

Vorwort

Im Vorwort zur ersten Auflage im Jahr 2000 wurde die Erwartung geäußert, dass das Handbuch Coaching ein unentbehrliches Standardnachschlagewerk für Wissenschaftler(innen) und Studierende wird, ebenso wie für Praktiker(innen), die sich einen übergreifenden theoretischen, methodischen und praktischen Überblick verschaffen wollen. Diese Erwartung hat sich sehr schnell und überzeugend erfüllt, wie Buchbesprechungen in Fachzeitschriften und Zitate in wirtschaftsnahen Zeitungen zeigen. Das Handbuch hat sich als erste interdisziplinäre und richtungsübergreifende sowie umfassende Standarddarstellung zum Stand der Entwicklung von Coaching in Organisationen etabliert. Die erste Auflage hat sich so schnell verkauft, dass schon 2002 die zweite überarbeitete Auflage erscheinen konnte und nun 2005 wiederum nach relativ kurzer Zeit sogar die dritte, wiederum überarbeitete Ausgabe. Mit jeder Überarbeitung ist das Handbuch zusammen mit dem Anwendungsfeld Coaching gewachsen und umfangreicher geworden. Die Grundgliederung ist gleich geblieben, aber wichtige neue Themen wurden aufgenommen. 26 bekannte Autorinnen und Autoren ganz unterschiedlicher theoretischer und praktischer Richtungen bringen ihr Wissen in ein strukturiertes, gemeinsames Werk ein. Wie die Überarbeitungen bisheriger und die neu aufgenommenen Kapitel zeigen, ist die Entwicklung in den letzten Jahren nicht stehen geblieben.

Was ist Coaching?

Über den Begriff Coaching ist viel geschrieben worden. In diesem Handbuch finden sich dazu Erläuterungen und Definitionen mit ähnlichen, teilweise aber auch unterschiedlichen Spezifikationen und Bezügen. Dies ist ein Spiegel dafür, wie facettenreich und offen die Frage bis heute geblieben ist, was unter Coaching verstanden wird. Die folgende kurze Diskussion zum Coaching-Begriff soll unter Berücksichtigung der Definitionen der Autoren dieses Handbuchs vorweg zur Klärung des Coaching-Begriffs beitragen und zugleich einen Orientierungsrahmen für eine zukünftige theorie- und praxisorientierte Klärung liefern.

In vielen Definitionen wird Coaching im Kern als spezielle Form oder Methode der personenbezogenen Beratung verstanden. Ein Beispiel ist eine Definition von Wahren (1997, S. 9, s.a. Kapitel 6 in diesem Buch¹): „Coaching ist die *individuelle Beratung* von einzelnen Personen oder Gruppen in auf die Arbeitswelt bezogenen, fachlich-sachlichen und/oder psychologisch-soziodynamischen Fragen bzw. Problemen durch den Coach.“ Auch Rauen (2003, S. 64) sieht Coaching zusammenfassend als „*personenzentrierten Beratungs- und Betreuungsprozess* (von Personen oder Gruppen mit Managementaufgaben), der berufliche und private

¹ Hervorhebungen hier und folgend von Siegfried Greif.

Inhalte umfassen kann und *zeitlich begrenzt* ist“ oder leicht abgewandelt in seiner jüngsten Definition (2004, s.a. Kapitel 7 in diesem Buch) als „*interaktiven, personenzentrierten Beratungs- und Betreuungsprozess*“. Eine nach wissenschaftlichen Kriterien exakte Definition hat Offermanns (2004, S. 65) vorgeschlagen: „Coaching ist eine freiwillige, zeitlich begrenzte, methodengeleitete *individuelle Beratung*, die den oder die Beratene(n) darin unterstützt, berufliche Ziele zu erreichen.“ Auch die von Böning (im Einleitungskapitel dieses Buchs) vorgestellte offizielle Definition des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC) stellt die Beratung in den Mittelpunkt: „Coaching ist die *professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen* mit Führungs-/Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen/Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen.“

