



Das nun folgende Schlusskapitel hat zum Ziel, diese Studie zusammenfassend zu bewerten. Dazu werde ich zum einen noch einmal auf die zentralen Inhalte der Arbeit eingehen und zum andern beschreiben, wie weiterführende Untersuchungen zu «bedeutsamen Momenten» im Coaching aussehen könnten. Erkenntnisse der vorliegenden explorativen Studie werden dabei berücksichtigt.

5.1 Professionalisierung von Coaching durch mehr prozessorientierte Coaching-Forschung

Im Rahmen dieser Arbeit wird, wie schon bei Fietze (2011), deutlich, dass Coaching *professionalisierungsbedürftig* ist, weil es im Sinne einer Verbesserung von individueller Selbststeuerung einen wichtigen Beitrag zur Erfüllung gesellschaftlich bedingter Ansprüche leistet. Gleichzeitig besteht aber die Gefahr, dass Coaching unprofessionell durchgeführt wird. Dies birgt Risiken, insbesondere für jene Personen, die Coaching in Anspruch nehmen. Zudem wurde in der vorliegenden Arbeit gezeigt, dass die Professionalisierung von Coaching bereits stattfindet. Dies ist daran erkennbar, dass sowohl Angebot und Nachfrage, die Anzahl an Berufs- und Fachverbänden als auch das Interesse der Wissenschaft ständig zunehmen.

Die Wissenschaft soll zur Professionalisierung beitragen und helfen, Coaching als Forschungsgegenstand weiter zu etablieren. Darauf bezogen, beschreibt Fietze die Bedeutung prozessorientierter Coaching-Forschung sehr klar, dass es nämlich

darum gehe, «Licht in die Blackbox des Beratungsprozesses [zu] bringen und vor allem diejenigen Aspekte [zu] beleuchten, die durch professionelles Handeln beeinflusst werden und durch empirische Erkenntnisse optimiert werden können» (ebd., S. 28).

Ausgehend von der Kritik einer tendenziell *unterkomplexen* prozessorientierten Coaching-Forschung, stellvertretend illustriert am Prozessverständnis, wie es etwa im Evaluationsmodell von Greif enthalten ist (vgl. Kapitel 2.1.3), und orientiert am Anspruch, die Professionalisierung von Coaching weiter voranzutreiben, wurde in dieser Arbeit für eine weiterführende Ausrichtung der Coaching-Prozessforschung argumentiert. Orientiert am «Change Process Research»-Paradigma der Psychotherapie-Forschung, wurde eine Übersicht möglicher Coaching-Prozessforschungs-Richtungen vorgestellt und in Form einer «prozessorientierten Coaching-Forschungslandkarte» zusammengefasst (vgl. Tabelle 5.1). Ebenso wurde die aktuelle Coaching-Forschung auch noch einmal darauf bezogen bilanziert (vgl. Tabelle 5.2). Dabei wurde deutlich, dass die Forschungslandkarte auf wichtige Themen und methodische Zugänge in der Untersuchung von Coaching-Prozessen hinweist und dass Studien in dieser Richtung durchaus schon vorliegen. Darüber hinaus wurde deutlich, dass es bis dato keine Studien gibt, die auf der Grundlage faktischer Coaching-Verläufe im Sinne des «Significant Event Design» «bedeutsame Momente» im Coaching untersuchen – ein Forschungsdesiderat, das mit der vorliegenden Arbeit angegangen werden sollte.

