

Robert Wegener
Michael Loebbert
Agnès Fritze *Hrsg.*

Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching

Die Etablierung neuer Praxisfelder



Springer VS

Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching

Robert Wegener • Michael Loebbert
Agnès Fritze (Hrsg.)

Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching

Die Etablierung neuer Praxisfelder

Herausgeber
Robert Wegener
Olten, Schweiz

Agnès Fritze
Olten, Schweiz

Michael Loebbert
Olten, Schweiz

ISBN 978-3-658-12139-6 ISBN 978-3-658-12140-2 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-12140-2

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

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Dank

Die Durchführung der Internationalen Coachingkongresse und die Veröffentlichung der daraus hervorgehenden Bücher ist nur dank der Unterstützung zahlreicher Kongresspartner möglich. Wir danken allen für ihr Engagement und hoffen, auch in Zukunft auf ihre Unterstützung zählen zu dürfen.

Berufsverbände*

- Association of National Organisations for Supervision in Europe (ANSE)
- Deutscher Bundesverband Coaching e. V. (DBVC)*
- Deutscher Coaching Verband e. V. (DCV)*
- Deutsche Gesellschaft für Coaching e. V. (DGfC)*
- Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. (DGsv)*
- European Association for Supervision and Coaching (EASC)*
- European Mentoring & Coaching Council Schweiz (EMCC)
- Föderation der Schweizer Psychologinnen und Psychologen (FSP)
- International Coach Federation, Schweiz und Deutschland* (ICF)
- Qualitätsring Coaching und Beratung e. V. (QRC)*
- Österreichische Vereinigung für Supervision (ÖVS)
- Berufsverband für Coaching, Supervision, Organisationsberatung (BSO)
- Swiss Coaching Association (SCA)
- Swiss Society for Coaching Psychology (SSCP)

Hochschulpartnerschaften

- Hochschule für Angewandte Psychologie APS Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
- Hochschule für Wirtschaft HSW Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
- Institute of Coaching at McLean Hospital, a Harvard Medical School Affiliate

* Mitglieder des Roundtable der Coaching-Verbände.

- Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW, Dept. Angewandte Psychologie

Private Partnerschaften

- Coachingzentrum Olten
- Coaching- und Beratungs-Centrum Regensburg
- Eurosystem//Osterhold, Ellebracht, Lenz & Partner
- HRM.ch/at/de – Netzwerk der Personalbranche & HR Fachwissen
- Karlsruher Institut für Coaching KIC
- Trigon Entwicklungsberatung
- werdewelt GmbH
- Institut für Prozessarbeit, Zürich

Förderpartnerschaften

- Förderfonds der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW
- Förderverein Fachhochschule Nordwestschweiz Solothurn FVS
- Schweizerischer Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung SNF

Medienpartnerschaften

- Coaching-Magazin
- HR Today
- MagazinTraining
- Organisationsberatung Supervision Coaching OSC
- Personal Manager

»Fehlervogel« Christoph Gassmann (www.fehlervogel.ch) danken wir für seine Arbeit als Lektor der Online-Erstaufgabe und als Layouter ebenfalls herzlich. Zu guter Letzt gilt unser Dank dem Team des Springer-Verlags, namentlich Dr. Reinald Klockenbusch, Dorothee Koch und Eva Brechtel-Wahl, die uns im Rahmen dieser Publikation fortwährend professionell unterstützen haben.

Inhalt

Dank	5
Vorwort der Herausgebenden.....	13
Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching <i>Robert Wegener</i>	14

Teil I – Coaching-Praxisfelder

Führungskräfte-Coaching

Coaching im Kontext von Führungsentwicklungsprogrammen <i>Silja Kotte/Heidi Möller</i>	35
Executive Coaching, Leadership Effectiveness and Business Results – What’s the real story? <i>Willem Jan Hofmans</i>	53

Coaching in der Personalentwicklung – Karriere-Coaching

Coaching als Personalentwicklungsinstrument <i>Cornelia Tonhäuser</i>	65
Konzept-Coaching – Ausbildung zum Coach für Karriere- und Lebensplanung <i>Isabell Braumandl/Benedikt Amberger/Florian Falkenberger/ Simone Kauffeld</i>	76
Thesen zum milieuspezifischen Coaching <i>Uwe Böning</i>	87

Coaching im Sport

Conceptualising Sport-Coaching – Progressing the Field <i>Chris Cushion/John Lyle</i>	103
--	-----

Coaching von Kindern und Jugendlichen

Potenzial-Coaching mit Kindern und Jugendlichen

Cornelia Schinzilarz 115

Förderorientiertes Coaching von Jugendlichen an Berufsfachschulen

Silvia Pool Maag/Ursula Baumhoer-Marti 124

Gesundheitscoaching

Health & Wellness Coaching for Sustainable Change

Margaret Moore 137

Business-Health-Coaching & die Kochlegende

Dirk Hanebuth 151

Gesundheitscoaching: Über Gesundheit neu denken

Anke von Planten 161

Selbstsorge im Beruf

Christoph Schmidt-Lellek 172

Coaching in der Wissenschaft

Zwischen Exzellenz und Existenzsicherung

Monika Klinkhammer/Anja Frohnen 187

Standardisiertes Coaching für Nachwuchswissenschaftler
und Studierende

Katharina Ebner 199

Coaching in der Politik

Mut in der Politik

Regina M. Jankowitsch 213

Wann wird Dornröschen wachgeküsst?

Hanne Weisensee 225

Coaching in der beruflichen Integration

Wie mit Coaching Depressionen von jungen Langzeitarbeitslosen
reduziert werden können

Matthias Schmidt/Steffi Mußlick 237

Coaching mit Jugendlichen beim Übergang von der Schule
in die Ausbildung

Christoph Wiethoff 250

Systemisches Coaching unterstützt Arbeitsintegration für junge Menschen <i>Karl Flückiger</i>	258
---	-----

Teil II – Praxisfeldübergreifende Coaching-Themen

Coaching mit modernen Medien

Produktdiversifizierung und Erschließung neuer Marktsegmente durch Coaching mit modernen Medien <i>Harald Geißler</i>	273
---	-----

Coaching-Marktforschung

Praxisfelder im Coaching <i>Michael Fritsch</i>	287
Praxisfelder im Coaching: Beratung ohne Grenzen? <i>Christine Pascale Seiger/Hansjörg Künzli</i>	297

Kollegiales Coaching und Selbstcoaching

Selbstcoaching-Training <i>Sonja Boxler</i>	311
Die Modellierung des Lernprozesses im Selbstcoaching <i>Caroline Lieser</i>	324
Coaching als Perspektivenabgleich und Relationierung von Praxisformen <i>Bernd Dewe/Martin P. Schwarz</i>	336
Kollegiales Coaching bei Justiz und Polizei <i>Yvette Völschow</i>	343

Gesellschaftspolitische Aspekte von Coaching

Geschlechterverhältnisse im Wandel und gendersensibles Coaching <i>Ulle Jäger</i>	357
--	-----

