



Harald Geißler

Die Grammatik des Coachens

Eine empirische Rekonstruktion

 Springer



Die Grammatik des Coachens

Harald Geißler

Die Grammatik des Coachens

Eine empirische Rekonstruktion

 Springer

Harald Geißler
Hamburg
Deutschland

ISBN 978-3-658-09639-7 ISBN 978-3-658-09640-3 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-09640-3

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

Springer

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2017

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 ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Vorwort und Leseorientierung

Die Publikation dieses Buches markiert den Abschluss eines sich – mit teilweise längeren Unterbrechungen – über zehn Jahre erstreckenden Projekts, über das bereits in einigen Aufsätzen (Geißler 2009, 2010, 2011, 2012; Geißler et al. 2012) informiert wurde. Im Rückblick wird dabei ein Weg erkennbar, der trotz mancherlei Irrwegen und Sackgassen durch die Leidenschaft vorangetrieben wurde, zwischen Theorie und Praxis zu vermitteln, indem die Sinnerfüllung eigener praktischer Arbeit als Coach und die so gemachten Praxiserfahrungen zur Grundlage der wissenschaftlichen Erforschung professioneller Coachingprozesse gemacht wurde.

Diese Motivation führte zur Kooperation mit Udo Krauß, Jörg Krauter und Frank Kübler, die bereit waren, sich bei ihrer praktischen Arbeit als Coach filmen zu lassen und die so erstellten Videoaufnahmen zu veröffentlichen (www.coaching-gutachten.de/19v_krauss_udo.htm, www.coaching-gutachten.de/19v_krauter_joerg.htm, www.coaching-gutachten.de/19v_kuebler_frank.htm) und der wissenschaftlichen Forschung uneingeschränkt zur Verfügung zu stellen.

Die auf diesem empirischen Material beruhende Studie richtet sich an zwei Zielgruppen¹, nämlich zum einen an alle, die als Forschende, Lehrende oder Studierende an der Aufklärung professioneller Coachingprozesse wissenschaftlich interessiert sind, und zum anderen an alle, die als Praktiker bzw. Praktikerinnen durch ihr Professionalisierungsinteresse motiviert sind, wissen zu wollen, was in Coachingprozessen genau passiert und passieren sollte, wenn den Ansprüchen professionellen Coachings Rechnung getragen wird.

Dieser Theorie-Praxis-Spagat der Zielgruppenorientierung drückt sich auch in der Anlage dieses Buches aus. So befassen sich die ersten fünf Kapitel vorrangig mit wissenschaftlichen Fragestellungen. Ihre Besonderheit ist, dass sie wechselseitig miteinander zusammenhängen und es deshalb schwierig ist, sie sequenziell Schritt für Schritt darzustellen. Das gilt vor allem für die methodologischen Überlegungen, die im vierten und fünften Abschnitt des dritten Kapitels vorgestellt werden und dabei eigentlich das Wissen

¹Aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung und Ästhetik werden im Folgenden die genannten Personen in der Regel in der sprachlich männlichen Form erwähnt. Tatsächlich jedoch sind damit immer Frauen und Männer gemeint.

über die Forschungsergebnisse voraussetzen, die erst anschließend im vierten Kapitel dargelegt werden.

Diejenigen hingegen, die mit einem eher praxisorientierten Professionalisierungsinteresse zu dem vorliegenden Buch greifen und es vor allem deshalb lesen wollen, weil sie ihre eigene Coachingpraxis und vielleicht – im Rahmen von Coachingsausbildungen oder Supervision von Coaches – auch die Coachingprozesse von anderen praktisch hilfreich überprüfen und verbessern wollen, werden die gerade angesprochenen ersten fünf Kapitel nicht mit derjenigen Sorgfalt und Intensität lesen müssen, die für alle diejenigen unerlässlich ist, die primär wissenschaftlich interessiert sind. Aus diesem Grunde schließt jeder Abschnitt der ersten fünf Kapitel mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Teilergebnisse ab und baut so Schritt für Schritt eine Informationsgrundlage für die Lektüre des sechsten Kapitels auf. Hier wird versucht, aus dem wohl wichtigsten empirischen Untersuchungsergebnis der vorliegenden Studie handlungspraktische Konsequenzen zu ziehen, nämlich aus der Erkenntnis, dass die Aktivität des Fragens für Coachingprozesse konzeptionell und praktisch eine zentrale Bedeutung hat. In diesem Sinne entfaltet das sechste Kapitel eine coachingspezifische Fragentypologie, die allerdings nicht im Sinne einer Coachingtheorie angelegt ist, sondern wie ein Nachschlagewerk genutzt werden kann.

Abschließend möchte ich an dieser Stelle nicht versäumen, allen zu danken, die mich bei der Erstellung dieses Buches unterstützt haben. Dieser Dank richtet sich insbesondere an meine Frau Ursula für die Überprüfung der Lesbarkeit des Textes, an Frau Renate Voß-Schubin für die Schreibkorrekturen, an Herrn René Mosenthin für die Unterstützung der statistischen Berechnungen, an meine Kolleginnen und Kollegen für ihr fachliches Feedback sowie an meine Studierenden für die forschungspraktische Erprobung der rekonstruierten Analysekatégorien.

Hamburg, Deutschland
im Januar 2016

Harald Geißler

Literatur

- Geißler, H. (2009). Die inhaltsanalytische „Vermessung“ von Coachingprozessen. In B. Birgmeier (Hrsg.). *Coachingwissen – Denn sie wissen nicht, was sie tun?* (S. 93–125). Wiesbaden: VS Verlag.
- Geißler, H. (2010). Zur Rekonstruktion der „sozialen Grammatik“ von Coaching. In *Coaching Magazin*, 1/2010, 46–51.
- Geißler, H. (2011). Empirische Rekonstruktion von Coachingprozessen. In E.-M. Graf, Y. Aksu, I. Pick, & S. Rettinger (Hrsg.). *Beratung, Coaching, Supervision* (S. 169–187). Wiesbaden: VS Verlag.
- Geißler, H. (2012). Bewertung von Coaching-Prozessen und die Frage nach Erfolgsfaktoren im Coaching. In T. S. Eberle & S. Spoun (Hrsg.). *Durch Coaching Führungsqualitäten entwickeln* (S. 337–346). Zürich: Versus.
- Geißler, H., Kurzmann, C., & Metz, M. (2012). Coaching und Beratung mit und ohne moderne Medien – ein empirischer Vergleich. In H. Geißler & M. Metz (Hrsg.). *E-Coaching und Online-Beratung* (S. 359–380). Wiesbaden: Springer VS.

Inhaltsverzeichnis

1	Gegenstand und Ziele der Untersuchung	1
1.1	Untersuchungsgegenstand	2
1.1.1	Exploration coachingspezifischer basaler Handlungen	6
1.1.2	Exploration einer Systematik von Entscheidungsmöglichkeiten für die Generierung coachingspezifischer basaler Handlungen	11
1.1.3	Exploration der sozialen Ordnung, die Coaching als professionsspezifische Kommunikationsgattung bzw. als professionsspezifischen Diskurstyp ausweist	13
1.2	Methodologisches Vorverständnis und die Vorgehensweise der Untersuchung	17
1.2.1	Praxeologischer Dreischritt von Abduktion, Deduktion und Induktion	17
1.2.2	Methodisches Vorgehen	19
1.2.3	Grammatik praxeologischer Coachingforschung	24
1.3	Coachingprozesse als Thema der Coachingwissenschaften und Praktikerliteratur	26
1.3.1	Coachingprozesse als Thema der Coachingwissenschaften	27
1.3.2	Coachingprozesse als Thema der Praktikerliteratur	56
1.4	Untersuchungsziele der Studie	58
1.5	Konsequenzen für den weiteren Gedankengang	65
	Literatur	66
2	Untersuchungsgegenstandsspezifische Voraussetzungen	69
2.1	Was ist Coaching und was will Coaching sein?	70
2.1.1	Entstehung, Entwicklung und gesellschaftliche Funktion von Coaching	70
2.1.2	Umriss der ideengeschichtlichen Grundlagen von Coaching	76

2.2	Kommunikations-, handlungs- und systemtheoretische Grundlagen	88
2.2.1	Kommunikationspsychologische und pragmalinguistische Grundlagen	88
2.2.2	Handlungstheoretische Grundlagen.	101
2.2.3	Systemtheoretische Grundlagen des Handelns	115
	Literatur.	121
3	Untersuchungsmaterial, methodologische Vorannahmen und Untersuchungsdesign	125
3.1	Untersuchungsmaterial	125
3.1.1	Expertenbefragung oder Analyse von Coachingprozessen?	125
3.1.2	Feldzugang und Wahl des Untersuchungsmaterials	129
3.2	Methodologische Grundlagen	132
3.2.1	Methodologischer Koinzidenzpunkt alltagspraktischen und wissenschaftlichen Fremdverstehens.	133
3.2.2	Objektivitätsanspruch der Untersuchung.	138
3.2.3	Kategoriengestützte Kodierung	141
3.3	Untersuchungsdesign	144
3.3.1	Struktur des gewählten Untersuchungsdesigns	144
3.3.2	Flussdiagramm des Untersuchungsdesigns	149
3.4	Transkribierung	151
3.4.1	Transkriptionsregeln	152
3.4.2	Der Prozess der Transkripterstellung.	156
3.5	Kodierung und ihre Validierung durch Paraphrasierung	159
3.5.1	Erster halbstandardisierter Satz für die Paraphrasierung von Coaching-Äußerungen und für die Validierung ihrer Kodierung	161
3.5.2	Zweiter, dritter und vierter halbstandardisierter Satz für die Paraphrasierung von instruktionalistischen Coaching- Äußerungen und die Validierung ihrer Kodierung.	165
3.5.3	Zweiter, dritter und vierter halbstandardisierter Satz für die Paraphrasierung von facilitativen Coaching-Äußerungen und für die Validierung ihrer Kodierung.	173
3.5.4	Fünfter halbstandardisierter Satz für die Paraphrasierung von Coaching-Äußerungen.	183
3.5.5	Beispiele für Gesamtparaphrasen instruktionalistischer Kommunikationsäußerungen.	184
3.5.6	Beispiele für die Gesamtparaphrasen facilitativer Kommunikationsäußerungen.	188
	Literatur.	193

4	Qualitative Untersuchungsergebnisse	195
4.1	Überblick	195
4.2	Illokutionärer Bereich coachingspezifischer Kommunikationsäußerungen	198
4.2.1	Rahmensetzende Kommunikationsentscheidungsmöglichkeiten	199
4.2.2	Problemlösungsbezogene Kommunikationsentscheidungs- möglichkeiten	224
4.2.3	Wie sich die rahmensetzenden mit den problemlösungs- bezogenen Illokutionen verbinden	251
4.2.4	Kommunikationsentscheidungsmöglichkeiten bezüglich der Wahl des sozialen Betrachtungsstandpunkts	252
4.2.5	Kommunikationsentscheidungsmöglichkeiten bezüglich der Wahl des zeitlichen Betrachtungsstandpunkts	260
4.2.6	Zusammenfassender Überblick über den illokutionären Sprechhandlungsbereich	262
4.3	Propositionale Kommunikationsentscheidungsmöglichkeiten	263
4.3.1	Kommunikationsentscheidungsmöglichkeiten bezüglich der Wahl des Handlungssubjekts und des Thematisierungs- kontextes	266
4.3.2	Thematisierungsmöglichkeiten des Handlungsaspekts, seines Realitätsmodus, seiner Bewertung und seiner zeitlichen Positionierung	268
4.4	Medienentscheidungen	279
	Literatur	281
5	Quantitative Untersuchungsergebnisse	283
5.1	Statistische Prüfkriterien	284
5.2	Coaching als metakommunikativ regulierte Kommunikation über die Kliententhematik	289
5.3	Nutzungshäufigkeiten der rahmensetzenden Kommunikationsentscheidungen	292
5.3.1	Unterschiede zwischen Coaches und Klienten	292
5.3.2	Unterschiede zwischen der nicht-metakommunikativen und der metakommunikativen Kommunikation im Coaching und Rollenspiel	298
5.4	Nutzungshäufigkeiten der problemlösungsbezogenen Kommunikationsentscheidungsmöglichkeiten	303
5.4.1	Nutzungshäufigkeiten hinsichtlich der Wahl instruktionalistischer und facilitativer Problemlösungs- aktivitäten	306
5.4.2	Nutzungshäufigkeiten der fünf Problemlösungsstufen	308
5.4.3	Nutzungsintensität der 22 problemlösungsbezogenen Entschei- dungsmöglichkeiten	318

5.5	Nutzungshäufigkeiten der Möglichkeiten bei der Wahl des sozialen Betrachtungsstandpunkts	324
5.6	Nutzungshäufigkeiten des zeitlichen Betrachtungsstandpunkts	327
5.7	Zwischenbilanz: Der illokutionäre Bereich der „Grammatik“ des Coachens	330
5.8	Nutzungshäufigkeiten der Entscheidungsmöglichkeiten bezüglich der Thematisierung des Handlungssubjekts.	332
5.9	Nutzungshäufigkeiten der Entscheidungsmöglichkeiten bezüglich der Thematisierung des Handlungsaspekts	338
5.10	Nutzungshäufigkeiten der Entscheidungsmöglichkeiten bezüglich der zeitlichen Positionierung des Kommunikationsinhalts	342
5.11	Nutzungshäufigkeiten der Entscheidungsmöglichkeiten bezüglich des Realitätsmodus des Kommunikationsinhalts	345
5.12	Nutzungshäufigkeiten der Entscheidungsmöglichkeiten bezüglich der Bewertung des Kommunikationsinhalts	348
5.13	Zwischenbilanz: Der propositionale Bereich der „Grammatik“ des Coachens	351
5.14	Nutzungshäufigkeiten der Entscheidungsmöglichkeiten bezüglich der Medienwahl	352
	Literatur	353
6	Rekonstruktion einer coachingspezifischen Fragentypologie	355
6.1	Rekonstruktion einer Typologie coachingspezifischer Frageninhalte	358
6.1.1	Idealtypische Frageninhalte, mit denen Coaches ihren Klienten anregen können, seine Coachingproblematik zu reflektieren	358
6.1.2	Idealtypische Frageninhalte, mit denen Klienten ihren Coach anregen können, etwas zu ihrer Coachingthematik zu sagen	360
6.1.3	Idealtypische Frageninhalte, mit denen Coaches ihren Klienten anregen können, den Coachingprozess zu reflektieren	361
6.1.4	Idealtypische Frageninhalte, mit denen Klienten ihren Coach anregen können, etwas über den Coachingprozess zu sagen.	362
6.2	Rekonstruktion einer Typologie problemlösender Fragen.	363
6.2.1	Befindlichkeitsfragen.	367
6.2.2	Fragen nach relevanten Einzelheiten	374
6.2.3	Nachsteuernde Fragen zu relevanten Einzelheiten	390
6.2.4	Emotionsfragen	392
6.2.5	Fragen nach relevanten Unterschieden bzw. Gemeinsamkeiten.	395
6.2.6	Prozessbetrachtungsfragen	401
6.2.7	Kausalitätsfragen	405
6.2.8	Sinn-, Bedeutungs- und Verantwortlichkeitsfragen.	411
6.2.9	Nicht-vergleichende Bewertungsfragen	416
6.2.10	Vergleichende Bewertungsfragen	431
6.2.11	Impuls- und Entschlussfragen	433
	Literatur	440

7 Zusammenfassung und Ausblick	441
Literatur	447
8 Kodierhilfen für die Forschungspraxis	449
8.1 Das Kategoriensystem im Überblick	449
8.2 Standardparaphrasen der A-Dimension	458

Zusammenfassung

Das erste Kapitel stellt das Thema und das Ziel des vorliegenden Buches vor, nämlich die Auseinandersetzung mit der Doppelfrage, wie Coaches ihre Klienten professionell verstehen können und wie sie auf dieser Grundlage zu professionellen Handlungsentscheidungen kommen können, und zwar unabhängig davon, welcher Coachingrichtung oder -schule sie zuneigen. Diese Doppelfrage ist nicht nur für die Coachingpraxis, sondern auch für die Coachingwissenschaften wichtig. Denn trotz umfangreicher konzeptioneller Theoriebildung und empirischer Forschung ist es bisher nicht gelungen, genau zu sagen, was Coaching eigentlich ist. Die Beantwortung dieser Doppelfrage geht davon aus, dass *professionelle Coachingprozesse* Handlungssequenzen sind, die – coachingschulenunabhängig – sich aus *basalen Handlungseinheiten* zusammensetzen, die ihrerseits aus verschiedenen *Einzelentscheidungen* bestehen, die regelgeleitet in spezifischer Weise miteinander kombinierbar sind und unterschiedlich intensiv genutzt werden.

