffentlichte Diplomarbeit.
- HARNIK, M.-L. & LAUTERBURG, C. (1994). Team-Coaching, Führungsentwicklung an der Basis. *Organisationsentwicklung* 1/94, 42-51.
- HARSCH, H. (1974). *Theorie und Praxis des beratenden Gesprächs. Ausbildungskurs der Evangelischen Telefonseelsorge München*. München: Kaiser.
- HEGE, R. & KREMSER, G. (1993). *Die Faszination erfolgreicher Kommunikation. Die NLP-Werkzeuge für Coaching – Effektivität – Führung – Kreativität – Konfliktlösung – Motivation – Verhandlungen, Verkauf*. Ehningen: Expert.
- HEINZE, T. (2001): *Qualitative Sozialforschung: Einführung, Methodologie und Forschungspraxis*. München: Oldenbourg.
- HERMANN, H.-D. & EBERSPÄCHER, H. (1994a). Psychische Rehabilitation nach Sportverletzungen. In J. R. NITSCH & R. SEILER (Hrsg.), *Bewegung und Sport: Psychologische Grundlagen und Wirkungen* (S. 170-176). Sankt Augustin: Academia Verlag.
- HERMANN, H.-D. & EBERSPÄCHER, H. (1994b). Psychische Rehabilitation nach Verletzungen im Leistungssport. Ein Aufgabenfeld für Sportpsychologen. In D. ALFERMANN & V. SCHEID (Hrsg.), *Psychologische Aspekte von Sport und Bewegung in Prävention und Rehabilitation* (S. 202-206). Köln: bps.
- HEB, T. & ROTH, W. L. (2001). *Professionelles Coaching. Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung*. Heidelberg: Asanger.
- HILB, M. (2002). *Management by coaching: how to develop professors*. Berlin: Luchterhand.
- HILDENBRAND, B. & WELTER-ENDERLIN, R. (1996). *Systemische Therapie als Begegnung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- HÖHN, E. & SCHICK, C. P. (1964). *Das Soziogramm*. Göttingen: Hogrefe.
- HOFMANN, M. (1991). Tiefenpsychologische Aspekte der Berater/Klienten-Beziehung. In: M. HOFMANN (Hrsg.), *Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven* (S. 217-246). Heidelberg: Physica.
- HOLZBRECHER, A. (1995). Die Wahrnehmung des Anderen als pädagogische Herausforderung: Zur Gestaltung interkultureller Zwischenräume. *Politisches Lernen*, 17, S. 47-60.

- HOTZ, A. (1994). „Meine Spieler haben vielleicht mehr Talent und Klasse, Deine aber das Entscheidende mehr Willen zum Sieg und mehr Selbstvertrauen!“. Gedanken zum „Coaching“ als Dialog zwischen „Vertragspartnern“. *Leistungssport*, 24, 16-19.
- HUCK, H. H. (1989). Coaching. In: H. STRUTZ (Hrsg.), *Handbuch Personalmarketing* (S. 413-420). Wiesbaden: Gabler.
- HUGO-BECKER, A. & BECKER, H. (2000). *Psychologisches Konfliktmanagement. Menschenkenntnis – Konfliktfähigkeit – Kooperation* (3. überarbeitete und erweiterte Auflage). München: dtv.
- INNERHOFER, C., INNERHOFER, P. & LANG, E. (2000). *Leadership Coaching*. Neuwied: Luchterhand.
- JACOBSON, E. (1929). *Progressive relaxation*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- JÄGER, R. (2001): *Praxisbuch Coaching: Erfolg durch Business-Coaching*. Offenbach: GABAL.
- JANSSEN, J. P. & SCHLICHT, W. (1987). Beratung eines Hürdenläufers. *Sportpsychologie*, 1, 19-24.
- JUNG, W. (1991). Coaching in Unternehmen - Beratung zwischen Therapie und Training. In A. PAPMEHL & I. WALSH (Hrsg.), *Personalentwicklung im Wandel* (S. 134-140). Wiesbaden: Gabler.
- KÄLIN, K. (Hrsg.) (1995). *Captain oder Coach? Neue Wege im Management*. Thun: Ott.
- KÄLIN, K. & MÜRI, P. (1983). *Sich und andere führen*. Thun: Ott.
- KAMINSKI, G. (2000). Handlung und Sport – Eindrücke, Reflexionen, Folgerungen. In D. HACKFORT, J. MUNZERT & R. SEILER (Hrsg.), *Handeln im Sport als handlungspsychologisches Modell* (S. 49-90). Heidelberg: Asanger.
- KANFER, F. H & GOLDSTEIN, A. P. (1977). *Möglichkeiten der Verhaltensänderung*. München: Urban & Schwarzenberg.
- KANFER, F. H & PHILLIPS, J. S. (1970). *Learning foundations of behavior therapy*. New York: Wiley.
- KANFER, F. H., REINECKER, H. & SCHMELZER, D. (2000). *Selbstmanagement-Therapie: ein Lehrbuch für die klinische Praxis* (3. Auflage). Berlin: Springer.
- KANFER, F. H. & SASLOW, G. (1965). Behavioral analysis: An alternative to diagnostic classification. *Archives of General Psychiatry*, 12, 529-538.
- KANFER, F. H. & SASLOW, G. (1969). Behavioral diagnosis. In C. M. FRANKS (Ed.), *Behavior therapy. Appraisal and status* (S. 417-444). New York: McGraw Hill.
- KELLNER, H. (1999). *Konflikte verstehen, verhindern, lösen: Konfliktmanagement für Führungskräfte*. München: Hanser.
- KERBER-KUNOW, A. (2000). *Projektmanagement und Coaching*. Heidelberg: Hüthig.
- KESSEL, L. VAN (2002). Coaching im Bild? Erscheinungsformen von Coaching in der Fachliteratur. In A. STRAUB & P. AWECKER (Hrsg.), *Coaching. Österreichische Vereinigung für Supervision* (S. 137-164). Innsbruck: Studien-Verlag.
- KLEIN, K. D. (2000). Quo vadis ... Orientierungshilfen durch Coaching und Karriereberatung - Eine Einzelfallstudie. *Organisationsberatung - Supervision - Clinical Management*, 7, 67-80.
- KLEIN, O. G. (2000). Grundlagen, Themen und Methoden eines Coaching-Prozesses mit konstruktivistischem Hintergrund. In C. RAUEN (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S. 115-132). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- KLIEBISCH, U. (1996). *Psycho-Coaching. NLP und andere Power-Programme für Ihre Zukunft!* Baltmannsweiler: Schneider.