Coaching-Psychologie

Professionalisierung im Coaching integrativ beurteilen – ein Qualitätsindex <i>Lisbeth Hurni</i>	379
--	-----

Teil III – Coaching in Organisationen

Etablierung von Coaching in Organisationen

Etablierung von Coaching in Organisationen	
<i>Thomas Webers</i>	395
Stell dir vor, es ist Coaching, und keiner geht hin ...	
<i>Hubert Annen</i>	403

Coaching-Pool

Wer darf im Coaching-Pool mitschwimmen?	
<i>Eszter Nyuli</i>	413
Den Nutzen von Coaching-Pools in Unternehmen verbessern	
<i>Markus Baumann</i>	421
(In)direkte Effekte von Coaching	
<i>Johanna Friesenhahn</i>	429

Coaching-Programme

Coaching programmes in work settings	
<i>Aliston Carter</i>	443
Coaching in Unternehmen systematisch und strategisch nutzen	
<i>Frank Bresser</i>	455

Coaching von betrieblichen Innovations- und Change-Prozessen

Coaching meets Change Management	
<i>Katrin Bickerich/Alexandra Michel</i>	465
Coaching zur Stärkung der Innovations- und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen	
<i>Peter-Paul Gross</i>	478

Coaching-Kultur

Coaching-Kultur oder Organisationskultur: Dasselbe oder anders?	
<i>Stefan Adam</i>	489
Future Perfect Inc. – Coaching-Kultur 2020	
<i>Steffen Dörhöfer/Wolfgang J. Eberling</i>	499
Überlegungen zu einer Metakultur des Coachings und Coaching als politische Praxis	
<i>Regina Mahlmann</i>	511

Fazit

Coaching professionalisiert sich ...

Melanie Hasenbein523

Zu den Autorinnen und Autoren529

Vorwort der Herausgebenden

Im Juni 2012 fand unter dem Titel »Coaching meets Research ... Praxisfelder im Fokus« der zweite internationale Coachingkongress der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW statt. Aus dem Kongress gehen zwei Bücher hervor: Erstens der vorliegende Kongressband »Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching – Die Etablierung neuer Praxisfelder« mit ausgearbeiteten Kongressbeiträgen. Darüber hinaus gibt es zum gleichen Thema das Fachbuch »Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog«. Ausgewählte Autorinnen und Autoren vertiefen darin sechs Coaching-Praxisfelder (Business, Sport, Soziale Arbeit, Politik, Wissenschaft, Health) sowie praxisfeldübergreifende Themen (Coaching mit modernen Medien, Evaluation von Coaching und Coaching-Programme). Im letzten Kapitel wird zudem, auf der Grundlage des Praxisfeld-Konzepts, eine Coaching-Theorie skizziert.

Bei der Lektüre des vorliegenden Kongressbandes wünschen wir Ihnen viel Inspiration und spannende Erkenntnisse.

*Robert Wegener, Agnès Fritze und Michael Loebbert
Olten, im November 2015*

Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching

Robert Wegener

Aus dem zweiten Internationalen Coachingkongress »Coaching meets Research ... Praxisfelder im Fokus« vom Juni 2012 gehen zwei Bücher hervor. Zum einen der vorliegende Kongressband »Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching – Die Etablierung neuer Praxisfelder« mit Beiträgen der Referentinnen und Referenten vom Kongress, in denen unterschiedliche Aspekte diverser Coaching-Praxisfelder¹ behandelt werden. Zum anderen das bereits in zweiter Auflage erschienene Fachbuch »Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog«. In diesem stellen sechs ausgewählte Autoren und Autorinnen, an den Kongressfokus anschließend, auf systematische Weise verschiedene Coaching-Praxisfelder vor: Coaching im Kontext von *Sport* (Chris Cushion und John Lyle), *Wissenschaft* (Monika Klinkhammer), *Politik* (Hanne Weisensee), *Wirtschaft* (Uwe Böning), *Sozialer Arbeit* (Bernd Birgmeier) und *Gesundheit* (Margaret Moore). Weiter enthält das Fachbuch Beiträge zu praxisfeldübergreifenden Themen: *Evaluation von Coaching* (Siegfried Greif), *klassische und moderne Medien im Coaching* (Harald Geißler) und *Coaching-Programme* (Frank Bresser). Darüber hinaus skizziert Michael Loebbert eine Coaching-Theorie auf der Grundlage des Konzepts des Coaching-Praxisfelds.

Zu den internationalen Coachingkongressen

Der internationale Coachingkongress »Coaching meets Research« findet seit 2010 zweijährlich Jahre statt. In Kooperation mit verschiedenen Partnerorganisationen wird der Kongress von der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW organisiert und durchgeführt. Das Ziel von »Coaching meets Research« ist, einen Beitrag an die Professionalisierung von Coaching zu leisten, in dem zu aktuellen Themen Beiträge

1 Für eine konzeptionelle Diskussion vgl. Loebbert et al. im Fachbuch »Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog«.

führender Exponenten aus Wissenschaft und Praxis kontrovers diskutiert werden.

Die aus dem Kongress hervorgehenden Publikationen sollen die Kongresserkenntnisse einer breiter Öffentlichkeit interessierter Fachpersonen (Coachs, Forschende, Berufsverbände, Weiterbildner, Einkäufer von Coaching-Dienstleistungen u. a. m.) zugänglich machen und den gegenwärtigen Fachdiskurs inspirieren.

Zur Etablierung von Coaching-Praxisfeldern

Eine Zeit schon ist es her, als Coaching noch exklusiv als Business-Coaching oder im Kontext von Sport angeboten wurde. Der Ursprung von Coaching liegt zwar in diesen Feldern, doch werden mittlerweile auch erwerbslose Menschen, Akademikerinnen, Schüler, Anwälte, Lehrerinnen, Pfleger und weitere mehr gecoacht. Dabei stellt sich die Frage, warum sich gerade das Format Coaching immer stärker durchsetzt? Was wird mit Coaching assoziiert? Was verleiht Coaching seine Kraft? Und mit welcher Berechtigung?

Nicht wenige Personen stehen der rasanten Verbreitung von Coaching und damit verbundenen Angeboten mit beträchtlicher Skepsis gegenüber, darunter auch Medien-Professionelle (vgl. etwa Schmid, 2010 oder Windlin, 2013). Verlernen wir momentan tatsächlich »so einfache Dinge wie: leben«, wie es Birgit Schmid (2010) provokant formuliert? Neben Journalisten und Journalistinnen sind auch renommierte Coaching-Expertinnen und -Experten der Verbreitung von Coaching gegenüber kritisch eingestellt. Geißler (2005) beispielsweise bezeichnet Coaching als Container-Begriff, der die Gefahr läuft, auszubrennen. Fietze (2011) spricht ähnlich von einer völlig inflationären Verbreitung von Coaching. Als Erklärung sieht Böning (2005) dieses Phänomen mitunter darin begründet, dass viele Fachberatungs-Angebote, um deren Besonderheit zu betonen, einfach zum EDV-, TV-, Dance-, Krisen-, Lifestyle- oder Astrologie-Coaching umgetauft werden.

