



Jonathan Passmore · Tracy Sinclair ·
Tania Hodgkinson

Coach werden

Der unverzichtbare
ICF-Leitfaden

 Springer

Coach werden

Jonathan Passmore • Tracy Sinclair •
Tania Hodgkinson

Coach werden

Der unverzichtbare ICF-Leitfaden

Jonathan Passmore
Drakesbrook Consulting
Gubblecote, UK

Tracy Sinclair
Tracy Sinclair Ltd.
Kenley, UK

Tania Hodgkinson
InnovThink Coaching
Oroklini, Cyprus

ISBN 978-3-658-48737-9 ISBN 978-3-658-48738-6 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-48738-6>

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

Übersetzung aus dem Englischen: Passmore/Sinclair, *Becoming a Coach*, 2nd ed. 2024, Cham: Springer Nature Switzerland

Übersetzung der englischen Ausgabe: „*Becoming a Coach - The Essential ICF Guide*, 2nd edition“ von Jonathan Passmore et al., © The Editor(s) (if applicable) and The Author(s), under exclusive license to Springer Nature Switzerland AG 2024. Veröffentlicht durch Springer Nature Switzerland. Alle Rechte vorbehalten.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2025

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, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Einbandabbildung: © sommai / butterfly-on-orange-Flower / stock.adobe.com

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Der Schauplatz

- 1 Die Reise zur Reife** 3
 - 1.1 Einleitung 3
 - 1.2 Coaching-Reife 3
 - 1.3 Fazit 6

- 2 Was ist Coaching?** 7
 - 2.1 Definition von Coaching 7
 - 2.2 Alternative Definitionen 8
 - 2.3 Coaching und Mentoring 10
 - 2.4 Coaching und Therapie 11
 - 2.5 Coaching und Beratung 13
 - 2.6 Fazit 13

- 3 Wer bin ich?** 15
 - 3.1 Einführung 15
 - 3.2 Wer bin ich? 15
 - 3.3 Selbsterkenntnis und Selbstreflexion 16
 - 3.4 Linsen 16
 - 3.5 Die Persönlichkeitstypen-Linse 17
 - 3.6 Die Perspektive der Persönlichkeitseigenschaften 20
 - 3.7 Die dritte Linse 21
 - 3.8 Journaling 22
 - 3.9 Reflektierende Praxis 23
 - 3.10 Uns selbst verstehen 24
 - 3.11 Fazit 24

4 Wer sind meine Klienten?	27
4.1 Einleitung	27
4.2 Defizitpsychologisches Modell vs. positivpsychologisches Modell	27
4.3 Perspektiven	28
4.4 Nicht wertende, bedingungslose positive Wertschätzung	31
4.5 Fazit	33

Teil II Entwicklung von Coaching-Kernkompetenzen

5 Einführung in das ICF-Modell der Kernkompetenzen	37
5.1 Einführung	37
5.2 Hintergrund	37
5.3 ICF-Zertifikat	39
5.4 ICF-Coaching-Kernkompetenzmodell	40
5.5 Nützliche Dokumentation	42
5.6 ICF-Ethikkodex	44
5.7 ICF-Kernwerte	44
5.8 Fazit	45
6 Domäne „Grundlagen“ - Kompetenz 1: Hält sich an die ethischen Grundsätze	47
6.1 Einführung	47
6.2 Zeigt persönliche Integrität und Ehrlichkeit im Umgang mit Klient:innen, Sponsor:innen und relevanten Beteiligten	48
6.3 Ist sensibel gegenüber Identität, Umfeld, Erfahrungen, Werten und Überzeugungen der Klient:innen	49
6.4 Verwendet Sprache, die Klienten, Sponsor:innen und relevanten Beteiligten gegenüber angemessen und respektvoll ist	50
6.5 Befolgt den ICF-Ethikkodex (ICF Code of Ethics) und achtet die Kernwerte (ICF Core Values)	50
6.6 Wahrt Vertraulichkeit in Bezug auf Informationen über Klienten entsprechend den Vereinbarungen mit den Beteiligten und hält geltendes Recht ein	56
6.7 Grenzt Coaching klar von Beratung, Psychotherapie und anderen unterstützenden Berufen ab	59
6.8 Verweist Klienten gegebenenfalls an andere helfende Berufe	59
6.9 Fazit	61
7 Domäne „Grundlagen“ - Kompetenz 2: Verkörpert ein Coaching-Mindset	63
7.1 Einführung	63
7.2 Verkörpert ein Coaching-Mindset	63
7.3 Erkennt an, dass Klienten für ihre eigenen Entscheidungen selbst verantwortlich sind	64

7.4	Bildet und entwickelt sich als Coach kontinuierlich weiter	65
7.5	Reflektiert kontinuierlich die eigene Praxis, um sein Coaching zu verbessern	66
7.6	Bleibt sich des Einflusses von Kontext und Kultur auf sich selbst und andere bewusst und bleibt dafür offen	67
7.7	Nutzt die eigene Selbstwahrnehmung und Intuition zum Vorteil der Klientinnen	67
7.8	Entwickelt und bewahrt die Fähigkeit, die eigenen Emotionen zu steuern	68
7.9	Bereitet sich mental und emotional auf Sitzungen vor	69
7.10	Sucht bei Bedarf Hilfe von außen	70
7.11	Fazit	70
8	Domäne „Die Beziehung gemeinsam gestalten“ - Kompetenz 3:	
	Schließt Vereinbarungen ab und hält sie ein	71
8.1	Einführung	71
8.2	Ebene 1: Vereinbarungen über die Coaching-Beziehung	73
8.3	Ebene 2: Vereinbarungen über den gesamten Coaching-Plan und die Ziele	73
8.4	Ebene 3: Vereinbarungen über die Ziele der Sitzung	74
8.5	Die Relevanz von Coaching-Vereinbarungen	74
8.6	Coaching-Vereinbarungen in der Tiefe	75
8.7	Fazit	78
9	Domäne „Die Beziehung gemeinsam gestalten“ - Kompetenz 4:	
	Fördert Vertrauen und Sicherheit	79
9.1	Einführung	79
9.2	Miteinander verflochtene Kompetenzen	79
9.3	Wesentliche Elemente	81
9.4	Fazit	83
10	Domäne „Die Beziehung gemeinsam gestalten“ - Kompetenz 5: Bleibt präsent	85
10.1	Einführung	85
10.2	Präsent bleiben	85
10.3	Wesentliche Elemente	86
10.4	Partnering	86
10.5	Die Person coachen	87
10.6	Im Weg stehen	89
10.7	Schweigen ist Gold	90
10.8	Fazit	91

11	Domäne „Wirkungsvolles Kommunizieren“ - Kompetenz 6: Hört aktiv zu . . .	93
11.1	Einleitung	93
11.2	Schlüsselemente	94
11.3	Zuhören durch Fragen und Nachfragen	95
11.4	Annahmen	96
11.5	Mit allen Sinnen zuhören	96
11.6	Fazit	97
12	Domäne „Wirkungsvolles Kommunizieren“ - Kompetenz 7: Fördert	
	Bewusstsein	99
12.1	Einführung	99
12.2	Was ist eine „wirkungsvolle Frage“?	100
12.3	Fokus und Art der Fragen	101
12.4	Art und Qualität der Fragen	103
12.5	Der Zweck von wirkungsvollen Fragen	104
12.6	Metapher	104
12.7	Stille	105
12.8	Potenzial finden	105
12.9	Perspektiven anbieten	105
12.10	Fazit	106
13	Domäne „Lernen und Entwicklung fördern“ - Kompetenz 8: Fördert	
	das Wachstum des Klienten	107
13.1	Einführung	107
13.2	Schlüsselemente	108
13.3	Autonomes Lernen	109
13.4	Lernen, erkunden, integrieren und anwenden	109
13.5	Wie geht es weiter?	110
13.6	Fazit	112
13.7	Wiederholung der 8 Kernkompetenzen	113

