



Christopher Rauen
(Hrsg.)

Handbuch Coaching

4., vollständig überarbeitete
und erweiterte Auflage

Innovatives
Management

 **hogrefe**

Handbuch Coaching

Innovatives Management

Handbuch Coaching

Dr. Christopher Rauen (Hrsg.)

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Siegfried Greif

Christopher Rauen
(Hrsg.)

Handbuch Coaching

4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage



Dr. Christopher Rauen, geb. 1969. Dipl.-Psych., promovierte an der Universität Osnabrück über Coaching-Ausbildungen. Seit 1996 selbständig als Business Coach. Lehrbeauftragter an mehreren deutschen Universitäten. Geschäftsführer der Christopher Rauen GmbH, Initiator und 1. Vorsitzender des Vorstands des Deutschen Bundesverbandes Coaching e. V. (DBVC) und Chairman of the Board of Directors der International Organization for Business Coaching (IOBC). Arbeitsschwerpunkte: Coaching von Geschäftsführern, Vorständen und Unternehmern sowie Coaching-Ausbildung.

Wichtiger Hinweis: Der Verlag hat gemeinsam mit den Autoren bzw. den Herausgebern große Mühe darauf verwandt, dass alle in diesem Buch enthaltenen Informationen (Programme, Verfahren, Mengen, Dosierungen, Applikationen, Internetlinks etc.) entsprechend dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes abgedruckt oder in digitaler Form wiedergegeben wurden. Trotz sorgfältiger Manuskripterstellung und Korrektur des Satzes und der digitalen Produkte können Fehler nicht ganz ausgeschlossen werden. Autoren bzw. Herausgeber und Verlag übernehmen infolgedessen keine Verantwortung und keine daraus folgende oder sonstige Haftung, die auf irgendeine Art aus der Benutzung der in dem Werk enthaltenen Informationen oder Teilen davon entsteht. Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Merkelstraße 3
37085 Göttingen
Deutschland
Tel. +49 551 999 50 0
Fax +49 551 999 50 111
info@hogrefe.de
www.hogrefe.de

Umschlagabbildung: © iStock.com by Getty Images / Jirsak
Satz: Matthias Lenke, Weimar
Format: PDF

4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2021
© 2000, 2002, 2005 und 2021 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen
(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-2259-6; E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-8444-2259-7)
ISBN 978-3-8017-2259-3
<https://doi.org/10.1026/02259-000>

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Teil I: Grundlagen	
1 Die Geschichte des Coachings <i>Karsten Drath</i>	17
2 Varianten des Coachings <i>Christopher Rauen</i>	37
3 Einzel-Coaching – Das Konzept einer komplexen Entwicklungsbeziehung <i>Wolfgang Looss & Christopher Rauen</i>	67
4 Gruppen-Coaching <i>Petra Schulte & Gerhard Liska</i>	91
5 Organisations-Coaching <i>Bernd Schmid</i>	111
6 Digitales Coaching <i>Stella Kanatouri</i>	131
7 Coach-Kompetenzen <i>Christopher Rauen & Ingo Steinke</i>	163
8 Coaching-Ausbildungen <i>Christopher Rauen & Andreas Steinhübel</i>	183
9 Qualität im Coaching <i>Ingo Steinke</i>	217

Teil II: Forschung

10	Coaching-Forschung <i>Siegfried Greif</i>	247
11	Wirksamkeit von Coaching <i>Silja Kotte</i>	277
12	Wirkfaktoren und Coaching-Prozessforschung <i>Robert Wegener & Silvano Ackermann</i>	291
13	Negative Nebenwirkungen von Coaching für Klienten, Coaches und Organisationen <i>Carsten C. Schermuly</i>	313
14	Motivationale Passung im Coaching <i>Christina Mühlberger, Andreas M. Böhm & Eva Jonas</i>	327
15	Evaluation von Coaching-Prozessen und -Ergebnissen <i>Siegfried Greif & Eva Jonas</i>	347

Teil III: Konzepte

16	Coaching-Ansätze im Überblick <i>Alica Ryba</i>	375
17	Systemisches Coaching <i>Jürgen Kriz</i>	401
18	Hypnosystemisches Coaching <i>Gunther Schmidt</i>	417
19	Karriere-Coaching <i>Simone Kauffeld, Stefanie Jordan & Eva-Maria Schulte</i>	447
20	Interkulturelles Coaching <i>Hüseyin Özdemir & Barbara Lagler Özdemir</i>	469
21	Konflikt-Coaching <i>Astrid Schreyögg</i>	489
22	Introvision-Coaching <i>Ulrich Dehner</i>	501

Teil IV: Praxis

23	Coaching-Prozesse <i>Christopher Rauen</i>	521
24	Tools im Coaching <i>Christopher Rauen</i>	549
25	Coach-Auswahl in Unternehmen <i>Oliver Müller & Anja Mumm</i>	577
26	Internes Coaching <i>Beatrice Mayer-Tups</i>	591
27	Coaching im Mittelstand <i>Cornelia Seewald</i>	619
28	Coaching von Unternehmern <i>Angelika Leder</i>	639
29	Coaching im Topmanagement <i>Dorothea Assig & Dorothee Echter</i>	657
30	Top Team Coaching <i>Ulrike Wolff & Bernd Wanner</i>	675
	Die Autorinnen und Autoren des Bandes	709

Vorwort

Im Vorwort zur ersten Auflage im Jahr 2000 hatten wir erwartet, dass das Handbuch Coaching ein unentbehrliches Standardnachschlagewerk für Wissenschaftler¹ und Studierende wird, ebenso wie für Praktiker, die sich einen übergreifenden theoretischen, methodischen und praktischen Überblick verschaffen wollen. Diese Erwartung hat sich sehr schnell und überzeugend erfüllt, wie Buchbesprechungen in Fachzeitschriften und Zitate in wirtschaftsnahen Zeitungen und nicht zuletzt die Nachfrage zeigten. Das Handbuch hat sich als erste interdisziplinäre und richtungsübergreifende sowie umfassende Standarddarstellung zum Stand der Entwicklung von Coaching in Organisationen etabliert. Die erste Auflage hat sich so schnell verkauft, dass schon 2002 die zweite, überarbeitete Auflage erscheinen konnte. 2005 erschien wiederum nach relativ kurzer Zeit die dritte, wiederum überarbeitete Ausgabe. Nun liegt nach zeitlichem Abstand die vierte, vollständig überarbeitete und erweiterte Ausgabe vor.

Mit jeder Überarbeitung ist das Handbuch zusammen mit dem Anwendungsfeld Coaching gewachsen und umfangreicher geworden. Diese Ausgabe wurde vollkommen in der Grundgliederung und unter Hinzunahme neuer Themen und Autoren überarbeitet, ohne wichtige Standardthemen aus den früheren Auflagen zu vernachlässigen. 36 bekannte Autorinnen und Autoren ganz unterschiedlicher theoretischer und praktischer Richtungen bringen ihr Wissen in dieses strukturierte, gemeinsame Werk mit 30 Kapiteln ein. Wie die Neubearbeitungen bisheriger und die neu aufgenommenen Kapitel zeigen, ist die Entwicklung des Gebiets in den letzten Jahren nicht stehen geblieben. Coaching hat sich heute als praktisch und wissenschaftlich anerkannte Profession etabliert. Das Handbuch zeigt die Expansion von Coaching in immer mehr Themen und Anwendungsfelder, mit vielfältigen alten und neuen Methoden, mit klassischen und neuen Varianten, die sich immer weiter differenzieren und kombinieren. Das Handbuch vermittelt den aktuellen Stand. Das Nachschlagen und Lesen lohnt sich.

