

Christoph J. Schmalzer  
Astrid Schreyögg

# Praxeologie des Coas

Christoph J. Schmidt-Lellek · Astrid Schreyögg (Hrsg.)

Praxeologie des Coaching

**OSC** Organisationsberatung  
Supervision Coaching

Sonderheft 2 | 2008

Christoph J. Schmidt-Lellek  
Astrid Schreyögg (Hrsg.)

# Praxeologie des Coaching



**VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN**

**Herausgeberin:** Dr. Astrid Schreyögg, Breisgauer Str. 29, D-14129 Berlin, E-Mail: info@Schreyoegg.de

**Mitherausgeber:** Prof. Dr. Nando Belardi, Bergisch-Gladbach, Prof. Dr. Hilarion Petzold, Düsseldorf, Dr. Wolfgang Rechten, Nordkirchen, Dr. Christoph J. Schmidt-Lellek, Oberursel.

**Redaktion:** Dr. Christoph J. Schmidt-Lellek, Taunusstraße 126, D-61440 Oberursel, E-Mail: kontakt@schmidt-lellek.de

**Wissenschaftlicher Beirat:** Prof. Dr. Jesús Hernández Arístu (E-Pamplona), Prof. Dr. Ferdinand Buer (D-Münster), Prof. Dr. Jörg Fengler (D-Köln), Prof. Dr. Peter Fürstenau (D-Düsseldorf), Dr. Peter Großkurth (D-Wetzlar), Dr. Ralph Großmann (A-Wien), Drs. Louis van Kessel (NL-Wageningen), Dr. Monika-Isis Ksiensik (D-Mannheim), Prof. Dr. Heidi Möller (A-Innsbruck), Christopher Rauen (D-Goldenstedt), Prof. Dr. Sabine Scheffler (D-Köln), Prof. Dr. Wilfried Schley (CH-Zürich), Prof. Dr. Arist v. Schlippe (D-Osnabrück/Witten), Dr. Wolfgang Schmidbauer (D-München), Prof. Dr. Wolfgang Weigand (D-Nottuln).

Die Zeitschrift OSC ist ein internationales Diskussionsforum für eine qualifizierte Beratungspraxis. OSC widmet sich Innovationen in der Organisationsberatung, in der Supervision und im Coaching. OSC soll eine Brücke schlagen zwischen Management- und Organisationswissen und den in sozialen Arbeitsfeldern entwickelten Handlungskompetenzen. Diesem Ziel wollen die Herausgeber mit einem internationalen Stab von Wissenschaftlern, Organisationsberatern, Supervisoren und Coaches gerecht werden.

Jedes Heft der OSC hat einen Themenschwerpunkt, der mit Grundlagenansätzen, feldspezifischen Beiträgen und Praxisberichten vertieft wird; die Herausgeber wünschen sich Beiträge, die innovative methodische, konzeptionelle oder feldspezifische Positionen umreißen. In der Rubrik „Diskurs“ ist Platz für kritische Resonanzen auf einzelne Beiträge, Diskussionen über relevante Konzepte oder zu aktuellen Fragen. Auch Buchbesprechungen sind eine feste Rubrik. In einer letzten Rubrik wird OSC als Informationsbörse über Tagungen, Werkstattgespräche, berufspolitische Veränderungen, Fragen der Ausbildung usw. berichten sowie entsprechende Terminankündigungen veröffentlichen.

Manuskripteinsendungen bitte per E-Mail an die Herausgeberin oder an die Redaktion. Richtlinien für die Textgestaltung können bei der Redaktion angefordert werden.

VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH | www.vs-verlag.de  
Abraham-Lincoln-Straße 46 | 65189 Wiesbaden

**Geschäftsführer:** Dr. Ralf Birkelbach, Albrecht F. Schirmacher

**Gesamtleitung Anzeigen:** Thomas Werner

**Gesamtleitung Produktion:** Ingo Eichel

**Gesamtleitung Vertrieb:** Gabriel Göttlinger

**Abonnentenbetreuung:** Ursula Müller, Tel.: 0 52 41/ 801 965, Fax: 0 52 41/ 809 620, Ursula.Mueller@bertelsmann.de

**Marketing:** Ronald Schmidt-Serrière M. A., Tel.: 06 11/ 78 78 - 280, Fax: 06 11/ 78 78 - 440,

Ronald.Schmidt-Serriere@vs-verlag.de

**Anzeigenleitung:** Yvonne Guderjahn; Telefon: (06 11) 78 78-155; Telefax: (06 11) 78 78-430

Yvonne.Guderjahn@gwv-fachverlage.de

**Anzeigendisposition:** Monika Dannenberger; Telefon: (06 11) 78 78-148; Telefax: (06 11) 78 78-443

Monika.Dannenberger@gwv-fachverlage.de

Es gilt die Sammelpreisliste vom 1.1.2008

**Produktion/Layout:** Frieder Kumm, Tel.: 06 11/ 78 78-175, Fax: 06 11/ 78 78-468, Frieder.Kumm@gwv-fachverlage.de

**Bezugsmöglichkeiten 2009:** Jährlich erscheinen 4 Hefte. Jahresabonnement / privat (print+online) 86,- EUR; Jahresabonnement / privat (nur online) 54,- EUR; Jahresabonnement / Bibliotheken/Institutionen 144,- EUR; Jahresabonnement / Studenten/Emeritus (print+online) – bei Vorlage einer Studienbescheinigung 36,- EUR. Alle Print-Preise zuzüglich Versandkosten. Alle Preise und Versandkosten unterliegen der Preisbindung. Die Bezugspreise enthalten die gültige Mehrwertsteuer. Kündigungen des Abonnements müssen spätestens 6 Wochen vor Ablauf des Bezugszeitraumes schriftlich mit Nennung der Kundennummer erfolgen.

Jährlich können Sonderhefte (Beihefte) erscheinen, die nach Umfang berechnet und den Abonnenten des laufenden Jahrgangs mit einem Nachlass von 25 % des jeweiligen Ladenpreises geliefert werden. Bei Nichtgefallen können die Sonderhefte innerhalb einer Frist von drei Wochen zurückgegeben werden.

Zuschriften, die den Vertrieb oder Anzeigen betreffen, bitte nur an den Verlag.

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-16295-9

# Inhalt

Vorwort der Herausgeber .....	7
-------------------------------	---

## **Teil I. Prolog**

1. Astrid Schreyögg: Die konzeptionelle Einbettung der Coaching-Praxeologie am Beispiel eines integrativen Handlungsmodells fürs Coaching .....	13
2. Gerhard Jost: Sozialwissenschaftliche Methoden als Verfahren im Coaching .....	32
3. Marion Jonassen: Wirkungsvolles Coaching. Wie arbeiten erfolgreiche Coaches, um Veränderungen herbeizuführen? .....	43

## **Teil II. Spezifische Diagnosekategorien – vom Individuum zum System**

4. Christoph J. Schmidt-Lellek: Charisma, Macht und Narzissmus. Zur Diagnostik einer ambivalenten Führungseigenschaft .....	61
5. Astrid Schreyögg: Die Bedeutung von Familienkonstellationen im Coaching .....	76
6. Wolfgang Rehtien: Struktur, Beziehung und Leistung in gruppalen Settings .....	88
7. Bettina Warzecha: Zur Problematik der Übertragung systemtheoretischer Beschreibungen auf Organisationsberatungskonzepte .....	102

## **Teil III. Spezifische Verfahren als Basis – von der Individualförderung zur Förderung von Systemen**

8. Lilo Endriss: Klienten im Flow – Coaching als kreativitätsfördernder Prozess .....	115
9. Jasmin Messerschmidt: Die Methode des imaginativen Rollenspiels im Konflikt-Coaching .....	131
10. Inés Cremer-v. Brachel: Die psychodramatische Organisationsskulptur als Weiterentwicklung des Organigramms .....	141

11. Mohammed El Hachimi, Arist v. Schlippe: Crea-Space – eine Methode zur Entwicklung des kreativen Potenzials in Teams .....	149
12. Christoph J. Schmidt-Lellek: Vier Dimensionen des Tätigseins – ein heuristisches Modell zur Work-Life-Balance .....	157
13. Manuel Barthelmess: Coaching als Kunst oder: Was tut eigentlich ein Systemischer Coach jenseits der Anwendung von Tools? .....	169