Teil III Coaching-Ansätze

14	Der universelle eklektische Coaching-Ansatz	117
14.1	Einführung	117
14.2	Eklektisches Coaching	117
14.3	Personenzentrierter Ansatz	119
14.4	Verhaltensorientierter Ansatz	119
14.5	Kognitiv-verhaltensorientierter Ansatz	120
14.6	Gestaltorientierter Ansatz	120
14.7	Systemischer Ansatz	121
14.8	Psychodynamischer Ansatz	122
14.9	Evolutionärer Ansatz	122

14.10	Biologischer Ansatz	123
14.11	Lektionen zur Anwendung des Modells	124
14.12	Fazit	125
15	Verhaltensorientierter Ansatz und das GROW-Modell	127
15.1	Einführung	127
15.2	Verhaltenspsychologie	127
15.3	Das GROW-Modell	128
15.4	Fazit	132
16	Humanistischer Ansatz und das „Time to Think“-Modell	133
16.1	Einführung	133
16.2	Der humanistische Ansatz	133
16.3	Die Beziehung ist zentral	135
16.4	„Time to Think“-Modell	135
16.5	Ursprünge des „Time to Think“-Modells	136
16.6	Das Thinking Environment®	138
16.7	Incisive Questions®	139
16.8	Der humanistische Ansatz und das ICF-Kernkompetenzmodell	141
16.9	Fazit	142
17	Kognitiv-verhaltensorientierter Ansatz und ABCDEF-Modell	145
17.1	Einführung	145
17.2	Kognitiv-behaviorales Modell	145
17.3	Kognitiv-verhaltensorientiertes ABCDEF-Modell	147
17.4	Fazit	151
18	Gestalt-Ansatz und Stuhlarbeit	153
18.1	Einführung	153
18.2	Das Modell	153
18.3	Wie lässt sich Gestalt-Coaching bei Klienten anwenden?	156
18.4	Werkzeuge und Techniken	156
18.5	Fazit	158
19	Lösungsorientierter Ansatz und das OSKAR-Modell	159
19.1	Einführung	159
19.2	Das Modell	159
19.3	OSKAR-Modell	161
19.4	Werkzeuge	162
19.5	Fazit	164
20	Systemischer Ansatz und Kraftfeldmodell	165
20.1	Einführung	165
20.2	Der systemische Ansatz	165
20.3	Der systemische Ansatz im Coaching	167

20.4	Kraftfeldmodell	170
20.5	Systemisches Coaching und das ICF-Kernkompetenzmodell	172
20.6	Fazit	173
21	Psychodynamisches Coaching und Übertragung	175
21.1	Einführung	175
21.2	Was bedeutet „psychodynamisch“?	175
21.3	Die Evidenzbasis für einen psychodynamischen Ansatz im Coaching	176
21.4	Abstinenz in der Beziehung	176
21.5	Fokus auf Selbsterkenntnis und Selbstbestimmtheit	176
21.6	Respekt für die unergründliche Komplexität des geistigen Lebens	177
21.7	Emotionen und Intellekt erforschen	177
21.8	Exploration von Versuchen, schmerzhaft Gedanken und Gefühle zu vermeiden	177
21.9	Konzentration auf das Hier und Jetzt	177
21.10	Betonung der Beziehungen	178
21.11	Kostümfest-Frage	178
21.12	Identifikation wiederkehrender Muster und Themen	179
21.13	Erkundung des Fantasielebens	179
21.14	Nützliche psychodynamische Konzepte im Coaching	180
21.15	Psychodynamische Prinzipien und das ICF-Kernkompetenzmodell	182
21.16	Fazit	184
22	Integrativer Ansatz	185
22.1	Einführung	185
22.2	Was ist Integration?	185
22.3	Ein integratives Modell für die Coaching-Praxis	186
22.4	Die Coaching-Partnerschaft	187
22.5	Arbeit mit Verhaltensproblemen	188
22.6	Arbeit mit bewussten Kognitionen und Emotionen	189
22.7	Arbeit mit dem Unbewussten	189
22.8	Arbeit mit dem Körper	190
22.9	Arbeiten innerhalb eines Systems	190
22.10	Wie können Coaches ihren eigenen integrativen Ansatz entwickeln?	191
22.11	Fazit	192
Teil IV Coaching-Praxis		
23	Ethische Praxis	195
23.1	Einführung	195
23.2	Was ist Ethik?	196
23.3	Was sind ethische Dilemmata?	196
23.4	ICF-Ethikkodex	196

23.5	Fortsetzung Ihres ethischen Lernens	199
23.6	Umgang mit ethischen Dilemmata in Ihrer Coaching-Praxis	199
23.7	Fazit	202
24	Vertragliche Vereinbarungen mit Klienten	203
24.1	Einführung	203
24.2	Was ist ein Coaching-Vertrag?	203
24.3	Verträge als „Rahmen“	204
24.4	Mehrparteien-Vertragsgestaltung	207
24.5	Was sollte in einem Vertrag enthalten sein?	208
24.6	Fazit	209
25	Coaching-Notizen aufzeichnen und verwalten	211
25.1	Einleitung	211
25.2	Sollten Sie Notizen machen?	211
25.3	Worüber sollten wir Notizen machen?	212
25.4	Was sollten wir uns nach einer Sitzung notieren?	214
25.5	Was sollten Sie tun, wenn Ihr Klient oder Sponsor nach Ihren Notizen fragt?	215
25.6	Datenverarbeitung und sichere Löschung von Klientendaten	216
25.7	Fazit	216
26	Präsenz durch Achtsamkeit aufrechterhalten	219
26.1	Einführung	219
26.2	Präsenz aufrechterhalten	219
26.3	Was ist Achtsamkeit?	220
26.4	Der Nutzen von Achtsamkeit	220
26.5	Wie kann Achtsamkeit im Coaching helfen?	221
26.6	Präsenz vor einer Sitzung entwickeln	222
26.7	Präsenz während der Sitzung bewahren	223
26.8	Umgang mit Emotionen während der Sitzung	223
26.9	Techniken zur Entwicklung von Präsenz	223
26.10	Fazit	224

Teil V Berufspraxis entwickeln

27	Persönliche Entwicklungspläne	227
27.1	Einführung	227
27.2	Was ist ein persönlicher Entwicklungsplan?	227
27.3	Wie kann mir ein persönlicher Entwicklungsplan helfen?	229
27.4	Was sollte ich in meinen PDP aufnehmen?	229
27.5	Wann sollte ich mit meinem PDP beginnen?	231
27.6	Fazit	231

