

---

# Wer sollte denn eigentlich bei der Bewertung von Coachingprozessen das erste und wer das letzte Wort haben? – Eine gegenstandskonstitutive Analyse

Harald Geißler

---

## Zusammenfassung

Die noch immer ausstehende Professionalisierung von Coaching kann nur dann erreicht werden, wenn es gelingt, Coachingprozesse professionell zu bewerten. Das aber setzt Bewertungskriterien voraus, die allgemeine Zustimmung finden und begründet den Anspruch von Allgemeingültigkeit erheben können. Dieses Ziel ist erreichbar, wenn man die ideengeschichtlichen Grundlagen von Coaching rekonstruiert. Auf diese Weise lassen sich nämlich fünf grundlegende Bewertungskriterien ermitteln, die allgemein gültig die Frage beantworten, was Coaching seiner Idee nach ist und wann man von gutem Coaching sprechen kann. Zu diesen fünf Kriterien muss aber noch ein sechstes hinzu kommen, nämlich eines, das den Realisierungsbedingungen Rechnung trägt, die bei der Bewertung von Coachingprozessen zu beachten sind.

---

H. Geißler (✉)

Universität der Bundeswehr Hamburg, Hamburg, Deutschland

E-Mail: harald.geissler@hsu-hh.de

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

H. Geißler, R. Wegener (Hrsg.), *Bewertung von Coachingprozessen*,

DOI 10.1007/978-3-658-04140-3\_2

## 1 Warum die Frage nach der Bewertung von Coachingprozessen für Coaching als Profession so wichtig ist

Coachingprozesse zu bewerten, ist alles andere als eine Nebensächlichlichkeit. Denn jede Coachingklientin und jeder Coachingklient<sup>1</sup> fragt sich nicht nur nach dem Abschluss des Coachings, sondern bereits im Coachingprozess, also nach jeder Coachingsitzung und auch in jeder Coachingsitzung: Wie gut ist dieses Coaching eigentlich? Und weil das so ist, stellt sich auch jeder Coach ständig genau diese Frage. Denn diese Frage berührt seine berufliche Existenz und Zukunftsperspektive nachhaltig.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Wer-Frage, d. h.: *Wer* sollte die Bewertung von Coachingprozessen denn eigentlich letztlich entscheiden?:

- Sollte es der Klient sein, der gerade gecoacht worden ist,
- oder der Coach, der ihn gerade gecoacht hat?
- Oder sollte ein unabhängiger Sachverständiger hinzugezogen werden, dem das Coaching als Audio- oder Videodokument oder als Transkript vorgelegt wird?
- Oder sollten sich Coach und Klienten zusammensetzen und den zur Diskussion stehenden Coachingprozess gemeinsam bewerten?
- Und wäre es sinnvoll, dass dann auch ein unabhängiger Dritter mit dabei ist?
- Und was ist, wenn sich die beiden oder drei nicht einig werden können?

Und dann stellt sich auch noch die Was-Frage. D.h.: *Was* sollte bei der Bewertung am meisten zählen?:

- Sollte es die gefühlte Zufriedenheit des Klienten mit dem Coachingerfolg und der Beziehung zum Coach sein,
- oder die langjährige Berufserfahrung von Coachingexperten,
- oder das Urteil eines Coachingverbandes,
- oder die Bewertungskriterien, die die theoretisch-konzeptionelle Coachingforschung entwickelt hat,
- oder die Erkenntnisse der empirischen Coachingforschung über die Wirkungen und Wirksamkeiten bestimmter Coachingformen, -verfahren und -interventionen?
- Oder sollte alles zusammen bei der Bewertung zählen? – Wie aber sollte dabei vorgegangen werden?

---

<sup>1</sup> Zum Zwecke der sprachlichen Vereinfachung sowie aus sprachästhetischen Gründen werden in diesem Beitrag in der Regel nur die männlichen Sprachformen gewählt und damit unterschiedslos Männer und Frauen gemeint.

Diese Fragen lenken den Blick auf den grundsätzlichen Gedanken, dass der Klient doch eigentlich ein Recht darauf hat, dass es im Coaching Bewertungskriterien und -verfahren gibt, die als *Professionalitätsstandards* allgemein anerkannt sind und verbindlich regeln, wer in welcher Weise bei der Bewertung von Coachingprozessen mitreden und entscheiden sollte oder muss und was bei der Bewertung in welcher Weise zu beachten ist.

