

Springer Reference Psychologie

Springer Reference

Siegfried Greif

Heidi Möller

Wolfgang Scholl *Hrsg.*

# Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching

---

# Springer Reference Psychologie

*Springer Reference Psychologie* bietet Praktikern, Wissenschaftlern und Studierenden zielführendes Fachwissen in aktueller, kompakter und verständlicher Form. Während in traditionellen Handbüchern Inhalte bislang gebündelt und statisch in einer Printausgabe erscheinen, bietet *Springer Reference Psychologie* eine um dynamische Komponenten erweiterte Online-Präsenz: Ständige digitale Verfügbarkeit, frühes Erscheinen neuer Beiträge online first und fortlaufende Erweiterung und Aktualisierung der jeweils zitierfähigen Inhalte. Die Werke und Beiträge repräsentieren den jeweils aktuellen Stand des Wissens. Reviewprozesse sichern die herausragende Qualität durch aktive Mitwirkung von namhaften HerausgeberInnen und ausgesuchten AutorInnen. Besonderes Augenmerk wird auf Themengebiete mit hoher Praxisrelevanz gelegt. Auch interdisziplinäre Werke (vor allem in Verbindung mit den Fachgebieten Medizin, Sport, Pädagogik, Wirtschafts- und Naturwissenschaften) sowie andere der Psychologie nahestehende Themengebiete sind in diesem Programm vertreten.

*Springer Reference Psychologie* wächst kontinuierlich um neue Kapitel und Fachgebiete. Eine Liste aller Reference-Werke bei Springer – auch anderer Fächer – findet sich unter [www.springerreference.de](http://www.springerreference.de).

---

Siegfried Greif • Heidi Möller  
Wolfgang Scholl  
Herausgeber

# Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching

mit 56 Abbildungen und 33 Tabellen

 Springer

*Herausgeber*

Siegfried Greif  
Universität Osnabrück  
Osnabrück, Deutschland

Heidi Möller  
Institut für Psychologie  
Universität Kassel  
Kassel, Deutschland

Wolfgang Scholl  
Humboldt-Universität zu Berlin & artop GmbH  
Berlin, Deutschland

Springer Reference Psychologie  
ISBN 978-3-662-49481-3 ISBN 978-3-662-49483-7 (eBook)  
ISBN 978-3-662-49482-0 (Bundle)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7>

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

**Springer**

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2018

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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

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

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

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

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

---

## Vorwort

Die Idee zu diesem Handbuch entstand in einem gemeinsamen Gespräch beim Kongress der European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP) im Mai 2013 in Münster nach einem Vortrag, in dem nüchtern anhand von Internetpräsentationen festgestellt wurde, wie gering besonders in Deutschland die Berücksichtigung wissenschaftlicher Erkenntnisse in Coachingausbildungen ist. In einer anschließenden, vom Berufsverband Deutscher Psychologen (BdP) im Kongress veranstalteten Podiumsdiskussion mit Coaches hatten wir darüber mit Praktiker/innen weiterdiskutiert. Die Idee entstand, ein Handbuch mit Beiträgen von Fachexpert/innen aus Wissenschaft und Praxis herauszubringen, das aktuelles, wissenschaftlich fundiertes und praktisch anwendbares Fachwissen für Coaches und Coachingausbildungen zusammenstellt.

Nach dem Kongress haben wir uns begeistert an die Aufgabe gesetzt, die Themen zusammenzustellen, die nach unserer Überzeugung für Coaching interessant und wichtig sind, und die jeweils besten Fachleute aus Wissenschaft und Praxis dafür gesucht. Bekräftigt wurden wir durch eine von Heidi Möller betreute Masterarbeit an der Universität Kassel mit Befragungen von Anbietern von Coachingausbildungen über die behandelten Schlüsselkonzepte und die verwendete Fachliteratur (Hellenbrandt 2015; Möller und Hellenbrandt 2016). Darin wurde gezeigt, wie begrenzt in den meisten Ausbildungen das vermittelte wissenschaftlich fundierte Wissen ist.

Wir haben uns dafür entschieden, den Schwerpunkt auf ‚Schlüsselkonzepte‘ im Sinne von grundlegenden Konstrukten, Theorien und Erkenntnissen für Coaching zu legen und nicht primär auf praktische Coachingmethoden oder Coachingschulen. Allerdings haben wir größten Wert daraufgelegt, dass jeder einzelne Beitrag mit einem praktischen Beispiel aus dem Coaching beginnt und neben den wissenschaftlichen Grundlagen immer praktische Anwendungen beschreibt und die Bedeutung der wissenschaftlichen Grundlagen für die Coachingpraxis aufzeigt. Uns war wichtig, dass alle im Coaching vertretenen Wissenschaftsrichtungen repräsentiert sind. Wie die Darstellungen in unserem Handbuch belegen, beschäftigt sich die wissenschaftliche Forschung mit außerordentlich vielfältigen, für Coaching hochinteressanten Fragen und ist keineswegs so trocken und praxisfern wie manche meinen.

Viele Coachingverbände sehen eine primäre Aufgabe der Coachingforschung darin, die Wirksamkeit von Coachingmethoden zu evaluieren und möglichst nachzuweisen, um dadurch zur Rechtfertigung der Profession beizutragen. Wir klammern dieses Thema nicht aus, stellen aber eine andere

wichtige Aufgabe der Wissenschaft in den Vordergrund: die Vermittlung grundlegenden wissenschaftlichen und innovativen Fachwissens für Coaches.

Wir danken unseren Autor/innen, die Ihnen als Leser/innen in mehr als 70 Beiträgen ihr nach unserer Überzeugung beeindruckendes Wissen weitergeben. Sie kommen nicht nur aus deutschsprachigen Ländern wie Deutschland, Österreich und der Schweiz, sondern auch aus anderen Ländern wie Großbritannien, den Niederlanden und Dänemark, aus den USA, Australien und Südafrika. Als Herausgeber und Reviewer waren wir die ersten Leser ihrer Beiträge und haben selbst den großen Wissenszuwachs gespürt, der durch die Lektüre ermöglicht wird. Manche Anregungen haben wir unmittelbar praktisch erprobt und viel in die eigene Coachingsausbildung oder universitäre Lehre eingebracht.

Wir gehen nicht davon aus, dass Leser/innen das Handbuch von vorn bis hinten lesen. Es lässt sich eher als Nachschlagewerk verwenden. Wir haben sehr darauf geachtet, dass die Beiträge kurz und lesbar bleiben. Wer sich mit den einzelnen Schlüsselkonzepten vertiefend beschäftigen möchte, findet in den umfangreichen Literaturlisten weiterführende Literatur.

Bei der großen Zahl der Beiträge macht es keinen Sinn, sie einzeln im Vorwort zu würdigen. Um den Wissensbereich auf einen Blick in Augenschein nehmen zu können, listen wir sie hier stichwortartig auf. Die Themenvielfalt ist jedoch noch wesentlich größer, denn in den einzelnen Beiträgen werden jeweils zahlreiche weitere Konstrukte, Konzepte und Theorien behandelt. Sie werden als Schlagwörter vor jedem Beitrag aufgeführt.

#### Die Themenkomplexe in Stichworten

1. *Übergreifende Themen, Coachingprozess und Profession:* Definitionen und Konzepte – Wissenschaft und Praxis – Coachingbeziehung – Diagnostik – E-Coaching – Erfolgsfaktoren im Coachingprozess – Interaktionen im Coachingprozess – Ethik – Professionalisierung – Qualität der Dienstleistung – Stand der Coachingforschung – Supervision für Coaches – Systemtheorien – Verhaltensmodifikation – Verstehen und Verständigung
2. *Merkmale und Veränderungen von Individuen:* Abwehrmechanismen – Achtsamkeit – Affekte und Handlungsregulation – Burnout – Embodiment – Emotionale Intelligenz – Emotionsregulation – Feedback – Geschlechtertheorie – Gesundheit – Entscheiden – komplexes Problemlösen – Kulturalität – Karriere – Krisen – Lernen – Mentalisierung – Motivation und Zielbindung – Motivation, Wille und Umsetzung – Nebenwirkungen – Persönlichkeitsentwicklung – psychische Störungen – Resilienz – Selbstentwicklung – Selbstreflexion – Sinn – Sprache und Bedeutung – Stress und Stressmanagement – Transformatives Lernen – Übertragung und Gegenübertragung – Wachstums- und Sicherheitsorientierung – Wahrnehmung und Urteilsbildung – Werte – Ziele
3. *Führung und Gruppen:* Fehlentscheidungen von Gruppen – Führung coaching – Führungstheorien – Interaktionsdynamiken in Gruppen – Teamcoaching – Probleme der Teamarbeit – implizite Führungstheorien – Inter-

- aktion – Kommunikation – Konfliktbearbeitung– Mobbing – Rollen – Topmanagement
4. *Organisation und Gesellschaft*: Changeprozesse – Dynamiken in Familienunternehmen – Macht und Mikropolitik – Organisationsmetaphern – organisationaler Kontext – Organisationskultur

Kein Handbuch kann vollständig sein. Bis zuletzt haben wir kurzfristig weitere Schlüsselkonzepte aufgenommen. Leider sind auch nicht alle geplanten Beiträge bis zur Deadline für die Veröffentlichung fertig geworden. Wer Konzepte vermisst, kann uns dies mitteilen und wir können entscheiden, ob wir sie zunächst als Online-Beitrag berücksichtigen. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, das Handbuch immer wieder zu erweitern und zu aktualisieren. Für künftige Ergänzungen würden wir uns besonders über spezifisches Feedback zu den einzelnen Kapiteln freuen.