#### **Teil IV. Neue Felder, neue Themen**

14. Hans Karl Peterlini: Wie sag ich’s meiner Edelfeder? Coaching im Kreativberuf Journalismus – mit besonderer Berücksichtigung von Kritikgespräch und Fehlerkultur .....	183
15. Constanze Sigl: Zeit und Selbstmanagement – ein Fallbeispiel für ein Fachcoaching .....	195
16. Gabriele Bollhöfer: Lovells „The People Development Firm“. Implementierung von internem Coaching in einer internationalen Wirtschaftskanzlei .....	210
17. Andreas Brüning: Coaching für neu berufene Hochschullehrer/innen. Marketingwirkung beim Recruiting .....	229
18. Bertram Wolf: Die letzten hundert Tage .....	242
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren .....	255
Quellennachweis .....	258

# Vorwort

*Christoph J. Schmidt-Lellek, Astrid Schreyögg*

Nachdem wir uns im ersten Beiheft von OSC mit Konzepten fürs Coaching befasst haben, begeben wir uns mit diesem zweiten Band in die Coaching-Praxis. Dabei soll ein grober, allerdings wiederum konzeptionell orientierter Rahmen für unterschiedliche methodische Maßnahmen umrissen werden. Dies ist dann eine Praxeologie, in die sich verschiedene diagnostische und methodische Zugänge einordnen lassen. Außerdem wollen wir zeigen, wie sich die Coaching-Praxis heute auf immer mehr Felder ausgedehnt hat.

Der Band gliedert sich in vier Teile: Im ersten, hier „Prolog“ genannt, werden einige Eckpfeiler für eine Praxeologie des Coaching behandelt. Im zweiten Teil präsentieren wir einige spezifische Diagnosekonzepte als Basis für unterschiedliche Methodenanwendungen im Coaching. Der dritte Teil enthält Beiträge von Autoren, die ihrer Arbeit besondere Verfahren, meistens aus dem Bereich der Psychotherapie, zugrunde legen. Und im letzten Teil sind Beiträge versammelt, die von Coaching in Kontexten berichten, in denen diese Arbeitsform, ja oft sogar jede Form von Personalentwicklung ein Novum darstellt. In dieser Rubrik finden sich aber auch Arbeiten zu Themen, die im Coaching bislang noch nicht bearbeitet wurden.

Zu Beginn entfaltet *Astrid Schreyögg* ein theorie- und methodenplurales Handlungsmodell fürs Coaching. In diesem sind alle Diagnosekonzepte, aber auch alle angewandten Methoden in eine so genannte Wissensstruktur eingebunden. Dabei werden dann methodische Maßnahmen im Sinne einer Praxeologie reflektiert gewählt und reflektiert angewandt. Die Basis dieser Wissensstruktur besteht in einem Meta-Modell, das anthropologische und erkenntnistheoretische Prämissen enthält. Sie bilden eine Leitlinie für alle diagnostischen und methodischen Aspekte der Coaching-Arbeit. Das heißt, jeder diagnostische und jeder methodische Ansatz muss in seinen, meistens nur implizit zugrunde gelegten Menschenmodellen mit den Prämissen des Metamodells kompatibel sein. Daraus folgt, dass bestimmte heute oft propagierte Diagnosekonzepte und natürlich auch manche „moderne“ Methoden kaum oder gar nicht in das Handlungsmodell integrierbar sind. Gleichzeitig resultiert aus dem Meta-Modell eine multiparadigmatische Sichtweise, wonach Coaching gleichermaßen individuelle, interaktive und systemische Phänomene abdecken muss.

Im zweiten Beitrag befasst sich *Gerhard Jost* mit Überlegungen, inwieweit sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden als Verfahren im Coaching genutzt werden können. Der Autor startet mit der Überlegung, dass im Coaching – im Gegensatz zur Supervision – bislang noch kaum interpretative Methoden eingesetzt wurden. Jedoch seien besonders für die Diagnosephase, in der Klienten ihre Anliegen oft nur diffus vorbringen, hermeneutische Arbeitsweisen etwa aus narrativen Inter-

views äußerst nützlich. So könnten besonders bei sehr komplexen Fragestellungen noch unsichtbare Fallstrukturen in kontrollierter Weise erhellt werden.

Der dritte Beitrag von *Marion Jonasson* enthält eine Analyse von konkreten Methodenanwendungen. Die Autorin hat Videomitschnitte von Coaching-Sitzungen, die am Institut für angewandte Psychologie in Zürich stattfanden, ausgewertet und auf ihre Wirkungsweise untersucht. Interessant war besonders, dass in diese Untersuchung die Arbeit unterschiedlicher Coaches einfließen, die aber jeweils einen hohen Bekanntheitsgrad in der Szene haben und im Prinzip als „Schulengründer“ fungieren: *Gunther Schmidt, Astrid Schreyögg, Maja Storch, Rudolf Wimmer, Bernd Schmid* und *Sonja Raddatz*. Das Fazit der Autorin lautet: Trotz unterschiedlicher Persönlichkeiten und unterschiedlicher Schulenbindung haben alle Coaches einen hochflexiblen Methodeneinsatz praktiziert, und alle haben die Deutungs- und Handlungsmuster der Klienten verändert. Dieser Befund spricht noch einmal für die Bedeutung integrativer Arbeitsformen.

Im *Teil II* wollen wir etwas detaillierter zeigen, dass mit der Wahl diagnostischer Konzepte eine Präferenz für bestimmte Methoden einhergeht bzw. einhergehen sollte. Dabei spielt hier die unterlegte sozialwissenschaftliche Paradigmatik eine besondere Rolle. Je nachdem, ob ein Konzept gewählt wird, das eine individuelle, eine interaktive oder eine systemische Paradigmatik zugrunde legt, eröffnen sich auch unterschiedliche Perspektiven als Basis für die Methodenwahl.

Im ersten dieser Beiträge befasst sich *Christoph Schmidt-Lellek* mit einem Diagnostikum, das zunächst individuell erscheint, individuelle Sichtweisen aber doch weit überschreitet. Das von *Max Weber* ursprünglich beschriebene Phänomen „Charisma“ impliziert nämlich alle drei sozialwissenschaftlichen Paradigmen. Entsprechend dieser Multiparadigmatik zeigt der Autor im vorliegenden Beitrag, dass charismatische Interaktionsmuster in organisatorischen Systemen, in denen es immer auch um Macht geht, allzu häufig anzutreffen ist, denn hier finden sich überdurchschnittlich oft Persönlichkeiten mit stark narzisstischen Persönlichkeitsanteilen. Als methodische Empfehlung formuliert der Autor, dass sich ein Coach angesichts solcher Phänomene leicht zu verstricken droht, wenn er nicht sorgfältig diagnostiziert.

Im folgenden Beitrag thematisiert *Astrid Schreyögg*, die „Bedeutung von Familienkonstellationen im Coaching.“ Dieses Diagnostikum rekurriert auf eine tiefenpsychologische Sozialisationstheorie, die anhand der Stellung sowie anhand der Geschlechterverteilung in einer Geschwisterreihe bzw. -gruppe gewisse Prognosen für bestimmte Führungspositionen erlaubt. Damit ergibt dieser Ansatz erste Hinweise für das Ge- oder Misslingen von Führer-Geführten-Interaktionen, die im Coaching auch als solche zu bearbeiten sind.

*Wolfgang Rechten* präsentiert einen Beitrag, in dem es nicht um familiäre, sondern um generelle Gruppenphänomene als diagnostische Kategorien geht. Er beschreibt die Struktur gruppaler Systeme, ihre kommunikativen Muster, aber auch die spezifischen Interaktionen in Gruppen und Teams. Mit Hilfe solcher Diagnosekonzepte lassen sich dann vor allem informelle Phänomene in Organisationen erfassen, um sodann entsprechende methodische Maßnahmen in Gruppen- und in Team-Coachings zu planen.

Der nächste Beitrag von *Bettina Warzecha* ist einem Diagnostikum gewidmet, das sich nicht nur bei Coaches, sondern auch bei vielen Organisationsberatern besonderer Beliebtheit erfreut: die Systemtheorie von *Niklas Luhmann*. Deren Anhän-

gern muss die Autorin allerdings eine herbe Enttäuschung bereiten, denn sie zeigt eindringlich, dass sich die Systemtheorie von *Luhmann* nicht bis auf die Handlungsebene herunterbrechen lässt, dass es sich lediglich um ein sozialphilosophisches Konzept handelt. Eine Verwertung für die Praxis laufe den Intentionen *Luhmanns* sogar ausdrücklich zuwider.

