

# Die Zukunft von Coaching

## *Auf der Suche nach einer Definition*

Coaching – der trendige Begriff wird inflationär in allen möglichen Branchen verwendet und ist auch Teil der Bezeichnung des Verbands bso. In diesem Beitrag wird eine zeitgemässe Definition von Coaching vorgestellt. Zudem werden Resultate einer neuen Studie zu Coaching beschrieben.

---

*Robert Wegener*

---

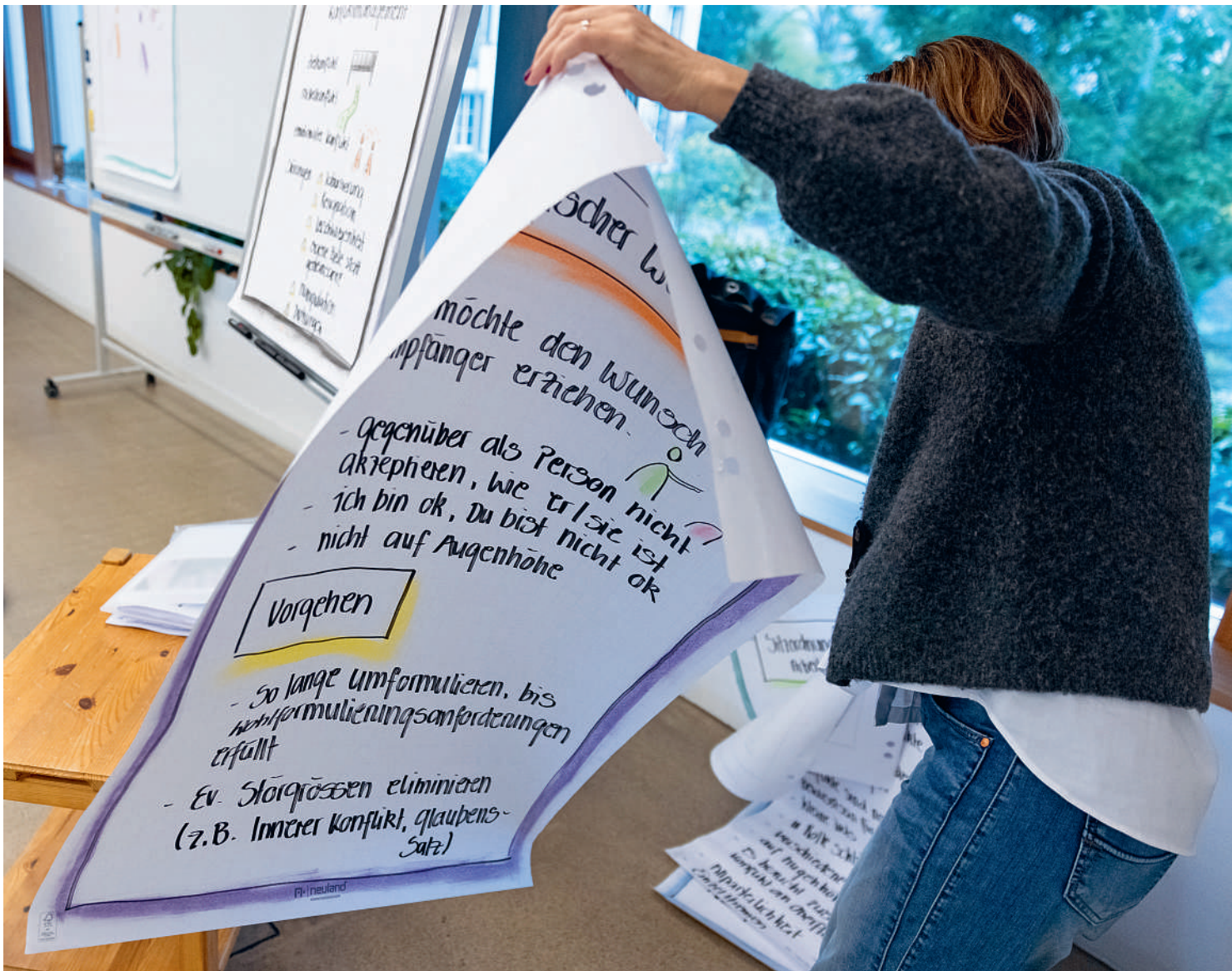
Die Suche nach einer Definition von Coaching führt unweigerlich zur Frage, was für einem Phänomen wir bei Coaching auf der Spur sind. Ein interessanter Ausgangspunkt liegt im sprachlichen Spannungsfeld, in dem sich Coaching seit Jahren befindet. Coaching einerseits als ein den Nerv der Zeit treffendes, anspruchsvolles Beratungsformat und Coaching andererseits als eine attraktiv klingende Worthülse, die sträflich inflationär verwendet wird. Ein wohlklingender Catch-All-Begriff, der positive Kaufassoziationen weckt, inhaltlich leer ist und deshalb auszufransen droht.