Auch wir, die Verantwortlichen des Internationalen Coachingkongresses und Herausgebenden dieser Publikation stehen der zunehmenden Verbreitung des Begriffs Coaching kritisch gegenüber. Zugleich sind wir auch neugierig und offen in Bezug auf die Frage, was sich hinter dieser Verbreitung verbirgt. Darüber hinaus sind wir aber vor allem auch zuversichtlich, dass es sich bei der zunehmenden Verbreitung von Coaching in die unterschied-

lichsten beruflichen Handlungsfelder auch um eine sinnvolle und berechtigte Entwicklung handelt, da wir davon ausgehen, dass professionelles Coaching auf aktuelle und gesellschaftlich verursachte, jedoch auf Individuen verlagerte Herausforderungen i. S. von steigender Flexibilitäts-, Selbststeuerungs- und Leistungsansprüche, produktive und nachhaltige Antworten liefert.

Die zunehmende Verbreitung von Coaching, erkennbar mitunter in immer neuen Coaching-Praxisfeldern, ist genau auch Thema dieser vorliegenden Publikation. Internationale Fachexpertinnen und -experten aus Forschung und Praxis präsentierten dazu ihre Sichtweisen und Erkenntnisse, basierend auf ihren Kongressbeiträgen vom zweiten Internationalen Coachingkongress, die für dieses Buch nun zu schriftlichen Artikeln weiterverarbeitet wurden.

Aufbau und Inhalt der Publikation

Die eingereichten, an wissenschaftlichen Kriterien orientierten Beiträge durchliefen ein mehrstufiges Prüf- und Korrekturverfahren der Herausgebenden und wurden in folgende Unterkapitel eingeteilt:

- Beiträge zu unterschiedlichen Coaching-Praxisfeldern,
- Beiträge zu praxisfeldübergreifenden Themen,
- Beiträge zu Coaching im Kontext von Organisationen.

Im Folgenden werden die Beiträge kurz vorgestellt.

Beiträge zu unterschiedlichen Coaching-Praxisfeldern

Führungskräfte-Coaching und Coaching als Personalentwicklungs- und Karriereplanungsmaßnahme

Silja Kotte und *Heidi Möller*, Forscherinnen der Universität Kassel, reflektieren Coaching als Transferinstrument innerhalb von Führungsentwicklungsprogrammen. Sie halten dazu an, Forschungserkenntnisse zu Coaching als Transferinstrument aufgrund methodischer Mängel bisheriger Studien (u. a. geringe Fallzahlen), vorsichtig zu interpretieren. Darüber hinaus betonen sie, dass für einen erfolgreichen Transfer auch die Charakteristika der Teilnehmenden (z. B. Selbstwirksamkeitserwartung), das Design der Maß-

nahmen (z. B. zeitlich verteiltes Lernen) und das Arbeitsumfeld (z. B. Unterstützung durch Vorgesetzte) relevant sind. Weiter präsentieren die Autorinnen drei Prototypen von Führungsentwicklungsprogrammen, in denen Coaching unterschiedlich integriert wird. Erste Ergebnisse einer Untersuchung zu einem laufenden deutsch-israelischen Führungsentwicklungsprogramm besagen, dass Coaching keinen generellen Effekt auf die Zufriedenheit mit dem Programm hat, dafür aber einen positiven auf den Transfer des Erlernten.

Willem Jan Hofmans, langjähriger Business-Coach und ehemaliger Präsident des ICF Schweiz präsentiert in seinem Aufsatz ein Evaluationsdesign als Grundlage seiner Forschung zur Wirksamkeit von Führungskräfte-Coaching. Insbesondere konzentriert sich seine Forschung auf die Frage, wie sich Geschäftsergebnisse im Umfeld gecoachter Führungskräfte verändern. Als vermittelnde Variable untersucht der Autor den Zusammenhang von Coaching und Führungswirksamkeit.

Die Nutzung von Coaching in deutschen Großunternehmen ist das Thema, dem sich *Cornelia Tonhäuser*, Juniorprofessorin an der Universität Göttingen, in ihrem Beitrag widmet. Die Erkenntnisse ihrer Studie beruhen auf Auskünften von 104 Personalverantwortlichen. Coaching wird, so eine zentrale Erkenntnis der Studie, zunehmend auch von Führungskräften der untersten Führungsstufe und Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion in Anspruch genommen und nicht mehr nur von Führungskräften des Top- und Mittel-Managements. Im Beitrag präsentiert die Autorin weiter, durch wen und zu welchen Themen in den unterschiedlichen Funktions- und Hierarchiestufen gecoachert wird.

Isabell Braumandl, *Benedikt Amberger*, *Florian Falkenberg* und *Simone Kauffeld* der TU Braunschweig präsentieren in ihrem Aufsatz ein Coaching-Konzept für Karriere- und Lebensplanung, eine darauf ausgerichtete Ausbildung sowie die Ergebnisse einer Evaluation dieses Coaching-Konzepts basierend auf der Befragung von Studierenden, die diese Ausbildung an der TU Braunschweig absolviert haben. Die Erkenntnisse verdeutlichen mitunter, dass spezifische Struktur- und Prozesselemente sowie die Festlegung präziser Coaching-Ziele für den Erfolg besonders bedeutsam ist, die Persönlichkeiten von Coach und Klient dagegen diesbezüglich eine geringe Relevanz aufweisen.

Der Beitrag des Coaching-Pioniers *Uwe Böning* setzt auf neuartige Weise die Herausforderungen im Coaching in Beziehung zu den Sozialisierungshintergründen von Coach und Klient/in. Bönings zentrale These lautet

demnach, dass der Erfolg im Coaching neben einem professionellen Einsatz der Methoden vor allem durch die Passung sozialisationsbedingter Erscheinungs- und Verhaltensweisen von Coach und Klient beeinflusst wird. Dabei orientiert sich Böning am Milieu-Konzept, das in der Marktforschung bereits seit längerem Verwendung findet und erkennbare Nähe zum Habitus-Konzept nach Bourdieu aufweist.

Coaching im Sport

Chris Cushion und *John Lyle*, britische Forscher und Sport-Coachs, beschreiben in ihrem Aufsatz den Stand zur englischsprachigen Sport-Coaching-Forschung. Kritisch kommentieren die Autoren, dass es noch keinen Konsens gibt darüber, was unter Sport-Coaching zu verstehen ist. Bisherige Coaching-Forschungsprojekte haben zudem noch keine verallgemeinerbare Erkenntnisse generiert. Das Plädoyer der Autoren geht in Richtung einer sportspezifischen, empirischen fundierten Coaching-Forschung, die den jeweiligen Ansprüchen an die darin tätigen Coachs Rechnung trägt. Auf diese Weise könnten praxisnahe und zugleich empirisch fundierte Coaching-Konzepte und Coaching-Theorien, darauf aufbauend, entwickelt werden. Vom Import bestehender Theorien aus anderen Bereichen (z. B. Psychologie) halten die Autoren wenig, da ein solches Vorgehen dem Forschungsgegenstand Coaching nicht gerecht wird.