Wenn Coaching im Kern als *Beratung* definiert wird, liegt die Anschlussfrage nahe, was „Beratung“ bedeutet. Offermanns (2004) zieht hierzu eine Definition aus dem Dorsch-Psychologie-Lexikon heran (Häcker & Stapf, 2004, S. 122). Beratung wird hier als „ein vom Berater *nach methodischen Gesichtspunkten gestalteter Problemlöseprozess*“ verstanden, „durch den die Eigenbemühungen des Ratsuchenden unterstützt/optimiert bzw. seine Kompetenzen zur Bewältigung der anstehenden Aufgabe/des Problems verbessert werden.“ Ähnlich hat bereits Rauen (2003, S. 161ff.) den Coaching-Prozess als *Problemlöseprozess* beschrieben. In der Hauptphase geht es darum, Ziele und Lösungswege zu erarbeiten, die Lösungswege zu erproben und zu überprüfen, ob die Ziele erreicht wurden. Die Ziele und Lösungen werden im Beratungsprozess erarbeitet und nicht vom Coach, sondern von den zu beratenden Personen bestimmt. Coaching wird deshalb oft auch als „*Hilfe zur Selbsthilfe*“ oder Förderung des Selbstmanagements charakterisiert.

Beratung ist immer eine Beratung von Personen. Formulierungen wie „personenbezogene Beratung“ helfen deshalb nicht, Coaching von anderen Arten der Beratung abzugrenzen. Um zu verhindern, dass Coaching als populärer Containerbegriff (Böning & Fritschle, 2005, S. 30) „für alles und jedes“, insbesondere als moderner Ersatzbegriff für jede Art Beratung verwendet werden kann, sind weitere Spezifikationen erforderlich. In den meisten Definitionen werden dazu spezielle Zielgruppen oder bestimmte Probleme und Ziele für das Coaching aufgeführt und andere ausgegrenzt.

Es erscheint allerdings wenig sinnvoll, Coaching nur für spezielle Zielgruppen zu reservieren (etwa wie in der DBVC-Definition für „*Personen* mit Führungs-/Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen/Organisationen“). Das so genannte *Life Coaching* ist in den USA und Großbritannien dabei, sich als eine Art Lebensberatung zur Verbesserung der persönlichen Effektivität für jedermann zu etablieren (vgl. Neenan & Dreyden, 2003).

Bei den meisten Versuchen einer Eingrenzung der Probleme und Ziele als Gegenstand von Coaching gehen die Auffassungen weit auseinander. Während in älteren Definitionen Coaching oft nur auf berufliche Ziele eingegrenzt wurde, nimmt Rauen (2003) auch private Ziele ausdrücklich mit auf. In der DBVC-Definition werden „berufliche Anliegen“ zwar als primär angesehen, andere aber nicht vollkommen ausgeschlossen, wie die Formulierung „bzgl. primär beruflicher Anliegen“ als Zielsetzung von Coaching zum Ausdruck bringt. Der Verweis auf eine „Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen“

sen“ ist so umfassend, dass damit jede Beratung von Lernen sowie aller Arten von Handlungen, die irgendwie leistungsbezogen sind, Coaching genannt werden könnte.

Wenn man einen *Positivkatalog* zur Charakterisierung von Coaching aufstellen möchte, wäre es denkbar, die Ergebnisse empirischer Erhebungen zu den typischen Beratungsanlässen und daraus ableitbare Ziele beim Coaching aufzunehmen. Nach den Befragungen von Coaches und Personalmanagern durch Böning und Fritschle (2005, siehe auch die Zusammenfassung im Eingangskapitel zu diesem Handbuch von Böning) sind die Beratungsanlässe für Coaching nach den Erfahrungen der Personalmanager an erster Stelle organisationale Veränderungsprozesse (46%), neue Aufgaben/Funktionen/Rollen/Positionen (43%), Führungskompetenzentwicklung (34%), Bewältigung/Regelung von Konflikten (33%) und Persönlichkeits-/Potenzialentwicklung (31%). Die ebenfalls befragten Coaches nennen teilweise ähnliche Anlässe. Sie stellen aber die Bearbeitung persönlicher/beruflicher Probleme (52%) an die erste Stelle, gefolgt von Karriereplanung/Neuorientierung/Weiterentwicklung (50%). Erst danach folgen Persönlichkeits-/Potenzialentwicklung (44%), neue Aufgaben/Funktionen/Rollen/Positionen (42%), Führungskompetenzentwicklung (36%) und Bewältigung/Regelung von Konflikten (30%). Diese aufgeführten Anlässe geben nur die besonders häufigen Nennungen wieder. Coaches beraten ihre Klienten bei vielfältigen Problemen und werden auch untypische oder neue Anlässe nicht ausklammern. Eine trennscharfe und abschließende Eingrenzung wird auf diesem Wege nicht möglich sein. Die Aufführung typischer Beratungsanlässe und Ziele in der Definition könnte aber zur Orientierung nützlich sein und als Erläuterung ergänzt werden.

