

Harald Geißler
Stefanie Rödel



Praxishandbuch professionelles Online-Coaching



BELTZ

Harald Geißler | Stefanie Rödel

Praxishandbuch professionelles Online-Coaching

Mit E-Book inside und Online-Materialien

BELTZ

Haftungsausschluss: Alle vorgestellten Konzepte sind nur Anregungen, die von Fachpersonen nach eigenem Ermessen im Rahmen gesetzlicher Vorschriften genutzt und/oder variiert werden sollten. Autor:innen und Verlag übernehmen keinerlei Haftung.

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 Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:
ISBN 978-3-407-36842-3 Print
ISBN 978-3-407-36843-0 E-Book (PDF)

1. Auflage 2023

© 2023 Beltz Verlag
in der Verlagsgruppe Beltz • Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Konrad Bronberger
Umschlaggestaltung: Michael Matl
Umschlagillustration: © gettyimages, fizkes

Herstellung: Michael Matl
Satz: WMTP Wendt-Media Text-Processing GmbH, Birkenau
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza
Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-100).
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor:innen und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung	11
Literatur und Links	15
1 Was ist Online-Coaching?	16
1.1 Erste Annäherung	17
1.2 Die Praxis des Online-Coachings	21
1.2.1 Der bunte Markt der Anbieter von Online-Coachings	22
1.2.2 Skepsis und Widerstände in der Coaching-Praxis	27
1.2.3 Wie elektronische Medien in der Praxis genutzt werden – ein Praxisbericht	29
1.3 Wie die Wissenschaft Coaching konzipiert und definiert	31
1.3.1 Die sieben konzeptionell grundlegenden Coaching-Merkmale	32
1.3.2 Der Disput um die richtige Coaching-Definition	58
1.4 Coaching-Medien und das Besondere an elektronischen Coaching-Medien	61
1.4.1 Überblick	62
1.4.2 Die zentrale Bedeutung der Coaching-Inhalte	65
1.4.3 Die physischen Medien als Träger bzw. Container der Coaching-Inhalte	69
1.4.4 Die psychischen Coaching-Problemlösungsmedien	78
1.5 (Online-)Coaching als co-kreatives Gesamtkunstwerk	92
1.6 Definitionsvorschlag für Online-Coaching	94
Literatur und Links	99

2	Kommunikationsmedien im Online-Coaching	103
2.1	Technische und infrastrukturelle Voraussetzungen	104
2.1.1	Vertraulichkeit	104
2.1.2	Datenschutz	105
2.1.3	Datensicherheit	105
2.1.4	Technische Kompetenz der Mediennutzung und Nutzungsanleitung	108
2.2	Synchrone Videokommunikation und asynchrone Videobotschaften	109
2.2.1	Technische Merkmale	111
2.2.2	Psychologische Merkmale	114
2.2.3	Formale und praktische Gestaltung des Rahmens	119
2.2.4	Funktionale und ästhetische Gestaltung synchroner Videokommunikation und asynchroner Videobotschaften	121
2.2.5	Vor- und Nachteile von Videokommunikation und Videobotschaften	128
2.3	Synchrone Audiokommunikation und asynchrone Audiobotschaften	129
2.3.1	Technische Merkmale	130
2.3.2	Psychologische Merkmale	131
2.3.3	Allgemeine praktische Hinweise für die auditive Kommunikation im Coaching	136
2.3.4	Formale und praktische Rahmenbedingungen der asynchronen Audiobotschaften	137
2.3.5	Gestaltungstipps für Audiobotschaften	139
2.3.6	Praktische Anwendungsbeispiele für den Einsatz von Audiobotschaften	142
2.3.7	Vor- und Nachteile von Audiokommunikation und Audiobotschaften	146
2.4	Textkommunikation	147
2.4.1	Technische Merkmale	148
2.4.2	Psychologische Merkmale	149

2.4.3	Gestaltungstipps	152
2.4.4	Vor- und Nachteile der Textkommunikation im Coaching	156
2.5	Avatar-Kommunikation	156
2.5.1	Technische Merkmale	157
2.5.2	Psychologische Merkmale	160
2.5.3	Gestaltungstipps	164
2.5.4	Vor- und Nachteile der Avatar-Kommunikation im Coaching	165
2.6	Formatkompetenz	165
	Literatur und Links	168
3	Digitale Online-Coaching-Tools als Problemlösungsmedien	171
3.1	Definition und Klassifikation	171
3.2	Digitale Coaching-Tools für offenes Schreiben, Zeichnen und/oder Malen	174
3.2.1	Verschiedene Tools und ihre technischen Merkmale	175
3.2.2	Offene schriftliche Ergebnisprotokollierung	176
3.2.3	Offenes Zeichnen	177
3.2.4	Toolbasiertes expressives Malen	178
3.3	Digitale textbasierte Coaching-Tools	179
3.3.1	Vor- und nachbereitende Texte	179
3.3.2	Digitale Coaching-Tools mit schriftlich zu beantwortenden Coaching-Fragen	180
3.3.3	Tools zur Gestaltung und Beschriftung vorgegebener Zeichnungen und Grafiken	196
3.4	Bildbasierte 2D-visuelle Coaching-Tools	214
3.4.1	Technische Merkmale und allgemeine methodische Grundlagen	214
3.4.2	Bildarbeit mit einem eigenen Bilderpool	216
3.4.3	Assoziative Bildauswahl über Internet-Bilderpools	218
3.4.4	Immersive Betrachtung und imaginativer Einstieg ins Bild	219
3.4.5	Verbindung von Körperarbeit mit Bildarbeit	222

3.4.6	Querverbindungen zwischen Bild und Text und deren Verschriftlichung	223
3.4.7	Online-Tool-gestützte Bild- und Textarbeit	225
3.4.8	Bildarbeit mit Text-Chat-Protokoll und Textboxen auf einer Coaching-Plattform	227
3.4.9	Digitale Tools für die Erstellung von Bild-Collagen mit Option zur Beschriftung	228
3.4.10	Arbeit mit virtuellen Positionierungskarten	229
3.5	3 D-visuelle Coaching-Tools mit Avataren in virtuellen Welten	230
3.5.1	Allgemeine konzeptionelle Merkmale	230
3.5.2	Verschiedene Angebote und ihre technischen Nutzungs- möglichkeiten	233
3.5.3	Methodische Nutzungsmöglichkeiten von avatarbasierten Tools für die Aufstellungsarbeit	237
3.5.4	Psychodrama-Arbeit mit Avataren (interaktive Inszenierung)	253
3.5.5	Embodiment/Körperarbeit in der Aufstellung mit Avataren	258
	Literatur und Links	264
4	Dokumentieren und Arbeiten im Problemlösungs-Megatool Online-Journal	272
4.1	Methodische Grundlegungen zum Online-Journal	272
4.2	Visualisierung des co-kreativen Schaffensprozesses im Online-Journal	274
4.3	Praxisbeispiele für Dokumentationen und Visualisierungen im Online-Journal	277
4.3.1	Gelenkter synchroner Dokumentationsprozess	278
4.3.2	Spontane synchrone Interaktion	281
4.3.3	Asynchrone Interaktion im Online-Journal	282
	Literatur und Links	284

5	Erfolgsfaktoren im Online-Coaching	285
5.1	Wissenschaftliche Grundlagen und Überblick	286
5.1.1	Wissenschaftliche Grundlagen	286
5.1.2	Überblick über die 15 Erfolgsfaktoren im Online-Coaching	287
5.2	Die Rahmenstruktur professionellen Online-Coachings	294
5.2.1	Technisch-organisatorische Anleitung	294
5.2.2	Bedarfsgerechte klare Prozessstrukturierung	297
5.3	Der Coaching-Prozess von der Oberfläche des Coachee-Bewusstseins in die Tiefe der Problemanalyse	301
5.3.1	Moderierende digital textbasierte Reflexionsarbeit	302
5.3.2	Klientenzentrierte Erzählaktivierung	311
5.3.3	Immersive Bildarbeit	316
5.3.4	Thematisierung der Gefühle, die die textbasierte Reflexionsarbeit, die Coachee-Erzählungen und die immersive Bildarbeit begleiten	319
5.3.5	Impulsgebende textbasierte Reflexionsarbeit	322
5.4	Der Coaching-Prozess in der Tiefe der Problemanalyse und Exploration bisher nicht erkannter Lösungsmöglichkeiten	325
5.4.1	Konzeptionelle Wahl und Gestaltung von 2D- bzw. 3D-visuellen Coaching-Tools	327
5.4.2	Moderierende 2D-/3D-Tool-basierte Reflexionsarbeit	331
5.4.3	Interaktive Prozessinszenierung	333
5.4.4	Gefühlswahrnehmung und Körperarbeit	336
5.4.5	Impulsgebende 2D- bzw. 3D-Tool-basierte Reflexionsarbeit	341
5.5	Der Coaching-Prozess aus der Tiefe der Erkenntnis in den Alltag der handlungspraktischen Erfolgsumsetzung	344
5.5.1	Erfolgsimagination und -erinnerung in Verbindung mit Gefühlswahrnehmung und Körperarbeit	344
5.5.2	Vertiefung der Erfolgsimagination und -erinnerung durch moderierende und impulsgebende Reflexionsarbeit ohne digitale Coaching-Tools	349

5.5.3	Emotional-motivationale Unterstützung und Handlungsanregung bei der Planung und Evaluation weiterer Erfolgshandlungen	351
.....		
Literatur		353
.....		
6	Wie kann man Online-Coaching lernen und wie findet man den passenden Ausbildungsanbieter?	355
.....		
6.1	Unsere Vorgehensweise	355
.....		
6.2	Die Präsentation von Online-Coaching-Ausbildungen im Internet und ihre Identifizierung mithilfe von Suchmaschinen	357
.....		
6.3	Der organisatorische und formale Rahmen der Online-Coaching-Ausbildung	359
.....		
6.4	Die Inhalte der Online-Coaching-Ausbildung	361
.....		
6.5	Das ausbildungsdidaktische Vermittlungskonzept	363
.....		
6.6	Evaluation von Online-Coaching-Ausbildungen	373
.....		
Literatur und Links		375
.....		

Vorbemerkung

In den letzten zwei Jahrzehnten ist unser Leben immer mehr und tiefgreifender durch elektronische Medien geprägt worden. So ist es heute selbstverständlich, die vielfältigen Möglichkeiten des Internets zu nutzen, um mithilfe von E-Mails oder verschiedenen Messenger-Dienst mit anderen Menschen, Organisationen oder der interessierten Öffentlichkeit zu kommunizieren, sich über das aktuelle Geschehen in Politik, Sport, Wirtschaft und Kultur sowie entsprechende Angebote zu informieren und die so angebotenen Gegenstände bzw. Dienstleistungen zu kaufen.