Coaching von Kindern und Jugendlichen

Cornelia Schinzilarz, Coach und Buchautorin, präsentiert in ihrem Praxisbericht das Konzept eines Potenzial-Coachings für Kinder und Jugendliche. Dabei zeigt die Autorin, wie Schüler/innen in Anlehnung an das im Beitrag ebenfalls porträtierte Potenzial-Coaching mit spezieller Gewichtung der kognitiven Kategorie des »Wollens« lernen, konstruktiv mit eigenen Gefühlen umzugehen und eigene Ziele zu erreichen. Zu Illustrationszwecken führt die Autorin Beispiele aus der Praxis ein.

Silvia Pool-Maag und *Ursula Baumhoer-Marti*, wissenschaftliche Mitarbeiterinnen der Universität Zürich bzw. der Fachstelle für Sonderschulung, Jugend- und Behindertenhilfe (Kanton Basel-Landschaft), präsentieren Forschungsergebnisse zu einem Coaching mit Berufsschüler/innen. Im Beitrag stehen der Coaching-Gesprächsverlauf und die kommunikative Umsetzung der Beziehungsgestaltung im Vordergrund. Die Studie basiert auf einer qualitativen Diskursanalyse und orientiert sich deshalb an den Arbeiten von Graf, Aksu und Rettinger sowie Geißler. Inhaltlich wird deutlich, dass sich

das untersuchte Coaching im Unterschied zu herkömmlichen Coachings mit berufstätigen Erwachsenen durch mehr Selbstoffenbarung, eine größere Bereitschaft zur Interpretation und mehr Handlungs- und Entscheidungsempfehlungen seitens der Coachs kennzeichnet.

Coaching im Kontext von Gesundheit und Wohlbefinden

Margaret Moore, Ko-Leiterin des Institute of Coaching am McLean Hospital (USA), präsentiert in ihrem Beitrag grundlegende Mechanismen des Gesundheits- und Wellness-Coachings. Dazu bezieht sich die Autorin auf bewährte psychologische Konzepte und Handlungstheorien verschiedener Autor/innen (Deci & Ryan, Bandura, Prochaska, Friedrickson u. a. m.) sowie aktuelle Forschungserkenntnisse, u. a. auch aus der Positiven Psychologie. Gesundheits- und Wellness-Coaching definiert Moore als fazilitative Beziehung und Veränderungsprozess, indem Klient/innen unterstützt werden, ihre Einstellungen zu verändern und neue Verhaltensweisen, welche der Gesundheit und dem Wohlbefinden zuträglich sind, nachhaltig zu erlernen und etablieren. Wie Gesundheits-Coaching und damit verbundene Veränderungen ablaufen, stellt die Autorin im zweiten Teil ihres Beitrags, unter spezifischer Berücksichtigung der Bedürfnisse und Motivation der Klienten, dar.

Dirk Hanebuth, CEO der sciencetransfer GmbH Zürich, präsentiert in seinem Aufsatz ein Business-Health-Coaching Konzept. Darunter versteht der Autor Maßnahmen zur Förderung einer nicht nur arbeitserfolgs-, sondern auch gesundheitsrelevanten Passung von Anforderungen und Bewältigungsmöglichkeiten im beruflichen Kontext. Das Online-Health-Screening, bereits in einigen Unternehmen im Einsatz, beschreibt der Autor, als Grundlage für seinen Business-Health-Coaching-Ansatz. Ein Spezifikum von Letzterem ist ein nicht stigmatisierendes, dafür motivierendes und vor allem handlungsorientiertes Herangehen an Gesundheitsprobleme. Die Erfahrung scheint zu belegen, dass Teilnehmende von Health-Screenings, Business-Health-Coachings der herkömmlichen Behandlung von Ärzten und/oder Therapeuten vorziehen. Die Vertrautheit mit Unternehmensrealitäten und die Handlungsorientierung der Coachs beschreibt der Autor für diese Präferenz als mitverantwortlich.

Anke von Platen, Business-Health-Coach, beschreibt, mit Bezugnahme auf die Salutogenese, Gesundheit im Coaching als einen Entwicklungsprozess auf körperlicher, mentaler und (selbst-)organisatorischer Ebene. Kritisch bemerkt die Autorin, dass es den meisten Klienten und Klientinnen

nicht an Wissen mangelt, was gut für sie wäre, sondern an Vorstellungs- und Umsetzungskraft sowie Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Die erfahrungsgemäßen Anliegen, mit denen sich Klienten in Gesundheits-Coachings häufig konfrontiert sehen, sind u. a. die Angst, in ein Burn-out zu geraten, teils schon im Burn-out drin zu sein oder aus einem solchen nicht mehr herauszufinden. Zu den Ansprüchen an ein/e Gesundheitscoach zählt die Autorin die Erfahrung mit Unternehmen und Kenntnisse über die Art und Weise, wie über Stress gesprochen wird. Ein Business-Health-Coach braucht zudem fundiertes physiologisches und psychologisches Wissen über Gesundheit sowie über Konstitutions- und Stresstypen als auch eine ressourcen- und empathieorientierte Arbeitsweise.

Christoph Schmidt-Lellek, Coach, Supervisor, Psychotherapeut und Buchautor, präsentiert in seinem Aufsatz das Konzept eines Life-Coachings. Dabei handelt es sich nicht um eine allgemeine Lebensberatung, sondern um die Ausweitung herkömmlicher Coaching-Ansätze. Im Sinne einer horizontalen Ausweitung soll der gesamte Lebenszusammenhang von Coachees mitberücksichtigt werden, im Sinne einer vertikalen Ausweitung auf all seine ihn bestimmenden Dimensionen (Körper, Geist und Seele). Berufliche Herausforderungen bleiben auch in diesem Coaching-Ansatz eigentlicher Ausgangspunkt. Zur Begründung des Konzepts beruft sich der Autor auf sich verändernde Arbeitswelten und Studien die zeigen, dass gegenwärtige Arbeitswelten große Chancen aber auch deutliche Risiken bergen. Mit Bezug zu Gussone und Schiepek, Foucault und Kohut führt der Autor in das Konzept der Selbstsorge im Sinne einer gelingenden Lebensführung ein. Wie eine solche Lebensführung gelingen kann, deutet der Autor mit verschiedenen praktischen Konzepten der Selbstsorge an (Salutogenese nach Antonovsky, Selbsttechniken nach Foucault und vier Tätigkeitsdimensionen nach Seel).