Aber: Ist es denn überhaupt möglich, dass es solche Professionalitätsstandards gibt bzw. geben kann? Oder ist es eher so, dass die Bewertung von Coachingprozessen immer eine relativ subjektive Sache ist und dass das auch so sein muss, weil es gar nicht anders geht. Und möglicherweise ist das letztlich auch gar nicht schlecht. Denn Professionalitätsstandards, die eine objektive Bewertung von Coachingprozessen garantieren, kann man vielleicht nur zu einem Preis haben, der völlig inakzeptabel ist, nämlich um den Preis einer autoritären Bevormundung und Freiheitseinschränkung derjenigen, die sich mit Coachingprozessen professionell befassen und sie professionell bewerten.

Diese Fragen, Rückfragen, Forderungen und Bedenken sollen in diesem Beitrag aufgegriffen werden, und es soll versucht werden, Antworten zu finden, die das *legitime Recht der Nachfragerseite von Coachings auf einen allgemein anerkannten Professionalitätsmaßstab* bei der Bewertung von Coachingprozessen ebenso im Blick haben wie die gleichermaßen *legitime Forderung der Anbieterseite, bei der Bewertung von Coachingprozessen nicht autoritär bevormundet zu werden*.

Um diesen Doppelanspruch zu erfüllen, startet der Gedankengang des nächsten Kapitels mit einem Blick auf die *Coachingpraxis*, die gekennzeichnet ist durch die Spannung zwischen der Logik einer *marketingbegründeten* Bewertung, die die Zufriedenheit des Coachingklienten ganz in den Mittelpunkt stellt, und der Logik einer *professionsbegründeten* Bewertung, die darauf aufmerksam macht, dass eine Beurteilung von Coachings durch den Klienten nicht ganz unproblematisch ist, weil sie keine Professionals sind und weil ihr Urteil oft stark durch die Problematik überschattet wird, die Anlass für ihr Coaching ist.

Die Betrachtung dieser beiden Bewertungslogiken führt zu zwei Erkenntnissen. Die erste besteht darin, dass sie nicht gegeneinander ausgespielt, sondern so wahrgenommen werden sollten, dass die professionsbegründete Bewertung die marketingbegründete Bewertung von Coachingprozessen einschließt. Die zweite Erkenntnis ist, dass die bisher noch nicht – oder noch nicht hinreichend – vorliegende professionsbegründete Bewertung von Coachingprozessen sich vorrangig auf die *Coachingwissenschaft* stützen muss und dass deshalb an diese entsprechende Ansprüche zu stellen sind.

Diese Einsicht lenkt den Blick im dritten Kapitel auf den Entwicklungsstand zum einen der empirischen und zum anderen der theoretisch-konzeptionellen Coa-

chingforschung und führt zu zwei weiteren Erkenntnissen, nämlich erstens dass beide Forschungsrichtungen relativ defizitär sind und zweitens dass eine Verbesserung dieser Ausgangslage zunächst einmal die theoretisch-konzeptionelle Coachingforschung herausfordert, und zwar mit der Aufgabe, eine Antwort auf die Doppelfrage zu geben, was Coaching eigentlich ist und sein will. Damit wird der erste Teil der Leitfrage, die den Titel dieses Beitrags bestimmt, formal dergestalt beantwortet, dass die theoretisch-konzeptionelle Coachingwissenschaft bei der Bewertung von Coachingprozessen das „erste Wort“ haben muss.

Was aber sollte der Inhalt und die Botschaft dieses „ersten Wortes“ sein? Diese Frage wird zum Anlass für die Gedankengänge des vierten Kapitels. Sie führen im Abschn. 4.2 zu der Erkenntnis, dass es ein bestimmtes Merkmal gibt, das man begründet als konzeptionellen Mittelpunkt dessen betrachten kann, was Coaching seiner *Idee* nach ist und sein will, und das aufgrund dieser konzeptionellen Mittelpunktspostion auch für die Bewertung von Coachingprozessen von zentraler Bedeutung ist, nämlich: das Kriterium der *Ressourcenökonomie der Identifizierung und Befriedigung des Problemlösungsunterstützungsbedarfs des Klienten*.