28	Kontinuierliche berufliche Weiterbildung	233
28.1	Einführung	233
28.2	Was ist kontinuierliche berufliche Weiterbildung?	233
28.3	Die Vorteile von kontinuierlicher beruflicher Weiterbildung	234
28.4	Was sind CCEs?	235
28.5	Berufliche oder persönliche Entwicklung?	237
28.6	Fazit	238
29	Supervision	239
29.1	Einführung	239
29.2	Was ist Supervision?	239
29.3	Funktion und Umfang von Supervision	240
29.4	Lernen und Entwicklung	241
29.5	Wie funktioniert Supervision in der Praxis?	242
29.6	Wie kann mir Supervision helfen?	245
29.7	Coaching-Supervisoren	246
29.8	Wie kann ich einen geeigneten Supervisor finden?	247
29.9	Rollen und Verantwortlichkeiten	247
29.10	Das Beste aus der Supervision herausholen	248
29.11	Fazit	249
30	Reflektierende Praxis	251
30.1	Einführung	251
30.2	Was ist reflektierende Praxis?	251
30.3	Warum reflektierende Praxis wichtig ist	252
30.4	Wie man eine reflektierende Praxis entwickelt	253
30.5	Das „Henley Eight“-Modell der Selbstreflexion	254
30.6	Fazit	256
31	Mentor-Coaching	257
31.1	Einleitung	257
31.2	Was ist Mentor-Coaching?	257
31.3	Allgemeines Coach-Mentoring	257
31.4	Mentor-Coaching zur Vorbereitung auf eine ICF-Zertifizierung	258
31.5	Wann brauche ich Mentor-Coaching?	259
31.6	Mentor-Coaching als Teil eines ersten ICF-Zertifizierungsantrags	259
31.7	Mentor-Coaching als Teil einer ICF-Zertifikatserneuerung	259
31.8	Mentor-Coaching als Teil der allgemeinen beruflichen Weiterbildung eines Coachs	260
31.9	Wie funktioniert Mentor-Coaching?	260
31.10	Planung Ihrer Mentor-Coaching-Sitzungen	262
31.11	Einen Mentor-Coach finden	264

31.12	Holen Sie das Beste aus Ihrer Mentor-Coaching-Erfahrung heraus	266
31.13	Fazit	267
32	Bewertung des Coach-Wissens	269
32.1	Einführung	269
32.2	Was ist das <i>Coach Knowledge Assessment</i> ?	269
32.3	Wie kann ich mich am besten auf das <i>Coach Knowledge Assessment</i> vorbereiten?	271
32.4	Hinweise zur Durchführung des Online-Assessments	272
32.5	Fazit	272
33	Weiterentwicklung der Coaching-Fähigkeiten	273
33.1	Einführung	273
33.2	Was ist PCC?	273
33.3	Was muss ich tun, um den PCC-Status zu erlangen?	274
33.4	Was unterscheidet den PCC-Coach von einem ACC-Coach?	275
33.5	Was muss ich tun, um den MCC-Status zu erlangen?	278
33.6	Worin unterscheidet sich der MCC-Coach von einem PCC-Coach?	278
33.7	Ein Modell der professionellen Entwicklung	279
33.8	Wissenschaft	280
33.9	Kunst	281
33.10	Den Geist des Anfängers bewahren	282
33.11	Fazit	283

Teil VI Werkzeuge und Techniken

34	Coaching-Tools	287
34.1	Technik 1: Achtsamkeitsmeditation	288
34.2	Technik 2: STOKERS	289
34.3	Technik 3: Typischer Tag	290
34.4	Technik 4: Change Talk initiieren - ‚DARN CAT‘	292
34.5	Technik 5: Gehen & Reden - ökopyschologisches Coaching	294
34.6	Technik 6: Himmel und Hölle	295
34.7	Technik 7: Reflexionen verwenden: einfach, verstärkt und gedämpft	298
34.8	Technik 8: VIP	301
34.9	Technik 9: Post-it	303
34.10	Technik 10: Wüsteninsel	304
34.11	Technik 11: Böartige Blume	305
34.12	Technik 12: Tugendhafte Blume	306
34.13	Technik 13: Personal Board of Directors	307
34.14	Technik 14: Gummibärchenbäume	308
34.15	Technik 15: Das Konsequenzen-Rad	309

34.16 Technik 16: Vermächtnis	311
34.17 Technik 17: Rad des Lebens	312
34.18 Technik 18: Einflussphären	313
34.19 Technik 19: DOUSE	314
34.20 Technik 20: Drei gute Dinge	315
34.21 Technik 21: Segnungen – einen mitfühlenden Geist kultivieren	316
Literatur.	319

Über die Autorinnen und den Autor

Jonathan Passmore ist Diplom-Psychologe, Fellow der British Psychological Society, ICF-zertifizierter Coach, Teamcoach und ausgebildeter Supervisor und verfügt über fünf Abschlüsse in Wirtschaft und Psychologie. Er ist seit über 30 Jahren im Bereich Coaching und persönliche Entwicklung tätig, in Führungspositionen bei IBM Business Consulting, PWC und CoachHub sowie bei psychologischen Beratungsunternehmen wie OPM und Embrion. Heute ist er Professor für Coaching und Verhaltensänderung an der Henley Business School und Senior Vice President von EZRA-LHH. Im Laufe der Zeit zählten Vorstandsmitglieder, Prominente, Minister, Führungskräfte des öffentlichen Sektors und Start-up-Unternehmer zu seinen Klienten. Er war auch als nicht geschäftsführender Direktor in einer Reihe von Aufsichtsräten tätig und ist Vorsitzender der British Psychological Society Division of Coaching Psychology (2021–2022).

Jonathan hat bereits 40 Bücher veröffentlicht, darunter *The Coaches Handbook*, *Becoming an Accredited ICF Coach* und *Becoming a Team Coach: The Essential ICF Guide*, sowie über 250 wissenschaftliche Artikel und Buchkapitel, was ihn zu einem der meistpublizierten Coaching-Forscher der Welt macht.

Er ist auch als einer der weltweit besten Trainer anerkannt. Er wurde in die Liste der Top 30 Global Gurus und Marshall Goldsmith-Thinkers50 – Top 8 Coaches aufgenommen. Jonathan hat mehrere Auszeichnungen für seine Coaching-Praxis und Forschung erhalten, sowohl von professionellen Coaching-Organisationen als auch von der akademischen Gemeinschaft. Jonathan bietet weiterhin Coach-Supervision und persönliches Coaching an. Er kann über seine persönliche Website www.jonathanpassmore.com kontaktiert werden, auf der er auch einen Großteil seiner Forschungen und Schriften veröffentlicht.

Tracy Sinclair ist ein Master Certified Coach (MCC) bei der International Coaching Federation (ICF) und eine Spezialistin im Bereich Coaching, die sich der Entwicklung des Coaching-Berufs und der Coaching-Gemeinschaft widmet. In Anerkennung ihrer Bemühungen wurde sie 2023 mit dem ICF Coaching Impact Award in der Kategorie Distinguished Coach ausgezeichnet. Sie wurde auch zu einer der Leading-Global-Coaches-Gewinnerinnen der Thinkers50 Marshall Goldsmith Coaching Awards 2019 und 2021 ernannt, war 2021 Finalistin für den Thinkers50 Coaching and Mentoring Award und ist Mitglied der Marshall Goldsmith 100Coaches.

Tracy ist Mitbegründerin und Leiterin von Coach Advancement, wo ihre Arbeit Coaching, Lehren, Mentoring, Supervision, Bewertung und Beratung umfasst, um Coaching als Ressource für die menschliche Entwicklung zu nutzen. Sie ist Autorin und hat „Becoming a Coach, the Essential ICF Guide“ mitverfasst, das erstmals 2020 veröffentlicht wurde. Tracy spezialisiert sich auch auf die Arbeit mit Organisationen zur Unterstützung der Entwicklung einer Coaching-Kultur und spricht regelmäßig über viele coaching- und führungsbezogene Themen für ein Publikum auf der ganzen Welt.

Sie setzt sich auch zutiefst dafür ein, Coaching als positive Kraft für sozialen Wandel und Fortschritt zu nutzen, und gründete 2020 Coaching with Conscience, das hochwertiges Coaching und damit verbundene Dienstleistungen zur Unterstützung positiver sozialer Auswirkungen anbietet, in enger Zusammenarbeit mit Organisationen wie Mind und der British Paralympic Association. Sie ist auch Mitbegründerin von Coachsters, die Coaching und die Entwicklung von Coaching-Fähigkeiten für junge Menschen und Führungskräfte (18–25 Jahre) anbietet.