### **Erfolg vs. Nicht-Erfolg**

Nach den bekannten Phasen der Etablierung von Coaching wie der stürmischen Markteroberung der

1980er-Jahre oder der darauffolgenden Formatdifferenzierung ist Coaching heute in allen erdenklichen gesellschaftlichen Zusammenhängen anzutreffen. Dies ist dann zu begrüßen, wenn da, wo Coaching drauf steht, auch wirklich Coaching drin steckt. Nämlich eine beratungsmethodisch fundierte Begleitung von Menschen in der Verbesserung ihrer Selbststeuerung, meist mit Bezug zu beruflichen Themen. Erfolg vs. Nicht-Erfolg ist dabei eine zentrale Unterscheidung.

John Whitmore als wesentliche Figur in der Prägung des Coachingbegriffs sprach im Zusammenhang mit Coaching von der «Freisetzung menschlichen Potenzials, verbunden mit dem Ziel, die Leistung von Menschen zu maximieren» [eigene Übersetzung]. Weiter ergänzte Whitmore, dass es im Coaching «darum geht, Menschen in ihren Lernprozessen zu unterstützen, anstatt sie zu instruieren»



[eigene Übersetzung] (Whitmore 1992). Der deutsche Coaching-Wissenschaftler Siegfried Greif spricht seinerseits in Zusammenhang mit Coaching von der «Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexionen (...) zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele.» (Greif 2008) Sowohl Greif als auch Whitmore betonen also den Ziel- und Leistungsbezug als Gegenstand von Coaching. Wichtig für ihre Beschreibungen von Coaching ist aber auch die Art und Weise, wie in einem Coaching Zielerreichung und Leistungsbringung unterstützt werden sollen. Nicht etwa vorgehend wie die Fachberatung oder Instruktion, sondern ermöglichend im Sinn einer individuellen lern- und prozessorientierten Begleitung. Menschen sollen im Coaching nicht belehrt, sondern mit Coaching aktiviert werden. Greif spricht von ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexion, Whitmore von Lernen. Die

mit diesen Aktivitäten einhergehenden Veränderungs- und Entwicklungsprozesse der Klienten und Klientinnen bilden ihrerseits das Fundament für die Zielerreichung und den Handlungserfolg ebendieser.

### Freisetzung von Potenzial und Selbstkongruenz

Coaching jedoch nur als lernorientierte Begleitung im Erreichen beruflicher Ziele zu sehen, würde zu kurz greifen. Wichtig für das Verständnis von Coaching ist auch sein spezifisches Versprechen an das Individuum. Bei Whitmore wird dieses transportiert über die Idee der Freisetzung von Potenzial und bei Greif über das Erreichen selbstkongruenter Ziele. Selbstkongruenz, dabei gedacht als Übereinstimmung von Zielen mit persönlichen Werten, Interessen und Potenzialen von Klient:innen, ist damit nah an der Idee der Selbstverwirklichung, wie sie etwa der humanistische Psychologe Abraham Maslow vertrat.