In diesem Kapitel geht es darum, den Gegenstand und die Ziele der hier vorzustellenden Studie einleitend zu umreißen und dabei deutlich zu machen, dass es sich um eine Thematik und Zielsetzung handelt, die für die Coachingwissenschaften und Coachingpraxis von grundlegender Bedeutung ist.

Mit Bezug auf die Coachingpraxis bedeutet das, dass der Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Studie im Grunde jedem Coach zutiefst vertraut ist und sozusagen sein „täglich Brot“ ist, nämlich im Coachingprozess die richtigen Handlungsentscheidungen zu treffen, und zwar auf der Grundlage, das Klientenverhalten richtig zu beobachten und richtig zu verstehen. Diese Praxisperspektive macht sich die vorliegende Studie bei der Wahl ihres Untersuchungsgegenstandes und ihrer Zielsetzung zu eigen. Denn in Auseinandersetzung mit den vorliegenden Coachingwissenschaften geht es ihr darum,

empirisch begründet die Doppelfrage zu beantworten, wie Coaches das Kommunikationsverhalten ihrer Klienten professionell verstehen können bzw. sollten und wie sie auf dieser Grundlage selbst zu professionellen Handlungsentscheidungen kommen können bzw. sollten, und zwar unabhängig davon, welcher Coachingrichtung oder -schule sie zuneigen. Ganz zweifellos ist diese Doppelfrage, für jeden Coach wichtig. Besonders wichtig aber ist sie für Coaching-Professionals, die Coachingsausbildungen und -weiterbildungen sowie Coaching-Supervision anbieten und sich dabei mit dem Anspruch der Professionalität konfrontiert sehen (Schmidt-Lellek 2007).

Aber auch für die Coachingwissenschaften ist die Beantwortung dieser Doppelfrage wichtig. Denn trotz umfangreicher konzeptioneller Theoriebildung und empirischer Forschung ist es bisher nicht gelungen, genau zu sagen, was Coaching eigentlich ist. Um dieses Defizit zumindest ansatzweise zu überwinden, wird die obige Doppelfrage in der vorliegenden Studie präzisiert zu der Frage, *aus welchen – richtungs- und schulenunabhängigen – letztlich Einzelentscheidungen die coachingspezifischen Handlungen bestehen, die Coaches und Klienten in professionell durchgeführten Coachingprozessen treffen, und wie, d. h. unter Befolgung welcher Regeln, sich diese letztlich Einzelentscheidungen zu coachingspezifischen basalen Handlungen verbinden.*

Wenn in dieser Weise in einem ersten Zugriff der Untersuchungsgegenstand dieser Studie umrissen wird, sei dabei nicht verschwiegen, dass von drei Vorannahmen ausgegangen wird, die im Folgenden noch weitergehend erläutert bzw. begründet werden. Die erste besteht darin, dass Coachingprozesse aus Handlungen bestehen, die sich zu unterschiedlich *komplexen Handlungskonglomeraten* zusammenfügen (können), und dass es kleinste, d. h. *basale Handlungseinheiten* gibt, die unabhängig von den verschiedenen Richtungen und Schulen, die die Theoriebildung über Coaching und den Coachingmarkt beherrschen, bestimmt werden können. Die zweite Vorannahme ist, dass diese basalen Handlungseinheiten ihrerseits immer aus *Einzelentscheidungen* zusammengesetzt sind, die ebenfalls unabhängig von den verschiedenen Coachingrichtungen und -schulen bestimmt werden können. Und die dritte Vorannahme besteht darin, dass es bestimmte – coachingschulenunabhängige – Regeln gibt, die zum einen die Nutzungshäufigkeit dieser Einzelentscheidungen regeln und zum anderen bestimmen, wie sie – zwecks Generierung coachingspezifischer basaler Handlungen – untereinander kombiniert werden können.

1.1 Untersuchungsgegenstand

Wie oben einleitend schon gesagt, steht im Mittelpunkt der vorliegenden Studie das, was auch im Mittelpunkt der *Coachingpraxis* steht: der *dyadische Coachingprozess*, also das, was im Coaching von einem Moment zum nächsten zwischen Coach und Klient geschieht. Aus diesem Grunde wird versucht aufzuklären, wie in „moment-by-moment interactions, between coach and client“ (Myers 2014, S. II) sich Prozesse konstituieren, die sich von anderen Praxisformen, wie zum Beispiel Einzeltraining, Expertenberatung

oder Psychotherapie abgrenzen, und zwar durch etwas, „what makes coaching unique“ (Stober und Parry 2005, S. 13).

Diesen Fragenkomplex zu beantworten, ist mit Blick auf die Coachingpraxis ganz zweifellos von größter Bedeutung. Mit Blick auf die Forschungspraxis hingegen ist die Wahl dieses Untersuchungsgegenstandes nicht ganz unproblematisch, denn er bezieht sich auf ein extrem wenig bearbeitetes Forschungsfeld (Myers 2014, S. II).

Auf der einen Seite ist nämlich erstens zu konstatieren, dass es Coaching in nur zwei Jahrzehnten gelungen ist, quasi aus dem Nichts zu einem anerkannten Produkt bzw. Format der Personalentwicklung und persönlichen Weiterbildung zu werden, das – so die Einschätzung von Bresser (2013, S. 7) – weltweit von mindestens 43.000 bis 44.000 Business Coaches angeboten wird. Und zweitens wurde bzw. wird diese Entwicklung von einer Publikationsflut begleitet, die heute nur noch extrem schwer zu überblicken ist (Grant 2006).

Auf der anderen Seite hingegen muss gleichzeitig aber auch festgestellt werden, dass es bisher nicht gelungen ist, über relativ wenige äußerliche Merkmale hinausgehend zu bestimmen, was Coaching im Einzelnen ist, d. h. welche Merkmale Coachingprozesse exakt bestimmen und damit Coaching als eine soziale Praxis definieren, die sich von anderen sozialen Praxen unterscheidet.

In diesem Sinne weisen Bachkirova et al. (2015, S. 2) auf eine Studie von Hamlin et al. (2009) hin, in der das Selbstverständnis von Organisationsentwicklern, Human Resource Managern und Coaches untersucht wird und zu der Erkenntnis führt, dass diese drei Professionsgruppen ein ähnliches oder identisches Selbstverständnis haben, d. h. dass es für sie keinen wesentlichen Unterschied gibt zwischen Organisationsentwicklung, Human Resource Management und Coaching. Für de Jong et al. (2001) schließlich ist Coaching nichts anderes als ein Element geplanten Trainings-on-the-Job.

Vor diesem Hintergrund stellt Myers (2014, S. I) fest: „Although there has been considerable growth in coaching as a field of practice, there is much concern about a lack of research and theory on which coaches base their practice. The key question of what coaching *is* remains an area of much debate“ (Ebd., S. I). Mit Bono et al. (2009) teilt Myers deshalb die Einschätzung, dass „in the absence of a deeper understanding of coaching, it is unclear what coaching might provide over and above neighbouring practices or for that matter, what constitutes the active ingredients of coaching“ (Ebd., S. 4). Auf diese Schwächen abhebend bezeichnen Galdynski und Kühl (2009) Coaching deshalb als Blackbox und interpretieren dieses Defizit als Ausdruck einer „*mangelnden Professionsbildung*“.

Mit Bezug auf diese Ausgangslage wird erkennbar: Die vorliegende Studie betritt weitgehend Terra incognita, d. h. Neuland. Es stellt sich deshalb die Frage, welche Bereiche bzw. Aspekte dieses Neulands hier exploriert werden sollen. Denn eines ist von vornherein klar, nämlich dass Coachingprozesse, um es mit Theodor Fontane zu sagen, „ein weites Feld“ sind und deshalb in dieser Studie nicht in ihrer ganzen Breite und Tiefe erfasst werden können.

Die Frage, was in dieser Studie genau untersucht werden soll, bezieht sich auf sechs aufeinander aufbauende Vermutungen, sodass sich das Forschungsinteresse in sechs entsprechende Untersuchungsfragen gliedert (Abb. 1.1).

Die erste Vermutung ist, dass professionelle Coachingprozesse aus komplexen Handlungskonglomeraten bestehen, denen eine hierarchische Aufbaustruktur zugrunde liegt (Miller et al. 1973) und dass die Basis dieser hierarchischen Aufbaustruktur durch Einzelhandlungen bestimmt wird, die selbst nicht aus Einzelhandlungen zusammengesetzt sind und deshalb als *basale Einzelhandlungen* bezeichnet werden können. In diesem Sinne ist zu untersuchen, ob man professionelle Coachingprozesse angemessen erfassen und analysieren kann, indem man davon ausgeht, dass sie letztlich aus basalen Einzelhandlungen bestehen, und dass es deshalb sinnvoll ist, diese als kleinste Untersuchungseinheiten zu wählen.

Die hieran anschließende zweite Vermutung ist, dass die Struktur dieser basalen Einzelhandlungen nicht durch die Unterschiedlichkeit der verschiedenen Coachingschulen (siehe z. B. die Überblicke in: Cox et al. 2010; Palmer und Wyhbrow 2008; Passmore et al. 2013; Stober und Grant 2006) beeinflusst wird, d. h. dass sie schulübergreifend ist. Diese Vermutung soll empirisch überprüft werden, indem untersucht wird, ob bzw. wie sich die Unterschiedlichkeit der verschiedenen Coachingschulen bei der Identifizierung

<p><i>Vermutung 6:</i> Die Coach-Klient-Interaktion professioneller Coachings zeichnet sich durch bestimmte qualitative und quantitative Merkmale aus</p>	<p><i>Untersuchungsfrage 6:</i> Lassen sich coachingspezifische Strukturen der Coach-Klient-Interaktion rekonstruieren und worin bestehen sie?</p>
<p><i>Vermutung 5:</i> Professionelles Coaching weist bzgl. des Umgangs mit den Entscheidungsmöglichkeiten für die Komposition basaler Einzelhandlungen schulübergreifend bestimmte Präferenzprofile auf.</p>	<p><i>Untersuchungsfrage 5:</i> Werden die Entscheidungsmöglichkeiten, die für professionelle Coachingprozesse charakteristisch sind, in coachingspezifischer Weise unterschiedlich intensiv genutzt?</p>
<p><i>Vermutung 4:</i> Die Einzelentscheidungen der basalen Einzelhandlungen professioneller Coachingprozesse werden durch qualitative Merkmale eines festgelegten Pools schulübergreifender Entscheidungsoptionen bestimmt.</p>	<p><i>Untersuchungsfrage 4:</i> Lässt sich für die Einzelentscheidungen, aus denen sich die basalen Handlungen professioneller Coachingprozesse zusammensetzen, eine coachingschulenübergreifende Systematik rekonstruieren?</p>
<p><i>Vermutung 3:</i> Die basalen Einzelhandlungen professioneller Coachingprozesse setzen sich coachingschulenübergreifend aus verschiedenen Einzelentscheidungen zusammen.</p>	<p><i>Untersuchungsfrage 3:</i> Setzen sich die basalen Einzelhandlungen, aus denen professionelle Coachingprozesse bestehen, aus verschiedenen Einzelentscheidungen zusammensetzen – und welche sind das?</p>
<p><i>Vermutung 2:</i> Die Struktur der basalen Einzelhandlungen wird nicht durch die Unterschiedlichkeit der verschiedenen Coachingschulen beeinflusst.</p>	<p><i>Untersuchungsfrage 2:</i> (Wie) wirkt sich die Unterschiedlichkeit der vorliegenden Coachingschulen auf die basalen Einzelheiten aus, aus denen professionelle Coachingprozessen bestehen?</p>
<p><i>Vermutung 1:</i> Professionelle Coachingprozesse bestehen aus basalen Einzelhandlungen und fügen sich zu unterschiedlich komplexen Konglomeraten zusammenfügen.</p>	<p><i>Untersuchungsfrage 1:</i> Bestehen professionelle Coachingprozesse aus basalen Einzelhandlungen bestehen, sodass man diese als kleinste Untersuchungseinheiten wählen kann?</p>

Abb. 1.1 Die sechs Untersuchungsfragen der vorliegenden Studie

basaler Einzelhandlungen als kleinster Untersuchungseinheit für die Erfassung und Analyse von Coachingprozessen auswirkt.

Die dritte Vermutung ist, dass die basalen Einzelentscheidungen, aus denen professionelle Coachingprozesse bestehen, sich aus verschiedenen Einzelentscheidungen zusammensetzen und coachingschulenübergreifend bestimmt werden können. Entsprechend soll untersucht werden, ob bzw. wie es auf der Grundlage dieser Vorannahme möglich ist, professionelle Coachingprozesse angemessen zu erfassen und zu analysieren.

Die hierauf aufbauende vierte Vermutung ist, dass es für die Einzelentscheidungen, aus denen sich die – für professionelle Coachingprozesse grundlegenden – basalen Einzelhandlungen zusammensetzen, nicht unendlich bzw. beliebig viele Möglichkeiten gibt, sondern dass sie durch bestimmte qualitative Merkmale eines festgelegten Pools schulenübergreifender Entscheidungsoptionen bestimmt werden. Die untersuchten professionellen Coachingprozesse sollen deshalb daraufhin analysiert werden, durch welche Einzelentscheidungen die basalen Einzelhandlungen der untersuchten Coaches und Klienten sich auszeichnen, wie sie möglicherweise zu einen Pool zusammengefasst werden können, der alle empirisch erfassten bzw. sich anbietenden Entscheidungsoptionen abbildet, welche qualitativen Merkmale ein solcher Pool hat und ob bzw. inwieweit sich in ihm die Unterschiedlichkeit der verschiedenen Coachingschulen spiegelt.

Die fünfte Vermutung ist, dass professionelles Coaching sich nicht nur durch bestimmte qualitative Merkmale eines Pools verschiedener Entscheidungsoptionen für die Generierung der basalen Einzelhandlungen auszeichnet, aus denen sich professionelle Coachingprozesse zusammensetzen, sondern darüber hinaus auch durch bestimmte quantitative Präferenzmerkmale im Umgang mit diesem Pool. Die Untersuchung zielt deshalb auf die Beantwortung der Frage, ob für Coaches und Klienten – durch bestimmte quantitative Merkmale sich ausweisende – Präferenzprofile festgestellt werden können, die ihren Umgang mit den sich anbietenden Entscheidungsoptionen bestimmen. Und für den Fall, dass diese Frage positiv beantwortet wird, stellt sich die Anschlussfrage, welche quantitativen Merkmale diese Präferenzprofile auszeichnen.

Und die sechste Vermutung ist, dass professionelles Coaching sich durch bestimmte Strukturen der Coach-Klient-Interaktion auszeichnet und dass diese sich zum einen mit Bezug auf die qualitativen Entscheidungsmöglichkeiten, die sich Coaches und Klienten anbieten, und zum anderen mit Bezug auf deren Nutzungshäufigkeiten bzw. Präferenzprofile definieren. In diesem Sinne ist zu klären, ob es solche coachingspezifischen Interaktionsstrukturen gibt und was ihre besonderen Merkmale sind.

Diese sechs Untersuchungsfragen, die hier zunächst nur kurz umrissen worden sind und in den folgenden Abschnitten dieses Kapitels noch etwas genauer betrachtet werden, erscheinen geeignet, den als „Grammatik“ des Coachens bezeichneten Untersuchungsgegenstand zu strukturieren.

