

Coaching und Supervision

Astrid Schreyögg  
Christoph Schmidt-Lellek *Hrsg.*

# Die Professionalisierung von Coaching

Ein Lesebuch für den Coach

 Springer

Coaching und Supervision

Astrid Schreyögg  
Christoph Schmidt-Lellek *Hrsg.*

# Die Professionalisierung von Coaching

Ein Lesebuch für den Coach

 Springer

---

# Coaching und Supervision

**Herausgegeben von**

Astrid Schreyögg, Berlin, Deutschland

In der Reihe „Coaching und Supervision“ erscheinen Publikationen, die Innovationen dieser beiden Formate befördern. So soll zum einen die Beratungspraxis angeregt werden, bisherige Handlungsmuster zu verfeinern und zu erweitern. Zum anderen soll die Konzeptentwicklung beider Beratungsformen unterstützt und damit ihre weitergehende sozialwissenschaftliche Fundierung und Beforschung stimuliert werden. Dabei sind psychologische Ansätze im Sinne von „Psychological Counseling“ mit Konzepten aus Soziologie und Betriebswirtschaftslehre zu verbinden. Schließlich werden unterschiedliche Arbeitsfelder aufgegriffen, um Prozesse aus Unternehmen, Behörden und sozialen Dienstleistungsunternehmen zu beleuchten.

Weitere Bände in dieser Reihe

<http://www.springer.com/series/12468>

---

Astrid Schreyögg  
Christoph Schmidt-Lellek  
(Hrsg.)

# Die Professionalisierung von Coaching

Ein Lesebuch für den Coach

 Springer

*Herausgeber*  
Astrid Schreyögg  
Berlin, Deutschland

Christoph Schmidt-Lellek  
Oberursel, Deutschland

Coaching und Supervision  
ISBN 978-3-658-08171-3      ISBN 978-3-658-08172-0 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-08172-0

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

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

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.

*Lektorat:* Dr. Lisa Bender, Yvonne Homann

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

# Inhaltsverzeichnis

## **Einführung**

**Die Professionalisierung von Coaching als fortdauernder Prozess** . . . . . XI  
Astrid Schreyögg, Christoph Schmidt-Lellek

## **Teil I Coaching als Profession**

**1 Coaching auf dem Weg zur Profession? Eine  
professionsoziologische Einordnung** . . . . . 3  
Beate Fietze

**2 Das ambivalente Verhältnis von Coachingforschung  
und -praxis: Dezentres Ignorieren, kritisches Beäugen oder  
kooperatives Miteinander?** . . . . . 23  
Silja Kotte, Katrin Oellerich, Denise Schubert und Heidi Möller

**3 Evaluation von Coaching: Eine schwer zu bewertende  
Dienstleistung** . . . . . 47  
Siegfried Greif

**4 Die professionelle Beziehung im Coaching – Polaritäten und  
Paradoxien** . . . . . 71  
Christoph Schmidt-Lellek

## **Teil II Coaching im Ensemble anderer Formate**

**5 Coaching im Kontext sozialer Systeme** . . . . . 87  
Thomas Dallüge

<b>6 Coaching und/oder Supervision. Zum Verhältnis der beiden Formate</b> .....	105
Astrid Schreyögg	
<b>7 Coaching in Relation zur Psychotherapie</b> .....	119
Christoph Schmidt-Lellek	
<b>8 Coaching in der Beratung von Unternehmen</b> .....	135
Thomas Dallüge	
<b>9 Coaching in Projekten</b> .....	149
Ulrich Schüler	
<b>10 Coaching als philosophische Beratung Selbsterkenntnis und Selbstsorge</b> .....	167
Thomas Stölzel	
<b>Teil III Wissen und Kompetenzen im Coaching</b>	
<b>11 Erfahrung – Wissenschaft – Philosophie: Drei Wissenssorten zur Konzipierung von Beratung</b> .....	185
Ferdinand Buer	
<b>12 Hermeneutik für das Coaching</b> .....	203
Christoph Schmidt-Lellek	
<b>13 Was sich zeigt – Phänomenologie als reflektiertes Wahrnehmungswissen für Coaches und Berater</b> .....	217
Thomas Stölzel	
<b>14 Selbstkenntnis und Metatheorie. Anmerkungen zu den essentiellen Voraussetzungen für einen professionellen Einsatz von Tools im Coaching</b> .....	233
Klaus Eidenschink	
<b>15 Die potenzielle Rollenvielfalt des Coachs</b> .....	245
Astrid Schreyögg	
<b>16 Kompetenzanforderungen an Coaches</b> .....	257
Ingo Steinke	

