

Erschienen in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching 22 (1), 2015, S. 87-100
DOI 10.1007/s11613-015-0404-6

Die Originalfassung des Beitrags ist auf www.springerlink.com bereitgestellt

Der Coach, der Forscher, die Pille und ihre Nebenwirkungen Anregungen aus der Praxis für die Coachingforschung

Thomas Bachmann

Zusammenfassung: Coachingpraxis und Coachingforschung stehen in einem ambivalenten Verhältnis zueinander. Obwohl professionelles Coaching ohne wissenschaftlich-theoretische Fundierung kaum möglich ist, arbeiten Coachingpraktiker und Coachingforscher kaum relevant zusammen. In diesem Artikel wird beleuchtet, welchen Anforderungen an Heterogenität, Komplexität und Unschärfe sich die Coachingforschung stellen sollte und auf welche inhaltlichen Schwerpunkte sie sich konzentrieren könnte, um mehr Akzeptanz und Relevanz in der Praxis zu erlangen. Dazu werden sowohl einfachere Herausforderungen beschrieben, die sich bei der Untersuchung von Coaching ergeben, als auch grundlegende Probleme des empirischen Zugangs zum Coaching thematisiert.

Schlüsselwörter: Coaching, Coachingforschung, Wirksamkeitsforschung, Theorie-Praxis-Problem

The coach, the researcher, the pill and the side effects. Suggestions for Coaching Research

Abstract: There is an ambiguous relationship between research and practice in coaching. In spite of the fact that professional coaching needs a theoretical and scientific foundation there is still a lack of collaboration between coaches and researchers. The author discusses the demands for coaching research regarding heterogeneity, complexity and fuzziness of coaching practice. He presents some suggestions for a greater acceptance of research in the field of coaching and more relevance of its results. The paper also reflects on some simple challenges for coaching research as well as on fundamental problems of the empirical approach on coaching.

Key words: Coaching, coaching research, evaluation, theory-practice-problem

Dr. T. Bachmann
artop GmbH, Christburger Str. 4, D-10405 Berlin
E-Mail: bachmann@artop.de

1 Vorbemerkung

Zu diesem Artikel hat mich – wahrscheinlich unfreiwillig – Carsten Schermuly mit seinen Forschungsarbeiten zu „Nebenwirkungen von Coaching“ (Schermuly et al. 2014; Schermuly und Bohnhardt 2014) inspiriert, welche jüngst mit dem Deutschen Coaching-Preis 2014 in der Kategorie „Wissenschaft“ geehrt wurden. Darin wird Coaching mit dem Verabreichen einer Arznei verglichen und entsprechend untersucht. Die durch diese Analogie bei mir und anderen entstandenen Irritationen habe ich nun in dem folgenden Artikel produktiv zu verwandeln versucht.

Das Verhältnis von Coachingpraxis und Coachingforschung ist ambivalent. Aufgrund der Erfolgsgeschichte des Coachings in den letzten 20 Jahren und dem weiterhin steigenden Bedarf nach diesem Beratungsformat, vor allem von Personen mit Führungs- und Managementaufgaben im Kontext von Organisationen, besteht ein berechtigtes Interesse daran, Coaching mit wissenschaftlichen Methoden zu untersuchen. Dass die Coachingbranche dabei von der Zusammenarbeit und den Ergebnissen mit der Coachingforschung profitieren kann, ist unbestritten; mehr noch, eine Entwicklung einer Profession Coaching ist ohne elaborierten Wissensbestand auf der Basis von systematischer Theoriebildung und empirischer Forschung kaum denkbar. Trotz dieser Vorteile und Notwendigkeiten fremdeln die Coachingpraktiker mit dem Vorgehen der Forscher bzw. ist die Zusammenarbeit nicht immer so fruchtbar, wie es sich beide Seiten vielleicht wünschen (vgl. Kotte et al. 2015).

Das Spektrum der Coachingforschung lässt sich dabei aus meiner Sicht im Wesentlichen in drei große Bereiche einteilen (vgl. Greif 2008; Möller & Kotte 2011): (1) die Coachingmarktforschung, (2) die Untersuchung von Coachingprozessen und (3) die Wirksamkeitsforschung.

Der Bereich der Coachingmarktforschung befasst sich mit der Einbettung, Nachfrage und Verbreitung von Coaching in Organisationen und anderen Kontexten. Die Daten und Fakten in diesem Forschungszweig dienen als Cockpit für die Coachingbranche und geben Auskunft über Entwicklungslinien, Trends, verwendete Methoden und Akteure. Dieser Forschungsbereich ist vor allem phänomenologisch orientiert, es wird beobachtet, gezählt und beschrieben, was es gibt und was sich entwickelt (vgl. Middendorf 2013).

Der zweite große Forschungsbereich ist die Untersuchung von Coaching auf der Prozessebene. Hier geht es vor allem darum herauszufinden, wie Coaching auf der Ebene von Settings, der Beziehung von Coach und Klient sowie Methoden und Techniken funktioniert, indem z.B. Coachingsitzungen untersucht, Prä-Post-Analysen durchgeführt oder verschiedene Methoden miteinander verglichen werden. Der Gegenstand ist die Untersuchung von Wirkfaktoren von Coaching. Die Ergebnisse in diesem Bereich können dazu dienen, besser zu verstehen, wie Coaching auf der Interaktionsebene funktioniert, und somit z.B. dafür nützlich sein, Coachingprozesse, die Coachingbeziehung und den Methodeneinsatz zu gestalten. In diesem Forschungsbereich wird mit experimentellen oder quasi-experimentellen Designs gearbeitet, was z.B. aufgrund des schwierigen Zugangs zum Untersuchungsgegenstand (Vertraulichkeit) und der schwer kontrollierbaren Bedingungsvariation eine große Herausforderung darstellt.