Die beiden Beiträge ‚*Coachingdefinitionen und -konzepte*‘ sowie ‚*(Wie) können Coaching-Praktiker\*innen von der Wissenschaft lernen?*‘ liefern einen Einstieg und Überblick zu den unterschiedlichen im Coaching vorfindlichen Konzepten und Wissenschaftsauffassungen. Sie stehen deshalb am Anfang des Handbuchs. Insgesamt haben wir sowohl in den übergreifenden Beiträgen, als auch innerhalb der Themenkomplexe unterschiedliche Fachdisziplinen (Psychologie, Pädagogik, Betriebswirtschaftslehre, Soziologie, Philosophie, Neurowissenschaften, Linguistik und Kommunikationswissenschaften) mit einem sehr großen Spektrum wissenschaftlicher Richtungen sowie qualitative und quantitative Forschungsmethoden dabei. Nicht berücksichtigt haben wir allerdings Konzepte, zu denen es keine wissenschaftliche Forschung gibt oder die als ‚pseudowissenschaftlich‘ einzuordnen wären, weil sie sich lediglich den Anschein der Wissenschaftlichkeit geben, bei genauerer Betrachtung aber wissenschaftliche Begriffe, Erkenntnisse und Theorien irreführend verwenden und behauptete Forschungen nicht durchgeführt haben.

Unser Handbuch richtet sich zunächst an Coaches und solche, die es werden wollen, an Personalentwickler/innen, die Coaching in ihren Organisationen implementieren und organisieren oder andere Auftraggeber von Coaches. Aber auch Klient/innen, die mehr über die Grundlagen von Coaching wissen wollen, wären eine interessante Leser/innen-Gruppe. Klient/innen und Coaches betonen oft, wie wichtig es ist, auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten. Wie in unserer initialen Idee zu diesem Handbuch würden wir uns wünschen, dass das Handbuch in Coachingausbildungen verwendet wird.

Der Austausch mit den Autorinnen und Autoren sowie unter uns drei Herausgeber/innen war sehr intensiv und diskursiv. Wir haben uns alle dafür viel Zeit genommen, sind aber überzeugt, dass es uns weitergebracht hat. Wir danken unseren Autor/innen dafür.

Der Verlag Springer hat unser Handbuch mit einer innovativen Plattform erstellt, die es ermöglicht, fertige und überarbeitete Einzelbeiträge schnell online zu veröffentlichen. Frau Jennifer Ott hat großen Dank verdient, denn sie hat uns als Projektmanagerin des Verlags dabei immer zügig unterstützt.



**Literatur**

- Greif, S. (2013). *Coaching – Practice or science based? (Position paper)*. Paper presented at the 16th Congress of the European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP), 22–25 May 2013, Münster, Germany.
- Hellenbrandt, M. (2015). *Wie wissenschaftlich fundiert sind Coaching-Weiterbildungen? – Eine Dokumentenanalyse der Curricula* (Master Wirtschaft, Psychologie und Management, Universität Kassel).
- Möller, H., & Hellebrandt, M. (2016). Coaching-Weiterbildung: Jenseits der Wissenschaft? *Supervision, Coaching, Organisationsberatung*, 1, 90–104.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Coachingdefinitionen und -konzepte</b> .....	1
Siegfried Greif, Heidi Möller und Wolfgang Scholl	
<b>(Wie) Können Coaching-Praktiker*innen von Wissenschaft lernen?</b> .....	11
Wolfgang Scholl, Siegfried Greif und Heidi Möller	
<b>Achtsamkeit und Coaching</b> .....	23
Christine Bosch und Alexandra Michel	
<b>Affekte und Handlungsregulation beim Coaching</b> .....	33
Anna Maria Engel und Julius Kuhl	
<b>Annäherungen an den Coaching-Prozess: Eine interaktionsanalytische Betrachtung</b> .....	41
Patrizia M. Ianiro und Simone Kauffeld	
<b>Burnout: Merkmale und Prävention im Coaching</b> .....	53
Siegfried Greif und Martina Bertino	
<b>Business-Coaching im Topmanagement</b> .....	63
Uwe Böning	
<b>Change-Prozesse als Anwendungsfeld im Coaching</b> .....	75
Katrin Bickerich und Alexandra Michel	
<b>Coaching-Beziehung</b> .....	85
Sonja M. Mannhardt und Erik De Haan	
<b>Culturality in Coaching</b> .....	95
Sunny Stout-Rostron	
<b>Diagnostik im Coaching</b> .....	105
Heidi Möller und Silja Kotte	
<b>E-Coaching – ein Überblick</b> .....	115
Harald Geißler	

<b>Embodiment und seine Bedeutung für das Coaching</b> .....	125
Maja Storch und Julia Weber	
<b>Emotional Intelligence and Its Relevance for Coaching</b> .....	135
Dana L. Joseph and David R. Glerum	
<b>Emotionsregulation und Coaching</b> .....	143
Christian Sell, Heidi Möller und Cord Benecke	
<b>Entscheiden als Fokus im Business Coaching</b> .....	153
Cornelia Strobel, Dirk Bayas-Linke und Othmar Sutrich	
<b>Erfolgsfaktoren im Coachingprozess</b> .....	163
Peter Behrendt und Siegfried Greif	
<b>Ethik und ethische Kompetenz im Coaching</b> .....	173
Christoph Schmidt-Lellek	
<b>Familienunternehmen im Coaching: spezifische Dynamiken</b> .....	181
Arist v. Schlippe	
<b>Feedback for Performance Development</b> .....	191
Marie-Hélène Budworth and Sheryl Chummar	
<b>Fehlentscheidungen von Gruppen durch Coaching verringern</b> ...	201
Simon Werther und Felix C. Brodbeck	
<b>Führungscoaching</b> .....	209
Lisa Weihrauch, Sonja Kugler, Irmgard Mausz und Dieter Frey	
<b>Führungstheorien als Wissensbestand im Coaching</b> .....	219
Jörg Felfe und Gwen Elprana	
<b>Geschlechtertheoretische Impulse für Theorie und Praxis des Coaching</b> .....	227
Mechthild Bereswill	
<b>Gesundheit im Coaching</b> .....	235
Eva Bamberg und Sylvie Vincent-Höper	
<b>Implizite Führungstheorien und ihre Bedeutung im Coaching</b> .....	245
Belinda Seeg und Astrid Schütz	
<b>Individuelle und kollektive Abwehrmechanismen im Coaching</b> .....	255
Heidi Möller, Thomas Giernalczyk und Denise Hinn	
<b>Interaktion als Grundlagenthema im Coaching</b> .....	265
Wolfgang Scholl und Sebastian Kunert	
<b>Interaktionsdynamiken in Gruppen</b> .....	275
Nale Lehmann-Willenbrock und Fabiola H. Gerpott	
<b>Karriere als Thema im Coaching</b> .....	285
Simone Kauffeld, Amelie V. Güntner und Katharina Ebner	

<b>Kommunikation als Methode und als Thema im Coaching</b> .....	295
Wolfgang Scholl, Karin Lackner und Kathleen Grieger	
<b>Komplexes Problemlösen im Coaching</b> .....	307
Ulrike Starker und Jutta Müller	
<b>Konfliktbearbeitung im Coaching</b> .....	315
Albert Vollmer und Ariane Vetter	
<b>Krisen als Problem im Coaching</b> .....	325
Johannes Sperling, Andrea Augustin und Jürgen Wegge	
<b>Lernen als Grundlage von Coaching</b> .....	335
Annette Kluge und Vera Hagemann	
<b>Macht und Mikropolitik als Thema im Coaching</b> .....	343
Wolfgang Scholl und Wolfgang Looss	
<b>Mentalisierung im Coaching</b> .....	353
Svenja Taubner und Silja Kotte	
<b>Metaphern der Organisation und ihre Bedeutung im Coaching</b> .....	363
Wolfgang Scholl und Frank Schmelzer	
<b>Mittel verbaler und nonverbaler Kommunikation im Coaching</b> .....	373
Astrid Schütz und Christine Kaul	
<b>Mobbing als Thema im Coaching</b> .....	383
Dieter Zapf und Lena Beitler	
<b>Motivation und Zielbindung mit Motto-Zielen im Coaching</b> .....	391
Julia Weber und Maja Storch	
<b>Motivation, Wille und Umsetzung im Coaching</b> .....	401
Siegfried Greif	
<b>Nebenwirkungen von Coaching für Klienten und Coaches</b> .....	415
Carsten C. Schermuly	
<b>Organisationaler Kontext im Coaching</b> .....	425
Astrid Schreyögg	
<b>Organizational Culture and Coaching</b> .....	433
Levi R. G. Nieminen, Daniel R. Denison, Benjamin Biermeier-Hanson and Karl Heinz-Oehler	
<b>Persönlichkeitsentwicklung und Coaching</b> .....	441
Jule Specht und Denis Gerstorf	
<b>Probleme der Teamarbeit als Thema im Coaching</b> .....	449
Jürgen Wegge und Petra Kemter-Hofmann	
<b>Professionalisierung im Coaching</b> .....	457
Christoph Schmidt-Lellek und Beate Fietze	