Tracy widmet sich der Entwicklung des Coaching-Berufs und der Coaching-Gemeinschaft und hat ihre Dienste seit 2012 ehrenamtlich der International Coaching Federation (ICF) zur Verfügung gestellt. Sie war von 2013–2014 Präsidentin der UK ICF und von 2016–2021 ICF Global Board Director, wobei sie 2017 als Schatzmeisterin, 2018 als Global Chair und 2019 als Immediate Past Global Chair fungierte. Während der Jahre 2020–2021 war sie Director at Large im International Coaching Federation Global Enterprise Board und hatte Positionen in verschiedenen ICF-Komitees und Task Forces inne.

Tania Hodgkinson ist Executive- und Systemic Team Coach (Senior Practitioner EMCC EIA und ITCA) mit über 20 Jahren Erfahrung an der Schnittstelle von digitaler Geschäftsstrategie, exponentiellen Technologien und Führung in disruptiven Zeiten. Als Gründerin von InnovThink Coaching unterstützt sie Führungskräfte und Unternehmen dabei, sich in einer technologisch beschleunigten Welt zukunftsfähig aufzustellen.

Bevor sie sich auf Coaching spezialisierte, leitete sie eine der führenden digitalen Markt- und Wettbewerbsanalyse-Plattformen in der Automobilindustrie und arbeitete mit über 25 globalen OEMs daran, datengetriebene Strategien für Wachstum und Transformation zu entwickeln. Ihr Ansatz kombiniert systemische Führung, KI-gestützte Strategie und digitale Marktintelligenz, um Unternehmen fit für das exponentielle Zeitalter zu machen.

Für ihre Innovationsarbeit wurde Tania mit dem ExO Transformation Award und dem EMCC Global Team Coaching Award ausgezeichnet und war als Expertin an Exponential Organizations 2.0: The New Playbook for 10x Growth and Impact (2023) beteiligt. Sie ist auch zertifizierte OpenExO Sprint Coach und Purpose Launchpad Mentor und unterstützt Führungskräfte weltweit dabei, digitale Disruption als Chance für Wachstum und Neuausrichtung zu nutzen.

Mehr über ihre Arbeit erfahren Sie unter: <https://www.linkedin.com/in/tania-hodgkinson/>.

Einleitung

Dieser erste Teil besteht aus vier Kapiteln, die den Rahmen für den Rest des Buches abstecken sollen und eine Einführung und einen Kontext für den Rest des Buches bieten.

Kap. 1 befasst sich mit dem Thema Coaching-Reife und beginnt mit der Beschreibung einiger Schritte, die ein Coach unternehmen kann, um ein qualifizierter Coach zu werden, indem er eine akkreditierte Ausbildung absolviert und sich auf eine Zertifizierung durch die *International Coaching Federation* (ICF) vorbereitet. Wir positionieren auch, dass diese Schritte nicht nur ein Mittel zum Zweck sind und dass es kein Ende für den Grad an Erfahrung und Reife gibt, den eine Person im Laufe der Zeit anstreben und erlangen kann. Auf diese Weise schlagen wir vor, dass Reife eine fortlaufende und lebenslange Reise der Entwicklung und des Wachstums ist.

In Kap. 2 befassen wir uns mit der Definition von Coaching. Erstens beschreiben wir, warum es wichtig ist, Klarheit über die Definition dieser Arbeits- und Kommunikationsweise zu haben. Wir stellen auch fest, dass es mehrere Definitionen gibt, und teilen mit Ihnen einige Beispiele, die grundlegende Themen und Gemeinsamkeiten, aber auch kleine Nuancen und Unterscheidungen aufzeigen. Dieses Kapitel befasst sich auch mit einigen der Unterschiede zwischen Coaching und anderen Arbeitsweisen sowie anderen professionellen Dienstleistungen, die Klienten zur Verfügung stehen. Wir beginnen mit dem Kontinuum von Coaching und Mentoring, da diese beiden Modalitäten oft verwechselt werden und miteinander verflochten sind. Wir untersuchen die Unterschiede zwischen diesen Arbeitsweisen weiter in Kap. 31. Die Coaching-Therapie- und Coaching-Beratungsbeziehungen werden ebenfalls skizziert.

In den Kap. 3 und 4 betrachten wir jeweils, wer wir sind und wer unsere Klienten sind. Die Untersuchung, wer wir sind, befasst sich mit dem Konzept und den Vorteilen von Selbsterkenntnis und Selbstreflexion (ein Bereich, der auch in Kap. 30 behandelt wird). Wir positionieren das MBTI-Modell als eine der vielen Linsen, die wir benutzen können,

um Einsicht in uns selbst zu gewinnen. Außerdem betonen wir die Bedeutung der Selbstwahrnehmung und wie sie im ICF-Modell der Kernkompetenzen hervorgehoben wird. Schließlich bieten wir einige Vorschläge für Werkzeuge und Ansätze, die Coaches als reflektierende Praktiken nutzen können, um ihre Selbstwahrnehmung zu verbessern, während sie sich auf ihrer eigenen Reise zu größerer Coaching-Reife entwickeln.

Das letzte Kapitel dieses Teils bietet Überlegungen dazu, welches Coaching-Mindset wir in Bezug auf unsere Klienten haben. Wieder einmal wird die Idee der Linsen hervorgehoben, und wir teilen mehrere Beispiele von Werkzeugen, die wir verwenden können, um unser Coaching-Mindset zu formen und zu entwickeln, sodass wir uns mit unseren Klienten aus einer positiven vs. defizitären Perspektive beschäftigen. Wir weisen darauf hin, dass solche Werkzeuge nicht nur für den Coach nützlich sind, sondern auch unseren Klienten helfen können, sich selbst zu „sehen“ und so ihr eigenes Selbstbewusstsein als Teil des Coaching-Prozesses zu verbessern.



1.1 Einleitung

In professionellen Coaching-Kreisen wird viel über die Entwicklung von Coaches diskutiert. Die ICF hat ihre eigenen Begriffe für die Reise, die ein Coach in seiner Entwicklung durchläuft: von einem Studenten zum *Associate Certified Coach* (ACC), zum *Professional Certified Coach* (PCC) und schließlich zum *Master Certified Coach* (MCC). In diesem Buch haben wir uns auf den Begriff „Reife“ als alternative Denkweise über die Entwicklung von Coaches konzentriert, in der Erkenntnis, dass viele leistungsstarke Coaches vielleicht noch nicht MCC sind. In diesem Kapitel führen wir die Idee der Reife ein. Wir schlagen vor, dass Coach-Entwicklung ein kontinuierlicher Prozess ist, kein Ziel, und dass selbst für einen MCC die Entwicklung weitergeht. Kurz gesagt: Wir alle befinden uns auf einer Entwicklungsreise.

1.2 Coaching-Reife

Wie bei allen Berufen gibt es verschiedene Stufen von Kompetenzen oder Fertigkeiten. Als ein neuer ICF-Coach hat Ihre Reise vielleicht begonnen, als Sie zum ersten Mal Coaching von einem Arbeitskollegen oder durch einen professionellen Coach erhalten haben. Dies hat vielleicht Ihr Interesse an der Kraft des Coachings und seines Potenzials, Ihnen zu helfen, die besten Optionen für sich selbst zu entdecken, geweckt. Oder Sie haben sich entschlossen, eine kurze Coaching-Ausbildung zu absolvieren, die Ihre Neugierde geweckt hat. Wie auch immer, Sie haben sich entschieden, Coach zu werden. Sie haben Ihre Entwicklungsreise formell begonnen.

