

Gerhard Roth
Alica Ryba

Coaching, Beratung und Gehirn

Neurobiologische Grundlagen
wirksamer Veränderungskonzepte

Gerhard Roth, Alica Ryba

Coaching, Beratung und Gehirn

Neurobiologische Grundlagen
wirksamer Veränderungskonzepte

5., durchgesehene und um ein
Vorwort erweiterte Auflage

Klett-Cotta

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und
die Speicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Klett-Cotta

www.klett-cotta.de

© 2016/2022 by J. G. Cotta'sche Buchhandlung

Nachfolger GmbH, gegr. 1659, Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten

Redaktion: Ulf Müller, Wuppertal

Cover: Rothfos & Gabler, Hamburg

Datenkonvertierung: Dörlemann Satz, Lemförde

Printausgabe: ISBN 978-3-608-94944-5

E-Book: ISBN 978-3-608-10038-9

PDF-E-Book: ISBN 978-3-608-20322-6

Dieses E-Book basiert auf der aktuellen Auflage der Printausgabe.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Inhalt

Vorwort zur 1. Auflage	11
Vorwort zur 5. Auflage	13
Einleitung	17
1 Was ist Coaching?	25
1.1 Coaching-Kontext: Zielgruppen und Praxisfelder	28
1.2 Coaching-Agenda: Ziele, Anlässe und Themen	30
1.3 Coaching-Ansätze: theoretische Grundorientierungen	34
1.3.1 Ein theoretischer Rahmen des Coachings	34
1.3.2 Theoretische Schwerpunkte der angelsächsischen Länder und Deutschlands	37
1.3.3 Verbreitung von Coaching-Ansätzen	40
1.3.4 Kurzüberblick wichtiger Coaching-Ansätze	42
1.3.5 Grundlegende Coaching-Prinzipien	53
1.4 Coaching-Varianten	55
1.5 Zusammenfassung	58
2 Coaching und Psychotherapie: zwei grundverschiedene Verfahren?	60
2.1 Das unterschiedliche Image von Psychotherapie und Coaching	60
2.2 Coaching und Psychotherapie: zwei Pole mit Überschneidungsbereich?	61
2.3 Diskussion der Argumente für eine strikte Unterscheidung zwischen Psychotherapie und Coaching	65
2.4 Gesamtfazit	83
3 Das menschliche Gehirn und seine Funktionen	87
3.1 Die Grundleistungen des Gehirns	87
3.2 Die neuronale Grundstruktur des Gehirns	88

3.3	Grundlagen der neuronalen Erregungsfortleitung und -verarbeitung.	89
3.4	Funktionelle Anatomie des menschlichen Gehirns.	91
3.5	Die Funktion der Hirnrinden-Areale	103
3.6	Das limbische System und seine Funktionen	107
3.7	Schlussbetrachtung.	118
4	Persönlichkeit, Psyche und Gehirn	120
4.1	Das Ausgangsproblem.	120
4.2	Wie erfasst man »Persönlichkeit«?	121
4.3	Kritische Bewertung des »Big-Five«-Ansatzes	123
4.4	Die Entwicklung von Selbst und Ich.	127
4.5	Die neurobiologischen Grundlagen der Persönlichkeit	132
4.5.1	Das neurobiologische Vier-Ebenen-Modell der Persönlichkeit und der Psyche	133
4.5.2	Die sechs psychoneuralen Grundsysteme	139
4.6	Ein neurobiologisch inspiriertes Modell der Persönlichkeit.	148
4.7	Psychische Belastungen und Störungen	150
4.7.1	Depressionsartige Stimmungs- und Leistungseintrübungen	151
4.7.2	Angstzustände	152
4.7.3	Zwangsstörungen.	154
4.7.4	Persönlichkeitsstörungen.	155
4.8	Was sagt uns das alles?.	157
5	Lernen und Gedächtnis.	159
5.1	Formen des Lernens	159
5.1.1	Nichtassoziatives Lernen	160
5.1.2	Assoziatives Lernen	161
5.1.3	Die Bedeutung für die Praxis.	171
5.2	Höhere Formen des Lernens.	171
5.2.1	Imitation.	171
5.2.2	Lernen durch Einsicht	172

5.3	Gedächtnisbildung, Vergessen und Erinnerung	174
5.3.1	Gedächtnistypen	174
5.3.2	Vergessen und Erinnern	180
5.4	Ein anschauliches Gedächtnismodell	181
5.5	Neurobiologische Grundlagen von Lernen und Gedächtnis	183
5.6	Was sagt uns das?	186
6	Das Unbewusste, das Bewusste und das Vorbewusste	188
6.1	Erscheinungsformen des Unbewussten aus psychologischer und neurobiologischer Sicht	190
6.2	Bewusstsein.	193
6.3	Das Vorbewusste	195
6.4	Intuition	196
6.5	Wozu dient das Bewusstsein?	197
6.6	Die neurobiologischen Grundlagen des Bewusstseins.	200
6.7	Was bedeutet dies für Coaching und Psychotherapie?	202
7	Motivation und Veränderbarkeit	205
7.1	Bereiche der Veränderbarkeit	206
7.2	Lebenszufriedenheit	207
7.3	Motivation und ihre Grundlagen.	211
7.4	Neuronale Grundlagen der Belohnung und Belohnungserwartung.	213
7.5	Welche Motive treiben uns an?	214
7.6	Kongruenz und Inkongruenz von Motiven und Zielen.	218
7.7	Belohnungsstrategien	219
7.8	Die Macht der Gewohnheit.	220
7.9	Wie werden Motive und Ziele zu Handlungen?	221
7.10	Das limbische System hat bei der Verhaltensentscheidung das erste und das letzte Wort	226
7.11	Was sagt uns all dies?	227