Als Negativ-Abgrenzung wird Coaching von fast allen Autor(inn)en ausdrücklich von *Psychotherapie* unterschieden. Offermanns (2004) ergänzt in ihrer Definition „Ausgenommen ist die Behandlung psychischer Störungen.“ Die Ausgrenzung der Behandlung psychischer Störungen ist wichtig und wird auch in den meisten anderen Definitionen vorgenommen. Die Psychotherapie ist eine Behandlung psychischer oder psychisch bedingter Störungen. Coaching dient nicht zur Therapie psychischer Störungen mit Krankheitswert, wie sie durch den Diagnoseschlüssel ICD-10 der WHO (1993) definiert werden. Eine Psychotherapie darf nur von approbierten psychologischen oder ärztlichen Psychotherapeut(inn)en durchgeführt werden. Allerdings führen Psychotherapeut(inn)en durchaus auch Beratungen durch, die sich nicht nur auf psychische Störungen beziehen, sondern z.B. auf eine Förderung der Selbstentdeckung (siehe Schlippe & Schweitzer, 1996). Coaching lässt sich aber nicht nur negativ von Psychotherapie unterscheiden. Wie die oben wiedergegebenen Anlässe zeigen, geht es beim Coaching in Organisationen oft um Ziele und Probleme, die Fachwissen und Reflexionen über organisationale Zusammenhänge erfordern. Im Unterschied zur Psychotherapie kommt deshalb Einzel- oder Team-Coaching im Allgemeinen nicht ohne Berücksichtigung der Strukturen und Prozesse sowie Führungspersonen auf höheren Systemebenen der Organisation und des Wirtschaftssystems aus (Greif, 2005). Psychotherapeuten, die sich als Business-Coach anbieten ohne gleichzeitig über breites Hintergrundwissen zur aktuellen wirtschaftlichen Situation und zu den Veränderungen der Organisationen zu verfügen, in denen ihre Klienten arbeiten, schaden dem eigenen Ansehen und dem der gesamten Profession.

Im Vorwort zur zweiten Auflage dieses Handbuchs habe ich zur Diskussion gestellt, Coaching nicht nur als Beratung, sondern auch als systematische Förderung der Selbstreflexion

zu definieren. Dies wurde aufgegriffen. So ergänzt Rauen (2004) in seiner Definition „Coaching zielt immer auf eine (auch präventive) *Förderung von Selbstreflexion* und -wahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung, um so Hilfe zur Selbsthilfe zu geben“. Olfemanns (2004) stellt die Förderung der Selbstreflexion ins Zentrum ihres Wirkmodells. Böning und Fritschle (2005) zitieren die DBVC-Definition, wonach die „Förderung der Selbstreflexion“ ein „grundsätzliches Merkmal des professionellen Coaching“ darstellt. Dies wird auch durch die Ergebnisse der Studie von Mäthner, Jansen und Bachmann (Kapitel 2 in diesem Handbuch) bestätigt. Die Zunahme der Selbstreflexion wird von Coaches und Klienten als Hauptwirkung von Coaching genannt.

Die Förderung der Selbstreflexion ist eine schwierige Aufgabe, die ein professionelles methodisches Vorgehen erfordert. Unter Berücksichtigung entwicklungspsychologischer und persönlichkeitspsychologischer Theorien und Forschungsergebnisse wird das *Selbstkonzept* einer Person definiert als „Gesamtheit aller subjektiv wichtigen Vorstellungen, die eine Person von sich als reale oder ideale Person hat“ (Greif, 2005). In dieser Definition wird die Unterscheidung zwischen dem so genannten realen oder idealen Selbstkonzept aufgenommen. Das individuelle Selbstkonzept umfasst alle als charakteristisch und subjektiv als wichtig eingeschätzten Ziele, Bedürfnisse, Merkmale und Entwicklungspotenziale sowie Regeln und Standards, an denen sich die Person orientiert oder anstrebt zu orientieren.