Vor diesem Hintergrund ist es erstaunlich, dass Coaching sich extrem lange diesem Trend widersetzt hat. Erst mit Beginn der Corona-Krise und den durch sie bedingten Einschränkungen persönlicher Kontakte sind immer mehr Coaches umgeschwenkt und haben sich – teilweise notgedrungen – entschlossen, ihre Coaching-Dienstleistungen auch online anzubieten (Geißler 2020).

Diese Entwicklung haben wir mit gemischten Gefühlen beobachtet, denn für uns war → **Online-Coaching** niemals eine Notlösung, sondern von Anfang an eine spannende Alternative zum traditionellen Präsenzformat des → **Face-to-Face-Coachings** (Geißler 2008; Geißler et al. 2007). Unser Interesse richtete sich dabei vor allem auf die praktischen Möglichkeiten, die die Nutzung der verschiedenen elektronischen → **Medien** anbieten. Die Erfahrungen, die wir in diesem Zusammenhang auf der Grundlage unserer wissenschaftlichen Arbeiten langjährig in unserer Praxis als Coaches gemacht haben, sind das Fundament des vorliegenden Praxishandbuchs.

Wir verfolgen dabei das Ziel, angesichts der inzwischen nur noch schwer zu überblickenden Pluralität des Online-Coaching-Marktes bzw. Online-Coaching-Ausbildungsmarktes eine solide Praxis-Orientierung zu geben und in diesem Zusammenhang insbesondere zu zeigen, dass Online-Coaching in der Coaching-Praxis völlig neue Möglichkeiten anbietet. In diesem Sinne wendet sich unser Praxishandbuch vor allem an sechs Zielgruppen, nämlich an Personen,

- die bisher mit Online-Coaching schon einige Erfahrungen gesammelt haben und sich weiter professionalisieren wollen,
- die bisher vorwiegend face-to-face gecoacht haben und wissen wollen, ob bzw. wie man die Möglichkeiten der digitalen Medien für Coaching professionell nutzen kann,
- die bisher noch keine oder nur wenig Coaching-Erfahrung haben und mit dem Gedanken spielen, von vornherein Online-Coaches zu werden,

- die als Führungskräfte oder Personalverantwortliche sich eine fundierte Meinung über Online-Coaching bilden wollen,
- die als Studierende und Lehrende sich wissenschaftlich für Coaching interessieren und deshalb von den praktischen Erfahrungen, die mit Online-Coaching gemacht worden sind und den daraus abgeleiteten konzeptionellen Überlegungen lernen wollen,
- und last not least auch an alle, die eine Online-Coaching-Ausbildung anbieten und Anregungen suchen, ihr Angebot sinnvoll weiterzuentwickeln.

Diesen Zielgruppen bieten wir mit dem vorliegenden Praxishandbuch ein praktisch erprobtes, wissenschaftlich begründetes Gesamtkonzept für → [Online-Coaching](#) an,

- indem wir im ersten Kapitel zunächst einmal die grundlegenden Merkmale von Online-Coaching klären. In diesem Zusammenhang wird u. a. deutlich, dass sich die elektronischen Medien, die für Online-Coaching charakteristisch sind, in zwei Gruppen gliedern lassen: in Medien, die der Kommunikation zwischen Coach und Coachee dienen, und in sogenannte Problemlösungsmedien bzw. -tools, die darauf ausgerichtet sind, den Problemlösungsprozess der Klientinnen und Klienten anzuleiten und zu unterstützen.
- Was das im Einzelnen bedeutet, d. h. welche Medien sich hier anbieten, welche technischen Merkmale sie charakterisieren und was bei ihrer praktischen Nutzung zu beachten ist, wird anschließend im zweiten bis vierten Kapitel entfaltet.
- Darüber hinaus möchten wir Sie dafür sensibilisieren, dass Online-Coaching ein co-kreativer lebendiger Prozess ist, in dem Sie gemeinsam mit Ihren Klientinnen und Klienten ein Gesamtkunstwerk erschaffen, das nicht nur Probleme löst, sondern auch aufgrund seiner besonderen Ästhetik attraktiv ist und entsprechend wirkt.
- In diesem Sinne werden im zweiten Kapitel zunächst die technischen Merkmale und praktischen Nutzungsmöglichkeiten der verschiedenen elektronischen → [Kommunikationsmedien](#) vorgestellt und anhand von Beispielen diskutiert, wie Coaches und Coachees diese synchron und asynchron nutzen können, um raum- und gegebenenfalls auch zeitversetzt miteinander zu kommunizieren, und zwar zielführend und ästhetisch ansprechend.
- Auf dieser Grundlage wenden wir uns im dritten Kapitel den verschiedenen elektronischen → [Problemlösungsmedien](#) bzw. -tools zu, um ihre technischen Eigenschaften und Nutzungsmöglichkeiten vorzustellen und zu diskutieren. Wir illustrieren diese Auswahl an Tools mit diversen Anwendungsbeispielen aus der Praxis, um Ihnen einen hinreichend breiten Überblick zu geben und Sie auf dieser Grundlage anzuregen, eigene Vorgehensweisen zu entwickeln

oder auf die Vorlagen zurückzugreifen, die wir Ihnen im Downloadbereich auf www.online-coaching-supervision.com für jedes Kapitel zur Verfügung stellen.

- In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass die technischen Eigenschaften der Problemlösungs-Tools bestimmen, ob und wie man sie mit bestimmten elektronischen Kommunikationsmedien verbinden kann bzw. ob und wie man sie zusätzlich auch für Selbstcoachings nutzen kann.
- Dabei fällt eine weitere wertvolle Besonderheit von Online-Coaching auf, nämlich die Möglichkeit, alle Arbeitsergebnisse elektronisch zu speichern. Diese Aufgabe lässt sich mithilfe eines → [Online-Journals](#) erfüllen, das wir als Problemlösungs-Megatool verstehen, weil man gleichzeitig auch kollaborativ darin arbeiten kann. Wie Sie es nutzen können, um den co-kreativen Coaching-Prozess auf ästhetische Weise zu dokumentieren, und was dabei zu beachten ist, wird im vierten Kapitel mithilfe illustrierender Beispiele gezeigt.
- Nachdem auf der konzeptionellen Grundlage des ersten Kapitels im zweiten bis vierten Kapitel die verschiedenen elektronischen Medien präsentiert worden sind, stellt sich die Frage, wie sie so miteinander verbundenen und in ihrer zeitlichen Abfolge sequenziert werden können, dass optimale → [Coaching-Erfolge](#) zu erwarten sind. Diese Frage lenkt unseren Blick im fünften Kapitel auf 15 → [Erfolgsfaktoren](#) im Online-Coaching (Geißler, Rödel, Metz & Bosse 2023, in Vorbereitung).
- Im sechsten Kapitel geht es schließlich um die Frage, wie man Online-Coaching lernen kann und was bei der Wahl einer passenden Online-Coaching-Ausbildung zu beachten ist.

Wir haben dieses Praxishandbuch teilweise als Nachschlagewerk konzipiert. Das gilt vor allem für die Kapitel 2-5, die Ihnen einen Überblick und vielfältige Einblicke in die verschiedenen Coaching-Medien und ihre methodischen Nutzungsmöglichkeiten geben. In diesem Sinne haben wir in allen Kapiteln eine Vielzahl von Querverweisen auf andere Kapitel gesetzt, um Ihnen weitergehende Informationen und illustrierende Beispiele zu den jeweiligen Thematiken anzubieten. Darüber hinaus haben wir ein externes digitales Stichwortverzeichnis entwickelt, auf das Sie über folgenden Link zugreifen können: <https://www.online-coaching-lernen.de/online-coaching-lexikon/>. Erhellende Erläuterungen zu allen im vorliegenden Buch mit Pfeil (→) versehenen Begriffen finden Sie genau dort.

Im Downloadbereich auf www.online-coaching-supervision.com halten wir kapitelweise diverse Videos und Vorlagen für Sie bereit.

Mit diesem Praxishandbuch laden wir Sie ein, liebe Leserin und lieber Leser, gemeinsam mit uns einzutauchen in die spannende und wirkungsvolle Welt des Online-Coachings, in dem sich handwerkliche mit gestalterischen Fähigkeiten

verbinden. Wir möchten Sie an unserem Erfahrungs- und Fachwissen teilhaben lassen, um Sie zu inspirieren und dafür zu begeistern, mit Ihren Coachees ein ganz individuelles, lebendiges und co-kreatives Gesamtkunstwerk zu schaffen.

Unser Ziel ist, Sie in die Lage zu versetzen, den beeindruckenden methodischen und ästhetischen Reichtum der elektronischen Coaching-Problemlösungsmedien erfolgreich zu nutzen und zusätzlich das → *Ephemere* der Coaching-Kommunikation und der vielfältigen Aktivitäten auf dem Weg zur Lösung der jeweiligen Problematik auf attraktive Weise zu dokumentieren.

Online-Coaching ist kein starres, vorgegebenes Konzept, sondern gestaltet sich immer wieder neu und entwickelt sich stetig weiter. Das vorliegende Praxishandbuch ist deshalb eine Art Zwischenbericht einer Erkundungsreise, die weitergeht. Aus diesem Grunde haben wir die Website (www.online-coaching-supervision.com) eingerichtet, auf der wir alles das präsentieren, was wir nach Drucklegung dieses Praxishandbuchs erfahren und lernen. Besuchen Sie diese Website und treten Sie mit uns in einen Dialog ein, indem Sie uns sagen, welche eigenen Erfahrungen Sie mit Online-Coaching gemacht haben und welche konzeptionellen Schlussfolgerungen Sie daraus ziehen. Und stellen Sie bitte auch Fragen – wir antworten Ihnen gerne.

Dafür steht nicht nur unsere Website, sondern auch unser *YouTube-Kanal* (www.youtube.com/@Praxishandbuch-Online-Coaching) bereit. Dort posten wir regelmäßig Videos zu aktuellen Themen rund um das Online-Coaching und würden uns freuen, uns dabei auch auf spezielle Fragen oder Statements von Ihnen beziehen zu können. Unser Ziel ist es nämlich, zusammen mit Ihnen eine *Online-Coaching-Community* aufzubauen und zu entwickeln.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, viel Freude, wertvolle Erkenntnisse und vielfältige Inspiration für die Entwicklung Ihres eigenen Konzepts und Ihrer eigenen Vorgehensweisen im Online-Coaching.