Dieses Kriterium, das als ideenbegründet gegenstandskonstitutives Coachingmerkmal bezeichnet wird, wird im Abschn. 4.3 mit der *Coachingpraxis* konfrontiert. Denn die schönste Idee taugt nicht viel, wenn man sie nicht in die Tat umsetzen kann. Das, was Coaching ist und sein will, muss deshalb auch mit Bezug auf seine Praxisbedingungen bestimmt werden; – und Entsprechendes gilt auch für die Frage, was bei der Bewertung von Coachingprozessen nicht nur unter konzeptionellen, sondern auch unter praktischen Aspekten zu beachten ist.

Diese Überlegungen führen zur Beantwortung des zweiten Teils der im Titel dieses Beitrags formulierten Leitfrage. Denn es lässt sich zeigen, dass bei der Bewertung von Coachingprozessen das „letzte Wort“ nur in einem *Dialog* gefunden werden kann, an dem alle Beteiligten, also Coach, Klient und Experten aus Coachingwissenschaft und -praxis, teilnehmen und eine Gemeinschaft bilden, die sich als *Lern- und Entwicklungsgemeinschaft* versteht.

---

## 2 Die Bewertung von Coachingprozessen zwischen Marketing- und Professionslogik

Schon lange hat Coaching nicht mehr den anfänglichen „Welpenschutz“, eine experimentelle Praxis zu sein, in der das „zarte Pflänzchen“ einer Innovation entwickelt und erprobt wird, deren Qualitätsansprüche sich selbst noch in der Entwicklung befinden, sodass es unfair wäre, sie einer rigorosen Überprüfung und Kritik auszusetzen. Diese Anfangszeit ist längst vorbei. Denn Coaching ist heute eine Dienstleistung, die sich einen beachtlichen Markt erschlossen hat, von dem

angenommen wird, dass er noch weiter wachsen wird (vgl. Bresser 2013). Der Diskussion der eigenen Qualitätsansprüche und der Frage, wie Coachingprozesse angemessen bewertet werden können und müssen, kann deshalb schon lange nicht mehr aus dem Weg gegangen werden. Mit Blick auf diese Ausgangslage stellt sich die Frage, wie Coaching mit dieser Notwendigkeit bisher umgegangen ist und welcher der beiden sich anbietenden Hauptwege beschritten worden ist: derjenige der *marketingbegründeten* oder derjenige der *professionsbegründeten* Bewertung von Coachingprozessen.

Marketingbegründete Bewertungen von Coachingprozessen (z. B. Böning und Fritschle 2005, S. 151 ff.; Stephan et al. 2010) zeichnen sich dadurch aus, dass einzig und allein der Markt, d. h. die Klienten bzw. Käufer von Coachings, also zum Beispiel die Personalabteilungen, die Coaching für bestimmte Mitglieder ihrer Organisation einkaufen, bestimmen, was Qualität ist und wie Coachingprozesse zu bewerten sind, und zwar mit Bezug auf ihre subjektive Zufriedenheit, die sich vor dem Coaching in subjektiver Zufriedenheitserwartung als Motivator ihres Kaufverhaltens und nach dem Coaching in Weiterempfehlungen ausdrückt. Die Ermittlung marketingbegründeter Bewertungen von Coachingprozessen ist deshalb nicht eine Aufgabe konzeptioneller Theoriebildung, sondern alltagspraktischer und/oder wissenschaftlicher Empirie: D.h. die Anbieter von Coachings – und analog auch wissenschaftlich arbeitende Institutionen wie etwa Marktforschungsinstitute – erfassen ex post, d. h. nach dem Coaching, die Zufriedenheit der Klienten bzw. zahlenden Kunden und ex ante, d. h. vor dem Coaching, ihre Leistungserwartungen, die ihr Kaufverhalten und anschließend den Grad ihrer Zufriedenheit bestimmen.