<b>Psychische Störungen im Coaching</b> .....	467
Heidi Möller	
<b>Qualität der Dienstleistung ‚Coaching‘</b> .....	475
Friedemann W. Nerdinger	
<b>Resilienz – Modewelle oder Paradigmenwechsel in Prävention und Coaching?</b> .....	485
Anja Limmer und Astrid Schütz	
<b>Rollen als Grundlagenthema im Coaching</b> .....	495
Stefan Kühl	
<b>Selbstentwicklung und ihre Bedeutung im Coaching</b> .....	503
Thomas Binder	
<b>Selbstkonzepte, Selbstdiskrepanzen und ihre Bedeutung im Coaching</b> .....	513
Theresa Wechsler und Astrid Schütz	
<b>Selbstreflexion im Coaching</b> .....	523
Siegfried Greif und Christopher Rauen	
<b>Sinn als Thema im Coaching</b> .....	533
Reinhard Stelter	
<b>Sprache und Bedeutung als Grundlagenthemen im Coaching</b> .....	543
Tobias Schröder und Michael Prytula	
<b>Stand der Coachingforschung: Ergebnisse der vorliegenden Metaanalysen</b> .....	553
Silja Kotte, Denise Hinn, Katrin Oellerich und Heidi Möller	
<b>Stress und Stressmanagement im Coaching</b> .....	563
Siegfried Greif	
<b>Supervision von Coaching</b> .....	573
Silja Kotte	
<b>Systemtheorien als Grundlage im Coaching</b> .....	583
Jürgen Kriz	
<b>Team Coaching and Effective Team Leadership</b> .....	593
Martian Slagter and Celeste Wilderom	
<b>Transformative Learning and Its Relevance to Coaching</b> .....	603
Beth Fisher-Yoshida and Ria Yoshida	
<b>Übertragung und Gegenübertragung in ihrer Bedeutung fürs Coaching</b> .....	613
Astrid Schreyögg	
<b>Verhaltensmodifikation und ihre Bedeutung im Coaching</b> .....	621
Martin Hautzinger	

---

<b>Verstehen und Verständigung und ihre Bedeutung im Coaching</b> .....	631
Wolfgang Scholl und Christoph Schmidt-Lellek	
<b>Wachstums- und Sicherheitsorientierung im Coaching</b> .....	639
Andreas M. Böhm, Christina Mühlberger und Eva Jonas	
<b>Wahrnehmung und Urteilsbildung und ihre Bedeutung im Coaching</b> .....	649
Lisa Schubert	
<b>Werte und ihre Bedeutung im Coaching</b> .....	657
Katja Hanke und Klaus Boehnke	
<b>Ziele im Coaching</b> .....	667
Anthony M. Grant	

---

## Mitarbeiterverzeichnis

**Andrea Augustin** Institut für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, Technische Universität Dresden, Dresden, Deutschland

**Eva Bamberg** Institut für Psychologie, Universität Hamburg, Hamburg, Deutschland

**Dirk Bayas-Linke** PENTAEDER Institut e.V., München, Deutschland

**Peter Behrendt** Freiburg Institut, Freiburg, Deutschland

**Lena Beitler** Institut für Psychologie, Goethe-Universität Frankfurt am Main, Frankfurt am Main, Deutschland

**Cord Benecke** Institut für Psychologie, Universität Kassel, Kassel, Deutschland

**Mechthild Bereswill** Universität Kassel, Kassel, Deutschland

**Martina Bertino** Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie, Evangelisches Klinikum Bethel (EvKB), Bielefeld, Deutschland

**Katrin Bickerich** Universität Heidelberg, Heidelberg, Deutschland

**Benjamin Biermeier-Hanson** Radford University, Radford, USA

**Thomas Binder** Berlin, Deutschland

**Klaus Boehnke** Jacobs University Bremen, Bremen, Deutschland

**Andreas M. Böhm** Fachbereich Psychologie, Universität Salzburg, Salzburg, Österreich

**Uwe Böning** Böning-Consult GmbH, Frankfurt am Main, Deutschland

**Christine Bosch** Universität Mannheim, Mannheim, Deutschland

**Felix C. Brodbeck** München, Deutschland

**Marie-Hélène Budworth** School of Human Resource Management, York University, Toronto, Kanada

**Sheryl Chummar** School of Human Resource Management, York University, Toronto, Kanada

**Daniel R. Denison** Management and Organization, International Institute for Management Development, Lausanne, Switzerland

**Katharina Ebner** Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpsychologie, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg, Deutschland

**Gwen Elprana** Arbeits-, Organisations- & Wirtschaftspsychologie, Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg, Deutschland

**Anna Maria Engel** Institut für Psychologie, Universität Osnabrück, Osnabrück, Deutschland

**Jörg Felfe** Arbeits-, Organisations- & Wirtschaftspsychologie, Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg, Deutschland

**Beate Fietze** Berlin, Deutschland

**Beth Fisher-Yoshida** Fisher Yoshida International, LLC, Negotiation and Conflict Resolution, Columbia University, New York, USA

**Dieter Frey** LMU Center for Leadership and People Management, Ludwig-Maximilians-Universität München, München, Deutschland

**Harald Geißler** Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg, Deutschland

**Fabiola H. Gerpott** Jacobs University Bremen, Bremen, Deutschland

**Denis Gerstorff** Department of Psychology, Humboldt University of Berlin, Berlin, Deutschland

**Thomas Giernalczyk** IPOM, München, Deutschland

**David R. Glerum** Department of Management, University of Central Florida, Orlando, USA

**Anthony M. Grant** Coaching Psychology Unit, School of Psychology, The University of Sydney, Sydney, Australien

**Siegfried Greif** Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Osnabrück, Osnabrück, Deutschland

**Kathleen Grieger** artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin, Deutschland

**Amelie V. Güntner** Institut für Psychologie. Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, Braunschweig, Deutschland

**Erik De Haan** Ashridge Centre for Coaching (ACC), Ashridge Executive Education, Berkhamsted, Großbritannien

**Vera Hagemann** Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Ruhr-Universität Bochum, Bochum, Deutschland

**Katja Hanke** Bremen, Deutschland



**Martin Hautzinger** Fachbereich Psychologie, Eberhard Karls Universität, Tübingen, Deutschland

**Karl Heinz-Oehler** Denison Consulting Europe, Zurich, Switzerland

**Denise Hinn** Department of Psychology, Institut für Psychologie, Universität Kassel, Kassel, Deutschland

**Patrizia M. Ianiro** Institut für Psychologie. Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, TU Braunschweig, Braunschweig, Deutschland

**Eva Jonas** Fachbereich Psychologie, Universität Salzburg, Salzburg, Österreich

**Dana L. Joseph** Department of Management, University of Central Florida, Orlando, USA

**Simone Kauffeld** Braunschweig, Deutschland

**Christine Kaul** Kaul Coaching, Hannover, Deutschland

**Petra Kemter-Hofmann** Institut für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, Technische Universität Dresden, Dresden, Deutschland

**Annette Kluge** Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Ruhr-Universität Bochum, Bochum, Deutschland

**Silja Kotte** Institut für Psychologie, Universität Kassel, Kassel, Deutschland

**Jürgen Kriz** Universität Osnabrück, Osnabrück, Deutschland

**Sonja Kugler** LMU Center for Leadership and People Management, Ludwig-Maximilians-Universität München, München, Deutschland

**Julius Kuhl** Institut für Psychologie, Universität Osnabrück, Osnabrück, Deutschland

**Stefan Kühn** Fakultät für Soziologie, Universität Bielefeld, Bielefeld, Deutschland

**Sebastian Kunert** Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin, artop GmbH, Berlin, Deutschland

**Karin Lackner** Institut für Psychologie, Universität Kassel, Kassel, Deutschland

**Nale Lehmann-Willenbrock** Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam, Niederlande

**Anja Limmer** Kompetenzzentrum für Angewandte Personalpsychologie (KAP), Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Bamberg, Deutschland

**Wolfgang Looss** Praxis für Management Development und Organisationsberatung, Weiterstadt, Deutschland

**Sonja M. Mannhardt** Führungskräfteentwicklung & Gesundheitsmanagement, Akademie für Beratung und Philosophie GbR, Schliengen, Deutschland

**Irmgard Mausz** LMU Center for Leadership and People Management, Ludwig-Maximilians-Universität München, München, Deutschland

**Alexandra Michel** Universität Heidelberg, Heidelberg, Deutschland

**Heidi Möller** Institut für Psychologie, Universität Kassel, Kassel, Deutschland

**Christina Mühlberger** Fachbereich Psychologie, Universität Salzburg, Salzburg, Österreich

**Jutta Müller** FB Wirtschaftswissenschaften, Hochschule Harz, Wernigerode, Deutschland

**Friedemann W. Nerdinger** Universität Rostock, Rostock, Deutschland

**Levi R. G. Nieminen** Denison Consulting, Ann Arbor, USA

**Katrin Oellerich** Department of Psychology, Institut für Psychologie, Universität Kassel, Kassel, Deutschland

**Michael Prytula** Institut für angewandte Forschung Urbane Zukunft, Fachhochschule Potsdam, Potsdam, Deutschland

**Christopher Rauen** Wallenhorst-Rulle, Deutschland

**Carsten C. Schermuly** Berlin, Deutschland

**Arist v. Schlippe** Witten, Deutschland

**Frank Schmelzer** artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin, Deutschland

**Christoph Schmidt-Lellek** Oberursel, Deutschland

**Astrid Schütz** Kompetenzzentrum für Angewandte Personalpsychologie (KAP), Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Bamberg, Deutschland