1 Sofern keine geschlechtsneutrale Formulierung verwendet wird, sollen mit den im Rahmen dieses Buches verwendeten Sprachformen alle Geschlechter angesprochen werden.

Zum Inhalt des Handbuchs

Das Buch gliedert sich in vier Teile: *I Grundlagen*, *II Forschung*, *III Konzepte* und *IV Praxis*.

Den Anfang in *Teil I (Grundlagen)* macht ein Kapitel zur *Geschichte des Coachings* in den USA, Großbritannien und Deutschland. Das Kapitel lädt zur Reflexion über Wurzeln und Unterschiede der Coaching-Profession zwischen diesen Ländern ein.

Wer eine kurze Einführung und Übersicht über Coaching-Methoden sucht, findet sie im zweiten Kapitel über *Varianten des Coachings*. Grundlage ist hierbei eine Zusammenstellung wichtiger Definitionsmerkmale und Unterscheidungen von Coaching von anderen Interventionen. Hervorgehoben werden dabei die Förderung ergebnisorientierter (Selbst-)Reflexion, unterstützende Ressourcenaktivierung sowie Hilfe zur Selbsthilfe, mit dem Ziel einer (Wieder-)Herstellung und/oder Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeiten der Klienten. Der Hauptteil des Kapitels liefert kurze Einführungen in die etablierten Varianten des Einzel-, Gruppen- und Organisations-Coachings, daneben auch Selbst-Coaching, Coaching mit mehreren Coaches sowie Online- und Digital-Coaching. Als übergreifende Fragen werden externe oder interne Coaches und Coaching durch Führungskräfte diskutiert.

In den nachfolgenden Kapiteln zu Teil I werden die wichtigen klassischen bis neuesten Coaching-Varianten eingehender beschrieben: *Einzel-Coaching*, *Gruppen-Coaching*, *Organisations-Coaching* und *Digitales Coaching*. Diese Kapitel liefern nicht nur allgemeine Definitionen und Abgrenzungen, sondern auch Beschreibungen zum jeweiligen Rahmen und zum praktischen Ablauf. Die Kapitel zu den verschiedenen Coaching-Varianten beschreiben anschaulich, wie das Coaching jeweils durchgeführt werden kann und worauf dabei zu achten ist. Das Kapitel über *Digitales Coaching* lässt uns erahnen, mit welchen neuen Medien und welchen lernfähigen technologischen Systemen Coaching bereits jetzt und zukünftig unterstützt werden kann. Auch wenn heute manche dieser Tools noch nicht sehr nutzerfreundlich erscheinen, sollten wir sie kennen, um frühzeitig vorherzusehen, wohin die Zukunft uns und unsere Klienten führt. Coaches werden künftig technologisches Wissen und praktische Erfahrungen für eine reflektierte Anwendung der neuen Tools benötigen.

Abgerundet wird der erste Teil mit drei übergreifenden Kapiteln. Das erste beschreibt die *Coach-Kompetenzen* in einem sehr systematischen und umfassenden Modell, das zweite analysiert *Coaching-Ausbildungen* und ihre Anbieter, mit umfangreichen Untersuchungen zur Bewertung der Qualität von Coaching-Ausbildungen durch die Teilnehmenden. Das letzte Kapitel in diesem Teil behandelt die *Qualität im Coaching* und unterscheidet dabei sehr systematisch verschiedene Qualitätsebenen.

Teil II (Forschung) ist neu und startet mit einem Überblick über die aktuelle *Coaching-Forschung*. Ausgangspunkte sind dabei die Themen, die in Befragungen von

deutschsprachigen Coaches nach ihren praktischen Erfahrungen besonders häufig genannt werden. Zu den Themen werden Anregungen der Forschung für eine innovative Praxis zusammengestellt. Die Überprüfung der *Wirksamkeit von Coaching* durch wissenschaftliche Studien nimmt ein zweites Kapitel in diesem Teil auf. Es fasst den aktuellen Forschungsstand zusammen. Wie nach anderen Übersichtsdarstellungen zur Wirksamkeitsforschung können wir auch hier darauf verweisen, dass methodisch sorgfältige Untersuchungen und zusammenfassende „Metaanalysen“ belegen, dass „Coaching wirkt“. Allerdings ist dies nicht in jeder Wirksamkeitsstudie der Fall und die Wirkungen sind nicht so stark, wie es zu wünschen wäre. Umso wichtiger ist es, im Folgekapitel die *Wirkfaktoren und Coaching-Prozessforschung* zu studieren und die Forschungserkenntnisse für praktische Verbesserung zu nutzen.

Coaching hat dabei nicht nur positive Wirkungen. Coaches und Klienten berichten in Befragungen, dass es auch *Negative Nebenwirkungen von Coaching für Klienten, Coaches und Organisationen* gibt. Sie werden in einem Kapitel wiedergegeben und regen zu praktischen Reflexionen und Verbesserungen an. Ein anderes, bisher wenig beachtetes Thema wird im anschließenden Kapitel behandelt. In manchen Coaching-Konzepten wird unterstellt, dass die Klienten in ihren Grundmotiven wachstumsorientiert sind. Klienten aber, die sicherheitsorientiert sind, brauchen andere Interventionen, um sich entwickeln zu können. Das Kapitel über *Motivationale Passung im Coaching* stützt sich auf eine empirisch bestätigte Grundlagentheorie der Selbstregulation und zeigt, wie im Coaching die motivationale Orientierung herausgefunden und welche passenden Interventionen angewandt werden können. Den Abschluss von Teil II bildet ein Kapitel zur *Evaluation von Coaching-Prozessen und -Ergebnissen*, das beschreibt, wie Evaluationen von Coaches und Organisationen durchgeführt und zur Verbesserung der Wirksamkeit von Coaching genutzt werden können. Vorgestellt werden typische Fragen, die auch von Praktikern mit wenig Aufwand selbst zur Bewertung ihrer Coaching-Prozesse und -Ergebnisse verwendet werden können. Behandelt werden daneben Voraussetzungen und Möglichkeiten der Verwendung von Wirtschaftlichkeitskennziffern wie ROI. Besonders aussagekräftig, aber aufwendig sind Methoden zur Verhaltensbeobachtung. Im Gesundheits-Coaching gibt es jedoch neue Technologien, die zur Evaluation sehr einfach genutzt werden können.