So ist Coaching zum einen eindeutig Ziel-, Leistungs- und Erfolgsorientierung und zugleich stets orientiert am Individuum und seinen spezifischen Interessen, Bedürfnissen und Potenzialen. Coaching als Zielerreichung ohne Selbstkongruenz würde denn auch zur Selbstausbeutung führen und Coaching als Selbstkongruenz ohne Zielerreichung zur Abwesenheit von Erfolg.

### Coaching ist keine Methode

Anhand dieser begrifflichen Präzisierung wird etwas Wesentliches deutlich: Coaching darf nicht als eine Beratungsmethode verstanden werden. Coaching ist ein spezifisches Beratungsverständnis, indem es gleichermaßen um individuelle Entfaltung, Wachstum als auch um kontextuelle Passung und (Handlungs-)Erfolg geht. Im Coaching geht es also immer um Erfolg *und* Zufriedenheit und nie nur um das eine oder das andere.

Coaching als *innovatives* Beratungsformat wird darüber hinaus sogar mutig als Rückgrat guter Bera-

tung schlechthin diskutiert (vgl. z.B. Loebbert). Um dieser Argumentation zu folgen, hilft es, den Blick kurz auf die von Loebbert beschriebenen Steuerungsgrößen im Coaching zu legen. In der *Kontaktphase* wird zwischen Coach und Coachee eine tragfähige Arbeitsbeziehung etabliert. In der *Kontraktphase* wird der Rahmen der Zusammenarbeit gesteckt und die zu erreichenden Ziele definiert.

In der *Phase der Hypothesenbildung* wird die Ausgangslage der Klientin sorgfältig erkundet und werden inhaltliche Hypothesen dazu formuliert, wieso diese trotz ihrer Ressourcen noch nicht in der Lage ist, mit ihrem Anliegen erfolgreich zu sein. Zugleich werden methodische Hypothesen dazu entwickelt, mit welchem Vorgehen der Klientin geholfen werden kann.

In der *Phase der Intervention* folgt die Bearbeitung des Anliegens, indem eine Coach ihrer Klientin entsprechende methodische Angebote macht. Im Fall einer Passung zum Unterstützungsbedarf der Klientin führen diese Angebote zu Innovationen und Fortschritten in der Bearbeitung des Anliegens.

### Ergebnisse einer explorativen Studie

In einer gross angelegten Delphi-Studie wurde 2020 ermittelt, wie sich im Sinne von Erwartungen Coaching bis 2030 entwickeln wird und wie wünschenswert entsprechende Entwicklungen sind.

Dazu wurden 16 Interviews mit renommierten Coaching-Expert:innen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz geführt. Ziel war es, auf diese Weise Zukunftsszenarien für Coaching zu erfassen. Aus der Auswertung der Interviews gingen 15 Szenarien hervor. Die Szenarien wurden von 822 Personen aus den Bereichen «Coaches», «HR-Expert:innen», «Verbandsvertreter:innen» und «Weiterbildungsanbieter:innen» bewertet. Die Ergebnisse dieser ersten Runde wurden dann noch einmal von 337 Personen bewertet.

### Ausgewählte Studienergebnisse

Es wird erwartet, dass folgende Szenarien 2030 am meisten verbreitet sein werden:

- Coaches werden Designkompetenz benötigen, um Coaching den spezifischen Bedürfnissen der Klient:innen anzupassen, so etwa die Kombination von face-to-face mit digitalen Coaching-Angeboten (Szenario (S) 10).
- Coaches werden Organisationen in der Transformation hin zu mehr Selbststeuerung und Agilität begleiten und deshalb über mehr Fähigkeiten im Zusammenhang mit Organisationsentwicklung verfügen müssen (S 11).

- Coaching und Fachberatung werden vermehrt in Kombination und weniger getrennt voneinander angeboten (S 12).
- Hochwertiges und eher teures face-to-face-Coaching wird als sinnlich erlebbares Angebot aufblühen, im Kontrast etwa zu digital ausgelieferten, preiswerteren Angeboten (S 1).
- Die klassisch eher in Therapie adressierten Themen wie Partnerschaft, Privatleben, persönliche Krisen und Sinnfragen werden in der Form von Life Coaching wichtiger (S 9).
- Coaching wird in Organisationen als grundlegende Kompetenz Einzug halten und Führungskräfte Coaching als Kompetenz in ihre Führungsrollen integrieren (S 6).