Tabelle 5.1 Eine neue prozessorientierte Coaching-Forschungslandkarte

	«Process Outcome Design»	«Helpful Factors Design»	«Microanalytic Sequential Process Design»	«Significant Event Design»
Zusammenfassende Beschreibung der dem Design zugrunde liegenden Kern-idee	Quantitative, große Stichproben umfassende Studien zum statistischen Zusammenhang von Prozess- (z. B. Zielklärung, Affektkalibrierung) und finalen Ergebnisvariablen im Coaching (z. B. Zielerreichungsgrad).	Qualitative Studien zu (nicht) hilfreichen Prozessvariablen, bezogen auf den Veränderungsprozess der Kunden und Kundinnen. Die auszuwertenden Daten bestehen aus den subjektiven Sichtweisen der Betroffenen.	Quantitative Studien zum Zusammenhang zwischen bekannten Coaching-Interventionen, deren Qualität und damit verbundenen Reaktionsweisen von Kundinnen und Kunden im Sinne der Analyse kurzer Coaching-Interaktionssequenzen.	Qualitativ-quantitative Studien zur Untersuchung bedeutsamer Ereignisse im Coaching, basierend auf der Grundlage subjektiver Perspektiven der Betroffenen wie auch objektiver Daten im Sinne vorliegender Coaching-Verläufe.
	Ziel ist die Validierung angenommener und damit bereits bekannter Wirkungszusammenhänge im Coaching.	Ziele sind 1) die Identifikation von Ansatzpunkten für vertiefende Analysen der identifizierten Prozessereignisse, 2) die Bildung von Kategorien hilfreicher Prozessvariablen sowie abschließend 3) die Theoriebildung, bezogen auf den Zusammenhang von Prozess- und Ergebnisvariablen.	Ziel ist die Validierung angenommener und damit bereits bekannter Wirkungszusammenhänge im Coaching.	Ziel ist die Bildung von Theorien über Merkmale, Entstehung und Verlauf bedeutsamer Ereignisse im Coaching sowie über den Zusammenhang zwischen diesen Ereignissen und den finalen Ergebnissen in einem Coaching sowie dem Veränderungsprozess von Kunden und Kundinnen.

	«Process Outcome Design»	«Helpful Factors Design»	«Microanalytic Sequential Process Design»	«Significant Event Design»
Empfehlungen für eine qualitative Weiterentwicklung der vorgestellten Designs	Berücksichtigung 1) von Variablen, die die Beziehung von Prozess- und Ergebnisvariable erklären (Mediatoren), 2) von kontrollierenden Variablen im Sinne signifikanter Unterschiede der berücksichtigten Coaches und Kunden oder Kundinnen (z. B. die Expertise des Coaches oder das Selbstvertrauen der Kunden oder Kundinnen) und 3) von sehr präzisen Messverfahren zur Bewertung der untersuchten Variablen.	Berücksichtigung 1) weiterer Erhebungen, basierend auf alternativen methodischen Herangehensweisen für den Nachweis der postulierten Kausalbeziehungen, 2) gute Interviewschulung, 3) tief greifende und kritische Datenanalyse, 4) Erhebung von Inhalten, die für die Befragten bedeutsam sind.	Berücksichtigung 1) des Zusammenhangs zwischen den untersuchten Coaching-Interventionen und den finalen Coaching-Ergebnissen sowie 2) qualitativ orientierter Auswertungen des gesamten Coaching-Verlaufs und des damit verbundenen Veränderungsprozesses der Kunden und Kundinnen.	Berücksichtigung v. a. des Umstands, dass derartige Studien anspruchsvoll und aufwendig sind und im Rahmen von Forschungsprogrammen durchgeführt werden sollten.

Tabelle 5-2 Verortung von Studien in der prozessorientierten Coaching-Forschungslandkarte