Teil III (Konzepte) liefert eine Darstellung unterschiedlicher Ansätze und Konzepte im Coaching. Eröffnet wird dieser Teil mit einer Einführung über grundlegende *Coaching-Ansätze im Überblick*. Als Ansätze nennt die Autorin psychoanalytische, hypnotherapeutische, verhaltenstherapeutische, humanistische, körpertherapeutische und systemische Ansätze. Im Fazit plädiert sie für eine Integration der Coaching-Interventionen verschiedener Ansätze auf der Grundlage neurowissenschaftlicher Theorien. Nach diesem Kapitel werden zwei Ansätze in eigenen Kapiteln vertieft behandelt. Das erste ist *Systemisches Coaching*, das von manchen Coaches wie ein Qualitätssiegel gesehen und oft für das eigene Marketing verwendet wird. Da nahezu alle Coaches in deutschsprachigen Ländern ihr

Coaching als „systemisch“ bezeichnen, ist die Frage naheliegend, ob im Coaching „alles systemisch ist“. Das Kapitel liefert eine aktuelle und differenzierte Zusammenfassung zum Diskurs über diese Frage. Essentials werden herausgearbeitet, an denen sich „systemische Coaches“ orientieren könnten. Der zweite vertiefend beschriebene Ansatz ist das *Hypnosystemische Coaching*. Das Kapitel entwickelt ein Integrationsmodell, das Anregungen aus vielen Konzepten aufnimmt. Ihre Implikationen für Coaching werden jeweils angesprochen. Ein wichtiges Thema ist dabei, wie sogenannte „Problem-Trancen“ rekonstruiert und wie die Klienten aus ihnen herausgeführt werden können.

Vier Coaching-Konzepte folgen in diesem Teil, die Coachings für spezielle Anwendungsfelder behandeln. Das erste ist das *Karriere-Coaching*. Es darf nicht als Konkurrenz zur fachlich ausgerichteten Berufsberatung gesehen und gestaltet werden. Es versteht sich als eine non-direktive, lösungsorientierte Unterstützung beim Laufbahnmanagement. Angesichts der zunehmenden Veränderungen in allen Arbeits- und Berufsfeldern expandiert die Nachfrage. Im nächsten Kapitel zum *Interkulturellen Coaching* geht es um Einzel- und Team-Coaching mit Begegnungen von mindestens zwei Kulturen. Kulturelle Diversität gibt es dabei keineswegs nur in internationalen Unternehmen. Durch die Zunahme der Migration finden wir sie nahezu überall. Erfahrungen beim Coaching mit Klienten aus verschiedenen Herkunftskulturen werden ebenso berichtet wie Besonderheiten von Spiritualität und Glaube sowie unterschiedlicher regionaler Kulturen innerhalb der Länder. Andere spezielle Besonderheiten und Anforderungen werden im folgenden Kapitel zum *Konflikt-Coaching* angesprochen. Ausgangspunkt ist eine Analyse der Konfliktsituation. Je nach Eskalationsphase werden unterschiedliche Interventionen empfohlen. Das letzte Kapitel von Teil III behandelt das *Introvision-Coaching*, eine mit Achtsamkeitstechniken verbundene Methode zum Erkennen und Auflösen innerer Blockaden. Es ist für tiefer liegende, auch durch unbewusste Prozesse ausgelöste Probleme nach sehr belastenden oder „schlimmen“ Situationen geeignet, die sich an der Grenze zur Psychotherapie befinden und die bisher für Coaching nicht zugänglich waren.

Teil IV (Praxis) ist der letzte Teil des Handbuchs. *Coaching-Prozesse* ist das erste Kapitel in diesem Teil. Es beschreibt die praktischen Regularien zu Beginn eines Coachings, wie die Kontaktaufnahme zum Klienten erfolgt, wie das Erstgespräch durchgeführt wird, wie ein Vertrag abgeschlossen werden kann, wie es weitergeht und wie das Coaching mit einer Evaluation und Transferkontrolle abgeschlossen wird. Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über Coaching-Methoden und 21 grundlegende *Tools im Coaching*. Wie die Darstellung zeigt, sind die Methoden und Tools außerordentlich vielfältig.

Bei der *Coach-Auswahl in Unternehmen* orientieren sich die meisten Unternehmen an persönlichen Empfehlungen, wie das Kapitel dazu berichtet. Nur sehr allmählich erfolgt sie professioneller mit einer Analyse der schriftlich ausgearbeiteten Coach-Profile, systematischen Auswahlgesprächen und der Aufgabe, ein

reales Fallbeispiel theoretisch oder besser praktisch zu bearbeiten. *Internes Coaching* wird anschließend in einem Kapitel behandelt. Viele Unternehmen setzen darauf nicht zuletzt aus Kostengründen, aber auch wegen des besonderen Wissensvorsprungs über den jeweiligen organisationalen Kontext. Das Kapitel diskutiert das Für und Wider sowie Fragen zu den Voraussetzungen, Schritten bei Einführung, zur Kommunikation des Angebots und begleitenden Supervision.

Die besonderen Herausforderungen beim *Coaching im Mittelstand* werden im nächsten Kapitel herausgearbeitet. Dazu werden spezielle Lösungen und Themen angesprochen, wie zu schnelles Wachstum, das aus dem Ruder laufen kann. Auch das *Coaching von Unternehmen* stellt besondere Anforderungen im Coaching. Das Kapitel analysiert die hohe Verantwortung der Unternehmer und wie Klienten mit ausgeprägt starker Persönlichkeit gecoacht werden können. Hier schließt das folgende Kapitel zu *Coaching im Topmanagement* teilweise an. Die provokative Überschrift in der Einleitung zu diesem Kapitel lautet: „Weil im Topmanagement alles anders ist, verändert sich die Coaching-Dynamik“. Die Autoren fordern, dass die Coaches in der Topmanagement-Community „heimisch werden“, und beschreiben Besonderheiten des Einzel-Coachings für die Topmanagement-Karriere. Im Schlusskapitel des Handbuchs geht es um das *Top Team Coaching* und die Professionalisierung vom „Mannschaftsspiel“ im Vorstandsteam. Es ist eine sehr anspruchsvolle Coaching-Aufgabe, die Unternehmensführung bei ihrem Kernauftrag zu begleiten, „ein Unternehmen in seinen Märkten erfolgreich auszurichten, für seine Zukunftsfähigkeit zu sorgen und Schaden von ihm abzuwenden“.

Zusammenfassend betrachtet, behandelt das Handbuch mit seinen 30 Kapiteln den aktuellen Stand zum Coaching, mit seinen vielfältigen Varianten und speziellen Weiterentwicklungen, Zielgruppen und Anwendungsfeldern sowie den Stand der Forschung zu praktischen Fragen, Wirkungen und Nebenwirkungen, zur Evaluation und Verbesserung der Wirksamkeit. Sowohl Praktiker als auch Wissenschaftler, die sich einen fachübergreifenden methodischen und praktischen Überblick verschaffen wollen, finden hier theoretisch, wissenschaftlich und praktisch fundiertes Wissen und interessante Analysen und Lösungen zu aktuellen Fragen. Das Handbuch Coaching berücksichtigt verschiedene theoretische Richtungen und Konzepte und liefert mit differenzierten Analysen sorgfältig abwägende Darstellungen.

