

Inga Freienstein

**Ein systemisch-
kognitionspsychologischer
Ausbildungsrahmen für
agiles Business und
Executive Coaching**

Potenzialentwicklung im Kontext
dynamischen Wandels

2022

Inhalt

Geleitwort	7
1 Einleitung – Business Coaching im Wandel	9
2 Systemische Einordnung von Coaching:	
Ein Zeitgeistphänomen und seine Treiber	17
2.1 Komplexität und Vernetztheit.....	17
2.2 Individualisierung und Wertepluralismus.....	19
2.3 Ambivalenz und Ambiguität.....	21
3 Denken außerhalb der Komfortzone	25
3.1 Coaching als Handlungsfeld der Problemlösepsychologie	26
3.1.1 Kennzeichen von Aufgaben, Problemen und Krisen	28
3.1.2 Human Factors	29
3.2 Agilität als Schlüssel zur Gestaltung des Wandels.....	31
3.2.1 Agilität als Denkhaltung im Sinne eines Growth Mindsets... 32	
3.2.2 Kollaboration und iterative Zielerreichung.....	33
4 Gegenstandsbereich und Systematisierung	37
4.1 Coaching als Potenzialentwicklungsinstrument	40
4.2 Systematisierung von Coachingvarianten.....	42
4.2.1 Verarbeitungstiefe im Coaching	43
4.2.2 Internes versus externes Coaching.....	44
4.2.3 Einzel- versus Gruppencoaching.....	45
4.3 Evaluationskriterien im Überblick.....	46
5 Zur Lehr- und Lernbarkeit von Coaching	49
5.1 Deeper Learning als Schlüssel moderner Lehrdidaktik.....	49
5.2 Evidenzbasierung als didaktisches Prinzip.....	51
6 Theoretischer Ausbildungsrahmen	55
6.1 Der systemisch-konstruktivistische Coachingansatz.....	55
6.2 Zwei-Prozess-Modell menschlichen Denkens.....	57
6.3 Schemabasierte Verarbeitung von Erfahrungen	58
6.3.1 Selbstkonzept als Filter für Selbstwirksamkeitserwartung 59	
6.3.2 Sinnsuche – wer wir sind und wofür wir stehen	64
6.3.3 Dysfunktionale Schemata.....	65

6.4	Potenzialentwicklung auf Basis neuronaler Plastizität	66
6.4.1	Lernen zwischen Leidensdruck und Lustprinzip	68
6.4.2	Resilienzfaktoren im Erwachsenenalter	70
6.5	Exkurs zur Bedeutung und zum Verlust von Arbeit.....	71
6.5.1	Manifeste und latente Funktionen von Erwerbsarbeit	72
6.5.2	Die Bedeutung erlebter Handlungskontrolle.....	73
6.5.3	Langzeitarbeitslosigkeit als chronischer Stressor	74
7	Ein systemisch-kognitionspsychologisches Rahmenmodell zu den Wirkmechanismen im Coaching.....	79
7.1	Allgemeine Wirkprinzipien im Coaching	80
7.1.1	Beziehungs- und Ressourcenorientierung.....	82
7.1.2	Erlebnisorientierung	85
7.1.3	Reflexions- und Handlungsorientierung	86
7.2	Zwei Gehirne sind mehr als die Summe ihrer Teile	86
7.2.1	Neue Qualität gemeinsam reflektierten Problemlösens.....	86
7.2.2	Systemischer Entwicklungsansporn durch Coaching	87
7.3	Dynamik fertigkeitbasierter Verarbeitung sowie regelbasierter und komplexer Problemlöseprozesse.....	96
7.4	Das Arbeitsgedächtnis als Ort bewusster Verarbeitung	99
7.4.1	Visuell-räumliche Verarbeitung.....	102
7.4.2	Sprachlich-phonologische Verarbeitung	102
7.4.3	Episodische Verarbeitung	103
7.5	Intervention über die „Methode des lauten Denkens“	105
7.6	Das mentale Modell über den Problemraum	111
7.6.1	Identifikation nicht zielführender Verhaltenstendenzen	118
7.6.2	Visualisierung mentaler Modelle	122
7.6.3	Erschließung von Entwicklungspotenzialen	125
7.7	Lösungs- und ressourcenorientiertes Priming.....	133
7.7.1	Primingeffekte und Erfolgszuversicht.....	137
7.7.2	Reziproke Verknüpfungen in assoziativen Netzwerken	138
7.7.3	Abgrenzung von Priming und Framing.....	140
7.7.4	In Bildern sprechen – Metaphorische Frames.....	142
7.7.5	Lösungs- und ressourcenorientiert bahnende Fragen.....	146
7.8	Aufrechterhaltung einer agilen, resilienten Denkhaltung	152
7.9	Kohärenzförderung durch autobiografische Narrative	155
7.10	Transfer in die Praxis	163
8	Zusammenfassung.....	167
9	Literaturverzeichnis.....	173