**Wolfgang Scholl** Institut für Psychologie, Humboldt-Universität zu Berlin & artop GmbH, Berlin, Deutschland

**Astrid Schreyögg** Berlin, Deutschland

**Tobias Schröder** Institut für angewandte Forschung Urbane Zukunft, Fachhochschule Potsdam, Potsdam, Deutschland

**Denise Schubert** Universität Kassel, Kassel, Deutschland

**Lisa Schubert** Institut für Psychologie, Julius-Maximilians-Universität Würzburg, Würzburg, Deutschland

**Belinda Seeg** Kompetenzzentrum für Angewandte Personalpsychologie (KAP), Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Bamberg, Deutschland

**Christian Sell** Institut für Psychologie, Universität Kassel, Kassel, Deutschland

**Martian Slagter** University of Twente, Enschede, Niederlande

**Jule Specht** Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie, Freie Universität Berlin, Berlin, Deutschland

**Johannes Sperling** Institut für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, Technische Universität Dresden, Dresden, Deutschland

**Ulrike Starker** Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Hochschule Harz, Wernigerode, Deutschland

**Reinhard Stelter** Coaching Psychology Unit, Department of Nutrition, Exercise & Sports, University Copenhagen, Kopenhagen, Dänemark

**Maja Storch** Institut für Selbstmanagement und Motivation Zürich, Spin-off der Universität Zürich, Zürich, Schweiz

**Sunny Stout-Rostron** University of Stellenbosch, School of Business, Stellenbosch, Südafrika

**Cornelia Strobel** PENTAEDER Institut e.V., München, Deutschland

**Othmar Sutrich** PENTAEDER Institut e.V., München, Deutschland

**Svenja Taubner** Universität Klagenfurt, Klagenfurt, Österreich

**Ariane Vetter** Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (ifk), Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), Olten, Schweiz

**Sylvie Vincent-Höper** Institut für Psychologie, Universität Hamburg, Hamburg, Deutschland

**Albert Vollmer** Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung (ifk), Hochschule für Angewandte Psychologie, Olten, Schweiz

**Julia Weber** Institut für Selbstmanagement und Motivation Zürich, Spin-off der Universität Zürich, Zürich, Schweiz

**Theresa Wechsler** Max-Planck-Institut für Psychiatrie, München, Deutschland

**Jürgen Wegge** Institut für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, Technische Universität Dresden, Dresden, Deutschland

**Lisa Weihrauch** LMU Center for Leadership and People Management, Ludwig-Maximilians-Universität München, München, Deutschland

**Simon Werther** HRinstruments GmbH, München, Deutschland

**Celeste Wilderom** Change Management & Organizational Behaviour, University of Twente, Enschede, Niederlande

**Ria Yoshida** Fisher Yoshida International, LLC, Negotiation and Conflict Resolution, Columbia University, New York, USA

**Dieter Zapf** Institut für Psychologie, Goethe-Universität Frankfurt am Main, Frankfurt am Main, Deutschland



# Coachingdefinitionen und -konzepte

Siegfried Greif, Heidi Möller und Wolfgang Scholl

## Inhalt

1 Einfluss durch Coachingdefinitionen und -konzepte .....	2
2 Coachingdefinitionen und ihre Bezüge zu Coachingkonzepten .....	2
3 Coachingkonzepte .....	4
4 Unterschiede und Gemeinsamkeiten klären und diskutieren .....	8
Literatur .....	8

### Zusammenfassung

Es ist kontrovers, ob Coaching als Beratung einzuordnen ist. Der Beitrag behandelt verschiedene Definitionen von Beratung und Coaching und Merkmale, durch die sich Coaching von anderen personenzentrierten Interventionen abgrenzen lässt. Nach einem kurzen Abriss der vielfältigen theoretischen Wurzeln von Coaching werden heutige Coachingkonzepte kurz beschrieben, wie psychodynamische Konzepte, das GROW-

Modell und zielorientiertes Coaching, systemische Coachingkonzepte, Neurolinguistisches Programmieren (NLP), kognitiv-behaviorale Coachingkonzepte, Lösungsorientierte Beratung, Positiv-psychologisches, Ergebnisorientiertes und Narratives Coaching. Die Autoren plädieren dafür, Coaching als übergreifende Profession zu konstituieren, dazu allerdings Unterschiede und Gemeinsamkeiten sowie das übergreifende Selbstverständnis der Profession zu klären.

S. Greif (✉)  
Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie,  
Universität Osnabrück, Osnabrück, Deutschland  
E-Mail: [sgreif@uos.de](mailto:sgreif@uos.de)

H. Möller  
Institut für Psychologie, Universität Kassel, Kassel,  
Deutschland  
E-Mail: [heidi.moeller@uni-kassel.de](mailto:heidi.moeller@uni-kassel.de)

W. Scholl  
Institut für Psychologie, Humboldt-Universität zu Berlin &  
artop GmbH, Berlin, Deutschland  
E-Mail: [schollwo@hu-berlin.de](mailto:schollwo@hu-berlin.de)

### Schlüsselwörter

Coachingdefinition · Coachingkonzepte ·  
Beratungsbegriff · Psychodynamische  
Konzepte · GROW-Modell · Zielorientiertes  
Coaching · Systemische Coaching-konzepte ·  
Neurolinguistisches Programmieren ·  
Kognitiv-behaviorale Coachingkonzepte ·  
Lösungsorientierte Beratung · Positiv-  
psychologisches Coaching ·  
Ergebnisorientiertes Coaching · Narratives  
Coaching

## 1 Einfluss durch Coachingdefinitionen und -konzepte

*Was ist Coaching?* Diese Frage kennen alle Coaches aus ihrer Praxis. Für eine Antwort brauchen sie eine schlüssige Beschreibung von Coaching und worin es sich von anderen Interventionen unterscheidet, möglichst eine nachvollziehbare Definition. Coaching zu definieren und seine besonderen Merkmale zu beschreiben gehört deshalb zu den elementaren professionellen Anforderungen an Coaches. Mit der Definition konstruieren sie die praktischen Zuständigkeitsansprüche ihrer Profession, wie Fietze (2015) professionssoziologisch einordnet.

Manche sehen Coaching als eine Form der *personenorientierten Beratung*, andere gerade nicht als *Beratung*, sondern als *Hilfe zur Selbsthilfe*. Raddatz (2006) sieht Coaching gänzlich als *Beratung ohne Ratschlag* mit der Begründung, dass Ratschläge grundsätzlich nicht funktionieren würden. Meinungsverschiedenheiten bei Definitionen sind nicht bloßer Streit um Worte, sondern verweisen auch auf unterschiedliche Coachingkonzepte, ja sogar einen Richtungsstreit über Wissenschaftsauffassungen und daraus abgeleiteten Coachingrichtungen (siehe Kap. ► „(Wie) Können Coaching-Praktiker\*innen von Wissenschaft lernen?“ in diesem Handbuch). Durch Definitionen werden Reviere als Einflussbereiche abgesteckt. Wer sich innerhalb einer Profession mit seinem Konzept durchsetzt, schafft sich eine privilegierte Ausgangsposition bei potenziellen Kunden und beim Nachwuchs in der Ausbildung (Beck et al. 1980).

Für Auftraggeber, Coaches und nicht zuletzt Coaches ist es von grundlegender Bedeutung, sich mit unterschiedlichen Coachingdefinitionen und -konzepten auseinanderzusetzen. Auf wenigen Seiten kann allerdings keine vollständige Darstellung geliefert werden, sondern nur eine Einführung mit Verweisen auf weiterführende Literatur.

## 2 Coachingdefinitionen und ihre Bezüge zu Coachingkonzepten

Definitionen sind aus heutiger wissenschaftstheoretischer Sicht (Gabriel 2004) nicht richtig oder falsch. Nach der klassischen Definitionslehre soll

eine Coachingdefinition die zentralen Merkmale benennen, die vorliegen müssen, damit eine Interaktion als *Coaching* bezeichnet werden kann und gleichzeitig Merkmale angeben, wodurch sich Coaching von anderen Interaktionen unterscheidet. Wahren definiert Coaching als „individuelle Beratung von einzelnen Personen oder Gruppen in auf die Arbeitswelt bezogenen, fachlich-sachlichen und/oder psychologisch-soziodynamischen Fragen bzw. Problemen durch den Coach“ (1997, S. 9). Wie in dieser Definition wurde (Business-)Coaching anfänglich oft nur auf die Arbeitswelt bezogen. Schon bald wurde jedoch der Gegenstandsbereich auf private Inhalte erweitert (Schmidt-Lellek und Buer 2011). Nach Rauen ist Coaching ein „*personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess*, der berufliche und private Inhalte umfassen kann und zeitlich begrenzt ist“ (2001, S. 64; Hervorhebungen im Original). Anstelle der relativ unspezifischen *individuellen Beratung* bei Wahren wird hier als Kernmerkmal ein *personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess* als Charakteristikum des Coachings hervorgehoben.