8	Bindung und Verstehen	229
8.1	Die Bedeutung frühkindlicher Einflüsse auf die Bindungserfahrung	229
8.2	Bindungstypen.	230
8.3	Neurobiologische Grundlagen der Bindung	233
8.4	Bedeutungserzeugung und Verstehen aus neurobiologischer Sicht	236
8.5	Konsensuelle Bereiche	238
8.6	Was bedeutet dies für Coaching und Psychotherapie?	240
9	Freud und die Psychoanalyse.	242
9.1	Die Metatheorie der Psychoanalyse	244
9.1.1	Das topische Modell (Unbewusstes, Vorbewusstes und Bewusstes).	244
9.1.2	Das Strukturmodell der Persönlichkeit: Es, Ich und Über-Ich	252
9.1.3	Die Triebtheorie	253
9.2	Phasen der psychosexuellen Entwicklung	254
9.3	Neurosentheorie	255
9.4	Kernbegriffe der psychoanalytischen Therapie	256
9.4.1	Übertragung	256
9.4.2	Gegenübertragung	257
9.4.3	Widerstand	258
9.5	Behandlungsmethodik	259
9.5.1	Grundregel und freies Assoziieren	259
9.5.2	Gleichschwebende Aufmerksamkeit	259
9.5.3	Abstinenzregel und die Haltung des Analytikers	260
9.5.4	Analysieren und Deuten.	262
9.6	Der Einfluss Freuds auf die Psychotherapie und das Coaching	263
9.7	Die operationalisierte psychodynamische Diagnostik.	265
9.8	Die Psychoanalyse aus Sicht der Neurobiologie – was bleibt von Freud?	267
9.8.1	Das Verhältnis von Unbewusstem, Vorbewusstem und Bewusstem	268

9.8.2	Das Konzept der Verdrängung	269
9.8.3	Die Lehre vom Widerstand	270
9.8.4	Übertragung und Gegenübertragung	271
9.8.5	Die Trieblehre	271
9.8.6	Die Traumdeutung	272
10	Die Hypnotherapie Milton H. Ericksons und seiner Schüler	274
10.1	Der Ericksonsche Kooperationsansatz der Hypnose	275
10.1.1	Trancephänomene	278
10.1.2	Tranceinduktion nach Erickson	283
10.1.3	Kommunikation	286
10.2	Die Ericksonsche Psychotherapie	288
10.2.1	Grundannahmen	288
10.2.2	Störungs- und Problemtheorie	291
10.2.3	Diagnostik	299
10.2.4	Ziele der Behandlung	299
10.2.5	Veränderungsstrategien	300
10.2.6	Veränderungsprinzipien	302
10.3	Neo-Ericksonianer	306
10.4	Was bedeutet dies für eine erfolgreiche Beratung?	308
11	Wie wirksam sind Coaching und Psychotherapie?	311
11.1	Die Wirksamkeit psychotherapeutischer Verfahren	312
11.2	Mängel der Psychotherapie-Wirksamkeitsstudien	315
11.3	Wirksamkeit von Coaching	317
11.4	Was wirkt aus Sicht der Neurowissenschaften in Psychotherapie und Coaching und was wirkt nicht?	320
11.4.1	Verhaltenstherapie	320
11.4.2	Kognitive Verhaltenstherapie und Interpersonelle Therapie	322
11.4.3	Psychoanalyse	326
11.4.4	Systemische und Humanistische Therapieformen	327
11.5	Die Frage nach dem »gemeinsamen Wirkfaktor« in Psychotherapie und Coaching	328

11.6	Die Frage spezifischer Wirkfaktoren	331
11.7	Was bedeutet dies für das Coaching?	335
12	Zusammenfassung und unser Modell	338
12.1	Die neurobiologischen Grundlagen von Psyche und Persönlichkeit	338
12.1.1	Das Vier-Ebenen-Modell und das Modell der sechs psychoneuralen Grundsysteme	339
12.1.2	Die neuronalen Grundlagen der Persönlichkeit und ihrer Störungen	342
12.1.3	Die Bedeutung der Bindungserfahrung	345
12.1.4	Ergebnisse der Wirksamkeitsforschung	346
12.2	Was kann man daraus lernen?	349
12.3	Unser Ansatz	351
	Literaturverzeichnis	360
	Register	381

Vorwort zur 1. Auflage

Die Welt des Coachings und die der Neurowissenschaften scheinen in vielerlei Hinsicht weit auseinanderzuliegen. Coaching ist natürlicherweise praxisorientiert und war bisher wenig um eine solide theoretische Fundierung dieser Praxis bemüht. Die Neurowissenschaften sind als naturwissenschaftliche Disziplin überwiegend durch Experimente und Laborarbeit gekennzeichnet. Jedoch haben Neurowissenschaftler in enger Zusammenarbeit mit Psychologen, Psychiatern und Psychotherapeuten in den vergangenen zwei Jahrzehnten viele neue Erkenntnisse über die Grundlagen des menschlichen Fühlens, Denkens und Handelns gewonnen, und Praktiker aus Psychologie, Psychiatrie und Psychotherapie haben begonnen, diese Erkenntnisse für sich und ihre therapeutische Tätigkeit nutzbar zu machen. Eine neurowissenschaftliche Fundierung der eigenen Praxis stößt einerseits auf großes Interesse, andererseits ist dieser Diskurs oft von »Bauchschmerzen« begleitet, weil vielerlei liebgegewonnene Denkgewohnheiten überwunden werden müssen.

Ziel des vorliegenden Buches ist es, diesen Prozess auf das Coaching auszudehnen. Auch dies geht nicht ganz ohne »Bauchschmerzen« vonstatten, da man hierbei ebenfalls Denkgewohnheiten aufgeben muss. Dafür sind wir als Autoren gut gerüstet, da wir über Kenntnisse in Psychologie und der Praxis des Coachings (AR) sowie in Neurobiologie und Philosophie (GR) verfügen, die uns ein transdisziplinäres Denken ermöglichen. Dennoch war das Abfassen unseres Buches mit viel mühevoller, intensiver Arbeit verbunden und mit langen Diskussionen, die wir über rund drei Jahre führten, in dem Bewusstsein, dass der eine von uns das Buch nicht ohne den anderen hätte schreiben können.

Unterstützt wurden wir hierbei von zahlreichen Personen, denen wir herzlich danken. Dies betrifft in alphabetischer Reihenfolge der Nachnamen auf Seiten von AR Ortwin Meiss (Hamburg), Stephan Rietmann (Lüdinghausen) und Petra Schlütter (Hamburg), auf Seiten von GR Prof. Cord Benecke (Kassel), Prof. Manfred Cierpka (Heidelberg), Prof. Ulrich Egle (Freiburg), Prof. Ulrike Halsband (Tübingen) und Dr. Nicole Strü-

ber (Bremen). Gemeinsam möchten wir Herrn Dr. Heinz Beyer vom Klett-Cotta-Verlag (Stuttgart) und Herrn Ulf Müller (Köln) für die professionelle Betreuung des Buchprojekts danken.

