

Harald Geißler
Andreas Broszio
Michael Fritsch
Volker Naumann
Vesna Sadowski

Bedeutsame Momente und Erfolgsfaktoren im Online-Coaching

Grundlagen – Erfahrungsberichte –
Analysen

 Springer

Bedeutsame Momente und Erfolgsfaktoren im Online-Coaching

Harald Geißler · Andreas Broszio ·
Michael Fritsch · Volker Naumann ·
Vesna Sadowski

Bedeutsame Momente und Erfolgsfaktoren im Online-Coaching

Grundlagen – Erfahrungsberichte –
Analysen

Harald Geißler
Hamburg, Deutschland

Andreas Broszio
Hildesheim, Deutschland

Michael Fritsch
Speyer, Deutschland

Volker Naumann
Herne, Deutschland

Vesna Sadowski
Graz, Österreich

ISBN 978-3-658-38592-7 ISBN 978-3-658-38593-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-38593-4>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

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

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

Planung/Lektorat: Eva Brechtel-Wahl

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

Inhaltsverzeichnis

1	Vorbemerkung – Entstehungszusammenhang des vorliegenden Buchs und Lesehilfe	1
2	Coaching-Forschung auf dem Weg von der szientistischen Wirksamkeits-Forschung über die evidenzbasierte Wirkfaktoren-Forschung zur praxeologischen Ermöglichungs-Forschung	7
2.1	Um was geht es? – Fragestellung und Überblick	7
2.2	Szientistische Coaching-Wirksamkeitsforschung	13
2.3	Evidenzbasierte Coaching-Erfolgsfaktorenforschung	18
2.3.1	Erster Überblick	18
2.3.2	Heuristisches Rahmenmodell für die Positionierung der von Greif rekonstruierten Coaching-Erfolgsfaktoren	19
2.3.3	Das zugrunde liegende Evaluations-Modell	23
2.3.4	Die Bedeutung des Rating-Verfahrens	26
2.3.5	Die von Greif rekonstruierten Coaching-Erfolgsfaktoren	30
2.3.6	Die von Behrendt rekonstruierten Coaching-Erfolgsfaktoren	33
2.3.7	Weitere Ansätze der Coaching-Erfolgsfaktorenforschung und kritische Würdigung des von Greif und Behrendt entwickelten Ansatzes	37
2.4	Anfänge einer praxeologischen Online-Coaching-Erfolgsfaktorenforschung	40
2.4.1	Überblick über die praxeologisch rekonstruierten Erfolgsfaktoren im Online-Coaching	42
2.4.2	Anschluss an die Coaching-Erfolgsfaktoren von Greif und Behrendt	45
2.4.3	Medientheoretische Grundlagen	47
2.4.4	Methodische Profilierung der Erfolgsfaktoren mithilfe der mikroanalytischen Entscheidungskategorien der „Grammatik des Coachens“	62