Geleitwort

Dass in einem Coaching-Lehrbuch ein systemischer Ansatz verfolgt wird, ist nicht überraschend, aber dass in diesem Lehrbuch auf die Kognitionspsychologie zurückgegriffen wird, mag dann doch erstaunen. Nach der Lektüre dieses Lehrbuchs ist man aber eines Besseren belehrt. Inga Freienstein zeigt überzeugend, dass ausgesprochen zahlreiche theoretische Konzepte und empirische Befunde der Kognitionspsychologie nur darauf warten, in Coaching-Verfahren fruchtbar genutzt zu werden. Das beginnt damit, dass Coaching als professionelles Bemühen um die Lösung komplexer dynamischer Probleme aufgefasst werden kann. Dadurch steht ein reichhaltiger begrifflicher Rahmen zur analytischen Durchdringung von Coaching-Anliegen bereit, der noch erweitert wird um theoretische Grundlagen wie ein bekanntes Zwei-Prozess Modell des Urteilens und Entscheidens, Modelle des menschlichen Arbeitsgedächtnisses und Konzepte aus der Forschung zu menschlichen Fehlern beim Handeln in sozio-technischen Systemen. Dies alles mündet im sogenannten Systemisch-kognitionspsychologischen Rahmenmodell zu den Wirkmechanismen im Coaching, das im Zentrum dieses Lehrbuchs steht.

Doch dabei bleibt dieses Lehrbuch nicht stehen. Inga Freienstein demonstriert auch, dass und wie grundlegende Befunde der Kognitionspsychologie wie etwa Primacy-Effekte, Framing-Effekte, Priming-Phänomene oder Befunde zu Schemata und mentalen Modellen für professionelles Coaching fruchtbar gemacht werden können. Diese Evidenzbasierung, für die in den folgenden Kapiteln plädiert wird, ist sehr wichtig und nicht trivial. Wie dargestellt wird, ist professionelles Coaching nicht an akademischen Einrichtungen entwickelt worden, sondern in der Praxis und damit zunächst ohne explizite wissenschaftliche Fundierung. Inga Freiensteins Anliegen ist es nun, einen agilen, wissenschaftlich fundierten Ausbildungs-, Reflexions- und Handlungsrahmen zu schaffen, in dem Coachingwirkungen erklärt, initiiert, vorhergesagt und evaluiert werden können, und dafür zu werben, professionelles Coachinghandeln stärker an der Wissenschaft auszurichten.

Dieses ausgesprochen wichtige Anliegen kommt auch an einem dritten Punkt zum Vorschein, den ich hier erwähnen möchte. Inga Freienstein plädiert in ihrem Lehrbuch dafür, wissenschaftliches Vorgehen zum Zweck des Erkenntnisgewinns auch als Modell für das Vorgehen beim Coaching zu verwenden. Das hat viel Charme. Erfahrungsberichte liefern demnach die Daten, auf deren Basis zunächst induktiv Hypothesen über Sachverhalte und Wirkzusammenhänge entwickelt werden. Die Hypothesen werden geprüft

mit dem Ziel, ein möglichst vertikales Modell des Erlebnis- und Handlungsraums der Person zu erhalten, die sich dem Coaching unterzieht. Darauf können Interventionen aufbauen, wofür wiederum zahlreiche Techniken zur Verfügung stehen, deren kognitionspsychologische Plausibilität Inga Freenstein gut nachvollziehbar herleitet.