Der dritte Bereich der Coachingforschung ist die Wirksamkeitsforschung. Hier geht es darum, zu beschreiben, welche Ergebnisse durch Coaching für Klienten und Organisationen erzielt werden können. Dabei geht es einerseits darum, spezifische Ansätze und Methoden auf ihre Wirksamkeit z.B. für bestimmte Zielgruppen zu untersuchen, d.h. zu evaluieren; andererseits befasst sich die Wirksamkeitsforschung allgemeiner damit, Wirkungen von Coaching zu erfassen, zu systematisieren und zu quantifizieren (vgl. Jansen et al. 2004; Künzli 2009; Greif 2008). Die Herausforderung hier besteht in der Multiperspektivität hinsichtlich der Coachingergebnisse und der nur schwer herzustellenden Kausalität zwischen Intervention und Ergebnis aufgrund des Dialogcharakters des Coachings.

Allen drei Forschungsschwerpunkten ist gemein, dass sie sich in einem extrem heterogenen und komplexen Feld bewegen, und dies stellt zugleich das größte Problem der Coachingforschung dar, für dessen Überbrückung es kaum einfache Lösungen gibt. So blickt der Coachingforscher bzw. die Forscherin auf eine schier unendliche Zahl von Facetten und Spielarten, Settings- und Formaten in einer unüberschaubaren Landschaft von Akteuren, Konzepten und Ansätzen, die es kaum ermöglichen, disjunkte Unterscheidungen zu treffen. Selbst erfahrene Praktiker, die sich seit Jahren in der Coachingbranche bewegen bzw. diese von Anfang an mit gestaltet haben, können nur einen Ausschnitt aus der immensen Vielfalt überblicken. Das berühmte Bild von den Blinden, die einen Elefanten ertasten, kommt einem hier in den Sinn: Für den einen ist der Elefant eine Säule, für den anderen eine lange Schnur mit Quast am Ende, für den dritten eine Schlange und für einen vierten eine hornhätige Wand. Jeder ertastet nur einen Bruchteil des Ganzen. Entsprechend ergeht es den Praktikern, wenn sie sich mit Interviewfragen, Fragebögen und schließlich mit den Ergebnissen der zahlreichen Forschungsaktivitäten konfrontiert sehen. Begriffe und Konzepte werden heillos miteinander vermengt, formulierte Fragestellungen passen oftmals nicht auf die er- und gelebte Praxis, und grundlegende strukturelle Bezüge stimmen nicht überein (Bachmann 2014).

Gleichzeitig wird die Coachingforschung oftmals als arrogant gegenüber der Praxis wahrgenommen. Die Coachingpraxis scheint dabei unter dauerhaftem Scharlatanerieverdacht zu stehen (Greif 2003; Wastian 2014). Mit Anmaßung wird oftmals von Unwissenschaftlichkeit gegenüber zahlreichen Ansätzen und Methoden gesprochen, wie es der Blinde von der Farbe tut. Was nicht gleich erklärt werden kann oder nicht mit quantitativer, empirischer Forschung belegt ist, wird schnell als esoterisch oder zumindest als unwissenschaftlich abgetan. Wenn man sich in diesem Zusammenhang überlegt, dass die meisten aller Kulturtechniken in den menschlichen Gesellschaften einfach so funktionieren, egal ob sie von der Wissenschaft empirisch untersucht wurden oder nicht, wird einem die Arroganz des einen oder anderen wissenschaftlichen Vorgehens erst richtig deutlich. So hat die Beratung von Entscheidern bzw. von Personen beim Treffen von Entscheidungen sowie weitere Aspekte der helfenden Beziehung wie Unterstützung, Reflexion oder Lernen eine Jahrtausende währende Tradition, die es ja wohl nicht gäbe, wenn sie nicht nützlich wäre (vgl. Schmidt-Lellek 2006). Würde man sich in seinem täglichen Handeln, sei es als Coach, Manager, Lehrer, Arzt, Therapeut, Politiker, Sozialarbeiter oder Pfarrer ausschließlich an evidenzbasierten Konzepten orientieren, würde das eigene Handeln extrem verarmen, denn zu bruchstückhaft, zu wackelig oder zu abstrakt sind noch immer die Forschungsergebnisse auf dem Gebiet der zwischen-

menschlichen Interaktionen und dem Verhalten von sozialen Systemen, als dass man auf Erfahrung, implizites Wissen, Intuition, Gefühle, Beziehung, Kontakt, Präsenz, Geschichten, Körpersignale, Symbolsprachen, Emergenz, Rituale oder Resonanz verzichten könnte. Hier wäre aus meiner Sicht von der Forschungsseite mehr Demut gegenüber der funktionierenden Praxis angesagt. Denn wie wir spätestens seit Erwin Schrödinger (1935) wissen, verändert sich das Phänomen (in diesem Fall war es „Schrödingers Katze“) durch die Beobachtung, und eine neugierige, wertschätzende und ergebnisoffene Beobachtung fördert im sensiblen Coachingfeld wahrscheinlich die interessantesten Ergebnisse zu Tage.

Beispiele für gelungene Kooperationen zwischen Praktikern und Coachingforschern sind leider selten. Zu wenige Forscher haben einen praktischen, d.h. erfahrungsbasierten Einblick in die Coachings- und Organisationspraxis, und zu wenige Coaches haben Affinitäten zur empirischen Forschung. Es sind verschiedene Welten mit divergierenden Eigenlogiken (vgl. Möller et al. 2013; Kotte et al. 2015). Plötzlich tauchen aus irgendeiner Fachhochschule oder Universität selbsternannte Experten auf, die es sich zur Aufgabe machen, Standards zu setzen, Kompetenz- oder Qualitätsprofile zu verfassen, Gutachten zu verkaufen oder nach Risiken und Nebenwirkungen zu suchen, um damit richtiges von falschem Coaching oder gutes von schlechtem Coaching zu unterscheiden. Die Wissenschaft begegnet der Coachingpraxis (und nicht nur dieser) oft mit normativer Arroganz und beruft sich dabei auf Rationalität und Wahrheit mit der festen Gewissheit, auf der „richtigen“ Seite zu stehen. Doch wie wir spätestens seit Heinz v. Foerster wissen, ist die „Wahrheit die Erfindung eines Lügners“ (v. Foerster & Pörksen 2011) und kann nicht proklamiert oder von „außen“ zugeführt werden, sondern bestenfalls im Diskurs entstehen, d.h. gemeinsam konstruiert werden. Die oftmals beklagte geringe Kooperationsbereitschaft von Seiten der Praktiker gegenüber der Coachingforschung findet in dieser Haltung der Wissenschaft ihre Entsprechung.