---

<b>17 Coaching und Gruppendynamik</b> .....	283
Thomas Bachmann	
<b>18 Der einäugige Riese: „Lösungsorientiertes Coaching“. Vom Unsinn einer problematischen Fokussierung</b> .....	309
Klaus Eidenschink	
<b>19 Emotionen im Kontext von Coaching</b> .....	325
Beate West-Leuer	
<b>Teil IV Konzeptionelle Variationen von Coaching</b>	
<b>20 Selbstgemacht – internes Coaching in Unternehmen</b> .....	343
Gabriele Bollhöfer	
<b>21 Coaching im Mittelstand Professionelle Begleitung „von Nebenan“</b> ...	357
Cornelia Seewald	
<b>22 Life-Coaching: Dynamiken der Herkunftsfamilie</b> .....	373
Astrid Schreyögg	
<b>23 Gender-Coaching – eine kritische Einordnung</b> .....	389
Gabriele Bollhöfer	
<b>24 Coaching mit modernen Medien</b> .....	399
Harald Geißler und Stella Kanatouri	

---

# Mitarbeiterverzeichnis

**Dr. Thomas Bachmann, Dipl.-Psych.,** Berlin, Deutschland

**Gabriele Bollhöfer, Dipl.-Psych.,** München, Deutschland

**Prof. Dr. Ferdinand Buer,** Münster, Deutschland

**Thomas Dallüge, Dipl.-Phys., Dipl.-Psych.,** Berlin, Deutschland

**Klaus Eidenschink, Dipl.-theol.,** Krailling, Deutschland

**Dr. phil. Beate Fietze, Dipl.-Soz., Dipl.-Psych.,** Berlin, Deutschland

**Prof. Dr. Harald Geißler,** Hamburg, Deutschland

**Prof. Dr. Siegfried Greif, Dipl.-Psych.,** Osnabrück, Deutschland

**Stella Kanatouri,** Hamburg, Deutschland

**Silja Kotte, Dipl.-Psych.,** Kassel, Deutschland

**Heidi Möller, Dipl.-Psych.,** Kassel, Deutschland

**Katrin Oellerich, Dipl.-Psych.,** Kassel, Deutschland

**Dr. phil. Christoph Schmidt-Lellek,** Oberursel, Deutschland

**Dr. phil. Astrid Schreyögg, Dipl.-Psych.,** Berlin, Deutschland

**Denise Schubert, M.Sc.,** Kassel, Deutschland

**Prof. Dr. rer. nat. Ulrich Schüler, Dipl.-Psych., Dipl.-Inform.,** Hoisdorf b.  
Hamburg, Deutschland

**Dr. Cornelia Seewald,** Düsseldorf, Deutschland

**Ingo Steinke, Dipl.-Psych.,** Hamburg, Deutschland

**Dr. phil. Thomas Stölzel,** Berlin, Deutschland

**Dr. phil. Beate West-Leuer,** Neuss, Deutschland

---

# Einführung

## Die Professionalisierung von Coaching als fortdauernder Prozess

Astrid Schreyögg, Christoph Schmidt-Lellek

Die Entwicklungen im Bereich des Coachings schreiten voran. Die Menge und die Vielfalt von Angeboten, Anwendungsbereichen, Konzepten und Themen sind kaum mehr zu überblicken, ebenso wie die Versuche, das Feld zu strukturieren, z. B. durch die Gründung von Berufs- und Fachverbänden. Auch die Bemühungen um eine wissenschaftliche Begleitung, z. B. in Form von Wirksamkeitsstudien, sind in vielfältiger Weise gewachsen. Umso wichtiger bleibt die Reflexion um die konzeptionellen Grundlagen des Coachings: Wovon ist überhaupt die Rede, wenn wir von