- KÖNIG, E. (1995). Qualitative Forschung subjektiver Theorien. In E. KÖNIG & P. ZEDLER (Hrsg.), *Bilanz qualitativer Forschung. Band 2: Methoden* (S. 11-30). Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- KÖNIG, G. (1992). *Ziel- und verhaltensorientiertes Coaching*. Unveröffentlichtes Manuskript, Schwäbisch Hall.
- KÖNIG, G. (1993). Coaching - Ein neues Arbeitsfeld für Psychologen?...! In A. GEBERT & W. HACKER (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie 1991 in Dresden (1. Deutscher Psychologentag)* (S. 420-426). Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.
- KÖNIG, G. (1995). Coaching. Ein neues Arbeitsfeld für Psychologen?...! In F.-W. WILKER, *Supervision und Coaching: aus der Praxis für die Praxis* (S. 248-262). Bonn: Deutscher Psychologen-Verlag.
- KÖNIGSWIESER, R., EXNER, A. & PELIKAN, L. (1995). Systemische Interventionen in der Beratung. *Organisationsentwicklung*, 14, 53-65.
- KONAS, E. (2002). Ethische Fragestellungen im Coaching. In A. STRAUß & P. AWECKER (Hrsg.), *Coaching. Österreichische Vereinigung für Supervision* (S. 68-80). Innsbruck: Studien-Verlag.
- KRAMPEN, G. (1996). *Übungsheft zum autogenen Training* (2. verbesserte Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- KUBOWITSCH, K. (1995). *Power Coaching. Wie Sie sich besser vermarkten und mehr Einfluß im Unternehmen gewinnen*. Wiesbaden: Gabler.
- LAHR, G. (1988). Entwicklung eines psychologischen Beratungs- und Betreuungskonzepts für das Freistil-Ringen. In P. SCHWENKMEZGER (Hrsg.), *Sportpsychologische Diagnostik, Intervention und Verantwortung: Bericht über die Tagung der Arbeitsgemeinschaft für Sportpsychologie vom 28. bis 30. Mai 1987 in Trier* (S. 175-181). Köln: bps.
- LAIREITER, A.-R. & ELKE, G. (Hrsg.) (1994). *Selbsterfahrung in der Verhaltenstherapie. Konzepte & praktische Erfahrungen*. Tübingen: dgvt-Verlag.
- LAMNEK, S. (1995). *Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken*. München: Beltz/PVU.
- LANDSBERG, M. (1998). *Das Tao des Coaching. Effizienz und Erfolg durch meisterhafte Führung*. Frankfurt am Main: Campus.
- LANGENSCHIEDT WÖRTERBUCH ENGLISCH (1983). Berlin: Langenscheidt.
- LANGENSCHIEDT WÖRTERBUCH ENGLISCH ONLINE (2002). Online im Internet unter <http://www.langenscheidt.de> [Stand: 20. Juli 2002].
- LANTERMANN, E. D. (1982). Integration von Kognitionen und Emotionen in Handlungen. In H. W. HOEFERT (Hrsg.), *Person und Situation* (S. 67-84). Göttingen: Hogrefe.
- LAUCKEN, U. (1974). *Naive Verhaltenstheorie. Ein Ansatz zur Analyse des Konzeptrepertoires mit dem im alltäglichen Lebensvollzug das Verhalten der Mitmenschen erklärt und vorhergesagt wird*. Stuttgart: Klett.
- LAUTERBACH, U. (1993). NLP-Coaching: Erfolg durch innere Harmonie. *Gablers Magazin*, 4, 43-47.
- LAZARUS, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.
- LENTZ, B. (1992). Rückenstärkung. *Capital*, 10, 269-274.
- LENZ, G. & OSTERHOLD, G. (1994). Konzepte systemischen Coachings und Supervision. *Systema*, 1, 6-11.
- LEUZINGER, M. (1984). *Psychotherapeutische Denkprozesse: Kognitive Prozesse bei der Indikation psychotherapeutischer Verfahren*. Ulm: PSZ.
- LEWIN, K. (1982). *Feldtheorie/Werksausgabe*. Bern: Huber.