Bremen/Lilienthal und Hamburg, im April 2016

Vorwort zur 5. Auflage

Das vorliegende Buch »Coaching, Beratung und Gehirn« hat nach seinem Erscheinen im Jahre 2016 ebenso wie der 2019 publizierte Folgeband »Coaching und Beratung in der Praxis« eine sehr günstige Aufnahme erfahren und wurde im Coaching und weit darüber hinaus auf fruchtbare Weise rezipiert. Wir, die beiden Autoren, haben auf dieser Grundlage das Konzept des »Integrativen Coaching auf neurowissenschaftlicher Grundlage«, kurz »Integratives Neurocoaching – INC«, entwickelt und es in der Praxis sowie in unseren Coachingkursen erprobt. Dies beinhaltet, dass wir neben selbst entwickelten Interventionsverfahren aus den verschiedensten Coachingrichtungen diejenigen Verfahren auswählen, die einerseits eine empirische Wirksamkeit nachweisen können und andererseits in ihren Wirkmechanismen von soliden wissenschaftlichen Erkenntnissen getragen sind. Das betrifft insbesondere die Ergebnisse der psychologischen und neurobiologischen Persönlichkeitsforschung.

Die beiden dabei zugrunde gelegten Modelle sind das »Vier-Ebenen-Modell von Psyche und Persönlichkeit« und das »Modell der sechs psychoneuralen Grundsysteme«. Ersteres Modell umfasst die vorgeburtliche und nachgeburtliche Entwicklung des limbischen Systems als Träger von Psyche und Persönlichkeit und seiner Interaktion mit dem kognitiven System, letzteres Modell stellt die Transformation basaler limbischer Funktionen in psychische Grundzustände wie Stressverarbeitung, Selbstberuhigung, Bindung, Motivation, Impulskontrolle und Realitäts- und Risikowahrnehmung dar. Diese sechs psychoneuralen Grundsysteme sind durch spezifische Neuromodulatoren und Neurohormone charakterisiert wie Cortisol, Serotonin, Oxytocin, Dopamin usw., und ihre Normalentwicklung wie auch deren Störungen können sehr gut mit der normalen und gestörten Entwicklung von Persönlichkeit und Psyche in Verbindung gebracht werden.

Diese beiden Modelle, welche die Persönlichkeit und ihre Veränderbarkeit erklären, wurden inzwischen von uns ergänzt durch das »Modell der drei Interventionsebenen«. Grundannahme dieses Modells ist, dass

sich Coaching-relevante Probleme auf drei Ebenen manifestieren, welche gleichzeitig als drei unterschiedliche Gedächtnisse zu verstehen sind: die explizite Ebene der subjektiven Befindlichkeit, die implizite Ebene der Verhaltensgewohnheiten und die Ebene der Körperlichkeit. Letztere ist sowohl im Coaching als auch in der Psychotherapie bisher stark vernachlässigt worden. Es genügt nicht, ein Problem nur auf einer der drei Ebenen anzugehen, während es auf den beiden anderen fort dauert.

Schließlich haben wir auf der Grundlage dieser drei Modelle eine Problem- und Störungsdiagnostik entwickelt, die im diagnostischen Gespräch neben der traditionellen sprachlichen Ebene auch die paraverbale Kommunikation, d.h. wie eine Person etwas sagt und was sie nicht sagt, und die nonverbale Kommunikation über Mimik, Gestik, Körperhaltung und vegetative Reaktionen berücksichtigt. So lassen sich die Fallstricke einer Diagnostik vermeiden, die nur auf einer Selbstausskunft des Klienten beruht.

Das INC ist integrativ, neurowissenschaftlich fundiert und individuenbezogen. Es strukturiert die Fülle der Interventionen aus verschiedenen Ansätzen hinsichtlich ihrer Wirkung im Gehirn. Ziel ist es, dem Klienten auf Basis einer fundierten Diagnostik im Prozess jeweils die für ihn passendsten Interventionen aus der Fülle der methodischen Richtungen anzubieten, um ihn wirksam und nachhaltig zu unterstützen.

Professionelles Coaching wird leider auch heute noch stark als Instrument zur Förderung der Selbstreflexion betrachtet. So erleben wir in unseren Ausbildungen viele Coaches, deren wichtigstes Handwerkzeug ihr systemisches Fragerepertoire darstellt. Aus neurowissenschaftlicher Sicht können Menschen sich jedoch nur bedingt per Selbstreflexion verstehen, weil menschliches Erleben und Verhalten in erheblichem Maße durch unbewusste und vorbewusst-intuitive Prozesse geprägt werden, die entsprechend sprachlich nicht zugänglich sind. Genau hierauf legt das Integrative Neurocoaching ein besonderes Augenmerk, weshalb die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unserer Weiterbildung von einem Paradigmenwechsel im Coaching sprechen. Wir wünschen uns, dass immer mehr Coaches ihr kognitives Repertoire um emotional-körperliche sowie verhaltensbezogene Interventionen ergänzen, damit sie mehr Klienten nachhaltige Entwicklungsprozesse ermöglichen können.

Zum Schluss möchten wir einander in gegenseitiger Anerkennung danken für die integrative Arbeit aus den Perspektiven der Neurowissenschaften und des Coachings, die das INC möglich gemacht haben. Mögen unsere Ergebnisse Früchte in Wissenschaft und Praxis tragen und viele Coaches inspirieren.

Hamburg und Bremen/Lilienthal, im Oktober 2021

Einleitung

Coaching befindet sich seit einiger Zeit in einer zwiespältigen Situation: Zum einen hat sich diese Beratungsform für Führungskräfte mittlerweile als beliebtes Instrument der Personalentwicklung etabliert, das zunehmend globale Verbreitung findet. Dabei ist eine immer stärkere Ausdifferenzierung in neue Zielgruppen, Anwendungsfelder und Varianten zu beobachten, und im Rahmen des »Einzelcoachings« gibt es zunehmend Berührungspunkte oder sogar Überschneidungen mit der Psychotherapie. Zum anderen ist der Begriff »Coaching« nicht geschützt oder klar definiert, so dass recht beliebig jede Art von Beratung, Feedback oder Training als »Coaching« bezeichnet wird. Die Branche sieht sich somit seit einigen Jahren mit tiefgreifenden Fragen der Identitäts- und Professionsbildung konfrontiert, die bis heute nicht geklärt sind. Birgmeier (2006a) konstatiert: »Eine Konvergenz besteht allenfalls in der Heuristik, Coaching als Ober- bzw. Sammelbegriff für individuelle *Formen* personenzentrierter Beratung und Betreuung auf Prozessebene zu fassen.« Entsprechend steht eine Klärung und Abgrenzung des Zuständigkeitsbereichs und damit eine Professionalisierung von Coaching immer noch aus.