Prof. Dr. Harald Geißler
dialog@online-coaching-lernen.de
www.online-coaching-lernen.de

Prof. Dr. Stefanie Rödel
roedel@dr-roedel-consulting.com
www.dr-roedel-consulting.com

Literatur und Links

- Geißler, H. (2008). *E-Coaching*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Geißler, H. (2020). Digitalisierung von Coaching und Coaching-Ausbildungen. Die Corona-Krise als Innovationsbeschleuniger? In *Coaching-Magazin*. Online verfügbar unter <https://www.coaching-magazin.de/beruf-coach/digitalisierung-von-coaching-und-coaching-ausbildungen>.
- Geißler, H., Helm, M. & Nolze, A. (2007). Virtuelles Selbstcoaching – Konzept und erste Erfahrungen. In *Organisationsentwicklung, Supervision und Coaching 1*, S. 81-93. Identischer Abdruck in: F. Strikker (Hrsg.), *Coaching im 21. Jahrhundert* (S. 147-164). Augsburg: ZIEL Verlag.
- Geißler, H., Rödel, S., Metz, M. & Bosse, M. (2023). Erfolgsfaktoren im Online-Coaching (in Vorbereitung).

1 Was ist Online-Coaching?

Coaching, das nicht face-to-face, sondern mithilfe elektronischer → [Medien](#) durchgeführt wird, wird unterschiedlich bezeichnet, nämlich nicht nur als Online-Coaching (Berninger-Schäfer 2018; Dundler 2019; Poepsel 2011), sondern auch als E-Coaching (Frazee 2008; Geißler 2008, 2022; Geißler & Metz 2012; Ribbers & Warringa 2015), virtuelles Coaching (Armutat et al. 2015; Clutterbuck 2010; Geißler 2018c), digitales Coaching (Kanatouri 2020), Distance Coaching (Berry 2005; Ghods 2009), Remote Coaching (Tinker et al. 2018) oder Coaching 2.0 (Borlinghaus o.J.). Diesen unterschiedlichen Begriffen ist eines gemeinsam, nämlich der inhaltliche Bezug auf Coachings, die – in unterschiedlicher Weise – mit elektronischen Medien durchgeführt werden.

Bei dieser Formulierung wird allerdings unterstellt, dass eine konzeptionell begründete und allgemein anerkannte → [Definition für Coaching](#) vorliegt und dass die Besonderheit von Online-Coaching darin besteht, dass es sich bei den Medien, die im Coaching genutzt werden, nicht um natürliche, sondern um elektronische Medien handelt. Wie im [Abschnitt 1.3.2](#) deutlich wird, können wir zurzeit von einer solchen Voraussetzung jedoch nicht ausgehen, denn es gibt bisher keinen allgemein anerkannten Konsens darüber, was Coaching eigentlich ist. Und was vielleicht noch problematischer ist: Es besteht bisher eine unausgesprochene Einigkeit darüber, dass Medien für Coaching nicht konstitutiv sind. D. h., es wird bisher auch davon ausgegangen, dass die Face-to-Face-Kommunikation, die für → [Präsenz-Coaching](#) grundlegend ist, kein Kommunikationsmedium an sich ist. Der intuitiv naheliegende Gedanke, bei der → [Definition von Online-Coaching](#) auf einer allgemein anerkannten Coaching-Definition aufbauen zu können, kann deshalb nicht realisiert werden.

Um die Frage zu beantworten, was Online-Coaching ist bzw. mit Bezug auf welche grundlegenden Merkmale es sinnvoll definiert werden kann, müssen wir deshalb einen anderen Weg wählen. Es ist ein neuer, spannender Weg – und wir haben uns entschlossen, den Leserinnen und Lesern unseres Praxishandbuchs diesen Weg zu zeigen, und zwar so, wie man eine Reisegruppe auf ihrem Weg durch ein für sie fremdes Land bzw. Gebiet begleitet. Auf dem Weg durch die nächsten Abschnitte *präsentieren wir uns* deshalb *als Reiseleitung*, deren Aufgabe darin besteht, die Leserinnen und Leser unseres Buches als *Erkenntnis-Reisende* anzusprechen und sie von einer Erkenntnis-Station zur nächsten zu führen. Wir gehen dabei davon aus, dass die Reisegruppe, die unsere Leserschaft symbolisiert, sich aus den oben genannten sechs Zielgruppen unseres Buches zusammensetzt.

Und vergessen Sie dabei nicht: Auch wir sind immer noch auf der Reise, um Neues zu entdecken und zu entwickeln, auch nach Drucklegung dieses Praxishandbuchs. Schauen Sie deshalb immer mal wieder, was es Neues gibt auf unserer Website (www.online-coaching-supervision.com) und in dem dortigen Downloadbereich, den wir für Sie eingerichtet haben. Und am besten abonnieren Sie jetzt sofort unseren YouTube-Kanal (www.youtube.com/@Praxishandbuch-Online-Coaching).

1.1 Erste Annäherung

Unsere Erkenntnis-»Reise« in das teilweise noch *unbekannte Land* des *Online-Coachings* beginnt bei einer Abbildung, die ähnlich wie eine Landkarte einen Überblick über die wichtigsten Gebiete und Regionen dieses Landes gibt, in die die Reise führt. In der Mitte dieser »Landkarte« steht die Definition:

»Online-Coaching ist Coaching mit modernen, d. h. elektronischen Medien.«

Nachdem die Teilnehmenden unserer imaginierten »Reisegruppe« sich gegenseitig bekannt gemacht haben, ergreift die Reiseleitung das Wort und macht darauf aufmerksam, dass die »Landkarte«, auf die die Gruppe schaut, schon etwas älter und von Experten erstellt worden ist, die einige Regionen, die die Gruppe in den nächsten Tagen kennenlernen wird, teilweise selbst noch gar nicht genau erforscht haben. Das gilt – so die Reiseleitung – vor allem für die Definition, dass Online-Coaching Coaching mit elektronischen Medien sei. Diese Definition sei nicht unbedingt falsch, aber doch etwas problematisch, weil ihr ein ausschließlich technikbezogener → **Medienbegriff** zugrunde liegt. Denn auf diese Weise werde der – nicht ganz richtige – Eindruck vermittelt, dass Online-Coaching nichts anderes als nur die Digitalisierung von Face-to-Face-Coaching sei. Das aber sei sachlich nicht richtig – sagt die »Reiseleitung« und bezieht sich mit diesen Worten auf die Erfahrungen, die die Reisegruppe im Laufe der weiteren Reise machen wird. Denn die Gruppe wird auf ihrer weiteren Reise sehen, dass diese sehr verbreitete und auf den ersten Blick auch plausible Definition bzw. Sichtweise verkürzt ist, und zwar deshalb, weil *Coaching-Medien* sinnvoll *nicht allein mit Bezug auf ihre technischen Aspekte* definiert werden sollten. Aus diesem Grunde ist es wichtig, die Frage zu klären, was *Coaching-Medien* sind bzw. wie sie sinnvoll zu definieren sind. Auf diese Weise wird es im **Abschnitt 1.6** möglich sein, eine → **Definition für Online-Coaching** vorzustellen, die auch Face-to-Face-Coaching in einem neuen Licht erscheinen lässt.

Zunächst jedoch – so die Reiseleitung – schauen wir auf die vorliegende Landkarte, also auf das traditionelle Verständnis von Coaching und Online-Coaching.

Dieser Blick zeigt uns, dass Coaching, also Face-to-Face- und Online-Coaching, eine *psychosoziale Praxis* ist, in der Personen, die in ihrer beruflichen und/oder privaten Lebenspraxis ein Problem haben, sich an die professionelle Hilfe von Coaches wenden. Diese besteht darin, dass die Coaches diese Personen, die als Coachees, Klienten oder Coaching-Kunden bezeichnet werden, unter der Bedingung der Verschwiegenheit und einer zeitlichen Begrenzung (von häufig 6-10 Zeitstunden) anleiten und dabei unterstützen, ihre Problematik möglichst selbstständig zu lösen.

Im Einzelnen bieten sich dabei unterschiedliche → *soziale Formate* an: Coachees können Einzelpersonen oder Teams sein, also Gruppen, die beruflich zusammenarbeiten und dabei ein Problem haben. In diesem Sinne unterscheiden wir *Einzel-Coaching* und *Team-Coaching*. Darüber hinaus gibt es auch noch das *Gruppen-Coaching*. Es handelt sich hier um ein Format, das eine gewisse Nähe zum Seminar oder Webinar hat. Im Gruppen-Coaching kommen Personen zusammen, die alle ein bestimmtes Problem haben, also z.B. nicht Nein sagen können oder Probleme im Umgang mit »schwierigen« Mitarbeitenden haben. Zu diesem Zweck coacht die bzw. der Coach nacheinander verschiedene Personen dieser Gruppe, und zwar unter den Augen der jeweils anderen. Durch diese Besonderheit wird zwar die Vertraulichkeitsklausel des Einzel-Coachings eingeschränkt. Der Vorteil aber ist, dass die Beobachter der Einzel-Coachings viel lernen können, weil das Problem, um das es da geht, auch ihr Problem ist.

Neben den sozialen Formaten gibt es auch unterschiedliche → *sozio-ökonomische Formate*, denn diejenigen, die das Coaching vereinbaren und bezahlen, können die Coachees selbst sein oder die Organisationen, in denen sie als Fach- und Führungskraft angestellt sind. Es gibt also *Selbstzahler-Coachings* und *organisations-bezahlte Coachings*. – Und bezüglich Letzterer gibt es die beiden Möglichkeiten, dass diese von *organisationsinternen* oder *organisationsexternen Coaches* durchgeführt werden, also entweder von Coaches, die Angestellte der betreffenden Organisation sind, oder von Coaches, die selbstständig oder Angestellte einer Firma sind, die Coaching-Dienstleistungen anbietet. Diese verschiedenen Merkmale lassen sich folgendermaßen miteinander verbinden:

- Einzel-Coachings, die von den Coachees selbst bezahlt werden,
- Gruppen-Coachings, die von den Gruppenteilnehmenden bezahlt werden,
- Einzel-Coachings, die von der Organisation der Coachees bezahlt und
 - von organisationsinternen Coaches
 - oder organisationsexternen Coaches durchgeführt werden,
- und von der jeweiligen Organisation bezahlte Team-Coachings bzw. Coaching von einzelnen oder mehreren Organisationseinheiten, die
 - von organisationsinternen Coaches
 - oder organisationsexternen Coaches durchgeführt werden.