2.4.5	Das erfolgskritische Zusammenspiel verschiedener Coach-Praktiken im Online-Coaching	74
2.4.6	Kritische Würdigung	80
	Literatur	81
3	Untersuchungsdesign sowie konzeptionelle und methodologische Grundlagen	89
3.1	Untersuchungsdesign	89
3.2	Bildungs- und anerkenntnistheoretische Grundlagen	93
3.2.1	Selbstbestimmung durch Selbstanerkennung	93
3.2.2	Transformatives Lernen durch Anerkennungserfahrungen	96
3.2.3	Bildung bzw. Persönlichkeitsentwicklung durch Selbstnarration	100
3.3	Metaphernanalyse	103
3.3.1	Konzeptionelle Grundlagen	103
3.3.2	Was bedeuten diese metapherntheoretischen Erkenntnisse für die Forschungs- und Coaching-Praxis?	109
3.4	Das „Sieben-Felder-Schema“	116
	Literatur	122
4	Hypothesen über die Merkmale „Bedeutsamer Momente“ in Coaching-Prozessen	125
4.1	Vom Single-Loop Learning zum Double-Loop Learning	127
4.2	Veränderung der Selbststeuerung	129
4.3	Integration von Zweckrationalität und Wertrationalität	131
4.4	Veränderungen des Vergangenheits- und Zukunftshorizonts	134
4.5	Soziale und zeitliche Standpunktabhängigkeit der Wahrnehmung „Bedeutsamer Momente“	136
	Literatur	137
5	Erfahrungsberichte und Selbstreflexionen – Wie zwei Coachees ihre Online-Coachings erfahren haben	139
5.1	Die zugrunde liegende Online-Coaching-Ausbildung	139
5.2	Auf der Suche nach „meinem Ding“ – Erfahrungs- und Reflexionsbericht eines Klienten bezüglich seiner „Bedeutsamen Momente“	142
5.2.1	Vorbemerkungen	142
5.2.2	Der Kontext der Online-Ausbildung für digitales Coaching und meine persönliche Ausgangslage als Klient	144
5.2.3	„Bedeutsame Momente“ aus meiner Sicht als Coachee	145
5.3	Die Tür zur Selbstbestimmung – Erfahrungs- und Reflexionsbericht einer Klientin bezüglich ihrer „Bedeutsamen Momente“	165
5.3.1	Meine persönliche Ausgangslage als Klientin	165

5.3.2	„Bedeutsame Momente“ aus meiner Sicht als Coachee	168
5.3.3	Fazit	176
	Literatur	176
6	Überprüfung und Weiterentwicklung der Hypothesen in kollegialen Supervisionsprozessen	179
6.1	Supervision der Erfahrungs- und Reflexionsberichte mithilfe des „Sieben-Felder-Schemas“	180
6.1.1	Supervision des ersten Fallbeispiels	180
6.1.2	Supervision des zweiten Fallbeispiels	206
6.2	Anerkennungstheoretische Hypothesenüberprüfung in Auseinandersetzung mit dem ersten und zweiten Fallbeispiel	213
6.2.1	Analyse des ersten Fallbeispiels – Auf der Suche nach „meinem Ding“	215
6.2.2	Analyse des zweiten Fallbeispiels – Die Tür zur Selbstbestimmung	220
6.3	Metapherntheoretische Hypothesenüberprüfung in Auseinandersetzung mit dem ersten und zweiten Fallbeispiel	225
6.3.1	Vorbemerkungen	225
6.3.2	Metapherntheoretische Analyse des ersten Fallbeispiels – Auf der Suche nach „meinem Ding“	226
6.3.3	Metapherntheoretische Analyse des zweiten Fallbeispiels – Die Tür zur Selbstbestimmung	237
	Literatur	248
7	Schlussbetrachtung und Ausblick	249
	Literatur	253



Vorbemerkung – Entstehungszusammenhang des vorliegenden Buchs und Lesehilfe

1

Was ist erfolgreiches Coaching? – Diese sowohl für die Coaching-Wissenschaft wie auch Coaching-Praxis grundlegende Frage ist eigentlich eine Doppelfrage. Denn sie bezieht sich zum einen auf die zu erwartenden – positiven – Wirkungen von Coaching. In diesem Sinne lautet die Frage: Welche Erfolge kann man von Coaching erwarten bzw. was sind Coaching-Erfolge? Zum anderen wird mit der Frage, was erfolgreiches Coaching ist, auch gefragt, auf welche Ursachen diese Erfolge zurückzuführen sind bzw. was man als Coach tun und unterlassen sollte, um erfolgreich zu sein.

In der vorliegenden Untersuchung werden diese beiden Fragenaspekte folgendermaßen modifiziert:

Was müssen Coaches in Online-Coachings machen, damit ihre Coachees im Coaching-Prozess Situationen und Geschehnisse als Erfolge erleben, die man im Anschluss an vorliegende Forschungsarbeiten als „Bedeutsame Momente“ bezeichnen kann?