<p>«Process Outcome Design»</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hypothesenprüfendes Ratingverfahren zur statistischen Bewertung der Korrelation unterschiedlicher Prozessvariablen und finaler Ergebnisse eines Coachings («Wirkfaktorenforschung») (Greif 2015; Greif et al. 2012; Greif & Schubert 2014). - Hypothesenprüfendes Ratingverfahren zur statistischen Bewertung der Korrelation unterschiedlicher Prozessvariablen und finaler Ergebnisse eines Coachings («Freiburger Erfolgsfaktoren-Modell») (Behrendt 2012; Behrendt & Greif 2018). - Hypothesenprüfendes, beobachtungs- und interviewgestütztes Verfahren zur statistischen Bewertung der Korrelation zwischen dominantem Coach-Verhalten und dem Ergebnissen sowie der Beziehungsqualität eines Coachings (Janro et al. 2013). - Hypothesenprüfendes, beobachtungs- und interviewgestütztes Verfahren zur statistischen Bewertung der Korrelation zwischen Coaching-Beziehung und Ergebnissen im Coaching (Gessnitzer & Kauffeld 2015). - Hypothesenprüfendes, beobachtungs- und interviewgestütztes Verfahren zur statistischen Bewertung der Korrelation zwischen dem Erleben empathischen Coach-Verhaltens seitens der Coaches und Kundinnen oder Kunden einerseits und faktisch beobachtetem, empathischem Coach-Verhalten sowie dessen Einschätzung durch die Kundinnen und Kunden andererseits (Will et al. 2016).
<p>«Helpful Factors Design»</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Interview- und fragebogensgestützte Untersuchungen zu «critical moments» im Coaching, basierend auf den Erlebnisperspektiven von Kunden und Kundinnen, Coaches und Auftragnehmenden. Übergeordnetes Ziel ist dabei, inhaltsanalytisch Kategorien zu «critical moments» respektive zu deren Wahrnehmung zu bilden (Day et al. 2008; de Haan 2008b; de Haan et al. 2010a; de Haan et al. 2010b; de Haan & Niels 2012; de Haan & Niels 2014; de Haan & Niels 2015).
<p>«Microanalytic Sequential Process Design»</p>	<ul style="list-style-type: none"> - In Auseinandersetzung mit faktischen Coaching-Prozessen abduktiv entwickeltes, «sinnerschließendes Interpretationsverfahren» zur Bestimmung einzelner Sprechakte (Kommunikationsentscheidungen) von Coach und Kunde oder Kundin, basierend auf einem elf Dimensionen umfassenden Kategoriensystem. Übergeordnetes Ziel ist die Begründung von Coaching als «kommunikationsgattung» (Geißler 2016). - In Auseinandersetzung mit professionellen Coaches entwickeltes, «Q-Methodology»-gestütztes, achtzig Kategorien umfassendes Analyseverfahren zur Erfassung jener Merkmale, die es nach den Vorstellungen professioneller Coaches erlauben, sowohl Coachings unterschiedlicher Qualität zu bewerten als auch Coaching von anderen Beratungsformaten zu unterscheiden. Geplant sind weiter die Erfassung 2) der Vorstellungen von Coach und Kunden oder Kundinnen zu gemeinsam erlebten Coachings und, basierend auf einer Weiterentwicklung, 3) die Untersuchung faktischer Coaching-Verläufe (Bachkrowa et al. 2015). - In der Auseinandersetzung mit faktischen Coaching-Sitzungen, diskursanalytisch gestütztes Analyseverfahren zur Rekonstruktion eines drei Abstraktionsstufen (basale kommunikative Aktivitäten, kommunikative Aufgaben und sprachliche Verfahren) umfassenden Kategoriensystems zur Erfassung von Coaching-Prozessen. An die Rekonstruktion schließen «linguistische Evaluationsverfahren» von Coaching-Prozessen an, die unter Einsatz der basalen Aktivitäten sowie umfassender Diskursanalysen durchgeführt werden (Graß 2011; Graß 2015a; Graß 2015b). - Ein induktiv und an der strukturierenden, qualitativen Inhaltsanalyse orientiertes entwickeltes, 85 respektive 24 Kategorien umfassendes System zur Erfassung der Coach-Interventionen/-Tools sowie der Kunden-Aktivitäten sowie zur Anwendung auf weiterführende Forschungsfragen wie etwa auf die Prüfung des empirischen Gehalts von Coaching-Lehrmeinungen oder der unmittelbaren Wirkung unterschiedlicher Coaching-Interventionen bei den Kundinnen und Kunden (Deplazes 2016).
<p>«Significant Event Design»</p>	<p>Forschungsdieserart, das mit der vorliegenden Studie angegangen wird.</p>