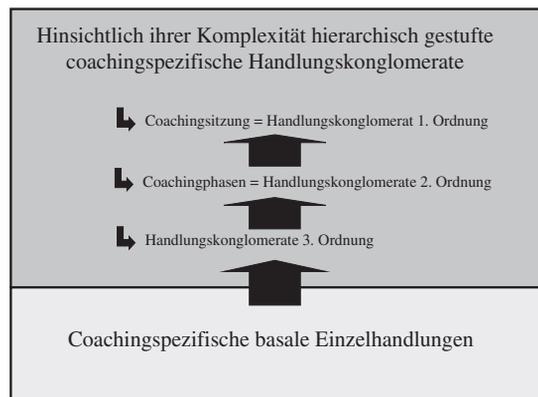
1.1.1 Exploration coachingspezifischer basaler Handlungen

Wie oben dargestellt, besteht die erste Vorannahme, die dieser Studie zugrunde gelegt wird, darin, dass man auf der Grundlage einer konzeptionell geklärten Vorstellung dessen, was als Handlung zu bezeichnen ist (Abschn. 2.2.2), unabhängig von den verschiedenen konkurrierenden Coachingrichtungen und -schulen davon ausgehen kann, dass professionelle Coachingprozesse aus *coachingspezifischen Handlungen* bestehen, die Coach und Klient wechselseitig abgestimmt vollziehen, und dass diese in *unterschiedlichen Komplexitätsgraden* erscheinen, und zwar dergestalt, dass es eine unterste Ebene *coachingspezifischer basaler Handlungen* gibt, die zu unterschiedlich *komplexen Handlungskonglomeraten* zusammengefügt werden (können).

Diese Vorannahme soll zunächst an einem Beispiel illustriert werden, das nicht aus dem Bereich des Coachings entstammt, nämlich am Beispiel des Autofahrens. Denn an diesem Beispiel ist leicht nachzuvollziehen, dass es sich um ein umfassendes Handlungskonglomerat handelt, das aus verschiedenen speziellen Handlungskonglomeraten besteht, die ihrerseits aus spezifischen Einzelhandlungen zusammengesetzt sind. Diese beziehen sich zum einen auf die Bedienung verschiedener technischer Funktionen und zum anderen auf die Steuerung des Fahrzeugs in Abhängigkeit von rechtlichen Vorschriften und dem Fahrverhalten der anderen Verkehrsteilnehmer.

In ähnlicher Weise kann man auch die Gesamtheit einer Coachingsitzung als ein *Handlungskonglomerat* verstehen (Abb. 1.2). Es besteht aus *verschiedenen Phasen*, die man jeweils ebenfalls als Handlungskonglomerate verstehen kann. Diese sind aber dem Handlungskonglomerat der Gesamtsitzung untergeordnet. In diesem Sinne kann man die Gesamtsitzung als Handlungskonglomerat 1. Ordnung und die Coachingphasen als Handlungskonglomerate 2. Ordnung bezeichnen. Unterhalb dieser befinden sich dann noch die Handlungskonglomerate 3. Ordnung. Die Basis dieser hierarchischen Struktur bilden schließlich die coachingspezifischen basalen Handlungen, die selbst nicht aus untergeordneten Handlungen bestehen.

Abb. 1.2 Coaching als hierarchisch strukturierter Handlungszusammenhang



Dieser Gedankenzusammenhang wird durch die konzeptionelle und teilweise auch empirische Coachingliteratur gestützt, die an dieser Stelle allerdings nicht systematisch dargestellt, sondern nur selektiv und stichwortartig erwähnt werden soll:

Eines der bekanntesten Modelle für die Strukturierung von Coachingsitzungen in Phasen ist das GROW-Modell (Eldridge und Dembkowski 2013). Es begründet sich auf die behavioristische Lernpsychologie und empfiehlt, Coachingsitzungen in vier Phasen zu gliedern, indem zu Beginn des Prozesses nach den Coachingzielen („Goal“) gefragt wird, um mit Bezug auf diese die vorliegenden Ressourcen („Resources“) und die sich anbietenden Handlungsoptionen („Options“) zu identifizieren und auf dieser Grundlage dann zielführende Handlungsentscheidungen zu treffen („Wrap up“). Dieses Modell war die Vorlage für vielerlei Modifikationen: So schlagen Skiffington und Zeus (2003) vor, vier Coachingphasen (reflection – preparation – action – maintenance) mit insgesamt sieben Schritten (education – data collection – planning – behavioural change – measurement – evaluation – maintenance) zu unterscheiden, während Eldridge und Dembkowski (2013, S. 308 ff.) eine Phasenstruktur vorschlagen, die aus folgenden Schritten besteht: assess current situation – creative brainstorming of alternatives to current situation – hone goals – initiate options – evaluate options – valid action plan design – encouragement of momentum.

Aber auch mit Bezug auf die Kognitionspsychologie wurden vielfältige Phasenmodelle entwickelt, wie zum Beispiel das von Palmer (2007) entwickelte PRACTICE-Modell, das sieben Phasen unterscheidet, nämlich **P**roblem identification – **R**ealistic, relevant goals developed – **A**lternative solution(s) generated – **C**onsideration of consequences – **T**arget most feasible solution(s) – **I**mplementation of Chosen solution(s) – **E**valuation.

Und schließlich gibt es auch Phasenmodelle, die von Psychologieschulen unabhängig sind, wie zum Beispiel das Modell von König und Volmer (2002), das pragmatisch vier Phasen unterscheidet, nämlich die Orientierungs-, Klärungs-, Veränderungs- und Abschlussphase.

Auch die Vorannahme, dass es unterhalb der Coachingphasen spezifische Handlungskonglomerate gibt, die sich aus verschiedenen basalen Einzelhandlungen zusammensetzen, kann sich auf vorliegende Coachingkonzeptionen und empirische Untersuchungsergebnisse stützen. So sind zum Beispiel Hockel und Jiranek (2012) aufgrund ihrer langjährigen Coachingerfahrung der Überzeugung, dass Coaching unterhalb seiner Strukturierung in Phasen aus fünf grundlegenden Handlungskonglomeraten besteht, die professionelle Coaches vollziehen müssen bzw. in der Lage sein müssen, vollziehen zu können. Diese sechs Handlungskonglomerate sind: Selbstprüfung – Annehmen – Empathie – Authentizität – Loben – Fördern und Fordern. Nach Auffassung von Hockel und Jiranek (Ebd., S. 59–108) gliedert sich jedes dieser sechs Handlungskonglomerate in mehrere spezifische Handlungskonglomerate: So besteht zum Beispiel die „Selbstprüfung“ aus sieben spezifischen Handlungskonglomeraten, nämlich (Ebd., S. 59–73): Selbstexploration – Ruhe und Zuversicht – Grenzen setzen – Anregungen von Denk- und Entscheidungsprozessen – Ziele setzen – Werte anfragen – Selbsteinbringen/Selbstoffenbarung.

Aber auch mit Bezug auf empirische Untersuchungen lässt sich die Vorannahme stützen, dass Coaching unterhalb der Ebene der Coachingphasen aus spezifischen Handlungskonglomeraten besteht. Hier lassen sich verschiedene empirischen Studien (Greif et al. 2012; Greif 2015; Graf und Aksu 2013; Graf 2015a, b) anführen, auf die im Abschn. 1.3.1.2 im Einzelnen noch eingegangen wird und die deshalb an dieser Stelle nur kurz erwähnt werden sollen. So konnte Greif in seinen empirischen Untersuchungen zeigen, dass die Coachinghandlungen von Coaches mit Bezug auf folgende sieben sogenannte *Wirkfaktoren* beschrieben werden können: Wertschätzung und emotionale Unterstützung des Klienten durch den Coach – Affektaktivierung und -kalibrierung – Förderung von Problemanalysen – Förderung ergebnisorientierter Selbstreflexionen – Zielklärung – Ressourcenaktivierung – Förderung der Umsetzungsunterstützung. Allem Anschein nach beschreiben diese Wirkfaktoren genau das, was hier mit coachingspezifischen Handlungskonglomeraten gemeint ist.

Die zweite hier anzuführende empirische Untersuchung wurde von Graf durchgeführt und beinhaltet die linguistische Aufdeckung der vier coachingspezifischen Handlungskonglomerate: Definieren der Situation – Gestaltung der Beziehung – Ko-Konstruieren der Veränderung – Evaluieren des Coachings. Diese vier Handlungskonglomerate, die Graf als „basale Aktivitäten im Coaching“ bezeichnet, schlüsselt die Autorin mit Bezug auf verschiedene coachingtypische Kommunikationsaufgaben auf und weist ihnen verschiedene Kernkomponenten zu (Graf 2015b, S. 535). So gliedert sich das „Ko-Konstruieren der Veränderung“ in die drei Kommunikationsaufgaben des Diagnostizierens, des Intervenierens und der Transfersicherung, wobei das Diagnostizieren sich in die drei Kernkomponenten gliedert: Eliciting and Presenting the Concern – Exploring and Defining the Concern – Mapping the Current State.

Nach der Betrachtung von Coachingphasen und coachingspezifischen Handlungskonglomeraten kommen wir schließlich zu dem Bereich, der die Thematik dieser Studie definiert, bzw. zu der Vorannahme, dass Coachingprozesse letztlich aus coachingspezifischen basalen Handlungen bestehen, die Coach und Klient in wechselseitiger Abstimmung vollziehen. Auch wenn im Zuge der bisherigen Ausführungen noch nicht geklärt ist, was genau mit der Bezeichnung „coachingspezifischer basaler Handlungen“ – jenseits der trivialen Tatsache, dass es Handlungen sind, die nicht aus untergeordneten Handlungen bestehen – gemeint ist und in dieser Hinsicht auf die Ausführungen des 2. Kapitels zu verweisen ist, soll an dieser Stelle schon der Hinweis gegeben werden, dass auch diese Vorannahme sich auf konzeptionelle und empirische Vorarbeiten der Coachingforschung und Praktikerliteratur stützen kann.

Mit Blick auf die empirische Coachingforschung sind in dieser Hinsicht drei Studien erwähnenswert, die im Abschn. 1.3.1 noch im Detail vorgestellt werden und hier nur selektiv bezüglich ihres Beitrags zur Klärung dessen, was unter coachingspezifischen basalen Handlungen zu verstehen ist, kurz angerissen werden sollen.

Die erste hier zu erwähnende Studie wurde von Bachkirova et al. (2015) durchgeführt und hat zum Ziel, die Aktivitäten zu identifizieren, die Coachingprozesse charakterisieren (Abschn. 1.3.1). Analysiert man die insgesamt 80 Aktivitäten, die auf diese

Weise identifiziert wurden, wird erkennbar, dass es möglich ist, sie in zwei Gruppen zu gliedern, nämlich in unterschiedlich komplexe Handlungskonglomerate und in „basale Handlungen“, wie zum Beispiel:

- Coach invites client to consider other people’s perspectives on an issue.
- Coach initiates exploration of client’s resources and how they might be leveraged (including strengths, accomplishments, and/or external resources).
- Coach explores client’s emotions.

Ebenso wie Bachkirova et al. interessiert sich auch Graf (2015a, b) für die Aktivitäten, die für Coachingprozesse charakteristisch sind (Abschn. 1.3.1). Das zentrale Ergebnis dieser Studie ist, dass Coachingprozesse im Grunde nur aus vier „basalen“ Aktivitäten bestehen, nämlich 1) Definieren der Situation, 2) Gestalten der Beziehung 3) Ko-Konstruieren der Veränderung und 4) Evaluieren des Coachings und dass jede dieser als „basal“ bezeichneten Aktivitäten aus relativ konkreten Handlungen besteht, wie zum Beispiel

- Eliciting and Presenting the Concern,
- Mapping the Current State,
- Practicing Mindfulness (Graf 2015b, S. 535).

Die dritte an dieser Stelle zu erwähnende Studie wurde von der Forschungsgruppe um Greif durchgeführt und zielt auf die Identifizierung von Coachhandlungen, die für den Erfolg des Coachingprozesses besonders wichtig sind (Abschn. 1.3.1). Analysiert man die so entwickelten Untersuchungsergebnisse, kommt man zu ganz ähnlichen Ergebnissen wie bei der Reanalyse der Forschungsergebnisse von Bachkirova et al. Denn die Coachhandlungen, von denen eine hohe Erfolgswirksamkeit zu erwarten ist, lassen sich nicht nur auf der Ebene komplexer Handlungskonglomerate beobachten, sondern auch auf einer sehr konkreten Ebene, wie zum Beispiel:

The coach

Prompts the client to reflect on the problem situation (e.g., antecedents, interactions, processes, and consequences).

Asks direct questions to have the client think more deeply about the problem.

Summarizes and structures the client’s reflection on the problem situation. (Greif et al. 2012, S. 15).

Aber auch in der Praktikerliteratur über Coachingprozesse finden sich Hinweise für coachingspezifische basale Einzelhandlungen, und zwar vor allem in einer 300 Druckseiten umfassenden Kartei, mit der Schmidt-Tanger und Stahl (2005) – ebenso wie Hockel und Jiranek (2012) – eine praktische Anleitung zum Erlernen von Coaching geben wollen. Zu diesem Zweck stellen sie eine Vielzahl kommunikativer Aktivitäten vor, die zum Teil als coachingspezifische Handlungskonglomerate und zum Teil als coachingspezifische

basale Einzelhandlungen einzuschätzen sind. Diese Sammlung besteht aus vier Blöcken, nämlich: Basisvariablen für eine Coachingbeziehung, Coachingfragen, Steuerung der emotionalen Beteiligung und Veränderung durch Sprache (Abschn. 1.3.1). Jeder dieser Blöcke beinhaltet neben coachingspezifischen Handlungskonglomeraten teilweise auch kommunikative Aktivitäten, die man als coachingspezifische basale Einzelhandlungen bezeichnen kann, wie zum Beispiel:

- Gespräche weit eröffnen (Schmidt-Tanger und Stahl 2005, S. 39 f.),
- Gespräche eng eröffnen (Ebd., S. 41 f.),
- aktives Zuhören und Paraphrasieren (Ebd., S. 45 f.),
- Selbstklärung unterstützen (Ebd., S. 47 f.) und
- Beobachtungen anbieten (Ebd., S. 49 f.).

Als Zwischenergebnis lässt sich an dieser Stelle zusammenfassend festhalten, dass der Blick auf die vorliegende Coachingliteratur die Einschätzung stützt, dass Coachingprozesse aus unterschiedlich komplexen Handlungskonglomeraten bestehen und dass es forschungspragmatisch Sinn macht, dabei verschiedene Komplexitätsebenen zu unterscheiden, nämlich zunächst einmal die Coachingsitzung als Handlungskonglomerat 1. Ordnung und die ihr untergeordneten Coachingphasen als Handlungskonglomerat 2. Ordnung. In dieser Hinsicht liegt offensichtlich Konsens vor. Wie allerdings die Handlungskonglomerate der 1 und 2. Ordnung zu strukturieren sind, darüber liegen – wie oben gezeigt – recht unterschiedliche Vorstellungen vor.

Die in diesem Abschnitt angesprochene Coachingliteratur hat darüber hinaus aber noch mehr deutlich gemacht. Es wurde nämlich erkennbar, dass es unterhalb der Handlungskonglomerate 2. Ordnung noch zwei weitere Ordnungsebenen geben muss, nämlich coachingspezifische basale Einzelhandlungen und Handlungskonglomerate, die sich aus Letzteren zusammensetzen, um als Bausteine für die Komposition der Coachingphasen fungieren, und deshalb als Handlungskonglomerate 3. Ordnung bezeichnet werden können.

Während die verschiedenen Coachingschulen und -richtungen mit Blick auf die Handlungskonglomerate 1. und 2. Ordnung ganz offensichtlich konkurrierende Vorstellungen haben, lassen sich – zumindest bisher – solche Differenzen bezüglich der coachingspezifischen basalen Einzelhandlungen nicht erkennen – und ebenso auch nicht bezüglich der Handlungskonglomerate 3. Ordnung. Dieser Sachverhalt gibt Anlass zu der Vermutung, dass die konzeptionellen Differenzen, die mit Bezug auf die Handlungskonglomerate 1. und 2. Ordnung, d. h. mit Bezug auf die Beantwortung der Frage zu beobachten sind, wie die Gesamtheit einer Coachingsitzung und die Phasen, aus denen sie besteht, strukturiert sein sollten, keine Auswirkungen haben auf die konzeptionellen Vorstellungen über das, was wir hier als coachingspezifische basale Einzelhandlungen bezeichnen.

