

Forschung zu Coaching bei artop

2025

artop





Schreibe sprechen was
Beschreibungen machen
sind
Anforderung

Einleitung

Die Coachingforschung von artop – insbesondere von **Thomas Bachmann und Kolleg:innen** – zeichnet sich durch eine große thematische Breite aus und verbindet empirische Untersuchungen mit theoretischer Reflexion und Praxisbezug. Sie umfasst die Bereiche Wirksamkeit, Persönlichkeit, Beziehungsgestaltung, Digitalisierung sowie Professionalisierung des Coachings.

Ein zentraler Forschungsschwerpunkt liegt auf der **Persönlichkeit von Coaches**. In mehreren empirischen Studien (Bachmann & Berz, 2024; Bachmann & Bernau, 2024) wurden umfangreiche Stichproben deutschsprachiger Coaches untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass Coaches im Vergleich zur Allgemeinbevölkerung signifikant extravertierter, gewissenhafter, offener, verträglicher und emotional stabiler sind. Gleichzeitig weisen sie höhere Werte narzisstischer Grandiosität auf – ein Merkmal, das mit Geschlecht, Alter und Coaching-Erfahrung variiert. Diese Befunde liefern erstmals ein differenziertes Persönlichkeitsprofil professioneller Coaches und fördern die Selbstreflexion und Professionalisierung der Branche.

Ein zweiter Schwerpunkt betrifft die **Wirksamkeit von Coaching**. In einer Metaanalyse (Bachmann & Willermann, 2024) wurden 24 Studien mit über 1.400 Teilnehmenden ausgewertet. Die Ergebnisse belegen mittlere bis starke Effekte systemischen Coachings auf emotionaler, kognitiver und behavioraler Ebene. Ergänzend dazu zeigt ein **systematisches Literaturreview** (Bachmann & Loermann, 2022) auf Basis von 352 internationalen Studien, dass systemische Interventionen im Arbeits- und Organisationskontext insgesamt wirksam sind, die Forschungslandschaft jedoch methodisch heterogen bleibt. Beide Arbeiten leisten einen wichtigen Beitrag zur Evidenzbasierung und wissenschaftlichen Fundierung des Coachings.

Auf theoretischer Ebene beschäftigt sich Bachmann (2025) mit dem **Konzept der „Unverfügbarkeit“** (nach Hartmut Rosa) in Beratung und Coaching. Er beschreibt Organisationen als Systeme des Verfügbarmachens und zeigt, wie Coaching Resonanzräume schaffen kann, in denen Entwicklung und Beziehung möglich werden. Diese Überlegungen knüpfen an frühere Publikationen an, die die Beziehungsqualität und Resonanz als Schlüsselfaktoren erfolgreichen Coachings betonen (Bachmann, 2021; etwa „Und täglich grüßt das Murmeltier“, „The King’s Speech“, „Good Will Hunting“). Coaching wird hier als Beziehungsarbeit verstanden, in der emotionale Tiefe und gegenseitige Wahrnehmung zentrale Veränderungsbedingungen darstellen.

Ein weiterer Forschungsstrang widmet sich den **psychischen Belastungen und Verletzungen durch organisationale Veränderungen**. Bachmann (2021) entwickelt hierzu einen **Gestalt-Coaching-Ansatz**, der den Kontaktzyklus als Modell zur Begleitung gekränkter Führungskräfte nutzt. Ziel ist es, Beziehungskompetenz und Selbstwirksamkeit wiederherzustellen.

Ein besonders aktuelles Feld ist die **Digitalisierung des Coachings**. In mehreren empirischen und konzeptionellen Beiträgen (Bachmann, Fietze & Gramlich, 2018–2020) werden Nutzung, Chancen und Risiken digitaler Coachingformate untersucht. Studien zeigen, dass die Akzeptanz digitaler Tools stark von sozialen Normen und organisationaler Einbettung abhängt. Gleichzeitig verändert die Digitalisierung die Kontakt- und Beziehungsgestaltung im Coaching grundlegend und erfordert neue Kompetenzen im Sinne eines „Coachings 4.0“.