Ich habe dieses Lehrbuch mit viel Gewinn gelesen und ich bin davon überzeugt, dass es vielen anderen gehen wird wie mir.

*Univ.-Prof. Dr. Axel Buchner
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf*

1 Einleitung – Business Coaching im Wandel

Wenn Business Coaching in der Praxis wissenschaftlichen Ansprüchen genügen will, muss es unbedingt eines erfüllen: Coaching muss im Hinblick auf die zugrunde gelegten Wirkannahmen theoriegeleitet erfolgen und wissenschaftlichen Erkenntnissen verpflichtet sein. Dies entspricht trotz des wachsenden wissenschaftlichen Interesses keineswegs den Standards derzeitiger Coachingpraxis, die vielfältigen Strömungen und Interessen unterliegt. Der vorliegende psychologische Lehransatz wendet sich an bereits tätige Business und Executive Coaches sowie Coachinginteressierte mit dem Ziel, ein psychologisches Coaching-Rahmenmodell der zugrunde liegenden geistigen Prozesse zu vermitteln, auf deren Basis Coachingwirkungen im Berufs- und Wirtschaftskontext angenommen werden können. Ein solches Rahmenmodell liefert für die Praxis handlungsleitende Orientierung und praxisrelevante Empfehlungen sowohl für die gehirngerechte und hypothesengeleitete Gestaltung des Coachingprozesses als auch den wissenschaftlich begründeten Einsatz von Coachingmethoden. Gleichzeitig bietet ein solches Rahmenmodell eine Grundlage für die weitere Forschung mit Blick auf einen fortschreitenden Erkenntnisgewinn auf diesem Gebiet. Der Lehransatz basiert auf kognitions- und neuropsychologischen Erkenntnissen. Das Lehrbuch setzt Kenntnisse wissenschaftlichen Arbeitens auf akademischem Niveau voraus. Psychologisches Vorwissen ist von Vorteil, wird aber nicht vorausgesetzt.

Den Ausgangspunkt dieses Buches bildet eine ausführliche systemische Einordnung von Business und Executive Coaching im Kontext dynamischen Wandels unter den Einflüssen großer Megatrends wie der Technologisierung, Globalisierung und Individualisierung. Die hohe Nachfrage nach Coaching kann als Reaktion auf immer kürzere Innovationszyklen, exponentielles Wachstum von Wissen und Anpassungsdruck unter dynamischen, vernetzten und durch Ambivalenz und Ambiguität geprägten Lebensbedingungen gesehen werden. Die damit einhergehende unübersichtliche Vielfalt an Informationen und Handlungsoptionen in einer hyperkomplexen Arbeitswelt führen zu einer verstärkten Suche nach Orientierung, Sinnhaftigkeit und Identität. Vor diesem Hintergrund lässt sich der global zu beobachtende Coachingtrend als ein Zeitgeistphänomen zur Bewältigung kognitiver Beanspruchung – wenn nicht sogar chronischer Überforderung – verstehen.

Angesichts der Dynamik und Komplexität von Veränderungen in einer global vernetzten Welt, in der Menschen plötzlich mit ungeahnten Problemen wie einer weltweiten Pandemie konfrontiert werden, stellt die Fähigkeit, sich flexibel an Veränderungen anzupassen und auf Neues zu reagieren, es sogar proaktiv zu antizipieren, eine überlebenswichtige Schlüsselkompetenz dar. In Zeiten also, in denen bewährte Spielregeln und Rahmenbedingungen ganz plötzlich nicht mehr gelten, kann Coaching als Potenzialentwicklungsinstrument einen bedeutenden Beitrag leisten.