Dieser Strukturaufriss lässt sich folgendermaßen visualisieren:

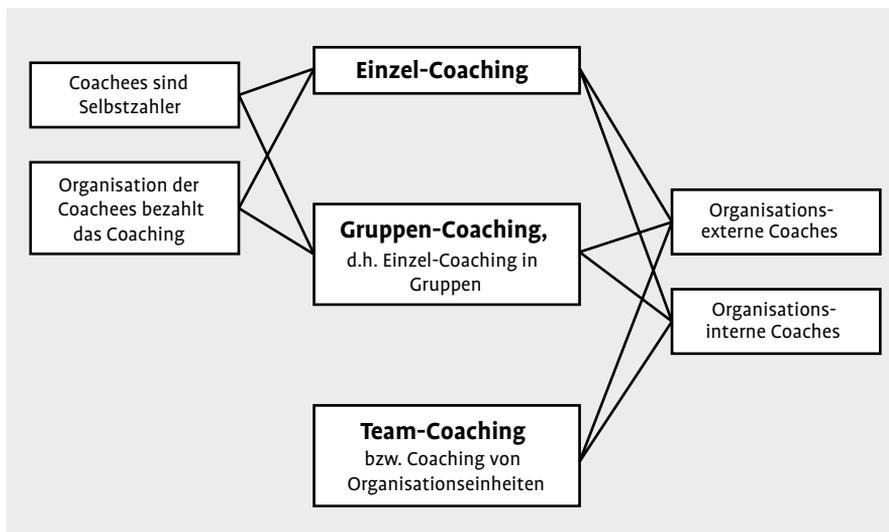


Abb. 1: Strukturaufriss der verschiedenen Coaching-Formate

Die gerade aufgezeigten sechs Formate können face-to-face oder mithilfe digitaler → *Coaching-Kommunikationsmedien* durchgeführt werden. Im Einzelnen bieten sich dabei sieben verschiedene *Medienformate* an, nämlich ...

- → *Face-to-Face-Coaching*,
- synchrones → *Video-Coaching*,
- Coaching mit asynchronen → *Videobotschaften*,
- synchrones → *Audio-Coaching* (Telefon-Coaching),
- Coaching mit asynchronen → *Audiobotschaften* (Voicemails),
- synchrones textbasiertes Coaching (→ *Text-Chat-Coaching*),
- asynchrones textbasiertes Coaching (→ *E-Mail-Coaching* oder SMS-Coaching)
- und synchrones Coaching mit → *Avataren* in virtuellen Welten (d. h. Coaching, bei denen Coach und Coachee gemeinsam in eine virtuelle Welt, wie z. B. Second Life, eintreten und in Gestalt eines Avatars, also einer elektronisch erzeugten Figur, sichtbar sind).

Auf diese Weise entsteht mit Blick auf die Gesamtheit aller sich anbietenden Coaching-Kommunikationsmedien die in Abbildung 2 dargestellte Gegenüberstellung von Face-to-Face- und Online-Coaching.

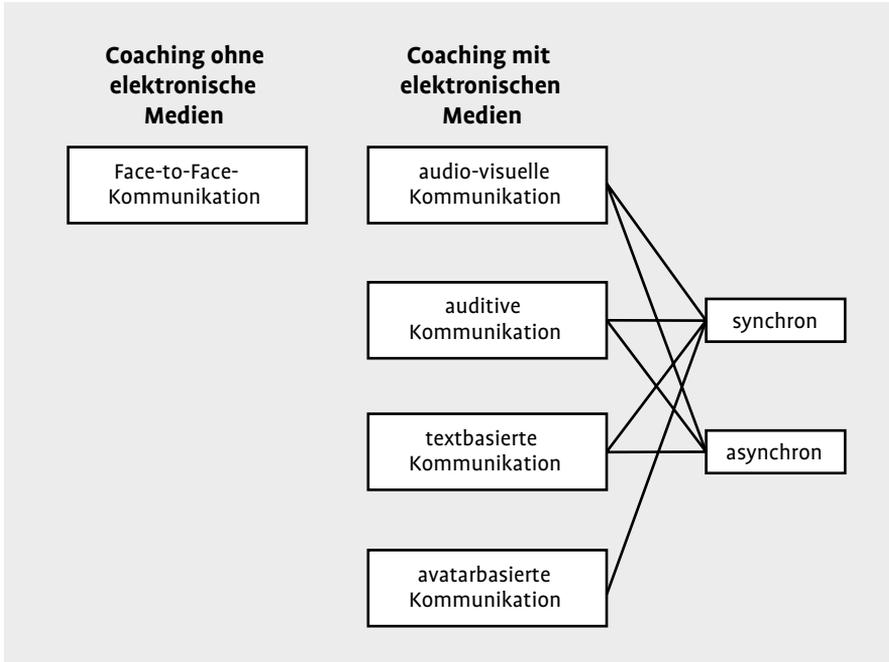


Abb. 2: Gegenüberstellung von Face-to-Face- und Online-Coaching auf der Grundlage der Gesamtheit der sich anbietenden Coaching-Kommunikationsmedien

Diese Kommunikationsmedien können mit elektronischen → *Coaching-Problemlösungsmedien* angereichert werden, die man sprachlich verkürzt auch als *Coaching-Tools* bezeichnen kann. Grob zusammengefasst können wir hier vier Gruppen unterscheiden, nämlich ...

- Tools für offenes Schreiben, Zeichnen und/oder Malen,
- textbasierte Coaching-Tools, d. h. Tools, die textliche Informationen und/oder schriftliche Coaching-Fragen beinhalten und/oder Gelegenheit für Verschriftlichungen anbieten,
- bildbasierte Tools, d. h. elektronische Fotos, die man gegebenenfalls auch beschriften oder mit textbasierten Coaching-Tools verbinden kann,

1.2 Die Praxis des Online-Coachings

- und 3D-visuelle Tools, die virtuelle Welten mit Avataren offerieren,
 - die man in den angebotenen virtuellen Welten an unterschiedlichen Stellen positionieren kann,
 - die bezüglich ihrer äußeren Erscheinung und gegebenenfalls auch bezüglich ihrer Körperhaltung und Bewegungen unterschiedlich gestaltet werden können
 - und schließlich auch beschriftet und mit Sprechblasen ausgestattet werden können.

Diese digitalen Coaching-Tools lassen sich mit den verschiedenen → [Kommunikationsmedien](#) unterschiedlich verbinden und in ihrer zeitlichen Abfolge unterschiedlich nutzen. In diesem Falle spricht man von → [Blended Coaching](#). Beispiele hierfür sind:

- Face-to-Face-Coachings, in denen elektronische Coaching-Tools eingesetzt werden,
- synchrone Video- oder Audio-Coachings, in denen unterschiedliche digitale Coaching-Tools eingesetzt werden,
- synchrone Video- oder Audio-Coachings, in die punktuell Video-, Audio- oder Textbotschaften integriert sind,
- oder Coachings, bei denen die synchronen Medienformate, die mit unterschiedlichen digitalen Coaching-Tools angereichert werden, mehrfach wechseln.

In diesem Sinne kann man Online-Coaching in zwei Grundformen unterteilen, nämlich ...

- in *reines* Online-Coaching, das sich dadurch auszeichnet, dass sowohl die Kommunikationsmedien wie auch die Coaching-Problemlösungsmedien digital sind,
- und in *hybrides* Online-Coaching, bei dem nur die Kommunikationsmedien oder nur die Coaching-Problemlösungsmedien digital sind.

Um es nicht zu kompliziert zu machen, werden wir uns in dem vorliegenden Praxishandbuch ausschließlich auf das sogenannte reine Online-Coaching beziehen.

1.2 Die Praxis des Online-Coachings

Nach dem Blick auf die Landkarte der Vorstellungen, wie Coaching und Online-Coaching heute im Wesentlichen gesehen werden, startet die erste Etappe unserer Reise. Es geht in die *Praxis des Online-Coachings*. Die Reiseteilnehmenden fahren durch eine abwechslungsreiche Coaching-Landschaft mit höchst unterschiedli-

chen Angeboten, die die Durchreisenden auf ganz unterschiedliche Art und Weise für Coaching, und zwar vor allem für Face-to-Face-Coaching einladen, dabei aber so gut wie immer auch darauf hinweisen, dass ihr Coaching bei Bedarf auch online durchgeführt werden kann.

1.2.1 Der bunte Markt der Anbieter von Online-Coachings

Das erste große Highlight, das unsere Reisegruppe in der Praxis des Online-Coachings erlebt, ist der Besuch auf einem bunten Markt, auf dem Online-Coaching in unterschiedlichsten Formaten und Varianten angeboten wird. Die Anbieter haben sich auf den Besuch vorbereitet und präsentieren sich und ihre Angebote mit folgenden Statements (A1-A12):

A1

Online-Coaching ist für mich ganz normales Coaching – nur eben per → Videokommunikation. Zuerst war ich ja ziemlich skeptisch. Aber die Corona-Pandemie hat mich dazu gezwungen. Der große Vorteil ist ja auch, dass man problemlos weltweit Coachees haben kann.

A2

Ich bin Motivations-Coach und benutze Online-Coaching, indem ich meinen Coachees jeden Morgen um sieben Uhr eine → Textnachricht mit einem inspirierenden Motivationsspruch schicke. Das ist ein gutes Geschäftsmodell, denn ich kann meine Coachings sehr preiswert anbieten, weil ich auf die große Zahl setzen kann. D. h. je mehr Coachees, desto größer der Gewinn – bei identischem Arbeitseinsatz. Und was noch dazu kommt ist die Akquise-Funktion. Auf Wunsch können die Coachees bei mir zusätzlich auch ein persönliches Gespräch per Telefon, Video oder face-to-face buchen.

A3

Online-Coaching habe ich eigentlich schon immer gemacht, denn ich leite ein virtuelles Team. Meine Teammitglieder sind über ganz Europa verstreut und verkaufen Spezialversicherungen für Industrieanlagen und -transporte. Das ist ein harter Job, wo man immer wieder viel Motivation braucht. Deshalb treffen wir uns jeden Montag um neun Uhr in einer Videokonferenz. Ich zeige da die Verkaufszahlen der letzten Woche, und zwar in Form eines Rankings – vom Besten bis zum Schlechtesten. Das stachelt ganz schön an. Und dann frage ich diejenigen, die im oberen Bereich des Rankings stehen, was sie genau gemacht haben, und unterstreiche, was zielführend war. Auf diese Weise lernen die anderen ganz genau, was sie anders machen müssen, um erfolgreicher zu werden. Das ist mein Online-Coaching.

1.2 Die Praxis des Online-Coachings

A4

Ich nutze Online-Coaching, indem ich jeden Tag mit meinen Coachees auf dem Rückweg der Arbeit zehn Minuten spreche. Die haben ja alle in ihren Autos Freisprechanlagen. Die Coachees erzählen, was an dem Tag los war, um Abstand zu gewinnen – und ich höre gut zu und freue mich mit ihnen über alles, was gut gelaufen ist, und baue sie auf, wenn etwas nicht so gut war. Das kommt gut an. Und die meisten berichten, dass sie durch mein Coaching viel stabiler und erfolgreicher geworden sind.

A5

Ich arbeite im Wesentlichen face-to-face und benutze Online-Coaching für die Zeit zwischen den Coaching-Sitzungen. Am Ende jeder Sitzung bekommen meine Coachees eine → [Transferaufgabe](#), die sie bis zur nächsten Sitzung machen müssen. Sie bezieht sich immer auf eine bestimmte Verhaltensweise, die sie verbessern wollen. Das ist eine gute Sache. Das Problem dabei ist nur, dass diese Transferaufgaben häufig vergessen werden. Um das zu vermeiden, müssen die Coachees mir dreimal pro Woche eine WhatsApp- oder SMS-Nachricht schicken, in der sie mit einer Kennziffer angeben, wie gut ihnen in den letzten Tagen die Verhaltensänderung gelungen ist. Wenn ich von ihnen keine WhatsApp- oder SMS-Nachricht bekomme, schreibe ich ihnen und frage, was los ist. Das hat sich gut bewährt.