Coaching sprechen? Wie lässt es sich von anderen Formaten der professionellen Beratung abgrenzen? Welche grundlegenden Konzepte und welche Kompetenzen sind bei professionellen Coaches vorauszusetzen bzw. zu verlangen? Wie lässt sich ein professionelles Coaching beschreiben und von „Scharlatanerie“ (d. h. von einer scheinbaren Qualität ohne wirkliche professionelle Substanz) unterscheiden (vgl. Kühl 2006, S. 88)? Da es keine allgemein verbindlichen, gesetzlich festgelegten Definitionen und Qualitätsstandards wie in anderen Professionen wie etwa in der Medizin und in der Psychotherapie gibt, sind wir als Coaches mit unseren Fachverbänden herausgefordert, diese selbst zu erarbeiten und damit für Praktiker und für Wissenschaftler ebenso wie für potenzielle Nutzer von Coaching Orientierungsmöglichkeiten zu schaffen.

Diesem Anliegen hat sich der Deutsche Bundesverband Coaching e. V. (DBVC) seit seiner Gründung im Jahr 2004 verschrieben. Den hohen Anspruch an die Professionalität von Coaches, wie er vom DBVC vertreten wird, möchten wir mit dem vorliegenden Buch weitergehend einlösen. Dieser Anspruch findet sich bereits im „Kompendium des DBVC“ ausformuliert („Coaching als Profession“, in der 1. Aufl. 2007, nun in der 4. erweiterten Auflage 2012, im Internet auch in englischer Übersetzung abrufbar: [www.dbvc.de/publikationen/coaching-kompendium.html](http://www.dbvc.de/publikationen/coaching-kompendium.html)). Die Erarbeitung des Kompendiums geschah im Auftrag des DBVC-Vorstands in einem „Fachausschuss Profession“ (FAP): Die einzelnen Textvorlagen, die die FAP-Mitglieder verfasst haben, wurden an alle Mitglieder des DBVC ver-

sandt mit der Bitte um Feedback. Die Rückmeldungen hat der Fachausschuss sodann diskutiert und bei der Endredaktion umfassend berücksichtigt. Das daraus resultierende Werk wurde wiederum in den verschiedenen jeweils erweiterten Auflagen von der Mitgliederversammlung des DBVC verabschiedet. Auf diese Weise konnte das Kompendium mit seinen definitorischen und qualitativen Standards eine vergleichsweise hohe Autorität erlangen, da es nun von allen DBVC-Mitgliedern als verbindlich angesehen werden kann. Darüber hinaus genießt es auch in der gesamten Coachingszene eine gewisse Anerkennung, denn es wird in vielen wissenschaftlichen Publikationen zitiert. Ungeachtet dieses Erfolgs ist das Kompendium aber nicht als ein abschließender Standard zu verstehen. Denn die Entwicklungen von Coaching schreiten weiter voran; es entstehen laufend neue Fragestellungen und neue Problemkonstellationen, die letztlich neue Antworten und neue Konzepte verlangen. So soll das vorliegende Buch ein weiterer Meilenstein in einem offenen Prozess sein.