Professionalität legitimiert sich ganz wesentlich durch den Bezug zu *wissenschaftlich fundiertem Wissen*. Entsprechend gewinnt der Wissenschaftsbezug im Coaching einen immer größeren Stellenwert, und es beginnt sich eine Coaching-Forschung zu etablieren (Greif, 2011). Den Orientierungsgewinn einer solchen »Verwissenschaftlichung« sieht die Coaching-Theoretikerin Fietze (2011) auf drei Ebenen: Erstens entsteht durch die Kommunikation in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung eine fachliche Orientierung, wodurch sich letztlich das Forschungsfeld Coaching konstituiert. Zweitens wird durch den wissenschaftlichen Diskurs eine Reflexion dieser Beratungsform vorangetrieben und damit eine Klärung der professionellen Identität sowie des Zuständigkeitsbereichs von Coaching erreicht. Drittens erhalten Praktiker durch die empirische Untersuchung der Wirksamkeit konkrete, handlungsleitende Ergebnisse, die ihr professionelles Handeln optimieren können.

Für Greif (2011) übt Forschung auch eine Innovationsfunktion aus, sofern sie die Optimierung und Weiterentwicklung der in der Praxis eingesetzten Interventionsmethoden zum Gegenstand hat. Berndt (2011) sieht in der »Schaffung eines evidenzbasierten Wissensbestandes über Handlungsstrukturen und Beziehungsgestaltung« sogar die wichtigste Voraussetzung zur Professionalisierung des Coachings. Dabei orientiert er sich am Ansatz des *evidenzbasierten Coachings*, das von führenden Berufsverbänden der angloamerikanischen Länder propagiert wird. Die Idee dahinter ist, dass sich Theorien und Modelle, die in Coachingpraxis und -ausbildung Verwendung finden, in der empirischen Überprüfung bewähren müssen (Stober und Grant, 2006). Allerdings steht auch in den Augen führender Theoretiker die Wirksamkeitsforschung im Coaching heute eher noch am Anfang. Oft bleibt unklar, warum das, was Coaches machen oder zu machen vorgeben, funktionieren soll.

Das ist aber keineswegs nur ein Problem von Coaching und Beratung. Zwar empfehlen bekannte Coaching-Theoretiker wie Greif oder Schreyögg eine Anlehnung an »bewährte« Psychotherapieverfahren. Aber auch diese haben deutliche Defizite in der wissenschaftlichen Fundierung ihrer Wirkmodelle und im Nachweis ihrer Wirksamkeit. Das schließt – wie wir im Verlauf dieses Buches zeigen werden – auch Psychotherapieverfahren ein, die vom »Wissenschaftlichen Beirat Psychotherapie« den Ritterschlag als »wissenschaftlich nachgewiesene Verfahren« erhalten haben und deshalb auch als »Richtlinien-Verfahren« bezeichnet werden, nämlich die Verhaltenstherapie und die psychoanalytisch und tiefenpsychologisch fundierte Psychotherapie.

Die Diskussion um einen wissenschaftlich-empirischen Wirkungsnachweis psychotherapeutischer Verfahren, die dem Coaching als Modell dienen könnten, berührt grundsätzliche Fragen. Denn es geht hier darum, ob und wie das Fühlen, Denken und Handeln eines Menschen überhaupt Gegenstand wissenschaftlich-empirischer Untersuchungen sein kann. An diesem Punkt scheiden sich sprichwörtlich die Geister.

Für die einen ist eine *humanistisch-geisteswissenschaftliche* Haltung maßgeblich, für die sich die menschliche Psyche, ob im »Normalzustand« oder im Zustand psychischer Beeinträchtigung oder Erkrankung, grundsätzlich dem Messen und Wiegen der Naturwissenschaften entzieht. Sie ist Gegenstand des *Verstehens* und *Erlebens*, des Ein- und Nachfühlers, nicht

aber des Erklärens und Experimentierens, wie dies im vorherigen Jahrhundert der bedeutende Psychiater und Philosoph Karl Jaspers im Anschluss an das von den Philosophen Edmund Husserl und Wilhelm Dilthey aufgestellte Konzept der Geisteswissenschaften vertreten hat. Das Bemühen, die Psychiatrie auf eine naturwissenschaftliche Basis zu stellen, wurde von Jaspers, wie schon vor ihm von vielen anderen Psychiatern, als »Hirnmithologie« abgetan. Ihm war das Aufkommen der Genetik und der Zell- und Molekularbiologie ein Graus, da sie seiner Meinung nach die humanistische Ausrichtung der Medizin bedrohten (Jaspers, 1958). Eine solche geisteswissenschaftlich orientierte Anschauung prägt bis heute die Mehrzahl der verschiedenen Psychotherapierichtungen, sei es beispielsweise die Psychoanalyse in ihrer Entwicklung nach Freud, die humanistische Psychotherapie oder die Familientherapie. Sie hat aber auch auf eine ganze Reihe von Coachingrichtungen abgefärbt.

Für die anderen war und ist eine Fundierung durch Methoden und Erkenntnisse der Naturwissenschaften, insbesondere der Bio- und Neurowissenschaften, die einzige Möglichkeit, der Psychiatrie und Psychotherapie Glaubwürdigkeit zu verleihen. Begonnen hat dieses Bestreben mit dem Psychiater Wilhelm Griesinger (1817–1866), der aufgrund umfangreicher psychiatrischer Erfahrungen und pathophysiologischer Untersuchungen zu dem Schluss kam, dass psychische Krankheiten immer mit Erkrankungen von Hirnstrukturen und -funktionen einhergehen, ja in ihnen sogar ihre Ursache haben. Seine Forderung war entsprechend, dass die Psychiatrie zusammen mit der Neurologie eine solide naturwissenschaftliche Basis haben müsse. Diese Auffassung erhielt große Zustimmung – und ebenso große Ablehnung, und zwar bis auf den heutigen Tag.