Es wird weiter erwartet, dass folgende Szenarien 2030 vergleichsweise am wenigsten weit verbreitet sind:

- Coaching wird mithilfe von künstlicher Intelligenz durchgeführt (S 4).
- Coaching wird mit Avataren in virtuellen Räumen durchgeführt (S 14).
- Coachingverbände üben einen positiven Einfluss auf den Coachingmarkt aus (S 15).

Folgende Szenarien erhalten dann aber im Vergleich 2020/2030 den insgesamt stärksten Zuwachs:



- Coaching wird mithilfe von künstlicher Intelligenz durchgeführt (S 4).
- Standardisierbare Coachingthemen werden nur noch digital ausgeliefert (S 7).
- Coaching wird mit Avataren in virtuellen Räumen durchgeführt (S 14).

### Diskussion und Ausblick

Die Szenarien 11, 6, 12, 10 und 1 sind die Szenarien, die insgesamt als am wünschenswertesten bewertet werden und zugleich sind es auch jene, die 2030 als sehr verbreitet erachtet werden.

Ebenfalls als sehr wünschenswert erachtet wird das Szenario 15, «positiver Einfluss der Coachingverbände auf den Coaching-Markt». Dieses Szenario wird im Vergleich zu den anderen aber als wenig verbreitet erachtet. Inwiefern dies mit der Vielzahl an Verbänden zusammenhängt – ganz speziell auch in Deutschland – sowie einer unzureichenden Kooperation und Wirkkraft ebendieser, stellt hierbei eine wichtige Frage dar. Auch böte es sich an zu klären, inwiefern eine Übereinstimmung herrscht zwischen den Anliegen der Verbandsmitglieder und der Ausrichtung der Verbände.

Interessanterweise zeigt die Studie auch, dass die grosse Mehrheit der Studienteilnehmenden davon ausgeht, dass die Digitalisierung von Coaching bis 2030 weiter voranschreiten wird. V.a. die Gruppe der Coaches aber erachtet dies nicht als

sonderlich wünschenswert. Zum einen wäre in diesem Zusammenhang wichtig zu prüfen, wie die Wirksamkeit von digital durchgeführten Coachings ist und inwiefern die Zurückhaltung von Coaches tatsächlich auch empirisch fundiert ist. Zum anderen wäre es wichtig, Stereotypen und Ängste in Zusammenhang mit der Digitalisierung von Coaching genauer anzuschauen und Lösungen im Umgang mit diesen zu finden.

Zu guter Letzt wird es auch wichtig sein, dass im Rahmen der zunehmenden Verbreitung von Life Coaching die Grenzen zur Psychotherapie entsprechenden Coaches klar ist und von diesen auch konsequent eingehalten wird. Studien gemäss gibt es nämlich Hinweise dazu, dass Coaches auch psychisch erkrankte Klient:innen in ein Coaching aufnehmen und keinen Bedarf für Psychotherapie sehen. Grundlagen der Psychopathologie sind also gerade auch für Life Coaches sehr wichtig.

Weitere Ergebnisse und Details zur Studie: Schermuly, C., Grassmann, C., Ackermann, A. & Wegener, R. (2021): The future of workplace coaching – an explorative Delphi study. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*

In der *Phase der Evaluation* wird geprüft, ob durch das Coaching konkrete Resultate inner- und ausserhalb des Coachings entstanden sind und inwiefern die gewählte Vorgehensweise und die festgelegten Ziele noch passen oder angepasst werden müssen.