Schließlich befassen sich Arbeiten von Stelzner & Bachmann (2018) mit den **Motiven und Profilen von Personen, die eine Coachingweiterbildung absolvieren**. Die Ergebnisse zeigen, dass es sich meist um berufserfahrene, hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte handelt, die Coaching zur Erweiterung ihrer professionellen Wirksamkeit und Selbstreflexion nutzen.

Unverfügbarkeit in der Beratung

Thomas Bachmann

Der Beitrag beschäftigt sich zunächst mit dem Konzept der Unverfügbarkeit nach Rosa (2020) aus evolutionärer und systemtheoretischer Sicht. Es wird abgeleitet, dass das Verfügbarmachen der Kern allen Strebens des Lebendigen ist. Darauf ausbauend werden Organisationen als spezifische soziale Systeme des Verfügbarmachens beschrieben und diskutiert, wie Beratung relevante Veränderungsimpulse zur Verfügung stellen kann. Anschließend werden daraus Merkmale und Prämissen erfolgreicher Beziehungsgestaltung für Coaching und Organisationsberatung abgeleitet

Bachmann, T. (2025). Unverfügbarkeit in der Beratung. Organisationsberatung, Supervision, Coaching.
<https://doi.org/10.1007/s11613-025-00939-w>

Der talentierte Mr. Coach? – Eine empirische Untersuchung zu narzisstischer Grandiosität bei Coaches im Vergleich zur Normalbevölkerung.

Thomas Bachmann & Marla Jil Bernau

In der Studie wird untersucht, ob Coaches sich in ihrer wahrgenommenen Grandiosität als Facette des Narzissmus signifikant von der Normalbevölkerung unterscheiden und welche Variablen Grandiosität prädiktieren. Es wurden Daten von 559 Teilnehmern der Coaching-Umfrage Deutschland des Jahres 2022 analysiert. Grandiosität wurde mithilfe von Items der deutschen Kurzversion des Narcissistic Personal Inventory (NPI-d-5) ermittelt. Die Ergebnisse zeigen, dass Coaches signifikant höhere Ausprägungen hinsichtlich der Grandiosität aufweisen als die Normalbevölkerung. Gleichzeitig zeigen sich verschiedene Zusammenhänge zwischen Grandiosität, Gender, Alter, Coaching-Erfahrung.

Bachmann, T. & Bernau, M.J. (2024). Der talentierte Mr. Coach? – Eine empirische Untersuchung zu narzisstischer Grandiosität bei Coaches im Vergleich zur Normalbevölkerung. Organisationsberatung, Supervision, Coaching.
<https://doi.org/10.1007/s11613-024-00915-w>

Zur Wirksamkeit von systemischem Coaching im Arbeits- und Organisationskontext – Eine Metaanalyse.

Thomas Bachmann & Lena Willermann

In der Metaanalyse werden Studien zur Wirksamkeit von professionellem systemischem Coaching im Einzelsetting gesichtet, systematisiert und statistisch zusammengefasst. Dabei werden die dokumentierten Wirkungen nach emotionalen, kognitiven und behavioralen Effekten kategorisiert. Insgesamt flossen $k = 24$ Studien mit 52 Effekten und $n = 1405$ Personen in die vorliegende Analyse ein. Eine Systematisierung nach Wirkfaktoren war aufgrund der Heterogenität der Studien nicht möglich. Im Ergebnis zeigen sich mittlere bis starke Effekte der Wirksamkeit von professionellem systemischem Coaching. Abschließend werden methodische Fragestellungen und weitere Forschungsansätze diskutiert.

Bachmann, T. & Willermann, L. (2024). Zur Wirksamkeit von systemischem Coaching im Arbeits- und Organisationskontext – Eine Metaanalyse. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*.
<https://doi.org/10.1007/s11613-024-00910-1>.

Die Persönlichkeit von Coaches: Eine quantitative Untersuchung der Big Five Persönlichkeitsdimensionen von Coaches.