Im gesamten Handbuch finden die Leser eine Fülle von Hinweisen zur erfolgreichen Anwendung von Coaching. Aber auch Schwierigkeiten, Grenz- und Grauzonen werden ausgeleuchtet. Für Leser, die nach praktischen Beispielen suchen oder für Coaches sind nicht nur die Praxiskonzepte im Teil IV besonders instruktiv, sondern auch vielfältige praktische Anregungen in allen anderen Kapiteln. Der Darstellung praktischer Beispiele geht in fast allen Beiträgen eine theoretische Klärung voraus. Daran zeigt sich einmal mehr, wie eng Theorie und Praxis – auch aus der Sicht erfahrener Praktiker in diesem Feld – miteinander zusammenhängen.

Brücken zwischen Praxis und Wissenschaft!

Das Handbuch hat bereits mit der Erstausgabe zur praktischen Professionalisierung von Coaching beigetragen, weil es in vielfältiger Weise darstellt, bei welchen Aufgaben Coaching nützlich sein kann. Methoden und Vorgehensweisen werden auch in dieser vierten Auflage sehr konkret anhand von Beispielen erläutert. Coaching, wie es hier im Handbuch richtungsübergreifend und mit hohen Standards an die professionelle Praxis aufgearbeitet wird, ist auf einem guten Weg.

Für eine nachhaltige Professionalisierung wurde im Vorwort zu den früheren Auflagen gefordert, mehr Forschung über Coaching-Prozesse und zur Evaluation der Ergebnisse beim Coaching mit unterschiedlichen Zielgruppen und Methoden zu beginnen. Inzwischen ist die Coaching-Forschung zur Analyse der Prozesse und Ergebnisse in vielen Ländern enorm expandiert und kaum noch überschaubar. Auch Praktiker beteiligen sich immer häufiger. Beiträge des Handbuchs stützen sich zunehmend und nicht nur im Teil II (Forschung) auf Erhebungen und wissenschaftliche Forschung. Die Forschung trägt zur Klärung praktischer Fragen und Innovation der Coaching-Methoden bei und analysiert die Anwendung von Coaching auf verschiedene neue spezifische Zielgruppen und Themen. Mit jeder Erweiterung und Differenzierung des Anwendungsfelds oder der Konzepte und Methoden ergeben sich aber wiederum interessante neue Anwendungen und Forschungsfragen. Coaching ist nicht nur ein wachsendes und sich differenzierendes Praxisfeld, sondern auch ein expandierendes und sich spezialisierendes Forschungsfeld. Im interdisziplinären Anwendungsfeld Coaching begegnen sich sehr unterschiedliche Wissenschaftsauffassungen und Positionen zu Forschungsmethoden. Die Bedeutung der Forschung für eine kritische Überprüfung der Anwendbarkeit oder Gültigkeit theoretischer und praktischer Annahmen ist aber richtungsübergreifend zunehmend allgemein unbestritten. Wer neue Methoden oder Annahmen zur Wirkung der Interventionen formuliert, sollte sich immer fragen, wie sie empirisch wissenschaftlich oder praktisch evaluiert werden können. Forschung dient keineswegs nur zur Evaluation. Sie eröffnet Möglichkeiten zu konstruktiven genauen Reflexionen und Diskursen in der Profession sowie zur innovativen Weiterentwicklung der Coaching-Theorien und ihrer praktischen Anwendungen.

Osnabrück, im Oktober 2020

Siegfried Greif

Teil I: Grundlagen

1 Die Geschichte des Coachings

Karsten Drath

Inhaltsübersicht

1.1	Einleitung	17	1.3.3	Entwicklung von Coaching in Deutschland	25
1.2	Herkunft des Begriffs	18	1.3.4	Entwicklung in Phasen	27
1.3	Entwicklung des Coachings	18	1.4	Coaching als eklektisches Beratungsformat	29
1.3.1	Entwicklung von Coaching in den USA	24	1.5	Fazit	32
1.3.2	Entwicklung von Coaching in Großbritannien	24		Literatur	35

1.1 Einleitung

Die Ursprünge des Beratungsformats, das man heute als „Coaching“ bezeichnet, in den verschiedenen Denkschulen der Psychologie und Psychotherapie näher zu untersuchen, ist ein schwieriges Unterfangen (Drath, 2012). Versucht man die Evolution einer Idee zurückzuverfolgen, so grenzt dies an Detektivarbeit oder Feldforschung. Viele Details, widersprüchliche Aussagen und verwirrende Zusammenhänge machen die Aufgabe nicht leicht, die Ergebnisse mit hoher Wahrscheinlichkeit in Details unvollständig und je nach Perspektive subjektiv oder gar inkorrekt. Ist beispielsweise eine Denkschule wie die Andragogik, also die Erwachsenenbildung, als eine Wurzel des Coachings zu würdigen? Und falls ja, in welchem Umfang? Sind alle wesentlichen Pioniere des Coachings – und die, die sich dafür halten – erwähnt worden? Mit so einer Forschungsarbeit ist es wie mit dem richtigen Leben: Trotz großer Bemühungen kann man es schlussendlich nicht allen recht machen. Der vorliegende Beitrag hat daher „nur“ den Anspruch, gesicherte Erkenntnisse der Geschichte des Coachings fokussiert vorzustellen, ohne dabei – schon aus Gründen der Übersichtlichkeit – Vollständigkeit gewährleisten zu können.

1.2 Herkunft des Begriffs

Ein klassischer Evolutionsforscher beschäftigt sich mit der Ausbreitung von biologischen Merkmalen und damit von bestimmten Genen und deren Mutation innerhalb definierter Populationen von Lebewesen. Die Zurückverfolgung einer Idee ist hingegen deutlich schwieriger, weil undefinierter. Man spricht bei der evolutionären Ausbreitung und Veränderung einer Idee von einem sogenannten *Mem*. Ein Mem ist gewissermaßen die kleinste Einheit einer Idee, die durch Kommunikationsvorgänge weitergegeben, verändert und so verbreitet werden kann. Die „psychologische Einzelberatung von Managern gegen Bezahlung“, also Coaching, ist so ein Mem, dessen Verbreitung hier näher dargestellt werden soll.

Um die Herkunft dieses Mem zu verstehen, reicht es nicht, sich mit der Herleitung des Wortes zu begnügen. Aus der Sprachwissenschaft stammt die vorherrschende Lehrmeinung, dass die Ursprünge für das Wort „Coaching“ in Ungarn zu finden sind. Das ungarische Dorf „Kocs“ war Mitte des 16. Jahrhunderts bekannt für die Herstellung hochwertiger Kutschen, die man folglich „kocsi szeker“ also „Kutschen aus Kocs“ nannte. Diese Kutschen verbreiteten sich in ganz Europa und ihr Name vereinfachte sich mit der Zeit zu „Kocs“. Ein Kutscher wurde später ebenfalls als „Kocs“ bezeichnet. Ein „Coach“ bedeutet im Englischen heute noch „Wagon“, „Bus“ oder auch „Kutsche“. Im angelsächsischen Raum entwickelte sich der Begriff „Coach“ weiter. Er wurde zunächst als Bezeichnung für einen Trainer im Sport verwandt, der ja wie ein Kutscher wissen muss, wie er seine Mannschaft antreibt und wo die Reise hingehet. Ab dem beginnenden 18. Jahrhundert wurde der Begriff dann außerhalb des Sports eingesetzt. Laut Oxford Dictionary wurde damals bereits ein „Coach“ als eine Art Tutor oder Repetitor für Studenten bezeichnet (vgl. Rauen, 2003, S. 20).