Im *Teil III* stellen sechs Autoren unterschiedliche therapeutische Verfahren bzw. Bruchstücke davon als Basis fürs Coaching vor. Zu Beginn befasst sich *Lilo Endriss* mit „Coaching als kreativitätsfördernden Prozess“. Sie geht von einem Strukturkonzept der Kreativität aus, wie es von *Joachim Sikora* entwickelt wurde, und verknüpft es mit Ansätzen aus der Kreativitätsforschung. Daraus leitet sie eine ganze Reihe von Prinzipien für ein Coaching ab, das die Kreativität von Klienten zu fördern vermag.

Anschließend geht es um psychodramatische Arbeit, die im Coaching schon länger umfassend Verwendung findet. Zuerst zeigt *Jasmin Messerschmidt* an einem Beispiel, wie sich in einem Konfliktcoaching die Technik des imaginativen Rollenspiels bewährt. Dabei können nämlich nicht nur die Deutungsmuster eines Klienten verändert werden, sondern auf diese Weise lassen auch ganz neuartige Handlungsstrategien befördern. *Ines Cremer von Brachel* präsentiert daran anschließend die „psychodramatische Organisationskulptur als Weiterentwicklung des Organigramms“. Nach Meinung der Autorin bietet gerade diese Arbeitsform gute Möglichkeiten, Rollenphänomene in Organisationen anschaulich und erlebnishaft zu thematisieren.

Der Beitrag von *Mohammed el Hachimi* und *Arist v. Schlippe* befasst sich mit dem Methodenansatz „Crea Space“, der sich vor allem fürs Gruppencoaching eignet. Die Autoren entfalten dieses Instrument der Kreativitätsentwicklung zur Erarbeitung von Zukunftsvisionen in einem Prozess, der fünf Schritte umfasst.

Im darauf folgenden Beitrag präsentiert *Christoph Schmidt-Lellek* einen neuartigen Zugang zur Work-Life-Balance. Unter Bezugnahme auf den Philosophen *Martin Seel* entfaltet er mit dem Konzept der „vier Dimensionen des Tätigseins“ eine Heuristik, die weit mehr als nur die Balance zwischen Arbeit und Familie oder Arbeit und Freizeit erfasst und damit sehr viel umfassender zur Analyse der generellen Lebens-Balance einlädt.

Daran anschließend befasst sich *Manuel Barthelmess* auf eher meta-theoretischer Ebene mit dem Einsatz systemischer Techniken und Methoden. Sein Fazit lautet, dass es sich bei qualifizierter Anwendung von Systemischer Beratung eher um eine Kunstform handelt als um die „richtige“ Anwendung von Tools.

Im *Teil IV* geht es ums Coaching in neuen Feldern oder zu neuen Themen. Damit meinen wir Milieus, in denen Coaching bisher noch nicht üblich war. Und wir meinen Themen, die im Coaching bisher noch kaum aufgegriffen wurden.

Im ersten dieser Aufsätze beschreibt *Hans Karl Peterlini*, wie schwierig, d.h. schnell kränkend sich Kritikgespräche im Journalismus gestalten. Deshalb wäre, wie der Autor darstellt, gerade hier Coaching für die leitenden Journalisten ausgesprochen nützlich. Auf der Basis eigener Erfahrungen als Chefredakteur von Wochenmagazinen und Tageszeitungen empfiehlt er eine gute Auseinandersetzung mit den drei F: Führungsarbeit, Fehlerkultur und Feedback.

*Constanze Sigl* befasst sich zwar mit einem altbekannten Thema, nämlich dem Time-Coaching, sie zeigt aber, dass die Wirkungen solcher Maßnahmen im Allge-

meinen verpuffen, wenn es dem Coach nicht gelingt, den Umgang mit der Zeit an ganz konkreten Fachthemen zu exemplifizieren. Damit empfiehlt die Autorin ganz neue Arbeitsformen, bei denen sich Prozess- und Expertenberatung verschränken.

Die Implementierung von Coaching in einer internationalen Wirtschaftskanzlei ist, wie auch die *Frankfurter Allgemeine Zeitung* feststellte, ein Novum. *Gabriele Bollhöfer* hat es aber geschafft, auch in diesem eher elitären Milieu Coaching einzuführen. Aufgrund der sehr spezifischen Themen ist hier organisationsinternes Coaching besonders sinnvoll. Und wie die Autorin zeigt, wird es hier sogar besonders gut angenommen. Denn in diesem Hochleistungsmilieu dient das Coaching auch zum Innehalten und Neubesinnen.

Ein anderes Feld, in dem Coaching bisher noch wenig in Anspruch genommen wurde, wie *Andreas Brüning* meint, ist das Milieu von Hochschulen. Der Autor betont, dass sich insbesondere neu berufene Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer anfangs überschwemmt fühlen von unterschiedlichsten Führungs- und Koordinationsaufgaben. Das ist heute noch bedrängender als früher, weil hier derzeit ein regelrechter Professionalisierungsschub zu verzeichnen ist. Der Autor empfiehlt, dass sich manche Coaches auf genau dieses Feld spezialisieren sollten.

Der letzte Beitrag von *Bertram Wolf* befasst sich mit einem Thema, über das in diesem Buch erstmalig publiziert wird: mit dem Coaching einer Führungskraft für ihre letzten hundert Tage in einer Organisation. Über das Coaching für die ersten hundert Tage wird immer wieder geschrieben – da geht es um die Unterstützung einer neu ernannten Führungskraft bei all der neuen Anforderungen. Beim Coaching der letzten hundert Tage geht es um den Prozess des Abschiednehmens, um das innere Loslassen. Und es geht um eine qualifizierte Verarbeitung des in der Organisation Erfahrenen – die Höhen und Tiefen, die Widersprüche und Spannungen und vielleicht auch manche ungelöste Konflikte. Eine solche Verarbeitung kann sich als äußerst nützlich erweisen, um dann für neue Aufgaben gut gerüstet zu sein.

Teil I

Prolog

# 1. Kapitel

## Die konzeptionelle Einbettung der Coaching-Praxeologie am Beispiel eines integrativen Handlungsmodells fürs Coaching

*Astrid Schreyögg*

*Zusammenfassung:* Techniken, Tools, Interventionen sollten in Ansätzen angewandter Sozialwissenschaft immer im Sinne einer Praxeologie konzeptionell eingebunden sein. So sind auch alle methodischen Maßnahmen im Coaching in einen konzeptionellen Rahmen zu setzen. In diesem Beitrag wird gezeigt, wie eine Modellkonstruktion fürs Coaching zu denken ist, in der nicht nur unterschiedliche diagnostische Kategorien zur Analyse von beruflichen Situationen enthalten sind, sondern auch unterschiedliche methodische Möglichkeiten zu ihrer Bearbeitung. Als Integrationsmodell enthält der Ansatz ein Meta-Modell mit anthropologischen und erkenntnistheoretischen Prämissen, denen sich alle sonstigen Ebenen des Ansatzes einzufügen haben. Auf diese Weise sind dann auch alle methodischen Maßnahmen konzeptionell „gerahmt“.

Im Vorwort zu dem von ihm herausgegebenen Buch, „Coaching-Tools“ weist *Christopher Rauen* (2004) darauf hin, dass Coaching „natürlich nicht“ in der ausschließlichen Applizierung unterschiedlicher „Werkzeuge“, also Tools besteht. Von einem Coach sei weitaus mehr als nur handwerkliches Können zu erwarten. Solche Werkzeuge sollten nicht ohne einen konzeptionellen Hintergrund angewandt werden. Der Markt hat aber anders entschieden: „Nur drei Wochen nach Erscheinen war die gesamte Auflage vergriffen“ (*Rauen* 2007: 9) und musste sogleich nachgedruckt werden. Daraus lässt sich schließen, dass der Bedarf nach derartigen Methodensammlungen übergroß ist. Wie *Rauen* (1999) an anderer Stelle zeigt, entspricht das durchaus dem Trend innerhalb der Coaching-Szene. Denn in der aktuellen Coaching-Literatur finden sich zwar viele methodenorientierte Bücher, aber nur ausnahmsweise Publikationen, in denen einzelne methodische Maßnahmen im Sinne einer Praxeologie (= ein reflektiertes Praxiskonzept) in ein explizites Handlungsmodell integriert werden. Im Buch „Coaching-Tools II“ wird dieses Problem tatsächlich in einer Einleitung von *Klaus Eidenschink* und *Karin Horn-Heine* angesprochen. Die Autoren weisen darauf hin, dass einzelne methodische Maßnahmen (Techniken, Tools, Interventionen) in einen konzeptionellen Gesamtzusammenhang zu stellen sind, der auf einem Fundament mit anthropologischen und erkenntnistheoretischen Prämissen steht.