Je nach Hypothesenbildung haben im Coaching deshalb auch Fachberatungssequenzen ihren Platz, nämlich dann, wenn die gebildeten Hypothesen darauf schliessen lassen, dass ein fachlicher Input für den Klienten die im Moment wohl nützlichste Intervention darstellt. Und, Coaches dürfen sich auch irren, vorausgesetzt, das gewählte Vorgehen wird angepasst, sollte dieses keine positive Wirkung zeigen.

### Grundlage anderer Beratungsformate

Die so am Anliegen und der spezifischen Ausgangslage von Klienten orientierte Steuerung eines Coachingprozesses kann im Sinne der oben genannten Innovation auch als weitere Grundlage für andere Beratungsformate gesehen werden. Im Kontext von Rechtsberatung geht es nicht selten um das Fällen selbstkongruenter Entscheide. Klagen, Vergleich oder Schuldbekennnis? Rechtsberatung als Fachberatung wird so zur spezifischen Intervention im Coachingkontext. Etwas bescheidener formuliert wird Coaching – wie auch in einer gross angelegten Studie zur Zukunft des Coachings nachgewiesen (s. nächster Artikel) – zunehmend Teil anderer Beratungsformate und als grundlegende Kompetenz zunehmend relevant innerhalb verschiedener beruflicher Rollen. So etwa auch Coaching als wichtiger Bestandteil einer zeitgemässen Führung.

Im Fokus von Coaching steht also die Vorstellung, dass Coaches anderen Menschen helfen, in deren Anliegen erfolgreich zu sein und genau die Unterstützung anbieten, die darauf bezogen nützlich erscheint. Die Maxime von Coaches lautet deshalb, Klientinnen und Klienten in der Bearbeitung ihrer Anliegen stets nützlich zu sein. Dabei hat sich die Orientierung an der beschriebenen Steuerungslogik als internationaler Standard bewährt und etabliert.

### Lern- und Entwicklungsprozesse zentral

Coaching steht im Sinne einer Definition also für ein innovatives Beratungsformat, in dem Leistungsziele und Handlungserfolg – meist mit Bezug auf den beruflichen Kontext – durch die Verbesserung von Selbststeuerung im Mittelpunkt stehen. Dabei sind gelingende Lern- und Entwicklungsprozesse die Grundlage für den Erfolg eines Coachings, ebenso wie die Vergewisserung, dass angestrebte Ziele in Übereinstimmung stehen mit den Werten, Interessen und Potenzialen von Klientinnen.

In einer Welt der raschen Veränderung, hoher Geschwindigkeit und Vielfalt an Möglichkeiten, gekoppelt an den steigenden Anspruch einer gelingenden Selbstführung, überrascht es nicht, dass Coaching als persönliche Prozessberatung einen derartigen Aufwind erfährt. Gesellschaftlich betrachtet geht es zunehmend darum, selbstverantwortlich gute Entscheidungen zu fällen, berufliche Rollen aktiv zu gestalten, mit Konflikten am Arbeitsplatz produktiv umzugehen oder eigene Vorstellungen eines gelingenden Lebens erfolgreich umzusetzen. Coaching als Beratung macht hierbei einen positiven Unterschied, vorausgesetzt, es wird in seiner Essenz und Steuerungslogik ernst genommen und professionell umgesetzt. Das wiederum ist und braucht deutlich mehr, als sich einer attraktiv klingenden Worthülse zu bedienen, denn Coaching ist ein anspruchsvolles Beratungsformat.



*Dr. Robert Wegener arbeitet seit 2007 an der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW und ist Co-Leiter der Coaching Studies FHNW und lehrt im MAS Coaching. 2020 hat er den neuen CAS Coaching in der Arbeitsintegration ins Leben gerufen. Seit 2021 ist er Inhaber einer Coachingfirma mit Fokus auf die Begleitung von stellensuchenden Menschen. Seit 2010 ist er in eigener Praxis tätig. Robert Wegener ist auch Mitinitiator der Studie «The future of workplace coaching».*

**Kontakt**  
[www.robertwegener.ch](http://www.robertwegener.ch)  
[www.steco.ch](http://www.steco.ch)  
[rw@robertwegener.ch](mailto:rw@robertwegener.ch)