5.2 Relevanz und methodische Bestimmung der Untersuchung zu «bedeutsamen Momenten» im Coaching

Eine auf faktischen Verläufen basierende Forschung zu «bedeutsamen Momenten» im Coaching ist für die Professionalisierung wichtig, weil damit dem komplexen und dynamischen Charakter von Coaching Rechnung getragen wird. Diese Einschätzung hängt mit der Annahme zusammen, die Elliott im Hinblick auf die «Comprehensive Process Analysis» in der Psychotherapie-Forschung formuliert hat (vgl. Kapitel 2.4.2). Nicht alle Ereignisse eines Coachings sind gleichermaßen wichtig. Im Verlauf von Coaching-Sitzungen gibt es aber Ereignisse, in denen sich im Sinne von «turning points» für die Coachees etwas zum Besseren wendet. Die zentrale Frage dabei lautet, worin diese punktuellen Verbesserungen bestehen und wie sie mit den Coach-Aktivitäten, aber auch mit dem gesamten Coaching-Erfolg zusammenhängen.

Zur Beantwortung dieser Frage wurden in der vorliegenden Arbeit folgende drei Forschungsfragen formuliert:

- Was sind im Sinne eines theoretischen Vorverständnisses «bedeutsame Momente» im Coaching? (Forschungsfrage 1)
- Wie lassen sich «bedeutsame Momente» im Coaching auf der Grundlage faktischer Coaching-Verläufe identifizieren? (Forschungsfrage 2)
- Wie können «bedeutsame Momente» im Coaching auf der Grundlage faktischer Coaching-Verläufe vertiefend analysiert werden? (Forschungsfrage 3)

Zur Beantwortung dieser Fragen wurde der geplanten Untersuchung die methodologische Position der Abduktion zugrunde gelegt (vgl. Kapitel 2.4.5, S., 97). Der Kern dieser Position besteht darin, dass ein (neuer) Forschungsgegenstand auf der Grundlage eines *sensibilisierenden* Konzepts untersucht werden soll. Ist dieses entwickelt, wird es in kreativer und regelgeleiteter Auseinandersetzung mit vorliegenden Daten in ein definitives, zumindest aber ein differenzierteres Konzept übergeführt. Die Herleitung des sensibilisierenden Konzepts im Sinne eines theoretischen Vorverständnisses zu «bedeutsamen Momenten» im Coaching erfolgte orientiert an Bestimmungsmerkmalen bedeutsamer Therapieereignisse in der «Task Analysis» und der «Comprehensive Process Analysis», am Coaching-Forschungsansatz von Eva-Maria Graf und am dieser Arbeit zugrunde gelegten Coaching-Verständnis und lautet wie folgt:

«Bedeutsame Momente» im Coaching sind besonders produktive Episoden eines Coachings, in denen ein Coachee mit Hilfe eines Coaches erfolgreich jene Teilaufgaben bearbeitet, die in einem produktiven Verhältnis zum Coaching-Anliegen und zum damit verbundenen Coaching-Ziel stehen. Entsprechend müssen folgende drei Bedingungen erfüllt sein, um von einem «bedeutsamen Moment» im Coaching sprechen zu können:

- Erstens müssen Coachees während dieser Episoden mentale Veränderungsprozesse vollziehen.*
- Zweitens sind diese mentalen Veränderungsprozesse Ausdruck der erfolgreichen Bearbeitung von Teilaufgaben, die in einem produktiven Verhältnis zum Coaching-Anliegen und zum damit verbundenen Coaching-Ziel stehen.*
- Drittens müssen sie als Ko-Konstruktion in der Interaktion von Coach und Coachee entstehen.*