Damit sprechen die Autoren die Modellkonstruktion von integrativen Handlungsmodellen an, wie es schon in den 1980er Jahren von *Herzog* (1982) vorge-

schlagen wurde und dann in den 1990ern von *Petzold* für die Psychotherapie (1993) und von mir zuerst für die Supervision (*Schreyögg* 1991, 2004), später für das Coaching (*Schreyögg* 1995, 2003) ausgearbeitet wurde. Hier möchte ich nun etwas expliziter als bisher die Praxeologie des Coachings in einen modelltheoretischen Rahmen stellen. Das heißt, ich werde zeigen, wie ein Handlungsmodell für das Coaching konstruiert sein muss, wenn es über eine große Methodenvielfalt verfügen soll, die aber im Sinne einer expliziten Praxeologie nicht beliebig zusammengestellt ist.

## **1.1 Struktur und Konstruktion eines integrativen Coaching-Ansatzes**

Solche Anforderungen sollen integrative Handlungsmodelle einlösen. Was ist in diesem Zusammenhang unter „integrativ“ zu verstehen? Im Folgenden werde ich zunächst die Bedeutung von Methodenpluralität, aber auch die von Theorienvielfalt erläutern, daran anschließend die Struktur eines „integrativen Modells“ und schließlich die Inhalte skizzieren, die für ein integratives Handlungsmodell fürs Coaching maßgeblich sind.

### *1.1.1 Die Bedeutung von Theorie- und Methodenpluralität*

Jeder Coach, aber auch jeder erfahrene Coaching-Klient weiß, dass die Themen dessen, was im Coaching verhandelt werden kann, eine kaum zu überschauende Vielfalt aufweisen. Selbst wenn das Coaching als „Executive Coaching“ nur auf die unmittelbaren Themen von Führungskräften in Organisationen begrenzt ist und nicht auch noch andere Lebensbereiche wie beim Life-Coaching (*Buer & Schmidt-Lellek* 2008) umfasst, geht es einmal um individuelle, einmal um interaktive und wieder ein anderes Mal um Fragestellungen, die soziale Systeme berühren. Alle diese Themen sind idealerweise mit den Mustern zu strukturieren, die als Theorie oder als reflektierte Alltagserfahrung zum Thema passen. Und diese sind dann mit genau den methodischen Maßnahmen zu bearbeiten, die zu der Thematik passen. Aus solchen Praxisanforderungen folgt, dass der Coach über zahlreiche theoretische und methodische Muster verfügen muss, – was eben auch die große Nachfrage nach den Coaching-Tool-Büchern erklärt. Wie lässt sich aber nun diese Vielfalt „bändigen“, denn „wildwüchsige“ Methodenwendungen ziehen etliche Probleme nach sich. Im psychotherapeutischen Bereich, in dem schon seit den 1970er Jahren der Methodenmix an der Tagesordnung ist, zeigte sich bei unreflektierten Methodenkombinationen, dass Patienten widersprüchliche Botschaften erhalten, weil den Methoden oft gegensätzliche Zielsetzungen und gegensätzliche Menschenmodelle zugrunde liegen. So werden sie etwa durch gesprächspsychotherapeutische Sequenzen in ihrer Bereitschaft, dem Therapeuten zu vertrauen, gestärkt, während sie durch paradoxe Interventionen aus der strategischen Familientherapie eher in einer Misstrauenshaltung bestärkt werden. Mit dem ersten Ansatz spricht sie der Professionelle dialogisch als Subjekte an, mit dem zweiten sollen sie „raffiniert“ als Objekte zu einem

bestimmten Ziel hin gebracht werden. Ein solcher Methodenmix führt nicht nur zur Irritation des Klienten in seiner Beziehung zum Therapeuten, sie zieht auch eine generelle Irritation von Klienten nach sich (Dittmer 1982; Textor 1988).

Aus diesem Grund versucht man seit Anfang der 1980er Jahre Modellkonstruktionen zu entwerfen, die trotz angemessen großer Theorie- und Methodenvielfalt diese Probleme nicht enthalten, die also nicht „wildwüchsig“ sind. Es handelt sich dann um spezielle Modellkonstruktionen, die als „Integrationsmodelle“ bezeichnet werden, weil sie eine konzeptionell fundierte Konklusion vielfältiger Theorien und vielfältiger Methoden erlauben (Herzog 1982, 1984; Hagehülsmann 1984; Petzold 1993, 1998; Schreyögg 1991, 1995).

### 1.1.2 Die Struktur von integrativen Handlungsmodellen

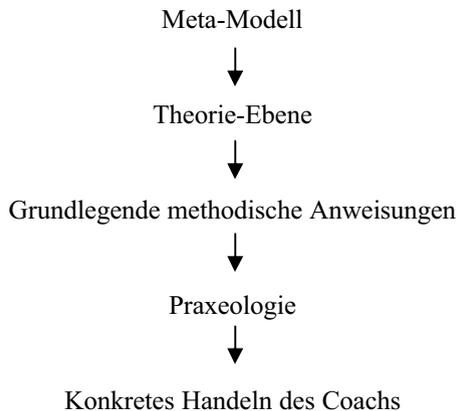
Zunächst ist zu sagen, dass Modelle, dementsprechend auch Handlungsmodelle, einen prinzipiell nicht-empirischen Charakter haben, obschon ihnen auch für empirische Untersuchungen eine erkenntnisleitende Funktion zukommt (Stachowiak 1973). Anders gesagt, auch empirische Untersuchungen benötigen zu ihrer Fundierung entsprechende Modelle, aus denen Hypothesen abgeleitet werden können. Modelle dienen zunächst als strukturierender Rahmen, um ursprünglich vage Vorstellungen zu präzisieren und gedankliche Muster theoretisch zu transformieren. Sie haben außerdem eine selektierende Funktion, um wichtige und weniger wichtige Phänomene und Phänomenkonstellationen zu unterscheiden (Herzog 1984).

Daraus ergibt sich, dass die Konstruktion von Handlungsmodellen prinzipiell bei normativen Grundentscheidungen starten muss, das heißt bei anthropologischen und erkenntnistheoretischen Setzungen. Eine solche Vorgehensweise hat auch den Vorteil, dass diese Prämissen dem Verwender des Modells bzw. seiner kritischen Prüfung zugänglich sind. Solche Prämissen müssen aber nach Meinung einschlägiger Autoren in eine so genannte Wissensstruktur eingebettet werden, die folgende strukturelle Ebenen umfasst:

- Auf einer übergeordneten Ebene, der *Meta-Ebene*, muss das Modell grundlegende anthropologische und erkenntnistheoretische Setzungen enthalten. Das Meta-Modell ist die Basis eines jeden Handlungsmodells. Zwar wird bei den meisten Handlungsmodellen im Bereich von Psychotherapie, Supervision und Coaching das Meta-Modell nicht expliziert, ihnen ist aber prinzipiell eines unterlegt, dann eben nur implizit. Bei einer fortgeschrittenen Modellkonstruktion sollte es aber expliziert werden.
- Auf einer zweiten Ebene, der *Theorie-Ebene*, sind Theorien anzugeben, mit deren Hilfe sich Ist- und Soll-Zustände der für das Handlungsmodell relevanten Phänomene erfassen lassen.
- Eine dritte Ebene sollte *grundlegende methodische Anweisungen* enthalten. (1) Das sind die Ziele des Modells, (2) die Art und Weise, wie Themen von Klienten in der Praxissituation rekonstruiert werden, (3) welche Wirkungsfaktoren dem Modell unterstellt werden, (4) der zu empfehlende Interaktionsstil und (5) Anweisungen, wie unterschiedliche Settings in der Praxis gehandhabt werden sollen.