- LIEB, H. (1995). *Verhaltenstherapie, Systemtheorie und die Kontrolle menschlichen Verhaltens: ein Beitrag zur Paradigmendiskussion in der Psychotherapie*. Regensburg: Roderer.
- LIEB, H. (Hrsg.) (1998). *Selbsterfahrung für Psychotherapeuten: Konzepte, Praxis, Forschung*. Göttingen: Hogrefe.
- LÖHR, J. E. (1988). *Persönliche Bestform durch Mentaltraining*. München: Blv.
- LOOSS, W. (1990). Es geht mir schlechter, also bin ich auf dem richtigen Weg: Der Umgang mit Coaches. *Gablers Magazin*, 4, 32-33.
- LOOSS, W. (1992). Coaching ist keine Psychotherapie. *Capital*, 10, 274.
- LOOSS, W. (1997). *Unter vier Augen: Coaching für Manager*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- LOOSS, W. (1999). Coaching – Qualitätsüberlegungen beim Einsatz von Coaching. In G. FATZER, K. RAPPE-GIESECKE & W. LOOSS (Hrsg.), *Qualität und Leistung von Beratung: Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung* (S. 105-132). Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- LOOSS, W. & RAUEN, C. (2000). Einzel-Coaching – Das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung. In C. RAUEN (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S. 89-113). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- LUDEWIG, K. (1992). *Systemische Therapie: Grundlagen klinischer Theorie und Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- LÜCK, H. E. (2001). *Kurt Lewin. Eine Einführung in sein Werk*. Weinheim: Beltz/PVU.
- LÜDERS, W. (1974). *Psychotherapeutische Beratung. Theorie und Technik*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- LUFT, J. & INGHAM, H. (1955). *The Johari Window: a graphic model for interpersonal relations*. University of California: Western Training Laboratories.
- LUHMANN, N. (1996). *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie* (6. Auflage). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- LUTHE, W. (1969). *Autogenic therapy* (Vol. I-VI). New York: Grune & Stratton.
- MAAB, E. & RITSCHL, K. (1997). *Coaching mit NLP*. Paderborn: Junfermann.
- MACE, F. C. & KRATOCHWILL, T. R. (1985). Theories of reactivity in self-monitoring. A comparison of cognitive-behavioral and operant models. *Behavior Modification*, 9, 323-343.
- MACGOLDRICK, M. & GERSON, R. (1990). *Genogramme in der Familienberatung*. Bern: Huber.
- MAHLMANN, R. (2000). *Konflikte managen: psychologische Grundlagen, Modelle und Fallstudien*. Weinheim: Beltz/PVU.
- MANAGEMENTWISSEN ONLINE (2003). Online im Internet unter [http://www.mwonline.de/db/topics/themenentry.php3?to\\_parebene=Coaching&db=3](http://www.mwonline.de/db/topics/themenentry.php3?to_parebene=Coaching&db=3) [Stand: 01. Juni 2003]).
- MARLINGHAUS, R. (1995). *Coaching als Instrument der Führungskräfteentwicklung. Eine empirische Untersuchung bei Unternehmen und Coaches*. Universität Bayreuth: Unveröffentlichte Diplomarbeit.
- MARTENS, R. (1987). *Coaches guide to sport psychology: a publication for the American Coaching Effectiveness Program, Level 1 instructor guide* (2. Auflage). Champaign, ILL: Human Kinetics.
- MARTENS, R. (1990). *Successful coaching: a publication for the American Coaching Effectiveness Program, Leader Level Course* (2. Auflage). Champaign, ILL: Leisure.

- MATURANA, H. R. & VARELA, F. J. (1987). *Der Baum der Erkenntnis. Wie wir die Welt durch unsere Wahrnehmung erschaffen – die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens*. Bern: Scherz.
- MAYRING, P. (1996). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zum qualitativen Denken*. Weinheim: Beltz/PVU.
- MEICHENBAUM, D. A. (1976). Self-instructional approach to stress management: A proposal for stress inoculation training. In C. SPIELBERGER & I. SARASON (Eds.), *Stress and Anxiety in Modern Life* (S. 237-264). New York: Winston & Sons.
- MEICHENBAUM, D. A. (1977). *Kognitive Verhaltensmodifikation*. München: Urban & Schwarzenberg.
- MICHEL, K. (1996): *Benchmarking-Studie zum Thema "Coaching als innovatives Instrument der Personalentwicklung" im Auftrag der Volkswagen Coaching GmbH*. Universität Witten/Herdecke: Unveröffentlichte Diplomarbeit (und zugleich unveröffentlicher Forschungsbericht).
- MILLER, G. A., GALANTER, E. & PRIBRAM, K. H. (1960). *Plans and the structure of behavior*. London: Holt, Rinehart & Winston.
- MINGERS, S. (1995). *Systemische Organisationsberatung: eine Konfrontation von Theorie und Praxis*. Universität Bielefeld: Dissertation.
- MINUCHIN, S. (1981). *Family therapy techniques*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- MINUCHIN, S. (1990). *Familie und Familientherapie. Theorie und Praxis struktureller Familientherapie*. Freiburg: Lambertus.
- MONTADA, L. (1991). *Grundlagen der Anwendungspraxis*. (Berichte aus der Arbeitsgruppe "Verantwortung, Gerechtigkeit, Moral", Universität Trier; 62). Universität Trier: Fachbereich I, Psychologie.
- MONTADA, L. (1993). Eine pädagogische Psychologie der Gefühle. Kognitionen und die Steuerung erlebter Emotionen. In H. MANDL, M. DREHER & H.-J. KORNADE (Hrsg.), *Entwicklung und Denken im kulturellen Kontext* (S. 229-249). Göttingen: Hogrefe.
- MORAN, L. (1997). *Effektives Team-Coaching*. Düsseldorf: Econ.
- MORENO, J. L. (1954). *Die Grundlagen der Soziometrie*. Köln: Westdeutscher Verlag.
- MORIN, E. (1992). The concept of system and the paradigm of complexity. In M. MARUYAMA (Ed.), *Context and Complexity* (S. 125-138). New York: Springer.
- NITSCH, J. R. (1975). Sportliches Handeln als Handlungsmodell. *Sportwissenschaft*, 5, 39-55.
- NITSCH, J. R. (1983). Handlungstheoretische Ansätze im Sport. In J. P. JANSSEN & E. HAHN (Hrsg.), *Aktivierung, Motivation, Handlung und Coaching im Sport* (S. 186-192 und 239-250). Schorndorf: Hofmann.
- NITSCH, J. R. (1985). Handlungstheoretische Grundannahmen – Eine Zwischenbilanz. In G. HAGEDORN, H. KARL & K. BÖS (Red.), *Handeln im Sport. Vorträge, Referate und Diskussionsergebnisse des 6. Sportwissenschaftlichen Hochschultages vom 26. – 28. September 1984* (S. 26-41). Clausthal-Zellerfeld: dvs.
- NITSCH, J. R. (1986). Zur handlungstheoretischen Grundlegung der Sportpsychologie. In H. GABLER, J. NITSCH & R. SINGER (Hrsg.), *Einführung in die Sportpsychologie. Teil 1: Grundthemen* (S. 188-270). Schorndorf: Hofmann.
- NITSCH, J. R. (1991). Handlungstheorie und empirische Forschung. In R. SINGER (Hrsg.), *Sportpsychologische Forschungsmethoden – Grundlagen, Probleme, Ansätze* (S. 26-42). Köln: bps.