A6

Ich bin Motivations-Coach und trainiere meine Coachees, ihre Arbeitsmotivation zu verbessern. Zu diesem Zweck benutze ich das Online-Tool des → [Zürcher Ressourcenmodells \(ZRM®\)](#). Das ist eine App mit einer Reihe verschiedener Fotos. Zu Beginn des Coachings wählen meine Coachees dasjenige Bild aus, das die Motivation am besten visualisiert, die sie erreichen wollen. Dieses Bild schicken sie mir als PDF per E-Mail; und auf dieser Grundlage arbeiten wir dann face-to-face oder per Videokommunikation – je nachdem, wie sie es wollen.

A7

Ich habe mich auf das Thema Kooperation und Konflikte spezialisiert und zeige meinen Coachees, wie sie ihre Sozialkompetenz verbessern können. Für diesen Zweck nutze ich gerne das sogenannte → [Beziehungsbrett](#). Das ist ein Brett mit unterschiedlich geformten Holzfiguren in unterschiedlicher Größe. Mit ihrer Hilfe kann man die Beziehungen darstellen, die die Coachees zu ihren Mitarbeitenden, Kolleginnen und Kollegen, zu bestimmten Kunden und zu ihrem Vorgesetzten haben. Dieses Beziehungsbrett gibt es jetzt auch online, und zwar als Coaching-Tool der Plattform »→ [Coachingspace](#)«. Das ist super, weil: Es gibt ja immer mehr Coachees, die online, also per Videokommunikation, arbeiten wollen. Aber das Wichtigste an diesem Tool ist, dass man in die Holzfiguren virtuell hineinkriechen und durch ihre Augen sehen kann. Das ist ein Riesenvorteil

gegenüber den echten Holzfiguren. Von den einzelnen Aufstellungen mache ich Screenshots und füge sie in das → [Online-Journal](#) ein – ein gemeinsam genutztes Dokumentations- und Arbeits-Tool.

A8

Mich hat die »→ [CAI](#)«-Plattform überzeugt. Nicht nur, weil ich online viel mehr Coachees betreuen kann als vorher, sondern vor allem deshalb, weil die Plattform mir eine gute Gelegenheit gibt, den Coaching-Prozess schriftlich mitzuprotokollieren, und zwar unter den Augen der Coachees. Das ist vor allem für komplexe Problemanalysen wichtig. Denn wenn die Problemstruktur gut erkannt ist, liegt die Lösung meist auf der Hand – so nach dem Motto: »Problem erkannt – Problem gebannt«. Diese ganzen → [Verschriftlichungen](#) kann man auch noch mit Bildern anreichern, mit denen die Coachees ihr Problem oder ihr Coaching-Ziel visualisieren können. Auf dem Bildschirm sehen wir uns dann nicht nur gegenseitig, sondern auch meine schriftlichen Protokollierungen mit einem passenden Foto.

A9

Im Mittelpunkt meiner Video-Coachings steht das Coaching-Tool des »→ [Virtuellen Zielerreichungscoachings \(VZC\)](#)«. Es beinhaltet Coaching-Fragen, die die Coachees in einem vorbereitenden Selbstcoaching oder im Gespräch mit mir zu einer systematischen Selbstreflexion anleiten. Auf diese Weise wird der gesamte Coaching-Prozess sehr transparent und bekommt eine klare zielführende Struktur. Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Coachees alle Coaching-Fragen selbst schriftlich beantworten müssen, und zwar am besten bei abgeschalteter Kamera. Denn das Kamerabild wirkt in der Regel mehr oder weniger ablenkend.

A10

Meine Coachees arbeiten alle in Berufen, in denen viel Kreativität gefordert ist. Das hat in der Regel auch viel mit moderner Technik zu tun. Aus diesem Grunde arbeite ich mit »Second Life«. D. h., ich bitte meine Coachees, sich in Second Life eine virtuelle Welt auszusuchen, die ihre aktuelle Problematik gut visualisiert, und für sich selbst einen → [Avatar](#), also einen Menschen, ein Tier oder ein Fabelwesen, zu wählen, der gut die eigene aktuelle Stimmung visualisiert. Die Coachees teilen dann in der Coaching-Sitzung mit abgeschalteter Kamera ihren Bildschirm und zeigen mir die gewählte Landschaft, indem sie ihren Avatar durch diese hindurchführen und mir dabei erklären, was das alles für sie bedeutet. Ich frage ein bisschen nach, um alles gut zu verstehen. Das wirkt super. Denn auf diese Weise fallen den Coachees plötzlich Lösungen ein, auf die sie bisher nicht gekommen sind.

A11

Mit Online-Coaching habe ich beste Erfahrungen. Denn die Probleme, die die Coachees haben, haben so gut wie immer ihre Wurzeln im Bereich des Emotionalen. Darüber aber können die meisten nicht gut sprechen. Ich nutze deshalb – bei abgeschalteter Videokamera – die Coaching-Plattform »→ ProReal«. Sie beinhaltet eine sehr eindrucksvolle virtuelle Landschaft und die Möglichkeit, Avatare, d. h. etwas stilisiert dargestellte Menschen, in diese Landschaft zu stellen, die ihre Gefühle mithilfe expressiver Gesten visualisieren. Zu diesem Zweck bietet das Tool circa 20 sogenannte »Postures« an.

A12

Meiner Erfahrung nach ist das Wichtigste immer die Verbesserung der → **Selbstführung**. Ich arbeite deshalb schon seit vielen Jahren mit dem Konzept des → **Inneren Teams** von Friedemann Schulz von Thun. Mithilfe der digitalen Plattform »→ CoSpaces« konnte ich das noch weiter perfektionieren. Denn diese Plattform bietet eine Reihe verschiedener virtueller Welten, in der die Coachees elektronische Figuren in Form von Menschen, Tieren, Pflanzen oder Gegenständen aufstellen können. Diese Möglichkeit nutze ich so, dass die Coachees eine passende virtuelle Welt auswählen und in dieser die unterschiedlichen angebotenen Figuren aufstellen und so ihr Inneres Team abbilden. Dabei ist wichtig, dass bestimmte Figuren diejenigen Anteile darstellen, die das Coaching-Ziel der Coachees unterstützen, und andere Figuren diejenigen Anteile, die das Ziel behindern. Und die wichtigste Figur ist der Teamchef bzw. die Teamchefin, die/der die Aufgabe hat, diese verschiedenen Anteile zielorientiert zu führen. Dieses Tool nutze ich im Online-Coaching mit abgestellter Kamera oder im Sinne von Blended Coaching auch im Face-to-Face-Coaching. Ich beobachte dann, neben den Coachees sitzend, wie sie auf meinem Bildschirm ihre Aufstellungsarbeit machen, stelle zwischendurch ein paar Fragen und gebe manchmal auch Anregungen.

Nach dem Rundgang über den Markt setzt sich unsere imaginierte Reisegruppe im Schatten eines großen Baumes zusammen, um die verschiedenen Informationen und Eindrücke, die sie gesammelt hat, zu diskutieren und auszuwerten. Besonders engagiert sind dabei diejenigen der Gruppe, die vor allem ein wissenschaftliches Interesse an der Praxis des Online-Coachings haben. Ihre Diskussion führt zu der Erkenntnis, dass Online-Coaching in der Praxis anbieterspezifisch sehr unterschiedlich definiert wird, nämlich als:

- leistungssteigernde Motivationstechnologie (A2, A3),
- Vermittlung erfolgsrelevanten Expertenwissens (A3),
- psychosoziale Alltagsbetreuung (A4),
- zielorientiertes Verhaltenstraining (A5),
- zielfokussiertes Einzeltraining (A6),
- Einzeltraining zur Verbesserung der Sozialkompetenz (A7),

- Anleitung komplexer Problemanalysen (A8),
- Selbstreflexionsanleitung für die Erkenntnis und Verbesserung der eigenen Selbststeuerung (A9),
- Kreativitätstechnik für das Aufspüren von Lösungsmöglichkeiten (A10),
- Einzeltraining zur Verbesserung der emotionalen Intelligenz (A11)
- sowie als Anleitung der Exploration und Verbesserung der eigenen Selbstführung (A12).

Gleichzeitig wird unserer Reisegruppe auch deutlich, dass die modernen Medien im Coaching und für Coaching sehr unterschiedlich genutzt werden können. Denn die obigen zwölf Angebote lassen sich folgenden Gruppen zuordnen:



Hintergrundwissen

Gruppen der Medienangebote im Coaching

Gruppe 1: Im Online-Coaching wird im Grunde genauso gearbeitet wie im Face-to-Face-Coaching. Online-Coaching wird vor allem dann genutzt, wenn Coach und Coachee räumlich weit entfernt sind bzw. wenn die Kosten für die An- und Abreise gespart werden sollen. Denn die Kommunikation, die sonst face-to-face erfolgt, wird mithilfe elektronischer Kommunikationsmedien durchgeführt. Zu nennen sind dabei ...

- vor allem die synchrone Videokommunikation (A1, A3, A6, A7, A8),
- aber auch die synchrone Audiokommunikation (A4, A9, A10, A11, A12)
- und die asynchrone Textkommunikation (A2, A5).

Gruppe 2: Online-Coaching und Face-to-Face-Coaching sind schon recht unterschiedlich. Aber gerade deshalb ergänzen sie sich gut. Das ist die Grundlage für Blended Coaching, also eine geschickte Verbindung von Online-Coaching und Face-to-Face-Coaching.

- So kann man Online-Coaching in Form asynchroner Textkommunikation z. B. gut für die Unterstützung von Hausaufgaben/Transferaufgaben nutzen, die zwischen zwei face-to-face durchgeführten Coaching-Sitzungen durchgeführt werden sollen (A5),
- oder man kann elektronische Coaching-Tools auch in Face-to-Face-Sitzungen nutzen (A12),
- oder umgekehrt – also indem im Rahmen von Videokommunikation natürliche Coaching-Tools genutzt werden, indem die Coachees z. B. eine Aufstellungsarbeit mit Steinen auf ihrem Tisch machen und die Kamera ihres Laptops darauf richten.

Gruppe 3: Online-Coaching beschränkt sich nicht auf die Nutzung elektronischer Kommunikationsmedien, sondern zeichnet sich dadurch aus, dass diese auch mit elektronischen Coaching-Tools verbunden werden können. Dabei wird so vorgegangen, dass in der Videokommunikation der Bildschirm geteilt wird, so dass Coach und Coachee das jeweils genutzte Coaching-Tool sehen können. Dieses kann sehr unterschiedlich sein, nämlich ...