- Auf einer vierten Ebene ist die *Praxeologie* des Modells zu konzipieren, d. h. seine einzelnen methodischen Maßnahmen und prozessualen Anweisungen.
- Das alles mündet schließlich auf einer fünften Ebene in *konkretes praktisches Handeln* des Professionellen.

Daraus ergibt sich folgende Struktur, die als deduktive Grundstruktur für jedes Handlungsmodell gedacht ist:



Wie ist nun die Grundstruktur eines integrativen Modells mit vielfältigen Theorien und vielfältigen Methoden zu entwickeln?

- Hier wird mit einem expliziten *Meta-Modell* gestartet, das anthropologische und erkenntnistheoretische Prämissen enthält.
- Wenn dann auf der zweiten *Ebene vielfältige Theorien* im Sinne eines Theorie-Universums in das Modell integriert werden sollen, ist jeweils zu prüfen, ob diese mit den Prämissen des Meta-Modells kompatibel sind, d. h., ob das ihnen unterlegte Menschenmodell zu den anthropologischen und erkenntnistheoretischen Positionen des Meta-Modells passt.
- Bei den *grundlegenden methodischen Anweisungen* wie etwa dem Interaktionsstil oder den Wirkungsfaktoren ist dann zu untersuchen, ob sie zu dem Meta-Modell, aber auch zu der Theorie-Ebene passen bzw. sich aus ihnen ableiten lassen.
- Und für die Wahl der einzelnen methodischen Elemente (Tools, Interventionen usw.) und die Wahl der prozessualen Muster, also der *Praxeologie* gilt, dass sie mit allen vorhergehenden Ebenen kompatibel sein müssen. Erst dann ist ein konzeptionell sinnvolles Handeln zu erwarten.

## 1.2 Die Wissensstruktur eines integrativen Ansatzes für das Coaching

Nach welchen Gesichtspunkten ist nun die „Wissensstruktur“ eines integrativen Modells für das Coaching zu füllen, und vor allem, wie ist die Integration von unterschiedlichen Theorie- und Methodenansätzen zu denken? Das soll nun für alle vier Ebenen nacheinander gezeigt werden.

### 1.2.1 Die Ebene des Meta-Modells

Für unseren Zusammenhang, für das Coaching als eine Form angewandter Sozialwissenschaft, ist bei der Auswahl von anthropologischen und erkenntnistheoretischen Prämissen wichtig, dass sie die Erscheinungsformen menschlichen Daseins, menschlicher Beziehungen – und beruflichen Handelns möglichst vielfältig einzufangen vermögen. Solche Anforderungen lösten bislang besonders Ansätze aus dem Bereich der Phänomenologie, d. h. der phänomenologischen Psychologie (*Strasser* 1964, *Graumann & Metraux* 1977 u.a.) und der phänomenologischen Soziologie (*Berger & Luckmann* 2007; *Bourdieu* 1987; *Coenen* 1985 u.a.) ein. Dabei lässt sich allerdings nicht von „der“ Phänomenologie als in sich geschlossenem Konzept sprechen, denn unterschiedliche Autoren haben zu je unterschiedlichen Phänomenbereichen einen eigenen Beitrag geleistet. Die Ansätze decken sich aber in ihren anthropologischen und erkenntnistheoretischen Grundpositionen. Für das Meta-Modell eines Coaching-Ansatzes bieten sich dann besonders die phänomenologischen Konzepte an, die eine multiparadigmatische und mehrperspektivische Grundposition mit verschiedenen Antinomien enthalten.

#### *Anthropologische Setzungen*

Inhaltlich müssen die anthropologischen Setzungen eines Handlungsmodells fürs Coaching folgende Bereiche abdecken: (1) Das Verhältnis des Menschen zu Individualität und Sozialität, (2) zu seiner Subjekthaftigkeit und seiner Determiniertheit, (3) zu seinem Lebensganzen und seinen potenziellen Entfaltungsmöglichkeiten und (4) zu seinem Verhältnis gegenüber Institutionalisierungen und gegenüber Arbeit.

#### *(1) Der Mensch ist gleichermaßen ein individuelles und ein soziales Wesen.*

Phänomenologische Konzepte gründen sich auf die Überzeugung, dass jeder Mensch als je einmaliges, unverwechselbares Wesen zu betrachten ist und Handlungsfreiheit hat (*Apel et al.* 1984). Gleichzeitig gehen sie davon aus, dass sein individuelles Sosein von Anbeginn aus gelebten Interaktionen mit anderen Menschen resultiert. Sie gehen außerdem davon aus, dass der Mensch, besonders der berufstätige Mensch, Teil von sozialen Systemen ist. So muss der Coach seinen Klienten immer multiparadigmatisch erfassen: als je einmaliges Individuum, als Interaktionspartner anderer Menschen und als Teil von sozialen Systemen. In der konkreten Arbeit ist dann einmal der eine, ein anderes Mal der andere Aspekt von Menschsein zu akzentuieren.

*(2) Der Mensch ist gleichermaßen Subjekt und determiniertes Wesen.*

Jeder Mensch lässt sich als Wesen begreifen, das unabhängig von anderen Menschen eigene Ziele bestimmen kann und sich ganz bewusst für oder gegen das eine oder das andere Ziel zu entscheiden vermag. Als Subjekt kann der Mensch auch prinzipiell eine exzentrische Position einnehmen (Plessner 1982), die es ihm erlaubt, seine eigene Lage und die Zusammenhänge, in denen er steht, zu durchschauen. So reflektiert und selbstbestimmt aber nun das eigene Handeln eines einzelnen Menschen erscheinen mag, ist doch immer der Tatsache Rechnung zu tragen, dass es auf der Folie seines jeweiligen aktuellen und historischen Erfahrungshintergrunds steht. Das Geplante kann durch die individuelle Lebenserfahrung immer konterkariert werden. Deshalb muss der Coach immer gewärtig sein, dass vom Klienten optimal geplante Aktivitäten durch seine biographisch erworbenen Muster durchkreuzt werden können.

*(3) Der Mensch ist ein potenziell lebenslang sich entfaltendes Wesen.*

Die Phänomenologie unterstellt dem Menschen umfassende Potenziale, die er sein Leben lang immer umfassender entfalten kann (Merleau-Ponty 1976). Das bestätigt sogar neuerdings die Neurologie, wonach der Mensch sein Leben lang neue Nervenzellen bilden kann (Bauer 2006). Für das Coaching hat das seine Bedeutung darin, dass auch ältere Menschen, selbst wenn sie schon lange führende Positionen in Organisationen eingenommen haben, immer noch in der Lage sind, Neues zu erlernen.

*(4) Der Mensch ist gleichermaßen gesichert und bedrängt durch Arbeit und durch Institutionalisierungen.*

Jede Berufstätigkeit, selbst die „Freie Praxis“, steht in unterschiedlichem Maße in organisatorischen und institutionalisierten Kontexten. Aus phänomenologischer Sicht bilden sich im Prozess jeden sozialen Lebens Institutionen heraus, d. h. regelgeleitete Formen menschlichen Zusammenlebens, in denen Menschen unterschiedliche Rollenkonstellationen entfalten. Dadurch schaffen sie sich einen berechenbaren Rahmen ihres Zusammenlebens, der Sicherheit garantiert. Dem Einzelnen fordern sie aber die Einhaltung institutioneller Regulative ab; dann muss er Bedürfnisbefriedigungen zu Gunsten dieser Regulative aufschieben oder unterlassen. So wird der Mensch durch Institutionalisierungen gleichermaßen gesichert und bedrängt (Berger & Luckmann 2007). Das gilt auch für Arbeit. Sie fordert dem Menschen Disziplin ab, sodass er elementare Bedürfnisse aufschieben muss oder nicht ausleben kann. Arbeit sichert aber gleichzeitig seine Reproduktion bzw. sein Überleben. Auch diese Antinomie muss ein Coach immer mit bedenken: Führungskräfte werden beispielsweise durch hierarchische Strukturen eingeengt, gleichzeitig aber auch gesichert. Denn im Rahmen moderner Reorganisationsmaßnahmen sind Führungskräfte heute oft gezwungen, sich in Selbstabstimmungsprozessen laufend mit anderen Menschen im Sinne einer „unfreien Freiheit“ auseinanderzusetzen.