Interessant sind erste *neuropsychologische Theorien* und Untersuchungen zu der Frage, wie diese schwer fassbaren Vorstellungen zum Selbst im Gedächtnis eingepreßt werden. Kuhl (2001) nimmt an, dass sich Selbstrepräsentationen im assoziativ organisierten Gedächtnissystem für intuitive Erfahrungen bilden, dem so genannten Extensionsgedächtnis. Um sie aktualisieren zu können, ist nach Kuhls Theorie ein positiver Affekt förderlich. Starke negative Affekte wie Ärger oder Angst hemmen oder blockieren dagegen den Zugang. Das Extensionsgedächtnis beruht auf beiläufig erworbenen Erfahrungen, dem so genannten implizitem Wissen. Dieses Wissen ist schwer verbalisierbar.

Die Bezüge zwischen diesen Erkenntnissen und dem Vorgehen von erfahrenen Coaches bei der Förderung der Selbstreflexion ihrer Klienten sind augenfällig. So setzen Coaches Fragen ein, die den Klienten zum Nachdenken oder Beschreiben seiner Gefühle anregen. Nach der Theorie sind dies Interventionen, die aktuelle negative Affekte hemmen. Es ist sicher kein Zufall, dass viele Coaches zur Unterstützung der Selbstreflexion und sprachlichen Explikation des schwer verbalisierbaren Selbstkonzepts zu bildhaften Methoden greifen (vgl. die Beispiele in den von Rauen, 2005, herausgegebenen Coaching-Tools). Oft wird betont, dass eine wertschätzende Haltung gegenüber dem Klienten eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches Coaching ist. Nach der Theorie würde man annehmen, dass sie sich erst für die Selbstexploration öffnen können, wenn sich diese Haltung positiv auf den Klienten übertragen hat. Laien können in freundschaftlichen Gesprächen zwar auch Selbstreflexionen aktivieren, sie konfrontieren den Ratsuchenden aber oft sehr direktiv mit ihren Interpretationen oder Ratschlägen und blockieren dadurch die anfangs vorhandene Bereitschaft zur Selbstreflexion und Selbstveränderung. Wie die Erfahrung konform mit der Theorie lehrt, ist die Förderung intensiver und systematischer Selbstreflexionen eine Anforderung, die vom Coach Sensibilität und Erfahrung fordert. Sie gelingt nicht mit allen Klienten und nicht immer.

Auch Gruppen oder Teams entwickeln ein Selbstkonzept. Die Förderung einer intensiven und systematischen Reflexion des Gruppen-Selbstkonzepts ist eine außerordentlich komplexe und anspruchsvolle Aufgabe. Zur Gruppen-Selbstreflexion müssen die Gruppenmitglieder über schwer verbalisierbare individuelle Vorstellungen kommunizieren und Formulierungen erarbeiten, die von den meisten akzeptiert werden. Gruppen sind dazu erfahrungsgemäß nicht ohne professionelle Moderation in der Lage. Team-Coachs können hier mehrstufig vorgehen und mit Einzelgesprächen oder -interviews beginnen, bevor sie auf der Gruppenebene gemeinsam das Gruppen-Selbstkonzept reflektieren.

Nachdem die Komponenten des Coaching-Begriffs geklärt wurden, kann der Begriff nun abschließend relativ einfach zusammenfassend definiert werden (Greif, 2005): „*Coaching ist eine intensive und systematische Förderung der Reflexionen und Selbstreflexionen sowie Beratung von Personen oder Gruppen zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung.*“ Wie dargelegt, ist die im Begriff geforderte intensive und systematische Förderung von Selbstreflexionen eine ausgesprochen schwierige Anforderung, die sich aus wissenschaftlichen Theorien ableiten lässt. Im Allgemeinen sind dazu spezielle psychologische Methodenkenntnisse und Erfahrungen erforderlich. Die Definition setzt demnach einen hohen professionellen Qualitätsstandard und lässt sich nicht als Containerbegriff für nahezu jede Art der Beratung verwenden.