- eine ausgefüllte Excel-Tabelle (A3),
- elektronische Fotos (A6, A8),

1.2 Die Praxis des Online-Coachings

- ein virtuelles Beziehungsbrett (A7),
- schriftliche Fragen, die dem Coaching-Prozess eine bestimmte Struktur geben (A9),
- die schriftliche Protokollierung des Coaching-Prozesses, ...
 - die der Coach unter den Augen der Coachees anfertigt (A8)
 - oder die die Coachees unter den Augen des Coachs erstellen (A9),
- virtuelle Landschaften, wie diejenigen ...
 - von »Second Life« (A10),
 - »ProReal« (A11)
 - oder von »CoSpaces« (A12),
- und elektronische Figuren (→ [Avatare](#)), ...
 - die man auf einem virtuellen Beziehungsbrett aufstellen (A7)
 - oder mit denen man die virtuellen Welten von »Second Life« erkunden kann (A10),
 - die expressiven Bewegungen vollziehen und damit Gefühle visualisieren (A11)
 - oder in unterschiedlichen Welten für Aufstellungsarbeit genutzt werden können (A12).

Diese Erkenntnisse sind der Reiseleitung ein Anlass, darauf hinzuweisen, dass die Gruppe auf ihrer weiteren Reise sehen wird, dass die verschiedenen Angebote, die sie auf dem Marktplatz kennengelernt hat, unterschiedliche Aspekte bzw. Facetten von Online-Coaching akzentuieren und dass es notwendig ist, sie zu ordnen und in eine konzeptionell begründete Beziehung zu setzen.

Zwischenergebnis

Im aktuellen Coaching-Markt gibt es bisher keine allgemeingültige Definition von Online-Coaching, sondern nur anbieterspezifische Nutzungspraktiken. Diese sind sehr unterschiedlich und es ist unklar, ob bzw. wie weitgehend sie den Kriterien professionellen Online-Coachings entsprechen.

Mit Blick auf diese Erkenntnis diskutiert unsere Reisegruppe zwei Fragen, die im weiteren Verlauf ihrer Reise beantwortet werden sollen, nämlich:

- Wie ist es möglich, eine professionelle Vorstellung von Online-Coaching zu entwickeln?
- Und: Was hat es bisher erschwert, eine solche Vorstellung zu entwickeln?

1.2.2 Skepsis und Widerstände in der Coaching-Praxis

Nach dem Besuch des bunten Marktes der unterschiedlichen Möglichkeiten, wie die modernen Medien für Coaching genutzt werden können, hat sich unsere Rei-

segruppe mit einem Coach, der Online-Coaching mit deutlicher Skepsis begegnet, verabredet und mit ihm folgendes Gespräch geführt (R = Reisegruppe, C = Coach):



Praxisbericht

- R *Die digitalen Medien haben sich in allen Bereichen unseres Lebens durchgesetzt. Im Coaching aber bisher nur sehr wenig bzw. recht zögerlich. Warum?*
- C *Die Gründe dafür sind doch eigentlich recht klar. Natürlich brauchen wir heute die digitalen Medien, um industriell konkurrenzfähig zu bleiben. Darüber müssen wir nicht diskutieren. Aber der Preis dafür ist schon sehr hoch – und oft auch zu hoch.*
- R *An was denken Sie da?*
- C *Die ursprüngliche Absicht war, mithilfe der digitalen Technik unser Leben zu verbessern. Das ist teilweise auch gelungen. Das Problem dabei aber ist, dass es immer mehr die digitale Technik ist, die uns beherrscht, und dass es für uns immer schwieriger wird, sie zu beherrschen.*
- R *Ganz grundsätzlich ist da etwas dran. Aber gilt das auch für Coaching?*
- C *Ja, natürlich. Die digitale Technik macht uns immer mehr zu einem gläsernen Menschen. Über jeden von uns existieren unendlich viele Daten, von denen wir weithin keine Ahnung haben. Und diese Daten werden genutzt, um uns zu manipulieren. Das gilt auch für die digitalen Medien, die für Coaching angeboten werden. Fragen Sie mal richtige Experten, was die über den Datenschutz von Online-Kommunikation denken. Dann wissen Sie, was ich meine.*
- R *Okay, Datenschutz ist ein Problem. Ist das der einzige Grund, warum Sie sich weigern, Online-Coachings durchzuführen?*
- C *Den zweiten wichtigen Grund habe ich eben schon angedeutet, nämlich dass unser Leben immer mehr durch Technik beherrscht wird. Das mag in der Industrieproduktion vertretbar sein, aber nicht im Coaching. Denn da geht es um Menschen. Und deshalb ist es ein Muss, dass ich zu meinen Coachees eine persönliche Beziehung habe und dass diese direkt und unmittelbar sein muss, also ohne technische Vermittlung.*
- R *Kann man nicht auch in einer Videokommunikation eine sehr persönliche Beziehung aufbauen? Das ist doch fast so, als würde man sich face-to-face sehen.*
- C *Das ist nicht ganz richtig. Da fehlt ganz viel, denn man sieht ja immer nur einen Teil. Und richtiger Blickkontakt ist auch nicht möglich. Und vor allem: So auf den Bildschirm zu schauen, das fühlt sich völlig anders an, als wenn ich mit meinem Klient persönlich zusamm bin – in meiner Praxis bei mir oder in seinem Büro.*

1.2 Die Praxis des Online-Coachings

- R Gut, das stimmt. Aber auf der anderen Seite spart man mit → [Videokommunikation](#) viel Zeit und Geld für die teilweise aufwändige An- und Abreise. Und außerdem kann man Videokommunikation doch mit vielen interessanten digitalen Coaching-Tools verbinden. Ist das nicht eine interessante Option für Sie?
- C Nein, auf keinen Fall. Und der Grund dafür ist genau derselbe, den ich eben genannt habe, nämlich eine nicht hinnehmbare Technikabhängigkeit. Um es im Klartext zu sagen: Für mich ist jeder Klient und jede Klientin ganz einzigartig und deshalb muss auch jeder Coaching-Prozess ganz einzigartig sein. Und genau das verhindern oder zumindest erschweren die digitalen → [Coaching-Tools](#). Denn sie sind standardisiert programmiert. Und mit dieser Programmierung steuern sie den Coaching-Prozess. Auf diese Weise geht das verloren oder wird das erheblich eingeschränkt, was das unverzichtbare Kernstück von Coaching ist, nämlich die persönliche Einzigartigkeit sowie die zwischenmenschliche Tiefe und Wärme der → [Coaching-Beziehung](#) und des → [Coaching-Prozesses](#).

1.2.3 Wie elektronische Medien in der Praxis genutzt werden – ein Praxisbericht

Um ein ausgewogenes Bild zu gewinnen, steht nach dem Interview mit dem Skeptiker noch ein weiterer Termin auf der Tagesordnung unserer Reisegruppe, nämlich der Besuch bei einem Online-Coach, der der Gruppe erzählt, wie er die modernen Medien für sein Coaching nutzt.

Praxisbericht

Zunächst muss ich eine kleine Vorbemerkung machen. Sie bezieht sich vor allem auf den Anfang meiner Online-Coaching-Prozesse. Denn es ist ein Unterschied, wer meine Kunden sind, die Coachees, die ihr Coaching selbst bezahlen, oder Organisationen, die für ihre Mitarbeitenden bei mir ein Online-Coaching einkaufen. Wenn Letzteres der Fall ist – und das ist das Gros meiner Coachings – nimmt die Personalabteilung zu mir Kontakt auf, um Informationen über mein Coaching-Konzept und meine Konditionen einzuholen. In diesem Zusammenhang stelle ich kurz die Coaching-Tools vor, mit denen ich vorzugsweise arbeite und erkläre, welche Bedeutung sie für die gesamte Anlage und die Prozessstruktur des Coachings haben. Das finden meine Kunden meistens sehr gut, weil sie dann ziemlich genau wissen, was sie einkaufen. Auf dieser Grundlage versuche ich sicherzustellen, dass die Organisation nur diejenigen Personen zu mir ins Coaching schickt, die das auch wirklich wollen. Bei den Selbstzahlern kann ich das ja voraussetzen.



Die erste Sitzung, die ich mit den Selbstzahler-Coachees und denjenigen durchführe, die von ihrer Organisation zu mir geschickt werden, bereite ich mit einer E-Mail vor, in der ich den Coachees meine → [Vertraulichkeitserklärung](#) zuschicke und den Link für die anschließende Videokonferenz. Diese E-Mail ist relativ kurz und dient dazu, ein paar Grundlagen zu erklären. Diese beziehen sich neben der Vertraulichkeit auf die Datensicherheit und das Timing, also auf die Länge der Sitzungen und ihre zeitlichen Abstände. Ein weiterer wichtiger Punkt ist mein Hinweis, von jeder Sitzung eine Aufnahme zu machen und in einer datensicheren Cloud abzulegen, so dass die Coachees jederzeit Zugang zu ihr haben. Das hat den Vorteil, dass die Coachees alles noch einmal in Ruhe nacharbeiten können. Alle weiteren Fragen beantworte ich in der ersten Coaching-Sitzung.

Wenn möglich, führe ich diese als Videokommunikation durch. Der Sinn dieser ersten Sitzung ist, sich ein bisschen persönlicher kennenzulernen, also wie man aussieht und wie man spricht. Viele Coachees steigen dabei sofort voll in ihre Coaching-Problematik ein. Andere haben zunächst noch ein paar Fragen zu meiner Coaching-Konzeption. Die beantworte ich allerdings nur kurz, um zu vermeiden, zu abstrakt zu werden. Stattdessen teile ich den Bildschirm und zeige den Coachees das Coaching-Tool, mit dem der Coaching-Prozess anfängt. Das mache ich auch bei denjenigen, die sofort voll in ihre Coaching-Problematik einsteigen. Ich erkläre ihnen, dass mich ihre Coaching-Problematik sehr interessiert und dass es mir wichtig ist, sie sorgfältig kennenzulernen. Dabei weise ich auf meine guten Erfahrungen hin, die ich in diesem Zusammenhang mit einem elektronischen Fragebogen gemacht habe, der sich auf die systematische Erfassung des individuellen → [Coaching-Bedarfs](#) bezieht.

Nach dieser kurzen Erklärung bitte ich die Coachees, diesen Fragebogen bis zur nächsten Sitzung, die wieder als Video-Coaching durchgeführt wird, schriftlich auszufüllen. Sie haben dabei die Möglichkeit, besonders wichtige Antworten mithilfe elektronischer Fotos zu visualisieren. Bei der Vorstellung und Erklärung dieses Tools weise ich darauf hin, dass es einen → [Selbstcoaching-Prozess](#) anleitet, in dem die Coachees bereits viele wichtige Merkmale unseres Online-Coachings praktisch kennenlernen. Besonders wichtig ist dabei, dass die vorgegebenen Coaching-Fragen die Coachees anleiten, ihre Problemlage und ihre Ziele von Standpunkten aus zu betrachten, die teilweise von den bisher gewohnten abweichen. Das bewirkt, dass sie ihre Coaching-Problematik teilweise etwas anders sehen und damit eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Coaching schaffen.