2 Einfache Probleme der Coachingforschung

Was kann die Coachingforschung nun tun, um mehr Akzeptanz im Feld und mehr Relevanz für die Praxis zu erlangen? Die Antwort ist einfach und kompliziert zugleich: Erst eine Coachingforschung, die in ihren Fragen, Zugängen und Untersuchungsmethoden die Komplexität der Coachingpraxis abbildet und sich dem Feld behutsam und respektvoll nähert, kann wertvolles Wissen und relevante Erkenntnisse liefern. Aus meiner Sicht sollten für eine relevante Coachingforschung mindestens die folgenden fünf Aspekte berücksichtigt werden:

2.1 Coaching als Beratungsformat oder Methode bzw. Technik, d.h. die strukturelle Logik des Untersuchungsgegenstands

Es gibt nicht *das* Coaching. Was Coaching ist, lässt sich kaum definitiv und randscharf markieren. Zu groß ist inzwischen die Zahl der Settings- und Formate, sodass sich kaum mit Sicherheit sagen lässt, was unter der Überschrift „Coaching“ nun im konkreten Fall passiert. Im anglo-amerikanischen Raum beispielsweise wird Coaching eher als eine

bestimmte Technik oder Methode angesehen, welche z.B. Führungskräfte bzw. Trainer, Berater, Projektleiter, Lehrer oder Mentoren zur Gestaltung von zielorientierten Gesprächen im Organisationskontext anwenden (vgl. Matthews 2010; ASTD 2014). So wird die Arbeit mit Zielen, bestimmten Fragetechniken oder anderen Methoden zur Reflexion und Lösungsgenerierung als Coaching beschrieben. Viele Studien untersuchen hier beispielweise die Effektivität von Coachingmethoden, die sich dann jedoch kaum auf das Coaching durch einen professionellen, externen Coach verallgemeinern lassen. Der wesentliche Unterschied liegt hier in der Qualität der Coachingbeziehung. Professionelles Coaching zeichnet sich vor allem durch professionelle Beziehungsgestaltung, durch die Herstellung von Kontakt, durch Akzeptanz, Kongruenz und Empathie aus. Auf Basis der Coachingbeziehung wird dann ein dialogischer Coachingprozess unter Einsatz von spezifischen Methoden initiiert und gestaltet. Die zum Einsatz kommenden Methoden entfalten dabei erst auf Basis der Coachingbeziehung ihre Kraft und Wirkung bzw. bleiben blutleer, mechanisch und oft abstrakt, wenn der Klient sich nicht hundertprozentig auf den Prozess einlässt, d.h. wenn Coach und Klient nicht vertrauensvoll in Kontakt miteinander sind. Dass somit ein wesentlicher Unterschied zum Einsatz von Coachingmethoden auf Basis einer bereits vorhandenen Beziehung z.B. als Führungskraft, Projektleiter oder Mentor besteht, liegt auf der Hand.

Hinzu kommt eine unüberschaubare Vielzahl von „Bindestrich-Coachings“, welche einerseits meist eine bestimmte Zielgruppe, Thematik oder Methodenauswahl implizieren wie etwa Executive-Coaching, Karriere-Coaching, Werte-Coaching oder Selbst-Coaching, oder einfach nur ein neues Wort für bereits vorhandene Beratungsformate darstellen wie etwa Teamcoaching oder Organisationscoaching. Manche haben auch gar nichts mit Coaching zu tun, wie etwa das Selbst-Coaching (was wahrscheinlich etwa genauso öde ist, wie Selbstgespräche zu führen oder sich selbst zu kitzeln). Häufig wird auch schon dann von Coaching gesprochen, wenn es sich um ein 1:1-Setting handelt. Hier ist jedoch entscheidend, was dann in diesem Setting passiert. So ist zum Beispiel nicht jedes Einzeltraining automatisch ein Coaching, nur weil es nicht mit einer Gruppe stattfindet. Es kommt auf die thematische Fokussierung an, in welchem Setting das Ganze passiert und welche Methoden dabei verwendet werden (vgl. Bachmann 2012a). Hinzu kommt, dass jedes dieser Bindestrich-Coachings auf andere Anlässe, (Zuweisungs-) Kontexte, Methoden, Settings, Rollenerwartungen, Prozesscharakteristika und Zielgruppen fokussiert. Relevante Coachingforschung muss sich dieser Vielfalt stellen und bei der Planung ihrer Forschungsdesigns und der Auswahl des Untersuchungsgegenstands eine entsprechende differenzierte Auswahl treffen. Dies gelingt mit Sicherheit in intensivem Austausch mit den Praktikern. So könnte eine wichtige Forschungs- und Wissenschaftsaufgabe für das Coachingfeld darin bestehen, hier nützliche und plausible Landkarten zu erarbeiten, die der extremen Differenziertheit des Feldes im Sinne einer „Taxonomie der Arten und Ökosysteme“ mehr verbindliche Struktur geben und passendere Forschung ermöglicht.