## *Erkenntnistheoretische Setzungen*

Auch die erkenntnistheoretischen Setzungen des Meta-Modells resultieren aus phänomenologischen Positionen. Fürs Coaching sind hier folgende relevant: Erkenntnis ist (1) ein intersubjektiver Deutungs- und Strukturierungsprozess, (2) ein mehrperspektivisches Phänomen, (3) ein szenisches Phänomen eines Leib-Seele-Geist-Subjektes und (4) ein Vorgang, bei dem gegenständliche und nicht-gegenständliche Erscheinungen erfasst werden können.

### *(1) Erkenntnis ist ein intersubjektiver Deutungs- und Strukturierungsprozess.*

In der phänomenologischen Literatur (Schütz 1977; Forster 1981 u.a.) wird immer wieder betont, dass Menschen die ihnen begegnende Welt nie objektiv im Sinne von fotografisch erfassen, sondern sie auf dem Hintergrund ihrer bisherigen Welterfahrung subjektiv ausdeuten. Sie neigen dabei zu Strukturierungen, d. h. sie nehmen auf den ersten Blick nicht einzelne Elemente wahr, sondern führen sie kognitiv und wahrnehmungsmäßig zu gestalthaften Konfigurationen zusammen. Diese dienen dann als „kognitive Schemata“ (Piaget 2003) zur Handlungsorientierung. Im Verlauf ihres Lebens entwickeln Menschen eine große Fülle solcher Schemata. Sie stellen dann einen personenspezifischen „Wissensvorrat“ dar (Berger & Luckmann 2007), der sich allerdings für manche Lebenssituationen als untauglich erweist. Dann können die neuen Erfahrungen nicht in vorhandene Muster assimiliert werden. Jetzt müssen neue Muster zu einer angemessenen psychischen Verarbeitung gebildet werden. Und das geschieht besonders oft durch Interaktionen mit anderen Menschen. Das hat Piaget (2003) als „Akkommodation“ bezeichnet. Idealerweise findet ein fließender Wechsel zwischen Assimilation und Akkommodation statt, was Piaget als „Äquilibrierungsprozess“ beschrieben hat. In vielen Fällen ist es dann die Aufgabe des Coachs, Klienten zu unterstützen, im Sinne von Akkommodation neue kognitive Schemata zu bilden, um den Äquilibrierungsprozess wieder zu verflüssigen. Vielfach können Klienten erst dann wieder sinnvoll handeln.

### *(2) Erkenntnis ist ein mehrperspektivisches Phänomen.*

Flexibles, treffsicheres und umfassendes Erkennen ist an die Verfügbarkeit vieler unterschiedlicher kognitiver Schemata geknüpft. So sind komplexe Phänomengestalten nur mit einer großen Zahl kognitiver Schemata zu erfassen. Eine Anreicherung von solchen kognitiven Mustern kann entweder durch einen Wechsel des Standorts vorgenommen werden, damit ein Phänomen aus einer neuen Perspektive sichtbar wird. Eine Anreicherung kann aber auch durch Dialoge mit anderen Menschen geschehen, wenn diese neue Sichtweisen an den Erkennenden herantragen. So ist es eine wichtige Aufgabe des Coachs, das Erkenntnisrepertoire des Klienten durch neue Muster anzureichern, damit auch dieser zunehmend mehrperspektivisch wahrnehmen und erkennen kann.

### *(3) Erkenntnis ist ein „szenisches“ Phänomen von Leib-Seele-Geist-Subjekten.*

Erkennen ist allerdings nie als rein kognitiver Akt zu begreifen, menschliches Erkennen ist immer an den ganzen Menschen als ein Leib-Seele-Geist-Subjekt gekoppelt.

pelt. Der Mensch nimmt seine Welt wahr und wird von ihr auch erfasst. Wie wir aus psychotherapeutischen Zusammenhängen wissen, wird Erlebtes, auch beruflich Erlebtes vom jeweiligen Menschen als Leib-Subjekt in erlebnishaften Konfigurationen, in „Szenen“ gespeichert (Lorenzer 2000; Petzold 1993). Diese höchst individuellen und dadurch emotional eingefärbten Szenen stellen eine spezifische Art der Ausdeutung von Situationen dar. Wenn diese Szenen von Schmerz oder gar von Panik begleitet sind, bilden sich starre kognitive Schemata, die das Erkennen in vergleichbaren Situationen erschweren oder sogar unmöglich machen. In solchen Fällen ist es häufig Aufgabe des Coachs, die zugrunde liegenden blockierenden Erfahrungen dem Bewusstsein zugänglich zu machen, sodass der Klient wieder frei wird für neue Erfahrungen.

*(4) Erkenntnis kann sich auch auf nicht-gegenständliche Phänomene beziehen.*

Menschliches Erkennen ist jedoch nicht auf Auseinandersetzungen mit gegenständlichen Phänomenen beschränkt. Vielfach berichten Menschen über kaum zuordenbare Erfahrungen, die sie als „kühle“ oder „aggressive“ Atmosphären (Schmitz 1978) beschreiben. Solche Erscheinungen stellen oft einen sehr relevanten „Schlüssel“ zum Verständnis von Situationen dar. So sollte auch der Coach solche Phänomene sehr ernst nehmen und in seine Deutungs- und Handlungsstrategien einbeziehen.

### *1.2.2 Die Theorie-Ebene*

Theorien kommt in sozialwissenschaftlichen Handlungsmodellen eine ganz zentrale Bedeutung zu, denn durch sie wird Handeln überhaupt erst professionell. In einem integrativen Handlungsmodell sollten ihre Funktion, die Art ihrer Anwendung und vor allem ihre Auswahl verdeutlicht werden. Im Folgenden werde ich diese Aspekte für das hier zugrunde liegende Modell beschreiben:

*(1) Die Funktion von Theorien*

Menschen nutzen für ihre Erkenntnisprozesse viele Theorien, d. h. kognitive Schemata. Schütz (1932) differenziert Theorien erster und zweiter Ordnung. Im Verlauf der frühen Sozialisation in Elternhaus und Schule erwerben wir wie selbstverständlich einen „Wissensbestand“ (Berger & Luckmann 2007), den Bourdieu (1987) als „Habitus“ bezeichnet hat. Dieser ermöglicht uns spontanes und sicheres Handeln im Alltagsleben. Das sind dann Alltagstheorien bzw. Theorien erster Ordnung. Im weiteren Leben benötigen wir aber in Konfrontation mit komplexen beruflichen Anforderungen als Lehrer oder Arzt abstraktere Strukturierungsmuster, d. h. Schemata, die sich nicht mehr aus der „einfachen“ handelnden Auseinandersetzung mit der Welt ergeben – das sind dann Theorien zweiter Ordnung. Ihre Funktion besteht darin, den ursprünglich naiven Erkenntnishorizont von Menschen zu erweitern. Über Theorien als kognitive Schemata, die wir meistens nicht mehr selbst entwickeln, sondern die andere kreiert haben, lässt sich dann das, was uns ursprünglich „verborgen“ war, doch noch strukturieren und dann erkennen. Als öffentliche kognitive Schemata sind diese Theorien zweiter Ordnung einer großen Anzahl von Menschen zugänglich, so dass auf ihrer Basis auch eine flüssige Verständigung mit vielen Menschen ermög-

licht wird. Wenn berufliche Phänomene im Coaching thematisiert werden, gelingt es oft überhaupt erst durch die Strukturierung mit Hilfe von theoretischen Mustern, zu verstehen, um was es dem Klienten geht.

### *(2) Die Anwendung von Theorien*

Neben solchen positiven Funktionen kann die Anwendung theoretischer Konstrukte das Erkennen aber auch behindern. Dies geschieht, wenn eine Theorie voreilig oder einseitig angewandt wird. Theorie schafft dann einen „Tunnelblick“. Aus diesem Grund hatte *Husserl*, der Vater der Phänomenologie, eine „natürliche Einstellung“ des Erkennenden gefordert. Der erkennende Mensch sollte sich mit einer möglichst offenen, unvoreingenommenen Haltung der phänomenalen Welt nähern. Wie aber *Schütz* (1977) und andere gezeigt haben, ist die von *Husserl* geforderte Einstellung nur ein Ideal. In der Realität werden Menschen das ihnen Begegnende immer auf dem Hintergrund von lebensweltlich erworbenen Mustern strukturieren. Verwender von Theorien, in unserem Fall die Coaches, sollten aber in Annäherung an dieses Ideal vor jeder theoretischen Strukturierung die wahrzunehmenden Phänomene so unvoreingenommen wie möglich auf sich wirken lassen. Die Auswahl und Anwendung von Theorien ist dann auch immer im Hinblick auf die unmittelbare phänomenale Erfahrung zu überprüfen. Wie ich im Weiteren noch zeigen werde, entspricht das auch der Haltung bei der „Prozessberatung“, wie sie im Anschluss an *Schein* von vielen Coaches propagiert wird (*DBVC* 2007). Vor jeder expliziten Theorieanwendung sollte der Coach die Aussagen von Klienten so unvoreingenommen wie möglich auf sich wirken lassen und erst dann theoretisch strukturieren. Er sollte aber auch dem Klienten Unterstützung geben, dass dieser gleichfalls zuerst möglichst offen und theoriefrei seine Themen vorbringt.

