

## Vorwort von Christopher Rauen

Der Aspekt der Selbstreflexion nimmt im Coaching eine besondere Rolle ein. Coaching zielt – zumindest implizit – nicht nur auf die Förderung und Entwicklung von Selbstreflexionsprozessen, sondern setzt diese auch zwingend beim fundiert arbeitenden Coach voraus. Entgegen dem oftmals unter Praktikern verbreiteten Ansatz der „Ergebnisorientierung durch Erlebnisorientierung“, ist es eben nicht die Entertainment-Qualität, welche die Güte eines Coachings ausmacht, sondern die Ermöglichung von Lernerfahrungen und die daraus resultierenden Veränderungsprozesse. Die Grundlage für solche Lernprozesse sind Selbstaufmerksamkeit und Selbstreflexion. Hier ist es jedoch der Welt des Managements geschuldet, einen notwendigen gedanklichen Zwischenschritt zu erwähnen: Für viele geistes- oder sozialwissenschaftlich geprägte Menschen ist Selbstreflexion ein Wert für sich, der grundsätzlich – zumindest aber überwiegend – als etwas Positives erachtet und empfunden wird. Im Management, d.h. einer klassischen Zielgruppe des Coachings, ist jedoch weniger die Selbstreflexion, als vielmehr die Handlungsorientierung bzw. das Aufrechterhalten und Verbessern von Handlungsfähigkeit gefragt. Reflexionen und insbesondere Selbstreflexion werden daher zuweilen eher als hinderlich, ja als störend und ablenkend empfunden.

Natürlich ist es ein Manager gewohnt, seine Entscheidungen und Handlungen abzuwägen. Jedoch erscheint die Aussicht, durch ein Coaching eher in eine verstärkte Lage- als in eine Handlungsorientierung (Kuhl, 2000) versetzt zu werden, weder attraktiv noch zweckmäßig. Ist Selbstreflexion im Coaching daher nur ein Wunschtraum von Coaches oder Theoretikern? Erfreulicherweise lässt sich dies aus der hier entwickelten Theorie und aus der Praxiserfahrung mit einem deutlichen „Nein“ beantworten. Dieses (scheinbare) Dilemma erweist sich zwar als wichtige Zwischenphase, jedoch nicht als Sackgasse. Die Lösung ist, dass auch die Selbstreflexion so professionell gehandhabt werden kann und durch ein Deutero Lernen als Metakompetenz genutzt wird, um erst zu tatsächlicher Handlungskompetenz zu finden. Dieser Aspekt sei exemplarisch für die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit von theoretischen Aspekten in der Praxis des Coachings herausgegriffen.

Das vorliegende Werk bietet noch mehr: Ihm kann ohne Zweifel sehr große Bedeutung für das Coaching, seine Professionalisierung und Fundierung beigemessen werden. Das Buch gibt nicht nur der Wissenschaft eine umfassende Orientierung im Rahmen der hier geschaffenen Coaching-Theorie, sondern zeigt einmal mehr die Gültigkeit von Kurt Lewins Aussage, dass nichts so praktisch sei wie eine gute Theorie. Die zahlreichen Anregungen und Verknüpfungen zur Theorie sowie ihrer praktischen Auswirkungen geben eine Fülle von Denkanregungen, die das Buch sowohl für den erfahrenen Praktiker, als auch den jungen Wissenschaftler wertvoll machen. Siegfried Greif ist es gelungen, in überzeugender Weise das Thema Coaching wissenschaftlich fundiert und gleichzeitig spannend und praktisch relevant darzulegen. Es gibt bereits mehrere Werke, die – wenngleich überwiegend in Ansätzen – eine

theoretische Fundierung des Coachings beabsichtigt haben. Keines davon bietet die inhaltliche Tiefe und Perspektiven erweiternde Breite wie das vorliegende Werk. Es wird deutlich, dass es eine Vielzahl von theoretischen Bezügen gibt, mit denen einzelne Elemente des Coachings erklärt werden können. Das Verdienst des Autors ist es indes, diese Bezüge zu einer nachvollziehbaren Theorie zu verknüpfen und damit eine Grundlage für die weitere Forschung und Praxis gelegt zu haben.