Hinsichtlich der zweiten und dritten Forschungsfrage wurde ein zweistufiges methodisches Verfahren entwickelt, das hier zur Erinnerung ebenfalls noch einmal zusammenfassend abgebildet wird (vgl. Abbildung 5.1). Kernidee dabei war, dass in einem ersten methodischen Schritt jene Orte zu definieren sind, in denen «bedeutsame Momente» im Coaching im Verlauf eines Coachings potenziell enthalten sein können. Im zweiten methodischen Schritt sollten diese Orte dann auf darin enthaltene «bedeutsame Momente» untersucht werden. Für die Identifikation der Orte wurde in Anlehnung an die «Task Analysis» die Idee von «Teilaufgaben» aufgegriffen. Solche Teilaufgaben muss ein Coachee mit Hilfe des Coaches zur produktiven Bearbeitung seines Coaching-Anliegens bearbeiten. Die zentrale Frage war nun, wie entschieden werden kann, welche Teilaufgaben für die produktive Bearbeitung des Coaching-Anliegens tatsächlich bedeutsam sind und welche nicht. Zur Entscheidung dieser Frage entschloss sich der Verfasser, unterschiedliche Interpretationen des Coachee-Veränderungsprozesses über ein gesamtes Coaching hinweg zu bilden und dann, den Kriterien der inneren Stimmigkeit und empirischen Belastbarkeit folgend, die überzeugendste Interpretation auszuwählen. Da die Interpretationen je unterschiedliche Teilaufgaben und damit verbundene Ergebnisse für den Coachee berücksichtigten, wurde mit der Auswahl der Interpretation auch entschieden, welche Teilaufgaben für die weitere Analyse darin enthaltener «bedeutsamer Momente» im Coaching ausgewählt würden. In der zweiten Phase des methodischen Vorgehens wurden Schritte definiert, wie innerhalb der ausgewählten Teilaufgaben «bedeutsame Momente» im Coaching erstens identifiziert und zweitens analysiert werden können. Dabei folgte die Definition dieser methodischen Schritte zum einen der Absicht, das vorliegende Datenmaterial, bezogen auf die jeweils zu analysierende Teilaufgabe, Schritt für Schritt auf relevante Kommunikationsentscheidungen zu reduzieren und diese mittels des «sinterschließenden Interpretationssystems» nach Geißler präzise zu bestimmen

und anschließend die besonderen Charakteristika der identifizierten «bedeutsamen Momente» im Coaching herauszuarbeiten.

Das zweiphasige Verfahren zur Identifikation und Analyse «bedeutsamer Momente» im Coaching
<p>Erste Phase des Verfahrens Identifikation von Teilaufgaben, die in einer produktiven Beziehung zum Coaching-Anliegen/Ziel stehen</p> <p>Schritt 1 – Bildung eines theoretischen Aufgabenmodells Schritt 2 – Bildung eines empirischen Aufgabenmodells Schritt 2.1 – Sich vertraut machen mit dem ausgewählten Coaching-Fall Schritt 2.2 – Zerlegung des Coaching-Falls in die darin enthaltenen Teilaufgaben Schritt 2.3 – Zusammenfassende Darstellung des Coaching-Falls (Fließtext) Schritt 2.4 – Bildung konkurrierender Interpretationen des Coachee-Veränderungsprozesses Schritt 2.5 – Begründete Auswahl einer Interpretation Schritt 2.6 – Ableitung der anliegen-/zielbezogen produktiven Teilaufgaben</p>
<p>Zweite Phase des Vorgehens Identifikation und Analyse «bedeutsamer Momente» im Coaching</p> <p>Schritt 1 – Abbildung der zu analysierenden Teilaufgabe Schritt 2 – Reduktion der Teilaufgabe auf unmittelbar relevantes Kommunikationsgeschehen Schritt 3 – Identifikation eines mentalen Veränderungsprozesses des Coachee und eines Hilfeprozesses des Coaches Schritt 4 – Identifikation von Kommunikationsentscheidungen, welche die ursächliche Verschränkung von Coach- und Coachee-Kommunikation anzeigen Schritt 5 – Codierung von Kommunikationsentscheidungen, welche die ursächliche Verschränkung von Coach- und Coachee-Kommunikation anzeigen Schritt 6 – Rekonstruktion der besonderen Charakteristika des «bedeutsamen Moments»</p>

Abbildung 5.1 Das zweiphasige Verfahren zur Identifikation und Analyse «bedeutsamer Momente» im Coaching





Durch die Anwendung dieses methodischen Vorgehens auf einen ausgewählten Coaching-Fall wurden verschiedene inhaltliche wie auch methodische Ergebnisse und Erkenntnisse produziert.