Jedoch ist die Teilnahme an einem formellen Coaching-Ausbildungsprogramm (ICF-Stufen 1, 2 oder 3) nur ein Teil der Reise. Zum ICF-zertifizierten Coach gehören auch andere Aspekte, einschließlich:

- 1. Coaching-Erfahrung
- 2. Mentor-Coaching
- 3. Leistungsbewertung
- 4. ICF-Zertifizierungsprüfung

Vielleicht befinden Sie sich gerade auf dieser Reise, vielleicht sind Sie aber auch schon ein ICF-ACC oder ein ICF-PCC. Vielleicht sind Sie sogar schon ein *Master Credential Coach* (MCC), der bemüht ist, sein Wissen weiter auszubauen. Oder Sie sind vielleicht jemand, der schon jahrelang gecoacht, aber nie eine formale Coaching-Qualifikation erworben hat. Was auch immer es ist, die Reise zur Reife hört an keinem dieser Punkte auf.

Wir haben den Begriff „Reife“ statt „Meisterschaft“ verwendet, da Meisterschaft ein Ende implizieren kann: Ein „Meister“ werden wir als Ergebnis jahrelanger Ausbildung und Praxis. Im Gegensatz dazu impliziert der Begriff Reife einen unendlichen Prozess, bei dem die Entwicklung niemals aufhört. Wir können immer reifer, reflektierter und einsichtiger in unserer Praxis werden.

In der Tat würden wir behaupten, dass der Coach, der aufhört zu lernen, ein Coach ist, der bereit ist, mit dem Coachen aufzuhören. Coaching verlangt von uns, dass wir neugierig auf unsere Klienten und uns selbst bleiben, unsere Klienten als lern- und veränderungsfähig sehen und diese Überzeugung in unserem eigenen Verhalten vorleben, als Lernende und als jemand, der offen und bereit ist, zu lernen und sich an die Klienten und die dynamische Welt, in der wir arbeiten, anzupassen.

In diesem Buch wollen wir verschiedene Möglichkeiten anbieten, sich weiterzuentwickeln, mit einem Fokus auf Coaching-Kompetenzen, Coaching-Modelle, Coaching-Praxis und schließlich Eklektizismus und Integration.

Kasten 1.1: Die Reise zur Coaching-Reife		
Coaching-Fokus	Ansatz	Häufig gestellte Fragen in diesem Stadium der Reife
Modell-Fokus	Steuern	Wie bringe ich den Klienten dorthin, wo er meiner Meinung nach hinmuss? Wie wende ich mein Modell bei diesem Klienten an?
Techniken- und Tools-Fokus	Raum halten	Wie kann ich dem Klienten Raum zum Nachdenken geben, aber sicherstellen, dass er sein Ziel erreicht? Wie kann ich diese Tools und Techniken einsetzen?
Philosophie-Fokus	Moderieren	Ich glaube X über die Art und Weise, wie die Welt funktioniert. Wie kann ich angesichts dessen meinem Klienten am besten helfen? Wie passen dieser Klient und sein Problem in diese Weltsicht?

(Fortsetzung)

Integrierter und eklektischer Fokus	Ermöglichen	Sind wir beide entspannt genug, um zuzulassen, dass das Problem und die Lösung durch ein gemeinsames Gespräch entstehen, bei dem keiner von uns die Antwort oder die Richtung der Reise kennt, bevor wir beginnen? Welche Vielfalt von Modellen, Rahmenwerken, Perspektiven wird diesem Klienten und diesem Gespräch am besten dienen, unter Berücksichtigung der historischen, nationalen, kulturellen und persönlichen Unterschiede dieser einzigartigen Person und dieses Moments in der Zeit?
---	-------------	--

(angepasst von Clutterbuck und Megginson, o. J.)

Obwohl die obige Tabelle verschiedene Stufen zur Coaching-Reife zeigt, glauben wir, dass es sogar eine Ebene jenseits dessen geben könnte, was hier gezeigt wird, welche die Illusion von Modellen überschreitet.

Die meisten Coaches durchlaufen eine Reihe von gemeinsamen Erfahrungen, wie in Kasten 1.1 dargestellt, beginnend mit einem Fokus auf Modelle („Wie wende ich mein Modell bei diesem Klienten an?“) über einen Fokus auf Werkzeuge („Wie wende ich diese Werkzeuge bei diesem Klienten an?“) bis hin zu einem philosophischen Ansatz, bei dem der Coach annimmt, dass Menschen ihm ähnlich sind, hin zu einem integrierten Ansatz. Wenn der Coach den integrierten Ansatz erreicht, zielt er darauf ab, aus mehreren Perspektiven, Rahmenwerken, Modellen und Werkzeugen zu schöpfen, ohne von einem davon besessen zu sein. Der Coach berücksichtigt auch systemische Faktoren, passt sich an, bleibt flexibel und arbeitet partnerschaftlich mit seinem Klienten zusammen, ohne Eigeninteresse oder Ego, um dem Klienten bei der Weiterentwicklung zu helfen.

Hier sind einige der Veränderungen, die Sie auf Ihrer Reise zur persönlichen Entwicklung erleben könnten:

- Von einer engen Perspektive, dass ein einziges Coaching-Modell am besten ist (oft das, das Ihnen im Programm beigebracht wurde) hin zu einer breiteren Perspektive, dass verschiedene Menschen auf unterschiedliche Weise lernen und sich verändern können
- Von einem Bedürfnis nach Gewissheit und der Suche nach einer perfekten Lösung hin zum Genießen der Reise des Coachings, mit seinen Unsicherheiten und Unklarheiten und dem Zulassen dessen, was sich entwickelt, sich zu entwickeln
- Von der Fokussierung auf die Lösung des aktuellen Problems des Klienten hin zu einer Fokussierung auf die Unterstützung, dem Klienten dabei zu helfen, mehr Selbsterkenntnis und Eigenverantwortung zu entwickeln
- Von einer Leistungsorientierung und einem Fokus auf das Tun hin zu einer Präsenzorientierung mit dem Fokus auf das Sein

- Von der Beschäftigung mit sich selbst oder dem Klienten hin zu einem Fokus auf die Beziehungen zwischen Ihnen, dem Klienten und den Systemen des Klienten
- Von der Konzentration auf das Gespräch zu einer Konzentration auf die Beziehung

Wo befinden Sie sich auf Ihrer eigenen Reise? Vielleicht möchten Sie über diese Fragen nachdenken. Natürlich ist eine Reihe von Fragen wie diese in einem Buch nur ein grober Leitfaden. Wichtiger ist, dass Sie anfangen, über diese Elemente nachzudenken und zu erkunden, was Ihre nächsten Schritte auf Ihrer eigenen Entwicklungsreise sein könnten. Wir hoffen, dass dieses Buch eine nützliche Ressource für Sie sein wird: das Verständnis der ICF-Kompetenzen, wie Sie sie in Ihrer Coaching-Praxis anwenden können, wie Sie über Ihre weitere Praxis als Coach reflektieren und erkennen, dass Ihre Entwicklung eine Reise und kein Ziel ist.

1.3 Fazit

In diesem Kapitel haben wir dargelegt, dass alle Coaches – ob sie nun Anfänger, Profis oder Meister sind – sich auf einer persönlichen Entwicklungsreise befinden. Wir haben argumentiert, dass es anstelle eines Fokus auf eine bestimmte Stufe (z. B. ACC, PCC oder MCC) für alle Coaches hilfreicher sein könnte, diese Entwicklung als eine Reise kontinuierlicher Verbesserung und Wachstums zu sehen.

2.1 Definition von Coaching

Seit dem Beginn der Entwicklung von Coaching als eigenständige Disziplin in den frühen 1980er-Jahren (Brock, 2012; Passmore & Theeboom, 2016) sind Definitionen von Coaching Teil der Debatte innerhalb der Coaching-Praxis und -Forschung. Fast jedes Buch, jeder Artikel und Blog bietet einen Standpunkt zur Frage „Was ist Coaching?“ an.