Auch für professionsbegründete Bewertungen von Coachingprozessen (z. B. Fietze 2011; Schmidt-Lellek 2007b) sind die ex ante erscheinenden Leistungs- und Zufriedenheitserwartungen der Coachingklienten bzw. –kunden und ihre ex post festzustellende Zufriedenheit wichtig. Im Gegensatz zur marketingbegründeten Bewertung von Coachingprozessen wird hier jedoch auf das Problem hingewiesen, dass Coachingklienten aufgrund mangelnder Erfahrung und Professionalität die Leistung von Coachings nur subjektiv bewerten können und dass dasselbe auch für diejenigen gilt, die zum Beispiel als Personalverantwortliche in Organisationen Coachingdienstleistungen für bestimmte Organisationsmitglieder einkaufen. Denn wegen der Verschwiegenheitsverpflichtung von Coaching haben sie keinerlei Einblick in das, was im Coaching passiert. Professionsbegründete Bewertungen von Coachingprozessen müssen deshalb den Standpunkt und die Interessen des *aufgeklärten Coachingklienten bzw. –käufers* einnehmen und sich in diesem Sinne um die Identifikation und Anwendung von Bewertungskriterien bemühen, die Coachingklienten bzw. –kunden wählen und anwenden würden, wenn sie genau wüssten, was sie bräuchten und was mit Bezug auf diesen ihren Bedarf Coaching leisten kann und soll.

Mit Blick auf diese beiden Begründungsmöglichkeiten der Bewertung von Coachingprozessen hat sich die Coachingpraxis bisher *ambivalent* verhalten. Denn es lassen sich zwei zeitlich parallele, inhaltlich jedoch gegenläufige Strömungen feststellen, und zwar eine marketingorientierte Hauptströmung der Einzelanbieter von Coachings und eine professionsorientierte Gegenströmung, die – wenn auch nur ansatzweise bzw. proklamatorisch – von den Coachingverbänden und -ausbildungsinstituten wahrgenommen wird.

Dieser Sachverhalt ist kein Zufall. Denn die Einzelanbieter von Coachings müssen sich primär an ihren ökonomischen Eigeninteressen orientieren und deshalb der Logik des Marktes und seiner Dynamik folgen. Der Sinn und die Existenzberechtigung von Coachingverbänden hingegen besteht darin, dass sie die ökonomischen Einzelinteressen ihrer Mitglieder nur im Rahmen und auf der Grundlage derjenigen Interessen berücksichtigen und bedienen dürfen, die als legitime Interessen der Gemeinschaft gelten, die der Coachingverband repräsentiert und vertritt. Ähnliches gilt für Coachingausbildungsinstitute, die die Interessen der Gemeinschaft derjenigen vertreten, die sie ausbilden bzw. ausgebildet haben.

Die so zu den Partikularinteressen der Einzelanbieter von Coachingdienstleistungen in Spannung stehenden gemeinschaftsbezogenen Interessen von Coachingausbildungsinstituten und -verbänden verhalten sich mit Bezug auf die Alternative marketingbegründeter versus professionsbegründeter Bewertungen von Coachingprozessen doppelt ambivalent. Denn eine erste Ambivalenz entsteht dadurch, dass sie die ökonomischen Partikularinteressen ihrer Klientel einerseits mit Bezug auf das übergeordnete Interesse der Gemeinschaft transzendieren, sie andererseits gleichzeitig aber auch bedienen müssen, weil das wichtigste Mitgliedschaftsmotiv der Einzelmitglieder auf die Bedienung ihrer ökonomischen Partikularinteressen ausgerichtet ist. Coachingverbände und -ausbildungsinstitute haben deshalb eine natürliche Tendenz zur marketingbegründeten Bewertung von Coachingprozessen bei gleichzeitig großer Scheu, diese offen zu zeigen und offensiv zu vertreten.

Zu dieser ersten kommt eine zweite Ambivalenz hinzu, nämlich der Umgang mit der Alternative der professionsbegründeten Bewertung von Coachingprozessen. Denn auf der einen Seite stehen Coachingverbände und -ausbildungsinstitute unter dem Erwartungsdruck ihrer Mitglieder und der Öffentlichkeit, Coaching als Profession zu stärken und zu fördern. Auf der anderen Seite hingegen repräsentieren sie im Wesentlichen die Anbieterseite des Coachingmarktes und nicht – oder nur deutlich weniger – die Nachfragerseite. Sie tun sich deshalb schwer, den Standpunkt des aufgeklärten Klienten- bzw. Kundeninteresses zu vertreten. Coachingverbände und -ausbildungsinstitute haben deshalb zum einen eine natürliche Tendenz zur professionsbegründeten Bewertung von Coachingprozessen bei gleichzeitig großer Scheu, die dafür notwendige Interessen- und Bewertungsposi-

tion des aufgeklärten Klienten bzw. Kunden konsequent zu berücksichtigen und einzunehmen.