Zum Inhalt des Handbuchs

Das Buch gliedert sich in die drei Teile „*Grundlagen*“, „*Konzepte*“ und „*Praxis*“. Wer eine kurze systematische Einführung unter Berücksichtigung empirischer Daten über Coaching und seine Ergebnisse, Anlässe und Wirkfaktoren, Varianten und Vorbereitung sucht, findet sie im *Teil I (Grundlagen)*. Das erste Kapitel behandelt *Definitionen, Bedeutung und praktische Erfolge* von Coaching. Auf der Grundlage der Ergebnisse einer 2004 abgeschlossenen Umfrage unter Personalmanagern und Coachs in Dax-Unternehmen kann eine sehr positive 15-Jahres-Bilanz zum „Siegesszug“ von Coaching gezogen werden. In einem neuen zweiten Kapitel werden die Ergebnisse einer Befragung von Coachs und Klienten zur *Wirksamkeit* von Coaching und zu den *Wirkfaktoren* vorgestellt. Der Zielereichungsgrad wird im Durchschnitt als sehr hoch eingeschätzt. Auch im dritten Kapitel werden empirische Daten herangezogen. Analysiert werden hier die *Erwartungen von Führungskräften* an Coaching. Zur Frage, welche Ergebnisse durch *Selbst-Coaching ohne Coach* erzielt werden können, wird in Kapitel vier eine Vergleichsuntersuchung geschildert. Danach sind die Klienten nach Coaching mit Coach zufriedener. Aber das intensiv betreute Selbst-Coaching-Programm wird durchaus als nützlich eingeschätzt. Abgeschlossen wird Teil I durch zwei Übersichtskapitel. Kapitel fünf liefert eine Übersicht über die verschiedenen etablierten *Varianten* des externen und internen Coachings, wie *Einzel- und Gruppen-Coaching, Selbst-Coaching* oder *Tele-, Online- und E-Mail-Coaching*. In Kapitel sechs wird Coaching vor dem Hintergrund eines weiten Spektrums anderer *präventiver Interventionen* eingeordnet, etwa Gespräche mit sich selbst, Körperentspannungstechniken, Psychotherapie, Gruppentrainings und Veränderungen der Organisation.

Teil II (Konzepte) nimmt die angesprochenen Themen genauer auf und vertieft sie. Ausgangspunkt ist in Kapitel sieben das gebräuchliche *Einzel-Coaching*, Ablauf, Qualitätsstandards und praktische Fragen wie Auswahl geeigneter Coachs und Aufbau eines geeigneten Beraterpools. In Kapitel acht wird das *Gruppen-Coaching* mit typischen Anlässen, Organisation und Methoden vorgestellt. In einem neu aufgenommenen Kapitel neun werden Einzel- und Team-Coaching vor dem Hintergrund *systemischer Perspektiven* untersucht. Hauptperspektive beim Coaching ist danach der Mensch im Beruf und in der Organisation, aber auch als Rollenträger in seiner Organisations-, Professions- und Privatwelt. *Konflikt-Coaching* ist das Thema des folgenden zehnten Kapitels. Konflikte gehören zu den häufigsten Anlässen für das Coaching von Führungskräften. Das Kapitel zeigt, wie man Konflikten vorbeugen oder Konflikte eindämmen, bewältigen und nutzen kann. Im neu aufgenommenen Kapitel elf wird *Business-Coaching als Dreiecksbeziehung* untersucht, bei der nicht nur der Klient und Coach, sondern etwa auch ein Vorstandsmitglied des Unternehmens als finanzieller Sponsor mit seinen speziellen Interessen berücksichtigt werden muss. In Kapitel zwölf wird *interkulturelles Coaching* als Möglichkeit zur Verbesserung der Kommunikation und Kooperation in multikulturellen Teams und bei Auslandsentsendungen vorgestellt. Kapitel dreizehn beschäftigt sich mit dem *Ablauf eines Coaching-Prozesses*, beginnend mit Vorphasen, wie Wahrnehmung des Coaching-Bedarfs, erstes Kennenlernen und Vertragsabschluss, Hauptphase mit Klärung der Ausgangssituation, erarbeiten von Zielen und Lösungen sowie Umsetzung und Abschlussphase mit Evaluation der Ergebnisse und formellem Abschlussgespräch. Ein neues Kapitel vierzehn über *Coaching-Weiterbildungen* schließt den Teil. Hier stehen die Anforderungen im Mittelpunkt, die an eine gute Weiterbildung zu stellen sind und die Frage, nach welchen Kriterien Interessent(inn)en eine für sie geeignete Weiterbildung auswählen können.