Die hier veröffentlichten Arbeiten verstehen sich also als eine Fortführung der Diskussionen, die bereits durch das Kompendium angeregt worden sind. Auch dieses Buch entstand im Fachausschuss Profession, in dem heute folgende Personen mitarbeiten: Dr. Thomas Bachmann, Gabriele Bollhöfer, Thomas Dallüge, Dr. Beate Fietze, Helmut Schäfer, Dr. Christoph Schmidt-Lellek, Dr. Astrid Schreyögg, Ingo Steinke, Dr. Thomas Stölzel. Bei dem vorliegenden Band handelt sich allerdings um ein anderes Format: Während das Kompendium eine in sich stringente Systematik enthält, bietet das vorliegende Buch eine Zusammenstellung von unabhängigen Einzelarbeiten, auch wenn es zwischen den einzelnen Kapiteln vielfältige Bezüge gibt. Einen Großteil der 24 Kapitel haben Mitglieder des FAP verfasst, acht Kapitel wurden von anderen Kolleg/innen beigeleitet, von denen die meisten auch DBVC-Mitglieder sind. Die Besonderheit bei der Produktion war aber, dass alle Kapitel von allen FAP-Mitgliedern vorab gelesen und dann bei den Treffen in Berlin ausführlich diskutiert worden sind. Insofern handelt es sich um ein gemeinschaftliches Werk des FAP. Die im Kompendium entwickelten Themen wurden jetzt vertieft, neu diskutiert und weitergedacht. Eine Feedback-Runde mit allen DBVC-Mitgliedern, wie wir es beim Kompendium gehandhabt haben, konnte hier allerdings schon aus pragmatischen Gründen nicht stattfinden. Der Verband ist nämlich mittlerweile auf etwa 300 Mitglieder angewachsen, und der Umfang dieses Buches übersteigt den des Kompendiums um ein Mehrfaches, sodass wir diesen Aufwand nicht leisten konnten.

Unser übergreifendes Thema „Coaching als Profession“ soll hier mit einigen einleitenden Hinweisen umrissen werden. Mit dem Begriff „Profession“ bewegen wir uns in einer machtvollen Tradition, wie die Soziologin Beate Fietze darlegt

(Kap. 1). Coaching ist aber keine Profession im strengen Sinne, weil es keine gesetzlich geregelten Zugänge zu dieser Tätigkeit gibt, d. h. es fehlen staatliche Lizenz und Mandat sowie ein dadurch definiertes Marktmonopol. Trotzdem gibt es eine deutlich voranschreitende Professionalisierung des Formats Coaching. Dies lässt sich schon „am Zuwachs der gegenstandsspezifischen Wissensgenerierung und Akademisierung der Aus/Weiterbildung sowie an der Ausweitung und Intensivierung des Organisationsgrades aller beteiligten Akteure ablesen“ (Fietze, Kap. 1, S. 11). Alle Kapitel dieses Buches sollen dazu beitragen, eben diese Entwicklungen zu beschreiben, zu unterstützen und substantiell anzureichern.

Aus dem Faktum, dass Coaching keine Profession im vollen Sinne darstellt (vgl. Kühl 2008), resultiert aber auch ein wertvoller Vorteil. Es begünstigt nämlich eine größere Offenheit für Neues, ohne dass dadurch die „Standards zu Ethik, Qualifikation, dialogischer Grundhaltung, Konzept- und Methodenanwendung, Qualitätssicherung“ (DBVC 2012, S. 11) verloren gehen dürfen. Auch damit wird deutlich, dass die Professionalisierung keinen abschließbaren Prozess darstellt. Hierin mag sogar ein besonderes Merkmal des Coachings gesehen werden, das als berufsbezogene Beratung in besonderem Maße als Seismograph für Entwicklungen – Innovationen wie Verwerfungen – in Wirtschaft und Gesellschaft fungieren kann; denn in dem Freiraum von Coachinggesprächen können diese Entwicklungen – neben den individuellen, persönlichen Fragestellungen – zu Tage treten und erörtert werden. Aber neue Problemkomplexe verlangen zuweilen auch neue oder weiterentwickelte Konzepte, um ein jeweils angemessenes Wahrnehmen, Verstehen und Handeln in den Coachingprozessen unterstützen zu können. Damit soll natürlich nicht gesagt sein, dass es in anderen Professionen keine Fortentwicklungen gäbe; denn die Orientierung an Wissenschaft und Forschung sowie die daraus resultierende Fortschreibung des jeweiligen Fachwissens ist eines der Definitionsmerkmale von Professionen. Für das Coaching – verstanden als offener Gesprächsraum „auf Augenhöhe“ – gilt jedoch in besonderem Maße die Herausforderung einer professionell informierten Selbstreflexion bezüglich der Konzepte, Methoden und insbesondere der Wertorientierungen, die (zumal in postmodernen Kulturbedingungen) immer wieder aufs Neue zu befragen sind. Zu dieser professionellen Selbstreflexion sollen die Beiträge dieses Buches anregen. Das Ziel liegt dabei nicht nur in der professionellen Weiterentwicklung der Coaches, sondern ebenso in der Kultivierung des Reflexionsraums Coaching selbst, denn wie Greif (2008) dargelegt hat, lässt sich Coaching vor allem als Anleitung zu einer „ergebnisorientierten Selbstreflexion“ begreifen.