In der folgenden Sitzung bespreche ich die Antworten der Coachees und die Fotos, die sie zur → [Visualisierung](#) der Antworten gewählt haben, die ihnen besonders wichtig waren. Zu diesem Zweck teilen die Coachees ihren Bildschirm und stellen die Kamera ab, damit wir uns ganz und gar nur auf das Coaching-Tool konzentrieren können. Bei dieser Besprechung wird in der Regel deutlich, dass einige Antworten erweitert oder korrigiert werden müssen. Besonders wichtig ist mir dabei, dass diese Erweiterungen oder Korrekturen sofort vorgenommen und ausschließlich von den Coachees durchgeführt werden. Das Zusammenspiel von Miteinandersprechen und die → [Verschriftlichung](#) der wichtigsten Ergebnisse dieser Besprechungen durch die Coachees ist nämlich ein zentraler → [Erfolgsfaktor](#) im Online-Coaching.

1.3 Wie die Wissenschaft Coaching konzipiert und definiert

Nachdem wir auf diese Weise den → **Coaching-Bedarf** geklärt haben, geht es in ganz ähnlicher Weise Schritt für Schritt weiter mit der → **Problemanalyse** und der Entwicklung von → **Lösungsvorstellungen**. Auch hier bereiten die Coachees in → **Selbstcoachings** mithilfe text- und bildbasierter Coaching-Tools die jeweiligen Coaching-Sitzungen vor. In den Sitzungen selbst kommen dann aber noch 3D-visuelle Tools hinzu, die virtuelle Welten beinhalten und die Möglichkeit geben, in ihnen → **Avatare** aufzustellen, also elektronisch erzeugte Figuren in Form von Menschen, Fabelwesen, Tieren, Pflanzen und Gegenständen. Diese Avatare können hinsichtlich ihrer Größe und Körperhaltung unterschiedlich gestaltet werden, und mithilfe von Sprech- und Denkblasen ist es möglich, dass sie miteinander kommunizieren. Auf diese Weise kann man sehr gut die vorliegenden Probleme der Klienten und ihre Wunschvorstellungen visualisieren. Das ist sowohl für die Problemanalyse wie auch für die Entwicklung von Lösungsvorstellungen wichtig. Besonders wertvoll sind dabei Tools, deren Avatare expressive Körperbewegungen vollziehen und auf diese Weise unterschiedlichste Gefühle visualisieren können.

Die letzte → **Phase des Coaching-Prozesses** dient der Umsetzungsunterstützung. Sie unterscheidet sich von den ersten drei Phasen, also von der Anliegen-, Ziel- und Auftragsklärung, der Problemanalyse und der Entwicklung einer Lösungsstrategie dadurch, dass wir unsere Kommunikation stark auf E-Mailing umstellen und nur noch wenige Sitzungen per Videokommunikation machen.

Und zum Schluss gibt es dann noch eine Abschlusssitzung. Auch die wird mit einem textbasierten Coaching-Tool vorbereitet und dient dazu, auf das zu schauen, was die Coachees in dem Coaching-Prozess am meisten vorangebracht hat und deshalb die wertvollste Ressource für die Zeit nach dem Coaching ist.

1.3 Wie die Wissenschaft Coaching konzipiert und definiert

Nach den Erkundungen im Bereich der Praxis des Online-Coachings führt die nächste Etappe unsere Reisegruppe in eine ganz andere Gegend, nämlich in die zerklüfteten Höhen der Coaching-Wissenschaft. Es ist eine raue, gebirgige Landschaft mit hohen Bergen und tiefen Tälern.

Die Reiseleitung schlägt vor, zunächst in einem Rundgespräch die wichtigsten Merkmale von Coaching kennenzulernen und zu diskutieren (1.3.1) und dann in Einzelgesprächen mit ausgewählten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zu klären, wie Coaching definiert wird (1.3.2).

1.3.1 Die sieben konzeptionell grundlegenden Coaching-Merkmale

Im Rundgespräch mit verschiedenen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern setzt sich unsere Reisegruppe mit den verschiedenen Merkmalen auseinander, die für Coaching im Allgemeinen, also für Face-to-Face- und Online-Coaching grundlegend sind, ohne dass dabei schon die Frage diskutiert wird, wie Coaching allgemeingültig zu definieren ist.

1.3.1.1 Coaching als co-kreative Praxis über und für die Lebenspraxis der Coachees

Die erste Erkenntnis in dem Rundgespräch der Coaching-Wissenschaft ist, dass das, was im Coaching passiert, von Coaches und Coachees gemeinsam hervorgebracht, d. h. co-kreiert wird. Diese Tatsache wirft die Frage auf, ob diese Co-Kreation sozialtechnologisch oder praxeologisch zu verstehen und zu gestalten ist. Mit anderen Worten: Ist Coaching eine spezielle → *Sozialtechnologie* oder das, was man sozialphilosophisch als → *Praxis* bezeichnet (Habermas 1971)?

Aus diesem Grunde ist zunächst einmal zu klären, was man – sozialphilosophisch – unter Sozialtechnologie und Praxis versteht (Geißler 2019a, S. 19 ff.).



Hintergrundwissen

Sozialtechnologie und Praxis

Die Gemeinsamkeiten zwischen Sozialtechnologie und Praxis bestehen darin, dass sich beide auf den Umgang mit Problemen, also Differenzen zwischen einem vorliegenden bzw. prognostisch zu erwartenden Ist-Zustand und einem gewünschten Soll-Zustand, beziehen.

→ *Sozialtechnologien* beziehen sich auf drei grundlegende Bezugspunkte und setzen diese systematisch in Beziehung, nämlich (1) Ziele, (2) die für die Zielerreichung relevanten vorliegenden bzw. zu erwartenden Bedingungen und (3) Maßnahmen und Aktivitäten, mit denen man diese Ziele – zumindest annäherungsweise – erreichen kann. Dabei wird so vorgegangen, dass die Bedingungen und die zielführenden Maßnahmen vom Standpunkt der Ziele aus zum Objekt entsprechender Analysen gemacht werden. Diese → *Objektreferenzialität* lässt sich auch auf die Ziele anwenden, und zwar dadurch, dass sie als Maßnahmen für die Erreichung übergeordneter Ziele betrachtet werden.

Diese Objektreferenzialität hat allerdings einen blinden Fleck. Denn es bleibt unklar, ob die obersten Ziele auch sinnvoll sind. Um diese Frage zu beantworten, muss der Betrachtungsmodus der → *Subjektreferenzialität* gewählt werden. Er schließt denjenigen der Objektreferenzialität einerseits ein und geht andererseits über ihn hinaus. Auf diese Weise begründet sich das, was wir als → *Praxis* bezeichnen. Wir meinen damit die intentionale Ausrichtung unseres Denkens und Handelns auf Ziele und Werte sowie zielführende Maßnahmen und Aktivitäten, die nicht nur funktional sind, sondern auch als persönlich sinn-

1.3 Wie die Wissenschaft Coaching konzipiert und definiert

voll erlebt werden. Diese intentionale Ausrichtung verbindet sich mit einer Hinwendung zu den vorliegenden und zu erwartenden Bedingungen, die nicht nur als Ressourcen für die Zielerreichung wahrgenommen und genutzt werden, sondern mit denen man sich auch – nicht zuletzt aufgrund ihrer ganz einzigartigen Ästhetik – persönlich verbunden fühlt.

Zur Illustration der obigen Ausführungen hier ein paar Beispiele für Fragen, mit denen Coaches ihre Coachees anregen, bestimmte Aspekte bzw. Bereiche ihrer Coaching-Problematik zum *Objekt* ihrer Betrachtungen zu machen:

- »Woran werden Sie sicher erkennen können, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?«
- »Was ist Ihrer Meinung nach der wichtigste Grund für dieses Problem?«
- »Wie gut – ausgedrückt auf einer Skala von 0 bis 10 – ist diese wichtige Fähigkeit bei Ihnen bereits entwickelt?«

Mit den folgenden Fragen hingegen werden Coachees angeregt, zu klären, wie sinnvoll bzw. bedeutsam bestimmte Aspekte bzw. Bereiche für sie als *Subjekt* sind:

- »Was müsste sich wie verändern, damit Sie wirklich glücklich sind?«
- »Wie fühlt es sich an, wenn Sie auf diese immer noch vorliegende Tatsache schauen?«
- »Was würde Ihnen helfen, den Mut aufzubringen, das jetzt auch in die Tat umzusetzen?«

Diese Beispiele machen deutlich, dass es im Coaching immer um Zweierlei geht, nämlich darum, ...

- objektreferenziell *über* die jeweilige Coaching-Problematik nachzudenken und sie angemessen zu analysieren
- und auf dieser Grundlage sich subjektreferenziell *für* die Entwicklung einer guten Problemlösung zu engagieren.

So betrachtet müssen im Coaching drei Probleme gelöst werden:

- Es geht *erstens* um die Minderung bzw. Überwindung der Differenz zwischen dem, was die Coachees wünschen, und dem, was aktuell vorliegt bzw. prognostisch zu erwarten ist (Soll-Zustand vs. Ist-Zustand).
- Zu dieser (objektreferenziellen) Differenzanalyse muss *zweitens* eine kritische Überprüfung der Sinnhaftigkeit der vorliegenden Klientenwünsche hinzukommen. D. h., die Coachees müssen mit Unterstützung der Coaches selbstkritisch überprüfen, ob das, was sie momentan als wünschenswerten Soll-Zustand betrachten und intendieren, auch ihren tieferliegenden bzw. längerfristigen Interessen entspricht.

- Bei alledem ist *drittens* wichtig, dass auch die Coaches sich objekt- und subjekt-referenziell in Frage stellen und versuchen, Coaching co-kreativ, d. h. zusammen mit ihren Coachees, zu einem lebendigen Gesamtkunstwerk zu machen (Abschn. 1.5).

Diese Überlegungen lenken den Blick auf die Differenz, die zwischen der *objektiven Wirklichkeit* und den *subjektiven Vorstellungen*, die die Coachees über sie haben, und die unterschiedlichen Vorstellungen, die es bezüglich der Frage gibt, wie und wie weitgehend es möglich ist, die objektive Wirklichkeit zu erkennen, d. h. in den eigenen subjektiven Vorstellungen abzubilden.