Im *Teil III (Praxis)* werden exemplarische praktische Erfahrungen und Empfehlungen vermittelt. Das Eingangskapitel fünfzehn setzt sich sehr konkret mit der Frage auseinander, wie Personalmanager oder interessierte Kunden *den richtigen Coach* finden können. Im nachfolgenden sechzehnten Kapitel wird für das kritische *erste Coaching-Gespräch* ein hilfreicher praktischer Leitfaden gegeben. Meister in der Industrie gelten als eine besonders schwierige Zielgruppe. Die im Kapitel siebzehn über ein Projekt zum *Coaching von Schichtleitern* wiedergegebenen praktischen Erfahrungen zeigen, wie diese Schwierigkeiten bewältigt werden können. Das neue achtzehnte Kapitel analysiert die sehr komplexen Anforderungen beim *Strategie-Coaching*. Die Erwartungen gehen über die übliche Strategieberatung hinaus. Der Coach soll als Veränderungsexperte Wissen einbringen, als Kommunikationsbrücke zwischen den Schlüsselpersonen dienen und als Prozesswächter dafür sorgen, dass die Entwicklung und Umsetzung der Strategie in allen Phasen erfolgreich verläuft. Der Beitrag gibt Orientierungshilfen zum Navigieren in diesem schwierigen Terrain. In Kapitel neunzehn wird gezeigt, dass und wie *systemisches Coaching* auf vernetzten, nicht-linearen Prozessen beruht. Danach werden in Kapitel zwanzig *Visualisieren und Inszenario-Techniken* als praktisches Handwerkzeug vorgestellt, das eine Vertiefung der Arbeit ermöglicht. Neu aufgenommen wurde Kapitel einundzwanzig über *kreative Ziel-Arbeit*. Hier geht es nicht nur um die Entwicklung von beruflichen Zielen des Klienten, sondern von nachhaltigen Zielen zum Strukturieren von Lebensentwürfen in allen Lebensbereichen. Auch das anschließende Kapitel zweiundzwanzig ist neu. Es beschäftigt sich mit dem *Coaching von Unternehmern*. Es wird deutlich, dass sich Unternehmer von angestellten Führungskräften unterscheiden. Sie handeln

im eigenen Auftrag und stehen voll im Risiko, leben in einer eigenen Welt und sind oft Persönlichkeiten mit ausgeprägten Merkmalen. Dadurch ergeben sich besondere Anforderungen an den Coach, die im Beitrag zusammen mit Fallbeispielen erläutert werden. Das letzte Kapitel dreiundzwanzig untersucht die Besonderheiten beim *Coaching im Top-Management*. Nicht nur die Anforderungen, sondern auch die Regeln sind hier andere, wie an Beispielen gezeigt wird. Coaching kann Top-Managern helfen, Misserfolgsrisiken rechtzeitig zu erkennen und auf ihrem Weg zur Entwicklung von Exzellenz zu begleiten.

Zusammenfassend betrachtet, behandelt das Handbuch mit seinen dreiundzwanzig Kapiteln den *aktuellen Stand zum Coaching*, mit seinen vielfältigen Varianten und speziellen Weiterentwicklungen, Zielgruppen und Anwendungsfeldern. Sowohl Praktiker als auch Wissenschaftler, die sich einen fachübergreifenden methodischen und praktischen Überblick verschaffen wollen, finden hier theoretisch, empirisch und praktisch fundiertes Wissen und interessante Analysen zu aktuellen Fragen. Das Handbuch Coaching berücksichtigt verschiedene theoretische Richtungen und liefert mit differenzierten gedanklichen Analysen sorgfältig abwägende Darstellungen.

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

Abgerundet wird das Werk durch kurze Präsentationen der Autor(inn)en, ein Autorenverzeichnis und sehr systematisch organisierte Suchbegriffe, die es gezielt erlauben, zu speziellen Themen und Problemen nach aktuellen Informationen zu suchen. Hervorzuheben sind besonders das ausgezeichnete Glossar mit seinen prägnanten Erläuterungen der Fachbegriffe in diesem Feld und die aktuellen Internetverweise.

Noch mehr wissenschaftliche Forschung!