Das Buch ist in vier übergeordnete Teile gegliedert. In den Beiträgen des ersten Teils werden Themen erörtert, die für Professionen konstitutiv sind, insbesondere der – durchaus spannungsreiche – Bezug zur Wissenschaft und die „Übersetzungsarbeit“ des allgemeinen Fachwissens für die Anwendung im konkreten Fall. Diese erfolgt im Kontext der je einmaligen Beziehung zwischen den Beteiligten (vgl. DBVC 2012, S. 13). Im zweiten Teil werden die Spezifika von Coaching beleuchtet, indem Abgrenzungen und Überschneidungen gegenüber anderen Beratungsformaten diskutiert werden (vgl. DBVC 2012, S. 26 ff.). Im dritten Teil sind Beiträge zusammengefasst, die um „Wissen und Kompetenzen im Coaching“ kreisen (vgl. DBVC 2012, S. 33 ff.). Dabei handelt es sich größtenteils um meta-theoretische Positionen, wie sie fürs Coaching noch selten thematisiert wurden, die aber ein vielfältiges Material für die professionelle Reflexion von Coachingprozessen bieten. Im abschließenden Teil werden „konzeptionelle Variationen von Coaching“ vorgestellt, d. h. neuere Ansätze und Arbeitsformen des Coachings, die noch wenig reflektiert und untersucht worden sind.

Eine Anmerkung zur gendergerechten Schreibweise: In diesem Buch haben wir auf eine einheitliche Schreibweise verzichtet und den Autor/innen ihren persönlichen Stil überlassen. Abgesehen davon, dass das grammatische Genus mit dem menschlichen Geschlecht ohnehin vielfach nicht deckungsgleich ist (der Mensch, die Person, das Individuum, der Vorstand, die Führungskraft, das Teammitglied usw.), versteht es sich von selbst, dass mit „Beratern“, „Trainern“, „Coaches“, „Klienten“, „Coachees“ usw. keine Aussagen über Männer und Frauen gemacht werden; wenn dies der Fall sein soll, wird es auf andere Weise zum Ausdruck gebracht. Leserinnen und Leser mögen sich bitte in keinem Fall ausgeschlossen fühlen.

Den Kolleginnen und Kollegen, die im Fachausschuss Profession mitgearbeitet haben, und allen anderen, die für dieses Buch ihre Beiträge geleistet haben, sei an dieser Stelle ein herzlicher Dank gesagt. Wir hoffen, dass durch dieses Buch weiterführende Debatten angeregt werden, und freuen uns auf Resonanzen, Kritik und Ergänzungen, damit der Prozess der Professionalisierung des Coachings fort-schreiten kann.

---

## Literatur

- DBVC – Deutscher Bundesverband Coaching e. V. (Hrsg.) (2012). *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC* (4. erw. Aufl.). Osnabrück: DBVC Geschäftsstelle.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.