Aus diesen Gründen können professionsbegründete Bewertungen von Coachingprozessen deshalb nur von einer Seite erwartet werden, die die Interessen der Coachinganbieter und -nachfrager nicht nur fair berücksichtigt, sondern auch souverän über ihnen steht und damit einen unverstellten Zugang zu den Coachinginteressen des aufgeklärten Coachingklienten bzw. -kunden hat. Diese Erwartung kann zu Recht an die *Coaching-Wissenschaft* herangetragen werden, der ein natürliches Interesse an der Aufklärung der Frage unterstellt werden kann, ob Coaching professionsbegründet bewertet und damit Coaching als Profession begründet werden kann. Denn die positive Beantwortung dieser Frage impliziert, dass die Coaching-Wissenschaft sich in der Aus- und Weiterbildung von Coaches engagieren und ihnen ein Wissen liefern muss, das auch bezüglich der Frage, wie Coaching bewertet werden kann und sollte, Allgemeingültigkeit beanspruchen kann.

Die erste bzw. grundlegendste Frage, die die Coaching-Wissenschaft zu beantworten hat, ist deshalb, ob es – zunächst einmal ganz unabhängig von den Realisierungsmöglichkeiten in der vorliegenden Praxis – allein auf der Grundlage der Wissenschaft möglich ist, Bewertungskriterien und -verfahren für die Bewertung von Coachingprozessen zu entwickeln, die allgemeine Gültigkeit beanspruchen können und in diesem Sinne eine *objektive, d. h. Allgemeingültigkeit beanspruchende Bewertung von Coachingprozessen* möglich machen. Wird diese Frage negativ beantwortet, d. h. lautet die letzte Antwort der Coaching-Wissenschaft auf jene grundlagentheoretische Frage, dass es nicht möglich ist, Allgemeingültigkeit beanspruchende Kriterien und Verfahren für die Bewertung von Coachingprozessen wissenschaftlich begründet zu entwickeln, muss die Coachingpraxis mit der Pluralität konkurrierender Bewertungskriterien und -verfahren leben und hinnehmen, dass diese selektiv für die konkurrierenden Vermarktungsinteressen der Coachinganbieter genutzt, d. h. instrumentalisiert werden und in diesem Sinne sich die marketingbegründete Bewertung von Coachingprozessen durchsetzen wird.

Mit Blick auf die *Beiträge dieses Sammelbandes* fällt vor diesem Hintergrund zweierlei auf, nämlich zum einen der *Dissens bezüglich der jeweils zugrunde gelegten Bewertungskriterien und -verfahren* mit der Folge, dass identische Coachingprozesse teilweise recht unterschiedlich bewertet werden, und zum anderen der zumindest implizite *Konsens*, dass es für Coaching wichtig ist, dass Coachingprozesse nicht nur *marketingbegründet* bewertet werden können, sondern auch *professionsbegründet* bewertet werden müssen.

Aus diesem Grunde soll in den folgenden Abschnitten der oben formulierten grundlagentheoretischen Frage nachgegangen und der Nachweis erbracht werden, dass es auf der Grundlage wissenschaftlichen Denkens möglich ist, Kriterien und

Verfahren für die Bewertung von Coachingprozessen zu identifizieren, die Allgemeingültigkeit beanspruchen können. Mit Bezug auf diese Argumentationsfolie lassen sich die Bewertungsansätze und –verfahren der Beiträge dieses Sammelbandes reflektieren und positionieren.