Coaching in der Wissenschaft

Monika Klinkhammer und *Anja Frohnen*, Pionierinnen des Coachings in Wissenschaftsbetrieben, beschreiben in ihrem Beitrag die gegenwärtige Coaching-Praxis im akademischen Kontext. Dabei wird erkennbar, dass Coaching breit und sehr unterschiedlich angeboten wird und sehr Unterschiedliches darunter verstanden wird. Im Spannungsfeld dieser begrifflichen Vielfalt definieren die Autorinnen Coaching als professionelles und prozessorientiertes Beratungsverfahren mit Raum für alle mit der Berufsrolle und der beruflichen Identität zusammenhängenden Themen und Fragen

der Klientinnen und Klienten. Coaching soll im Wissenschaftsbetrieb zu Höchstleistungen begleiten, gleichzeitig aber auch eine »Kultur des Scheiterns« mit aufbauen und ermöglichen. Weiter vertiefen die Autorinnen die Qualitätsmerkmale erfolgreicher Coaches und betonen dabei insbesondere Feld- und Beratungskompetenzen. Die Kenntnis hochschulpolitischer und struktureller Einflüsse wird als besonders erfolgskritischer Faktor dargestellt.

Katharina Ebner, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der TU Braunschweig, präsentiert in ihrem Beitrag ein auf einem studentischen Peer-Coaching basierendes Coaching-Konzept für Nachwuchswissenschaftler/innen und Studierende. In diesem Zusammenhang verweist die Autorin auf den steigenden Bedarf an Angeboten zur Verbesserung von Selbststeuerungskompetenzen unter spezieller Berücksichtigung besonderer Rahmenbedingungen. Für die Implementierung eines wirksamen Peer-Coachings an Universitäten erörtert die Autorin sorgfältig relevante Faktoren: als Erstes ein rahmendes Coaching-Verständnis, dann eine pyramidale Projektsteuerung. Als nächster Erfolgsfaktor folgt der primär aus ökonomischen Gründen motivierte Gruppenkontext, in denen die Coachings stattfinden. Als viertes Element diskutiert die Autorin die erfolgreiche Auswahl, Ausbildung und Supervision der Peer-Coachs.

Coaching von Politiker/innen

Der Beitrag von *Regina M. Jankowitsch*, Vorreiterin im Politik-Coaching, gibt Einblick in die Aufgaben und Herausforderungen eines Politik-Coachs. Letztere sollen Politiker und Politikerinnen in unterschiedlichen Belangen unterstützen und zu mutigen Entscheidungen animieren, so beispielsweise beim Finden eigener Ideen, Haltungen und Ziele, der Umsetzung konkreter Reformprojekte sowie damit verbundener Herausforderungen (politische Kommunikation, Bilden von Allianzen, Führen ohne formelle Hierarchie, Umgang mit Gegnern und Ängsten). Am Ende ihrer Darstellungen diskutiert Jankowitsch anstehende Forschungsfragen sowie die allgemeine Notwendigkeit von Forschung für die weitere Etablierung dieses noch jungen Coaching-Praxisfelds.

Politik-Coach *Hanne Weisensee* ermöglicht einen zweiten Einblick in dieses Coaching-Praxisfeld. Der Vergleich von Coaching in Wirtschaft und Politik hilft der Autorin ihre These zu stützen, dass der Erfolg eines Coachings maßgeblich von sprachlichen Anpassungsleistungen und einer gelungenen inhaltlichen Ausrichtung an das je dominante System und Hand-

lungsfeld beruht. Der Beitrag liefert weiterführende Erkenntnisse über konkrete Herausforderungen, mit denen sich in der Politik tätige Coaches konfrontiert sehen. Dazu zählen sowohl Fragen der Finanzierung als auch der gelungenen Umgang mit dem weil aus dem Wirtschaftskontext stammend – teils negativ konnotierten Begriff Coaching bis hin zur Frage, wie Coaching auf ein politisches Führungsverständnis übersetzt werden kann.

Coaching zur beruflichen Integration

Matthias Schmidt, Professor für Psychologie an der Hochschule Zittau-Görlitz, präsentiert in seinem Beitrag die Studienergebnisse zu den Auswirkungen eines Arbeitsintegrationsprogramms auf die seelische Gesundheit und die Arbeitsvermittlung der daran teilnehmenden Erwerbslosen. Besonders augenfällig am Programm ist, dass es durch Personen betreut wird, die früher selbst erwerbslos waren und nun zu Coaches ausgebildet wurden. Der Erfolg des Programms (Verbesserung der seelischen Gesundheit, Verringerung von Depressionssymptomen sowie die Arbeitsintegration) wird untersucht im Vergleich mit einem Standardinterventionsprogramm (Ein-Euro-Job) und einer Gruppe junger Erwerbsloser, die von keiner Maßnahme profitierten.

Christoph Wiethoff, Lehrkraft an der Universität Paderborn, präsentiert in seinem Beitrag die Erkenntnisse einer Studie basierend auf Interviews mit 32 Jugendlichen, die im Wechsel von Schule zur Ausbildung durch ein Coaching begleitet wurden. Im Zentrum der Arbeit steht die Frage, welche Wirkfaktoren die Jugendlichen als relevant erachten. Besonders bedeutsam, auch im Sinne von Unterscheidungsmerkmalen zu Coachings mit berufstätigen Erwachsenen, ist der in diesem Coaching hohe Anteil an Expertenberatung, an sozialer Unterstützung und dem intensiven Kontakt der Übergangskoaches zu den Ausbildungsbetrieben.

Karl Flückiger, Pfarrer und Coach, thematisiert in seinem Beitrag ein systemisches Coaching-Verständnis mit Bezug auf das christliche Konzept der »transitiven Hoffnung«. Adressaten und Adressatinnen dieses Coaching-Ansatzes sind junge, erwerbslose Menschen, für die oft auch niederschwellige Arbeitsintegrationsangebote nicht passen. Neben konzeptionellen Grundlagen beschreibt der Autor, wie die konkrete Arbeit nach diesem Ansatz aussieht und welche Bedeutung die Eigenschaft Hoffnung darin hat. Im Beitrag diskutiert der Autor abschließend, ob es grundsätzlich sinnvoll wäre, im Coaching verstärkt spirituelle Themen und religiöse Befindlichkeiten zu thematisieren.

Beiträge zu praxisfeldübergreifenden Themen

Coaching mit modernen Medien

Die Produktdiversifizierung unter dem Einsatz moderner Medien ist das Thema des Beitrags von *Harald Geißler* (Helmut-Schmidt Universität, Hamburg), Pionier des virtuellen Coachings. Einen entsprechenden Diversifizierungs-Bedarf führt Geißler auf die abgesenkten Wachstumsraten, den steigenden Verdrängungswettbewerb sowie den Bedarf an kostengünstigeren, zeitlich und räumlich flexiblen Coaching-Angeboten zurück. Nach der Darstellung von Coaching selbst als fundamentale Produktinnovation mündet der Beitrag von Geißler in die Darstellung bisheriger Diversifizierungsschritte und der Beantwortung der Frage, wie Coaching mithilfe moderner Medien weiter diversifiziert werden und damit auch neue Zielgruppen (z. B. KMU) erschlossen werden können.