Als Zwischenergebnis des Abschn. 1.1.1, in dem die ersten beiden der – im Einleitungsteil des Abschn. 1.1 dargelegten – sechs untersuchungsleitenden Vermutungen bzw.

Untersuchungsfragen dieser Studie etwas genauer betrachtet wurden, kann man zusammenfassend Folgendes formulieren:

Coachingspezifische basale Einzelhandlungen

Der vorliegenden Studie geht es darum, konzeptionell zu klären und empirisch zu prüfen, durch welche Merkmale sich diejenigen Handlungen von Coaches und Klienten auszeichnen, die als *coachingspezifische basale Einzelhandlungen* bezeichnet werden können, weil sie sozusagen die „kleinsten Bausteine“ sind, aus denen sich komplexere Handlungen, d. h. Handlungskonglomerate zusammensetzen.

Hingegen nicht untersucht werden soll bzw. Folgeuntersuchungen soll die Aufgabe übergeben werden, konzeptionell zu klären und empirisch zu prüfen, wie die coachingspezifischen basalen Einzelhandlungen sich zu coachingspezifischen Handlungssequenzen und Handlungskonglomeraten zusammensetzen.

In diesen Folgeuntersuchungen wird insbesondere zu prüfen sein, ob bzw. wie die in der vorliegenden Coachingliteratur zu konstatierenden konzeptionellen Differenzen bezüglich der Thematisierung von Coachingsitzungen und Coachingphasen Auswirkungen auf die Rekonstruktion der basalen Einzelhandlungen haben, aus denen sich, wie hier angenommen wird, alle Coachingprozesse letztlich zusammensetzen.

1.1.2 Exploration einer Systematik von Entscheidungsmöglichkeiten für die Generierung coachingspezifischer basaler Handlungen

Nachdem im letzten Abschnitt die ersten beiden der im Einleitungsteil des Abschn. 1.1 umrissenen untersuchungsleitenden Vermutungen bzw. Untersuchungsfragen dieser Studie betrachtet wurden, sollen in diesem Abschnitt die dritte und vierte untersuchungsleitende Vermutung bzw. die Vorannahme etwas weitergehender reflektiert werden, also

- die Vermutung, dass coachingspezifische basale Handlungen ihrerseits komplexe Phänomene sind, die aus verschiedenen Einzelentscheidungen zusammengesetzt sind, und dass auch diese unabhängig von den verschiedenen Coachingrichtungen und -schulen bestimmt werden können,
- und die Vermutung, dass die Einzelentscheidungen der – für professionelle Coachingprozesse grundlegenden – basalen Einzelhandlungen durch qualitative Merkmale eines festgelegten Pools schulenübergreifender Entscheidungsoptionen bestimmt werden.

Die erste dieser beiden Vermutungen bedarf keiner umfangreicheren Begründung. Denn sie erscheint unmittelbar plausibel. Denn wenn ein Coach zum Beispiel die Erstsitzung

mit den Worten eröffnet: „Was führt Sie zu mir?“, wird unmittelbar erkennbar, dass er mit dieser Einzelhandlung *mehrere Entscheidungen* getroffen hat. So hat er sich zunächst einmal dafür entschieden, eine Frage zu stellen. Zu dieser Entscheidung kommt eine zweite hinzu, nämlich mit dieser Frage den Klienten dazu anzuregen, über die Gründe nachzudenken bzw. die Gründe zu nennen, die ihn dazu veranlasst haben, zu ihm zu kommen. Das ist aber noch nicht alles. Denn in den Worten „Was führt Sie zu mir?“ stecken noch weitere Entscheidungen, nämlich auch die Entscheidung, den Blick des Klienten auf die Gegenwart und/oder nahe Vergangenheit zu lenken, sowie die Entscheidung, seine Aufmerksamkeit dabei auf faktische Ereignisse und/oder Situationen und nicht auf Denkmöglichkeiten zu richten.

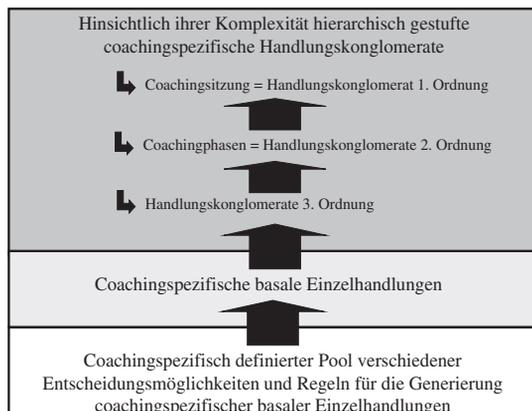
Die offensichtlich plausible Vorannahme, dass basale Coachinghandlungen immer mehrere Einzelentscheidungen beinhalten, hat offensichtlich auch Greif (Greif 2015; Greif et al. 2012) im Auge: Denn die von ihm rekonstruierten Wirkfaktoren können nicht nur als Handlungskonglomerate wahrgenommen, sondern auch als analytische Dimensionen der im Coachingprozess beobachtbaren Kommunikationsaktivitäten verstanden werden. Diese Funktion lässt sich an den oben beispielhaft angeführten Worten „Was führt Sie zu mir?“ verdeutlichen. Denn mit diesen Worten drückt sich nicht nur die Entscheidung für „Wertschätzung und emotionale Unterstützung des Klienten durch den Coach“ aus, sondern auch die Entscheidung für eine gewisse „Förderung von Problemanalysen“ und „ergebnisorientierter Selbstreflexionen“ sowie „Zielklärung“.

Die mit diesen Überlegungen gestützte Vorannahme, dass Coachinghandlungen immer mehrere Einzelentscheidungen beinhalten, soll im Folgenden noch etwas spezifischer gefasst werden. Denn es soll davon ausgegangen werden, dass diese Einzelentscheidungen aus einem vorgegebenen Pool coachingspezifischer Entscheidungsmöglichkeiten kommen und regelgeleitet miteinander kombiniert werden (können).

Dieser Gedanke schließt an die Erkenntnis des Linguisten Chomsky (1965/1969) an, dass der sprachliche Prozess der Entscheidungsfindung bezüglich der die Syntaxtheorie beschäftigenden Frage, in welcher Reihenfolge wir unsere Worte ordnen müssen, durch eine *produktive Generativität* gesteuert und optimiert wird, die es möglich macht, dass die unendliche Vielzahl syntaktisch wohlgeformter Sätze mithilfe einer übersichtlichen Gesamtheit basaler Merkmale und Regeln erzeugt wird.

Im Zusammenhang mit der ersten Vorannahme bzw. der ersten Gegenstandsbestimmung der vorliegenden Studie wird nun erkennbar, dass Coachingprozesse als hierarchisch strukturierte Handlungs- und Entscheidungszusammenhänge verstanden werden können, deren generative Basis coachingspezifische Entscheidungsmöglichkeiten und Regelungen sind, die bestimmen, wie sie miteinander verbunden werden können, um coachingspezifische basale Handlungen zu generieren (Abb. 1.3). Es wird im Folgenden zu prüfen sein, ob dieser coachingspezifische Pool verschiedener Entscheidungsmöglichkeiten und Regeln für die Generierung coachingspezifischer basaler Einzelhandlungen coachingschulenübergreifend rekonstruiert werden kann.

Abb. 1.3 Coaching als hierarchisch strukturierter Handlungs- und Entscheidungszusammenhang



Die mit diesen Stichwörtern umrissene generative Basis wird sich im Folgenden als ein Kernstück der „Grammatik“ *des Coachens* erweisen.

Damit lassen sich die Gedanken dieses Abschnitts folgendermaßen zusammenfassen:

Entscheidungsmöglichkeiten und Regeln professionellen Coachings

Der Anspruch der vorliegenden Studie ist, die Entscheidungsmöglichkeiten und die Regeln zu rekonstruieren, die Coaches und Klienten beachten müssen, wenn sie diese Entscheidungsmöglichkeiten für die Generierung der Einzelhandlungen, die Coachingprozessen zugrunde liegen, nutzen.

Die dabei zugrunde gelegte Hypothese ist, dass diesen Entscheidungsmöglichkeiten und den Regeln für ihre Anwendung eine bestimmte Systematik zugrunde liegt und dass diese nicht durch die Unterschiedlichkeit der verschiedenen Vorstellungen beeinflusst ist, die im Coachingdiskurs bezüglich der Beantwortung der Frage bestehen, wie Coachingsitzungen und Coachingphasen strukturiert sein sollten.

1.1.3 Exploration der sozialen Ordnung, die Coaching als professionsspezifische Kommunikationsgattung bzw. als professionsspezifischen Diskurstyp ausweist

Die vierte, fünfte und sechste Vorannahme, die der vorliegenden Studie zugrunde liegen und in der Abb. 1.1 vorgestellt wurden, beziehen sich auf die *soziale Ordnung*, die die *Professionalität von Coaching(prozessen)* charakterisiert. Diese soziale Ordnung erscheint in unterschiedlicher Gestalt, je nachdem, ob man dabei auf den Bereich der Handlungskonglomerate oder auf die Systematik schaut, die die Generierung coachingspezifischer Handlungen aus einem Pool coachingspezifischer Entscheidungsmöglichkeiten anleitet (Abb. 1.3).

Die sich unterschiedlich darstellende soziale Ordnung weist *Coaching als professionsspezifische Kommunikationsgattung* aus, die sich erkennbar von anderen Kommunikationsgattungen, wie zum Beispiel fachlicher Expertenberatung und Training, aber auch Verkaufsgesprächen, Gerichtsverhandlungen, polizeilichen Verhören oder Small Talk unterscheidet.

Mit dem Begriff der *Kommunikationsgattung* wird an eine bestimmte Richtung der qualitativen Sozialforschung angeschlossen, nämlich an Konversationsanalysen, die auf ethnomethodologischer Grundlage versuchen, empirisch die *soziale Ordnung* zu rekonstruieren, die sozialer Interaktion zugrunde liegt (Flick 2007, S. 423). Aus dieser Forschungsrichtung hat sich die sogenannte *Gattungsanalyse* entwickelt. Sie bezieht sich „auf größere Materialeinheiten und Gesprächsformen, die als Gattungen verstanden werden“ (Ebd., S. 431). Knoblauch und Luckmann (2000) verstehen darunter „diejenigen kommunikativen Vorgänge (..), die sich gesellschaftlich verfestigt haben“ (Ebd., S. 538). Aus diesem Grunde betrachtet Flick sie als „Institutionen der Kommunikation (..), auf die die Interaktanten für die Kommunikation mit anderen zurückgreifen können“ (Flick 2007, S. 431). Als Beispiele führt er unter anderem diejenige Kommunikation an, die man als Klatsch (Bergmann 1987) bezeichnet.

Genau das ist auch das Erkenntnisinteresse der empirischen Coaching-Studie von Graf, auch wenn sie Coaching nicht als Kommunikationsgattung, sondern als Diskurstyp bezeichnet. Denn der Fokus ihrer Studie „lies on carving out the underlying and recurring discursive practices that help define coaching as a proper discourse type“ (Graf 2015b, S. 15).

Mit Blick auf den im Mittelpunkt dieser Studie stehenden Untersuchungsbereich der coachingspezifischen Einzelhandlungen und der Entscheidungsmöglichkeiten, die für ihre Generierung genutzt werden bzw. werden können, lässt sich die soziale Ordnung, die Coaching zugrunde liegt und Coaching als eine spezifische Kommunikationsgattung ausweist, mit Bezug auf die sozialen Regeln beschreiben,

- die bestimmen, an welchen Entscheidungsdimensionen Coaches und Klienten sich bei ihrem Handeln im Coachingprozess orientieren sollten,
- die bestimmen, welche Entscheidungsmöglichkeiten Coaches und Klienten für die Generierung ihrer Einzelhandlungen nutzen dürfen und sollten,
- die bestimmen, wie häufig Coaches und Klienten bestimmte sich anbietende Entscheidungsmöglichkeiten für die Generierung ihrer Einzelhandlungen nutzen dürfen und sollten,
- und damit bestimmen, welche Muster der Coach-Klienten-Interaktion für Coaching grundlegend sind.

Bei der empirischen Rekonstruktion dieser sozialen Regeln wird im Anschluss an Luhmann (1984), der soziale Ordnung an das Phänomen gesellschaftlicher Verhaltenserwartungen und Erwartungserwartungen bindet, davon ausgegangen, dass die soziale Ordnung, die diesen sozialen Regeln zugrunde liegt, sich durch *gesellschaftlich sedimentierte bzw. verankerte kognitive und normative Erwartungen* konstituiert und reproduziert, und dass diese soziale Ordnung die Generierung coachingspezifischer basaler Einzelhandlungen in vierfacher Weise vorstrukturiert (Abb. 1.4).



Abb. 1.4 Die soziale Vorstrukturierung der Entscheidungen, die die Generierung coachingspezifischer basaler Einzelhandlungen bestimmen

Die erste Vorstrukturierung der Systematik, die die Generierung coachingspezifischer basaler Einzelhandlungen anleitet, bezieht sich auf das gesellschaftlich vermittelte Vorverständnis, das Coaching-Professionals von den *formalen Dimensionen* haben bzw. haben sollten, die *retrospektiv* die Beobachtung und Analyse coachingspezifischer basaler Einzelhandlungen strukturieren (sollten) und *prospektiv* als formale Entscheidungsdimensionen die Generierung coachingspezifischer basaler Einzelhandlungen anleiten bzw. anleiten sollten.

In diesem Zusammenhang stellt sich zum Beispiel die Frage, ob sich Coaching als professionsspezifische Kommunikationsgattung dadurch auszeichnet, dass die Inhalte, die in Coachingprozessen behandelt werden, in einer spezifischen Weise thematisiert werden, und zwar dergestalt, dass bestimmte Thematisierungsaspekte bzw. -dimensionen besonders wichtig sind und damit anzeigen, dass es sich um Coaching und nicht zum Beispiel um ein Polizeiverhör oder Verkaufsgespräch handelt. – In diesem Sinne konnte in der vorliegenden Studie gezeigt werden, dass das Handlungssubjekt, das die Kommunikationspartner thematisieren, eine wichtige Dimension zum einen für die Beobachtung und Analyse von Coachingprozessen und zum anderen für die Entscheidungen ist, die den Coachingprozess prospektiv strukturieren.

Die zweite Vorstrukturierung der Systematik, die die Generierung coachingspezifischer basaler Einzelhandlungen anleitet, nimmt Bezug auf die gesellschaftlich vermittelten Vorstellungen, die Coaching-Professionals bei der Generierung ihrer basalen Handlungen bezüglich der sich anbietenden *Entscheidungsalternativen* haben (sollten).

Mit Bezug auf das gerade angeführte Beispiel ist in diesem Zusammenhang zu klären, ob Coaching als professionsspezifische Kommunikationsgattung sich dadurch

auszeichnet, dass bei der Thematisierung von Handlungssubjekten sich zwar im Prinzip unendlich viele Entscheidungsalternativen anbieten, dass aber nur einige wenige für Coaching besonders wichtig sind, wie zum Beispiel die Thematisierung des Klienten als Handlungssubjekt oder der Gemeinschaft, die er zusammen mit dem Coach bildet.

Die dritte Vorstrukturierung der Systematik, die die Generierung coachingspezifischer basaler Einzelhandlungen anleitet, bezieht sich auf die gesellschaftlich vermittelten Erwartungen und Erwartungserwartungen bezüglich der *empirischen Nutzungshäufigkeit* der gerade genannten inhaltlichen Entscheidungsalternativen.

Bezug nehmend auf das gerade angeführte Beispiel stellt sich so zum Beispiel die Frage, ob es für Coaching als professionsspezifischer Kommunikationsgattung typisch ist, dass Coach und Klient bestimmte Entscheidungsmöglichkeiten einer bestimmten Entscheidungsdimension auffällig häufig oder selten wählen, dass also zum Beispiel auffällig häufig der Klient und auffällig selten Dritte als Handlungssubjekt thematisiert werden.

Und schließlich gibt es noch eine vierte Vorstrukturierung der Systematik, die die Generierung coachingspezifischer basaler Einzelhandlungen anleitet. Sie bezieht sich auf die Interaktionsmuster, an denen Coaches und Klienten ihre wechselseitige Kommunikation orientieren. Mit Bezug auf diesen Aspekt wird im fünften Kapitel gezeigt, dass die untersuchten Coaches ihr Kommunikationsverhalten an einer bestimmten Führungsstrategie und die untersuchten Klienten sich an einer bestimmten Partizipationsstrategie orientieren.