Dies gibt eine Idee von der möglichen Herkunft des Wortstamms, aber wie kam es zu dem Mem „Coaching“? Was führte dazu, dass ab einem gewissen Zeitpunkt eindeutig psychologisch und philosophisch geprägtes Gedankengut in einem Beratungsformat auf Führungskräfte angewandt wurde?

1.3 Entwicklung des Coachings

Veröffentlichungen zu dem Thema Coaching gibt es mindestens seit dem Jahr 1911 (Steinke & Steinke, 2019), im Sportbereich sogar seit 1861 (Hartmann, 2004, S. 17) und englischsprachige wissenschaftliche Veröffentlichungen seit 1937 (Grant, 2011); allerdings hat nicht jede Veröffentlichung zum Thema „Coaching“ unmittelbare Relevanz für das heutige Coaching-Verständnis. Die Entwicklung des Coachings wird hier daher unabhängig von der älteren Veröffentlichungshistorie beschrieben.

Die Tabellen 1.1 bis 1.4 enthalten wesentliche Ereignisse mit Fakten der letzten 60 Jahre, die letztlich die Entwicklung von Coaching in den USA, Großbritannien und anderen Teilen West-Europas sowie in Deutschland maßgeblich beeinflusst

haben dürften. Dabei sind – vernachlässigt man die Phase 0 mit den ersten Vorläufern (s. Tabelle 1.1) – drei verschiedene Phasen erkennbar. Die Phase 1 (s. Tabelle 1.2) beschreibt erste Anfänge in Europa, Phase 2 (s. Tabelle 1.3) die Anfänge in den USA und Großbritannien und Phase 3 (s. Tabelle 1.4) die beginnende Professionalisierung der (weltweiten) Coaching-Branche.

Tabelle 1.1: Phase 0 der Geschichte des Coachings – Erste Vorläufer (nach Drath, 2012, S. 33f.)

Jahr	Schlüsselereignis	Verantwortlich
1959	Beginn des ersten familientherapeutischen Ausbildungsprogramms am Mental Research Institute in Palo Alto, Kalifornien	Virginia Satir
1962	Gründung des Esalen-Instituts in Big Sur, Kalifornien, als Zentrum des „Human Potential Movement“; erste Workshops zur Humanistischen Psychologie	Abraham Maslow
1964	Begründung der Transaktionsanalyse mit dem Buch „Games People Play“	Eric Berne
1968	Prägung des Begriffs „Gipfelerfahrung“ in „Toward a Psychology of Being“ („Die Psychologie des Seins“)	Abraham Maslow
1969	Entwicklung des Konzeptes der Prozessberatung	Edgar H. Schein
1970	Verbreitung der Transaktionsanalyse in Deutschland durch das Buch „Spiele der Erwachsenen“	Eric Berne
1970	Gründung des „Centers for Creative Leadership“, heute weltweit im Bereich Leadership Development und Coaching tätig	H. Smith Richardson Sr.
1970	Etablierung der Kybernetik und des radikalen Konstruktivismus	Heinz von Foerster
1971	Erste gruppendedynamische Selbsterfahrungs-trainings (EST) am Esalen-Institut	Werner Erhard
1972	Erste Workshops zum Human Potential Movement am Esalen-Institut	Carl Rogers
1974	Begründung der „Heidelberger Schule“ der Systemischen Familientherapie in Deutschland	Helm Stierlin
1974	Der Tennislehrer W. Timothy Gallwey veröffentlicht das Buch „The Inner Game of Tennis“ mit Widmung an seinen Guru Maharaj Ji – Gallwey war Tennislehrer von Werner Erhard	W. Timothy Gallwey
1975	Prägung des „Flow“-Konzeptes für das Gefühl der völligen Vertiefung und der Hingabe	Mihály Csíkszentmihályi

Tabelle 1.1: Fortsetzung

Jahr	Schlüsselergebnis	Verantwortlich
1975	Begründung des NLP (Neuro-Linguistisches Programmieren)	Richard Bandler & John Grinder
1979	Entwicklung des GROW-Modells in Großbritannien als erste Coaching-Methodik, inspiriert vom „Inner Game“-Konzept	Graham Alexander & John Whitmore
1979	Begründung der Gestalttherapie in Deutschland mit dem Buch „Gestalt-Therapie“	Fritz Perls
1981	Durchführung von Großgruppenworkshops zur Transformation der Persönlichkeit, zunächst unter der Abkürzung EST, später unter dem Namen „The Forum“; später Weiterführung der Workshops durch Landmark Education; weltweit bisher 1,3 Mio. Teilnehmer	Werner Erhard

Tabelle 1.2: Phase 1 – Erste Anfänge in Europa (nach Drath, 2012, S. 35 ff.)

Jahr	Schlüsselergebnis	Verantwortlich
1982	Gründung der ersten Coaching-Firma in Großbritannien: „Performance Consultants International“	John Whitmore
1983	Veröffentlichung des Buchs „Probleme des Coaching als praktisch-psychologische Tätigkeit im Sport“ in Deutschland	Hans Eberspächer
1984	Veröffentlichung von „Oben, aber allein“ in „Management Wissen“ in Deutschland	Michael Böckler
1984	Gründung von „Conecta“, als eine der ersten Firmen für Coaching und Beratung in Deutschland	Wolfgang Looss
1984	Gründung von „Böning-Consult“, ebenfalls eine der ersten Firmen für Coaching und Beratung in Deutschland	Uwe Böning & Brigitte Fritschle
1985	Veröffentlichung des Buchs „Everyone Needs a Mentor“ in Großbritannien, das den Beginn von professionellem Mentoring markiert; es folgten 13 weitere zu den Themen Coaching und Mentoring	David Clutterbuck
1985	Erste NLP-Ausbildungen in Deutschland, Gründung von „Metaforum“ als schulenübergreifendes NLP-Ausbildungsinstitut in Deutschland	Bernd Isert

Tabelle 1.2: Fortsetzung

Jahr	Schlüsselergebnis	Verantwortlich
1985	Veröffentlichung des Buchs „The Planning of Change“, das Coaching als Führungsstil propagiert, um Veränderungen im Unternehmen anzustoßen – Bennis war ein Vertrauter von Werner Erhard	Warren Bennis
1986	Veröffentlichung des Artikels „Coaching: Psychologische Hilfe am wirksamsten Punkt“ in „Blick durch die Wirtschaft“ in Deutschland (Geissler & Günther, 1986)	Jürgen Geissler & Jürgen Günther
1986	Veröffentlichung des Artikels „Partner in dünner Luft“ im „Manager Magazin“ in Deutschland (Looss, 1986)	Wolfgang Looss
1986	Veröffentlichung des Artikels „Der Chef als Konfliktlöser – am Ende seiner Weisheit“ in der Management-Zeitschrift „IO“ in Deutschland	Peter Müri
1986	Veröffentlichung von „Der Chef als Coach“ in „Management Wissen“ in Deutschland	Dieter Weber
1987	Gründung der britischen Coaching-Firma „The Alexander Corporation“	Graham Alexander
1987	Veröffentlichung des Buches „Grundlagen des Coaching“ in Deutschland	Eberhard Hauser
1988	Thomas Leonard, ehemaliger Finanzchef von Landmark Education, beginnt die Arbeit mit Gruppen zum Thema „Design Your Life“, aus der sich später die ersten Coachings ergeben; Laura Whitworth war eine der ersten Teilnehmerinnen	Thomas Leonard
1989	Veröffentlichung des Buches „7 Habits of Highly Effective People“ als ein Grundlagenwerk für die Idee der persönlichen Optimierung	Stephen Covey
1989	Erste Berater-/Coaching-Ausbildung in Deutschland am „Wissenschaftlichen Institut für Beratung und Kommunikation“	Eckard König
1989	Veröffentlichung des Artikels „Ein Zwitter aus Unternehmensberater und Psychotherapeut“ in der Süddeutschen Zeitung	Bärbel Schwertfeger
1989	Veröffentlichung des Artikels „Coaching and the Art of Management“ in „Organizational Dynamics“	James Selman, Roger D. Evered
1989	Veröffentlichung des Buches „Coaching: Zur Rezeption eines neuen Führungsinstrumentes“	Uwe Böning