Die zweite große Gestalt in diesem Streit der »zwei Kulturen« – der Geistes- und Sozialwissenschaften auf der einen und der Natur- und Biowissenschaften auf der anderen Seite – ist Sigmund Freud (1856–1939), der Begründer der psychoanalytischen Psychotherapie. Freud begann seine Laufbahn als Neurologe und Neurobiologe, nicht als Psychiater – er war also »Autodidakt«! Als Student und später als junger Neurologe arbeitete er in Wien in den Laboren von seinerzeit bedeutenden Neurobiologen und versuchte wie diese psychische und psychopathologische Phänomene mit der Aktivität bestimmter Hirnzentren in Verbindung zu bringen. Damit musste er angesichts des damals geringen neurobiolo-

gischen Wissensstandes notwendigerweise scheitern. Er brach das 1895 begonnene Manuskript zu dem *Entwurf einer Psychologie* enttäuscht ab. Erst 1950 wurde dieses unvollendete Werk posthum veröffentlicht. Resigniert kehrte Freud zugleich auch der neurobiologischen Forschung den Rücken, auch wenn die Hoffnung blieb, es könne sich irgendwann doch einmal eine neurobiologische Fundierung der Psychoanalyse ergeben.

Dieser Verzicht hatte für die weitere Entwicklung der Psychoanalyse dramatische Folgen, denn es kam bei den Nachfolgern Freuds im engeren wie im weiteren Sinne zu einer radikalen Abkehr von einer naturwissenschaftlich-neurobiologischen Ausrichtung der Psychiatrie und Psychotherapie hin zur Auffassung von Psychoanalyse als »Geisteswissenschaft« par excellence. Diese Abkehr verwandelte sich in Deutschland in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg stellenweise in eine wahre Feindschaft gegenüber den Neurowissenschaften und steigerte sich in dem Maße, wie die Neurowissenschaften zu einer vorherrschenden Wissenschaftsdisziplin wurden. Ähnliche Entwicklungen waren bei psychotherapeutischen Richtungen wie der humanistischen Psychotherapie oder der Gesprächstherapie zu beobachten, die meist der Psychoanalyse entstammen oder von ihr beeinflusst waren.

Mit einer solchen Haltung überließ die Psychoanalyse das Feld ihren Hauptkonkurrenten, namentlich der aus dem amerikanischen Behaviorismus stammenden Verhaltenstherapie und der von der »kognitiven Wende« in der Psychologie beeinflussten »kognitiven Verhaltenstherapie«.

Diese beiden Richtungen suchten von Beginn an die Nähe zur experimentellen Verhaltensbiologie und -psychologie und zu den aufkommenden Neurowissenschaften und konnten sich schließlich im öffentlichen Bewusstsein als die »einzige« oder zumindest »am besten« empirisch-wissenschaftlich fundierte Psychotherapie behaupten. Im deutschsprachigen Raum verdrängten sie so im Lauf der Jahre Psychoanalyse und Psychodynamik fast vollständig aus der universitären Lehre und Ausbildung – eine Entwicklung, der die offizielle Psychoanalyse mehr oder weniger tatenlos zusah.

Ein wichtiger Versuch, diese Notlage der psychoanalytisch-psychodynamischen Therapierichtungen zu beenden, kam aus einer unerwarteten Richtung, nämlich der zellulären und molekularen Neurobiologie. Dies geschah durch die Arbeiten des 1929 in Wien geborenen und mit sei-

nen Eltern 1938 von dort in die USA ausgewanderten Neurobiologen Eric Kandel. Kandel hatte während seines Medizinstudiums großes Interesse für Psychiatrie und Psychoanalyse entwickelt und beschlossen, das Werk Freuds fortzusetzen und die neurobiologischen Grundlagen des Psychischen allgemein und der Psychoanalyse im Besonderen aufzuklären. Zu diesem Zweck wandte er sich dem Studium der zellulären und molekularen Grundlagen von Lernen und Gedächtnis zu, insbesondere den neurophysiologischen Vorgängen an den Synapsen, den Kontaktstellen zwischen den Nervenzellen. Für seine bahnbrechenden Arbeiten erhielt er im Jahr 2000 den Nobelpreis für Medizin oder Physiologie.

Im Laufe dieser Arbeiten blieb das Interesse Kandels an Psychotherapie und Psychoanalyse weiterhin bestehen. So entwickelte er in dem 1979 erschienenen Aufsatz »Psychotherapie und die einzelne Synapse« die visionäre Vorstellung, dass Psychotherapie notwendigerweise auf der synaptischen Ebene ansetze und deshalb aufgrund synaptischer Veränderungen wirksam sein müsse.

Diese visionäre Einsicht, die Kandel rund zwanzig Jahre später in den zwei Aufsätzen mit den Titeln »Ein neuer theoretischer Rahmen für die Psychiatrie« und »Biologie und die Zukunft der Psychoanalyse« weiter ausführte (wiederabgedruckt und übersetzt in Kandel, 2008), wurde allerdings von den Psychoanalytikern kaum wahrgenommen oder nicht begriffen – zu groß schien der Abstand zwischen Neurophysiologie und Psychoanalyse zu sein. Dies änderte sich erst, als sich vor rund zwanzig Jahren die anfangs sehr unzulängliche funktionelle Bildgebung, insbesondere in Form der funktionellen Magnetresonanztomographie (fMRT), deutlich verbesserte und Neurobiologen, Psychiater, Psychotherapeuten und Psychologen begannen, intensiv zusammenzuarbeiten. Dabei bestätigte sich zunehmend die Grundhypothese Griesingers, Freuds und Kandels, dass psychische Erkrankungen untrennbar an Fehlfunktionen in bestimmten, für das psychische Erleben zuständigen Hirnzentren – dem limbischen System – gebunden sind. Und ebenso gelang es, Veränderungen solcher Funktionen mit einem Therapieerfolg in Verbindung zu bringen.

Zu den Ersten, die erkannten, welche enorme Bedeutung die Fortschritte der Neurowissenschaften für die Psychotherapie hatten, gehörte der in Deutschland geborene und später in der Schweiz tätige Psychologe

und Psychotherapeut Klaus Grawe (1943–2005). Im Jahr 1994 publizierte er eine umfangreiche Studie mit dem Titel »Psychotherapie im Wandel«, in der er nahezu 1.000 seinerzeit vorliegende Wirksamkeitsstudien nach strengen wissenschaftlichen Kriterien in einer sogenannten »Metaanalyse« untersuchte. Ein Fazit dieses Werks lautete, dass die Verhaltenstherapie von allen überprüften psychotherapeutischen Richtungen die wirksamste sei, was ihm begeisterte Zustimmung von Seiten der Verhaltenstherapeuten und zum Teil vehemente Kritik von Vertretern der anderen Richtungen, insbesondere der Psychoanalytiker, einbrachte, auch wenn er diesen anderen Richtungen durchaus Wirksamkeit bescheinigte.