Thomas Bachmann & Jochen Berz

In dieser empirischen Studie wird untersucht, ob Coaches eine andere Persönlichkeitsausprägung aufweisen als die Allgemeinbevölkerung. Hierzu wurden Daten von 559 deutschsprachigen Coaches mit Hilfe eines Persönlichkeitsfragebogen im Rahmen der Coachingumfrage Deutschland 2022 erhoben und mit vorhandenen Referenzdaten aus der Allgemeinbevölkerung verglichen. Die Datenerhebung zur Persönlichkeit erfolgte mit der deutschen Version des Big Five Inventory 2 (BFI-2). Die Ergebnisse zeigen, dass die untersuchten Coaches signifikant extravertierter, verträglicher, gewissenhafter, offener und weniger emotional labil (neurotizistisch) als die Allgemeinbevölkerung sind.

Bachmann, T. & Berz, J. (2024). Die Persönlichkeit von Coaches: Eine quantitative Untersuchung der Big Five Persönlichkeitsdimensionen von Coaches. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*.
<https://doi.org/10.1007/s11613-024-00885-z>

Kulturtechniken des komplexen Problemlösens – eine Unterscheidung.

Frank Schmelzer

In den Aufgaben des komplexen Problemlösens wie Organisationsentwicklung, Transformations- oder Strategieprojekten kommt es regelmäßig zu Missverständnissen oder Rollenkonflikten und zu damit verbundenen Wirksamkeitsverlusten. Im Artikel wird das Konzept der Kulturtechniken des komplexen Problemlösens vorgestellt. Als Kulturtechniken werden Führung, Beratung, Expertise, Engagement und Facilitation beschrieben, um inhaltliche Klarheit über diese Aufgaben zu befördern. Außerdem wird auf Verwechslungen und ungünstige Kombinationen hingewiesen damit Rolleninhaber:innen (Führungskräfte, Berater:innen etc.) sicherer agieren können und ein konfliktfreies Zusammenwirken der Kulturtechniken wahrscheinlicher wird.

Schmelzer, F. (2024). Kulturtechniken des komplexen Problemlösens–eine Unterscheidung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 31, 585-596. <https://doi.org/10.1007/s11613-024-00904-z>

Zur Wirksamkeit systemischer Interventionen im Kontext von Arbeit und Organisationen

Thomas Bachmann & Johannes Loermann

Ziel der Studie ist es, den internationalen Stand der Forschung zu Einsatz und Wirksamkeit systemischer Interventionsformate im Kontext von Arbeit und Organisationen in Form eines systematic literature review (SLR) zu sichten und zu bewerten. Auf Basis einer umfassenden Literaturrecherche werden die zentralen Ergebnisse zu Wirksamkeit und Wirkfaktoren von 352 Studien systemischer Interventionen im Arbeits- und Organisationskontext zu verschiedenen systemischen Ansätzen dargestellt und hinsichtlich ihrer Relevanz bewertet. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Studienlage umfangreich und heterogen ist. Es liegen nur wenige Studien vor, die methodisch den üblichen Forschungsstandards entsprechen und in anerkannten Fachzeitschriften erschienen sind. Insgesamt kann dabei konstatiert werden, dass die Wirksamkeit systemischen Arbeitens in diesem Kontext gut belegt ist und zahlreiche Wirkfaktoren identifiziert wurden.

Bachmann, T. & Loermann, J. (2022). Zur Wirksamkeit systemischer Interventionen im Kontext von Arbeit und Organisationen. *Carl-Auer*. DOI 10.13140/RG.2.2.19045.06885

Der Faktor Zeit: Impulse für Coaching, Teamentwicklung und Organisationsberatung

Stephan Bedenk, Sebastian Kunert & Beate Fietze

Dieser Beitrag der Zeitschrift Gruppe.Interaktion.Organisation (GIO) untersucht die Bedeutung des Faktors Zeit in der Organisationsberatung. Anhand ausgewählter Phänomene gemeinsamer und unterschiedlicher Zeiterfahrungen von Berater*innen und Klient*innen – Biographische Zeiten, Wechselseitiges Zeitverständnis, Zeit für Präsenz & Zeit zu gehen, Zeit für Soziales & Zeit für Fachliches, Veränderungsgeschwindigkeit und Bewertung – werden theoretische und beratungspraktische Perspektiven auf das Metathema Zeit geworfen und in ihrer Bedeutung auf den Interventionsebenen Individuum, Gruppe/Team und Organisation ausgeleuchtet.