Tabelle 1.2: Fortsetzung

Jahr	Schlüsselergebnis	Verantwortlich
1990	Gründung von „The School of Coaching“ in Großbritannien, dem ersten Anbieter von Coaching-Ausbildungen in Europa	Myles Downey
1990	Erste Coaching-Tagung im deutschsprachigen Raum mit 18 Teilnehmern: „Meeting der Hofnarren“ (vgl. Felderer, 1990; u. a. mit Jürgen Geißler, Wolfgang Looss, Leo Bernardis, Burkhard Sievers, Verena Auer-Hunzinger, Uwe Grau)	Diverse
1990	Veröffentlichung von „Persönlichkeitscoaching – Beratung der Person in ihren Organisations-, Berufs- und Privatwelten“ in Hersteiner 1/90	Bernd Schmid
1990	Eröffnung des europäischen Standorts „Center for Creative Leadership“ in Brüssel	CCL
1991	Veröffentlichung von „Coaching für Manager – Problembewältigung unter vier Augen“ in Deutschland (Looss, 1991)	Wolfgang Looss

Tabelle 1.3: Phase 2 – Erste Anfänge in den USA und Großbritannien (nach Drath, 2012, S. 39 f.)

Jahr	Schlüsselergebnis	Verantwortlich
1992	Gründung des Ausbildungsinstituts „Coach Training Institute (CTI)“ in den USA	Laura Whitworth
1992	Gründung des Ausbildungsinstituts „CoachU“ in den USA	Thomas Leonard
1992	Veröffentlichung von „Coaching for Performance“ in England	John Whitmore
1994	Gründung der „International Coach Federation (ICF)“ in den USA	Thomas Leonard
1995	IBM startet das erste Coaching-Programm für Führungskräfte in den USA und Europa	IBM
1996	Veröffentlichung von „The Leader of the Future“ als Grundlagenwerk für gute Unternehmensführung	Marshall Goldsmith
1998	Veröffentlichung des Buches „Co-Active Coaching“ (dt. Ausgabe: Whitworth, Kimsey-House & Sandahl, 2005)	Laura Whitworth, Henry Kimsey-House & Phil Sandahl
1999	Gründung des heute größten kommerziellen Ausbildungsinstituts für Coaching in Großbritannien, der „Coaching Academy“	Jonathan Jay

Tabelle 1.4: Phase 3 – Beginnende Professionalisierung (nach Drath, 2012, S. 39 ff.)

Jahr	Schlüsselergebnis	Verantwortlich
1995	Erste deutschsprachige Buchveröffentlichung nach wissenschaftlichen Standards („Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung“)	Astrid Schreyögg
2000	Veröffentlichung des „Handbuch Coaching“ in Deutschland	Christopher Rauen
2001	Gründung der deutschen Sektion der ICF	ICF
2002	Gründung des „European Mentoring and Coaching Council“ in Großbritannien	David Clutterbuck & John Whitmore
2002	Gründung des ersten Berufsverbands in Deutschland, der „Deutschen Gesellschaft für Coaching“	Peter Schröder
2002	INSEAD integriert Coaching-Elemente in seine Leadership-Programme	Manfred Kets de Vries
2004	Bezeichnung von Coaching als Führungsstil in dem Buch „Primal Leadership“	Daniel Goleman
2004	Gründung des ersten Verbands für Business Coaching „Deutscher Bundesverband Coaching“	Christopher Rauen & Uwe Böning
2005	Gründung der „Association for Professional Executive Coaching“ in Großbritannien	Peter Hawkins
2006	INSEAD-Veröffentlichung „The Leader on the Couch: A Clinical Approach to Changing People & Organizations“	Manfred Kets de Vries
2009	Gründung des „Harvard Institute of Coaching“ in den USA als eine Non-Profit-Organisation für die Erforschung von Coaching	Carol Kauffman
2011	Laut der 2. Coaching-Studie der Universität Marburg gibt es ca. 8.000 Coaches in Deutschland, die einen Umsatz von ca. 330 Mio. Euro erwirtschaften (vgl. Stephan & Gross, 2011)	Michael Stephan
2012	Gründung der „Inner Game School of Coaching“	W. Timothy Gallwey
2012	Laut einer globalen Studie von ICF und PWC gibt es ca. 47.500 Coaches weltweit, die einen Umsatz von knapp 2 Mrd. Euro erwirtschaften	ICF & PWC
2019	Gründung der „International Organization for Business Coaching (IOBC)“ als weltweite Ständevertretung für Business Coaching	DBVC & ACC

Bei dieser Fülle an Informationen ist es nicht einfach, den Überblick zu behalten, daher werden folgend ein paar zusammenfassende und einordnende Anmerkungen dargestellt.

1.3.1 Entwicklung von Coaching in den USA

Coaching in den USA begann als *Life Coaching*, d. h. als eine Form von Beratung, die den gesamten Menschen und die Verwirklichung seiner Visionen im Blick hatte und weniger auf konkrete berufliche Problemstellungen abhob. Es wurde wesentlich geprägt vom „Human Potential Movement“, dem Selbsterfahrungs-zweig der Hippie-Bewegung, dessen spirituelles Hauptquartier das Esalen-Institut in Big Sur, Kalifornien, war und das auch heute noch existiert. Ein tonangebender Pionier des amerikanischen Coachings war Werner Erhard mit seinen umstrittenen Großgruppenveranstaltungen zur Persönlichkeitstransformation, die später von „Landmark Education“ weltweit angeboten wurden. Landmark hat heute in vielen Ländern ein sektenhaftes Image und wird häufig in die Nähe von Scientology gerückt (Bange, 2006). Thomas Leonard, ehemaliger Finanzchef von Landmark, veränderte den Ansatz dieser Seminare 1988 und wurde schließlich der erste professionelle Anbieter von Life Coaching und 1992 einer entsprechenden Ausbildung („CoachU“) in den USA. 1994 gründete er die International Coach Federation (ICF).