### 2.1 Schwierige Abgrenzung

Die in beiden Definitionen aufgeführten Kernmerkmale sind nicht sehr genau spezifiziert. Es bleibt offen, welche Interaktionen als *individuelle* oder *personenzentrierte Beratung* bezeichnet werden können. Bedeutet dies, dass in der Beratung die Wünsche und Ziele der Person thematisiert werden oder dass sie Grundlage der Beratung sein müssen, damit die Interaktion als *personenzentriert* gelten kann? Wie sieht es dann mit den Interessen der Unternehmen aus, die die Coachingsprozesse ja oft zahlen? Selbst wenn dieses Merkmal eng gefasst wird, bleibt zu fragen, ob es zur Abgrenzung von anderen Beratungsformen ausreicht, etwa der Interaktionen in einer Berufsberatung oder in einem Fördergespräch, das die Wünsche und Ziele der beratenen Person in den Mittelpunkt stellt.

Sind genaue Beschreibungen der Merkmale von Coaching und Abgrenzungen zu anderen Interventionen wichtig oder *nur* für wissenschaftliche Definitionen erforderlich? Coaches und Verbände

achten nicht auf Gütekriterien für Definitionen, sondern verwenden gern Formulierungen, die auf wichtige Merkmale hinweisen, dabei aber für Interessenten sehr prägnant formuliert sind. Ein Beispiel ist die Definition des weltgrößten internationalen Coachingverbands *der International Coach Federation (ICF)*: „Coaching is partnering with clients in a thought-provoking and creative process that inspires them to maximize their personal and professional potential“ (ICF 2015). Diese schöne Formulierung ist vermutlich sehr werbewirksam und kann daher als interessenbezogene, *persuasive Definition* (Gabriel 2004) angesehen werden. Sie taugt allerdings kaum zur Abgrenzung von Coaching, denn heutige Lernkonzepte (siehe Kap. ► „Lernen als Grundlage von Coaching“ in diesem Handbuch) werden ebenfalls partnerschaftlich durchgeführt und fördern Nachdenken und Problemlösefähigkeiten sowie die persönlichen und beruflichen Potenziale.

## 2.2 Coaching und Beratung

Um das Besondere von Coaching herauszuarbeiten, werden in manchen Definitionen Erläuterungen ergänzt. In diesen Erläuterungen lassen sich mitunter Bezüge zu den zugrundeliegenden Coachingkonzepten erkennen. So erläutert Rauen (2001, S. 63 f.), dass „Coaching keine ‚Ratschläge‘ [umfasst], sondern individuelle Prozessberatung im Sinne einer ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ und zur Selbstverantwortung [ist]“. Ausgenommen wird ferner ausdrücklich die Behandlung psychischer Störungen.

Die Formel *Hilfe zur Selbsthilfe* wird von vielen Coaches verwendet und drückt aus, dass Coaching darauf abzielt, die vorhandenen Potenziale oder Ressourcen ihrer Coachees zu aktivieren (siehe den Beitrag Kap. ► „Erfolgsfaktoren im Coachingprozess“ in diesem Handbuch). Manche Coaches sehen darin eine wichtige Unterscheidung zur Beratung. Nun gibt es allerdings Beratungsdefinitionen, die *Beratung* als eine *Hilfe zur Selbsthilfe* verstehen. So ist nach Häcker und Stapf *Beratung* ein „vom Berater nach methodischen Gesichtspunkten gestalteter Problemlöseprozess, durch den die Eigenbemühungen

des Ratsuchenden unterstützt/optimiert bzw. seine Kompetenzen zur Bewältigung der anstehenden Aufgabe/des verbessert werden.“ (Häcker und Stapf 2009, S. 122) Auch neuere konstruktivistische Beratungskonzepte, wie das systemische Konzept der integrierten Beratung von Handler (2007) grenzen diese ausdrücklich von der traditionellen Fachberatung ab. Ob Coaching als Beratung angesehen werden kann, hängt demnach davon ab, was unter *Beratung* verstanden wird. Deplazes et al. zeigen durch Mikroprozessanalysen von Expertenvideos, dass einschlägige Autoren in ihrer Coachingpraxis entgegen ihren konzeptionellen Lehrbuchüberlegungen u. a. durchaus geschlossene Fragen stellen und instruktive Elemente mit der Prozessberatung kombinieren.

## 2.3 Coaching als Förderung ergebnisorientierter Selbstreflexionen

Im durch Vertraulichkeit geschützten Rahmen des Coachings können die Coachees ihre Wünsche, persönlichen Motive und Ziele, aber auch ihre Ängste, Schwierigkeiten und Konflikte mit anderen Personen sowie ihre individuelle Situation und ihre Möglichkeiten ähnlich wie in der Psychotherapie sehr offen reflektieren (siehe Kap. ► „Selbstreflexion im Coaching“ in diesem Handbuch). Die zunehmende Komplexität und Ungewissheiten der post-traditionellen Gesellschaft erfordern nach den Analysen des Soziologen Giddens (1991) diese individuelle Reflexivität des Selbst. Stelter sieht vor diesem Hintergrund die Funktion von Coaching darin, dass sie einen *reflexiven Raum* mit *Zeit zur Selbstreflexion* öffnet, um neue Handlungsmöglichkeiten zu erarbeiten (2013, S. 412, freie Übersetzungen). In Abgrenzung zu anderen Interaktions- oder Beratungsmethoden kann deshalb als wichtiges Merkmal von Coaching eine „systematische und intensive Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexionen“ angesehen werden (Greif 2008, S. 59). Dies hat Coaching allerdings mit der Psychotherapie gemeinsam. Im Unterschied zur Psychotherapie steht bei den Reflexionen im Coaching der soziale und organisationale Kontext durch *Problemreflexionen* stärker im Vordergrund,

(vgl. Kap. ► „Psychische Störungen im Coaching“ in diesem Handbuch).

Problem- und Selbstreflexionen können in kreisendes Grübeln ohne Ende abgleiten. Zu den besonderen methodischen Kompetenzen von Coaches gehört es, *ergebnisorientierte* Reflexionen zu fördern. Damit ist nicht gemeint, dass sie zu vorher festlegbaren Zielen führen müssen, sondern zu Ergebnissen (z. B. *Aha-Erlebnissen* oder auch Entscheidungen), die von den Coachees bewusst wahrgenommen und beschrieben werden können.

Die komplette Definition von Greif umfasst weitere Merkmale:

„Coaching ist eine intensive und systematische Förderung *ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexionen* sowie *Beratung* von Personen oder Gruppen zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung. Ausgenommen ist die Beratung und Psychotherapie psychischer Störungen.“ (Greif 2008, S. 59, Hervorhebungen wie im Original)

Zu den einzelnen in der Definition verwendeten Begriffen und ihren theoretischen Grundlagen wird auf Greif (2008) verwiesen. So werden Ziele als *selbstkongruent* angesehen, wenn sie mit den Vorstellungen der Coachees über ihr ideales Selbstkonzept übereinstimmen.

### 3 Coachingkonzepte

In ihrem Buch über die Geschichte des Coachings, beschreibt Wildflower (2013) die vielfältigen gesellschaftlichen und konzeptuellen Einflüsse auf die Entwicklung von Coaching seit den Anfängen in den 1960er- und 1970er-Jahren. Zu den gesellschaftlichen Hintergründen zählt sie die Civil-Rights- und Selbsthilfe-Bewegung in den USA, sowie die Human Potential Bewegung und vor allem die Humanistische Psychologie. Als damaliges innovatives Zentrum für intellektuelle und spirituelle Diskussionen und kreative Ideenentwicklungen sieht sie das 1962 in Big Sur, Kalifornien (USA) gegründete *Esalen Institut*. Die Namen der Vordenker, die damals in Esalen eingeladen waren und Workshops oder Trainings

durchgeführt haben, lesen sich wie ein kompletter *Who-is-Who* dieser Zeit. Viele ihrer Ideen sind bis heute Grundlagen der Coachingkonzepte. Um nur einige zu nennen: Abraham Maslow mit seiner humanistische Motivationstheorie und Utopie der Selbstverwirklichung in der Gesellschaft, Will Schutz und gruppensdynamische Selbsterfahrungsgruppen, Carl Rogers mit seiner Begründung der humanistischen Psychologie und klientenzentrierten Therapie und Beratung, Fritz Perls mit seinen ersten Vorstellungen zur Gestalttherapie, die Familienpsychotherapeutin Virginia Satir, Timothy Leary mit seinem Plädoyer für freien Zugang zu psychodelischen Drogen, der Anthropologe Gregory Bateson mit seiner Kommunikationstheorie, der Physiker Fritjov Capra mit einem ganzheitlich-systemischen Ansatz und Brückenschlag zum Taoismus und zur östlichen Mystik, Alexander Lowen mit seiner Bioenergetik, der Wiener Neurologe und Psychiater Viktor Frankl und die existenzialistisch orientierten Psychotherapie als Suche nach dem Sinn des Lebens, Albert Ellis mit einer kognitive Wende der Verhaltenstherapie und Analyse irrationaler Überzeugungen, der Psychiater Eric Berne und seine Transaktionsanalyse (TA), der Informatiker und Psychologe Richard Bandler und der Linguist John Grinder, welche beide, wiederum beeinflusst von Workshops in Esalen und durch Therapeut/innen wie Satir, zusammen das Konzept des Neurolinguistischen Programmierens (NLP) entwickelt haben oder der Rennfahrer Sir John Whitmore, der in seiner zweiten Karriere und seinem Studium humanistischer Psychologen wie Maslow und Rogers sein GROW-Konzept als Prozessmodell des Coachings entwickelt hat. Neben Wissenschaftlern waren in Esalen spirituelle Lehrer wie Alan Watts (Zen Buddhismus als neue Form der Psychotherapie) oder Schriftsteller mit ihren gesellschaftlichen Utopien vertreten wie Aldous Huxley (*Schöne neue Welt*) oder Ken Kesey (*Einer flog über das Kuckucksnest*).