Bedenk, S., Kunert, S. & Fietze, B. (2022). Der Faktor Zeit: Impulse für Coaching, Teamentwicklung und Organisationsberatung. Gruppe Interaktion Organisation 53, 39–48. <https://doi.org/10.1007/s11612-022-00626-9>

Psychische Verletzungen durch organisationale Veränderungen – ein Gestalt-Coaching-Ansatz.

Thomas Bachmann

Kränkungserleben durch organisationale Veränderungen hat oft tiefe Auswirkungen auf das Selbstvertrauen. Eine mögliche Hypothese besteht darin, dass in Organisationen Entscheidungen für Individuen oft irrational und willkürlich erscheinen. Führungskräfte reagieren in dieser Situation oft mit Kontaktabbruch, was als extreme Form der Kontaktregulation angesehen werden kann. Coaching mit gekränkten und frustrierten Führungskräften stellt eine Herausforderung dar: Für den Klienten kann es ein sehr emotionaler und tiefgreifender und für den Coach ein anspruchsvoller und langwieriger Prozess werden, bis sich Erfolge einstellen. In diesem Artikel wird ein Gestalt-Ansatz für den Umgang mit gekränkten Klienten vorgeschlagen, der sich am Kontaktzyklus aus der Gestalttherapie orientiert.

Bachmann, T. (2021). Psychische Verletzungen durch organisationale Veränderungen – ein Gestalt-Coaching-Ansatz. Organisationsberatung, Supervision, Coaching. <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00731-6>

„Und täglich grüßt das Murmeltier“ oder Selbsterfahrung in der Zeitschleife. Zur Musterbildung in Interaktionssystemen.

Thomas Bachmann

Anhand des Films „Und täglich grüßt das Murmeltier“ wird das Konzept der doppelten Kontingenz erklärt und die Entstehung von tragfähigen Beziehungen in Therapie, Coaching und Beratung untersucht. Dabei wird gezeigt, dass Resonanz in Beziehungen, jenseits von Tools und Methoden, eine wesentliche Quelle für Selbsterfahrung und Lernen darstellt.

Bachmann, T. (2021). „Und täglich grüßt das Murmeltier“ oder Selbsterfahrung in der Zeitschleife. Zur Musterbildung in Interaktionssystemen. Organisationsberatung, Supervision, Coaching. <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00718-3>

„The King’s Speech“ oder „My Castle, my Rules“ – Zur Prozessgestaltung in der Beratung.

Thomas Bachmann

Anhand der Art und Weise, wie der Therapeut im Film „The King’s Speech“ (GBR, USA, AUS, 2010) die Arbeitsbeziehung gestaltet, wird die Verantwortungsdynamik in einem ko-kreativen Veränderungsprozess beschrieben und analysiert. Es werden Elemente der Beziehungsgestaltung für Therapie, Coaching und Beratung dargestellt und Handlungsmöglichkeiten für die Auftragsklärung abgeleitet.

Bachmann, T. (2021). „The King’s Speech“ oder „My Castle, my Rules“ – Zur Prozessgestaltung in der Beratung. Organisationsberatung, Supervision, Coaching. <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00693-9>

Coachingprofession im Sog der Digitalisierung

Thomas Bachmann

DISRUPTION. „Die neuen Coaching-Plattformen machen das Coaching wirklich effizient, flexibel, kostengünstig und leicht zugänglich.“ Mit dieser ehrlichen Feststellung könnte dieser Artikel eigentlich schon enden. Selbstverständlich stecken in den Plattformen viele Chancen. Aber in ihnen und ihrer „Logik“ lauern auch echte Gefahren. Wohin geht die Reise?

Bachmann, T. (2020). Coachingprofession im Sog der Digitalisierung. wirtschaft + weiterbildung 07/08 2020.

„Den guten Willen jagen“ oder den „guten“ Will Hunting ermutigen, sich zu zeigen. Rollenvorbilder für beraterische Interventionen.