Berufsbezogenes Coaching entwickelte sich in den USA erst später, und zwar als Resultat aufkommender Konzepte für gute Unternehmensführung unter dem Begriff *Leadership Coaching*. Hierbei ging es im Wesentlichen um die Führungskraft in ihrer Rolle als Coach. Folgerichtig war Coaching in diesem Kontext als Führungsstil definiert. Einer der Pioniere dieser Modelle zur Führungskräfteentwicklung, die auch erstmals den Einsatz von 360°-Feedbackinstrumenten vorsahen, ist der amerikanische Management-Autor Marshall Goldsmith, der 1996 mit „The Leader of the Future“ sein erstes von 31 Büchern zu diesem Thema veröffentlichte und bereits seit 1977 in diesem Bereich aktiv ist.

Aufgrund der Größe des Landes und aus Kostengesichtspunkten war und ist Coaching per Telefon in den USA weit verbreitet und wird daher auch von Ausbildungsinstituten amerikanischer Herkunft wie CTI favorisiert.

1.3.2 Entwicklung von Coaching in Großbritannien

Coaching in Großbritannien entwickelte sich als *Performance Coaching* aus dem Mentaltraining im Sport. Inspiriert von dem Buch „The Inner Game of Tennis“ des Amerikaners W. Timothy Gallwey brachte der ehemalige britische Rennfah-

rer Sir John Whitmore die Idee des „Inner Game“ nach England und gründete mit „Performance Consultants International“ das erste Coaching-Unternehmen in Europa. Kurz zuvor hatte der britische Ex-IBM-Manager Graham Alexander mit dem GROW-Modell die erste Methodik für Performance Coaching entwickelt, die daraufhin von Whitmore gemeinsam mit dem ehemaligen englischen Tennistrainer Alan Fine aufgegriffen und populär gemacht wurde. Generell lässt sich feststellen, dass der britische Coaching-Markt insgesamt um einiges reifer und professioneller als der deutsche Markt ist, was sich u. a. an der Anzahl der professionellen Firmen im Bereich *Executive Coaching* bemerkbar macht. Bemerkenswert ist außerdem, dass heute in Großbritannien neben dem externen Coaching auch das interne Beratungsformat „Mentoring“ ausgeprägt ist, was u. a. auf die Arbeit von David Clutterbuck zurückzuführen ist.

1.3.3 Entwicklung von Coaching in Deutschland

Die Wege der Entstehung und der Entwicklung von Coaching verliefen in Deutschland grundlegend anders als in den USA und in Großbritannien.

Coaching in Deutschland entstand als *Beratung für Manager* mit einem Fokus auf konkreten Herausforderungen im Business. Eine der ersten Veröffentlichungen hierzu („Partner in dünner Luft“, Manager Magazin) stammt von Wolfgang Looss aus dem Jahr 1986 und beschreibt bereits genau, was wir heute unter Business oder Executive Coaching verstehen. Coaching begann als sporadische Einzelberatung von Führungskräften am Rande von Seminaren oder Tagungen, die zunächst von systemisch und gruppendynamisch geprägten Trainern und Organisationsentwicklern durchgeführt wurde, um sich dann allmählich als eigenständiges Beratungsformat zu etablieren. Die Idee der Führungskraft als Coach, die etwa zu dieser Zeit aus den USA nach Deutschland kam, konnte sich in Deutschland zwar nicht durchsetzen, schaffte aber aufgrund der positiven Besetzung des Begriffs eine brauchbare mediale Grundlage, um dem „Kind einen Namen zu geben“ und den Begriff „Coaching“ im Bereich der Führungskräfteentwicklung zu etablieren. Im Vergleich zu den USA und Großbritannien ist der Coaching-Markt in Deutschland weit weniger professionalisiert, was sich unter anderem daran bemerkbar macht, dass die durchschnittliche deutsche Coaching-Firma 2011 aus 1,4 Personen bestand (Holzmüller, 2011).

Die Strömungen und Zusammenhänge, welche die Entwicklung von Coaching beeinflusst haben, auf den Punkt zu bringen, ohne dabei zu trivial zu sein oder Dinge unnötig kompliziert zu machen, ist eine Herausforderung. Die Abbildung 1.1 ist der Versuch einer solchen Darstellung.

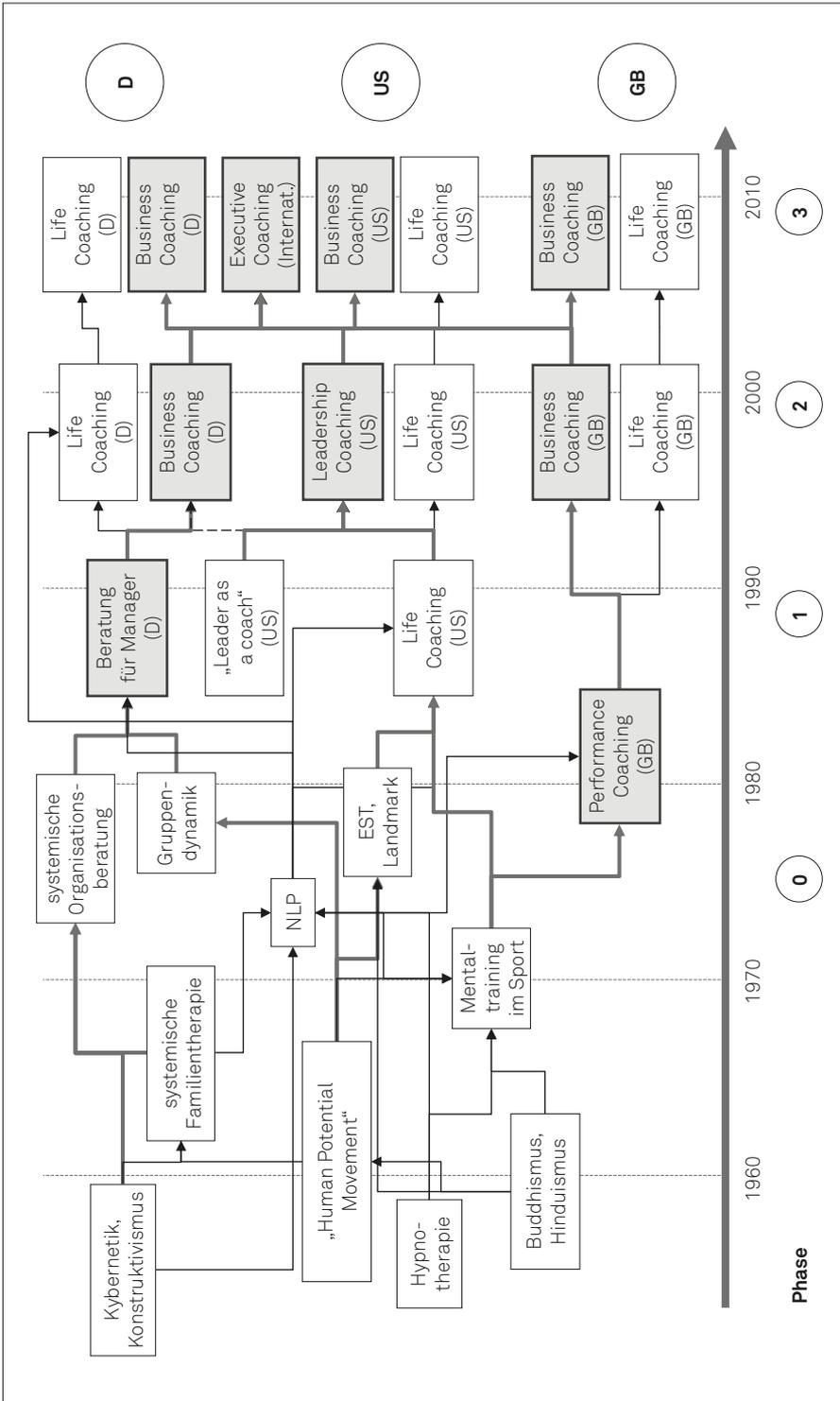


Abbildung 1.1: Die Ausdifferenzierung des Beratungsformats „Coaching“ (aus Drath, 2012, S. 45)