### *(3) Kriterien zur Auswahl von Theorien*

Eine Modellkonstruktion fürs Coaching, die möglichst alle denkbaren Fragestellungen von Klienten abzudecken beansprucht, muss unter pragmatischen Gesichtspunkten ein breit angelegtes Theorieuniversum zugrunde legen. Unter modelltheoretischen Gesichtspunkten ist dieses Theorieuniversum aber an den Prämissen des Meta-Modells auszurichten. Das heißt zunächst, die Auswahl hat multiparadigmatisch zu sein. Je nach der zu untersuchenden Fragestellung geht es ja einmal um individuelle Phänomene aktueller oder historischer Art, ein nächstes Mal um Interaktionen, also Beziehungsphänomene, auch wieder aktueller und historischer Art, und mindestens ebenso oft geht es im Coaching um Systemphänomene. Für alle diese Erscheinungen sollte das Handlungsmodell theoretische Konstrukte vorsehen. Das sind dann in einem Modell fürs Coaching theoretische Positionen aus der allgemeinen Psychologie, um individuelle Phänomene zu strukturieren; es sind Theorien aus der Psychoanalyse und der Sozialpsychologie, um Beziehungsphänomene zu fassen. Man benötigt aber auch Konzepte aus der Organisationssoziologie, um organisatorische Erscheinungen zu strukturieren. Außerdem sind Konzepte aus der Managementlehre einzubeziehen, um Führungskräfte bei ihrer besonderen Aufgabenstellung zu unterstützen. Diese Ansätze sind aber nun alle auf ihre anthropologischen Implikationen hin zu überprüfen, ob sie z. B. den Menschen als Subjekt erfassen oder nur

als Objekt, ob sie ihm die Möglichkeit lebenslangen Lernens unterstellen oder nicht, ob sie den Menschen schwerpunktmäßig als Herr seines Lebens sehen oder ob sie ihn primär als determiniert durch soziale Systeme begreifen usw. So erweisen sich beispielsweise klassische Übertragungs-Gegenübertragungsmodelle nur als begrenzt kompatibel, weil sie menschliche Beziehungserfahrungen auf frühkindliche Muster reduzieren. Im Gegensatz dazu unterstellt etwa das Konzept von *Mead* (1973) eine lebenslange Entwicklung von Beziehungen usw. Oder bei den Organisationskonzepten unterstellt etwa das Mikropolitik-Konzept, dass Menschen grundsätzlich auf ihren eigenen Vorteil bedacht sind (*Neuberger* 1994), während der Organisationskultur-Ansatz (*Schein* 1995) eine weitaus konstruktivere Sicht von Sozialität transportiert. Dementsprechend sind manche Theorien nicht oder nur gelegentlich in hervorstechenden Situationen anzuwenden.

Bei der Anwendung von Theorie in einem konkreten Anwendungsfall geht es zunächst immer um die Frage, ob die Theorie zum Thema passt, das verhandelt werden soll. Wie ich im Weiteren noch zeigen werde, stellt sich die Anwendung der „richtigen“ Theorie manchmal gar nicht so einfach dar, denn die Klienten bringen ja im Coaching oft schon eigene Erklärungsmuster vor, die durch ihre bisherigen Erfahrungen verengt sind. So tragen etwa Führungskräfte aus therapeutischen Milieus vielfach individualisierende Problemformulierungen vor, wo es nach eingehender Rekonstruktion eher um organisatorische Komplikationen geht. Welche Theorie dann letztlich zur Anwendung kommt, klärt sich erst im Rahmen eines Dialogs von Coach und Klient. Erst dann lässt sich nämlich endgültig zu klären, welcher Phänomenbereich verhandelt werden soll.

### *1.2.3 Die Ebene der grundlegenden methodischen Anweisungen*

Diese Ebene der Modellkonstruktion schießt bereits eng an die Praxeologie an. Genauer gesagt, sie ist der Praxeologie unmittelbar vorgeschaltet; denn einzelne methodische Maßnahmen sind idealerweise auf bestimmte Ziele abgestimmt, und sie werden sowohl im Verlauf, als auch nach erfolgter Rekonstruktion eines Coaching-Themas appliziert. Außerdem sollten in einem Handlungsmodell die Wirkungsfaktoren expliziert werden, dazu der zu wählende Interaktionsstil und schließlich Anweisungen zur Handhabung unterschiedlicher Settings. Die methodischen Anweisungen müssen in einem Integrationsmodell mit den Prämissen des Meta-Modells, aber auch mit der Theorie-Ebene kompatibel sein.

#### *(1) Die Zielstruktur*

Im Coaching werden von den Auftraggebern, den Klienten und auch von den Coaches viele unterschiedliche Ziele formuliert. In einer expliziten Modellkonstruktion sind sie zu systematisieren und entsprechend dem Meta-Modell in eine Zielstruktur zu integrieren. Diese Zielstruktur lässt sich zunächst entsprechend dem multiparadigmatischen Theorie-Universum nach drei Prinzipien ordnen, einem individuellen, einem interaktionistischen und einem systemischen. Dabei geht es dann einerseits um die Beseitigung von Defiziten, andererseits in einem proaktiven Sinn um die

Förderung von Potenzialen. Außerdem sind neben der Steigerung von Effizienz auch immer Ziele zu verfolgen, die positives Mensch-Sein ermöglichen. Und das sind dann Humanisierungsziele.

- Auf der *individuellen Ebene* zielt das integrative Coaching-Modell darauf, einzelne Menschen, Klienten wie auch ihre Interaktionspartner als Leib-Seele-Geist-Subjekte in all ihren Arbeitsvollzügen zu fördern, sodass sie gleichermaßen erfolgreich wie auch ethisch angemessen agieren. Das Modell sieht außerdem vor, personen-immanente Blockaden aktueller oder historischer Art, die Menschen an der Realisierung solcher Ziele hindern, zu beseitigen.
- Auf *interaktionaler Ebene* geht es darum, Menschen in ihren beruflichen Beziehungen im Sinne einer situativ und ethisch angemessenen Bezogenheit zu fördern und ihnen Unterstützung zu bieten, wenn ihre beruflichen Beziehungen entweder nicht ausreichend wirkungsvoll sind oder wenn sie sich als ethisch problematisch erweisen.
- Auf der *System-Ebene* geht es um die Förderung von sozialen Systemen, d. h. von Gruppen und Organisationen bis hin zu Gesellschaften. Diese Systeme sollen sich durch die Mitwirkung von Coaching im Sinne von Effizienz, aber auch im Sinne von Humanität möglichst positiv entfalten. Coaching will aber auch einen Beitrag leisten, dass sich soziale Systeme gleichermaßen effizient und human entwickeln können.