Christopher Rauen, im Herbst 2007

## Einführendes Vorwort des Autors

Coaching ist ein Thema, bei dem die Praxis der wissenschaftlichen Theorieentwicklung weit vorausgeeilt ist. Erfreulich ist, dass in den letzten Jahren nicht nur die Coaching-Praxis enorm expandierte, sondern auch die Forschung. Zwar stehen theoretische Fragen und Systeme stehen auf Fachtagungen und in vielen Veröffentlichungen über Coaching im Vordergrund. In vielen Tagungsbeiträgen und populären Buchveröffentlichungen wird aber kaum Bezug auf die Theorieentwicklung und Forschungen genommen. In diesem Buch werden einige dieser losen Enden neu verbunden und auch die anscheinend teilweise verloren gegangenen Verbindungen zur psychologischen Theorieentwicklung und Grundlagenforschung werden wieder neu geknüpft. Aufgenommen werden dabei auch abgeschlossene und laufende Forschungsergebnisse, die am Lehrstuhl im Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie in Osnabrück begonnen wurden.

Vorgestellt wird eine *integrative Theorie* zum *ergebnisorientierten Coaching* von Individuen und Gruppen. Die Theorie ist integrativ, weil sie Annahmen aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Theorien und Praxiskonzepten in einem gemeinsamen Annahmensystem zusammenführt und gleichzeitig methodenpluralistisch verschiedene Interventions- und Evaluationsmethoden aufnimmt. Die Coachingtheorie ist ergebnisorientiert. Das heißt, sie ist daran ausgerichtet, durch Coaching praktisch und wissenschaftlich überprüfbare Ergebnisse im Interesse der Klienten und Auftraggeber zu erzielen. Die Annahmen der Theorie können durch psychologische Forschung und praktische Erfahrungen fundiert werden. Die Theorie analysiert und erklärt die grundlegenden Prozesse und Qualitätsstandards beim Einzel- und Gruppencoaching, Kriterien zur Bewertung des Erfolgs von Coaching, Wirkungen bekannter und neuer praktischer Interventionsmethoden und -techniken, fördernde wie hindernde organisationale Motivation und Merkmale der Klienten, Ausbildung und Erfahrungen des Coachs sowie Coaching-Kompetenzen, Evaluationsmethoden und den Stand der Evaluationsforschung. Zu den Wirkungsmodellen beim Einzelcoaching und zum Gruppencoaching werden Strukturmodelle erstellt, die die Annahmen und Forschungsergebnisse zusammenfassen. Die ergebnisorientierte Coachingtheorie ist kein abgeschlossenes System, sondern kann als ein für Veränderungen und Erweiterungen offenes Theoriengerüst angesehen werden, das zur Weiterentwicklung einlädt.

Die beschriebene allgemeine wissenschaftliche Zielsetzung ähnelt dem Ansatz des „evidence based“ (Nachweis basierten) Coaching von Grant und Stober (2006). Dieser Ansatz wurde aus der Medizin übertragen. Ausgangspunkt ist die Forderung, dass Nachweise für die Effektivität spezifischer Coachinginterventionen gefunden werden sollen. Die Nachweismethoden orientieren sich dabei an Forschungsmethoden, wie sie in der Medizin zur Überprüfung etwa der Wirkungen von Medikamenten oder in der experimentellen psychologischen Forschung eingesetzt werden (Stober & Grant, 2006, S. 4 ff.).

In ihrem *Evidence Based Coaching Handbook* präsentieren Stober und Grant (2006) wissenschaftlich fundierte Einzeltheorien und theorieübergreifende Ansätze von Autor/innen, die unterschiedliche psychologische Richtungen vertreten. Im Unterschied dazu wird in diesem Buch eine schulenübergreifende Theorie entwickelt. Der Anspruch ist, eine umfassendere zusammenhängende theoretische Analyse und systematische Aufarbeitung der Forschung vorzulegen, die Bezüge zu Einzeltheorien und Richtungen integriert. Die vorliegende Darstellung liegt gewissermaßen quer zu den Einzeltheorien im Handbuch von Stober und Grant (2006).