Coaching-Marktforschung

Michael Fritsch, Coach und Führungskräfteentwickler, stellt in seinem Beitrag die Ergebnisse der *ICF Global Coaching Study 2012* vor. Nach methodischen Erläuterungen werden die wichtigsten Erkenntnisse der Studie präsentiert, basierend auf Antworten von über 12 000 weltweit tätigen Coachs. Anhand einer Hochrechnung wird davon ausgegangen, dass über 40 000 professionelle Coachs weltweit tätig sind und diese ein Gesamtumsatzvolumen von etwa 1,5 Milliarden Euro generieren. Das durchschnittliche Jahreshonorar wird auf 37 700 Euro geschätzt. Zwei von drei Coachs sind weiblich, und auch die Klientinnen und Klienten sind mehrheitlich weiblich. Für die Auswahl eines Coachs sind für die Klientinnen und Klienten folgende Kriterien besonders wichtig: die Wirksamkeit des Coaching-Prozesses, die Prozesstransparenz, die Beziehung zum Coach und die Coach-Reputation. Neben weiteren Erkenntnissen kommt abschließend in der Studie zum Ausdruck, dass viele Coachs es für die Coaching-Zukunft als besonders bedeutsam erachten, das Bewusstsein des Nutzens von Coaching zu verbessern und auf fundierte Daten zum Verhältnis von Coaching und ROI zurückgreifen zu können.

Christine Seiger und *Hansjörg Künzli*, Forschende der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), präsentierten in ihrem Beitrag Erkenntnisse ihrer Studie zum schweizerischen Coaching-Markt von 2011. Studiengrundlage sind Aussagen von 240 Coachs, die einen Online-Fragebogen auf Deutsch oder Englisch ausgefüllt haben. Speziell betont der

Beitrag Antworten auf die Frage, was Praxisfelder im Kontext von Coaching sind und was von den Coachs unter Coaching verstanden wird. In Bezug sowohl auf die offene als auch geschlossene Fragen kommt zum Ausdruck, dass ein Praxisfeld sich aus Sicht der befragten Coachs aus vier Dimensionen bestimmen lässt: Zielgruppe (z. B. Führungskräfte, Ärzte), Branche (z. B. Hochschulwesen, Politik, Gesundheitswesen), Thema (z. B. Führungsrolle, Karriere, private Schwierigkeiten) sowie Ziel (z. B. Persönlichkeitsentwicklung). Hinsichtlich des Coaching-Verständnisses fallen die Antworten deutlich heterogener aus. Im Sinne von Abgrenzungskriterien werden »psychische Störungen, Therapie, gesundheitliche Probleme« sowie »reine/überwiegende Fachberatung oder Training/Instruktion« am häufigsten genannt und als Merkmale von Coaching »Zielorientierung«, »Lösungsorientierung«, »Ausbildung zum Coach«, »Thematischer Fokus«, »Prozessorientierung«, »Auftragsklärung« sowie »Entwicklungsorientierung«.

Selbst- und kollegiales Coaching

Sonja Boxler, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Coachingzentrum Olten, beschreibt in ihrem Beitrag ein Selbstcoaching-Training und dessen Evaluation. Dazu wird in einem ersten Schritt das untersuchte Selbstcoaching-Konzept, das in Anlehnung an ein bewährtes Selbstmanagement-Therapie-Modell entwickelt wurde, vorgestellt, und die Ergebnisse der Evaluationsstudie inklusive Vergleich mit einer Kontrollgruppe kritisch diskutiert. Verschiedene Vorschläge für weiterführende Forschungsarbeiten diskutiert die Autorin am Ende ihres Beitrags.

Caroline Lieser, Coach und Trainerin, präsentiert den Selbstcoaching-Ansatz »Cahier-Methode« und dazu eine qualitative Studie, basierend auf Interviews mit zehn Probanden. Im Vordergrund der Studie steht die Frage, wie der Lernprozess im Selbstcoaching modelliert respektive aufgrund der Interview-Einblicke rekonstruiert werden kann. Zehn Kategorien führt die Autorin dazu ein und illustriert im weiteren Verlauf beispielhaft drei davon im Detail (Selbstreflexion, Assoziation und Ergebnisbewertung). Der Selbstcoaching-Ansatz, der auf einem individuellen Schreibprozess über eine Dauer von vierzehn Tagen beruht, scheint gemäß der Befragten die Selbstreflexion im Sinne eines Problemlöseprozesses anzuregen, wirkt zugleich assoziativ und damit Ideen generierend und führt zu emotionaler Entlastung. Als Fazit hält die Autorin fest, dass die beschriebene Selbstcoaching-Methode sich vor allem bei Anwender/innen mit einer guten Selbstdisziplin und hoher Eigenmotivation eignet.

Bernd Dewe und *Martin P. Schwarz* von der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg präsentieren ein über die Psychologie (Fokus auf innerpsychische Vorgänge) hinausgehendes, d. h. strukturelles und auf die Handlungslogik von Coaching abzielendes Coaching-Verständnis. Gegenstand von Coaching sind dabei individuelle Konkretionen beruflich relevanter, sozialtypischer Problem-, Handlungs- und Entscheidungssituationen, die nicht durch kulturell tradierte Muster oder Lösungsstrategien allein oder nicht ohne professionelle Hilfe bewältigt werden können. Am konkreten Fall eines kollegialen Coachings verdeutlichen die Autoren ihr Coaching-Verständnis praktisch.

Kollegiales Coaching von Führungskräften der Polizei und der Justizverwaltung ist das Thema des Beitrags von *Yvette Völschow* (Universität Vechta). Die Autorin führt dazu zunächst in ihr Verständnis von kollegialem Coaching ein und beschreibt dann ein entsprechendes Ausbildungsprojekt. Weiter präsentiert sie die Ergebnisse einer Evaluationsstudie mit verschiedenen Messzeitpunkten, nämlich vor und nach der Ausbildung sowie nach der Erfahrung mit dyadischem und kollegialem Coaching. Vor dem Hintergrund der besonderen Organisationskulturen, in denen die Teilnehmenden arbeiten, gekennzeichnet von Werten wie »Durchsetzungsstärke, Härte, Standhaftigkeit, Konsequenz, Ausdauer und Tapferkeit«, deutet die Autorin die positiven Studienergebnisse als einen besonderen Erfolg.

Gendersensibles Coaching

Ulle Jäger, Geschlechterforscherin und Coach, diskutiert in ihrem Beitrag die Frage, was es heißt, gendersensibel zu coachen. Sie vertritt dabei die These, dass es notwendig ist, Geschlecht strukturell und individuell zu verstehen. Zur strukturellen Betrachtung gehört eine Analyse der Geschlechterverhältnisse im jeweiligen Berufsfeld. Zur individuellen Betrachtung gehört die Einsicht, dass sich gegenwärtig neue Herausforderungen für Frauen und Männer stellen, um die Teilung von Arbeit (Erwerb, Haushalt, Erziehung) jenseits alter Stereotypen und Vorbilder gestalten zu können. Deshalb müssen im Coaching von Fall zu Fall individuell passende Lösungen gefunden werden. Am Ende des Beitrags führt die Autorin das erlebensbezogene Concept-Coaching (ECC) in Anlehnung an Eugene Gendlin ein, da darin Gefühle und Widersprüche systematisch berücksichtigt werden, was die Autorin für eine gendersensibles Coaching als besonders wichtig erachtet.