Diese Überlegungen spezifizieren den Untersuchungsgegenstand dieser Studie folgendermaßen:

Soziale Ordnung professionellen Coachens

Der Anspruch der vorliegenden Studie ist, die soziale Ordnung der Systematik zu rekonstruieren, die die Generierung coachingspezifischer basaler Handlungen anleitet und auf diese Weise dazu beiträgt, Coaching als eine professionsspezifische Kommunikationsgattung zu definieren.

Diese soziale Ordnung zeigt sich in gesellschaftlich sedimentierten bzw. verankerten kognitiven und normativen Erwartungen. Diese weisen vier Ebenen auf, nämlich 1) diejenige der formalen Dimensionen, die retrospektiv für die Beobachtung und Analyse basaler Einzelhandlungen und prospektiv für ihre Entscheidungsfindung als wichtig zu betrachten sind, 2) die Ebene der Entscheidungsalternativen, die als geeignet bewertet werden, die gerade genannten formalen Dimensionen materiell zu füllen, 3) die Ebene der beobachteten und normativ erwarteten Nutzungshäufigkeiten dieser Entscheidungsalternativen und 4) die Ebene der Interaktionsmuster, an denen sich Coach und Klient wechselseitig orientieren.

1.2 Methodologisches Vorverständnis und die Vorgehensweise der Untersuchung

1.2.1 Praxeologischer Dreischritt von Abduktion, Deduktion und Induktion

Nachdem die zu Beginn des Abschn. 1.1 vorgetragenen sechs Vermutungen und die sich aus ihnen ableitenden sechs Untersuchungsfragen in den Abschn. 1.1.1 und Abschn. 1.1.3 erläutert wurden, stellt sich nun die Frage nach ihrer methodologischen Begründung und Bedeutung. Diese soll in diesem Abschnitt im Rückgriff auf den von Charles Sanders Peirce (1839–1914) entwickelten erkenntnislogischen Dreischritt von *Abduktion, Deduktion und Induktion* und seine *praxeologische*, d. h. das Verhältnis von Coachingwissenschaft und -praxis betreffende Bedeutung nachgereicht werden.

Das Anfangsproblem einer jeden empirischen Forschung ist, zunächst einmal vor einem unüberschaubaren Berg ungeordneter Daten mit der Aufgabe zu stehen, in dieses Datenchaos Ordnung zu bringen (Reichert 2006, S. 11). Diese Aufgabe ist nach Auffassung von Reichert weniger eine Frage der Arbeitsorganisation als vielmehr eine Frage, „wie die Mannigfaltigkeit der Daten mit (vorhandenen oder noch zu findenden) Theorien in Verbindung gebracht werden können“ (Ebd.). Folgt man bei diesem Unterfangen den Überlegungen von Peirce, sind – so Reichert – „idealtypisch drei Verfahren zu unterscheiden, wobei das zweite Verfahren in zwei Untergruppen geteilt wird – jedoch nicht, weil zwischen den beiden gravierende Unterschiede vorliegen, sondern weil so die Unterscheidung zwischen Abduktion und qualitativer Induktion klarer gemacht werden kann“ (Ebd.). Im Einzelnen heißt das Folgendes (Ebd., S. 11–13).

(1) Eine Art der Datenauswertung besteht in dem Verfahren der *Subsumtion*. Die Subsumtion geht von einem bereits *bekanntem* Merkmalszusammenhang, also einer bekannten *Regel* aus (z. B.: Alle Einbrecher, die auch den Medizinschrank plündern, sind drogenabhängig) und versucht diesen allgemeinen Zusammenhang in den Daten wiederzufinden (z. B.: Der unbekannte Einbrecher hat den Medizinschrank geplündert), um dann über den Einzelfall Kenntnisse zu erlangen (z. B.: Der unbekannte Einbrecher ist drogenabhängig.). Die logische Form dieser gedanklichen Operation ist die der *Deduktion*. Der infrage stehende Einzel-Fall (sic) wird einer bereits bekannten Regel untergeordnet. Hier wird eine vertraute und bewährte Ordnung auf einen neuen Fall angewendet. Neues (über die Ordnung der Welt) erfährt man auf diese Weise nicht. Deduktionen sind also *tautologisch*, sie besagen nicht Neues. Deduktionen sind jedoch nicht nur tautologisch, sondern auch *wahrheitsübertragend*: Ist die zur Anwendung gebrachte Regel gültig, dann ist nämlich auch das Ergebnis der Regelanwendung gültig. Deduziert man, dann hat man sich entschlossen, das zu Untersuchende als Wiederkehr des Bekannten und Bewährten anzusehen.

(2a) Eine zweite Art der Auswertung besteht darin, im Datenmaterial vorgefundene Merkmalskombinationen zu einer Ordnung oder Regel zu „verlängern“, zu *generalisieren*. Ausgehend von der Beobachtung: „Bei den Einbrüchen a, b und c ist der Medizinschrank geplündert worden.“ und der Fallkenntnis: „Herr Müller beging die Einbrüche a, b und c“ wird der Schluss gezogen: „Herr Müller plündert bei Einbrüchen immer den Medizinschrank“. Die logische Form dieser gedanklichen Operation ist die der *quantitativen*

Induktion. Sie überträgt die quantitativen Eigenschaften einer Stichprobe auf die Gesamtheit, sie „verlängert“ den Einzelfall zu einer Regel. Quantitative Induktionen sind also (streng genommen) ebenfalls tautologisch (da sie keine neue Idee in die Welt bringen), jedoch nicht wahrheitsübertragend. Die Resultate dieser Form des Schlussfolgerns sind lediglich *wahrscheinlich*.

(2b) Eine besondere Variante der induktiven Bearbeitung der Daten besteht nun darin, bestimmte Merkmale der untersuchten Stichprobe so zusammenzustellen, dass diese Merkmalskombination einer anderen (bereits im Wissensrepertoire der Interaktionsgemeinschaft vorhandenen) in wesentlichen Punkten gleicht. In diesem Fall kann man den bereits existierenden Begriff für diese Kombination benutzen, um die „eigene“ Form zu benennen. Die logische Form dieser Operation ist die der *qualitativen Induktion*. Sie schließt von der Existenz bestimmter qualitativer Merkmale einer Stichprobe auf das Vorhandensein anderer Merkmale (z. B. Ich sehe hier am Tatort eine bestimmte Spurenlage. In sehr vielen Elementen stimmt sie mit dem Spurenmuster von Müller überein. Schluss: Müller ist der Spurenleger). Die qualitative Induktion schließt also, und das ist entscheidend, von zwei bekannten Größen nämlich Resultat und Regel auf den Fall. Der beobachtete Fall (*token*) ist ein Exemplar einer bekannten Ordnung (*type*).

Kurz: Schließt die quantitative Induktion von den quantitativen Eigenschaften einer Stichprobe auf die Gesamtheit, so ergänzt die qualitative Induktion dagegen die wahrgenommenen Merkmale einer Stichprobe mit anderen, nicht wahrgenommenen. Nur in diesem Sinne überschreitet diese Art der Induktion die Grenzen der Erfahrung – nämlich lediglich die Erfahrung mit der infrage stehenden Stichprobe. Kenntnis erweiternd ist dieser Schluss nur insofern, als er von einer begrenzten Auswahl auf eine größere Gesamtheit schließt. Neues Wissen (im strengen Sinne) wird auf diese Weise nicht gewonnen, bekanntes lediglich ausgeweitet. Die qualitative Induktion ist ebenfalls kein gültiger, sondern nur ein wahrscheinlicher Schluss. Allen wissenschaftlichen Verfahren, die in den erhobenen Daten nur neue Formen des bereits Bekannten erkennen, liegt die qualitative Induktion zugrunde.

(3) Die Abduktion ist innerhalb des Forschungsprozesses gefordert, wenn in den erhobenen Daten solche Merkmalskombinationen vorkommen, für die sich im bereits existierenden wissenschaftlichen Wissensvorratslager *keine* entsprechende Erklärung oder Regel findet. Etwas Unverständliches wird in den Daten vorgefunden und aufgrund des geistigen Entwurfs einer *neuen* Regel wird sowohl die Regel gefunden bzw. erfunden und zugleich klar, was der Fall ist. Die logische Form dieser Operation ist die der *Abduktion*. Hier hat man sich (wie bewusst auch immer und aus welchen Motiven auch immer) entschlossen, der bewährten Sicht der Dinge nicht mehr zu folgen. (z. B. Ich sehe am Tatort eine vertraute, aber in wesentlichen Teilen unbekannte Spurenlage und entwerfe einen in wesentlichen Teilen neuen Handlungs und Motivtyp, der die Spurenlage in allen wesentlichen Teilen verständlich macht. Für die „Profiler“, die aufgrund der Art von Tatbegehung die typische Einzigartigkeit (Handschrift) des Serientäters erfassen wollen, gehört die Abduktion zum alltäglichen Rüstzeug.)

Eine solche Bildung eines neuen „types“, also die Zusammenstellung einer neuen typischen Merkmalskombination ist ein kreativer Schluss, der eine neue Idee in die Welt bringt. Diese Art des Zusammenschlusses ist nicht zwingend, eher sehr waghalsig. (...) Die Abduktion „schlussfolgert“ (..) aus *einer* bekannten Größe (= Resultat) auf *zwei* unbekannte (= Regel und Fall).

Die Abduktion ist ein mentaler Prozess, ein geistiger Akt, ein gedanklicher Sprung, der das zusammenbringt, von dem man nie dachte, dass es zusammengehört. (...)

Maßnahmen, günstige Bedingungen für Abduktionen zu schaffen, zielen neben einer sehr guten Kenntnis der Daten stets auf eins: auf die Erlangung einer *Haltung*, bereit zu

sein, alte Überzeugungen aufzugeben und neue zu suchen. Abduktives „Räsonieren“ ist also kein glückliches, zufälliges Raten ins Blaue hinein, sondern ein informiertes Raten. (...).

Besteht die erste Stufe des wissenschaftlichen Erkenntnisprozesses in der Findung einer Hypothese mittels Abduktion, dann besteht die zweite aus der Ableitung von Voraussagen aus der Hypothese, also einer Deduktion, und die dritte in der Suche nach Fakten, welche die Vorannahmen „verifizieren“, also einer Induktion. Sollten sich die Fakten nicht finden lassen, beginnt der Prozess von neuem, und dies wiederholt sich so oft, bis die „passenden“ Fakten erreicht sind. Mit dieser Bestimmung entwirft Peirce eine dreistufige Erkenntnislogik von Abduktion, Deduktion und Induktion.

Die obigen Ausführungen machen Mehreres deutlich: Das Erste ist, dass jede Wissenschaft, die den Anspruch hat, neue Erkenntnisse zu entwickeln, sich methodologisch auf Abduktionen, d. h. auf wissenschaftlich reflektiertes innovatives Schlussfolgern einlassen und sie systematisch mit Deduktionen und Induktionen verbinden muss.

Die zweite Erkenntnis ist, dass dieses nicht nur für die qualitative, sondern auch für die quantitative Forschung gilt und dass es unangemessen ist, rekonstruktiv-qualitative Forschung als Hypothesen generierend auf das Zusammenspiel von Abduktion und Induktion zu verkürzen und quantitative Verfahren als ausschließlich subsumtionslogisch deduktiv wahrzunehmen. Denn Jo Reichertz betont, dass sozialwissenschaftliche Forschung sich immer mit *drei Bezugsgrößen* auseinandersetzen muss, nämlich erstens mit den vorliegenden bzw. wissenschaftlich generierten Daten, die, wie er es nennt, als „*Resultat*“ vorliegen, zweitens mit den wie auch immer gearteten „*Regeln*“, die er als „*type*“ bezeichnet und deren Leistung darin besteht, dass sie eine gewisse Ordnung in die Welt und in das anfängliche Datenchaos der Untersuchung bringen können, und drittens der als „*token*“ bezeichnete „*Fall*“ der untersuchten Praxis. Der vorliegende „*Fall*“, d. h. die untersuchte Praxis, ist also nicht identisch mit den als „*Resultat*“ vorliegenden Untersuchungsdaten bzw. kann nicht hinreichend allein mit Verweis auf bestimmte vorliegende Untersuchungsdaten angemessen erfasst werden. Diese müssen vielmehr mit Bezug auf hypothetische „*Regeln*“, die dem vorliegenden „*Fall*“ zugrunde liegen, grundsätzlich immer auch interpretativ erfasst werden. In diesem Sinne erliegen ausschließlich subsumtionslogisch vorgehende Hypothesen prüfende Verfahren einem Selbstmissverständnis (Bohnsack 2008, S. 14 ff.), weil sie die interpretierende Komponente ihres eigenen Datenzugriffs nicht wahrnehmen.

1.2.2 Methodisches Vorgehen

Mit Bezug auf diese Ausführungen wird es möglich, das methodische Vorgehen der vorliegenden Studie als einen Forschungsprozess zu rekonstruieren, der aus fünf Untersuchungsstufen mit insgesamt 16 Arbeitsschritten besteht.

1.2.2.1 Untersuchungsstufe A

Ermittlung der qualitativen „*Regeln*“, die professionellem Coaching zugrunde liegen und als qualitative Merkmale der „*Grammatik*“ des Coachens bezeichnet werden können.

Auf dieser ersten Untersuchungsstufe wurden iterativ-zirkulär folgende sechs Arbeitsschritte vollzogen:

Arbeitsschritt 1

Erste Versuche, abduktiv Merkmale zu identifizieren, mit deren Hilfe professionelle Coachingprozesse angemessen erfasst werden können.

Die vorliegende Coaching-Literatur, die im Abschn. 1.3 dargestellt wird, löste ein wissenschaftliches Unbehagen bezüglich der qualitativen Merkmale aus, die explizit vorgeschlagen oder implizit genutzt wurden, um Coachingprozesse zu erfassen und zu analysieren. Auf der Grundlage der methodologischen Überlegungen, die im 3. Kapitel dieser Studie dargelegt werden, führte dieses Unbehagen dazu, unter Berücksichtigung der im 2. Kapitel dargestellten thematisch relevanten Hintergrundliteratur abduktiv alternative qualitative Merkmale zu generieren.

Die abduktiven Forschungsaktivitäten, die sich insgesamt über einen Zeitraum von circa zehn Jahren vollzogen, kreisen um zwei Erkenntnisse der von Austin und Searle begründeten Sprechakttheorie. Die erste ist, dass sogenannte Sprechakte als kleinste Sinneinheiten menschlicher Kommunikation betrachtet werden können und dass jeder Sprechakt sich mit Bezug auf zwei konstitutive Dimensionen beschreiben lässt, nämlich mit Bezug auf eine sich auf den Kommunikationsinhalt beziehende Proposition und mit Bezug auf eine die Beziehung zwischen Sprecher, Angesprochenem und Kommunikationsinhalt regulierende Illokution. Mit Blick auf diese Erkenntnis wurde anschließend exploriert, wie diese beiden Hauptdimensionen noch weitergehend zu differenzieren sind, um Coachingprozesse angemessen erfassen zu können. Das finale Ergebnis dieser Exploration war die Identifizierung von insgesamt elf Dimensionen, die für die Erfassung der Sprechakte, aus denen Coachingprozesse bestehen, wichtig sind.

Ein zweiter kreativer Impuls, der die abduktiven Forschungsaktivitäten dieser Studie stimulierte, bezog sich auf die Anregung der Sprechakttheorie, die illokutionäre Dimension anhand verschiedener Beispiele, wie etwa der Sprechhandlung, jemandem etwas zu versprechen, genauer zu beschreiben. Dieser Impuls wurde aufgenommen, indem abduktiv versucht wurde, für jede jener elf Dimensionen ein genau definiertes Set derjenigen Entscheidungsmöglichkeiten zu identifizieren, die für professionelle Coachingprozesse typisch sind.

Arbeitsschritt 2

Iterative Bemühungen, durch qualitative Deduktion ein Gesamtsystem qualitativer Merkmale zu ermitteln, mit dessen Hilfe professionelle Coachingprozesse angemessener erfasst werden können.