Die Vielfalt der Richtungen und Konzepte, für die Esalen als Diskussionsforum, Reflexions- und Experimentierort offen war, ist außergewöhnlich. Wissenschaftler/innen mit traditioneller empirischer Wissenschaftsauffassung waren genauso vertreten wie psychoanalytisch, kognitiv-behavioral oder konstruktivistisch ausgerichtete Therapeut/

innen sowie auch spirituelle Lehrer verschiedener östlicher Lebensweisheiten. In Deutschland gab und gibt es kein vergleichbares Austauschforum. Wie die historische Aufarbeitung von Wildflower (2013) zeigt, lassen sich aus allen aufgeführten Konzepten bis heute erkennbare Folgerungen für Coaching ableiten, selbst wenn sie anscheinend in jüngeren Coachgenerationen in Vergessenheit geraten sind. Im Folgenden werden verschiedene Coachingkonzepte aus dieser Zeit und jüngere Konzepte kurz beschrieben. Für ausführliche Einführungen und weitere Konzepte verweisen wir auf Stober und Grant (2006); Palmer und Whybrow (2007) und Passmore et al. (2013) und zu verschiedenen Wissenschaftsrichtungen und evidenzbasierten Konzepten siehe Kap. ► „(Wie) Können Coaching-Praktiker\*innen von Wissenschaft lernen?“ (in diesem Handbuch).

### 3.1 Psychoanalytische oder psychodynamische Konzepte

Nach Wildflower (2013) haben viele der heutigen Coachingkonzepte ihre Wurzeln in psychoanalytischen Therapierichtungen, die in neueren übergreifenden Ansätzen oft als psychodynamisch bezeichnet werden. Psychodynamisches Coaching wendet ein Verständnis von Organisationen und Führung sowie Methoden aus der psychoanalytischen Therapie auf den Coachingprozess an (vgl. Giernalczyk und Lohmer 2012). Neben den sichtbaren und erlebbaren Coachingfragestellungen werden auch individuelle und organisationale unbewusste Prozesse wie Abwehrmechanismen (siehe Kap. ► „Individuelle und kollektive Abwehrmechanismen im Coaching“ in diesem Handbuch), Ängste und Widerstände analysiert, die das Verhalten des Coachees oder der gesamten Organisation prägen und einer realitätsbezogenen Erledigung von Aufgaben entgegenstehen (vgl. Haubl 2008; West-Leuer und Sies 2003). Neben der Fokussierung funktionaler Strukturen wie Aufgaben, Zuständigkeiten und Rollen sowie Persönlichkeits- und Führungsstil werden unbewusste Konfliktmuster und dominante Charakterausprägungen des Coachees mit einbezogen. Der psychodynamische Ansatz sieht den Coachee

demnach in einem Kraftfeld, das von seiner Persönlichkeit einerseits und der Team- und Organisationsdynamik seiner Organisation andererseits bestimmt wird – vermittelnde Instanz ist dabei das Konzept der Rollen, die er einnimmt. Der psychodynamische Ansatz geht davon aus, dass im Rahmen eines Coachingprozesses die Entwicklungsorientierung von Menschen unterstützt wird. Durch eine zunehmende Bewussterwerden persönlicher und organisationaler Muster und eigener Entwicklungswünsche werden Wachstum, Selbststeuerung und Selbstwirksamkeit, aber auch die Möglichkeiten eines *Positive Leadership* gefördert.

### 3.2 Das GROW-Modell und zielorientiertes Coaching

Sir John Whitmore propagiert ein *Coaching for Performance* (Whitmore 1992). Das *GROW-Modell* bildet die Grundlage und steht als Akronym für die Anfangsbuchstaben der Wörter *Goal setting* (kurz- und langfristige Ziele), *Realisierbarkeit prüfen* (Umsetzbarkeit in der aktuellen Situation), *Optionen* (Wahlmöglichkeiten und alternative Strategien) und *Was muss getan werden, wann, durch wen und mit dem Willen es zu tun*. Damit Ziele von den Coachees motivierend definiert werden, empfiehlt Whitmore die bekannten *SMART-Kriterien* zu verwenden. SMART steht als Akronym für *Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realistisch und Terminiert* (mit Zeitangaben versehen). Whitmore formuliert sein Modell sehr eingängig und verweist auf psychologische Theorien (Maslows Motivationstheorie, Zielsetzungstheorien und Emotionale Intelligenz) und praktische Erfahrungen.

Tony Grant hat ein *zielorientiertes Coaching* entwickelt, das auf kognitionspsychologischen Theorien und Forschungen zur Selbstregulation basiert (siehe Kap. ► „Ziele im Coaching“ in diesem Handbuch). Es kann als Prototyp eines wissenschaftlich fundierten bzw. evidenzbasierten Konzepts gelten, denn die theoretischen Grundlagenmodelle und die Wirksamkeit des Coachings wurden mit Untersuchungen überprüft, in denen die Ergebnisse mit Kontrollgruppen und zufällig ausgewählten Personen verglichen wurden.



### 3.3 Verschiedene systemische Coachingkonzepte

Viele Coachingsausbildungen in Deutschland bezeichnen ihre Konzepte ausdrücklich als systemisch. Nach einer Analyse der Internetdarstellungen auf den ersten 50 Rangplätzen nach der sogenannten Linkpopularität sind es 55 % (Greif 2014). Es ist bemerkenswert, dass diese Einordnung in einer gleichartigen Stichprobe in den USA in keiner Ausbildungsbeschreibung gefunden wurden und in Großbritannien nur in 2 %.

Was unter *systemisch* verstanden wird, ist sehr unterschiedlich (siehe Kap. ► „Systemtheorien als Grundlage im Coaching“ in diesem Handbuch). Viele geben keine weiteren Erläuterungen. Manche verweisen auf die *operativ-konstruktivistische Theorie sozialer Systeme* von Luhmann (1984); König und Volmer (2002) orientieren sich in ihrem richtungsübergreifenden, gemäßigt konstruktivistischen *systemischen Coaching* an Weiterentwicklungen der *personalen Systemtheorie* von Bateson. Danach resultiert das Verhalten sozialer Systeme aus dem Zusammenwirken der handelnden Personen mit ihren subjektiven Deutungen, sozialen Regeln, wiederkehrenden Verhaltensmustern, der Systemumwelt sowie der bisherigen Entwicklung (zu verschiedenen konstruktivistischen Wissenschaftsrichtungen siehe den Beitrag Kap. ► „(Wie) Können Coaching-Praktiker\*innen von Wissenschaft lernen?“ in diesem Handbuch). Weiterhin gibt es Coachingkonzepte, in denen z. B. orientiert an Satir oder anderen *familietherapeutischen Konzepten* (siehe Kap. ► „Systemtheorien als Grundlage im Coaching“ in diesem Handbuch) die Berücksichtigung von Interaktionen in der Familie oder Gruppen als *systemisch* angesehen werden.

### 3.4 Neurolinguistisches Programmieren (NLP)

Richard Bandler und John Grinder haben in den 1970er-Jahren die sprachlichen Interventionen von erfolgreicher Psychotherapeuten der Familientherapeutin Virginia Satir, des Gestalttherapeuten Fritz Perls und des Hypnotherapeuten Milton

Erickson analysiert und versucht, diese und andere bewährte therapeutische Methoden auf Grundlage eines konstruktivistischen Kommunikationsmodells zusammenzuführen (Bandler und Grinder 1975). Beispiele ihrer Grundannahmen sind, dass sich Menschen nach ihren bevorzugten Sinneskanälen als unterschiedliche Lerntypen einteilen lassen und dass bestimmte nonverbale Reaktionen der Coachees Aufschlüsse über innere Prozesse geben (z. B. Blick nach links oben bedeutet, dass sich die Person an etwas visuell erinnert). Die überwiegende Zahl der vorliegenden Untersuchungen zu den Annahmen und Wirkungen von NLP liefern jedoch keine Bestätigung (Sharpley 1987; Witkowski 2010). Da die Annahmen trotzdem beibehalten werden, gilt NLP als Beispiel für eine pseudowissenschaftliche Theorie. Die Verwendung suggestiver hypnotherapeutischer Interventionen kann zudem als manipulativ eingeordnet werden, wenn sie anders als bei Erickson (2000) ohne vorherige Aufklärung der Coachees eingesetzt werden. Ungeachtet dieser seit langem bekannten Einwände erreichen NLP-Konzepte in Coachingsausbildungen nach der Studie von Greif (2014) in Deutschland eine hohe Internetpopularität von 36 % (in den USA dagegen nur 13 %).