---

### 3 Der Forschungsstand zur Bewertung von Coachingprozessen

Ein Blick auf die *empirische Coachingforschung* (z. B. Grant 2013; Greif 2013) macht deutlich, dass diese sich in den letzten Jahren ganz zweifellos quantitativ und qualitativ deutlich verbessert hat und unter anderem nachweisen konnte, *dass Coaching insgesamt wirksam* ist, d. h. dass von Coachingprozessen positive Wirkungen ausgehen, also Coachingklienten nach dem Coaching zum Beispiel ihre Probleme besser lösen können oder sich insgesamt besser fühlen (z. B. Künzli 2009). Zu beachten ist dabei allerdings das *ungelöste bzw. unlösbare kausalanalytische Zuschreibungsproblem*. Es besteht darin, dass grundsätzlich nicht sicher gesagt werden kann, auf welche Ursachen die positiven Veränderungen, die nach dem Coaching festgestellt werden konnten, ursächlich zurückzuführen sind. Denn Erfolg hat bekanntlich oft viele Väter. So ist es nur eine von vielen Möglichkeiten, dass die Ursache für bestimmte positive Veränderungen des Coachingklienten einzig und allein die Qualität des Coachingprozesses ist. Denn es kann auch sein, dass diese Veränderungen im Wesentlichen auf die Tatsache zurückzuführen sind, dass das Coaching von dem Unternehmen des Coachingklienten bezahlt wurde und er sich deshalb verpflichtet fühlte, seine beruflichen Probleme endlich in Angriff zu nehmen. Oder es kann auch schlicht der Placebo-Effekt sein, dass der Klient vom Coaching eine positive Wirkung erwartet und allein diese Erwartung eine positive Veränderung bewirkt. Oder es kann sein, dass der Vorgesetzte des Coachingklienten eine positive Erwartung an das Coaching hat und mit der Entscheidung für das Coaching unbemerkt sein eigenes Führungsverhalten verändert.

Zu diesem Problem, im sozialen Bereich niemals genau sagen zu können, welche Ursachen zu bestimmten festgestellten Veränderungen in welchem Umfang beigetragen haben, kommt das Problem hinzu, dass das, was in der vorliegenden empirischen Coachingforschung als Ursache für festgestellte positive Wirkungen von Coaching betrachtet wird, nämlich der *Coachingprozess*, ziemlich unklar ist und geradezu als eine *Black Box* (Galdynski und Kühl 2009) bezeichnet werden muss. Abgesehen von wenigen Ausnahmen, die unter anderem auch durch die Beiträge dieses Sammelbandes belegt werden, ist bis heute nämlich weitgehend nicht bekannt, was im Coaching genau passiert, und wie das, was da passiert, im Einzel-



nen wirkt. Genau das aber sind Fragen, die vor allem die Coachingpraxis brennend interessieren, nämlich zum Beispiel:

- welches Verhalten des Coachs, also zum Beispiel welche Coachingfragen ursächlich zum Coachingerfolg beitragen, – und in welcher Intensität,
- ob ein bestimmtes Coachverhalten immer oder nur in bestimmten Situationen oder unter bestimmten Bedingungen für einen guten Coachingerfolg wichtig ist, – und wenn ja: um welche Situationen bzw. Bedingungen es sich da handelt,
- oder ob es vielleicht gar nicht so sehr von bestimmten Verhaltensweisen des Coachs abhängt, ob ein Coaching erfolgreich wird, sondern sehr viel mehr von der Interaktion zwischen Coach und Klient oder der Gestaltung der Prozessdynamik des Coachings.

Zu dem Problem, dass Coachingprozesse bis heute weitgehend immer noch eine Art Black Box sind, kommt noch ein weiteres hinzu, nämlich die Unklarheit, was eigentlich mit Recht als Coaching bezeichnet werden kann und was nicht mehr als Coaching, sondern zum Beispiel als Einzeltraining, Fachberatung oder Psychotherapie zu etikettieren ist. Diese Schwäche lenkt den Blick auf die *theoretisch-konzeptionelle Coachingforschung*. Auch hier gibt es inzwischen eine umfangreiche bzw. kaum noch zu überblickende Literatur (siehe z. B. Cox et al. 2010; Palmer and Whybrow 2008; Passmore et al. 2013; Rauen 2005a; Stober und Grant 2006). Ihr Hauptinteresse konzentriert sich darauf, Coaching im Anschluss an bestimmte Denkrichtungen und Schulen vor allem der Psychologie, aber auch anderer Bezugswissenschaft zu begründen und die in diesem Kontext vorliegenden empirischen Erkenntnisse zu berücksichtigen. Das Ergebnis ist eine Vielzahl unterschiedlicher Coachingkonzeptionen, die in der Regel wenig aufeinander Bezug nehmen und oft wenig die sie verbindenden und trennenden Vorannahmen reflektieren. Es ist deshalb bis heute nicht gelungen, einen allgemeinen Konsens darüber zu entwickeln, was Coaching seiner Idee nach eigentlich ist und sein will.