- NITSCH, J. R. (1996). Intention und Handlungsregulation. In R. DAUGS, K. BLISCHKE, F. MARSCHALL & H. MÜLLER (Hrsg.), *Kognition und Motorik* (S. 69-86). Hamburg: Czwalina.
- NITSCH, J. R. (1997). Situative Handlungsorganisation. In H. ILG (Hrsg.), *Gesundheitsförderung, Konzepte, Erfahrungen, Ergebnisse aus sportpsychologischer und sportpädagogischer Sicht* (S. 351-363). Köln: bps.
- NITSCH, J. R. (2000). Handlungstheoretische Grundlagen der Sportpsychologie. In H. GABLER, J. NITSCH & R. SINGER (Hrsg.), *Einführung in die Sportpsychologie. Teil 1: Grundthemen* (S. 43-164). Schorndorf: Hofmann.
- NITSCH, J. R. & HACKFORT, D. (1981). Streß in Schule und Hochschule – eine handlungspsychologische Funktionsanalyse. In J. R. NITSCH (Hrsg.), *Streß* (S. 263-311). Bern: Huber.
- NITSCH, J. R. & MUNZERT, J. (1997). Handlungstheoretische Aspekte des Techniktrainings – Ansätze zu einem integrativen Modell. In J. R. NITSCH, A. NEUMAIER, H. DE MARÉES & J. MESTER (Hrsg.), *Techniktraining. Beiträge zu einem interdisziplinären Ansatz* (S. 50-71). Schorndorf: Hofmann.
- OBILIERS, R. (1992). Die programmimmanente Güte der Dialog-Konsens-Methodik: Approximation an die ideale Sprechsituation. In B. SCHEELE (Hrsg.), *Struktur-Lege-Verfahren als Dialog-Konsens-Methodik* (S. 198-230). Münster: Aschendorff.
- OGILVIE, B. C. & TUTKO, T. A. (1966). *Problem athletes and how to handle them*. London: Pelham.
- PAIVIO, A. (1971). *Imagery and verbal processes*. New York: Erlbaum.
- PALLASCH, W., MUTZECK, W. & REIMERS, H. (Hrsg.) (2002). *Beratung – Training – Supervision. Eine Bestandsaufnahme über Konzepte zum Erwerb von Handlungskompetenz in pädagogischen Arbeitsfeldern* (3. Auflage). Weinheim: Juventa.
- PAWLOW, I. B. (1926). *Die höchste Nerventätigkeit (das Verhalten) von Tieren*. München: Bermann.
- PETERMANN, F. (1997). *Patientenschulung und Patientenberatung. Ein Lehrbuch*. Göttingen: Hogrefe.
- PETTIT, M. J. M. (1998). Situationeel coachen in transfersituaties. In J. KESSEL & C. SMIT (Hrsg.), *Opleiders in organisaties* (19. Auflage) (S. 106-122). Deventer: Kluwer.
- PLESSEN, U. & WILK, W. W. (1990). Coaching, psychologische Kompetenz für die Chefetage: Wenn es an die Substanz geht. *Gablers Magazin*, 4, 16-18.
- PONS-GLOBALWÖRTERBUCH (1993). *Englisch-Deutsch = Teil1* (2. neubearbeitete Auflage – Nachdruck 1994). Stuttgart: Klett.
- RAPPE-GIESECKE, K. (1990). *Theorie und Praxis der Gruppen- und Teamsupervision*. Heidelberg: Springer.
- RAPPE-GIESECKE, K. (1999). Supervision – Veränderung durch Selbstreflexion. In G. FATZER, K. RAPPE-GIESECKE & W. LOOSS (Hrsg.), *Qualität und Leistung von Beratung: Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung* (S. 27-103). Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- RAU, H. R. & TRAUTH, F. (2000). Business as unusual. Coaching in Echtzeit. *Organisationsberatung, Supervision, Clinical Management*, 7, 9-32.
- RAUEN, C. (2000a). Der Ablauf eines Coaching-Prozesses. In C. RAUEN (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S. 171-187). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