Coachingpsychologie

Lisbeth Hurni, Fachpsychologin für Coaching-Psychologie, präsentiert in ihrem Beitrag einen Index als Grundlage zur weiteren Entwicklung und Sicherung von Qualität im Coaching. Die beschriebenen und zueinander in Beziehung gesetzten Dimensionen sind Ethik, Psychologiebezug, Beratungskompetenz, Evidenz, Innovation, Exzellenz, Feldkompetenz und Marktorientierung. Die Autorin betont weiter, wie wichtig es ist, in der Qualitätsdebatte den Blick aufs Ganze zu behalten und einseitige Beurteilungen der Qualität zu vermeiden. Die Coaching-Community wird mit dem Beitrag aufgefordert, sich verstärkt und der Frage der Qualität anzunehmen.

Beiträge zu Coaching in Organisationen

Etablierung von Coaching in Organisationen

Thomas Webers, Coach, Trainer und Lehrbeauftragter der Hochschule Fresenius, resümiert in seinem Beitrag die zentralen Erkenntnisse der Podiumsdiskussion vom zweiten internationalen Coaching-Fachkongress, die er mit verschiedenen Coaching-Verantwortlichen größerer Unternehmen geführt hat. Das Thema der Diskussion war die Kooperation zwischen Unternehmen, die Coaching implementiert haben, und der an Coaching interessierten Forschung. Konkret bilanziert Webers zunächst den während des Podiums diskutierten Stand der Implementierung von Coaching, wobei der Eindruck entsteht, dass Coaching bei all den vertretenen Unternehmen Standard ist. Gleichermäßen wird erkennbar, dass sich die Kooperation mit der Wissenschaft nach wie vor schwierig gestaltet, auch in Zusammenhang mit Evaluation, wo ein gemeinsames Interesse vermutet werden könnte.

Die Erfahrungen mit Coaching in der Schweizer Armee stehen im Fokus des Beitrags von *Hubert Annen*, dem Verantwortlichen für Militärpsychologie der ETH Zürich. Als Ausgangspunkt stellt der Autor vergangene Armee-reformen dar, aus denen sich das von ihm mit eingeführten Coaching-Angebot entwickelt hat. Der Vergleich mit Projekten und entsprechenden Erfahrungen in der Deutschen und US-amerikanischen Armee sowie der Bezug zu einer Befragung Schweizer Berufssoldaten im Sinne potenzieller Adressaten des Coaching-Angebots, bilden den Ausgangspunkt für die Analyse von Ursachen für die nach wie vor geringe Coaching-Nachfrage in der Schweizer Armee. Zu den Ursachen zählen gemäß Annen die fehlende Einsicht hinsichtlich des Angebotsnutzens, psychische Barrieren im Hinblick

auf die Bereitschaft, Hilfe anzunehmen sowie die sich dem Coaching nur teils verpflichtet fühlende, oberste militärische Führungsstufe.

Coaching-Pool

Erfahrungen mit Auswahlverfahren für Coaching-Pools stehen im Zentrum des Praxisberichts von *Eszter Nyuli*. Kritisch wird bilanziert, mit welchen Intransparenzen und Hürden Coaches, die in Coaching-Pools von Organisationen aufgenommen werden wollen, zu kämpfen haben. Im Detail wird die Bandbreite an gewünschten Informationen (Persondaten bis hin zur eigenen Philosophie) und Formaten (Profile, Fragebögen, Telefongespräche, Interview, Coachings usw.) dargestellt, die zur Aufnahme angefordert werden. In den Unternehmen führt der Mangel an wissenschaftlich fundierten Auswahlverfahren dazu, dass eigene Standards mit viel Aufwand geschaffen werden. Kritisch kommentiert Nyuli vor dem Hintergrund eigener Beobachtungen, dass häufig nicht zuverlässig gesagt werden kann, ob am Ende entsprechender Aufnahmeprozessen tatsächlich auch kompetente Coaches ausgewählt wurden. Dies wiederum führt zur Verunsicherung von Coachees bei der Wahl von Coaches. Die Autorin empfiehlt am Ende ihres Beitrags, mehr Transparenz hinsichtlich der konzeptionellen Grundlagen von Coaching als auch standardisierte, empirisch gesicherte und theoriebasierte Kompetenzprofile zu schaffen.

Markus Baumann und *Manfred Suter*, geschäftsführende Partner eines Coaching-Unternehmens, Coaches und erfahrene Praktiker in der Organisation von Coaching in Unternehmen, wollten in einer Umfrage herausfinden, wie der Nutzen von (Führungskräfte-)Coaching von Unternehmensvertreter/innen wahrgenommen wird. Dieses Erkenntnisinteresse setzen sie in Bezug zu ihren eigenen Vorstellungen über den möglichen Nutzen von Coachings. Sie leiten daraus Vorschläge ab, wie Coaching noch wirksamer in Unternehmen eingesetzt werden kann.

Johanna Friesenhahn, akademische Mitarbeiterin der Universität Heidelberg, präsentiert in ihrem Beitrag die Ergebnisse einer Studie, in der geprüft wird, inwiefern sich die Prinzipien der Synergetik nach Haken und Schiepek in Coachings erkennen lassen, welche Musterveränderungen sich bei den Coachees einstellen und welche Effekte sich darüber hinaus in deren direktem Umfeld zeigen. Als Grundlage beschreibt die Autorin in einem ersten Teil die Wirkfaktoren der Synergetik (Schaffen von Stabilitätsbedingungen, Sinnbezug, Identifikation von Mustern, Identifikation von Kontrollparameter, Destabilisierung, Symmetriebrechung, Re-Stabilisierung, Syn-

chronisation) und präsentiert dann die zentralen Erkenntnisse ihrer mehrheitlich auf Interviews beruhenden Studie: In den untersuchten Fällen können die Wirkprinzipien größtenteils nachgewiesen werden. Zudem können bei den Coachees konkrete Effekte auf emotionaler (z. B. gesteigertes Wohlbefinden), kognitiver (z. B. neue Perspektiven) und Verhaltens-Ebene (z. B. direktere Kommunikation) festgestellt werden. Aus den Berichten der Personen aus dem beruflichen Umfeld der Coachees geht abschließend hervor, dass auch organisationale Effekte mit den Coachings korrelieren (z. B. bessere Zusammenarbeit).

Coaching-Programme

Alison Carter, Mitarbeiterin am Institute for Employment Studies (IES) (UK), definiert in ihrem Beitrag Coaching-Programme als »sets of organised coaching relationships«. Anhand verschiedener Beispiele illustriert die Autorin unterschiedliche Coaching-Programme im Kontext englischer Unternehmen sowie öffentlicher Einrichtungen. Dabei wird deutlich, dass in den teils sehr unterschiedlich angelegten Programmen Coaching häufig mit Training kombiniert wird. Wissenschaftlich fundierte Evaluationen gehören aber auch in den UK noch nicht zum Standard. Für die weitere Forschung plädiert Carter dafür, vermehrt die für den Erfolg von Coaching-Programmen kritischen Variablen zu berücksichtigen. Dazu zählt die Autorin den unternehmerischen Kontext, das Programm-Design und die Erwartungen der verschiedenen Stakeholder.