Coaching ist ein praktisches Feld. Eine gute wissenschaftliche Coachingtheorie muss praktisch nützlich sein und überprüfbare Ergebnisse im Interesse der Klienten und Auftraggeber erzielen. Coachs sollen sich und ihre Erfahrungen in den Annahmen der Theorie systematisiert wiederfinden können und durch die Analysen und Methoden zur Reflexion und Verbesserung ihrer praktischen Arbeit angeregt werden. Im Buch werden immer auch professionelle praktische Leistungen beispielhaft theoretisch analysiert und eingearbeitet. In der Theorieentwicklung habe ich von Erfahrungen und Diskussionen mit reflektierten Praktiker/innen profitiert und gebe die Ergebnisse nun an die Praxis zurück.

Vor welchen Herausforderungen und Aufgaben steht Coaching als Profession und Forschungsfeld? Eine Antwort geben Antony M. Grant, Direktor der Coaching Psychology Unit an der Universität Sydney und sein Stellvertreter Michael J. Cavanagh (Grant & Cavanagh, 2004) auf der Grundlage einer allgemeinen Analyse von 128 Veröffentlichungen im anglo-amerikanischen Sprachraum über Coaching von 1939 bis 2003. Wie sie feststellen, nehmen die Doktorarbeiten und andere Forschungsarbeiten über Coaching erst etwa ab 1990 zu. Erst ab dieser Zeit gibt es eine relevante Anzahl von Veröffentlichung über externe Coachs. Die Schwerpunkte sind dabei theoretische Analysen, viele kleine empirische Studien und einzelne große Erhebungen. Gleichzeitig steigt die Anzahl der Praxisdarstellungen, die sich an professionelle Coachs richten. Die Entwicklungen in der deutschsprachigen Literatur sind nach meinem Eindruck sehr ähnlich. Coaching steht in der Zukunft sowohl als Profession als auch in der Wissenschaft nach Grant und Cavanagh (2004) vor drei herausfordernden Aufgaben:

1. Klärung und Definition des Coachingbegriffs auf der Grundlage wissenschaftlicher Theorien und Erkenntnisse,
2. Elaboration der theoretisch fundierten Ansätze und
3. Entwicklung einer empirischen Forschungsgrundlage.

Dieses Buch stellt sich diesen drei Herausforderungen. Zur ersten Aufgabe werden in den Kapiteln 1 und 2 die *allgemeinen theoretischen Grundlagen* und der *Coachingbegriff* entwickelt. In Kapitel 3.1 bis 3.5 werden die theoretisch fundierten Ansätze und Erkenntnisse zusammen mit praktischen Beobachtungen zum *Einzelcoaching* diskutiert. Kapitel 3.6 gibt einen Überblick zu den *Untersuchungsmethoden* und zum *empirischen Forschungsstand*. Inzwischen liegen hier bereits vielfältige kleine bis große Erhebungen und methodisch aussagekräftige Untersuchungen vor. Sie werden unter Einbeziehung der Grundlagenkapitel in einem *integrativen Strukturmodell der Wirkungen beim Einzelcoaching* zusammengefasst. Kapitel 4 behandelt Gruppen- oder Teamcoaching. Hier sind die theoretischen Grundlagen und

der Forschungsstand noch schmal. Dargestellt werden können aber erste Theorien und Methoden sowie Forschungsergebnisse, die Zukunftsperspektiven öffnen.

Die Kapitel sind lesefreundlich aufgebaut und auch für Leser/innen ohne Psychologiestudium verständlich geschrieben. Allen Kapiteln wird eine Vorschau vorangestellt, in der kurz umrissen wird, was die Leser/innen durch die Lektüre erfahren und lernen können. Wichtige Begriffsdefinitionen werden umrahmt hervorgehoben. Am Kapitelende werden jeweils die vorher behandelten Annahmen und praktische Folgerungen zusammenfassend wiedergegeben.