- RAUEN, C. (2000b). Formen des Coachings im Personalentwicklungsbereich. In C. RAUEN (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S. 41-67). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- RAUEN, C. (2001a). *Coaching - Innovative Konzepte im Vergleich*. (2. aktualisierte Auflage). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- RAUEN, C. (2001b). Coaches und Mentoren. In: L. T. KOCH & C. ZACHARIAS (Hrsg.), *Gründungsmanagement* (S. 405-416). München: Oldenbourg.
- RAUEN, C. (2003). Online im Internet unter <http://www.coaching-tools.de> [Stand: 01. Juni 2003].
- RECHTIEN, W. (1998). *Beratung: Theorien, Modelle, Methoden*. München: Profil.
- REIBNITZ, U. VON (1991). *Szenario-Technik. Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung*. Wiesbaden: Gabler.
- REICHEL, R. (2002). Coaching lehren & lernen. In A. STRAUB & P. AWECKER (Hrsg.), *Coaching. Österreichische Vereinigung für Supervision* (S. 127-134). Innsbruck: Studien-Verlag.
- REINECKER, H. (1994). *Grundlagen der Verhaltenstherapie* (2. überarbeitete Auflage). Weinheim: Beltz/PVU.
- REINECKER, H. (1997). Verhaltenstherapie. In W. SENF & M. BRODA (Hrsg.), *Praxis der Psychotherapie: theoretische Grundlagen von Psychoanalyse und Verhaltenstherapie* (S. 112-153). Stuttgart: Thieme.
- REINECKER, H. (1999). *Lehrbuch der Verhaltenstherapie*. Tübingen: dgvt-Verlag.
- REITER, L. (1992). Systemisches Denken und Handeln – wohin? In W. SCHWERTL, E. RATHSFELD & G. EMLEIN (Hrsg.), *Systemische Theorie und Perspektiven der Praxis* (S. 9-73). Frankfurt am Main: Klotz.
- REITERLECHNER, C. (2002). Frauen auf dem Weg nach oben – „Hier werden alle gleich behandelt.“. In A. STRAUB & P. AWECKER (Hrsg.), *Coaching. Österreichische Vereinigung für Supervision* (S. 81-93). Innsbruck: Studien-Verlag.
- REVENSTORF, D. (1993a). *Psychotherapeutische Verfahren, Bd. 4: Gruppen-, Paar- und Familientherapie* (2. überarbeitete Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- REVENSTORF, D. (1993b). *Psychotherapeutische Verfahren, Bd. 3: Humanistische Therapien* (2. überarbeitete Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- REVENSTORF, D. (1994). *Psychotherapeutische Verfahren, Bd. 1: Tiefenpsychologische Therapie* (2. überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- REVENSTORF, D. (1996). *Psychotherapeutische Verfahren, Bd. 2: Verhaltenstherapie* (3. überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- RIEDEL, I. (1997). *Träume*. Stuttgart: Kreuz.
- RIEDER, H. (1983). Psychologische Probleme des Coaching. In J. P. JANSSEN & E. HAHN (Hrsg.), *Aktivierung, Motivation, Handlung und Coaching im Sport. Bericht über das 3. Internationale Symposium der Arbeitsgemeinschaft für Sportpsychologie in der Bundesrepublik, ASP* (S. 252-256). Schorndorf: Hofmann.
- ROGERS, K. R. (1975). *Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie*. München: Kindler.
- ROMBACH, H. (1987). *Strukturanthropologie. „Der menschliche Mensch“*. Freiburg: Alber.
- ROTHERING-STEINBERG, S. (1998). *Kollegiales Coaching*. Neubiberg: Universität der Bundeswehr München, Fachbereich Betriebswirtschaft.
- ROTH, W. L., BRÜNING, M. & EDLER, J. (1995). Coaching, Reflexionen und empirische Daten zu einem neuen Personalentwicklungsinstrument. In F.-W. WILKER, *Supervision und Coaching: aus der Praxis für die Praxis* (S. 201-224). Bonn: Deutscher Psychologen-Verlag.