Die einleitende Überschrift „Business Coaching im Wandel“ lädt zu einer Auseinandersetzung mit dem vielschichtigen Beratungsformat aus zwei Perspektiven ein: Aus der einen Perspektive, die wir systemisch beleuchten werden, *dient* Business Coaching dem Meistern komplexer Herausforderungen im dynamischen Wandel. Die zweite Perspektive bezieht sich auf die Coachingdisziplin selbst, welche in den Jahren ihres enormen Booms einen spürbaren Wandel in der Ausrichtung hin zu einer Pluralisierung von Blickrichtungen in der Zusammenarbeit zwischen Coaches sowie Klienten¹ vollzogen hat. Coaching unterliegt als Beratungsformat ebenso wie das Umfeld, in dem es stattfindet, einem fortlaufenden Anpassungsprozess. Infolgedessen treten neben anspruchsvollen Performance-Zielen zunehmend übergeordnete Bedürfnisse nach Sinnhaftigkeit in den Beratungsfokus, wodurch sich der Komplexitätsgrad der zu erbringenden Coachingdienstleistungen im Zuge des erweiterten Leistungsspektrums und des steigenden Anforderungsniveaus signifikant erhöht hat. Ein systemisch orientiertes Coaching-Rahmenmodell muss diese Kontextbedingungen einbeziehen, um den komplexen mentalen Anforderungen, denen Coach und Klient ausgesetzt sind, die notwendige Aufmerksamkeit zu widmen. Das Ziel, Menschen durch professionelles Coaching bei individuellen und unternehmerisch hochkomplexen Herausforderungen bestmöglich zu unterstützen, erfordert somit auch von professionell tätigen Coaches lebenslange Lernbereitschaft, dauerhaftes Interesse an wissenschaftlichem Erkenntnisgewinn und eine agile Denkhaltung. Ziel dieses Lehrbuches ist daher *nicht*, Best Practice und den Status Quo theoretischer Ansätze zu vermitteln, sondern einen wissenschaftlich fundierten Ausbildungs-, Reflexions- und Handlungsrahmen zu schaffen, in dem Coachingwirkungen erklärt, initiiert, vorhergesagt und evaluiert werden können. Die theoretische Basis bilden grundlegende, empirisch bewährte Modellannahmen und Erkenntnisse zu geistiger Plastizität, menschlicher Informationsverarbeitung und komplexem Problemlösen, um darauf aufbau-

¹ Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch bei Personenbezeichnungen nur die männliche Form genannt, selbstverständlich sind damit immer alle Geschlechter gemeint.

end geistige Prozesse in der professionellen Zusammenarbeit zu beschreiben, von denen erwünschte Wirkannahmen ausgehen. Eine nach wissenschaftlichen Erkenntnissen gestaltete Zusammenarbeit bildet die Grundlage für lebenslange Potenzialentwicklung. Im Folgenden soll zunächst die Entwicklung der Coachingdisziplin skizziert werden, bevor wir uns der systemischen Einbettung und theoretischen Fundierung dieses anspruchsvollen Handlungsfeldes widmen.

Vor über 40 Jahren begann der „Siegeszug“ von Coaching als Begriff für professionelle Beziehungsarbeit im Wirtschaftskontext (vgl. Roth & Ryba, 2016), der sich zu einem globalen Trend entwickelt hat und seither sowohl das Human Resources Management von Organisationen als auch individuelle Dienstleistungssektoren wie ein roter Faden durchzieht. Ausgehend von den USA verstand man zu Beginn dieser Entwicklung darunter noch einen ziel- und entwicklungsorientierten Führungsstil, der auch in Deutschland unter dem Slogan „Führungskraft als Coach“ (vgl. z. B. Lippmann, 2013) Beachtung fand und ungeachtet der damit einhergehenden potenziellen Rollenkonflikte bis heute die Führungskräfteentwicklung von Organisationen inspiriert. Günstig im Hinblick auf Image und Akzeptanz unter anderem im Top Management von Unternehmen dürften sich die begrifflichen Wurzeln im angloamerikanischen Leistungssport mit dem Streben nach Spitzenleistung ausgewirkt haben (vgl. Böning, 2005, 2014). Etwa Mitte der 1980er Jahre erweiterte sich das Verständnis von Coaching um die gezielte Karriereförderung von Potenzialträgern und Führungsnachwuchskräften durch erfahrene Führungskräfte, welche die Rolle des Coaches einnahmen (heute spricht man in diesem Zusammenhang bevorzugt von Mentoring). In dieser Zeit kam der Coaching-Trend nach Deutschland, spannenderweise aber mit einem zu Beginn vergleichsweise exklusiven Fokus auf Top Manager durch externe Coaches (im Überblick vgl. Roth & Ryba, 2016).