Die Leser/innen, die sich nur für bestimmte Teilthemen interessieren, sollen immer auch einzelne Kapitel getrennt lesen können. Dafür war es allerdings erforderlich, wichtige voraussetzende Punkte zusammenfassend zu wiederholen. Ich hoffe, dass die Leser/innen, die alle Kapitel lesen, diese Redundanzen verzeihen. Vielleicht ist dies zur besseren Einprägung der Kernpunkte nützlich.

In den ersten beiden Kapiteln werden als allgemeiner theoretischer Hintergrund Grundannahmen entwickelt, die nicht direkt überprüfbar sind. Die Annahmen in den Kapiteln drei und vier sind dagegen empirisch prüfbar. Es werden Hinweise vorgestellt, wodurch diese Überprüfung ermöglicht wird. Die Annahmen stützen sich auch auf praktische Erfahrungen und Beobachtungen. Sie werden so praxisnah formuliert, dass die meisten auch von Coaches durch eigene praktische Beobachtungen überprüft werden können. Am Ende von Kapitel drei wird sehr ausführlich der Stand der empirischen Forschung zum Einzelcoaching unter Berücksichtigung schwer erhältlicher so genannter grauer Literatur beschrieben. Ein integratives Wirkmodell liefert eine Orientierungsgrundlage für die künftige Forschung.

Nicht nur Wissenschaftler, sondern auch Profis beklagen, dass Coaching ein populärer „Container-Begriff“ ist, der für „alles und jedes“ (Böning & Fritschle, 2005) verwendet wird. Wie ich darlegen werde, ist dies auf die herkömmlichen Definitionen von Coaching als „Beratung von Personen“ oder als „personenzentrierte Beratung“ zurückzuführen. Methodische Beratungen von Personen sind Aufgaben vieler Professionen. Um professionelles Coaching von anderen Beratungstätigkeiten als besondere und anspruchsvolle Dienstleistung unterscheiden zu können, wird die Förderung intensiver ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexionen in der Coachingdefinition in den Mittelpunkt gestellt. Um Coaching als Qualitätsbegriff auf der Grundlage wissenschaftlicher Theorien und Erkenntnisse definieren zu können, müssen diese Grundlagen zuvor geklärt werden. Deshalb beginnt das Buch nicht wie andere mit der Coachingdefinition, sondern im ersten Kapitel mit den theoretischen Erkenntnissen und Begriffsklärungen zum Selbstkonzept und zur Selbstreflexion.

In *Kapitel 1* dieses Buchs werden diese allgemeinen theoretischen Grundlagen des Coachingbegriffs vorgestellt. Ausgangspunkt sind Theorien und Erkenntnisse zum *Selbstkonzept* und zur Bedeutung der Kultur und persönlichen Entwicklung für das Selbstkonzept. Auf diesen Grundlagen wird unter Bezug auf den sozialpsychologischen Begriff der *Selbstaufmerksamkeit* der Begriff der *ergebnisorientierten Selbstreflexion* sowohl für *Individuen* als auch für *Gruppen* definiert. Außerdem werden theoretisch grundlegende Bezüge zum *selbstreflexiven Lernen* in Organisationen hergestellt (insbesondere zum Double Loop Lernen). Abschließend werden die daraus resultierenden allgemeinen theoretischen Grundannahmen zusammenfassend wiedergegeben und erste allgemeine praktische Folgerungen. Das Bild von

Dierk Kellermann auf dem Einband, zeigt eine freie künstlerische Reinterpretation eines Double Loop-Regelkreises, bei dem sich der Regler spiegelt und ein konkretes höherwertiges Ergebnis erreicht wird (genauer dazu siehe Abschnitt 1.3.2).

Der Coachingbegriff wird auf der beschriebenen theoretischen Grundlage erst in *Kapitel 2* dieses Buchs entwickelt. Er ermöglicht eine präzise Abgrenzung von Coaching von anderen personenzentrierten Beratungsformen. Wie dargelegt wird, beginnt Qualität im Coaching mit der Klärung der Coachingdefinition durch den Coach. Die Definition stellt hohe Qualitätsanforderungen, die Coachingverbänden zum Schutz der Profession vor Scharlatanen empfohlen werden.