## *(2) Die Rekonstruktion des Kliententhemas*

Unter „Rekonstruktion des Kliententhemas“ ist eine vertiefte Darstellungsform zu verstehen, während derer Klienten ihre Anliegen in Coaching-Situationen mit Unterstützung des Coachs ausbreiten. Die Rekonstruktion dient als Grundlage für den weiteren Dialog zwischen Coach und Klient. Die Bedeutung von Rekonstruktionen ergibt sich aus erkenntnistheoretischen Positionen des Meta-Modells. Coaching-Klienten treten ja meistens deswegen in einen Coaching-Prozess ein, weil ihr „Wissensvorrat“ (Berger & Luckmann 2007), d. h. ihre Deutungs- und Handlungsmuster für eine aktuelle Anforderung nicht mehr ausreichen oder nicht mehr passend sind. Das oft nur diffus erlebte Unbehagen oder Unvermögen artikulieren die Klienten dann aber auch nur auf dem Hintergrund ihres bisherigen Wissensvorrats. Und das sind dann Muster, die sich gerade als untauglich erwiesen haben. So sind viele Führungskräfte äußerst irritiert, wenn ihre Mitarbeiter auf eine etwas schärfere Kritik völlig verstummen. Die Führungskräfte suchen dann laufend nach sachlichen Begründungen für diesen Umstand. Erst wenn sie der Coach darauf aufmerksam macht, dass jede soziale Situation unterhalb der offensichtlichen Kommunikation noch eine untergründige, emotional oft hoch aufgeladene Ebene als Subtext enthält, können sie ihr eigenes Handeln noch einmal neu erfassen und dementsprechend neu ausdeuten. Im Verlauf einer Rekonstruktion wird also eine vom Klienten berichtete Situation im Dialog noch einmal auf möglichst viele ihrer Implikationen hin abgetastet. Das Ziel von Rekonstruktionen besteht in der Entwicklung einer bündigen Problemdefinition, an der dann weiter gearbeitet wird. Im Anschluss an das Meta-Modell sollte die Rekonstruktion „szenisch“ und mehrperspektivisch sein.

- Im Sinne der erkenntnistheoretischen Positionen des Meta-Modells sollte die Rekonstruktion das infrage stehende Ereignis möglichst umfassend, detailreich und erlebnishaft, d. h. „*szenisch*“ einfangen. Dabei empfehlen sich häufig imaginative Arbeitsformen, bei denen der Klient gebeten wird, sich vorstellungsmäßig noch einmal in die erlebte Situation zu begeben und sie mit allen seinen Sinnen noch einmal in sein Bewusstsein zu holen. Auf diese Weise erscheinen viele Situationen nicht nur vielfältiger, oft erscheinen sie sogar in einem völlig neuen Licht. Durch eine solche Vorgehensweise kann der Klient ein berufliches Ereignis auch emotional und oft sogar leiblich neu erfassen.
- Die Rekonstruktion sollte aber auch noch einem anderen erkenntnistheoretischen Postulat entsprechen. Sie sollte immer *mehrperspektivisch* sein. In manchen Fällen empfiehlt es sich z. B., den Klienten zu bitten, einen inneren Rollentausch mit seinem Interaktionspartner in der Szene zu machen und sich dann selbst aus dessen Position zu betrachten. Auf diese Weise erschließen sich Klienten meistens ganz neue Facetten einer Situation. Außerdem sollte der Coach auch immer wieder darauf achten, dass Klienten nicht auf ihre bevorzugte Paradigmatik fixiert bleiben. So neigen z. B. viele Führungskräfte dazu, Konflikte einzelnen Personen anzulasten, obwohl sie letztlich viel häufiger in organisatorischen Besonderheiten zu verorten sind. Deshalb ist jedem Coach zu empfehlen, dass er jede Fragestellung des Klienten im Hinblick auf ihre individuellen, ihre interaktiven und ihre systemischen Implikationen untersucht.

### (3) Die Wirkungsfaktoren

Im Rahmen eines expliziten Handlungsmodells, das selbstverständlich Veränderungen anstrebt, ist auch anzugeben, wie diese Veränderungen erwirkt werden sollen. Das heißt, wie wirkt Coaching in diesem integrativen Modell bzw. wie soll es wirken? Als grundsätzliche Veränderungsmechanismen, die mit den anthropologischen und erkenntnistheoretischen Prämissen kompatibel sind, lassen sich Veränderungen der Deutungs- und Handlungsmuster von Klienten begreifen.

- Dabei geht es in manchen Situationen, in denen der Wissensvorrat von Klienten zur Bewältigung einer neuen Situation nicht ausreicht, um eine *Erweiterung von Deutungs- und Handlungsmustern*. Schon bei einer eingehenden Rekonstruktion eines beruflichen Ereignisses ergibt es sich oft, dass der Klient das bislang Erlebte in einem neuen Licht sehen kann und damit seine Deutungsmuster erweitert. In vielen anderen Fällen wird der Coach vorschlagen, eine neu zu bewältigende Situation, etwa das Führen eines Kritikgesprächs, im Schonraum des Coachings zu üben. Dann erweitert der Klient seine Handlungsmuster.
- Andere Wirkungen sind *Umstrukturierungen von Deutungs- und Handlungsmustern*. In vielen Fällen „kleben“ Klienten an bestimmten Sichtweisen oder an bestimmten Handlungsstrategien, obwohl sich diese aktuell nicht bewähren und die Klienten auch andere zur Verfügung hätten. Dann ist es die Aufgabe des Coachs, Klienten zu gewinnen, diese Muster zu verlassen zu Gunsten anderer, die sich in der jeweiligen Situation vielleicht als effizienter oder als ethisch angemessener erweisen.

#### (4) *Der Interaktionsstil*

Der Interaktionsstil eines Handlungsmodells ist die spezifische Form, in der Professionelle in ihrer professionellen Arbeit ihren Klienten begegnen sollen. Der Interaktionsstil eines integrativen Handlungsmodells hat sich auch wieder an den Prämissen des Meta-Modells zu orientieren. Nach einer allgemeinen Charakterisierung des Interaktionsstils möchte ich spezifische Dimensionen dieses Stils darstellen.

- Im Sinne des *Meta-Modells* besteht das anthropologische Ideal, an dem der Dialog im Coaching gemessen wird, in einer Subjekt-Subjekt-Beziehung zwischen Coach und Klient. Auf dem Hintergrund einer phänomenologischen Erkenntnishaltung nimmt der Coach gegenüber jedem Anliegen des Klienten eine „natürliche Einstellung“ im Sinne von *Husserl* ein. Das heißt, er begegnet dem Klienten maximal offen, möglichst theoriefrei und eigentlich non-direktiv. Im weiteren Verlauf des Coaching-Dialogs muss der Coach aber im Verständnis des hier unterlegten Rekonstruktionsansatzes sowie der postulierten Wirkungsfaktoren eine sehr variable Haltung einnehmen zwischen unterschiedlichen Dimensionen. Diese Flexibilität ist nämlich ein wesentlicher Gradmesser für seine Professionalität. Der Interaktionsstil realisiert sich allerdings immer durch die Person des Coachs, weshalb er selbst auch das „entscheidende Instrument“ im Coaching darstellt.
- Im Verlauf von Rekonstruktionen, aber auch der weiteren Arbeit, etwa bei Rollenspielsequenzen, muss der Interaktionsstil phasen- und inhaltspezifisch stark variieren zwischen den *Dimensionen Direktivität versus Non-Direktivität, Symmetrie versus Asymmetrie* sowie *Authentizität versus Zurückhaltung*. Während der Rekonstruktion, wenn der Klient seine Fragestellung überhaupt erst entfaltet, wird der Coach weitgehend non-direktiv, zuerst passiv, danach aktiv zuhören. Da er die Fragestellung des Klienten anfangs erst langsam erschließen muss, besteht in diesem Stadium immer eine Asymmetrie zu Gunsten des Klienten. Denn auch bei ausgeprägter Feldkompetenz des Coachs muss sich dieser belehren lassen, um was es sich bei dem Klientenanliegen genau handelt. Am Ende der Rekonstruktion, wenn die „richtige“ Problemformulierung gefunden ist, stehen sich Coach und Klient symmetrisch gegenüber, denn nun gilt es im Dialog festzulegen, was im Weiteren genau bearbeitet werden soll. Bei der nun folgenden Arbeit muss der Interaktionsstil des Coachs je nach der angestrebten Wirkung zwischen den genannten Dimensionen variieren. Wenn es um eine Erweiterung von Deutungs- und Handlungsmustern geht, der Klient z. B. bestimmte Ressourcen von seinem Vorgesetzten zu erlangen sucht, wird der Coach zunächst wesentliche Parameter der Situation erfragen. Jetzt besteht wieder Asymmetrie zu Gunsten des Klienten. Wenn dann der Coach ein imaginatives Rollenspiel vorschlägt und mit dem Klienten durchführt, muss er wieder sehr variabel zwischen Direktivität und Non-Direktivität agieren. Das heißt, er schlägt direktiv eine bestimmte methodische Maßnahme vor und leitet den Klienten dabei an. Während einer solchen Sequenz muss der Coach aber immer wieder über große Strecken nur zuhören, d. h. nur den Ausführungen des Klienten non-direktiv folgen. Bei Übungs-zentrierten Sequenzen, wenn der Klient