Thomas Bachmann

Anhand der Therapeuten-Klienten-Konstellation im Film „Good Will Hunting“ (USA, 1997) wird die Schlüsselintervention des Therapeuten zum Beziehungsaufbau mit seinem devianten, von narzisstischen Verhaltensweisen geprägten Klienten beschrieben und analysiert. Es werden Grundelemente der Arbeitsbeziehung für Therapie, Coaching und Beratung dargestellt und Handlungsmöglichkeiten für die Praxis abgeleitet.

Bachmann, T. (2020). „Den guten Willen jagen“ oder den „guten“ Will Hunting ermutigen, sich zu zeigen. Rollenvorbilder für beraterische Interventionen. Organisationsberatung, Supervision, Coaching. <https://doi.org/10.1007/s11613-020-00667-3>

Die Kontaktgrenze in dynamischen Zeiten oder Gedanken zum Coaching 4.0

Thomas Bachmann

In dem Artikel werden die derzeitigen gesellschaftlichen Umbrüche, die sich vor allem durch die Digitalisierung manifestieren, als Veränderungen von Systemgrenzen beschrieben, und zwar anhand des gestalttherapeutischen Konstrukts der Kontaktgrenze. Die Herausforderungen, Auswirkungen und Implikationen für die Begegnungs- und Beziehungsqualität in Coaching und Beratung werden im zweiten Teil des Textes thematisiert.

Bachmann, T. (2020). Die Kontaktgrenze in dynamischen Zeiten oder Gedanken zum Coaching 4.0. Organisationsberatung, Supervision, Coaching. <https://doi.org/10.1007/s11613-020-00660-w>

Schwierige Situationen im Business-Coaching

Heidi Möller & Jannik Zimmermann

In diesem Interviewband reflektieren erfahrene Coaches eine Bandbreite von Situationen, die sie als schwierig erleben. Die Herausforderungen haben unterschiedliche Quellen. Sie können von den Coaches selbst, den Coachees oder der beauftragenden Organisation ausgehen. Doch wie stellen sich diese Situationen im Detail dar? Wie kann man als Coach diese verstehen und angemessen darauf reagieren? Anhand online erhobener realer Fallbeispiele werden in diesem Buch schwierige Situationen genauer betrachtet. Hierbei stellen renommierte Coaches ihre theoretischen und methodischen Perspektiven und ihre Handlungsempfehlungen zur Diskussion.

Möller, H., & Zimmermann, J. (2020). *Schwierige Situationen im Business-Coaching*. Springer.
(Beiträge von Bachmann, Kunert, Fietze & Lellinger)

Digitales Coaching – mehr als ein Trend? Eine vergleichende Analyse des Nutzungsverhaltens digitaler Medien im Coaching bei Coaches und Personalverantwortlichen.

Thomas Bachmann, Julia Gramlich & Henrike Barth

Moderne Medien bestimmen das Berufsleben ständig, überall und tiefgreifend. Auch für die Profession des Coachings gibt es bereits zahlreiche digitalisierte Angebote. Trotz vielfach benannter Vorteile existiert bislang nur wenig Forschung zur Digitalisierung im Coaching. Der vorliegende Artikel illustriert anhand zweier empirischer Untersuchungen Hintergründe des Nutzungsverhaltens digitalisierten Coachings bei externen Coaches und Personalverantwortlichen in deutschen Unternehmen. Unter Verwendung der Theorie des geplanten Verhaltens nach Ajzen (1985, 1991) zeigt sich bei beiden Berufsgruppen, dass die subjektive Norm in Form von Peers, Organisationen sowie der Gesellschaft den größten Einfluss auf die Intention hat, digitale Angebote und Tools im Coaching zu nutzen.

Bachmann, T., Gramlich, J. & Barth, H. (2019). Digitales Coaching – mehr als ein Trend? Eine vergleichende Analyse des Nutzungsverhaltens digitaler Medien im Coaching bei Coaches und Personalverantwortlichen. *Coaching Theorie & Praxis*.
<https://doi.org/10.1365/s40896-019-00031-y>

Die Digitalisierung von Coaching – Gedanken aus der Perspektive teilnehmender Beobachtung.