*Kapitel 3* behandelt das *ergebnisorientierte Einzelcoaching und Selbstreflexion*. Es gliedert sich in sechs unabhängig lesbare Einzelkapitel. *Kapitel 3.1* analysiert, wie *Selbstaufmerksamkeit* und *bewusste Selbstreflexionen* entstehen und ablaufen. *Kapitel 3.2* beschreibt, durch welche *Auslöser Selbstreflexionen* aktiviert werden und welche große Bedeutung *Affekte* dabei haben. Sehr genau und kompetent müssen nach neueren Erkenntnissen die Affekte beim Coaching „kalibriert“ werden, damit der Klient einen ganzheitlichen Zugang zu seinem Selbstkonzept entwickeln kann. *Kapitel 3.3* erläutert praktische *Methoden und Vorgehensweisen* beim ergebnisorientierten Coaching und ihre theoretischen Grundlagen. In *Kapitel 3.4* werden die *Coaching-Kompetenzen* als Qualitätsanforderungen systematisiert. Das umfangreiche *Kapitel 3.5* stellt den *Klienten* mit seinen nach aktuellen Erkenntnissen der Motivations-, Willens- und Persönlichkeitstheorien wichtigen Merkmalen in den Mittelpunkt. *Kapitel 3.6* schließt die Darstellung zum Einzelcoaching mit einer eingehenden Beschreibung und Diskussion der *Forschungsmethoden und -ergebnisse* und zu den Voraussetzungen, Wirkfaktoren und Wirkungen beim Coaching.

Im *Schlusskapitel 4* geht es um *Mehrebenencoaching als Zukunftsperspektive*. Auch beim Coaching einzelner Personen muss der soziale, organisationale und gesellschaftliche Kontext berücksichtigt werden. Gezeigt wird in *Kapitel 4.1* wie durch Analysen die Einflüsse der Ebenen Individuum, Gruppe, Organisation, Gesellschaft, ja sogar die relevanten Einflüsse der Weltwirtschaft beim Coaching berücksichtigt werden können. Allgemeine theoretische Grundlage ist dabei die Mehrebenentheorie. Vor diesem Hintergrund werden als künftige Anwendungs- und Forschungsfelder erste Ansätze zum Organisationscoaching vorgestellt. In *Kapitel 4.2* werden zwei wissenschaftliche Theorien zum Gruppencoaching und die dazu vorliegenden Forschungsergebnisse beschrieben. Sie lassen sich teilweise bereits als empirisch unterstützte Annahmen zusammenfassen. Viele Fragen bleiben aber offen und können erst durch künftige Forschungen beantwortet werden. Das abschließende *Kapitel 4.3* fasst die Zukunftsaufgaben zum ergebnisorientierten Coaching zusammen. Wenn man den historischen Entwicklungsstand von Coaching als Profession kritisch betrachtet, hat er keinesfalls bereits ein Stadium krisenunabhängiger allgemeiner Akzeptanz und Stabilität erreicht. Zu den wichtigsten Aufgaben der internationalen und nationalen Coachingverbände gehört es, unabhängige wissenschaftliche Untersuchungen zum praktischen Nutzen von Coaching zu fördern. Kritische Ergebnisse dürfen nicht unterdrückt werden, sondern müssen als Feedback für erforderliche Verbesserungen dienen. Wenn dies gelingt, kann langfristig die noch bestehende Skepsis gegenüber Coaching überwunden werden.

Mein wissenschaftliches Ziel ist es, Impulse zur vertiefenden Forschung und erfolgreichen Praxis beim Coaching zu geben. Im Buch werden immer auch professionelle praktische Leistungen beispielhaft theoretisch analysiert und eingearbeitet. Als praktischen Hintergrund kann ich dazu meine eigenen Erfahrungen als einer der Coaching-Senioren und -Mentoren einbringen. Wer mich kennt, weiß dass es eine meiner Lebensaufgaben ist, Brücken zwischen Theorie und Praxis zu bauen. Mein praktisches Ziel ist, mit wissenschaftlichen Theorien und Methoden zur Professionalisierung und Verbesserung des praktischen Nutzens von Coaching für die Klienten beizutragen. Das kann nur gelingen, wenn man komplexe wissenschaftliche Theorien und Methoden im Dialog mit anderen Praktiker/innen weiterentwickelt und verständlich vermittelt.