Seit Ende der 1980er Jahre hat sich Coaching als ein spezielles Beratungsformat interdisziplinär mit steigender öffentlicher Aufmerksamkeit und Nachfrage aus der Praxis für die Praxis entwickelt und ist zu einem akzeptierten Instrument der Personal- und Führungskräfteentwicklung avanciert. Spezifisch für den deutschen Markt ist dabei eine zu beobachtende Aufgabenteilung: Während das Top Management weiterhin vorwiegend von externen Coaches beraten wird, übernehmen Personalentwickler bzw. unternehmensinterne Coaches das Coaching von (Nachwuchs-)Führungskräften der unteren bis mittleren Führungsebenen (vgl. ebd.). Gleichzeitig hat sich eine breitgefächerte, durch Freelancer dominierte Coachinglandschaft etabliert, die ein Grund für die zunehmende Unübersichtlichkeit und begrenzte wissenschaftliche Fundierung „im Feld“ sein dürfte. Denn die breite Akzeptanz

und Nachfrage seit Anfang der 1990er Jahre führte zu einer stetigen Diversifizierung an Coachingvarianten und Anwendungsbereichen. Mit der wachsenden Vielfalt kam es ab Mitte der 1990er Jahre zu einer „inflationären“ (Roth & Ryba, 2016, S. 23) Nutzung des Begriffs und in Reaktion darauf zu vertieften Professionalisierungsbemühungen, die mit der Gründung verschiedener Coachingverbände und einem steigenden wissenschaftlichen Forschungsinteresse einhergingen. Greif (2014) fasst die Entwicklungen so zusammen:

„Eine der ersten auf Coaching ausgerichteten Verbandsgründungen war 1992 der European Mentoring and Coaching Council (EMCC). Im Jahr 1995 gründete sich der heute weltweit größte Coachingverband, die International Coaching Federation (ICF), federführend durch Thomas Leonard. Der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) hat sich 2004 gegründet. [...] Kennzeichnend für den Stafettenwechsel und die Professionalisierung der Ausbildungen ist, dass die Coaches der zweiten Generation von den Verbänden akkreditierte Ausbildungen anbieten. [...] Weitere Kennzeichen der Professionalisierung sind die Durchführung von Kongressen und die Herausgabe von Fachzeitschriften. Erste große internationale Coachingkongresse wurden in den USA etwa ab 1996 durchgeführt. In Deutschland fand ein als Aufbruch verstandener Coachingkongress interessierter deutschsprachiger Gruppen und Verbände 2003 in Wiesbaden statt.“ (ebd., S. 302)

Zeitgleich im Trend stieg im Human Resources Management von Organisationen seit den 1990er Jahren auch die Relevanz managementdiagnostischer Verfahren im Rahmen des Performance Managements.

„Es scheint in einer Reihe von Unternehmen, Verwaltungen und halbstaatlichen Organisationen eine enge Korrelation zwischen der Etablierung von Managementdiagnostik und dem zurzeit sehr populären Coaching zu geben.“ (Kühl, 2006, S. 141)

Mit der seit Jahren zu beobachtenden zunehmenden Orientierung an Key Performance Indices (KPIs) und dem Einsatz potenzial- und managementdiagnostischer Instrumente in der Personal- und Führungskräfteentwicklung von Wirtschaftsunternehmen, Öffentlichem Dienst bis hin zu Unternehmen der Sozialen Arbeit wird Coaching gleichzeitig zu einem Erfolgsfaktor für die individuelle Karriereentwicklung in Organisationen. Der Trend zu (Einzel-)Assessments, Management-Audits und 360-Grad-Feedback in Organisationen hat zur Folge, dass im Karrierezyklus insbesondere von Talenten und (Nachwuchs-)Führungskräften regelmäßig individuelle Entwicklungspotenziale aufgezeigt sowie über Business und Executive Coaching er-

geschlossen werden. Eine Verweigerung der Teilnahme an entsprechenden eignungs- und potenzialdiagnostischen Verfahren sowie an einem sich anschließenden Coaching käme leicht einem „Karriere-Aus“ in der Organisation gleich. Der Coachingboom könnte so durch einen fortlaufenden Personalentwicklungszyklus aus „Diagnostik – Planung von Interventionen – Intervention – Fortschrittsevaluation mit erneuter Diagnostik“ (Kühl, 2008, S. 142) mitbedingt sein. Dies dürfte aber die hohe und ebenfalls gestiegene Nachfrage nach privatfinanziertem Coaching nicht vollständig erklären, zumal sich im Trend die inhaltliche Ausrichtung von Performance-Zielen (z. B. gemäß dem prominenten GROW-Ansatz von Whitmore, 2009) um Fragen zur individuellen Lebensgestaltung, Identitäts- und Sinnsuche erweitert hat (z. B. Stelter, 2014).