Die Suche nach einer formalen Definition von Coaching kann von vielen Praktikern als eine akademische Beschäftigung betrachtet werden. Wir glauben jedoch, dass es mindestens drei Gründe gibt, warum es wichtig ist, darüber nachzudenken, „was Coaching ist“.

Erstens ist eine klare Definition wesentlich für die Coaching-Praxis. Eine standardisierte Definition macht den Klienten klar, was sie von einem Coach erwarten können und dass wir alle die gleiche Dienstleistung erbringen.

Zweitens ist eine Definition von Coaching wichtig für die Forschung. Wir müssen den Bereich des Coachings klar abgrenzen, um die untersuchten Phänomene zu verstehen. Da Coaching immer noch ein aufstrebendes Forschungsgebiet ist, ist es entscheidend, die Schlüsselkomponenten zu definieren, um Coaching von anderen ähnlichen Interventionen (z. B. Beratung oder Consulting) zu unterscheiden, und so eine Plattform zu bieten, von der aus sich theoretische Beiträge entwickeln können.

Drittens ist eine konsistente Definition entscheidend für die Ausbildung und Qualifikation von Coaches. Ein gemeinsames Verständnis dessen, was wir tun, ermöglicht es uns, einen gemeinsamen Wissensfundus und einen vereinbarten Standard für die Ausbildung zu entwickeln, mit einem wissenschaftlich fundierten Rahmen zur Unterstützung der Pädagogik.

Die ICF vertritt eine ähnliche Auffassung und hat eine klare Definition von Coaching vorgelegt:

„Coaching ist ein partnerschaftlicher und zum Nachdenken anregender Prozess, der Klienten kreativ dazu anregt, ihr persönliches und berufliches Potenzial zu maximieren. Der Prozess des Coachings erschließt oft bisher ungenutzte Quellen der Phantasie, Produktivität und Führung.“

2.2 Alternative Definitionen

Die Realität ist, dass es eine Vielzahl von Definitionen gibt, die von verschiedenen Autoren verwendet werden und unterschiedliche Nuancen widerspiegeln, die von Autoren, Forschern und Praktikern auf verschiedene Aspekte ihrer Arbeit gelegt werden. Wir haben in Kasten 2.1 zehn verschiedene Definitionen aufgeführt, um diese mit der ICF-Definition zu vergleichen und zu kontrastieren. Nur wenn wir darüber nachdenken, wie andere definieren, können wir das Wesen und die Grenzen unserer Praxis vollständig verstehen.

John Whitmore, der weithin als einer der Gründungsdenker des Coachings angesehen wird, setzte in seinem bahnbrechenden Buch „Coaching for Performance“ eine Markierung in den Sand. Für Whitmore ging es beim Coaching darum, „das Potenzial einer Person freizusetzen, um ihre eigene Leistung zu maximieren. Es geht darum, ihnen beim Lernen zu helfen, anstatt sie zu belehren – ein facilitierender Ansatz“ (Whitmore, 1992, S. 8).

Whitmore stützte sich dabei stark auf das Buch von Timothy Gallwey über das innere Spiel. Gallwey (1986) hatte bei sportlichen Leistungen festgestellt, dass der innere Zustand eines Spielers ein bedeutender Faktor war. Er ging noch weiter und argumentierte, dass er sogar bedeutender war als der Gegner in Individualsportarten wie Tennis und Golf. Wenn der Einzelne seine Selbstgespräche kontrollieren kann, können beträchtliche Leistungssteigerungen erzielt werden. Der Kern des Coachings war für John Whitmore die Überzeugung, dass der Zweck des Coachings darin besteht, Individuen dabei zu helfen, mehr Selbstbewusstsein und persönliche Verantwortung zu entwickeln, und dass dieses Bewusstsein und diese Verantwortung die Leistung verbessern können: „Performance Coaching basiert auf Bewusstsein und Verantwortung“ (Whitmore, 1992, S. 173).

Andere Gründungsautoren boten alternative Definitionen an. Laura Whitworth gehörte zu den Pionieren in den USA, zusammen mit Thomas Leonard (Brock, 2009). Whitworth entwickelte das co-aktive Coaching, das sie als „eine Beziehung der Möglichkeiten ... die auf Vertrauen und Vertraulichkeit basiert“ definierte (Whitworth et al., 1998).

Diese Definitionen verdeutlichen die Natur des Coaching-Prozesses und seine Abhängigkeit von Menschen, zwischenmenschlichen Interaktionen und Zusammenarbeit. Dieser Beziehungsaspekt unterscheidet Coaching von anderen Trainingsinterventionen, bei denen der Wissensaustausch im Mittelpunkt des Prozesses steht.

Jonathan Passmore und Annette Fillery-Travis haben eine prozessbasierte Definition angenommen, um Coaching von Mentoring, Beratung und anderen konversationsbasierten Veränderungsansätzen abzugrenzen, während sie das Konzept weiterhin mit John Whit-

mores grundlegendem Zweck des Coachings – Selbsterkenntnis und persönliche Verantwortung – verbinden. Sie definieren Coaching als „einen sokratisch basierten Dialog zwischen einem Vermittler (Coach) und einem Teilnehmer (Klient), bei dem die Mehrzahl der vom Vermittler verwendeten Interventionen offene Fragen sind, die darauf abzielen, die Selbstwahrnehmung und Eigenverantwortung des Klienten zu stimulieren“ (Passmore & Fillery-Travis, 2011).

Tatiana Bachkirova, eine führende britische Coaching-Wissenschaftlerin, sieht Coaching als „einen menschlichen Entwicklungsprozess, der eine strukturierte, fokussierte Interaktion und den Einsatz geeigneter Strategien, Werkzeuge und Techniken zur Förderung wünschenswerter und nachhaltiger Veränderung zum Nutzen des Coachees beinhaltet ...“ (Bachkirova et al., 2010, S. 1). Lai (2014) stellt fest, dass Coaching ein „reflexiver Prozess zwischen Coach und Coachee ist, der dem Coachee hilft oder ihn darin unterstützt, positive Verhaltensänderungen durch kontinuierlichen Dialog und Austausch mit dem Coach zu erfahren, um die persönlichen oder beruflichen Ziele des Coachees zu erreichen“. Auch hier werden positive Verhaltensänderungen als Hauptzweck des Coachings hervorgehoben – mit der Erkenntnis, dass es sich um einen strukturierten Prozess handelt. Darüber hinaus wird der Begriff „Austausch“ in Lais Neuinterpretation von Coaching eingebracht, die die bisherigen Definitionen widerspiegelt, dass Coaching ein beziehungs-basierter Lern- und Entwicklungsprozess ist.

Die Definitionen bieten dem Leser eine Vielfalt von Perspektiven, wobei die Essenz der ICF-Definition eines kollaborativen, nicht-direktiven Prozesses zwischen Coach und Klient beibehalten wird.

Kasten 2.1 Definitionen von Coaching

1. „Coaching befasst sich direkt mit der unmittelbaren Verbesserung der Leistung und Entwicklung von Fähigkeiten durch eine Form von Nachhilfe oder Anleitung“ (Parsloe, 1992).
2. „Die Freisetzung des Potenzials einer Person, die eigene Leistung zu maximieren. Coaching soll ihnen helfen zu lernen, anstatt ihnen nur Wissen zu vermitteln“ (Whitmore, 1992).
3. „Ein gemeinschaftlicher, lösungsorientierter, ergebnisorientierter und systematischer Prozess, in dem der Coach die Verbesserung der Arbeitsleistung, der Lebenserfahrung, des selbstgesteuerten Lernens und persönlichen Wachstums des Coachees ermöglicht“ (Grant, 2001).
4. „Die Kunst, die Leistung, das Lernen und die Entwicklung eines anderen zu fördern“ (Downey, 1993).
5. [Co-aktives] Coaching ist „eine kraftvolle Allianz, die darauf abzielt, einen lebenslangen Prozess des menschlichen Lernens, der Effektivität und der Erfüllung zu fördern und zu verbessern“ (Whitworth et al., 1998).