Um diese Frage zu beantworten, bieten sich idealtypisch zwei Strategien an, nämlich

- *repräsentativ* in die *Breite* zu gehen, d. h. möglichst viele Fälle zu untersuchen,
- oder anhand nur weniger Fallbeispiele *authentisch* in die *Tiefe* zu gehen.

In der vorliegenden Untersuchung wurde die zweite dieser beiden Möglichkeiten gewählt, indem ein Forschungsdesign entwickelt wurde, in dessen Mittelpunkt die – im Kap. 5 abgedruckten – Erfahrungs- und Reflexionsberichte von *zwei Coachees* stehen. Diese beziehen sich auf die teilweise sehr persönlichen Erfahrungen, die sie vor einigen Jahren in einer Online-Coaching-Ausbildung gemacht haben, und zwar in der Rolle als Coachees in Coaching-Sitzungen, von denen Videoaufnahmen angefertigt wurden. Diese videogestützten Erfahrungs- und Reflexionsberichte fokussieren zum

einen auf Situationen und Geschehnisse, die die beiden Coachees mit Bezug auf ihre jeweilige Problemlösung besonders gut vorangebracht haben und deshalb als „*Bedeutsame Momente*“ bezeichnet werden. Und zum anderen geht es in diesen Erfahrungs- und Reflexionsberichten um die Frage, welche Interventionen der jeweiligen Coaches diese „Bedeutsamen Momente“ ermöglicht bzw. bewirkt haben.

Diese Erfahrungs- und Reflexionsberichte und die ihnen zugrunde liegenden Videoaufnahmen der entsprechenden Coachingsitzungen wurden über einen Zeitraum von gut zwei Jahren von einer Supervisionsgruppe wissenschaftlich mit Bezug auf die Frage reflektiert, durch welche möglicherweise allgemeingültigen Merkmale sich diese „Bedeutsamen Momenten“ auszeichnen und welche – wiederum möglicherweise allgemeingültigen – *Online-Erfolgsfaktoren* bzw. *-praktiken* ihre Entwicklung begünstigen bzw. gezielt herbeiführen.

In dieser Ausrichtung versteht sich die vorliegende Studie als Beitrag einer *praxeologischen Coaching-Forschung*, die sich an drei *Zielgruppen* wendet, nämlich

- an *praxismotivierte Coaching-Praktiker*innen*, die aus der Praxis für die Praxis lernen wollen,
- an *wissenschaftsinteressierte Coaching-Praktiker*innen*, die darüber hinaus auch wissen und lernen wollen, was man mithilfe wissenschaftlicher Reflexion aus der Praxis in kritisch-konstruktiver Auseinandersetzung mit ihr lernen kann,
- und *Coaching-Wissenschaftler*innen*, die gleichzeitig auch *Coaching-Praktiker*innen* sind und deshalb gleichermaßen an der Diskussion und Weiterentwicklung der Coaching-Wissenschaft wie auch an spannenden Praxisfällen und ihrer sowohl praxisorientierten wie auch wissenschaftsbegründeten Reflexion interessiert sind.

Der Anspruch einer praxeologischen Coaching-Forschung mit der gerade genannten dreifachen Zielgruppenausrichtung begründet sich durch die *Entstehungsgeschichte und Entwicklung* dieses Buchs. Denn seine Erstellung begann Anfang 2020, als sich zehn Coaches, die zwischen 2016 und 2018 an der von Harald Geißler entwickelten und geleiteten Online-Ausbildung für das Coachen mit digitalen Medien (www.online-coaching-lernen.de) teilgenommen hatten, sich zu einer Projektgruppe zusammenschlossen, um in Auseinandersetzungen mit den Erfahrungen, die sie als Coaches und Coachees in dieser Ausbildung gemacht haben, die eingangs formulierte Doppelfrage zu diskutieren und zu beantworten.

Zu diesem Zweck setzte sich die Projektgruppe mit dem aktuellen Stand der Coaching-Evaluationsforschung auseinander und fokussierte dabei vor allem auf die Ansätze und Ergebnisse der sogenannten Erfolgsfaktorenforschung. Die Ergebnisse dieser Diskussionen werden im Kap. 2 dargestellt.