Nach wie vor ergänzen sich Coaching-Forschung und -praxis nur in überschaubarem Maße. Während sich Pioniere der ersten Coaching-Generation auf damals vorherrschende theoretische Grundlagen und psychotherapeutische Methoden stützten, entstanden vertieftere wissenschaftlich orientierte Ansätze erst später und wirkten sich nicht maßgeblich auf die darauffolgende Praktiker-Generation aus (vgl. Greif, 2008a, 2014; Roth & Ryba, 2016). Ganz im Gegenteil lässt sich im Hinblick auf eine wissenschaftliche Fundierung in der Praxis ein eher rückläufiger Trend beobachten (Greif, 2014). Dies dürfte unter anderem daran liegen, dass sich Feldforschung und Evaluationen in einer durch Freelancer geprägten Coachingszene (vgl. Stephan & Rötz, 2018, Marburger Coachingstudie 2016/17) betriebswirtschaftlich in der Regel nicht lohnen bzw. individuell nicht geleistet werden können. Die Nachfrage bestimmt wiederum den Ausbildungsmarkt, wobei Methodenorientierung Vorrang vor wissenschaftlicher Fundierung zu haben scheint. Folgt man Übersichtsarbeiten und Metaanalysen, so verzeichnet die Praktikerliteratur zu Coaching in Deutschland seit Mitte der 1990er Jahre ein starkes Wachstum mit dem Schwerpunkt auf Tool-Bücher, während sich etwa zehn Jahre zeitversetzt die Forschungsliteratur zu Coaching verstärkt entwickelt (Greif, Schmidt & Thamm, 2012; Kotte, Hinn, Oellerich & Möller, 2016). Mit zunehmender Fülle recht uneinheitlicher Einzelbefunde steigt jedoch auch die Herausforderung, sich einen dezidierten Überblick über den wissenschaftlich begründeten Erkenntnisstand zu verschaffen (Kotte et al., 2016).

Deutschland rangiert heute mit ca. 8.000 Coaches hinter den USA und Großbritannien auf Platz drei und verfügt über eine „im weltweiten Vergleich recht gut entwickelte Coaching-Landschaft“ (Roth & Ryba, 2016, S. 23). Der Umsatz im deutschen Coaching-Markt betrug 2016 konservativen Berechnungen zufolge etwa 520 Mio. Euro mit einem jährlichen Wachstum von ca. 10 Prozent in der vergangenen Dekade seit dem Ende der letzten

Wirtschaftskrise (Stephan & Rötzt, 2018). Laut einer von der International Coaching Federation (ICF) beauftragten und von der Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers (PwC) durchgeführten globalen Coachingstudie (2020), in die Daten aus 161 Ländern eingingen, belief sich das Umsatzvolumen der Coachingbranche in 2019 auf schätzungsweise rund 2,85 Milliarden Euro mit einem Wachstum von 21 Prozent gegenüber 2015. Die größten Zuwächse an professionellen Coaches bzw. Führungskräften, die Coaching praktizieren, zeigten sich demnach in Latein Amerika, der Karibik und in Ost Europa (vgl. ebd.).

„Globally, it is estimated that there were approximately 71,000 coach practitioners in 2019, an increase of 33% on the 2015 estimate. Growth was especially strong in the emerging regions of Latin America and the Caribbean (+174%) and Eastern Europe (+40%).

The number of managers/leaders using coaching skills is estimated to have risen by almost half (+46%). This estimate should be viewed as strictly indicative and subject to a higher level of uncertainty than the figures for coach practitioners. However, similar to the coach practitioner estimates, Latin America and the Caribbean recorded the largest growth (+198%). In Asia, the estimated number of managers/ leaders using coaching skills more than doubled (+124%)” (ICF, 2020, S. 7).