Grawe nahm sich die vielfältigen Einwände gegen seine Schlussfolgerungen sehr zu Herzen und entwickelte in den Jahren bis zu seinem frühen Tod eine zunehmend kritische Haltung gegenüber der Verhaltenstherapie, gepaart mit dem Bemühen, den seinerzeit heftig geführten Schulenstreit mit dem Entwurf einer »allgemeinen Psychotherapie« zu beenden, indem er richtungsübergreifende Wirkfaktoren der Psychotherapie herauszuarbeiten versuchte. Allerdings brachte ihm dieses Bemühen kaum die Zuneigung der verschiedenen Psychotherapierichtungen ein, die eher auf Abgrenzung und Eigenprofilierung bedacht waren und es zum Teil heute noch sind.

Gegen Ende seines Lebens wandelte er wie Eric Kandel auf den Spuren des jungen Freud, indem er versuchte, die jüngsten Ergebnisse der Neurowissenschaften mit seinen Vorstellungen einer »allgemeinen Psychotherapie« zu verbinden und zu einer *Neuropsychotherapie* (erschieden 2004) auszuarbeiten.

So heißt es in der Einleitung dieses Werks: »Psychotherapie wirkt, wenn sie wirkt, darüber, dass sie das Gehirn verändert.« Und etwas später: Der Therapeut »muss die verkümmerten Hirnteile (der Patientin) wieder aufbauen, denn deren leichte Ansprechbarkeit ist erforderlich, damit die Patientin wieder selbstgesteuerte positive Ziele empfinden kann«. Der Therapeut muss die Aktivierung »hypertrophierter Verbindungen« hemmen »und die verkümmerten Synapsen im linken präfrontalen Cortex so oft wie möglich aktivieren«. Kurz gesagt: Reorganisationsprozesse der Psychotherapie erfordern Reorganisationsprozesse im Gehirn.

In Fortsetzung der hier aufgezeigten Entwicklungslinie wollen wir im

vorliegenden Buch einen Brückenschlag zwischen Coaching und Neurowissenschaften einschließlich der Neuropsychologie unternehmen. Im ersten Kapitel geht es mit der Frage »Was ist Coaching?« um eine Bestandsaufnahme einschließlich einer kurzen Charakterisierung der derzeit wichtigsten Coaching-Ansätze. Im zweiten Kapitel behandeln wir die sowohl theoretisch als auch praktisch wichtige Frage nach dem Verhältnis von Coaching und Psychotherapie. In den darauf folgenden Kapiteln bemühen wir uns um eine Darstellung der neuen und neuesten Erkenntnisse der Neurowissenschaften, sofern sie für die Zielsetzung unseres Buches relevant sind. Dies umfasst in Kapitel 3 neben einer kurzen Erläuterung des Aufbaus des menschlichen Gehirns vor allem die Beschreibung derjenigen Strukturen und Funktionen, die der Entwicklung von Psyche und Persönlichkeit sowie ihrer Störungen zugrunde liegen, also des »limbischen Systems«.

In Kapitel 4 gehen wir dann genauer auf die Entwicklung der Persönlichkeit ein und charakterisieren kurz die wichtigsten psychischen Störungen und ihre möglichen Ursachen. Hierzu haben sich in den vergangenen Jahren genauere Vorstellungen von der Wechselwirkung zwischen genetisch-epigenetischen Faktoren und vorgeburtlichen sowie früh-nachgeburtlichen Umwelteinflüssen ergeben, die für Veränderungen im Fühlen, Denken und Handeln des Menschen und damit für Coaching und Psychotherapie von großer Bedeutung sind. Den angesprochenen Veränderungen liegen die Vorgänge des Lernens und der Gedächtnisbildung zugrunde, weshalb diese unsere besondere Aufmerksamkeit verlangen (Kapitel 5). Von grundlegender Bedeutung für Coaching und Psychotherapie ist das Verhältnis zwischen dem Unbewussten, dem Vorbewussten und dem Bewussten, das wir in Kapitel 6 behandeln. In Kapitel 7 geht es um die Möglichkeiten und Grenzen der Veränderbarkeit des Menschen, insbesondere hinsichtlich seiner Persönlichkeit, und um die Rolle, welche Motivation und Belohnungsaussichten hierbei spielen. Ebenso gehen wir auf die Frage ein, wie der »Kampf der Motive« in ein bestimmtes Verhalten einmündet.

Ein weiteres »großes« Thema im Diskurs zwischen Coaching bzw. Psychotherapie und Neurowissenschaften ist das Problem der *Bindung*, das wir in Kapitel 8 behandeln. Die Beziehung zwischen Klient/Patient und Coach/Therapeut hat sich als Dreh- und Angelpunkt der Verhaltensände-

rung erwiesen. Zugleich ist das emotionale Verhältnis zwischen beiden stets mit dem Prozess des gegenseitigen »Verstehens« verbunden. Bislang ist aber unklar, worauf dieses Verstehen aus neurowissenschaftlicher Sicht beruht.

Von den zahlreichen gegenwärtigen Verfahren, die wir im Überblick darstellen werden, präsentieren und diskutieren wir zwei Richtungen ausführlicher, weil sie für das Coaching sowohl historisch als auch systematisch von besonderer Bedeutung waren und sind, nämlich die Psychoanalyse Freuds (Kapitel 9) und seiner Nachfolger sowie die Hypnotherapie von Milton H. Erickson und dessen Nachfolgern (Kapitel 10). Bei der Psychoanalyse widmen wir uns den Fragen, inwiefern die Kernstücke dieser Lehre den Einsichten der modernen Forschung standhalten und wo oder wie sie verändert werden müssen. Es wird zudem deutlich, dass die Psychodynamik eine wichtige Perspektive zur vorwiegend lösungsorientierten Coachingarbeit bietet. Die Hypnotherapie von Erickson ist in unseren Augen teils ein Kontrastverfahren zur klassischen Psychoanalyse, teils eine wichtige Ergänzung für alle modernen Ansätze in Coaching und Psychotherapie.