### 3.5 Kognitiv-behaviorale Coachingkonzepte

Im Unterschied zur klassischen Verhaltenstherapie liegt der Fokus kognitiv-behavioraler Konzepte und Methoden der Psychotherapie auf einer Analyse und Veränderung des Verhaltens sowie der beteiligten Kognitionen und Emotionen. Nach dem im Coaching oft verwendeten *ABC-Modell* von Ellis (1993) werden zu Ereignissen, die als aktivierend oder widrig erlebt werden (A) die subjektiven und möglicherweise irrationalen Überzeugungen (Beliefs) (B) analysiert sowie die emotionalen Konsequenzen (C). Nach einer Disputation und Veränderung der irrationalen Überzeugungen (D) kann man im Coaching nach Ellis eine Veränderung der emotionalen Folgen und Effekte (E) erwarten.

Kognitiv-behaviorale Coachingkonzepte stützen sich meist nicht nur auf ein einzelnes Modell,

sondern integrieren weitere therapeutische Theorien und Methoden. Sie profitieren dabei von aktuellen Weiterentwicklungen und Erkenntnissen der umfangreichen weltweiten Anwendung und Forschung. Ein Beispiel ist der integrative Ansatz von Palmer et al. (2008) im Coaching. Neben einer Weiterentwicklung des Modells von Ellis stützen sie sich auf Problemlösekonzepte, imaginative Methoden und vielfältige Stress- und Selbstmanagement-Methoden.

### 3.6 Lösungsorientierte Beratung

Wer sich als Coach strikt am Konzept der *lösungs-fokussierten Beratung* nach de Shazer ausrichtet (De Shazer und Dolan 2008), meidet Problemanalysen, weil sie zu einer vergangenheitsbezogenen Problemfixierung führen können. Stattdessen versucht man die Coachees auf Lösungen zu fokussieren, die auf ihren Erfahrungen beruhen. Dazu verwendet de Shazer die bekannte Wunderfrage:

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

Wissenschaftliche Untersuchungen belegen die Wirksamkeit der Methode als psychotherapeutische Kurztherapie (De Shazer und Dolan 2008). Sie lässt sich unverändert ins Coaching übertragen. Allerdings zeigen Erfahrungen, dass sie nicht von allen Coachees angenommen wird und dass es Reaktanz erzeugt, wenn man sie bei einer Person mehrfach hintereinander verwendet.

### 3.7 Positiv-psychologisches Coaching

Die *Positive Psychologie* geht ähnlich wie die lösungsfokussierte Beratung davon aus, dass Interventionen positiver wirken, wenn sie lösungs- oder stärkenorientiert direkt auf positive Folgen ausge-

richtet sind. Sie versteht sich als ein übergreifendes Forschungsprogramm für alle Grundlagen- und Anwendungsgebiete der Psychologie. Alle Erkenntnisse sollen zusammengetragen und durch Forschungen erweitert werden. Das Programm ist theoretisch und methodisch wesentlich offener als die lösungsorientierte Beratung. Ein Zentrum für *Positiv-psychologisches Coaching* (Kauffman et al. 2010) ist das *Harvard Institute of Coaching* (Cambridge, USA).

### 3.8 Ergebnisorientiertes Coaching

Das *ergebnisorientierte Coaching* (Greif 2008) integriert empirisch abgesicherte Erkenntnisse der anwendungsorientierten Grundlagenforschung, z. B. zur Selbstkonzepttheorie als Grundlage der ergebnisorientierten Selbstreflexion (siehe Kap. ► „Selbstreflexion im Coaching“ in diesem Handbuch) und verschiedener Anwendungsdisziplinen. Berücksichtigt werden nicht nur Zielklärungen nach den SMART-Kriterien, sondern auch Reflexionen mit Coachees über ungenaue Ziele oder Identitäts- und Sinnklärungen. Anders als beim *positiv-psychologischen Coaching* wird den Coachees Raum gegeben, negative Erlebnisse und Probleme zu reflektieren, allerdings immer verbunden mit positiven Ressourcenaktivierungen.

Das ergebnisorientierte Coaching wurde bewusst nicht als abgeschlossene Theorie ausformuliert, sondern als ein für Veränderungen und Erweiterungen offenes Theoriengerüst. Die integrierten Konstrukte und Annahmen werden dabei nicht einfach eklektisch nebeneinandergestellt, sondern mit zusammenpassenden Definitionen und Annahmen redefiniert.

### 3.9 Narratives Coaching

Grundannahme der *Narrativen Therapie* von White und Epston (1990) ist, dass sich die individuelle Identität durch die Geschichten formt, die das Individuum über sich und seinen Lebenslauf erzählt. Wichtig sind dabei besonders Geschichten und Misserfolgserlebnisse, die mit starker emotionaler Beteiligung immer wieder erzählt

werden. Drake und Stelter (2014) konzipieren *Narratives Coaching* als sehr freies, gewissermaßen philosophisches Gespräch. Die reflexiven Gespräche sollen helfen, (1) sich der eigenen Geschichten bewusst zu werden, (2) zu erkennen, dass sie persönlich und sozial konstruiert sind, (3) zu verstehen, wie sie die Identität und Verhalten bewusst und unbewusst beeinflussen und (4) bewusst zum Autor der eigenen Geschichten zu werden und sie authentisch mit der eigenen Identität in Einklang zu bringen.

#### 4 Unterschiede und Gemeinsamkeiten klären und diskutieren

Die wiedergegebenen Coachingdefinitionen und -konzepte unterscheiden sich in den herausgestellten Merkmalen und Interventionsansatzpunkten. Anscheinend gibt es keinen Konsens zwischen Coaches über Coachingkonzepte und darüber, was sie unter Coaching verstehen. Unterschiede und Streitfragen werden allerdings nach unseren Beobachtungen noch nicht einmal auf Fachtagungen offen diskutiert, sondern informell innerhalb von Gruppen mit ähnlicher Ausrichtung. Um potenziellen Kunden an das eigene, *bessere* Konzept zu binden, werden sie ebenfalls informell als Vorbehalte gegenüber anderen Konzepten kommuniziert. Coaching kann sich jedoch als übergreifende Profession, die für unterschiedliche Richtungen, Konzepte und Methoden offen ist, nur konstituieren, wenn Unterschiede und Gemeinsamkeiten, sowie das übergreifende Selbstverständnis der Profession gemeinsam diskutiert und geklärt werden.

Unterschiede und Konflikte innerhalb der Profession können Coaching bereichern und im Wettbewerb der Konzepte interessante Erweiterungen anregen. Voraussetzung ist, dass sie inhaltlich informiert und kooperativ ausgetragen werden. Coaching fehlt dafür heute jedoch ein engagiertes Austausch- und Diskussionsforum wie es Esalen in den 1960er- und 70er-Jahren war. Möglich wäre, solchen Disputen und Klärungsversuchen mehr Raum auf Tagungen, in Fachzeitschriften oder in richtungsübergreifenden Buchpublikatio-

nen zu geben, so wie exemplarisch im vorliegenden Handbuch.

#### Literatur

- Bandler, R., & Grinder, J. (1975). *Metasprache und Psychotherapie (3 Bde)*. Paderborn: Junfermann.
- Beck, U., Brater, M., & Daheim, H. (1980). *Soziologie der Arbeit und der Berufe*. Reinbeck: Rowohlt.
- De Shazer, S., & Dolan, Y. (2008). *Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurztherapie heute*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Drake, D. B., & Stelter, R. (2014). Narrative coaching. In J. Passmore (Hrsg.), *Mastery in coaching. A complete psychological toolkit for advanced coaching* (S. 65–96). London: Kegan Page.
- Ellis, A. (1993). *Grundlagen der Rational-Emotiven Verhaltenstherapie*. München: Pfeiffer.
- Erickson, M. H. (2000). *Die Lehrgeschichten von Milton H. Erickson*. Salzhause: iskopress.
- Fietze, B. (2015). Coaching auf dem Weg zur Profession? Eine professionssoziologische Einordnung. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching* (S. 3–21). Wiesbaden: Springer.
- Gabriel, G. (2004). Definition. In J. Mittelstraß (Hrsg.), *Enzyklopädie Philosophie und Wissenschaftstheorie* (Bd. 1, 2. Aufl., S. 439–442). Stuttgart: Metzler.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age*. Cambridge: Blackwell (Kindle Edition 2013).
- Giernalczyk, T., & Lohmer, M. (Hrsg.). (2012). *Das Unbewusste im Unternehmen. Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management*. Stuttgart: Schäffer & Poeschel.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. (2014). Coaching und Wissenschaft – Geschichte einer schwierigen Beziehung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 21(3), 295–311. <https://doi.org/10.1007/s11613-014-0379-8>.
- Häcker, H. O., & Stapf, K.-H. (Hrsg.). (2009). *Dorsch Psychologisches Wörterbuch* (15. Aufl.). Bern: Huber.
- Handler, G. (2007). *Konzept zur Entwicklung integrierter Beratung – Integration systemischer Elemente in die klassische Beratung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Haubl, R. (2008). Historische und programmatische Überlegungen zum psychodynamisch-systemischen Leitungscoaching. *Positionen*, 1.
- ICF. (2015). Coaching definition. Retrieved from <http://coachfederation.org/about/landing.cfm?ItemNumber=844&navItemNumber=617>. Zugegriffen am 10.06.2015.
- Kauffman, C., Bonniwell, I., & Silberman, J. (2010). The positive psychology approach to coaching. In E. Cox, T. Bachkirova & D. A. Clutterbuck (Hrsg.), *The complete handbook of coaching* (S. 158–171). London: Sage.