Jedes einzelne im ersten Arbeitsschritt abduktiv generierte qualitative Merkmal wurde daraufhin untersucht, welche konzeptionellen Konsequenzen es für die anderen abduktiv generierten Einzelmerkmale hat. Wie bei einem Mobile wurde geprüft, welche Konsequenzen es hat, die Anzahl oder die Definition der für die Erfassung von Coachingprozessen wesentlichen Dimensionen oder der sie material füllenden Entscheidungsmöglichkeiten zu verändern.

Arbeitsschritt 3

Bei festgestellten konzeptionellen Unstimmigkeiten erneute Abduktion mit anschließender qualitativer Deduktion.

Bei festgestellten Unstimmigkeiten wurde erneut zunächst der erste und dann der zweite Arbeitsschritt vollzogen – und zwar so lange, bis eine hinreichende konzeptionelle Stimmigkeit des Gesamtsystems aller abduktiv generierten Merkmale für die Erfassung professioneller Coachingprozesse festgestellt werden konnte.

Arbeitsschritt 4

Qualitativ deduktive Entwicklung eines Validierungsverfahrens für die forschungspraktische Anwendung des Gesamtsystems der abduktiv entwickelten Merkmale für die Erfassung professioneller Coachingprozesse.

Die konzeptionell – zunächst noch vorläufig – als stimmig ausgewiesenen abduktiv ermittelten qualitativen Merkmale wurden am vorliegenden empirischen Material methodologisch kontrolliert erprobt bzw. validiert. Zu diesem Zweck wurde ein Validierungsverfahren entwickelt, das in Abschn. 3.5 detailliert dargestellt wird.

Arbeitsschritt 5

Qualitativ induktive Anwendung des Gesamtsystems abduktiv entwickelter Merkmale für die Erfassung professioneller Coachingprozesse und des im 4. Arbeitsschritt entwickelten Validierungsverfahrens dieses Gesamtsystems.

Arbeitsschritt 6

Erneuerter Vollzug der Arbeitsschritte eins bis fünf bei Auftreten von Problemen beim Vollzug des fünften Arbeitsschritts.

Zeigten sich beim Vollzug des fünften Arbeitsschritts Probleme, musste erneut der erste Arbeitsschritt – und dann anschließend der zweite, dritte und vierte Schritt – durchgeführt werden, indem das – als empirisch nicht ganz zufriedenstellend erkannte – Merkmal erneut abduktiv nachgebessert und diese Nachbesserung dann anschließend konzeptionell und empirisch überprüft wurde. Das finale Ergebnis dieser Arbeitsschritte, d. h. das Gesamtsystem der Merkmale für die Erfassung von Coachingprozessen, das sich im Zuge der Untersuchung bewährt hat, wird im Folgenden im 4. Kapitel vorgestellt.

1.2.2.2 Untersuchungsstufe B

Nach der Rekonstruktion der qualitativen „Regeln“, die professionellem Coaching zugrunde liegen und als qualitative Merkmale der „Grammatik“ des Coachens bezeichnet werden, wurden die *quantitativen* „Regeln“ der „Grammatik“ des Coachens ermittelt. Diesem Ziel diene der siebte Arbeitsschritt.

Arbeitsschritt 7

Quantitativ induktive Erfassung der Häufigkeiten der rekonstruierten Entscheidungsmöglichkeiten.

Die qualitativ rekonstruierten Merkmale für die Erfassung professioneller Coachingprozesse wurden als Kategoriensystem für die quantitative Häufigkeitserfassung der entsprechenden Merkmale genutzt. Die so erfassten Häufigkeiten wurden als quantitative Regeln interpretiert, die professionellem Coaching als „Grammatik“ zugrunde liegen. Die finalen Ergebnisse dieser Untersuchungen werden im Folgenden im 5. Kapitel vorgestellt.

1.2.2.3 Untersuchungsstufe C

Auf der Grundlage der qualitativen und quantitativen Regeln, die das Entscheidungsverhalten von Coaches und Klienten in professionellen Coachingprozessen bestimmen, wurde es möglich, die Interaktionsmuster zu rekonstruieren, denen Coaches und Klienten in professionellen Coachingprozessen folgen.

Arbeitsschritt 8

Qualitativ induktive Ermittlung der für professionelle Coachingprozesse vermutlich charakteristischen Interaktionsmuster der Coach-Klient-Kommunikation.

Die Auffälligkeiten des qualitativen und quantitativen Entscheidungsverhaltens der untersuchten Coaches wurden in Beziehung gesetzt zu den Auffälligkeiten des qualitativen und quantitativen Entscheidungsverhaltens der untersuchten Klienten, und zwar unter der Fragestellung, ob bzw. wie sie sich zu Mustern zusammenfügen lassen, die ursächliche bzw. funktionale Zusammenhänge der Coach-Klienten-Interaktion widerspiegeln. Die Ergebnisse dieses Arbeitsschritts werden im 5. Kapitel im Anschluss an die Präsentation der quantitativen Untersuchungsergebnisse dargestellt.

1.2.2.4 Untersuchungsstufe D

Eines der im sechsten Arbeitsschritt ermittelten Untersuchungsergebnisse ist, dass Fragen für die Grammatik des Coachens eine zentrale Rolle spielen, und zwar sowohl in qualitativer wie auch in quantitativer Hinsicht. Den – im 6. Kapitel entfalteten – Abschluss der vorliegenden Studie bildet deshalb die qualitative Deduktion einer qualitativ und quantitativ evidenzbasierten Theorie bzw. Typologie der Coachingfrage. Diese Aufgabe definierte den achten Arbeitsschritt.

Arbeitsschritt 9

Qualitativ deduktive Rekonstruktion einer Typologie bzw. einer evidenzbasierten Theorie der Coachingfrage.

Mit dem Vollzug dieses Arbeitsschritts endet die bisherige Arbeit an der „Grammatik“ des Coachens. Gleichwohl: Die vorliegende Studie ist nicht nur mit Bezug auf die bereits durchgeführten Arbeiten angelegt, sondern auch mit Blick auf weiterführende Forschungsaktivitäten. In diesem Sinne sind die folgenden Untersuchungsstufen und Arbeitsschritte auf die Zukunft ausgerichtet.

1.2.2.5 Untersuchungsstufe E

Der Anspruch der vorliegenden Studie beschränkt sich nicht darauf, dem wissenschaftlichen Coaching-Diskurs Anregungen zu geben, sondern auch der Coachingpraxis einen

Nutzen zu stiften. Auch wenn die Ergebnisse dieser praxeologischen Nutzenstiftung in dieser Studie nicht dokumentiert sind, ist zu betonen, dass das – im 3. Kapitel dargelegte – methodische Design der Untersuchung systematisch auf sie ausgerichtet ist. In diesem Sinne weisen die folgenden Arbeitsschritte auf zukünftige Forschungsarbeiten, von denen anzunehmen ist, dass sie eine wertvolle Quelle für die Überprüfung und Weiterentwicklung der „Grammatik“ des Coachens sein werden (Geißler 2015).

Arbeitsschritt 10

Qualitativ induktive Nutzung des Gesamtsystems qualitativer Merkmale für die Erfassung professioneller Coachingprozesse durch Coaches mit unterschiedlichem Erfahrungswissen.

Die in dieser Studie rekonstruierten qualitativen Merkmale, mit deren Hilfe Coachingprozesse angemessen erfasst werden können, wollen der *Coachingausbildung und -supervision* einen praktischen Nutzen stiften. Dieser kann darin bestehen, dass Coaches mit unterschiedlichem Erfahrungswissen sich mit dokumentierten Beispielen ihrer eigenen Coachingpraxis oder mit Beispielen aus der Praxis anderer Coaches lernend auseinandersetzen, und zwar dergestalt, dass diejenigen Passagen, die allem Anschein nach von zentraler Bedeutung sind, mithilfe des in dieser Studie rekonstruierten Kategoriensystems erfasst werden, um bewusst – und damit diskutierbar – zu machen, welche Entscheidungen der betreffenden Coach hier faktisch getroffen hat.

Arbeitsschritt 11

Qualitative induktive Ermittlung der intuitiven Qualitätskriterien, mit Bezug auf die Praktiker die von ihnen analysierten Coachentscheidungen bewerten.

Die kategoriale Erfassung der von Coachingpraktikern untersuchten Passagen vorliegender Coachingprozesse geht einher mit einer von ihnen mehr oder weniger unbewussten bzw. intuitiven Bewertung der entsprechenden Coachentscheidungen. Diese – noch nicht systematischen, sondern zunächst noch punktuellen – Bewertungskriterien gilt es qualitativ induktiv zu erfassen, um sie einer – im nächsten Arbeitsschritt zu vollziehenden – selbstkritischen Reflexion zugänglich zu machen.

Arbeitsschritt 12

Abduktive Bewertung der zunächst noch punktuellen Qualitätskriterien der Praktiker.

In einer selbstkritischen Reflexion müssen die Praktiker prüfen, wie sie ihre intuitiv genutzten punktuellen, d. h. sich zunächst ausschließlich auf bestimmte Stellen bzw. Passagen des untersuchten Coachingprozesses beziehenden Qualitätskriterien selbst bewerten. Den dazu notwendigen Bewertungsmaßstab müssen sie abduktiv generieren.

Arbeitsschritt 13

Qualitativ deduktive Rekonstruktion der systematischen Qualitätsansprüche, die Praktiker bei der Bewertung von Coachingprozessen für konzeptionell gerechtfertigt halten.

Die zunächst nur punktuell sich auf bestimmte Stellen bzw. Passagen des untersuchten Coachingprozesses beziehenden Qualitätskriterien werden in ihrer Gesamtheit reflektiert und zu einem Gesamtsystem zusammengefügt.

Arbeitsschritt 14

Bei auftretenden Problemen erneute abduktive Generierung praxistauglicher Bewertungskriterien.

Treten im Vollzug des dreizehnten Arbeitsschritts Problem auf, muss der zwölfte Arbeitsschritt noch einmal vollzogen werden. Dieser Überprüfungsprozess ist so lange zu vollziehen, bis keine Probleme mehr zu erkennen sind.

Arbeitsschritt 15

Qualitativ induktive Anwendung der abduktiv generierten praxistauglichen Bewertungskriterien.

Arbeitsschritt 16

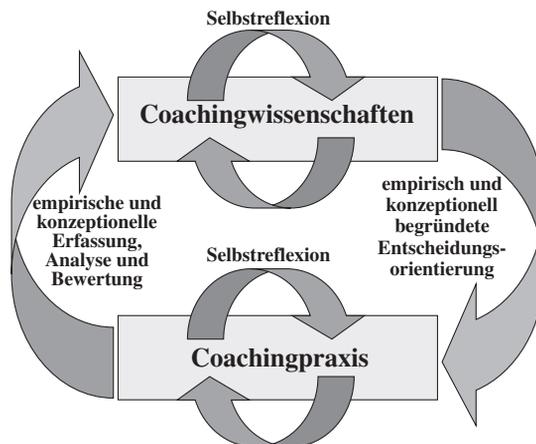
Bei auftretenden Problemen erneute abduktive Generierung praxistauglicher Bewertungskriterien und qualitativ deduktive Komposition eines praxistauglichen Bewertungssystems für Coachingprozesse.

1.2.3 Programmatik praxeologischer Coachingforschung

Die gerade aufgezeigten Untersuchungsebenen und Arbeitsschritte bringen die Selbstansprüche einer *praxeologischen Coachingforschung* zum Ausdruck. Ihr grundlegendes Merkmal ist, dass es sich um eine Forschung *über und für die Coachingpraxis* handelt. Wie in der Abb. 1.5 illustriert, bedeutet das im Einzelnen,

- dass die wissenschaftliche Theoriebildung und empirische Coachingforschung aufs Engste zusammenarbeiten,
- dass diese Kooperation auch einen fruchtbaren Dialog mit der Praktiker- bzw. Ratgeberliteratur über Coaching pflegt,
- dass auf dieser Grundlage wissenschaftlich angeleitet und kontrolliert in Auseinandersetzung mit empirischem Untersuchungsmaterial Erkenntnisse *über* Coaching generiert werden, indem die ihr implizite Theorie expliziert wird,
- dass auf dieser Erkenntnisgrundlage Entscheidungsorientierungen erarbeitet werden, die sich *für* die Coachingpraxis als hilfreich erweisen,
- dass die Coachingforschung sich bei diesen beiden Aufgaben ständig sorgfältig selbst reflektiert und
- dass bei der Entwicklung von Hilfs- und Unterstützungsangeboten für die Coachingpraxis besonderer Wert darauf gelegt wird, die Praxis systematisch zu nachhaltiger kritischer Selbstreflexion anzuleiten und zu befähigen.

Abb. 1.5 Selbstansprüche einer praxeologischen Coachingforschung



Für die vorliegende Studie bedeutet das, das Forschungsinteresse auf die *handlungskonstituierenden und -leitenden Entscheidungen* zu richten, die Coaches und Klienten in professionellen Coachingprozessen treffen und damit Coaching als eine professions-spezifische Kommunikationsgattung konstituieren. Diese Entscheidungen sind Coaches und Klienten allerdings nur wenig bewusst. Denn Coaches und Klienten treffen ihre Entscheidungen in Coachingprozessen im Wesentlichen auf der Grundlage ihres impliziten Wissens bzw. „tacit knowledge“ (Polanyi 1985). Diesem Sachverhalt wird Rechnung getragen, wenn hier von der „Grammatik“ des Coachens die Rede ist. Denn mit dieser Metapher soll darauf aufmerksam gemacht werden, dass es um die Rekonstruktion von Regeln geht, die in professionellen Coachingprozessen so selbstverständlich zur Anwendung kommen wie die Regeln des grammatikalisch richtigen Sprechens und dass es deshalb nicht möglich ist, Coaches und Klienten zu fragen, welchen Regeln sie in Coachingprozessen folgen.

Die gerade aufgezeigten Untersuchungsebenen und 16 Arbeitsschritte orientieren sich damit an folgenden Ansprüchen:

- Die empirische Rekonstruktion der Entscheidungssystematik, mit deren Hilfe im Coaching basale Einzelhandlungen generiert werden, die für professionelle Coachingprozesse typisch sind, muss im Dialog mit der konzeptionellen Coachingforschung entwickelt werden.
- In diesen Dialog muss nicht zuletzt auch die Coachingpraxis eingebunden werden, indem der Frage nachgegangen wird, ob bzw. wie die Praktikerliteratur Coachingprozesse handlungstheoretisch thematisiert.
- Die so angelegte empirische Rekonstruktion der Entscheidungssystematik, mit deren Hilfe im Coaching basale Einzelhandlungen generiert werden, versteht sich als eine Forschung *über* Coachingprozesse.

- Eine der vorrangigsten Aufgaben dieser Forschung muss sein, mithilfe wissenschaftlicher Verfahren die Praxis von Coachingprozessen und die in ihnen enthaltene Systematik, die den erkenntnistheoretischen Status einer impliziten Theorie hat, „zu Wort kommen zu lassen“, um auf diese Weise der Weiterentwicklung der Coachingforschung zu dienen und eine Forschung *für* die Coachingpraxis zu sein.
- Eine solche Forschung *für* die Coachingpraxis impliziert, nicht zuletzt auch den Handlungsinteressen der Coachingpraxis zu dienen und ihr Impulse für eine kritische Selbstreflexion zu geben.
- Zusammenfassend heißt das: der methodologische Dreischritt von Abduktion, Deduktion und Induktion muss wissenschaftlich reflektiert als praxeologischer Dreischritt vollzogen werden.

Die Überlegungen dieses Abschnitts lassen sich abschließend folgendermaßen zusammenfassen:

Praxeologische Coachingforschung

Die vorliegende Studie will der wissenschaftlich angeleiteten und kontrollierten Aufklärung – und Selbstaufklärung – der Coachingpraxis dienen. In diesem Sinne versteht sie sich als Beitrag zu einer *praxeologischen Coachingforschung*, deren grundlegender Anspruch darin besteht, die wissenschaftliche Theoriebildung über Coaching, die empirische Coachingforschung und die Praktiker- bzw. Ratgeberliteratur für Coaching in einen produktiven Dialog zu bringen.