5.3 Ausgewählte Ergebnisse und Erkenntnisse zur ersten Phase des methodischen Vorgehens




In der ersten Phase des methodischen Vorgehens zur Identifikation von Teilaufgaben, die in einem produktiven Verhältnis zum Coaching-Anliegen/Ziel stehen, wurden drei unterschiedliche Interpretationen des Coachee-Entwicklungsprozesses entwickelt. Diese fußten auf einer je unterschiedlichen Auswahl aus allen insgesamt im vorliegenden Coaching-Fall identifizierten Teilaufgaben (vgl. Tabelle 4.2).

Bezogen auf die Kriterien der inneren Stimmigkeit und der empirischen Belastbarkeit, wurde daraus die dritte Interpretation ausgewählt. Entsprechend wurden die im Folgenden abgebildeten Teilaufgaben für die weitere Analyse ausgewählt (vgl. Abbildung 5.2).

Sitzung 1

-  **Erste Teilaufgabe:** Klärung des Ergebnisziels (Zeilen 53–92)
Bis Ende Oktober berufliche Klarheit für die nächsten Jahre
-  **Zweite Teilaufgabe:** Klärung der inneren Bremse (Zeilen 195–217)
«Vielfältig verzweigte Interessenlage», verbunden mit «innerer Zerrissenheit/Zerfahrenheit»
-  **Dritte Teilaufgabe:** Klärung der Lern-/Entwicklungsziele (Zeilen 218–258)
Ausbau der Fähigkeit, «sich zu erden»
-  **Vierte Teilaufgabe:** Klärung der Hausaufgabe (Zeilen 305–354)
Regelmäßig Atemübungen durchführen, um Gedanken zu «erden»

Sitzung 2

-  **Fünfte Teilaufgabe:** Klärung der Ergebnisse seit der letzten Sitzung (Zeilen 5–22)
Fortschritte in der Erdungsfähigkeit, erwünschte Effekte auf Ergebnisziel blieben aber aus
-  **Sechste Teilaufgabe:** Klärung der Ursachen für den wider Erwarten ausbleibenden Effekt auf das Ergebnisziel (Zeilen 103–118)
Kunde geriet nach letzter Sitzung in «Hamsterrad» und führte deshalb die Atemübungen zwar gut, aber zu wenig konsequent durch
-  **Siebte Teilaufgabe:** Klärung neuer Handlungsschritte (Zeilen 191–218)
Atemübungen häufiger durchführen, sich mehr Zeit für sich nehmen und auf eigene Sprechweise achten

Sitzung 3





-  **Achte Teilaufgabe:** Ausblick auf die verbleibende Zeit in der dritten Sitzung (Zeilen 63–72)
Kunde tappt, bezogen auf sein Ergebnisziel, «teilweise noch immer sehr im Dunkeln» und möchte nun daran arbeiten
-  **Neunte Teilaufgabe:** Identifikation des präferierten beruflichen Szenarios (Zeilen 73–190)
FH-Dozent und zu 10 bis 15 Prozent zu Lieblingsthemen tätig im Beratungsunternehmen
-  **Zehnte Teilaufgabe:** Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, das berufliche Szenario trotz Misserfolgen in der Vergangenheit erreichen zu können (Zeilen 191–192)
50 Prozent Wahrscheinlichkeit
-  **Elfte Teilaufgabe:** Klärung der Umsetzungsstrategie des beruflichen Szenarios (Zeilen 193–250)
Entwickeln eines «Strukturkonzepts» und erfolgreiche Präsentation an einem anstehenden Beratermeeting

Abbildung 5.2 Für den weiteren Verlauf ausgewählte Teilaufgaben, basierend auf der begründeten Auswahl der dritten Interpretation des Coachee-Veränderungsprozesses