Mit der global steigenden Nachfrage sind im Megatrend der Digitalisierung neue Geschäftsmodelle in der Coachingbranche zu beobachten. Die zunehmende Digitalisierung von Coachingdienstleistungen, begünstigt durch die Pandemie, hat unter anderem zu einem globalen Wettbewerb um Plattformlösungen mit beachtlichen finanziellen Investments geführt, mittels derer unter Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) beispielsweise die ideale Passung zwischen Coachinganliegen und Coachinganbietern erzielt werden soll. Umso mehr steigt die Bedeutung wissenschaftlicher Fundierung und Transparenz von Gütekriterien nicht nur menschlichen Coachinghandelns, sondern ebenso digitaler Coachingdienstleistungen auf Basis von Algorithmen. Zudem steigt die Relevanz mediendidaktischer Kompetenzen und begleitender Forschung für die Coachingpraxis im virtuellen Raum.

Zusammenfassend verdeutlichen diese Entwicklungen die große Akzeptanz und Verbreitung von Coaching, aber auch eine ambivalente, wenn nicht gar „schwierige Beziehung“ (Greif, 2014, S. 295) zwischen Coachingpraxis und Wissenschaft. Abbildung 1 fasst wesentliche Meilensteine zur Entwicklungsgeschichte von Coaching zusammen. Die weiteren Entwicklungen werden mit großen Herausforderungen an Theoriebildung, Methodik und Qualitätssicherung einhergehen. Für künftige Generationen von Business und Executive Coaches liegt darin gleichzeitig jedoch auch eine enorme Chance.

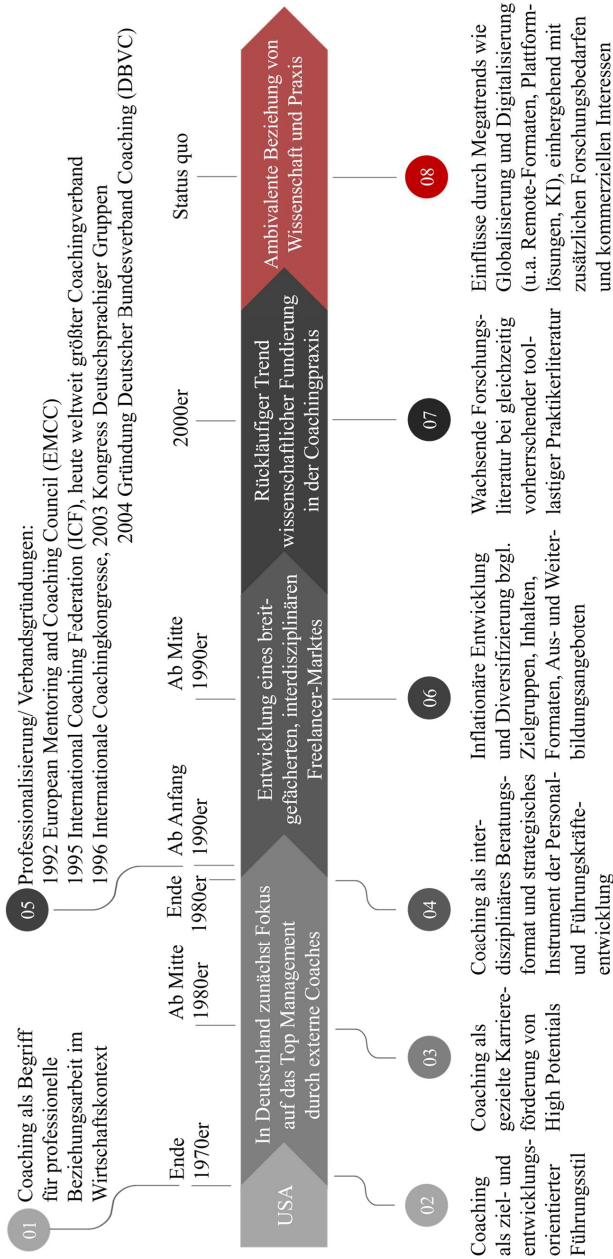


Abb. 1: Meilensteine zur Entwicklungsgeschichte von Coaching