Diesem Wissenschaftsverständnis entspricht der – praxeologisch ausgelegte – methodologische Dreischritt von *Abduktion, Deduktion und Induktion*. Er zielt auf eine dreifache Vermittlung, nämlich 1) auf eine Vermittlung zwischen Coachingpraxis und -wissenschaft, 2) auf eine Vermittlung zwischen qualitativen und quantitativen Untersuchungsverfahren und 3) auf eine Vermittlung zwischen analytischer Aufklärung bzw. Rekonstruktion der untersuchten Praxis und einer – nicht zuletzt auch in normativer Hinsicht – pragmatisch handlungsanleitenden Praxisorientierung.

1.3 Coachingprozesse als Thema der Coachingwissenschaften und Praktikerliteratur

Wie bereits zu Beginn dieses Kapitels angesprochen, betritt die vorliegende Studie mit der Wahl ihres Untersuchungsgegenstandes und ihrer Ziele weitgehend wissenschaftliches Neuland. Das bedeutet: Bis auf wenige Ausnahmen, die im Abschn. 1.3.1 vorgestellt werden, kann sich die vorliegende Studie nur wenig auf Vorarbeiten der Coachingwissenschaften stützen und an sie anschließen.

Ähnliches gilt auch für die Coaching-Praktikerliteratur (Abschn. 1.3.1). Diese zunächst pauschale Einschätzung soll im Folgenden etwas genauer begründet werden. In diesem Zusammenhang soll dann auch die Frage gestellt werden, welchen Beitrag die vorliegende Studie für die Weiterentwicklung zum einen der Coachingwissenschaften und zum anderen der Coaching-Praktikerliteratur liefern kann.

1.3.1 Coachingprozesse als Thema der Coachingwissenschaften

1.3.1.1 Überblick über den für die Studie relevanten Stand der Coachingwissenschaften

Folgt man der Einschätzung von Möller und Kotte (2011), gleicht die aktuelle Coachingforschung „einem Flickenteppich oft unverbundener Ansätze mit sehr heterogener Qualität und oft schwacher theoretischer Fundierung, uneinheitlichen Coachingdefinitionen, kaum definierten Qualitätsanforderungen an Coaches und wenig standardisierten Methoden“ (Ebd., S. 450).

Entsprechend desolat ist ihrer Einschätzung nach auch die Beziehung der Coachingwissenschaften zur Praxis (Ebd., S. 450 f.). Dieses Defizit wirkt vor allem dann besonders gravierend, wenn man von einem praxeologischen Wissenschaftsverständnis ausgeht, wie es in Abschn. 1.2 entwickelt wurde. Ausgehend von einem solchen Standpunkt muss nämlich festgestellt werden, dass der vorliegende *Entwicklungsstand der Coachingwissenschaften* eine bedenkliche „*Schieflage*“ hat, weil die Coachingwissenschaften ihre empirischen und konzeptionellen Arbeiten relativ wenig an der Verpflichtung orientieren, auf der Grundlage empirischer Erkenntnisse und konzeptioneller Klärungen der Coachingpraxis hilfreiche Orientierungen zu geben.

Diese „*Schieflage*“ wird vor allem daran erkennbar, dass die *konzeptionelle Theoriebildung* (siehe dazu zum Beispiel die Coaching-Handbücher von Stober und Grant 2006; Palmer und Whybrow 2007; Cox et al. 2010; Passmore et al. 2013) nur wenig empirisch untermauert ist und – was noch gravierender ist – konzeptionelle Auseinandersetzungen mit anderen konkurrierenden Ansätzen tendenziell eher meidet.

Schaut man hingegen auf die *empirische Coachingforschung*, wie sie sich in den Arbeiten zum Beispiel von Greif (2008, 2013, 2015) und Grant (2013) präsentiert, kommt man zu einem vergleichsweise ähnlich problematischen Urteil. Denn auch wenn konstatiert werden muss, dass die empirische Coachingforschung in den letzten Jahren eine beeindruckende – wenn auch im Einzelnen nur schwer zu überblickende – Vielzahl teilweise hoch interessanter Einzelergebnisse geliefert hat, ist es ihr bisher nicht gelungen, der Praxis eine klar strukturierte Entscheidungsorientierung zu geben. Das liegt unter anderem daran, dass die Untersuchungsfragen oft sehr speziell und die Untersuchungsergebnisse weithin nur schwer miteinander vergleichbar sind, sodass es schwerfällt, sie zu einem übersichtlichen Gesamtbild zusammenzufügen (Grant 2013, S. 17 ff.).

Noch schwerwiegender aber ist, dass weithin mit einem *Ursache-Wirkungs-Modell* gearbeitet wird, bei dem Coachingprozesse als Ursache betrachtet werden, die bestimmte Wirkungen erzeugen. Als empirische Bezugsgröße bietet sich dabei die Klientenzufriedenheit mit der Zielerreichung bzw. mit der Beziehungsqualität des Coachings an (z. B. Peterson und Kraiger 2003). Es können aber auch die Erfolgsbeobachtungen von anderen erfasst werden, also z. B. der Vorgesetzten oder Kollegen, die sich auf bestimmte Veränderungen des Klientenverhaltens beziehen (z. B. Ghods 2009).

Dieses Modell ist aus zwei Gründen problematisch. Der erste Grund ist, dass es eine *lineare Kausalität* unterstellt und damit im Widerspruch zu einem Großteil der Coachingtheorien steht, die das Konzept der systemtheoretischen Multikausalität zugrunde legen (z. B. Backhausen und Thommen 2003; Cavanagh 2006; König und Volmer 2002; Tomaschek 2006). Das hier angesprochene Untersuchungsmodell steht damit im Widerspruch zu dem Grundgedanken, dass bestimmte empirisch erfassbare Phänomene immer die Folgen vielfältiger Ursachen sind und dass diese Ursachen häufig oder in der Regel auf komplexe Weise zusammenwirken, sodass man sie bei retrospektiven Analysen nicht je einzeln für sich rekonstruieren kann. Hierzu kommt schließlich noch die Erkenntnis der kausalen Zirkularität. Diese besteht darin, dass jedes Phänomen, das als Folge bestimmter Ursachen betrachtet wird, mit diesen eine Interaktionsgeschichte aufweist, in der das, was ursächlich bewirkt worden ist, seinerseits zirkulär zu einer Ursache wird.

Der zweite Grund, der zum Anlass für kritische Rückfragen wird, bezieht sich auf die Tatsache, dass die vorliegende empirische Coachingforschung – bis auf Ausnahmen, die in Abschn. 1.3.2 aufgeführt werden – im Wesentlichen nur die eine Seite des Ursachen-Wirkungs-Modells differenziert untersucht, nämlich die Phänomene, die als Wirkungen von Coaching betrachtet werden. Die andere Seite hingegen, d. h. die Coachings, die diese Phänomene mutmaßlich bewirken, werden nur extrem undifferenziert als Antezedenzbedingungen (Greif 2013, S. 456) zum Beispiel der soziodemografischen Merkmale der Klienten und der Anzahl sowie dem Zeitraum der Coachingsitzungen betrachtet (siehe dazu den Überblick bei Grant 2013, S. 19–23).

Auf diese Weise bleibt nicht nur unklar, durch welche Merkmale sich das untersuchte Coaching auszeichnet, sondern noch sehr viel gravierender ist: Es bleibt auch offen, ob bzw. wie weitgehend man das, was man als Ursache bestimmter Wirkungen betrachtet, überhaupt mit Fug und Recht als Coaching bezeichnen kann, oder ob es sich in Wirklichkeit eher um Councelling, Einzeltraining oder Verhaltenstherapie oder um eine wie auch immer geartete Formatmischung handelt.

Mit Künzli (2009) kann man deshalb sagen, *dass Coaching irgendwie wirkt*, wobei mit Kühl (2009) jedoch gleichzeitig zu betonen ist, dass Coaching bisher weitgehend eine „*Blackbox*“ ist, und dass diese Tatsache nicht zuletzt auch zu einem gewissen Etikettenschwindel einlädt.

Damit wird erkennbar, dass nur wenig auf Vorarbeiten der empirischen Coachingforschung aufgebaut werden kann, wenn es darum geht, empirisch mit Bezug auf die

Prozentscheidungen, die Coaches und Klienten in ihren Coachings treffen, differenziert die Merkmale zu ermitteln, die für die „Grammatik“ des Coachens konstitutiv sind.

Auf der anderen Seite hingegen heißt das aber auch: Wenn es gelingt, diese Merkmale differenziert zu ermitteln, wäre für die empirische Coachingforschung viel gewonnen. Denn es wäre dann möglich, Coachingprozesse differenziert und valide zu erfassen. Die Wirksamkeitsforschung könnte also dadurch verbessert werden, dass die so erfassten Coachingprozesse mit bestimmten Phänomenen in Beziehung gesetzt werden, die als kausale Folgen der untersuchten Coachings vermutet werden – also zum Beispiel mit den Zufriedenheitswerten der Klienten oder mit den Verhaltensänderungen der Klienten, die zum Beispiel ihre Kollegen oder Vorgesetzten beobachtet haben. Aber auch für qualitative Interviews, in denen Coaches und/oder Klienten ihren eigenen Coachingprozess (z. B. de Haan und Nieß 2012; König und Volmer 2005) reflektieren oder Experten den Coachingprozess anderer Coaches analysieren (Greif 2008, S. 239 ff.) wäre es ein wissenschaftlicher Gewinn, wenn Interviews über Coachingprozesse mit Analysen eben dieser Coachingprozesse verglichen werden könnten.

Und auch für die wissenschaftliche *Theoriebildung* über Coaching wäre es günstig, wenn differenziertes valides Wissen über die Merkmale vorläge, die für Coachingprozesse konstitutiv sind. Denn auf dieser Grundlage wäre es möglich, systematisch diejenigen Theorien auszuwählen und darzustellen, die für Coaching relevant sind. Dadurch könnte der momentan unbefriedigende Zustand überwunden werden, dass Coaching – wie oben angesprochen – mit Bezug auf eine Vielfalt verschiedener Referenztheorien begründet wird, was zur Folge hat, dass die so begründeten Coaching-Konzeptionen teilweise relativ beziehungslos nebeneinander stehen und nicht erkennbar ist, was sie konzeptionell als Einheit zusammenhält.

Man kann deshalb konstatieren:

Rekonstruktionsziel der „Grammatik des Coachens“

Bis auf die wenigen Ausnahmen, die im nächsten Abschnitt vorgestellt werden sollen, gibt es bisher weder im Bereich der wissenschaftlichen Theoriebildung noch in der empirischen Coachingforschung umfangreichere Vorarbeiten, an die das Vorhaben dieser Studie anschließen kann, nämlich die „Grammatik des Coachens“ zu rekonstruieren, d. h. den Pool der Entscheidungsmöglichkeiten, auf die Coaches und Klienten bei der Generierung ihrer basalen Einzelhandlungen zurückgreifen, sowie die normativen Professionserwartungen der Nutzungshäufigkeit dieser Entscheidungsmöglichkeiten empirisch aufzuklären.

Wenn es gelingt, dieses Ziel zu erreichen, wäre das für die empirische Coachingforschung und wissenschaftliche Theoriebildung über Coaching von Gewinn, und zwar nicht nur für die Prozess-, sondern auch für die Wirkungs- bzw. Wirksamkeitsforschung. Denn die Wirkungen von Coaching sind immer Wirkungen von Coachingprozessen, und wenn man diese Wirkungen erforschen will, muss man eine Vorstellung über die Prozesse haben, die diese Wirkungen bewirkt haben (könnten).

1.3.1.2 Ansätze zur wissenschaftlichen Analyse von Coaching- und Beratungsprozessen

Wie bereits mehrfach angesprochen, wird mit der vorliegenden Studie weithin wissenschaftliches Neuland betreten, wobei mit dem Wort „weithin“ angedeutet wird, dass die Studie nicht die erste ist, die versucht, dieses Neuland zu explorieren, sondern dass sie zu den ersten gehört. In diesem Abschnitt soll deshalb ein Blick auf die Arbeiten geworfen werden, die einen ähnlichen Pionierstatus haben. Es handelt sich um die empirischen Untersuchungen von Greif und Graf und der Forschungsgruppe um Bachkirova, die sich auf die Untersuchung von Coachingprozessen beziehen, und um die Arbeiten von Enoch und Hoppe, die Beratungsprozesse empirisch untersucht haben.

Diese Arbeiten sollen im Folgenden mit Bezug auf ihren Untersuchungsgegenstand, ihre Untersuchungsziele und das verwendete Untersuchungsdesign betrachtet und verglichen werden. Bei der Betrachtung des Untersuchungsgegenstands kann dabei auf die Vorüberlegungen im Abschn. 1.1 zurückgegriffen werden. Die Reflexion des Untersuchungsdesigns hingegen lehnt sich an den Vorschlag von Mayring (2002) an, im Rahmen qualitativer Forschung drei Ebenen zu unterscheiden, nämlich diejenige der Datenerhebung, -aufbereitung und -auswertung. Diese drei Ebenen können allerdings nicht immer strikt voneinander getrennt werden. Denn eine der Besonderheiten qualitativer Untersuchungsverfahren ist der fließende Zusammenhang zwischen den jeweils gewählten Verfahren der Datenerhebung, -aufbereitung und -auswertung.

Unter Berücksichtigung dieser Besonderheit ordnet Mayring diesen drei Ebenen folgende Einzelverfahren zu:

- Erhebungsverfahren:
 - problemzentriertes Interview,
 - narratives Interview,
 - Gruppendiskussion und
 - teilnehmende Beobachtung.
- Aufbereitungsverfahren:
 - wörtliche Transkription,
 - kommentierende Transkription,
 - zusammenfassendes Protokoll,
 - selektives Protokoll und
 - Konstruktion deskriptiver Systeme.
- Auswertungsverfahren:
 - gegenstandsbezogene Theoriebildung,
 - phänomenologische Analyse,
 - sozialwissenschaftlich-hermeneutische Paraphrase,
 - qualitative Inhaltsanalyse,
 - objektive Hermeneutik,
 - psychoanalytische Textinterpretation und
 - typologische Analyse.