1.3.4 Entwicklung in Phasen

Wie in der zeitlichen Abfolge der Ereignisse zu sehen ist, die schließlich zur Entstehung von Business und Executive Coaching in den USA, Großbritannien und Deutschland geführt haben, verlief die Entwicklung in Phasen. Sie sind auch in der Abbildung 1.2 dargestellt. Da die meisten Anbieter in der Anfangsphase in Deutschland noch allein arbeitende oder in Netzwerken organisierte Freiberufler waren, ist es schwierig, objektive Daten der Marktentwicklung zu erhalten. Ein brauchbarer Indikator, um die relative Entwicklung des Coaching-Marktes dennoch zahlenmäßig zu erfassen, ist die jährliche Anzahl der Publikationen zu diesem Thema, die dank der Arbeit von Christopher Rauen sauber dokumentiert ist². Verknüpft man diese Informationen mit der Entwicklung der Wirtschaftslage (genauer: mit den Phasen von Rezession in Deutschland), so wird erkennbar, dass es eine Verbindung zu geben scheint zwischen einer Rezession und einem darauffolgenden Wachstum der Coaching-Branche. Dies macht Sinn, wenn man bedenkt, dass die besonderen Anforderungen, die an Führungskräfte in Krisenzeiten gestellt werden, für viele äußerst belastend und jenseits ihrer Komfortzone sind. Es ist daher davon auszugehen, dass Tendenzen wie die folgenden in der Wirtschaft in den letzten 20 Jahren nachhaltig zum Wachstum des Coaching-Bedarfs beigetragen haben:

- Erhöhter Erfolgs- und Innovationsdruck
- Vermehrter nationaler und internationaler Wettbewerb
- Abnehmende Planbarkeit und Stabilität
- Flache Hierarchien und Matrix-Organisationen
- Notwendigkeit für Personalentwicklung
- Zunehmende Globalisierung

Die Entwicklung von Coaching in Deutschland vollständig zu rekonstruieren, ist kaum möglich. Mit ziemlicher Sicherheit lässt sich allerdings feststellen, dass die folgenden Faktoren maßgeblich für die Entstehung und die Entwicklung dieses neuen Beratungsformats waren:

- Selbsterfahrungswelle
- „Coaching“ als unbesetzter Begriff
- Format: Beratung durch Externe
- Veränderte Rahmenbedingungen in der Wirtschaft
- US-Trend: Die Führungskraft als Coach
- Gruppendynamik/Prozessorientierung

2 Siehe <https://www.coaching-report.de/literatur/gesamtliteraturliste.html>

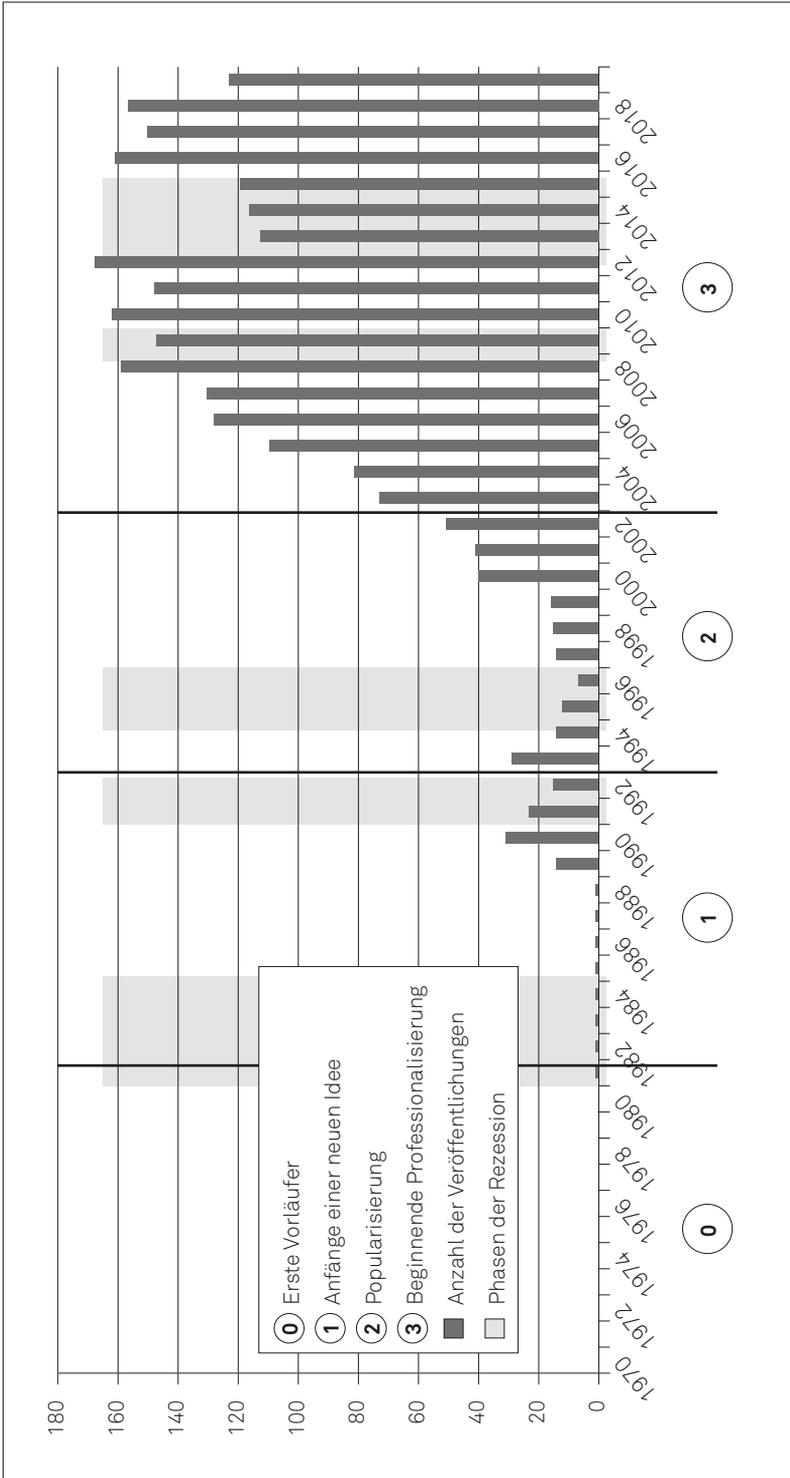


Abbildung 1.2: Veröffentlichungen zum Thema „Coaching“ über die Zeit (aus Drath, 2012, S. 46)