Frank Bresser, international anerkannter Pionier im Feld der Implementierung von Coaching-Programmen, verdeutlicht in seinem Beitrag anhand ausgewählter Beispiele, dass der systematische und strategisch verankerte Einsatz von Coaching in Form von Coaching-Programmen der zweiten Generation in Ansätzen bereits gelebte Praxis ist. Gleichermäßen wird in seinem Beitrag auch deutlich, dass die Unternehmenswelt sich insgesamt noch schwer tut, erfolgreiche Coaching-Programme zu implementieren und notwendige Ressourcen entsprechend bereitzustellen. Bresser benennt die zentralen Gründe für diese schleppende Entwicklung, so zum Beispiel die unzureichende Nutzung bestehender Management-Tools und die fehlende Qualifikation der Programmverantwortlichen. Der Beitrag endet mit dem Aufruf an die Research-Community, sich aktiv in den gegenwärtigen Diskurs zu Coaching-Programmen einzubringen und über entsprechende Forschungsprojekte das Vertrauen in den Nutzen von Coaching-Programmen zu stärken.

Coaching im Kontext von betrieblichen Innovations- und Change-Prozessen Katrin Bickerich und Alexandra Michel, Mitarbeiterinnen des psychologischen Instituts der Universität Heidelberg, verfolgen in ihrem Beitrag das Verhältnis von Coaching und Veränderungsprozessen aus einer arbeits- und organisationspsychologischen Perspektive. Als theoretische Grundlage beschreiben die Autorinnen das Job-Demands-Resources-Modell (Demerouti et al.) und diskutieren daran anschließend den Stand der Change- und Coaching- Forschung. Überlegungen über ein gelungenes Verhältnis von Coaching und Veränderungsmanagement sowie sich daraus ergebende praktische und wissenschaftliche Konsequenzen werden diskutiert.

Wie sich mit Coaching die Innovations- und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen verbessern lässt, ist Thema des Beitrags von *Peter-Paul Gross*, wissenschaftlicher Mitarbeiter der Philipp-Universität Marburg. Der Autor führt dazu in das ökonomische Konstrukt der *Dynamic Capabilities* ein und präsentiert anschließend die Daten der zweiten Marburger Coaching-Studie aus dem Jahr 2011 (N = 1519). Die in der Studie genannten Coaching-Anlässe werden in die Kategorien »Defizitorientierung«, »Präventionsorientierung« und »Potenzialorientierung«. In einem nächsten Schritt führt der Autor diese Anlässe mit dem eingangs beschriebenen Konzept der *Dynamic Capabilities* zusammen, dessen Funktion es ist, die Fähigkeit eines Unternehmens zur stetigen Erneuerung und Rekombination seiner Ressourcen als Antwort auf die sich im Wandel befindenden Markt- und Umweltbedingungen sicherzustellen.

Coaching-Kultur

Stefan Adam, Professor an der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz, beschäftigt sich in seinem Beitrag mit den konzeptionell noch wenig gefassten und empirisch bisher kaum untersuchten Coaching-Kulturen. Der »Coaching-Culture«-Ansatz nach Clutterbuck und Megginson dient Adam als theoretische Grundlage für sein eigenes Forschungsvorhaben. Die Erkenntnisse seiner Studie zur Rolle von Coaches in der Entwicklung von Coaching-Kulturen bringen eine Entwicklung des Modells nach Clutterbuck et al. mit sich und werden als Ausgangslage für weitere Forschungsvorhaben diskutiert.

Steffen Dörhöfer und *Wolfgang Eberling* von der Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz diskutieren in ihrem Beitrag, wie High-Performance-Unternehmen über die Einführung von Coaching-Kulturen ihren Erfolg nachhaltig sichern können. Die »High-Performance-

Coaching-Kultur« wird von den Autoren konzipiert als Ergebnis systematischer Coaching-Bemühungen im Sinne der kontinuierlichen Unterstützung von Organisationsprozessen. In Anlehnung an das Kulturverständnis nach Schein beschreiben die Autoren, welche grundsätzlichen Aufgaben entsprechenden Coachs bezüglich der Unternehmenskultur zufallen. Coachs werden zu »Kultur-Guides«, wirken integrierend, vermittelnd, entwickelnd und arbeiten mit Führungskräften und Teams sowie auch im Kontext von Projekten.

Inhalt des Beitrags von *Regina Mahlmann*, Beraterin und Buchautorin, ist das Verhältnis von Coaching und Kultur, und damit verbunden die Fragestellung, ob Coaching mehr sein soll als »individuell bezogene Praktik«. Dabei hinterfragt Mahlmann die aktuell eklektische, pragmatische und somit auf Wirksamkeit ausgerichtete Konzeptualisierung von Coaching. Soll Coaching dagegen eine politische Praxis werden, also eine Kultur und Gesellschaft mitgestaltende Kraft, so müssen weitere Fragen geklärt werden und, damit verbunden, entsprechende Wertvorstellungen. Als möglichen Weg schlägt die Autorin vor, das »Ermöglichen« als kleinsten gemeinsamen Nenner zu wählen. Die Autorin ruft auf, den Blick auf Coaching auszuweiten und sich im gleichen Zug die Frage zu stellen, in was für einer Gesellschaft wir eigentlich leben wollen.

Literatur

- Böning, U. (2005). Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungsinstrumentes. Eine 15-Jahres-Bilanz. In: C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S. 21–43). Göttingen: Hogrefe.
- Fietze, B. (2012). Chancen und Risiken der Coachingforschung – eine professionssoziologische Perspektive. In: R. Wegener, A. Fritze & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog* (2. Auflage) (S. 24–34). Wiesbaden: Springer VS Research.
- Geißler, H. (2005). Was kommt nach der Coaching-Euphorie? – Strategien für eine zukunftsweisende Entwicklung. In: U. Elsholz, J. Gillen, R. Meyer, G. Molzberger & G. Zimmer (Hrsg.), *Berufsbildung heißt: Arbeiten und Lernen verbinden! Bildungspolitik, Kompetenzentwicklung, Betrieb* (S. 241–254). Münster: Waxmann.
- Schmid, B. (2010). Nimm mich an die Hand. Dank einer boomenden Coach- und Beraterbranche verlernt man so einfache Dinge wie: leben. *Das Magazin*, (23), 31–33.
- Wegener, R. (2014). Die Zukunft von Coaching. *Coaching-Newsletter*, 03/14, S. 5–6.
- Wegener, R., Fritze, A., & Loebbert, M. (Hrsg.) (2012). *Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer VS Research.
- Windlin, S. (2013). Die Nabelschau der Coaching-Branche. *Neue Zürcher Zeitung* vom 14.1.2013.

Teil I

Coaching-Praxisfelder