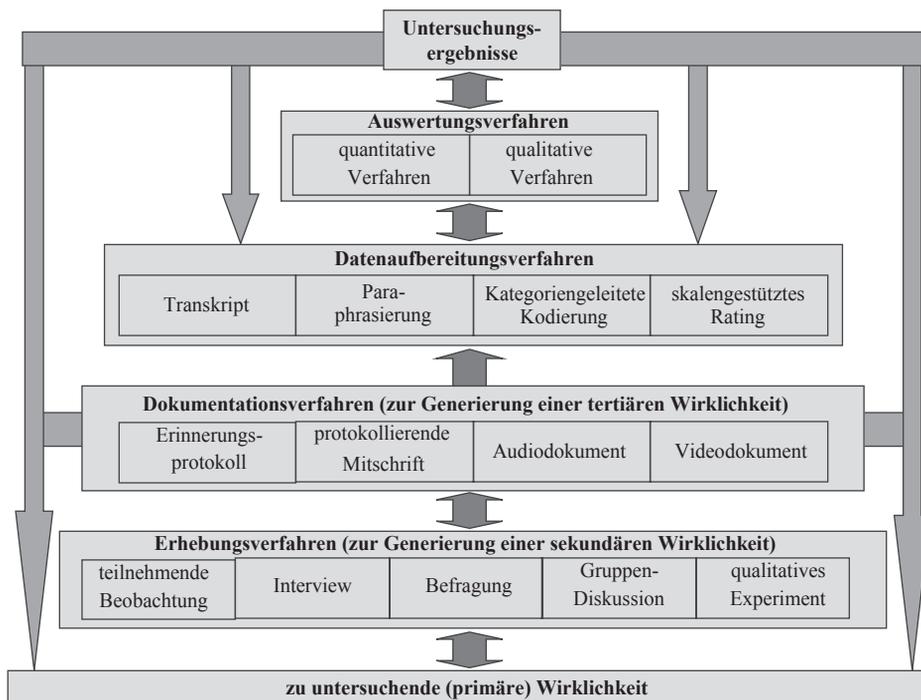


Abb. 1.6 Die Struktur möglicher Untersuchungsdesigns für die Analyse von Coachingprozessen

Wie im Abschn. 3.3 im Einzelnen noch auszuführen sein wird, erscheint es mit Bezug auf die Besonderheiten der vorliegenden Untersuchung sinnvoll, das Drei-Ebenen-Modell von Mayring zu einem Sechs-Ebenen-Modell zu erweitern (Abb. 1.6). In diesem Sinne werden in dieser Studie folgende Ebenen unterscheiden, nämlich

- die Ebene der *zu untersuchenden (primären) Wirklichkeit* (die im vorliegenden Fall sich auf Coaching- bzw. Beratungsprozesse bezieht),
- die Ebene der *Erhebungsverfahren*, die regeln, wie (durch teilnehmende Beobachtung, Interviews, Befragungen, Gruppendiskussionen oder qualitative Experimente) zu der primären Wirklichkeit Kontakt aufgenommen wird und in diesem Kontakt eine sekundäre Wirklichkeit entsteht,
- die Ebene der *Dokumentationsverfahren*, die regeln, wie die Flüchtigkeit der sekundären Wirklichkeit durch die Anfertigung von Erinnerungsprotokollen, protokollierenden Mitschriften, Audio- oder Videodokumenten überwunden werden kann und mit dieser Dokumentation eine tertiäre Wirklichkeit entsteht,

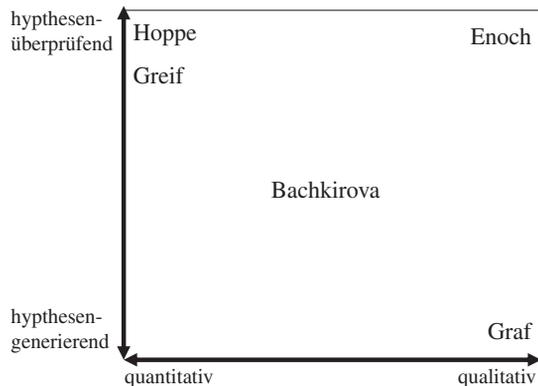
- die Ebene der *Datenaufbereitungsverfahren*, die regeln, wie die Daten der tertiären Wirklichkeit mit Blick auf das jeweils vorliegende Erkenntnisinteresse weiter verarbeitet werden, indem z.B. von Audio- oder Videodokumenten Transkripte, Paraphrasierungen, kategoriengeleitete Kodierungen oder skalengestützte Ratings angefertigt werden oder indem Erinnerungsprotokolle oder protokollierende Mitschriften genutzt werden, um kategoriengeleitete Kodierungen oder skalengestützte Ratings zu erstellen,
- die Ebene der qualitativen und/oder quantitativen *Auswertungsverfahren* und
- die Ebene der *Untersuchungsergebnisse*.

Die ersten drei Ebenen dieses Modells stehen in einem engen Zusammenhang, weil die Erhebungs- und Dokumentationsverfahren die zu untersuchende primäre Wirklichkeit nicht nur widerspiegeln, sondern auch rückkoppelnd verändern.

Auf dieser Grundlage bauen die ebenfalls in einem wechselseitigen Zusammenhang stehenden Datenaufbereitungs- und Auswertungsverfahren sowie die Generierung von Untersuchungsergebnissen auf. Denn letztere sind das Resultat von Zwischenergebnissen, von denen eine rückkoppelnde und gegebenenfalls auch korrigierende Wirkung auf die weitere Durchführung der Auswertungsverfahren und gegebenenfalls auch Datenaufbereitungsverfahren ausgeht. Zu dieser Rückkoppelung kommt eine zweite hinzu, denn sobald die primäre Wirklichkeit Kenntnis von den Untersuchungsergebnissen oder Zwischenergebnissen bekommt, haben diese auf die primäre Wirklichkeit eine rückkoppelnde Wirkung.

Sozusagen quer zu diesem Sechs-Ebenen-Modell liegt die Frage, wie weitgehend die vorliegenden Untersuchungen zu Coachingprozessen als hypothesenüberprüfend oder als hypothesengenerierend einzuschätzen sind. Mit Bezug auf diese Polarität lassen sich die in diesem Abschnitt vorzustellenden und zu diskutierenden Untersuchungen folgendermaßen positionieren (Abb. 1.7).

Abb. 1.7 Die vorliegenden Untersuchungen von Coachingprozessen im Spannungsfeld zwischen hypothesenüberprüfender versus hypothesengenerierender sowie quantitativer versus qualitativer Forschung



- Die Arbeit von Hoppe orientiert sich extrem am Paradigma einer hypothesenüberprüfenden quantitativen Forschung (Abschn. 1.3.1). Diesem Paradigma folgt auch Greif, dessen Erkenntnisinteresse jedoch im Gegensatz zu demjenigen von Hoppe allerdings etwas mehr auf die Exploration neuer Hypothesen ausgerichtet ist (Abschn. 1.3.1).
- Genau entgegengesetzt zu diesen beiden Ansätzen, nämlich extrem qualitativ hypothesengenerierend ist die Untersuchung von Graf angelegt (Abschn. 1.3.1).
- Zwischen diesen Extrempolen positioniert sich die Arbeit von Enoch dergestalt, dass sie wie diejenige von Graf ganz dem Paradigma qualitativer Forschung zugeordnet werden kann (Abschn. 1.3.1), dabei aber gleichzeitig ähnlich wie diejenige von Hoppe extrem hypothesenüberprüfend ausgerichtet ist (Abschn. 1.3.1).
- Die Arbeiten von Bachkirova schließlich positionieren sich ziemlich in der Mitte zwischen hypothesenüberprüfenden und -generierenden sowie quantitativen und qualitativen Forschungsverfahren (Abschn. 1.3.1).

1.3.1.2.1 Analyseansatz von Diana Hoppe als Beitrag der Braunschweiger Forschungsgruppe um Simone Kauffeld

Der Ansatz der Braunschweiger Forschungsgruppe um Kauffeld und hier besonders die von Hoppe (2013) angefertigte Dissertation orientiert sich weitgehend am methodologischen Paradigma der Hypothesenüberprüfung. Denn das Kategoriensystem, das Hoppe für die Erfassung und Analyse von Beratungsgesprächen entwickelt, leitet sich aus bestimmten konzeptionellen Erkenntnissen über Beratungsprozesse ab, die dazu dienen, ein bestimmtes vorliegendes Verfahren zur Erfassung und Analyse von Gruppenprozessen konzeptionell anzupassen.

Trotz dieser methodologischen Differenz erweckt die Studie von Hoppe auf den ersten Blick den Eindruck einer gewissen Nähe zu der vorliegenden Studie. Denn die Autorin interessiert sich für kategoriengestützte Interaktionsanalyseverfahren, mit deren Hilfe man Beratungsprozesse differenziert erfassen kann.

Die dabei zugrunde gelegte Fragestellung jedoch bezieht sich darauf, die *Kompetenzen* zu erfassen, die in dem Interaktionsverhalten des Beraters und Klienten erkennbar werden. In diesem Sinne muss das Kategoriensystem, das ihrer Meinung nach Coachingprozesse angemessen erfassen kann, folgende fünf Kriterien erfüllen:

1. Detaillierte Erfassung der vier Kompetenzfacetten im Beratungsgespräch: Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz.
2. Mithilfe des Beobachtungsverfahrens lässt sich das kommunikative Verhalten von Berater und Klient erfassen, d. h. deren verbale Äußerungen werden spezifischen vorher definierten Kriterien (sog.) Beobachtungskategorien zugeordnet.
3. Abbildung von funktionalen und dysfunktionalen Verhaltensweisen im Beratungsgespräch.
4. Erschöpfende und chronologisch korrekte Erfassung des gesamten Beratungsgesprächs, d. h. alle verbalen Äußerungen des Gesprächs können einer Beobachtungskategorie zugeordnet werden. Es verbleiben keine Reste. Somit entspricht die Reihenfolge und zeitliche Länge der Beobachtungskategorien dem realen Auftreten des zugeordneten Verhaltens im Gespräch.
5. Das Verfahren kann in unterschiedlichen Beratungssettings (z. B. Inhalts- und Prozessberatung) angewendet werden. (Ebd., S. 36).

Mit Bezug auf diese fünf Kriterien führte die Autorin eine umfangreiche Recherche der in den letzten fünfzig Jahren entwickelten Analyseverfahren durch. Diese führt sie abschließend zu folgender Erkenntnis:

Existierende Beobachtungsverfahren sind nicht hinreichend detailliert, erfassen nicht beide Interaktionspartner oder wurden für spezifische Beratungssettings konzipiert (Ebd., S. 42).

Aus diesem Grunde entschloss sich die Autorin, ein Beobachtungsverfahren aus der Gruppenforschung zu adaptieren, nämlich Act4teams (Kauffeld 2006) und dieses weiterzuentwickeln zu dem Analyseinstrument, dem sie den Namen act4consulting gibt. Es beinhaltet 44 Analysekatogorien, die den vier Kompetenzen der Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz als übergeordneten Kategorien zugeordnet werden. In der folgenden Tabelle werden die Kompetenzen und Analysekatogorien jeweils ohne Code-Bezeichnung aufgeführt, und die als dysfunktional eingeschätzten Aktivitäten der Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz stehen nach einer Leerzeile jeweils unter den Aktivitäten, die als positiv eingeschätzt werden (Tab. 1.1).

Tab. 1.1 Die 44 Analysekatogorien des Interaktionsanalyseverfahrens „act4consulting“. (Hoppe 2013, S. 45)

Fachkompetenz	Methodenkompetenz	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> • Problem • Problemanalyse • Sollentwurf • Lösungsvorschlag • Lösungserläuterung • Pro Lösung • Contra Lösung • Wissen Was • Wissen Was • Wissen Wie • Geschlossene Frage • Offene Frage 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielorientierung • Konkretisierung, Klärung • Weitere Verfahrensweise im Gespräch • Priorisierung • Zeitmanagement • Medieneinsatz • Zusammenfassung 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontakt, Ansprache • Zustimmung, Unterstützung • Aktives zuhören • Sachliche Ablehnung • Rückmeldung • Paraphrasierung • Atmosphärische Auflockerung • Betonung persönlicher Meinung und Bewertung • Eigene Gefühle ansprechen • Gefühle des Gegenüber ansprechen • Wertschätzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse an Veränderung • Rollenklärung • Maßnahmenplanung • Entscheidung, Einsicht • Eigenverantwortung betonen
	<ul style="list-style-type: none"> • Verlieren in Details und Beispielen • Themen springen 	<ul style="list-style-type: none"> • Abwertung • Unterbrechen • Störung • Referenz, Reputation 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Interesse an Veränderung • Jammern • Schuldigensuche • Phrase • Betonung autoritärer Elemente

Mithilfe dieses Kategoriensystem kodierte die Autorin Beratungsprozesse, die auf der Grundlage teilnehmender Beobachtung als Videodokument vorlagen, um auf diese Weise die Handlungskompetenz sowohl der beratenden Personen wie auch diejenige der Klienten zu erfassen (Ebd., S. 43).

Methodologisch ging die Autorin dabei *deduktiv* vor, indem Beobachtungskategorien aus der vorliegenden Literatur zur Kompetenzmessung abgeleitet und die Analysekategorien von act4teams mit Anpassungen übernommen wurden. Auch wenn das Kategoriensystem anschließend praktisch erprobt und in Auseinandersetzung mit dem Erprobungsmaterial weiterentwickelt wurde (Ebd., S. 44), muss es als deduktiv eingeschätzt werden und kann nicht den Anspruch erheben, schulunenabhängig zu sein.

1.3.1.2.2 Analyseansatz der Osnabrücker Forschungsgruppe um Siegfried Greif

Auch der Ansatz, den die Osnabrücker Forschungsgruppe um Greif (Greif et al. 2012; Greif und Schubert 2014; Greif 2015) für die Analyse von Coachingprozessen entwickelt hat und sich dabei ausschließlich auf die Handlungen des Coaches bezieht, orientiert sich eher – aber deutlich weniger als die Arbeit von Hoppe – an dem methodologischen Paradigma der Hypothesenüberprüfung. Denn das von dieser Forschungsgruppe entwickelte Kategoriensystem stützt sich auf Vorarbeiten der Psychotherapiewirksamkeitsforschung, deren Ergebnisse allerdings – das muss einschränkend betont werden – konzeptionell an die Besonderheiten von Coaching angepasst wurden. Bei dieser Anpassung orientiert sich Greif – so die kritischen Bedenken von Myers (2014) – etwas einseitig an dem lösungsorientierten Coachingansatz, sodass es für ihn nicht ganz klar ist, in welcher Hinsicht Greifs Modell „is not just another conceptualisation/model of coaching derived from psychotherapy rather than one derived specifically for coaching and from an empirical evidence base“ (Ebd., S. 69). Mit Bezug auf diesen Hinweis wird auch deutlich, dass das von Greif entwickelte Kategoriensystem für die Analyse von Coachingprozessen nicht den Anspruch erheben kann, richtungs- und schulunenabhängig zu sein. Der zweite Grund dafür, dass dieser Ansatz als eher deduktiv einzuschätzen ist, bezieht sich auf das Verfahren, mit dem die Analysekategorien zum Einsatz kommen. Denn Greif arbeitet ausschließlich mit Ratings und nicht mit interpretativen Verfahren. – Im Einzelnen heißt das Folgendes:

Greif schließt mit seinem Ansatz zum einen an die reanalytischen Untersuchungen von Grawe et al. (1994) zur Wirksamkeit von psychotherapeutischen Verfahren an und zum anderen an eine Studie von Behrendt (2004), in der versucht wird, diese Erkenntnisse auf den Bereich des Coachings zu übertragen.

Ebenso wie bei der vorliegenden Studie geht auch Greif davon aus, dass Coaches ständig Handlungen unterschiedlicher Komplexität vollziehen. Die ihn dabei interessierende Frage ist, welche *coachingspezifischen Handlungskonglomerate* für den Erfolg eines Coachings besonders wichtig sind.

Zu diesem Zweck hat Greif in Auseinandersetzung mit der vorliegenden Coachingliteratur und nicht zuletzt auch im Rückgriff auf die oben erwähnte Wirksamkeitsstudie von Grawe sieben Kategorien ermittelt, die besonders erfolgswirksame Handlungskonglomerate von Coaches erfassen, nämlich

- Wertschätzung und emotionale Unterstützung des Klienten durch den Coach,
- Affektaktivierung und -kalibrierung,
- ergebnisorientierte Problemreflexion,
- ergebnisorientierte Selbstreflexion,
- Zielklärung,
- Ressourcenaktivierung und
- Umsetzungsunterstützung.

Jeder dieser sieben Handlungskonglomerate, von denen eine besonders hohe Wirksamkeit des Coachingerfolgs erwartet wird, wird mit Bezug auf bestimmte basale Einzelhandlungen des Coaches konkretisiert. Für den Wirkfaktor der „ergebnisorientierten Problemreflexion“ bedeutet das Folgendes:

The coach:

Prompts the client to reflect on the problem situation (e.g., antecedents, interactions, processes, and consequences).

Asks direct questions to have the client think more deeply about the problem.

Summarizes and structures the client's reflection on the problem situation.

Asks the client to describe examples of similar experiences.

Supports the client in structuring the problem situation (e.g., „What is most important? What is of minor importance?“ or „How did it start? What followed next?“).

Asks the client to change their perspective of other persons in the situation (e.g., „How did person X react and how did he probably feel?“ or „Imagine you were person X. How would you feel after your remark in the discussion?“), or uses techniques like role playing (e.g. changing chairs) to facilitate thinking on different perspectives of those involved in the situation (Greif et al., S. 15 f.).

- In Auseinandersetzung mit einem vorliegenden – aus drei Sitzungen bestehenden – Coaching illustriert Greif (2015, S. 62) seine fünf Wirkfaktoren mit Hilfe folgender Beispiele aus den ihm vorliegenden Transkripten (Tab. 1.2).

Ein erstes Untersuchungsziel, dem die Nutzung der von Greif entwickelten Wirkfaktoren zu dienen hat, ist die Erfassung ihrer Nutzungshäufigkeit. In Auseinandersetzung mit dem gerade angesprochenen Coachingprozess kommt Greif hier zu dem in Tab. 1.3 dargestellten Ergebnis.