- RÜCKERL, T. (1990). Coaching, Grundsatzfragen: Auch als Mensch gefordert. *Gablers Magazin*, 4, 10-14.
- RÜCKERL, T. (1994). *NLP in Stichworten – ein Überblick für Einsteiger und Fortgeschrittene*. Paderbronn: Junfermann.
- RÜCKLE, H. (1992). *Coaching*. Düsseldorf: Econ.
- RÜCKLE, H. (2000a). *Coaching. So spornen Manager sich und andere zu Spitzenleistungen an*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- RÜCKLE, H. (2000b). Gruppen-Coaching. In C. RAUEN (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S. 133-147). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- RUEDE-WISSMANN, W. (1993). *Crash-Coaching. Die neue Methode des Konfliktmanagements*. Frankfurt am Main: Ullstein.
- RUPPERT, F. (2001). *Berufliche Beziehungswelten. Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen in Theorie und Praxis*. Heidelberg: Auer.
- SACHSE, R. (1996). *Praxis der Zielorientierten Gesprächspsychotherapie*. Göttingen: Hogrefe.
- SACHSE, R. (2001). *Psychologische Psychotherapie der Persönlichkeitsstörungen*. Göttingen: Hogrefe.
- SALTER, A. (1949). *Conditioned reflex therapy*. New York: Capricorn.
- SATIR, V. (1983). *Conjoint family therapy*. Palo Alto, Calif.: Science and Behavior Books.
- SATTELBERGER, T. (1990a). Coaching: Die verflixte Abhängigkeit von Fremden oder ... Ein Weg zur lernenden Organisation. *Gablers Magazin*, 5, 33-37.
- SATTELBERGER, T. (1990b). Coaching: Alter Wein in neuen Schläuchen. Oder: Renaissance helfender Beziehungen in einer lernenden Organisation. *Personalführung*, 6, 364-374.
- SCHÄFFTER, O. (1991). Modi des Fremderlebens. Deutungsmuster im Umgang mit Fremdheit. In O. SCHÄFFTER (Hrsg.), *Das Fremde. Erfahrungsmöglichkeiten zwischen Faszination und Bedrohung* (S.11-42). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- SCHEELE, B. & GROEBEN, N. (1986). *Eine Dialog-Konsens-Variante der Ziel-Mittel-Argumentation*. Psychologisches Institut Heidelberg: Bericht aus dem Psychologischen Institut (Nr. 52).
- SHELLENBERGER, H. (1991). Psychologische Wettkampfvorbereitung. In P. KUNATH & H. SHELLENBERGER (Hrsg.), *Tätigkeitsorientierte Sportpsychologie: Eine Einführung für Sportstudenten und Praktiker* (S. 290-311). Frankfurt am Main: Deutsch.
- SCHERER, K. R. (1981). Wider die Vernachlässigung der Emotionen in der Psychologie. In W. MICHAELIS (Hrsg.), *Bericht über den 32. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Zürich 1980* (Bd. 1, S. 304-317). Göttingen: Hogrefe.
- SCHLATTMANN, A. & HACKFORT, D. (2000). Von der Zielbestimmung über die Veränderung zur Evaluation der Selbstpräsentation. In J.-P. JANSSEN (Hrsg.), *Leistung und Gesundheit: Themen der Zukunft. Bericht über die Tagung der Arbeitsgemeinschaft für Sportpsychologie (ASP) vom 12. bis 14. Mai 1999 in Kiel* (S. 92-96). Köln: bps.
- SCHLICHT, W., JANSSEN, J. P. & MAHLKE, T. (1989). Selbstregulation durch Selbstbeobachtung: Ein personbezogenes Beratungskonzept. In H. EBERSPÄCHER & D. HACKFORT (Hrsg.), *Entwicklungsfelder der Sportpsychologie. Bericht über die Tagung und das 4. Internationale Symposium der ASP vom 6. bis 8. Mai 1988 in Heidelberg anlässlich des 60. Geburtstages von Prof. Dr. Hermann Rieder* (S. 312-318). Köln: bps.

- SCHLIPPE, A. VON & SCHWEITZER, J. (1998). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung* (5. Auflage). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- SCHMID, B. & BOBACK, P. (2001). *Wirklichkeitskonstruktive Traumarbeit – Der schöpferische Dialog anhand von Träumen*. Wiesloch: Institutsschrift Institut für systemische Beratung (Nr. 40 – Online im Internet unter <http://www.systemische-professionalitaet.de> [Stand: 01. Juni 2003]).
- SCHMID, B. & HIPP, J. (2002). *Perspektiven fraktaler Beratung – das Große im Kleinen, das Eine im Anderen sehen!* Wiesloch: Institutsschrift Institut für systemische Beratung (Nr. 52 – Online im Internet unter <http://www.systemische-professionalitaet.de> [Stand: 01. Juni 2003]).
- SCHMID, B., HIPP, J. & CASPARI, S. (1999). Intuition in der professionellen Begegnung. *Zeitschrift für systemische Therapie*, 17, 101-111.
- SCHMID, B. & WENGEL, K. (2000). *Die Theatermetapher: Perspektiven für Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung*. Wiesloch: Institutsschrift Institut für systemische Beratung (Nr. 37 – Online im Internet unter <http://www.systemische-professionalitaet.de> [Stand: 01. Juni 2003]).
- SCHMIDT, G. (1995). *Business Coaching: Mehr Erfolg als Mensch und Macher*. Wiesbaden: Gabler.
- SCHREYÖGG, A. (1994). Coaching und seine potentiellen Funktionen. In H. PÜHL (Hrsg.), *Handbuch der Supervision 2* (S. 173-187). Berlin: Edition Marhold im Wissenschaftsverlag Volker Spiess.
- SCHREYÖGG, A. (1995a). *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*. Frankfurt am Main: Campus.
- SCHREYÖGG, A. (1995b). Coaching – wer braucht das? In F. WILKER (Hrsg.), *Supervision und Coaching: aus der Praxis für die Praxis* (S. 225-247). Bonn: Deutscher Psychologen-Verlag.
- SCHREYÖGG, A. (1997). Coaching - Fitting für Führungskräfte. *Report Psychologie*, 22, 316-319.
- SCHREYÖGG, A. (2000). Konflikt-Coaching. In C. RAUEN (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S. 149-170). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- SCHREYÖGG, A. (2002). Coaching im Jahr 2020. In A. STRAUB & P. AWECKER (Hrsg.), *Coaching. Österreichische Vereinigung für Supervision* (S. 13-27). Innsbruck: Studien-Verlag.
- SCHÜTTE, A. (1996). *Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland. Unter besonderer Beachtung der Beratung bei Unternehmensgründung. Theoretische und empirische Analyse sowie konzeptionelle Weiterentwicklung*. Universität Frankfurt am Main: Dissertation.
- SCHULER, H. & FUNKE, U. (1992). Diagnose beruflicher Eignung und Leistung. In H. SCHULER (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (2. korrigierte Auflage) (S. 235-283). Bern: Huber.
- SCHULTZ, J. H. (1970). *Das autogene Training* (13. Auflage). Stuttgart: Thieme.
- SCHULZ VON THUN, F. (1981). *Miteinander Reden 1. Störungen und Klärungen*. Reinbek: Rowohlt.
- SCHULZ VON THUN, F. (1989). *Miteinander Reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Reinbek: Rowohlt.
- SCHULZ VON THUN, F. (1998). *Miteinander Reden 3. Das „innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt.
- SCHUPPERT, D. (1991). "Face-to-Face-Leadership" – Nachdenkenswertes über Coaching. In A. PAPMEHL & I. WALSH (Hrsg.), *Personalentwicklung im Wandel* (S. 118-133). Wiesbaden: Gabler.
- SCHWENKMEZGER, P. (1987). Psychologische Beratung. *Sportpsychologie*, 1, 25-27.