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

Für eine nachhaltige Professionalisierung wurde im Vorwort zu den beiden ersten Auflagen gefordert, mehr Forschung über Coaching-Prozesse und zur Evaluation der Ergebnisse beim Coaching mit unterschiedlichen Zielgruppen und Methoden zu beginnen. Inzwischen wurden an vielen Orten, auch von Praktiker(inne)n empirische Untersuchungen zur Analyse der Prozesse und Ergebnisse durchgeführt. Beiträge des Handbuchs stützen sich zunehmend, wie oben in der Inhaltsübersicht erwähnt insbesondere in Teil I, bereits auf eine Reihe von Untersuchungen. Die Forschung folgt der Anwendung des Coachings für neue spezifische Ziel-

gruppen. So gab es zum CoachingKongress im März 2005 in Frankfurt/Main Beiträge mit Untersuchungen zum Coaching militärischer Führungskräfte in der Bundeswehr (Scherer & Kaufel, 2005) oder in der Polizei (Runde & Bastians, 2005). Mit jeder Erweiterung und Differenzierung des Anwendungsfelds oder der Konzepte und Methoden ergeben sich neue Forschungsfragen. Coaching ist nicht nur ein wachsendes und sich differenzierendes Praxisfeld, sondern auch ein expandierendes und spezialisierendes Forschungsfeld.

In vielen Beiträgen in diesem Handbuch und auf Coaching-Kongressen werden unterschiedliche theoretische Analysen zu Prozessen und Ergebnissen von Coaching vorgestellt, teilweise auch zur Wirkung der jeweils favorisierten Interventionsmethoden. Die dabei zugrunde liegenden Annahmen werden allerdings bisher kaum durch Forschung überprüft. Der derzeitige wissenschaftliche Status kann deshalb noch als eine Phase innovativer Theorieentwicklung und praktischen Experimentierens mit Interventionsmethoden eingeordnet werden. Im interdisziplinären Anwendungsfeld Coaching begegnen sich sehr unterschiedliche Wissenschaftsauffassungen und Positionen zu Forschungsmethoden. Die Bedeutung der Forschung für eine kritische Überprüfung der Anwendbarkeit oder Gültigkeit theoretischer und praktischer Annahmen dürfte aber allgemein unbestritten sein. Wer Annahmen zur Wirkung der Interventionen formuliert, sollte sich immer fragen, wie sie empirisch wissenschaftlich oder praktisch evaluiert werden können. Forschung dient aber nicht nur zur Evaluation. Sie eröffnet Möglichkeiten zur Weiterentwicklung der Theorie und Praxis beim Coaching und sollte künftig auch dafür mehr genutzt werden.

Osnabrück, im März 2005

Siegfried Greif

Literatur

- Böning, U. & Fritschle, B. (2005). *Coaching fürs Business*. Bonn: Managerseminare.
- Greif, S. (2005). *Mehrebenen-coaching von Individuen, Gruppen und Organisationen*. Beitrag zum CoachingKongress 2005, Frankfurt/M. (Download: www.psycho.uni-osnabrueck.de/fach/aopsych/).
- Häcker, H.O. & Stapf, K.-H. (2004). Beratung. In H.O. Häcker & K.-H. Stapf (Hrsg.), *Dorsch – Psychologisches Wörterbuch* (14. Aufl., S. 122–124). Bern: Huber.
- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme*. Göttingen: Hogrefe.
- Neenan, M. & Dreyden, W. (2003). *Life Coaching. A Cognitive Behavioral Approach*. London: Brunner-Routledge.
- Rauen, Chr. (2003). *Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, Chr. (2004). *Definition Coaching*. www.coaching-report.de/definition_coaching/index.htm.
- Rauen, Chr. (2005). (Hrsg.). *Coaching-Tools* (3. Aufl.). Bonn: Managerseminare.
- Runde, B. & Bastians, F. (2005). *Internes Coaching bei der Polizei NRW – eine multimethodale Evaluationsstudie*. Beitrag zum CoachingKongress 2005, Frankfurt/M. (www.coachingkongress.de).
- Scherer, S. & Kaufel, S. (2005). *Führungsbegleitung in militärischen Organisationen (FMO): Ein 360°-Feedback basiertes Coaching-Konzept für militärische Führungskräfte*. Beitrag zum Coaching-Kongress 2005, Frankfurt/M. (www.coachingkongress.de).
- Schlippe, A. von & Schweitzer, J. (1996). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. (2. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Wahren, H.-K. (1997). *Coaching*. Eschborn: Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft.
- WHO (1993). (Hrsg.). *Internationale Klassifikation Psychischer Störungen-10 (ICD-10), Kap. V (F)* (2. Aufl.). Bern: Huber.