2.2 Das Auftragsverhältnis im Coaching, d.h. die kontextuelle Rahmung der Coachingprozesse

Für das Coaching ist es von zentraler Bedeutung, ob es im Kontext einer Organisation stattfindet oder ob der Klient oder die Klientin unabhängig von der Organisation, der er oder sie angehört, einen Coach aufsucht und das Coaching selbst bezahlt. Aus meiner Sicht handelt es sich hierbei um zwei fundamental verschiedene Beratungsprozesse, die jedoch unter dem gleichen Label „Coaching“ zusammengefasst werden. Im ersten Fall besteht ein Dreiecksverhältnis zwischen Auftraggeber, externem oder internem Coach und Klient, welches bedeutsame Auswirkungen auf die Auftragsklärung, die Ziel- und Themenwahl, die Veränderungsmotivation, die Loyalitäten und die Unabhängigkeit der Akteure hat, um nur die wichtigsten Unterschiede zu nennen. Hinzu kommen in schwierigeren Fällen Faktoren wie fehlende Freiwilligkeit, Kontrolle und Einflussnahme durch die Organisation, Feedback über das Coaching sowie mögliche verdeckte Aufträge (z.B. Coaching als letztes Mittel, Coaching als Managementdiagnostik, Coaching als Ersatz für fehlende Führung, Coaching als Incentive). Das Vorhandensein eines Auftraggebers, wenn auch nur formal als Organisation und nicht direkt in den Coachingsitzungen, macht aus dem 1:1-Setting eine Dreiecksbeziehung, die durch spezifische Triadendynamiken (vgl. v. Schlippe & Schweitzer 2012) gekennzeichnet ist und wiederum die Coachingbeziehung, den Prozess und die Methoden beeinflusst. Unabhängig davon haben Coachings im Kontext von Organisationen gegenüber Coachings von „Privatpersonen“ oftmals grundsätzlich andere Fragestellungen zum Gegenstand, die dadurch charakterisiert sind, dass es bei Coachings im Organisationskontext häufiger um Themen zu Führung, Management, Mikropolitik, persönliches Standing, Entscheidungsverhalten oder Konflikte geht, bei Privatpersonen eher um Themen wie Karriereentwicklung, Work-Life-Balance, Existenzgründung sowie Themen der eigenen Lebensgestaltung im Kontext von Beruf, Beziehungen und Familie.

2.3 Das Coachingthema, d.h. inhaltliche Determinanten für wesentliche Prozessmerkmale im Coaching

Wer viel coacht, der weiß, dass das jeweilige Coachingthema, welches sich aus dem Anlass und Anliegen, ein Coaching zu machen, ergibt, einen ganz wesentlichen Einfluss auf den Prozess und die Methodik im Coaching haben. Ein Coaching von Führungskräften, das die bessere Ausgestaltung der Führungsrolle in der jeweiligen Organisation zum Thema hat, verläuft grundsätzlich anders als beispielsweise ein Coaching zur beruflichen Umorientierung. Die Unterschiede im Vorgehen sind schon hier bei diesen beiden Beispielen so grundsätzlich, dass kaum möglich ist, auf einer konkreten Beschreibungsebene eine sinnvolle Vergleichbarkeit herzustellen. Beim Coaching von Führungskräften hat das Coaching oftmals einen hohen Expertenberatungsanteil, der darin besteht, Wissen, Modelle und Best-Practice-Ansätze zu vermitteln im Sinne einer organisationstheoretischen Psychoedukation (v. Schlippe & Schweitzer 2012). Weiterhin haben Führungskräftecoachings oft nicht so einen intensiven Personenbezug, sind also mehr rollenorientiert, d.h. die Tiefung des Coachingprozesses ist oft eine andere, als wenn es um existenzielle Themen wie etwa die nächste berufliche Entscheidung geht, bei der die Biographie des Klienten zum Thema wird und auch das Umfeld wie etwa die Familie in das Coaching mit „einbezogen“ werden müssen. Coachings im Führungskontext haben oft auch Anteile von Trainings, deren Methodik sich wiederum

grundsätzlich von Coachingmethoden unterscheiden, weil hier das Verhalten sowie Feedback dazu im Vordergrund stehen.

An der Gegenüberstellung dieser beiden Beispiele wird deutlich, wie sehr das Thema selbst das Coaching beeinflusst, und zwar hinsichtlich der Beratungsform (mehr Prozess- oder Expertenberatung), der Prozesstiefe und -dauer, der Methoden (Input, Reflexion, Training, Entscheidungsfindung, Feedback etc.) oder auch der angrenzenden Systemumwelten wie etwa die der Organisation oder der Familie.

2.4 Die Heterogenität der Coaches, Klienten und Organisationen, d.h. die Grundgesamtheit, für die eine Aussage getroffen werden soll

Gerade in der Wirksamkeitsforschung ist es von größter Wichtigkeit, eine bestmögliche Kontrolle von Kovariaten zu gewährleisten. Neben den oben bereits beschriebenen Unterscheidungen spielen Personen- und Systemmerkmale von Coaches, Klienten und Organisationen eine entscheidende Rolle für den Verlauf und die Ergebnisse von Coachingmaßnahmen. Bei der Betrachtung von Organisationen spielt es neben der Branche, Größe und Organisationskultur eine wesentliche Rolle, wie Coaching in der Organisation prozessual verankert ist und umgesetzt wird. Wer kann oder muss Coaching bekommen? Aus welchem Anlass? Wer erfährt davon und von den Ergebnissen? Wie ist Coaching in der Organisation angesehen? Wie professionell gestaltet die Organisation die Zusammenarbeit mit ihren internen oder externen Coaches? Wie groß ist der Grad an Kontrolle und Einflussnahme durch die Organisation? Ähnlich viele Fragen ließen sich auch für die Coaches formulieren. Die wichtigsten Unterscheidungen sind aus meiner Sicht der Professionalisierungsgrad des jeweiligen Coachs, d.h. das Standing, die finanzielle Unabhängigkeit, Erfahrungen und Qualifikationen, Professionsverständnis und ethisches Fundament. Hier gibt es eine extreme Spannweite zwischen den verschiedenen Coachinganbietern, und es reicht nicht, für eine Studie einfach alle Coaches aus einer öffentlich zugänglichen Datenbank im Internet anzuschreiben. Klientenseitig liegen die wichtigsten Unterschiede nach meiner Erfahrung in der Selbststeuerungsfähigkeit, Reflexionsbereitschaft und Kontaktfähigkeit, welche die Zusammenarbeit, d.h. die Beziehungs-, Prozess- und Methodengestaltung beeinflussen.

2.5 Die Verortung von Coaching im Feld von Therapie und Beratung, d.h. die Übertragung von vorhandenen Forschungsansätzen und Modellen auf Coaching

Coaching ist keine Therapie und kein Training, darin sind sich Praktiker und Forscher einig. Coaching unterscheidet sich auch von der Supervision und ist irgendwo zwischen Prozess- und Expertenberatung zu verorten (vgl. Schein 2000). Neuere Konzepte wie die komplementäre Beratung (Königwieser et al. 2008) bzw. die systemische Beratung im „Dritten Modus“ (Wimmer et al. 2014) bieten sich hier als Container auch für Coaching an. Trotz der klaren Abgrenzung vor allem von Training und Therapie werden in der Coachingforschung immer wieder Modelle aus diesen beiden (angrenzenden) Feldern vor allem in der Wirksamkeitsforschung genutzt.