- SEIWERT, L. J. (1999a). *30 Minuten für optimales Zeitmanagement* (2. Auflage). Offenbach: GABAL.
- SEIWERT, L. J. (1999b). *Wenn Du es eilig hast, gehe langsam. Das neue Zeitmanagement in einer beschleunigten Welt. Sieben Schritte zu Zeitsouveränität und Effektivität* (4. Auflage). Frankfurt am Main: Campus.
- SEIWERT, L. J. (2000). *Das 1x1 des Zeitmanagement* (20. Auflage). Landsberg am Lech: mvg.
- SENNER, P. J. (1997). *Kunden-Coaching. Die neue Art des Verkaufens*. Würzburg: Schimmel.
- SELVINI PALAZZOLI, M., BOSCOLO, L., CECCHIN, G. & PRATA, G. (1977). *Paradoxon und Gegenparadoxon*. Stuttgart: Klett.
- SICKENDIECK, U., ENGEL, F. & NESTMANN, F. (2002). *Beratung. Eine Einführung in sozialpädagogische und psychosoziale Beratungsansätze* (2. überarbeitete und erweiterte Auflage). Weinheim: Juventa.
- SIEVERS, B. (1991). Mitarbeiter sind keine Olympioniken. Organisatorische Rollenberatung statt Coaching. *Personalführung*, 4, 272-274.
- SIMON, F. B. & RECH-SIMON, C. (2000). *Zirkuläres Fragen*. Heidelberg: Auer.
- SKINNER, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York: Macmillan.
- SKINNER, B. F. (1974a). *About behaviorism*. New York: Knopf.
- SKINNER, B. F. (1974b). *Die Funktion der Verstärkung in der Verhaltenswissenschaft*. München: Kindler.
- SOBANSKI, H. (2001). *Coaching von internationalen Führungskräften. Betreuungsbedürfnisse und Möglichkeiten der professionellen Laufbahnbegleitung*. Marburg: Tectum.
- STAHL, G. K. & MARLINGHAUS, R. (2000). Coaching von Führungskräften: Anlässe, Methoden, Erfolg. *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 68, 199-207.
- STAUDACHER, V. & STEDTNITZ, U. (1993). Management-Coaching - werden auch Schweizer Führungskräfte die Chance nutzen? *Management Zeitschrift IO*, 1, 75-78.
- STAVEMANN, H. H. (2002). *Sokratische Gesprächsführung in Therapie und Beratung. Eine Anleitung für Psychotherapeuten, Berater und Seelsorger*. Weinheim: Beltz/PVU.
- STEINER, H. (1983). Formen der Zusammenarbeit des Trainers mit dem psychologischen Berater. In J. P. JANSSEN & E. HAHN (Hrsg.), *Aktivierung, Motivation, Handlung und Coaching im Sport. Bericht über das 3. Internationale Symposium der Arbeitsgemeinschaft für Sportpsychologie in der Bundesrepublik, ASP* (S. 257-259). Schorndorf: Hofmann.
- STOWASSER, F. & THUMM, H.-G. (1999). *Coaching – das Flösserprinzip*. Zürich: Verlag A & O des Wissens.
- STRAUB, H. (2002). „Wie viel Feldkompetenz verträgt der Coach?“ In A. STRAUB & P. AWECKER (Hrsg.), *Coaching. Österreichische Vereinigung für Supervision* (S. 54-67). Innsbruck: Studien-Verlag.
- TAG, J. (2000). Coaching in der Verwaltung. Eine Studie zur Akzeptanz eines neuen Beratungsangebots. *Organisationsberatung - Supervision - Clinical Management*, 7, 33-48.
- TAUSCH, R. & TAUSCH, A.-M. (1990). *Gesprächspsychotherapie* (9. ergänzte Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- TÖNSING, H. (1999). Coaching mit dem Inneren Team. In A. Grobe, E. Methe, H. Tönsing & J. Wulf, *Vier Praxishilfen* (S. 6-29). Materialien aus der Arbeitsgruppe Beratung und Training. Universität Hamburg: Fachbereich Psychologie.