Als besonders problematisch und defizitär wird von vielen Autoren der Wirksamkeitsnachweis für die verschiedenen Verfahren angesehen, und zwar im Coaching- wie im Psychotherapiebereich. Hier stoßen wir auf einen eklatanten Widerspruch zwischen den Behauptungen einer hohen Wirksamkeit und den ernüchternden Ergebnissen, welche die seriöse Wirksamkeitsforschung in den vergangenen Jahren geliefert hat – und dies betrifft sowohl die jeweils zugrundeliegenden Wirksamkeitsmodelle als auch die Behandlungsverfahren. Eine solche Bestandsaufnahme nehmen wir in Kapitel 11 vor. Sie ist die Voraussetzung für die Kernfrage unseres Buches: Wie sollte Coaching (und gleichermaßen Psychotherapie) sowohl hinsichtlich der Wirkungsmodelle als auch in Bezug auf die Interventionen aussehen, um psychologisch-neurobiologischen Erkenntnissen einerseits und den Ergebnissen der Wirksamkeitsforschung andererseits genügen zu können? Wir werden im Schlusskapitel unseres Buches versuchen, hierauf eine überzeugende Antwort zu geben.

1 Was ist Coaching?

Wie in der Einleitung dargestellt, versuchen wir in diesem Buch einen Brückenschlag zwischen Coaching und Beratung einerseits und den Erkenntnissen der Neurowissenschaften andererseits. Hierfür müssen wir genauer darstellen, was Coaching ist. Das ist keine leichte Aufgabe, denn der Begriff »Coaching« ist nicht geschützt, und zudem zeigt sich eine immer stärkere Diversifizierung neuer Anwendungsformen. Die Branche sieht sich seit einigen Jahren mit wichtigen Fragen der Identitäts- und Professionsbildung konfrontiert, die bis heute nicht hinreichend beantwortet sind. Wir wollen dennoch im vorliegenden Kapitel versuchen, so weit wie möglich Klarheit über diesen »schillernden« Begriff zu erlangen.

»Coaching« leitet sich vom englischen Wort »coach« ab, mit dem im 15. Jahrhundert eine Kutsche bezeichnet wurde. Später verstand man darunter den Kutscher selbst, dessen Aufgabe es war, die Pferde zu betreuen und zügig sowie sicher ans Ziel zu lenken. Diese Bedeutung wurde im Laufe der Zeit auch auf andere Bereiche übertragen und findet sich in dem Begriff noch heute wieder (Lippmann, 2013). An Universitäten im anglo-amerikanischen Raum wurden im 19. Jahrhundert Personen als Coach bezeichnet, die Andere zur Vorbereitung auf Prüfungen und sportliche Wettbewerbe unterstützen. Seit Ende des 19. Jahrhunderts wird in England und den USA im (Leistungs-)Sport von »Coaching« gesprochen, wodurch der Begriff auch in Deutschland eine gewisse Popularität erlangte. »Coaching« beinhaltet – anders als das reine Training – die umfassende Beratung, Betreuung und Motivierung von (Leistungs-)Sportlern im Rahmen ihrer Wettkampftätigkeit. Der Bezug zu Spitzenleistungen, Motivation und Wettbewerb führte dazu, dass der Begriff in den 1970er Jahren im anglo-amerikanischen Raum aus dem Sportbereich auf die Wirtschaft übertragen wurde (Rauen, 2001).

Nach Böning (2005) lassen sich sieben Entwicklungsphasen des Coachings unterscheiden:

1. Phase – der Ursprung

Ab Ende der 70er, Anfang der 80er Jahre des vorherigen Jahrhunderts verstand man im US-amerikanischen Management unter dem Begriff »Coaching« einen ziel- und entwicklungsorientierten Führungsstil durch den Vorgesetzten. Diese Sichtweise löste ein rein fachliches Führungsverständnis ab. Mitte der 1980er Jahre wurde diese Idee im deutschen Sprachraum unter dem Schlagwort »Die Führungskraft als Coach« aufgenommen und weiterentwickelt (Lippmann, 2013).

2. Phase – Erweiterung

Der Einsatz von Coaching erweiterte sich in den USA ab Mitte der 1980er Jahre im Sinne einer systematischen, karrierebezogenen Betreuung von Nachwuchs-Führungskräften durch höher positionierte Manager, die nicht unbedingt die direkten Vorgesetzten waren. Dies wird heute oft auch als »Mentoring« bezeichnet.

3. Phase – der »Kick«

Mitte der 80er Jahre wurde der Coachinggedanke in veränderter Form nach Deutschland importiert. Hier lag der Fokus – statt eines Coachings durch den Vorgesetzten – auf der Beratung von Topmanagern durch firmenexterne Consultants. Dabei wurden die Wahrnehmungs-, Verhaltens- und Kommunikationsmuster der Führungskräfte im Coaching thematisiert. Das exklusive Image dieser Beratung für Topmanager führte schließlich dazu, dass dem Coaching eine hohe öffentliche Aufmerksamkeit zuteil wurde.

4. Phase – systematische Personalentwicklung

Ende der 80er Jahre beschäftigten sich in Deutschland neben externen Coaches auch interne Personal- und insbesondere Führungskräfteentwickler mit dem Thema, und Coaching wurde zu einer akzeptierten Form systematischer Personalentwicklung. Interne Personalentwickler konzentrierten sich nun eher auf das Coaching von Führungskräften der mittleren und unteren Ebenen sowie auf die Etablierung eines entwicklungsorientierten Führungsstils durch den Vorgesetzten, während externe Coaches vorrangig das Einzelcoaching von hochrangigen Führungskräften und Topmanagern übernahmen.

5. Phase – Differenzierung

Die breite Akzeptanz, die man dem Coaching entgegenbrachte, führte Anfang der 90er Jahre dazu, dass immer mehr Fachleute Coaching in

verschiedenen Settings einsetzen (z. B. Gruppen- oder Teamcoaching). Dadurch erweiterten sich die Anwendungsgebiete und die eingesetzten Methoden enorm. Coaching wurde so »zum Ausdruck und Kernbegriff einer allgemeinen und vertieften psychologisch ausgerichteten Beratungsmethodik« (Böning, 2005).

6. Phase – Populismus

Ab Mitte der 90er Jahre entwickelte sich der Begriff zu einem inflationären »Container«-Wort, mit dem beliebig jede Art von Beratung, Feedback oder Training bezeichnet wurde (Böning, 2005). Beispiele hierfür sind »EDV-Coaching«, »Dance-Coaching« oder »Astrologie-Coaching«.