So schlägt Greif (2008) ein Strukturmodell vor, das sich im Wesentlichen an die Wirksamkeitsforschung in der Psychotherapie anlehnt, auch Schermuly (2014) schöpft

aus diesem Kontext bei der Erhebung von negativen Wirkungen von Coaching. Inwieweit diese Anleihen für die Erforschung von Coaching sinnvoll sind, wird sich zeigen. Aus meiner Sicht besteht ein fundamentaler Unterschied zwischen Coaching und Psychotherapie darin, dass es im Coaching erstens keine „Diagnose“ gibt, dass man mit „moving targets“ arbeitet und es sich bei den Klienten um „gesunde“ und eigenverantwortliche Personen handelt. Coaching bedeutet nicht, Personen auf irgendeine Art zu verändern und von einem „problembehafteten“ Zustand in einen „besseren Zustand“ mittels einer Methode oder Technik zu überführen. Als Coaches gehen wir davon aus, dass die Person, die uns gegenüber sitzt, bereits kompetent, selbstreflexiv und lernbereit ist und sich mit uns als besonderem Gesprächspartner in eine dialogische Beziehung begibt, aus der heraus neue Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen für sie entstehen. Aufgrund der Eigenverantwortlichkeit und Autonomie des Klienten kann es also im Coaching nur darum gehen, etwas zu ermöglichen und nicht etwas zu verbessern, oder wie Edgar Schein es sagt: „Das Problem und seine Lösung gehören dem Klienten“ (Schein 2000). Damit sind normative Kategorien der Verbesserung z.B. der Reflexionsfähigkeit, von Affekten, Wohlbefinden, sozialen Kompetenzen zwar naheliegend, aber wahrscheinlich nicht besonders praxisrelevant für den Coachingalltag und die Evaluation der Wirksamkeit. Coaching ist eben nicht Therapie „light“.

Auch die Anleihen, die aus dem Bereich des Trainings für die Coachingforschung gemacht werden, sind nicht unproblematisch. Hier wird gerne das Evaluationsmodell nach Kirkpatrick (1994) genutzt. Dieses ist für (amerikanische) Trainingsprogramme entwickelt worden, um deren Nutzen für Organisationen zu bewerten. Training ist jedoch kein Coaching. Die Unterschiede sind fundamental: Training findet meistens nicht freiwillig statt, die Inhalte werden normativ gesetzt, die Lernprozesse schöpfen sich aus einer spezifischen Trainingsdidaktik und Prozessen des sozialen Lernens, also dem Modelllernen, dem Feedback und der Reflexion in der Gruppe. Natürlich können einzelne Elemente davon auch im Coaching vorkommen, trotzdem bleibt Coaching ein fundamental anderer Prozess, denn im Training geht es darum, von der Organisation vorgegebenes Rollenverhalten zu erlernen und zu üben, während im Coaching die Klärung bzw. Ausgestaltung der Rolle bzw. die Beziehung zur Organisation (ausführlicher hierzu Bachmann 2012a) im Fokus steht. Es geht also um Reflexion und die Erarbeitung von Handlungsoptionen bezogen auf die Rolle in der Organisation. Die Ergebnisse von Reflexionen sind allerdings nur schwer operationalisierbar und messbar. Zu individuell, zu vielfältig und zu situationsabhängig sind hier die Prozesse, als dass sich über die persönliche Zufriedenheit des Klienten mit dem Coaching hinaus, also auf Level 2-4, sinnvoll etwas messen ließe. Wenn man Coaching jedoch lieber mit Einzeltraining gleichsetzen möchte, es also als so eine Art „personalisierte Intensivbehandlung“ versteht, kann man das Kirkpatrick-Modell anwenden.

Es gibt sicher noch viel mehr Beispiele für Anleihen, die die Coachingforschung in anderen angrenzenden Feldern macht. Hier wäre es wünschenswert, eigene, spezifische Konzepte und Modelle für die Untersuchung von Coaching zu entwickeln. Dies kann nur dann gelingen, wenn sich die Praktiker- und Wissenschaftlergemeinschaft darauf einigt, was denn Coaching nun eigentlich ist, und nicht heillos alles in einen Topf wirft, wo Coaching draufsteht.

3 Grundlegende Probleme der Coachingforschung

Neben den oben beschriebenen Unterscheidungen zur Beschreibung der Heterogenität des Coachingfeldes, d.h. seiner Akteure, Fragestellungen, Settings, Ansätze und Methoden, gibt es ein paar grundsätzliche Gegebenheiten, die sich eine fruchtbare Coachingforschung stellen muss und für die es keine einfachen Lösungen gibt, weil sie tief in der Eigenlogik und der Komplexität von interindividuellen Beratungs- und Begleitungsprozessen lokalisiert sind (vgl. Kühl 2008; Schreyögg 2011). Dazu gehören aus meiner Sicht die im Folgenden kurz umrissenen Themen:

3.1 Verantwortung und Autonomie des Klienten

Ein Problem der Coachingforschung, aber auch der Coachingpraxis in zahlreichen vor allem leistungs- bzw. ergebnisorientierten Kontexten ist, dass sie Klienten durch die Fragestellungen und das Forschungsdesign bzw. der Coachingprozess oftmals unbewusst und implizit von handelnden Subjekten in passive Objekte, in „triviale Maschinen“ verwandelt. Ein Beispiel dafür sei hier aus der Studie von Schermuly et al. (2014) zu Nebenwirkungen von Coaching zitiert: „Durch das Coaching hat sich die Beziehungsqualität zum Vorgesetzten verschlechtert.“ Dieser Satz impliziert, dass es das Coaching und nicht der Klient selbst war, der im Verlauf des Coachingprozesses offensichtlich dem Chef gegenüber ein paar kritische Themen angesprochen hat. Diese Argumentation scheint zunächst spitzfindig, bei genauerem Hinsehen zeigt sich hier jedoch ein fundamentaler Punkt: Das, was im Coaching entsteht, entsteht durch den gemeinsamen Dialog zwischen Klient und Coach. Coaching ist somit ein autopoietisches System: Es erzeugt das, woraus es besteht, mit Hilfe dessen, woraus es besteht (Willke 2006). Es ist also keine messbare oder irgendwie sonst quantifizierbare Dienstleistung (Looss 2014), die da von einem Coach erbracht wird und den Klienten von der Verantwortung für sein Handeln entbindet, sondern das Ergebnis gemeinsamen Kommunizierens, Reflektierens und Klärens auf Basis einer vertrauensvollen Beziehung, die es erlaubt, dass sich alle Beteiligten in eine lernende Haltung begeben und neue Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen und damit Handlungsmöglichkeiten für die Klientensituation entwickeln. Sowohl der Klient als auch der Coach lernen dabei. (Wer glaubt, dass der Coach im Coaching nicht lernt, verwechselt Coaching mit Expertenberatung, also z.B. mit seiner Steuerberatung). Damit dieses Wunder des Dialogs im Sokratischen Sinne also passieren kann, sind ein professioneller Kontext, in dem das Coaching initiiert wird und geschieht, sowie die entsprechende Struktur- und Prozessqualität, die von Seiten des Coachs bzw. der beauftragenden Organisation (Bachmann 2012a) sichergestellt werden müssen, die wichtigsten Voraussetzungen. Danach folgen dann konkrete methodische Ausgestaltungen oder spezifische Tools, die zum Einsatz kommen.

Gute Coachingforschung sollte ihre Untersuchungen und Befragungen auf einer systemisch-konstruktivistischen Grundhaltung basierend durchführen. Der Forscher agiert dabei als Beobachter zweiter Ordnung, indem er mehrperspektivische Beschreibungen, vorsichtige Hypothesen und reflektierte Bewertungen produziert und diese den Prakti-

kern zur Verfügung stellt, wohlwissend, dass in einem komplexen Beratungsprozess das Ergebnis von allen beteiligten Personen und dem jeweiligen Kontext abhängt. Wer hier vorschnell Kausalitäten, also Erklärungen und Bewertungen bereits im Studiendesign und den Forschungsfragen verankert, reduziert die handelnden Personen, vor allem die Klienten zu Werkstücken, an denen etwas vollzogen oder repariert wird.

3.2 Die lose Koppelung zwischen Intervention und Wirkung

Menschen lieben es, Kausalitäten herzustellen, vor allem dann, wenn diese nicht direkt beobachtbar sind. Wir alle kennen dieses Phänomen aus dem Alltag, wissen darum, können darüber schmunzeln, wenn andere es tun, und tun es doch ständig selbst („Und, hört der Hund?“ „Nicht immer, aber immer öfter!“). Typischerweise merkt man sich die Ereignisse, in denen man wirksam war, und blendet die anderen aus. So wird in der Rückschau ein Kausalzusammenhang konstruiert. Kausalitäten, oder einfacher gesagt, Erklärungen, helfen uns, Selbstwirksamkeit zu erleben, Komplexität zu reduzieren und Sinn zu generieren. Kausalitäten drängen sich auf, wenn zeitliche Koinzidenzen, Konsekutionen oder Wiederholungen in unser Wahrnehmungssystem treten. Vereinfacht gesagt, neigen wir dazu, vor allem wir Coaches, die Veränderungen auf Seiten des Klienten ursächlich mit unseren Interventionen in Verbindung zu bringen.

Hierzu gibt es einen einfachen Test: Schreiben Sie sich als Coach nach einer Coachingstunde in Ihr Notizbuch, was aus Ihrer Sicht die wichtigste Intervention in dieser Coachingstunde war, also die interessanteste Frage, Konfrontation oder sonstige Situation. Fragen Sie dann am Anfang der nächsten Coachingstunde, was der wichtigste Moment für den Klienten in der letzten Coachingstunde gewesen war. Das Ergebnis ist fast immer überraschend: Klienten erleben oft ganz andere Momente im Coaching als relevant als die, die wir als Coach dafür halten. Oft ist es ein beiläufiger Satz des Coachs, eine zu lange Pause, ein unbedeutender Tipp, der die stärksten Spuren hinterlässt, manchmal mit sofortiger Wirkung, manchmal mit zeitlicher Verzögerung zwischen den Sitzungen. Natürlich gibt es Zusammenhänge zwischen den Interventionen des Coachs und den Ergebnissen des Coachings. Diese sind jedoch nicht linear kausal zu verorten, sondern sind Ergebnisse von Lernprozessen, Beziehungsarbeit und Wirkungen in der Zeit. Auch im Vorfeld des eigentlichen Coachings passiert schon viel, z.B. wie Steve de Shazer feststellte, der den Effekt, dass ein Großteil des Problems bereits vor der ersten Sitzung vom Klienten als gelöst angesehen wurde, ohne dass es einer Intervention bedurfte, zum Teil seines Lösungsorientierten Kurzzeittherapieansatzes machte. Allein der Entschluss, Hilfe aufzusuchen, bahnt schon die Lösung an. Praktisch für uns Coaches, die sich dann über die Ergebnisse freuen können.

Theoriegeleitete empirische Forschung ist auf Kausalität angewiesen und damit im Coachingfeld (aber auch in anderen) in einer Zwickmühle. Denn was im Kopf des Klienten passiert, ist nicht direkt zugänglich. Es müssen Vermutungen angestellt werden, die dann in Form von einfachen Modellen in die Forschungsdesigns einfließen. So zum Beispiel die Vorstellung, Coaching sei eine Art Arznei, die man einem Patienten, nein einem Klienten, zuführe (Schermuly et al. 2014). Oder Coaching sei eine, wenn auch schwer quantifizierbare Dienstleistung, die ein Coach an einem Klienten vollbringe (Greif 2014). Diese Vereinfachungen machen es möglich, Forschung oder Evaluation zu

betreiben. Gleichzeitig wird die Aussagekraft der Ergebnisse damit geschwächt oder sogar vollständig aufgelöst.