- TÜCHTHÜSEN, K., BANDO, H.-P. & KRÜGER, W. (2001). *Ganzheitliches Business-Coaching in der Praxis: Praxisfälle, Lösungen und Tipps für Manager und Teams im Wandel*. München: Beck.
- ULBING, R. (1995). Coaching für Frauen. *Meeting*, 7, 38-45.
- ULICH, D. & MAYRING, P. (1992). *Psychologie der Emotionen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- ULLRICH DE MUYNCK, R. & ULLRICH, R. (1976a). *Das Assertiveness-Training-Programm ATP: Einübung von Selbstvertrauen und sozialer Kompetenz. Teil I: Bedingungen und Formen sozialer Schwierigkeiten*. München: Pfeiffer.
- ULLRICH DE MUYNCK, R. & ULLRICH, R. (1976b). *Das Assertiveness-Training-Programm ATP: Einübung von Selbstvertrauen und sozialer Kompetenz. Teil II: Selbstsicheres Verhalten – Grundkurs des ATP*. München: Pfeiffer.
- ULLRICH DE MUYNCK, R. & ULLRICH, R. (1976c). *Das Assertiveness-Training-Programm ATP: Einübung von Selbstvertrauen und sozialer Kompetenz. Teil III: Selbstsicheres Verhalten – differenzierende Anwendung im Freundeskreis, am Arbeitsplatz, in der Familie*. München: Pfeiffer.
- ULLRICH, R. & ULLRICH DE MUYNCK, R. (1980). *Diagnose und Therapie sozialer Störungen: Das Assertiveness-Training-Programm ATP: Einübung von Selbstvertrauen und sozialer Kompetenz. Anleitung für den Therapeuten (Teil 1)*. München: Pfeiffer.
- VAITL, D. & PETERMANN, F. (Hrsg.) (1994). *Handbuch der Entspannungsverfahren. Band 2: Anwendungen*. Weinheim: Beltz/PVU.
- VAITL, D. & PETERMANN, F. (Hrsg.) (2000). *Handbuch der Entspannungsverfahren. Band 1: Grundlagen und Methoden* (2. überarbeitete Auflage). Weinheim: Beltz/PVU.
- VARELA, F. J. (1990). *Kognitionswissenschaft – Kognitionstechnik*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- VICINI, S. (1993). *Subjektive Beratungstheorien: bernische ErziehungsberaterInnen reflektieren ihre Praxis*. Bern: Lang.
- VOGELAUER, W. (2000). *Methoden-ABC im Coaching: praktisches Handwerkszeug für den erfolgreichen Coach*. Neuwied: Luchterhand.
- WAHREN, H.-K. E. (1997). *Coaching*. Eschborn: RKW.
- WAHREN, H.-K. E. (2000). Präventive Interventionen vor einem Coaching. In C. RAUEN (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S. 69-85). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- WATSON, J. B. (1930). *Der Behaviorismus*. Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt.
- WATZLAWICK, P., BEAVIN, J. & JACKSON, D. D. (1969). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Huber.
- WEBER, G. (Hrsg.) (2000). *Praxis der Organisationsaufstellungen. Grundlagen, Prinzipien, Anwendungsbereiche*. Heidelberg: Auer.
- WEIBLER, J. (1993). Neue Technologien und die Substitution von Führung. Einige Implikationen für die Organisationsberatung. In G. FATZER (Hrsg.), *Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch* (S. 97-123). Köln: Edition humanistische Psychologie.
- WEIB, J. (1993). *Selbst-Coaching. Persönliche Power und Kompetenz gewinnen*. (4. Auflage). Paderborn: Junfermann.
- WEIZSÄCKER, C. VON & WEIZSÄCKER, E. U. VON (1984). Fehlerfreundlichkeit. In K. KORNWACHS (Hrsg.), *Offenheit, Zeitlichkeit, Komplexität. Zur Theorie der offenen Systeme* (S. 168-201). Frankfurt am Main: Campus.
- WEIZSÄCKER, E. U. VON & WEIZSÄCKER, C. VON (1998). Information, evolution and „error-friendliness“. *Biological Cybernetics*, 79, 501-506.

- WEBLING, M., BARTHE, O. & LUBBERS, B.-W. (1999). *Coaching von Managern. Konzepte - Praxiseinsatz - Erfahrungsberichte*. Berlin: Spitz.
- WILLKE, H. (1984). Zum Problem der Intervention in selbstreferentielle Systeme. *Zeitschrift für systemische Therapie*, 2, 191-200.
- WILLKE, H. (1987). Strategien der Intervention in autonome Systeme. In D. BAECKER (Hrsg.), *Theorie als Passion* (S. 333-361). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- WILLKE, H. (1994). *Systemtheorie II: Interventionstheorie: Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme*. Stuttgart: Fischer.
- WOLF, G. (1990). Ausbildung zum Coach: Voraussetzung für Lernen schaffen. *Gablers Magazin*, 4, 28-30.
- WOLPE, J. (1958). *Psychotherapy by reciprocal inhibition*. Stanford: Stanford University Press.
- WOLPE, J. & LAZARUS, A. A. (1966). *Behavior therapy techniques*. New York: Pergamon.
- WREDE, B. A. (2000). *So finden Sie den richtigen Coach*. Frankfurt am Main: Campus.
- WUSTINGER, R. (2002). Zusammenschau der Statements: Es gibt eine Minimalforderung für ein Problem: Es muss jemanden geben, der es hat. In A. STRAUß & P. AWECKER (Hrsg.), *Coaching. Österreichische Vereinigung für Supervision* (S. 119-180). Innsbruck: Studien-Verlag.
- ZEMKE, R. & ANDERSON, K. (1997). *Coaching für den umwerfenden Service*. Frankfurt am Main: Campus.

## **Erklärung**

Ich versichere, dass ich diese Arbeit eigenständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Alle aus der Literatur und sonstigen Quellen übernommenen Gedanken habe ich kenntlich gemacht.

---

Oskar Handow

München, den 12. November 2003