7. Phase – vertiefte Professionalisierung

Ab 2002 setzte eine Phase vertiefter Professionalisierung ein. Zwar werden auch heute noch unterschiedlichste Entwicklungsmaßnahmen mit dem Modewort »Coaching« benannt, und es gibt eine große Bandbreite von mehr oder weniger professionellen Anbietern. Dennoch zeigen sich in der Branche mittlerweile deutliche Professionalisierungsbestrebungen. Ab dem Jahr 2003 kam es zur Gründung verschiedener Coachingverbände. Gegenwärtig nimmt der Wissenschaftsbezug zu, und die Coaching-Forschung beginnt sich als eigenständiges Forschungsfeld zu konstituieren.

Coaching ist heute ein globales Phänomen, das sich auf Wachstumskurs befindet und sich immer stärker ausdifferenziert (Bresser, 2013). Deutschland beheimatet aktuell nach den USA und Großbritannien die drittgrößte Anzahl von Coaches (ca. 8000) und verfügt über eine im weltweiten Vergleich recht gut entwickelte Coaching-Landschaft. Dabei ist der deutschsprachige Raum »zum Teil sehr eigene Wege gegangen« (Bresser, 2011) und hat spezifische Stärken hervorgebracht. Der Fokus liegt in Deutschland auf dem *Einzelcoaching durch externe Coaches*. Dementsprechend gibt es hierzulande eine breitere Forschung in diesem Bereich, während sich nur wenige Arbeiten mit Fragestellungen wie Coaching-Kultur oder Coaching-Führungsstil beschäftigen, die in anderen Ländern deutlicher höher im Kurs stehen. Um die Vielfalt des Coachings sinnvoll zu strukturieren, haben Segers et al. (2011) einen Klassifizierungswürfel, den »Coaching Cube« mit den drei Dimensionen »Agenda« (Coaching-Agenda), »School«

(Coaching-Ansätze) und »Coach« (Coaching-Varianten) vorgeschlagen. Wir greifen dieses Modell auf, ergänzen es jedoch um die Dimension des Coaching-Kontextes, der bei Böning und Fritschle (2008) unter dem Stichpunkt »Zielgruppe« diskutiert wird.

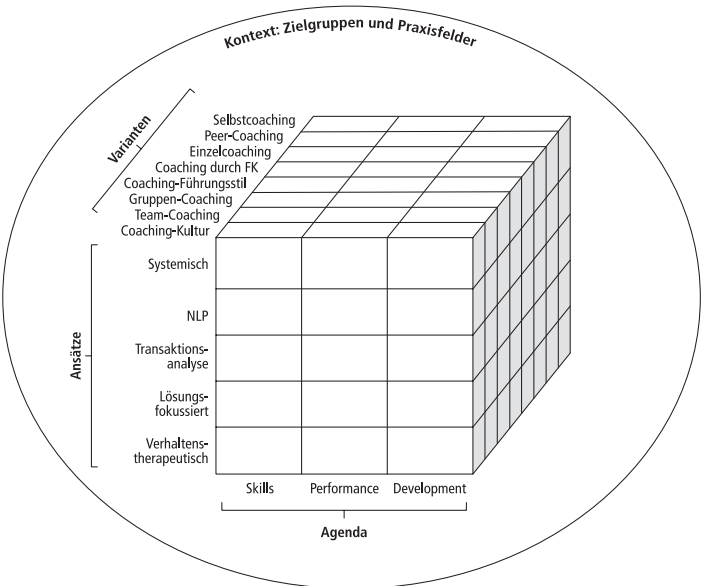


Abbildung 1: Erweiterter Coaching Cube, in Anlehnung an Segers et al. (2011).

Im Folgenden werden wir anhand dieser vier Dimensionen erläutern, was Coaching ist, und dabei mit dem Kontext beginnen. Ein besonderer Fokus liegt auf den Coaching-Ansätzen und der damit verbundenen Frage, wie gecoacht wird, da diese Ebene für die folgenden neurowissenschaftlichen Betrachtungen bedeutsam ist.

1.1 Der Coaching-Kontext: Zielgruppen und Praxisfelder

In seinen Anfängen herrschte beim Coaching in Deutschland meist eine Zielgruppenbeschränkung auf Topmanager und obere Führungskräfte, die zum Teil auch heute noch zu finden ist. Mit dem wachsenden Erfolg

des Coachings hat sich auch sein Adressatenkreis vergrößert. Neue Zielgruppen und Praxisfelder sind hinzugekommen, und so setzt man in der Beratung mittlerweile unterschiedliche Akzente. Heute heißt es in der Definition des Deutschen Bundesverbands Coaching:

»Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- / Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen / Organisationen.« DBVC (2014)

Neben den Führungskräften werden hier auch Experten bzw. Fachkräfte als Zielgruppe genannt. Gemeinsam ist diesen beiden Gruppen, dass sie Steuerungs- oder Managementaufgaben wahrnehmen. Auch Schreyögg (2012) kommt unter Bezugnahme auf bekannte deutsche Autoren zu dem Schluss, dass Coaching *»eine innovative Form der Personalentwicklung für Menschen mit Managementfunktionen«* ist, wobei sie die Beratung von Freiberuflern einschließt. Damit klassifiziert sie Coaching wie für den deutschen Sprachraum typisch als Executive- bzw. Business-Coaching.

Coaching wird heute zwar hauptsächlich auf der mittleren Führungsebene durchgeführt, es ist jedoch die Tendenz zu einem zunehmend hierarchieübergreifenden Einsatz zu beobachten. Auch Privatpersonen werden als Zielgruppe genannt, etwa bei der Beratung von Arbeitslosen oder von Personen, die sich beruflich neu orientieren. Mit der damit verbundenen Diversifizierung erweitern sich auch die Anforderungen an das Coaching, da der berufliche Kontext spezifische Herausforderungen an die einzelne Zielgruppe stellt. Führung auf der Ebene des Topmanagements bedeutet nach Böning (2013) Unternehmensführung, während es auf der Ebene des mittleren und unteren Managements um Mitarbeiterführung geht. Fachexperten hingegen sind häufig mit der Frage konfrontiert, wie man fachliche Führung ohne eigene Weisungsbefugnis umsetzen kann.

Daneben zeichnet sich der Trend ab, Coaching zunehmend in *neuen Praxisfeldern* wie Politik, Wissenschaft, Bildung, sozialer Arbeit sowie im Gesundheits- und Pflegewesen anzubieten. Mit diesen Kontexten sind unterschiedliche Organisationskulturen und bereichsspezifische Wissensbestände verknüpft. Coaching unterstützt demnach ganz unterschiedliche Handlungs- und Leistungsprozesse, vom erfolgreichen Schreiben einer Bewerbung bis hin zum Erhalt der Leistungsfähigkeit im Sport.