Es scheint daher aus meiner Sicht lohnender, sich in der Coachingforschung mehr auf Kontexte, also lern- und reflexionsförderliche Rahmenbedingungen, Beziehungsqualitäten und Professionsstandards zu konzentrieren. Dies sind aus meiner Sicht die entscheidenden Faktoren, auf deren Basis sich Wirkungen entfalten, denn Klienten sind und bleiben autonome und lernende Subjekte, die am Ende selbst entscheiden, was sie mit den Interventionen im Coaching anfangen. Professionelles Coaching bezieht sich auf Menschen, die – freiwillig und auf Augenhöhe – eigenverantwortlich und aktiv berufsbezogene Themen reflektieren und gemeinsam mit dem Coach Handlungsoptionen entwickeln, bei deren Umsetzung sie vom Coach unterstützt werden. Es geht also nicht um Diagnosen, Krankheiten, Medikamente und Heilung, sondern um Beziehung, Dialog, Ko-Kreation, Reflexion und Handlungsorientierung. Denn wie wir durch die Beschreibungen und Erklärungen der modernen Systemtheorie und des Konstruktivismus und die alltägliche Erfahrung mehr als eindeutig zur Kenntnis nehmen müssen, lassen sich Menschen nicht linear-kausal durch irgendein Tool oder eine Methode beeinflussen (vgl. Schweitzer & von Schlippe 2012). Sie bleiben Subjekte, auch wenn es immer wieder Versuche gibt, Objekte aus ihnen zu machen, an oder in denen man etwas umbauen oder reparieren kann. Und als Subjekte verhalten sie sich auch und entscheiden letzten Endes selbst, was aus den Impulsen wird, die man ihnen „verabreicht“, d.h. ob sie sich darauf einlassen und lernen oder ob die Impulse verrauschen bzw. abgewehrt werden. Freilich wecken sie dabei bei den „Impulsgebern“ (z.B. bei Coaches, Führungskräften, Beraterinnen, Lehrern, Eltern etc.) die Illusion, dass die Wirkung durch eine bestimmte Intervention erreicht wurde, und die „Impulsgeber“ attribuieren gerne selbstwertdienlich, dass ihre Impulse ursächlich etwas mit den zu beobachteten Veränderungen zu tun haben. Nebenbei bemerkt ist in der Therapie-, Bildungs- sowie in der Führungsforschung seit langem bekannt, dass die Beziehung zum Patienten, Schüler bzw. zur Mitarbeiterin der entscheidende Prädiktor ist und nicht die verwendete Methode oder Technik (vgl. Grawe 2000; Bauer 2008). Dies konnte auch in Wirksamkeitsstudien zu Coaching gezeigt werden (u.a. bei Jansen et al. 2004).

3.3 Die Multiperspektivität bei der Betrachtung von „Ergebnissen“ im Coaching

Auf dem Coachingkongress 2003 erregte Eberhard Hauser Aufmerksamkeit mit seinem Vortrag „Wem nützt Coaching?“ (Hauser 2003). Darin thematisierte er an mehreren Fallbeispielen, dass der Nutzen und die Wirksamkeit von Coaching nur dann beschreibbar sind, wenn man sich auf eine bestimmte Perspektive festlegt. Es liegt dabei in der Natur von komplexen Klientensystemen, dass so etwas wie eine Wirkung oder ein Nutzen von jedem der Beteiligten anders beurteilt werden kann. Was dem Klienten gut tut, z.B. endlich den Job zu kündigen, kann aus Sicht der Organisation schädlich sein. Was der Auftraggeber mit dem Coaching bei einem Klienten erreichen will, ist oft mit verdeckten Aufträgen gespickt (Beispiele siehe oben). Wenn eine Führungskraft im Verlauf des Coachings lernt, entschlossener zu führen, empfinden das die Mitarbeiter möglicherweise als stressig. Und wie geht der Lebenspartner oder die Familie mit den Coachingergebnissen um? Schein (2000) beschreibt in seinem Konzept des Klienten die

verschiedenen Kliententypen für ein Beratungsprojekt in einer Organisation und deren unterschiedliche Interessen. Er unterscheidet dabei Kontaktklienten, Primärklienten, Ultimative Klienten, Involvierte Nicht-Klienten und Ahnungslose Klienten. Alle sind auf unterschiedliche Art und Weise in die Beratung eingebunden, von den Ergebnissen tangiert und haben jeweils eine andere Perspektive auf die Situation.

Wirksamkeitsforschung für Coaching und andere Beratungsformate muss daher multiperspektivisch und ergebnisoffen sein, um der Komplexität des Gegenstandsbereichs gerecht werden zu können. Was eine positive und was eine negative Wirkung von Coaching ist, hängt stark von der Beobachter- und von der Zeitperspektive ab. Ob ein Coaching erfolgreich war, kann aus der Sicht des Klienten, des Coachs, der Auftraggeberin oder der Führungskraft, der Kollegen, der Personalverantwortlichen und der Familie daheim jeweils sehr unterschiedlich aussehen. Auch in der Zeitperspektive muss gedacht werden. „Positive Wirkungen“ (scheinbare Lösungen) können sich im Zeitverlauf als dauerhaft dysfunktional entpuppen, und ebenso kann eine anfänglich „negative Wirkung“ im Zusammenhang mit dem Coaching (z.B. eine Enttäuschung) später zu den gewünschten Veränderungen führen.

4 Wie kann die Coachingpraxis die Coachingforschung unterstützen?

Auch in diesem Artikel soll nicht nur aus einer Perspektive berichtet und gefordert werden. Für eine gelungene Zusammenarbeit zwischen Coachingforschung und Coachingpraxis sind auch die Coaches in der Verantwortung, denn letztendlich sollte ja die Praxis das Ziel allen wissenschaftlichen Handelns sein und nicht der Selbstzweck der Wissenschaft. Zwei Punkte sind hier aus meiner Sicht zentral: Erstens sollten die Coachingpraktiker zum Beispiel durch fachliche Zusammenarbeit in ihren Verbänden mehr Themen und Fragestellungen für die Wissenschaft entwickeln: Was wird gebraucht? Wo fehlt Wissen? Was funktioniert nicht gut? Wo fehlen Erkenntnisse für die Argumentation mit Marktteilnehmern? etc. Die Antworten auf diese und andere Fragen könnten der Coachingforschung Orientierung einerseits und Relevanz in der Praxis andererseits verleihen. Und zweitens ist es für eine gute Zusammenarbeit essentiell, dass die Coachingpraktiker mit der Forschung eng kooperieren, aber nicht nur dadurch, dass sie bei den Befragungen und Untersuchungen teilnehmen, sondern vielmehr im Vorfeld von Forschungsprojekten bei der Formulierung von Forschungsfragen, der Gestaltung der Erhebungsinstrumente und der Studiendesigns mitarbeiten müssen, damit die Forschungsansätze möglichst gut die Praxis und deren Bedürfnisse abbilden können.