Das vorliegende Buch war ursprünglich als Schlusskapitel einer Monographie zur Entwicklung einer integrativen Selbstorganisationstheorie menschlichen Handelns und Lernens auf den Ebenen Individuum und Gruppe gedacht (Greif, in Vorbereitung). Inzwischen hat es sich aber zu einem kompletten Buch ausgewachsen. Zwischen diesen beiden und einem dritten, bereits erschienenen Buch über „Erfolge und Misserfolge beim Changemanagement“ (Greif, Runde & Seeberg, 2004) gibt es wichtige inhaltliche und theoretische Querverbindungen. Alle Bücher setzen sich mit Veränderungen von Menschen in sozialen Systemen auf den Ebenen Individuum, Gruppe und Organisation auseinander. Im noch nicht fertigen Buch (Greif, in Vorbereitung) geht es um die allgemeinen Fragen, wie sich Handeln und Lernen auf den Ebenen Individuum und Gruppen selbst organisiert. Im Buch zum Change Management werden die Selbstreflexions-, Selbstorganisations- und Veränderungsprozess auf der Ebene der Organisation behandelt. In der empirisch abgesicherten personenorientierten Theorie und Methode zum Changemanagement wird die Bedeutung einflussreicher Schlüsselpersonen und -gruppen für Veränderungen herausgearbeitet (Greif, Runde & Seeberg, 2004). Das vorliegende Buch liefert mit den Thema Coaching und Selbstreflexion auf den Ebenen Individuum und Gruppe die fehlende theoretische und praktische Klammer zwischen den beiden anderen Büchern.

Alle drei Bücher stützen sich als Rahmentheorien auf die Mehrebenensystemtheorie (von Cranach, 1996; Tschan, 2000), die synergetische Selbstorganisationstheorie (Haken, 1998; Kriz, 1989, 1992) und in der Psychologie auf gemeinsame theoretische wie methodische Grundannahmen. Auf dieser Grundlage werden Annahmen aus unterschiedlichen Theorien miteinander integriert, die bisher nicht zusammengebracht wurden, wie insbesondere die Theorie zum reflexiven Double Loop Lernen von Argyris und Schön (1978), die Handlungstheorie von Hacker (2005), die Schematheorie von Norman und Shallice (1986), die Komplexitätstheorie von Dörner (1989) sowie die neuropsychologische Motivations- und Persönlichkeitstheorie von Kuhl (2001).

Das Buch ist nicht ohne viele Anregungen und Diskussionen entstanden. An erster Stelle danke ich meiner Frau Dietlinde, die ich als psychologische Psychotherapeutin fast zu jeder Zeit mit theoretischen und praktischen Fragen über Coaching im Vergleich und Unterschied zur Psychotherapie belasten durfte. Aber auch manche andere haben mir mit Literaturtipps oder in Gesprächen geholfen, Thesen und Annahmen im Gespräch zu überprüfen und wichtige Differenzierungen vorzunehmen. Uwe Böning hat sich viel Zeit mit einer kritischen Durchsicht einer früheren Fassung meines Manuskripts genommen und mir mit vielen wich-

tigen Hinweisen und Anmerkungen geholfen, manche Schwachstellen ausbügeln zu können und Kernpunkte schärfer herauszuarbeiten. Wichtige Anregungen und Ermutigungen verdanke ich auch Yvonne Brauer, Anke Finger-Hamborg, Karen Franke, Brigitte Fritschle, Kalevi Krebs, Jürgen Kriz, Lioba Mellmann, Christopher Rauen, Bettina Röhrs, Arist von Schlippe, Bernd Runde und Ilka Seeberg. Großen praktischen Dank schulde ich Ingrid Sidortschuck, Steffen Kötter und meiner Frau für Korrekturen an meinem fehlerreichen Manuskript sowie Kathrin Lachmann, die das Manuskript, gestützt auf ihre Erfahrungen aus früherer Lektortätigkeit, durchgesehen und verbessert hat.

Osnabrück im September 2007

Siegfried Greif