6. „Psychologische Fähigkeiten und Methoden werden in einer Eins-zu-Eins-Beziehung eingesetzt, um jemandem zu helfen, ein effektiverer Manager oder Leader zu werden. Diese Fähigkeiten werden typischerweise auf ein bestimmtes gegenwärtiges arbeitsbezogenes Problem angewandt ... in einer Weise, die es dem Klienten ermöglicht, sie in sein oder ihr ständiges Management- oder Führungsrepertoire zu übernehmen“ (Peltier, 2010).
7. „Ein sokratisch basierter Dialog zwischen einem Moderator (Coach) und einem Teilnehmer (Klient), bei dem die meisten vom Moderator verwendeten Interventionen offene Fragen sind, die darauf abzielen, die Selbstwahrnehmung und Eigenverantwortung des Teilnehmers zu fördern“ (Passmore und Fillery-Travis, 2011).
8. Ein „reflexiver Prozess zwischen Coach und Coachee, der dem Coachee hilft oder ihn darin unterstützt, positive Verhaltensänderungen durch kontinuierlichen Dialog und Austausch mit dem Coach zu erfahren, um die persönlichen oder beruflichen Ziele des Coachees zu erreichen“ (Lai, 2014).
9. „Eine helfende Beziehung, die zwischen einem Klienten, der leitende Autorität und Verantwortung in einer Organisation hat, und einem Berater, der eine Vielzahl von Verhaltenstechniken und -methoden einsetzt, um dem Klienten zu helfen, eine gemeinsam festgelegte Reihe von Zielen zu erreichen, um seine oder ihre berufliche Leistung und persönliche Zufriedenheit zu verbessern und folglich die Effektivität der Organisation des Klienten im Rahmen einer formell definierten Coaching-Vereinbarung zu verbessern“ (Kilburg, 1996, S. 142)
10. „Ein menschlicher Entwicklungsprozess, der eine strukturierte, fokussierte Interaktion und den Einsatz geeigneter Strategien, Werkzeuge und Techniken beinhaltet, um wünschenswerte und nachhaltige Veränderungen zum Nutzen des Coachees zu fördern ...“ (Bachkirova et al., 2010, S. 1).

2.3 Coaching und Mentoring

Coaching und Mentoring werden oft als auf einem Kontinuum sitzend betrachtet. Sowohl Coaching als auch Mentoring befassen sich mit der persönlichen und beruflichen Entwicklung, aber der Umfang des Inputs durch den Coach-Mentor nimmt zu, je weiter man sich auf dem Kontinuum in Richtung Mentoring bewegt (Abb. 2.1).

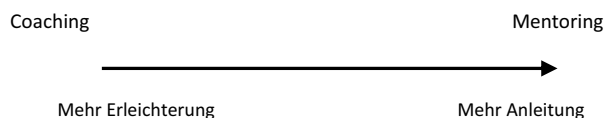


Abb. 2.1 Kontinuum von Coaching und Mentoring. Eine Illustration zeigt das Coaching und Mentoring mit mehr Moderation und mehr Anleitung.

In diesem Sinne kann Mentoring besser als eine Form der Anleitung betrachtet werden, bei der ein älterer oder erfahrenerer Mentor sein Wissen und seine Einsichten mit einem jüngeren oder weniger erfahrenen Mentee darüber teilt, wie man sich in einem bestimmten Job, einer Rolle, einer Berufung oder einer Organisation verbessern kann.

Einige Autoren haben vorgeschlagen, dass Mentoring am Arbeitsplatz eine Beziehung beinhaltet zwischen einer weniger erfahrenen Person (Schützling) und einer erfahreneren Person (dem Mentor), deren Ziel das persönliche und berufliche Wachstum des Schützlings ist (Eby et al., 2007, S. 16). Der Mentor kann ein Arbeitskollege sein, ein Vorgesetzter, eine andere Person innerhalb der Organisation, aber auch jemand, der außerhalb der Befehlskette des Schützlings steht. Andere haben argumentiert, dass sich Coaching auch von Mentoring durch die Verwendung von strukturierten Prozessen, wie z. B. die Verwendung von Coaching-Modellen wie GROW, und die Verwendung von spezifischen Werkzeugen und Beurteilungen, um das Bewusstsein des Klienten zu fördern, unterscheidet (Joo, 2005).

Ein weiterer Unterschied ist die Dauer der Beziehung. Während Coaching-Aufträge häufiger in einigen Monaten abgeschlossen werden, dauern Mentoring-Beziehungen oft über mehrere Jahre an (Passmore, 2016).

Was schließlich den Zweck betrifft, so wird der Hauptzweck von Coaching am Arbeitsplatz als Verbesserung der Leistung oder des Wohlbefindens durch Selbsterfahrung und Lernen angesehen, während der Zweck von Mentoring sehr unterschiedlich ist und von der Sozialisierung von Neulingen bis hin zur Managemententwicklung reicht (Joo, 2005).

Coaches müssen vorsichtig sein, dass sie nicht in eine Mentoring-Beziehung hineingezogen werden, wenn sie einen Vertrag zur Durchführung von Coaching abgeschlossen haben. Der Coach sollte sich insbesondere davor hüten, sich in eine langfristige Beziehung hineinziehen zu lassen, in der der Coach eine Abhängigkeit beim Klienten schafft, die zu einer Coaching-Beziehung führt, die über Jahre und nicht Monate andauert. Gegen eine solche Beziehung ist nichts einzuwenden, aber unserer Meinung nach ist dies eher ein Mentoring als ein Coaching.

Eine zweite Gefahr für Coaches besteht darin, in die Beratung hineingezogen zu werden. Weniger erfahrene Manager können ihren Coach darum bitten, und weniger erfahrene Coaches können auf vergangene Verhaltensweisen zurückgreifen, indem sie ihre Erfahrung oder ihr Wissen weitergeben, z. B. Ratschläge wie: „Das ist es, was Sie tun sollten ...“. Auch dies würden wir als Mentoring und nicht als Coaching bezeichnen.

Diese Art des Engagements kann für leitende Angestellte sehr nützlich sein, die es schätzen, einen vertrauenswürdigen Berater zu haben, mit dem sie regelmäßig ihre Fragen und Probleme durchsprechen, ihre Ansichten einholen und sie als Leitfaden zu nutzen.

2.4 Coaching und Therapie

Sowohl für Coaches als auch für Klienten ist es wichtig, den Unterschied zwischen Therapie oder Beratung und Coaching zu verstehen. Klienten können manchmal im Coaching landen, wenn sie wirklich Hilfe von einem ausgebildeten Therapeuten für ein klinisches

Problem brauchen. Gleichzeitig können Coaches dazu verleitet werden, über Themen zu sprechen, die außerhalb ihres Wissensbereichs und ihrer Ausbildung liegen.