Literatur

- ASTD (2014). *Coaching Certificate Program Participant Guide*. Alexandria, VA: American Association für Training and Development.
- Bachmann, T. (2012). Coachingprozesse. In Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (Hrsg.), *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC* (4., erw. Aufl., S. 65-78.). Osnabrück: DBVC Geschäftsstelle.

- Bachmann, T. (2012a). Coaching? Training? Organisationsentwicklung? *Wirtschaft und Weiterbildung* 3/2012. S. 38-40.
- Bachmann, T. (2014). Coaching als Pille mit „Nebenwirkungen“? *Wirtschaft und Weiterbildung* 9/2014, S. 46-48.
- Bauer, J. (2008). *Lob der Schule - Sieben Perspektiven für Schüler, Lehrer und Eltern*. München: Wilhelm Heyne Verlag.
- Foerster, H. v., & Pörksen, B. (2011). *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Grawe, K. (2000). *Psychologische Therapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. (2003). Brauchen Praktiker eine Coaching-Forschung und wissenschaftliche Evaluation? Keynote Vortrag zum Coaching Kongress „Zukunft der Branche - Branche der Zukunft“ (7.-8.11.2003), Wiesbaden.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. (2014). Evaluation von Coaching: Eine schwer zu bewertende Dienstleistung. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach*. Wiesbaden: Springer (im Druck).
- Hauser, E. (2003). Die stillschweigende Allianz – Coaching als Vermeidungsstrategie? In Schmitz-Buhl, S. et al. (Hrsg.), *Coaching: Zukunft der Branche – Branche der Zukunft* (S.61-66). Heidelberg: v. Decker.
- Jansen, A., Mäthner, E., & Bachmann, T. (2004). *Erfolgreiches Coaching. Wirkfaktoren im Einzel-Coaching*. Kröning: Asanger.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Königwieser, R., Sonuç, E., Gebhardt, J., & Hillebrand, M. (2008). *Komplementärberatung: Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-How*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kotte, S., Oellerich, K., Schubert, D., & Möller, H. (2015). Das ambivalente Verhältnis von Coachingforschung und -praxis: Dezentales Ignorieren, kritisches Beäugen oder kooperatives Miteinander? In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach*. Wiesbaden: Springer (im Druck).
- Kühl, S. (2008). *Coaching und Supervision. Personenzentrierte Beratung in Organisationen*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 16(1), 1-15.
- Looss, W. (2014). *Die Irrwege der Coaching-Könige: Warum Coaches keine Dienstleister sind*. Kongress Coaching heute: Zwischen Königsweg und Irrweg. Erding (20.-21.2. 2014): Hochschule für angewandtes Management.
- Matthews, J. (2010). Can Line Managers Ever be Effective Coaches? *Business Leadership Review* VII:II; <http://www.mbaworld.com/en/Evidence-and-Ideas/BLR/BLR-7-2.aspx>.
- Middendorf, J. (2013). *Coachingumfrage Deutschland 2012*. Büro für Coaching und Organisationsberatung (BCO) & International Coach Federation (ICF) BCO & ICF Coachingumfrage Deutschland (<http://www.coaching-umfrage.de>).
- Möller, H., & Kotte, S. (2011). Die Zukunft der Coachingforschung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 18(4), 445-456.
- Möller, H., Kotte, S., & Oellerich, K. (2013). Coaching-Praxis und Wissenschaft – ein unüberwindlicher Gap? *Coaching Magazin*, 1/2013, 35-39.
- Schein, E. (2000). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schermuly, C. C., Schermuly-Haupt, M.-L., Schölmerich, F., & Rauterberg, H. (2014). Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie... Negative Effekte von Coaching. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 58(1). S. 17-33.

- Schermuly, C. C. (2014). *Wahrnehmung von negativen Effekten in Business-Coachings aus der Perspektive von Coaches und Klienten*. Vortrag im artop-Kolloquium am 17.6.2014 in Berlin.
- Schermuly, C.C., & Bohnhardt (2014). Und wer coacht die Coaches? negative Effekte von BusinessCoachings für den Coach. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 21(1), 55-70.
- Schlippe, A. v., & Schweitzer, J. (2012). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schmidt-Lellek, C. (2006). *Ressourcen der helfenden Beziehung. Modelle dialogischer Praxis und ihre Deformationen*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schreyögg, A. (2011). Möglichkeiten der Evaluation von Coaching. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 18(1), 89 - 96.
- Schrödinger, E. (1935). Die gegenwärtige Situation in der Quantenmechanik. *Naturwissenschaften* 23 (1), 812.
- Wastian, M. (2014). *Von Magiern und Scharlatanen. Qualitätssicherung bei der Coachauswahl*. Erding (20.-21.Februar 2014): Hochschule für angewandtes Management.
- Willke, H. (2006). *Systemtheorie I: Grundlagen*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Wimmer, R., Glatzel K., Lieckwieg, T., & Bauer, V. (2014). *Beratung im dritten Modus: Die Kunst Komplexität zu nützen*. Heidelberg: Carl-Auer.

Dr. Thomas Bachmann, Dipl.-Psych., Gründungsmitglied und Seniorpartner der artop GmbH, Beratungs-, Ausbildungs- und Forschungsinstitut an der Humboldt-Universität zu Berlin auf dem Gebiet der Personal- und Organisationsentwicklung und Usability. Studium der Arbeits- und Organisationspsychologie, Klinische Psychologie sowie Informatik, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Methodenlehre und Statistik, 1997 Promotion in der Kognitiven Psychologie. Seit 1993 Berater und Coach für Organisationen, Führungskräfte und Teams. Seit 2004 ist er SeniorCoach beim Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC). Seit 2001 arbeitet er als Ausbilder und Lehrtrainer für Coaches und Berater.