Genau diese Frage aber ist für die Bewertung von Coachingprozessen von größter Bedeutung. Denn eine Bewertung von Coachingprozessen ist nur dann angemessen, wenn sie sich exakt auf das bezieht, was Coaching zu sein und zu leisten beansprucht. Das heißt: Wenn die empirische Coachingforschung sich darum bemüht, die Wirkungen und Wirksamkeiten der Phänomene zu erfassen und zu bewerten, die in Coachingprozessen zu beobachten sind, dann muss *zuvor* geklärt sein, was Coaching seiner Idee nach sein will. Und zur Beantwortung dieser Fragen gehört auch zu klären, was es bewirken will. Denn es ist ein Unterschied,

- ob Coaching eine *effektive Problemlösungsmethode* sein will und in diesem Sinne bewirken will, dass der Klient nach dem Coaching das Problem, mit dem er

in das Coaching eingetreten ist, gut gelöst hat, und dass es dabei wichtig ist, dass der Coach ihn wirkungsvoll unterstützt, damit er dieses Ziel möglichst gut erreichen kann,

- ob Coaching eine *tiefgreifende Selbstreflexion und -erkenntnis des Klienten* bewirken will und dass es die Aufgabe des Coachs ist, den Klienten bei dieser Selbstreflexion, die sich im Medium problemlösender Auseinandersetzungen mit seiner Problematik vollzieht, systematisch anzuregen, nicht aber anzuleiten,
- oder ob Coaching eine *Methode exemplarischen Problemlösungslernens* ist, d. h. bewirken will, dass der Klient in Auseinandersetzung mit seiner Problematik bestimmte Problemlösungskompetenzen verbessert und dass die Aufgabe des Coachs darin besteht, diese Prozesse didaktisch zu strukturieren und anzuleiten.

Diese Ausgangslage der empirischen und theoretisch-konzeptionellen Coachingforschung macht die praktische Bewertung von Coachingprozessen zu einem *Wagnis*, das unausweichlich immer wieder eingegangen werden muss. Denn die Coachingpraxis steht unter Zugzwang, zum Beispiel im Rahmen von Coachingaus- und -weiterbildungen sowie in der Coaching-Supervision Coachingprozesse zu bewerten. In dieser Not bleibt denjenigen, die Coachingprozesse praktisch bewerten sollen – und dazu zählen auch alle Autorinnen und Autoren dieses Sammelbandes –, nur eines, nämlich sich auf die *eigenen Erfahrungen als Coach* zu besinnen und sie – soweit wie möglich wissenschaftlich reflektierend – für die geforderte praktische Bewertung vorliegender Coachingprozesse zu nutzen.

Diese Lösungsstrategie, die für den weiteren hier zu entfaltenden Gedankengang von zentraler Bedeutung ist, mag auf den ersten Blick als eine zu überwindende Notlösung erscheinen. Sie kann aber auch als ein *Königsweg* wahrgenommen werden, der von der Vorannahme ausgeht, dass Coaching eine *Kunstlehre* ist und dass deshalb Coachingprozesse nicht ohne Bezugnahme auf die Einzigartigkeit des vorliegenden Erfahrungswissens, der feinnervigen Intuition und des ästhetischen Wahrnehmungs- und Gestaltungsvermögens der jeweiligen Coachpersönlichkeit verstehbar und bewertbar sind.

In diesem Sinne sind die in diesem Sammelband zusammengestellten Bewertungen eine *wertvolle Quelle*, die nicht nur Auskunft über die jeweilige Rezeption der vorliegenden empirischen und theoretisch-konzeptionellen Coachingforschung gibt, sondern auch und im Wesentlichen tiefgreifende Einblicke in das wissenschaftlich reflektierte Erfahrungswissen gewährt, das die Autorinnen und Autoren für ihre Bewertungen nutzen.

Gleichwohl muss bei aller Wertschätzung persönlicher Erfahrungen und Individualität die Bewertung von Coachingprozessen sich letztlich auf eine *allgemein*



<http://www.springer.com/978-3-658-04139-7>

Bewertung von Coachingprozessen  
Geissler, H.; Wegener, R. (Hrsg.)  
2015, XIV, 352 S. 25 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-658-04139-7