- König, E., & Volmer, G. (2002). *Systemisches Coaching*. Beltz: Weinheim.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Palmer, S., & Whybrow, A. (Hrsg.). (2007). *The handbook of coaching psychology: A guide for practitioners*. London: Brunner-Routledge.
- Palmer, S., Szymanska, K., & Whybrow, A. (2008). Cognitive behavioural coaching: An integrative approach. In S. Palmer & A. Whybrow (Hrsg.), *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners* (S. 86–117). New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Passmore, J., Peterson, D. B., & Freire, T. (2013). *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Raddatz, S. (2006). *Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen* (6. Aufl.). Wien: Verlag Systemisches Management.
- Rauen, C. (2001). *Coaching*. Göttingen: Hogrefe.
- Schmidt-Lellek, C., & Buer, F. (2011). *Life-Coaching in der Praxis: Wie Coaches umfassend beraten*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Sharpley, C. F. (1987). Research findings on neurolinguistic programming: Nonsupportive data or an untestable theory? *Journal of Counseling Psychology*, 34(1), 103–107. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.34.1.103>.
- Stelter, R. (2013). Coaching as a reflective space in a society of growing diversity – Towards a narrative, postmodern paradigm. *International Coaching Psychology Review*, 4(2), 207–217.
- Stober, D. R., & Grant, A. M. (Hrsg.). (2006). *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. New York: Wiley.
- Wahren, H.-K. E. (1997). *Coaching*. Eschborn: Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft.
- West-Leuer, B., & Sies, C. (Hrsg.). (2003). *Coaching – Ein Kursbuch für die Psychodynamische Beratung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- White, M., & Epston, D. (1990). *Narrative means to therapeutic ends*. New York: WW Norton.
- Whitmore, J. (1992). *Coaching for performance: Growing people, performance and purpose* (4. Aufl. 2010). London: Nicholas Brealey Publishing.
- Wildflower, L. (2013). *The hidden history of coaching (Coaching in practice)*. Maidenhead: Open University Press, Kindle Edition.
- Witkowski, T. (2010). Thirty-five years of research on neuro-linguistic programming. NLP research data base. State of the art or pseudoscientific decoration? *Polish Psychological Bulletin*, 41(2), 58–66. <https://doi.org/10.2478/v10059-010-0008-0>.



# (Wie) Können Coaching-Praktiker\*innen von Wissenschaft lernen?

Wolfgang Scholl, Siegfried Greif und Heidi Möller

## Inhalt

1	Einleitung .....	11
2	Wissenschaftsauffassungen und Coaching-Richtungen .....	12
3	Wie können wissenschaftliche Ergebnisse für die Praxis genutzt werden? .....	18
4	Fazit .....	20
	Literatur .....	20

### Zusammenfassung

Das vorliegende „Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching“ vermittelt wissenschaftliche Theorien, Konzepte und Anwendungsbeispiele, die für Coaches in Ausbildung und Praxis nützlich sein können. Es gibt jedoch ganz verschiedene Auffassungen, ob und ggf. wie Praktiker\*innen von Wissenschaft lernen können. Empirisch-analytische und konstruktivistische Auffassungen werden dazu diskutiert und zu klären ver-

sucht. Darauf aufbauend wird die Chance wechselseitiger Ergänzung von praktischen Erfahrungen und wissenschaftlichen Erkenntnissen für die Coaching-Praxis herausgearbeitet. Das vorliegende Kapitel liefert damit eine einleitende Begründung für die Idee dieses Handbuchs.

### Schlüsselwörter

Beobachtung · Bestätigung · Empirisch-analytische Wissenschaft · Konstruktivismus · Realität · Viabilität · Wahrheit · Wissenschaftsauffassungen · Wissenschaftstheorie · Wissenschaft und Praxis

W. Scholl (✉)  
Institut für Psychologie, Humboldt-Universität zu Berlin & artop GmbH, Berlin, Deutschland  
E-Mail: [schollwo@hu-berlin.de](mailto:schollwo@hu-berlin.de)

S. Greif  
Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Osnabrück, Osnabrück, Deutschland  
E-Mail: [sgreif@uos.de](mailto:sgreif@uos.de)

H. Möller  
Institut für Psychologie, Universität Kassel, Kassel, Deutschland  
E-Mail: [heidi.moeller@uni-kassel.de](mailto:heidi.moeller@uni-kassel.de)

## 1 Einleitung

Das vorliegende „Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching“ vermittelt wissenschaftliche Theorien und Konzepte, die für Coaches in Ausbildungen

und in Praxis nützlich sein können. Zu allen Schlüsselkonzepten werden Anwendungsbeispiele und Anwendungshinweise beschrieben, um dem weit verbreiteten Wunsch vieler Praktiker\*innen nachzukommen, relevante wissenschaftliche Erkenntnisse für ihre Arbeit gut aufbereitet zu erhalten. Verbreitet ist jedoch bei vielen Praktiker\*innen auch eine erhebliche Skepsis gegenüber dem Nutzen wissenschaftlichen Erkenntnisse für die Praxis. Genauer betrachtet lassen sich nach unseren Beobachtungen folgende ganz unterschiedliche Einstellungen gegenüber wissenschaftlichen Ergebnissen finden: (1) Enthusiastische Aufnahme wissenschaftlicher Erkenntnisse (aktuell z. B. aus der Hirnforschung), sogar dann, wenn unklar bleibt, inwieweit diese Erkenntnisse das praktische Handeln verändern. (2) Große allgemeine Skepsis gegenüber der Geltung bestimmter wissenschaftlicher Erkenntnisse; Wissenschaftler\*innen kritisieren ja selbst viele Untersuchungsergebnisse und betrachten sie nach neuen Ergebnissen schnell als „überholt“. Da ist die Frage naheliegend, welche Erkenntnisse denn wohl Bestand haben? (3) Grundsätzliche Ablehnung der Wissenschaft, weil sie einen uneinlösbaren Wahrheitsanspruch habe. Manche Praktiker\*innen sagen dementsprechend, dass es sie nicht interessiert, ob ihr Wissen „wahr“ oder „falsch“ ist, sondern nur pragmatisch, „ob es funktioniert“. (4) Heraushalten aus dem schwierigen Streit innerhalb der Wissenschaft über verschiedene Auffassungen von Wissenschaft und zum Verhältnis zwischen Praxis und Wissenschaft; man hält sich besser heraus, weil sonst alles zusätzlich verkompliziert wird. (5) Resignation gegenüber der unübersehbaren Fülle von Erkenntnissen. Selbst Vollzeit-Wissenschaftler\*innen überblicken ja oft nur ihr eigenes kleines Forschungsgebiet; von Praktiker\*innen kann man nicht erwarten, dass sie ihre kostbare Weiterbildungszeit auch noch für die uferlose Suche nach anwendbarem wissenschaftlichem Wissen opfern.

In der folgenden Darstellung werden diese verschiedenen Positionen genauer analysiert und mit der Zielsetzung aufgearbeitet, mehr Klarheit zu schaffen und Möglichkeiten aufzuzeigen, wie Brücken zwischen Wissenschaft und Praxis geschlagen werden können. Da allgemeine Skepsis ge-

genüber Wissenschaft (Position 2) und der Streit innerhalb der Wissenschaft (Position 3) den anderen Positionen vorgelagert sind, beginnt die Darstellung zunächst mit einer Beschreibung der dazu vorfindbaren relevanten Wissenschaftsauffassungen mit Bezügen zur Anwendung im Coaching. Anschließend wird zur Klärung der 1. und 4. Problemposition das Verhältnis von Wissenschaft und Praxis im Hinblick auf die jeweiligen Möglichkeiten systematisch dargelegt.

Zur 5. Problemstellung, der unübersehbaren Fülle und Aktualität des wissenschaftlichen Wissens, ist es erforderlich, das aktuelle wissenschaftliche Wissen für das Anwendungsfeld Coaching übersichtlich zusammenzustellen. Genau diese Zielsetzung verfolgt unser Handbuch. Zahlreiche Fachwissenschaftler\*innen und Praktiker\*innen präsentieren Coaching-relevante Erkenntnisse aus ihren Arbeitsgebieten kompakt und verständlich und geben jeweils exemplarische Anwendungsbeispiele. Fachvertreter mit unterschiedlichen Wissenschaftsauffassungen aus vielen Ländern konnten als Autor\*innen gewonnen werden. Das Handbuch liefert damit ein Modell, wie Brücken zwischen Wissenschaft und Praxis geschlagen werden können. Die jeweiligen Autor\*innen würden sich über kritische Kommentare und Ergänzungen aus Wissenschaft und Praxis freuen, um ggf. die einzelnen Online-Kapitel dieses Handbuches sukzessive verbessern zu können.

---

## 2 Wissenschaftsauffassungen und Coaching-Richtungen

Wissenschaftstheorie ist in der Philosophie ein riesengroßes Gebiet, im Grunde viel zu groß für einen kurzen Handbuchartikel. Im Folgenden werden daher nur die Wissenschaftsauffassungen behandelt, die im Coaching-Feld häufig vertreten sind, nämlich (1) die empirisch-analytischen und (2) die systemisch-konstruktivistischen. Erstere sind vor allem in Psychologie und anderen Sozialwissenschaften anzutreffen, letztere vor allem in den Sozialwissenschaften und in der Pädagogik und beide auch unter Coaching-Praktiker\*innen.