Die wichtigste Erkenntnis dieser Diskussionen war die Einschätzung, dass bei der Weiterentwicklung der Coaching-Forschung mehr die Bedürfnisse und Interessen der Coaching-Praxis zur Geltung kommen sollten, und zwar dergestalt,

- dass die – als Erfolgsfaktoren ausgewiesenen – Antworten auf die Frage, welche Verhaltensweisen von Coaches anschließende Coaching-Erfolge wahrscheinlich machen, eine *stärkere handlungspraktische Orientierungsfunktion* haben sollten,
- dass dabei die bisher nicht beachteten Besonderheiten von *Online-Coaching* berücksichtigt werden sollten
- und dass klarer erkennbar sein sollte, auf was Coaches ihr praktisches Handeln faktisch immer schon ausrichten, nämlich auf *Coaching-Erfolge, die sich bereits innerhalb von (Online-)Coaching-Prozessen einstellen*.

Dieses Interesse lenkte den Blick auf einen Sachverhalt, der als besonders günstig wahrgenommen und bewertet wurde, nämlich auf die Tatsache, dass alle Mitglieder der Projektgruppe vor einigen Jahren – in unterschiedlichen Ausbildungsgruppen – die Online-Coaching-Ausbildung ONLINE-COACHING-LERNEN durchlaufen hatten. Sie konnten deshalb auf einen vollständig videodokumentierten neunmonatigen Coaching-Prozess zurückblicken, den sie als Coachees erlebt hatten. Aus diesem Grunde war es möglich, zusammen mit den jeweils anderen Mitgliedern der Projektgruppe die – nun zwei oder drei Jahre alten – Videoaufnahmen noch einmal anzusehen, und zwar unter der Frage, was für sie als Coachees in den verschiedenen Coaching-Prozessen besonders wichtig war, d. h. welche „Bedeutsamen Momente“ sie in dieser Ausbildung in der Rolle als Coachees erlebt und welche Coach-Interventionen diese ursächlich bewirkt haben. – Dieser Grundgedanke führte zu folgendem Vorgehen:

Zwei Mitglieder der Projektgruppe waren bereit und interessiert, sich noch einmal alle Videoaufnahmen anzusehen, in denen sie die Rolle der Coachees hatten und *Erfahrungs- und Reflexionsberichte* anzufertigen, in denen sie die Situationen und Geschehnisse der damaligen Coaching-Prozesse reflektierten und beschrieben, die sie aktuell, d. h. nach zwei bzw. drei Jahren, als „Bedeutsame Momente“ einschätzten.

Diese Erfahrungs- und Reflexionsberichte, die im Kap. 5 abgedruckt sind, wurden mit den anderen Mitgliedern der Projektgruppe in *kollegialen Supervisionen* besprochen. Ihr Ziel war, zunächst einmal ein möglichst genaues Bild der Situationen und Geschehnissen zu bekommen, die die damaligen Coachees in ihren Erfahrungs- und Reflexionsberichten rückblickend als „Bedeutsame Momente“ identifiziert hatten. Auf dieser Grundlage wurde gemeinsam versucht, dieses Bild und die mit ihm verbundene Konzeption der „Bedeutsamen Momente“ konzeptionell tiefergreifend zu durchdringen und zu klären und dabei dem damaligen Klienten bzw. der damaligen Klienten nach Möglichkeit auch ein paar denk- und lernanregende Impulse zu geben.

Diese so ausgerichteten Supervisionssitzungen wurden von drei Mitgliedern der Projektgruppe durch schriftliche Analysen und Deutungsangebote vor- und nachbereitet. Ihre finale Fassung ist im Kap. 6 abgedruckt. Und die methodologischen Grundlagen, auf denen sie fußen, werden im Kap. 3 dargestellt. Das heißt im Einzelnen: Die