Thomas Bachmann & Beate Fietze

Der Beitrag nimmt den Einfluss der Digitalisierung auf die Leistungserbringung im Coaching in den Fokus. Mit Blick auf deren Chancen und Risiken werden fünf relevante Aspekte untersucht: (1) der Coachingmarkt, (2) der Coachingprozess, (3) die Kommunikation zwischen Coach und Klient, (4) die Coachingmethoden und -tools sowie (5) der Coach selbst. Die Überlegungen machen deutlich, dass die zukünftige Entwicklung im Coaching nicht nur von den weiteren technischen Innovationen abhängt, sondern auch von den Antworten der professionellen Community auf die beschriebenen Herausforderungen der Digitalisierung.

Bachmann, T. & Fietze, B. (2018). Die Digitalisierung von Coaching – Gedanken aus der Perspektive teilnehmender Beobachtung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 3-18. <https://doi.org/10.1007/s11613-018-0561-5>

Coachingdefinitionen und -konzepte

Siegfried Greif, Heidi Möller & Wolfgang Scholl

Es ist kontrovers, ob Coaching als Beratung einzuordnen ist. Der Beitrag behandelt verschiedene Definitionen von Beratung und Coaching und Merkmale, durch die sich Coaching von anderen personenzentrierten Interventionen abgrenzen lässt. Nach einem kurzen Abriss der vielfältigen theoretischen Wurzeln von Coaching werden heutige Coachingkonzepte kurz beschrieben, wie psychodynamische Konzepte, das GROW-Modell und zielorientiertes Coaching, systemische Coachingkonzepte, Neurolinguistisches Programmieren (NLP), kognitiv-behaviorale Coachingkonzepte, Lösungsorientierte Beratung, Positivpsychologisches, Ergebnisorientiertes und Narratives Coaching. Die Autoren plädieren dafür, Coaching als übergreifende Profession zu konstituieren, dazu allerdings Unterschiede und Gemeinsamkeiten sowie das übergreifende Selbstverständnis der Profession zu klären.

Greif, S., Möller, H. & Scholl, W. (2018). Coachingdefinitionen und -konzepte. S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.). *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*. Springer.

Professionalisierung im Coaching.

Christoph J. Schmidt-Lellek & Beate Fietze

Coaching bewegt sich im Feld der Professionen, d. h. der Berufe, in denen Menschen mit Menschen über deren Probleme arbeiten, mit denen sie selbst Handlungsschwierigkeiten haben. Aber Coaching ist nicht wie diese Berufe durch staatliche Gesetze geschützt, es gibt keine staatliche Lizenz und kein öffentliches Mandat. Mit „Professionalisierung“ lassen sich damit zwei Themen ins Auge fassen: die Entwicklung des Coachings als Profession und die Entwicklung der Coaches in ihrem professionellen Handeln, in ihrer Professionalität. Für dieses Kapitel soll Letzteres im Vordergrund stehen. Nach der Darlegung einschlägiger Konzepte werden Merkmale professionellen Handelns im Coaching vorgestellt. Es wird gezeigt, dass professionelles Handeln von Coaches in einem Spannungsfeld zwischen Prozessbegleitung und Expertenberatung anzusiedeln ist.

Schmidt-Lellek, C. & Fietze, B. (2018). Professionalisierung im Coaching. In S. Greif, H. **Möller** & W. **Scholl** (Hrsg.). Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Springer.

(Wie) Können Coaching-Praktiker:innen von Wissenschaft lernen?

Wolfgang Scholl, Siegfried Greif & Heidi Möller

Das „Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching“ vermittelt wissenschaftliche Theorien, Konzepte und Anwendungsbeispiele, die für Coaches in Ausbildung und Praxis nützlich sein können. Es gibt jedoch ganz verschiedene Auffassungen, ob und ggf. wie Praktiker:innen von Wissenschaft lernen können. Empirisch analytische und konstruktivistische Auffassungen werden dazu diskutiert und zu klären versucht. Darauf aufbauend wird die Chance wechselseitiger Ergänzung von praktischen Erfahrungen und wissenschaftlichen Erkenntnissen für die Coaching-Praxis herausgearbeitet. Das Kapitel liefert damit eine einleitende Begründung für die Idee dieses Handbuchs.