Die Notwendigkeit einer klareren Unterscheidung zwischen Beratung/Therapie und Coaching wird immer deutlicher, da die Verwendung von psychologischen Modellen und Werkzeugen in Coaching-Interventionen zugenommen hat (Bachkirova, 2008). Eine solche Unterscheidung ist wichtig, um sicherzustellen, dass der Coach innerhalb seines Kompetenzbereichs und innerhalb der Bedingungen seines Vertrages bleibt. Die Ähnlichkeiten zwischen den Bereichen Beratung/Therapie und Coaching sind zahlreich. Beide befassen sich mit der „Beziehung“. Sie erkennen beide die Notwendigkeit des Engagements oder der „Verpflichtung“ des Klienten für den Prozess an, beide verlassen sich auf die Selbsterfahrung des Praktikers (Coaches), um Veränderungen zu ermöglichen. Beide erkennen auch die Notwendigkeit, das Gespräch in Gang zu halten. Darüber teilen Beratung/Therapie und Coaching eine Reihe von grundlegenden professionellen Fähigkeiten wie Zuhören, Präsenz, Vertrauen und das Hervorrufen von Bewusstsein.

Wir vermuten jedoch, dass es mindestens drei differenzierende Aspekte gibt. Erstens ist die anfängliche Motivation der Klienten, Beratung/Therapie in Anspruch zu nehmen, eine andere als beim Coaching. Zum Beispiel erwartet das Individuum in der Regel, psychologische Probleme und Dysfunktionen durch Beratungs-/Therapiesitzungen zu beseitigen. In diesem Sinne kann es als primär problemorientiert angesehen werden. Im Gegensatz dazu suchen Coaching-Klienten etwas anderes. Der Coaching-Klient kommt in der Erwartung einer Verbesserung der persönlichen und beruflichen Entwicklung. In diesem Sinne kann es als lösungsorientiert betrachtet werden.

Zweitens kann der Fokus in der Beratung/Therapie viele Themen umfassen, die für das psychische Wohlbefinden des Klienten relevant sind, während sich der Coaching-Prozess in der Regel auf die vereinbarten und vertraglich festgelegten Ziele beschränkt. Die erwarteten Ergebnisse und Evaluationsmethoden werden in der Regel vor der ersten Sitzung mit den beteiligten Parteien (z. B. Klienten, Vorgesetzte und andere Beteiligte) festgelegt.

Drittens ist der Zeithorizont für die Arbeit länger. Während der Coach vielleicht einen Vertrag über 4, 6 oder möglicherweise 12 Sitzungen hat, schließen Therapeuten Verträge für jede Woche ab, mit dem Ziel, dass die Beziehung so lange dauert, wie es nötig ist. In vielen Fällen wird eine Beratungsbeziehung ein Jahr lang, manchmal sogar über viele Jahre laufen.

Coaches müssen vorsichtig sein, wenn sie mit Klienten arbeiten, die sich möglicherweise mit klinischen Diagnosen präsentieren. Solche Klienten sollten an ihren Arzt oder einen Therapeuten verwiesen werden, bevor sie eine Beziehung beginnen. Coaches müssen auch darauf achten, dass sie sich nicht dazu hinreißen lassen, ihre Arbeit in diese Bereiche auszudehnen, z. B. eine Diskussion über die Priorität der Arbeitsbelastung, die sich auf Stress am Arbeitsplatz ausweitet, der sich auf Gefühle der Verzweiflung, Angst oder Depression erstreckt und die Enthüllung, dass der Klient aufgrund seines klinischen Zustands Medikamente einnimmt. Auch hier müssen sich die Coaches während der Vertragsphase darüber im Klaren sein, was Coaching beinhaltet und wo Nicht-Coaching-Themen auftauchen, damit diese Diskussionen an die entsprechenden Fachleute weitergeleitet werden. Zusätzliche Hinweise und Ressourcenverweise hierzu finden Sie in Kap. 6.

2.5 Coaching und Beratung

Der letzte Bereich, in dem Verwirrung herrschen kann, ist die Beratung. Wie das Mentoring hat auch die Beratung ein Beratungs- oder Input-Element. Coaches, die von der Organisation beauftragt werden, können Teil einer größeren organisatorischen Veränderungsagenda sein, aber ihr Fokus liegt auf der individuellen Veränderung, und sie verwenden einen unterstützenden Stil. Im Gegensatz dazu geht es bei der Beratung eher um die Bereitstellung von Beratung für Einzelpersonen, Teams oder den Vorstand.

Ein Grenzbereich ist das Team-Coaching. Aus unserer Sicht ist Team-Coaching eine andere Intervention als das Einzelcoaching. Die Arbeit mit einem Team als Gruppe, auch mit einem moderativen Stil, unterscheidet sich von der Arbeit mit einzelnen Teammitgliedern. Wir vermuten, dass es mehr Gemeinsamkeiten zwischen Team-Coaching und Action Learning Sets gibt als beim Einzelcoaching, wo eine intime, persönliche und intensive Beziehung geschaffen wird und der Coach während der Coaching-Sitzung von Moment zu Moment völlig präsent ist. Eine solche Intensität der Verbindung kann in einer Gruppe nicht geschaffen werden. Team- und Gruppencoaching kann von großem Nutzen sein, aber seine erfolgreiche Durchführung erfordert zusätzliche Fähigkeiten, die über die Kernkompetenzen eines persönlichen Coaches hinausgehen.

2.6 Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Coaching ein unverwechselbarer Ansatz ist. Es unterscheidet sich von Mentoring, Therapie und Consulting durch seinen Fokus auf eine persönliche, moderierte Beziehung, die kurzfristig ist und sich im Allgemeinen darauf konzentriert, dem Klienten zu helfen, ein Ziel oder eine neue Erkenntnis zu identifizieren und darauf hinzuarbeiten.

Bei der Arbeit mit Klienten müssen Coaches sicherstellen, dass die Klienten während des Vertragsprozesses verstehen, was Coaching ist und wie es ihnen helfen kann. Dies hilft dabei, ein gemeinsames Verständnis darüber zu schaffen, wie der Coach und der Klient zusammenarbeiten werden, und zweitens hilft es, die Erwartungen des Klienten zu steuern, was der Coach während des Coaching-Auftrags tun wird und was nicht.

3.1 Einführung

Im Coaching ist das Verständnis, wer wir sind, genauso wichtig wie das Verständnis, was Coaching ist. Der Coach spielt eine zentrale Rolle in der Arbeit mit dem Klienten. Man könnte sogar sagen, der Coach ist das Werkzeug in der Coaching-Beziehung. Indem er sich selbst versteht, kann der Coach helfen, der Arbeit, die der Klient zu tun hat, aus dem Weg zu gehen, sowie sich selbst durch Selbstauskunft und Geschichten nutzen, um den Klienten auf seiner Selbstfindungsreise zu unterstützen.

In diesem Kapitel werden wir über uns selbst als ein zentrales Werkzeug im Coaching-Prozess nachdenken und überlegen, wie der Coach ein tieferes Verständnis für sich selbst entwickeln kann, indem er sich seiner selbst bewusster wird. Eine Möglichkeit, dies zu tun, ist die Selbstreflexion mithilfe von Persönlichkeitsfragebögen, eine andere ist die Verwendung eines persönlichen Tagebuchs und die dritte ist die bewusste Betrachtung ihrer Coaching-Praxis als eine kontinuierliche Lernreise der Selbstentdeckung. Wir werden uns diese verschiedenen Ansätze nacheinander ansehen.

3.2 Wer bin ich?

Coaching ist ein sehr persönlicher Prozess. Es erfordert vom Coach, dass er authentisch ist. Dadurch kann sich eine Vertrauensbeziehung entwickeln, die es den Klienten ermöglicht, offener und intimer in der Coaching-Arbeit zu werden. Gleichzeitig muss sich der Coach aus dem Geschehen heraushalten. Die Aufgabe des Coaches ist es, den Prozess zu steuern, ohne den Inhalt maßgeblich zu gestalten, zu lenken oder zu beeinflussen.