Hintergrundwissen

→ erkenntnistheoretischer Realismus versus → erkenntnistheoretischer Konstruktivismus

Auf die Frage, welche Möglichkeiten Menschen – und auch Tiere – haben, die vorliegende Wirklichkeit zu erkennen, gibt es zwei grundlegende Antworten bzw. zwei Vorstellungen, die sich beide auf eine sehr lange, d. h. viele Jahrhunderte umfassende Tradition philosophischen Denkens beziehen (Arnold & Siebert 1995):

Die *erste Vorstellung* besteht darin, die bewusstseinsmäßige Erfassung von Realitätsdaten als eine Abbildung zu denken, die der Erstellung eines Fotos entspricht. Es wird nämlich davon ausgegangen, dass es bei korrekter Durchführung dieses Prozesses problemlos möglich ist, die zu erfassenden Realitätsdaten im Bewusstsein ähnlich wie bei einem Foto »objektiv« abzubilden. Unter einer korrekten Durchführung des Prozesses wird dabei verstanden, diesen Prozess ausschließlich an den vorliegenden Realitätsdaten auszurichten und sicherzustellen, dass er nicht durch bereits vorliegende, d. h. erfahrungsbedingte Bewusstseins-elemente beeinflusst und verfälscht wird. Diese Vorstellung, die in der Philosophie als Position des *erkenntnistheoretischen Realismus* bezeichnet wird, liegt dem Gros der Natur- und Ingenieurwissenschaften sowie auch der klassischen Schulmedizin zugrunde.

Die *zweite Vorstellung* hingegen hält dem entgegen, dass die Erfassung von Realitätsdaten unausweichlich zunächst einmal auf unsere physischen Sinne bzw. Sinnesaktivitäten des Sehens, Hörens, Tastens, Schmeckens und Riechens und anschließend auf die psycho-physischen Verarbeitungsprozesse in unserem Gehirn angewiesen sind. Dieser Transformationsprozess von Realitätsdaten in Bewusstseins-elemente wird in höchst komplexer Weise durch zweierlei bestimmt: nämlich zum einen durch die vorliegenden Realitätsdaten und zum anderen durch die Vorerfahrungen, die als Bewusstseins-elemente vorliegen. In diesem Sinne sind Bewusstseins-elemente und Wirklichkeitsvorstellungen immer erfahrungsbedingte Konstruktionen, so dass die Philosophie diese Position als *erkenntnistheoretischen Konstruktivismus* bezeichnet (Backhausen & Thommen 2003). Diese erkennt-

1.3 Wie die Wissenschaft Coaching konzipiert und definiert

nistheoretische Position kennzeichnet einen Großteil der sozialwissenschaftlichen Forschung – einschließlich der Coaching-Forschung.

Im Gegensatz zu der Auffassung der Coaching-Wissenschaft, der – wie gerade angemerkt – großteils die erkenntnistheoretische Position des Konstruktivismus zugrunde liegt, neigen die meisten Coachees allerdings dazu, die Vorstellungen über ihre Wirklichkeit, mit der sie nicht zufrieden sind und sie deshalb ändern möchten, für objektiv zu halten. Wie das folgende Beispielgespräch zwischen Coach (= C) und Coachee (= K für Klient) illustriert, haben sie auf dieser Grundlage die Vorstellung, dass ihr Coaching-Problem sozialtechnologisch zu lösen ist.

Fallbeispiel



- C Was ist das größte Problem, mit dem wir uns in unserem Coaching befassen sollten?
- K ... dass mein Chef mich und meine Leistungen so wenig sieht und anerkennt.
- C Woran erkennen Sie das? Können Sie mir vielleicht ein Beispiel der letzten Zeit nennen, damit ich genauer verstehe, was Sie meinen?
- K Das ist nicht erst in der letzten Zeit so. Das ist die Wirklichkeit, unter der ich seit meiner Einstellung leide.
- C Und was erwarten Sie jetzt von unserem Coaching?
- K ... dass Sie mir ein paar Tipps geben, wie ich das ändern kann.

Auf der Grundlage dieser Überlegungen kann zusammenfassend festgestellt werden, dass Coaching aus drei Schichten besteht:

1. Die sozusagen unterste Schicht ist die *faktische Wirklichkeit der beruflichen und/oder privaten Lebenspraxis*, die die Coachees als problematisch wahrnehmen.
2. Hiervon zu unterscheiden sind die *subjektiven Vorstellungen, Deutungen und Erklärungen*, welche die Coachees in ihrer beruflichen und/oder privaten Lebenspraxis haben.
3. Im Coaching-Dialog schließlich wird sowohl über die Vorstellungen gesprochen, welche die Coachees von ihrer *wünschenswerten Soll-Situation* haben, wie auch über die hierzu *in Spannung stehende Ist-Situation* und über die *Aktivitäten*, mit denen die Coachees bisher versucht haben bzw. versuchen sollten, diese Differenz zu überwinden.

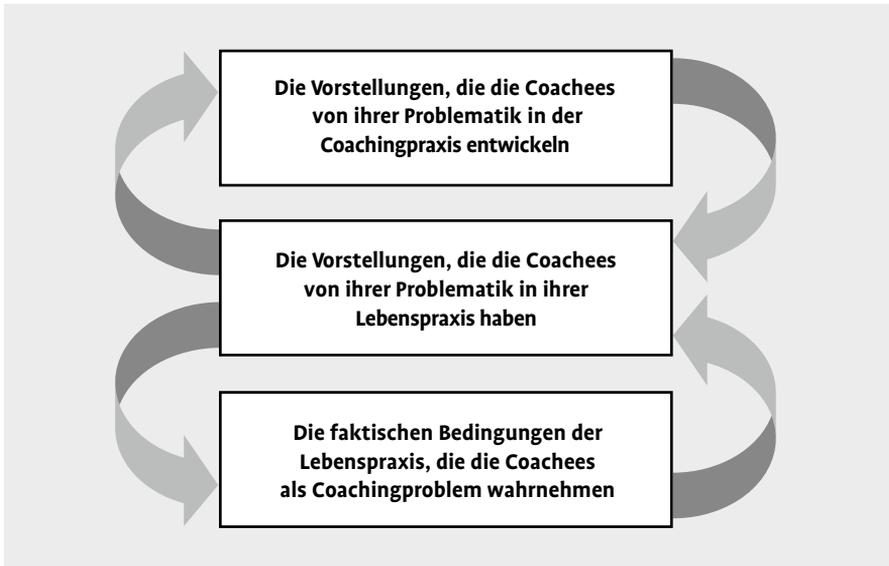


Abb. 3: Die drei Schichten, aus denen sich Coaching zusammensetzt.

Der Strukturzusammenhang dieser drei Schichten lässt sich wie in Abbildung 3 dargelegt visualisieren. Die Grafik zeigt, dass Coaching eine Problemlösungspraxis ist, die drei Schichten verbindet, nämlich die Basisschicht der faktischen Problempraxis der Coachees, die darüberliegende Schicht ihrer subjektiven Problemvorstellungen und die lösungserarbeitende Schicht des Coaching-Dialogs. Diese drei Problemschichten sind durch einen kreislaufförmigen Zusammenhang miteinander verbunden. Der Ausgangspunkt ist dabei die Basisschicht der faktischen Problempraxis. Mit Bezug auf sie entwickeln die Coachees subjektive Vorstellungen über ihre Problematik. Einzig und allein diese Vorstellungen finden Eingang in die Coaching-Praxis, d. h. in den → [Dialog zwischen Coach und Coachee](#).

Ein wesentliches Merkmal von Coaching ist also, dass die bzw. der Coach keinerlei Zugang zu der faktischen Problempraxis der Coachees hat, sondern ganz auf deren Problemdarstellungen angewiesen ist. Das Ziel des Coachings ist, die Qualität dieser Vorstellungen zu überprüfen und weiterzuentwickeln, um so zu bewirken, dass die Coachees sich demnächst in ihrer faktischen Problempraxis etwas anders verhalten als bisher. An dieser Stelle nun schließt sich der Kreis oder vielmehr startet ein neuer Kreis. Denn das infolge des Coaching-Dialogs veränderte Verhalten der Coachees verändert deren Problempraxis und führt zu veränderten Problemvorstellungen, die dann ihrerseits im Coaching diskutiert werden.

1.3 Wie die Wissenschaft Coaching konzipiert und definiert

Zwischenergebnis

Bis auf Ausnahmen haben Coaches keinen direkten Zugang zu den Problemen, welche die Coachees in ihrer beruflichen und/oder privaten Praxis haben. Sie sind deshalb auf die Vorstellungen angewiesen, welche die Coachees von ihrer Praxisproblematik haben. Die Problemlösungsarbeit bezieht sich deshalb auf dreierlei, nämlich ...

- *erstens* auf die aktuellen Wunschvorstellungen der Coachees,
- *zweitens* auf ihre Vorstellungen, die sie über den vorliegenden und prognostisch zu erwartenden Ist-Zustand ihrer Praxis haben,
- und *drittens* auf die zielführenden Aktivitäten, mit denen sie die selbstkritisch überprüfte Soll-Ist-Differenz ihrer Klientenpraxis mindern oder lösen können.

In dieser Problemlösungsarbeit entwickeln Coaches und Coachees nicht nur gemeinsame Vorstellungen *über* und *für* die Klientenpraxis, sondern sie entwickeln auch eine Gemeinsamkeit, die man als *co-kreative Praxis* bezeichnen kann. Voraussetzung dafür ist die Offenheit für *Kritik* und *Selbstkritik* insbesondere auch hinsichtlich der Coaching-Ziele, die die Coachees anfänglich in das Coaching einbringen. In diesem Sinne ist Coaching nicht eine Sozialtechnologie, sondern das, was man im philosophischen Sinne als *Praxis* bezeichnet.

1.3.1.2 Das unaufgeklärte und aufgeklärte Problembewusstsein der Coachees

Das zweite konzeptionelle Coaching-Merkmal, das unsere Reisegruppe in dem Rundgespräch der Coaching-Wissenschaft kennenlernt, baut auf den Erkenntnissen des letzten Abschnitts auf, denn es bezieht sich auf die Differenz zwischen dem → *unaufgeklärten und dem aufgeklärten Problembewusstsein der Coachees*.

Der Grundgedanke ist folgender: Wenn Coachees mit einem Problem zu einer bzw. einem Coach gehen, muss zumindest anfänglich davon ausgegangen werden, dass sie nicht in der Lage sind, souverän über ihr Problem zu sprechen, und zwar deshalb, weil sie noch mitten in diesem Problem stecken (Backhausen & Thommen 2003, S. 92 ff.; Eidenschink 2006). Wie das folgende Beispiel illustriert, ist dieses *unaufgeklärte Problembewusstsein* oft daran zu erkennen, dass Coachees die Vorstellung haben, dass Coaching eine Sozialtechnologie ist und sich ihre Coaching-Problematik darauf beschränkt, nicht hinreichend gut zu wissen, was sie machen müssen, um ihre Ziele zu erreichen.