Scholl, W., Greif, S. & Möller, H. (2018). (Wie) Können Coaching-Praktiker* innen von Wissenschaft lernen? In S. **Greif**, H. **Möller** & W. **Scholl** (Hrsg.). Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7_9

Interaktion als Grundlagenthema im Coaching

Wolfgang Scholl & Sebastian Kunert

Interaktion kann man zum einen aus der subjektiven Wahrnehmungs- und Erlebensperspektive betrachten und zum anderen formal-analytisch als Struktur wechselseitiger Abhängigkeit. Bei näherer Betrachtung beider Forschungstraditionen zeigt sich, dass Erleben und Handeln vor allem durch die gleichen drei Interaktionsdimensionen strukturiert sind, nämlich durch das Ausmaß an Gemeinschaft, eventuelle Unterschiede in der Macht und den Grad der momentanen Aktivierung. Auf dieser Basis lassen sich sowohl Grundprobleme der Interaktion näher analysieren als auch die Einsicht in empfohlene Praxiskonzepte vertiefen.

Scholl, W. & Kunert, S. (2018). Interaktion als Grundlagenthema im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.). Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7_29

Kommunikation als Methode und als Thema im Coaching

Wolfgang Scholl, Katrin Lackner & Kathleen Grieger

Kommunikation ist einerseits die zentrale Methode, die im Coaching angewendet wird, und zum anderen ein häufiges Thema, mit dem Klienten Probleme haben und das im Coaching zur Sprache kommt. Für beide Betrachtungsweisen gelten dieselben wissenschaftlichen Erkenntnisse, deren Grundlagen im ersten Teil des Artikels dargelegt und dann anhand bekannter und wenig bekannter Kommunikationsmodelle spezifiziert werden. Die jeweils besonderen Aspekte der beiden Betrachtungsweisen werden anschließend behandelt und mit Beispielen verdeutlicht. Wegen der notwendigen Kürze muss z. T. auf etliche anschließende Artikel – hier im Handbuch und anderswo – verwiesen werden.

Scholl, W., Lackner, K. & Grieger, K. (2018). Kommunikation als Methode und als Thema im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.). Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_32-1

Metaphern der Organisation und ihre Bedeutung im Coaching

Wolfgang Scholl & Frank Schmelzer

Organisationen sind sehr komplexe, wandlungsfähige Phänomene, die sich der wissenschaftlichen Betrachtung nur partiell erschließen. Dementsprechend gibt es verschiedenste wissenschaftliche Ansätze, die sich unter einer Reihe von Leitvorstellungen, sogenannten Metaphern, einordnen lassen. Die gängigsten Metaphern werden dargestellt und auf ihre Stärken und Schwächen hin untersucht. Die Kenntnis und Nutzung dieser Metaphern erweitert die Handlungsmöglichkeiten von Coaches.

Scholl, W. & Schmelzer, F. (2018). Metaphern der Organisation und ihre Bedeutung im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.). Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_42-1

Verstehen und Verständigung und ihre Bedeutung im Coaching.

Wolfgang Scholl & Christoph J. Schmidt-Lellek

Verstehen ist ein intersubjektives Geschehen, das eingebettet ist in den sozio-emotionalen Rahmen einer Sprache und Kultur. Eine Reflexion der biographisch und kulturell geprägten Verstehensmuster ist Bestandteil dieses Prozesses, um Veränderungen durch eine dialogische Interaktion zu ermöglichen. Ein hinreichendes wechselseitiges Verstehen zwischen Personen ist die Voraussetzung für eine Verständigung als kooperatives Handeln. Dazu werden biologische und psychologische sowie philosophische Perspektiven dargelegt, um schließlich einige methodische Hinweise für die Coachingpraxis zu entwickeln.

Scholl, W. & Schmidt-Lellek, C. (2018). Verstehen und Verständigung und ihre Bedeutung im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.). Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7_77

Macht und Mikropolitik als Thema im Coaching

Wolfgang Scholl & Wolfgang Looss

Macht und Mikropolitik in Organisationen rufen als Stichworte negative Assoziationen und unliebsame Erfahrungen hervor und werden oft Thema in Coachings. Eine differenziertere Sichtweise zeigt jedoch auf, dass mit Macht generell und speziell auch in mikropolitischen Prozessen konstruktiv umgegangen werden kann, ohne einander zu schädigen, sondern stattdessen die Akteure und die Betroffenen und letztlich auch die Ergebnisse voranzubringen. Wie das im Coaching behandelt werden kann, wird exemplarisch an neuen Rollenanforderungen, organisationalen Turbulenzen und an der Kontextvermischung von Familienunternehmen gezeigt. Viele Probleme, die Klienten im Coaching ansprechen, haben schwerpunktmäßig oder in wichtigen Teilaspekten mit Macht und Mikropolitik zu tun.

Scholl, W. & Looss, W. (2018). Macht und Mikropolitik als Thema im Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.). Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-49483-7_39

Wer interessiert sich für eine Coachingweiterbildung?

Sebastian Stelzner & Thomas Bachmann

Dieser Beitrag stellt Erkenntnisse zur Weiterbildungsmotivation, beruflichen Entwicklungsphasen und Struktur der Adressat:innen für Coachingweiterbildungen dar. Es konnte gezeigt werden, dass das zentrale Motiv darin liegt, andere Menschen zu unterstützen. Ferner ist eine eindeutige Tendenz festzustellen, wonach instrumentelle Motive am deutlichsten ausgeprägt sind. Hinsichtlich der beruflichen Entwicklungsphase befanden sich die meisten Personen in einer Etablierungsphase. Für die Weiterbildung interessieren sich überwiegend hochqualifizierte, beruflich und finanziell höher positionierte Personen. Als Ergebnis der Typenbildung lässt sich festhalten, dass es vordergründig darum geht, aus einem stabilen Kontext heraus eine arbeitsbezogene Verbesserung zu erreichen.

Stelzner, S. & Bachmann, T. (2018). Wer interessiert sich für eine Coachingweiterbildung? Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC), 1-18. <https://doi.org/10.1007/s11613-018-0552-6>

Scheitern im Coaching: Zwischen Handwerk und Beziehungskunst.

Thomas Bachmann

Die eingehende Betrachtung von Coaching als modernes, personorientiertes Beratungsformat im Kontext von Beruf und Organisationen macht deutlich, dass Coaching weder als Tool oder Methode noch als Dienstleistung zur Lösung von Problemen oder Beförderung von Entwicklungen von Personen im Arbeitskontext zufriedenstellend beschrieben werden kann. Es wird vielmehr gezeigt, wie bedeutsam der Aufbau und die Gestaltung der Beziehung zwischen Coach und Klient für den Erfolg oder das Scheitern von Coachingprozessen sind. Daher wird Coaching in diesem Beitrag als Beziehungskunst verortet, für die es natürlich handwerklicher Grundlagen und Fähigkeiten bedarf.

Scheitern im Coaching wird dementsprechend als Scheitern in einer Beziehung im Kontext von Erwartungen verschiedener Stakeholder aus dem organisationalen und privaten Umfeld des Klienten betrachtet. Der Beitrag beleuchtet weiterhin die Besonderheit der Coachingbeziehung sowie die Multiperspektivität auf Coaching und Coachingerfolg im Organisationskontext. Abschließend wird ein Leitfaden zur Reflexion von Beratungsbeziehungen vorgestellt, der professionell arbeitenden Coachs helfen kann, Störungen und Irritationen im Coachingprozessen frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu klären.

[Bachmann, T. \(2015\). Scheitern im Coaching: Zwischen Handwerk und Beziehungskunst. In S. Kunert \(Hrsg.\). *Failure Management: Ursachen und Folgen des Scheiterns*. Springer.](#)

Impressum:

Kompendium: Forschung zu Coaching bei artop 2025

Verantwortlich für den Inhalt gemäß § 18 Abs. 2 MStV:
Sebastian Kunert und Johannes Loermann (Hrsg.)

Bleiben Sie mit uns verbunden!

www.artop.de/newsletter

Follow us!



artop
Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin
Christburger Str. 4
10405 Berlin

☎ 030 44 012 99-0

✉ forschung@artop.de

🌐 www.artop.de

artop