Die wichtigsten *Erkenntnisse zum methodischen Vorgehen, bezogen auf die erste Phase des Verfahrens*, werden nun zusammenfassend dargestellt. So konnte der Autor der vorliegenden Arbeit etwa den intendierten Effekt einer möglichst unvoreingenommenen Analyse des Datenmaterials (vgl. 3.4.1, S. 109) durch die Bildung eines «theoretischen Aufgabenmodells» (vgl. Schritt 1) *nicht* erkennen. Dem ist wohl so, weil ein Vergleichsbeispiel fehlte, also die Analyse eines Coaching-Falls *ohne* entsprechendes theoretisches Aufgabenmodell.

Die Reflexion der Umsetzung von Schritt 2, der Bildung eines «empirischen Aufgabenmodells», bringt hinsichtlich zweier Teilschritte interessante Einsichten mit sich, zum Schritt der Bildung konkurrierender Interpretationen des Coachee-Entwicklungsprozesses einerseits (vgl. Schritt 2.4) und zum Schritt der begründeten Auswahl einer dieser Interpretationen (vgl. 2.5). So fällt rückblickend für die Bildung der Interpretationen des Coachee-Veränderungsprozesses über den gesamten Coaching-Fall sowie für die begründete Auswahl einer dieser Interpretationen auf, dass sich die Bildung der je nächsten Interpretation auf die vorherigen Interpretationen bezieht und dass die eingeführten Argumente für die jeweils neue Interpretation immer differenzierter werden. So folgte die erste Interpretation in der vorliegenden Untersuchung dem verhältnismäßig grundlegenden Kriterium genereller Plausibilität des herausgearbeiteten Coaching-Verlaufs. Die zweite Interpretation gründet auf einer Auffälligkeit, die erst bei genauerer Analyse des Coaching-Falls erkennbar wurde, nämlich, dass der Coachee das berufliche Wunschscenario, das er am Ende der dritten Sitzung mit Hilfe des Coaches erkennt, bereits zu Beginn des ersten Coaching-Sitzung genannt hat. Der Coach hat es aber verpasst, so die Argumentation der zweiten Interpretation, darauf einzugehen. Die dritte Interpretation bezieht sich auf die zweite und die erste Interpretation. Es wird argumentiert, dass es mit Blick auf das Fallmaterial durchaus gute Gründe für den Coach gab, auf die Aussagen des Coachee zu Beginn der ersten Sitzung nicht einzugehen, dies u. a. deshalb, weil der Coachee selbst Argumente dafür lieferte (z. B. dass dieses Ziel aus seiner Sicht nicht wirklich erreichbar sei) und weil er das am Ende gewählte Ziel als sehr wichtig bewertete.

5.4 Ausgewählte Ergebnisse und Erkenntnisse zur zweiten Phase des methodischen Vorgehens

In der zweiten Phase des methodischen Vorgehens zur Identifikation und Analyse der «bedeutsamen Momente» im Coaching wurden die drei ersten als relevant bewerteten Teilaufgaben der ersten Coaching-Sitzung genauer untersucht. Durch die Anwendung der ersten vier Verfahrensschritte konnten auf diese Weise die

transkribierten Teilaufgaben auf jene Kommunikationsentscheidungen verdichtet werden, die im Sinne einer unmittelbaren, produktiven und ursächlichen Verschränkung der Coach- und Coachee-Kommunikation den Kern des jeweiligen «bedeutsamen Moments» anzeigen. Diese drei Sequenzen werden als wichtige Ergebnisse dieser Arbeit hier noch einmal abgebildet:

Erster «bedeutsamer Moment» im Coaching als Teil der ersten Teilaufgabe «Klärung des Ergebnisziels»

- C: Was ist das Wichtigste, was sich jetzt in der nächsten Zeit ändern soll? (Zeile 69)
- K: Das ist sozusagen, wenn Sie so wollen, der Plan, der aber genau genommen (...) so vermutlich nicht aufgehen wird. (Zeile 70)
- C: Das hört sich doch alles so an, als wäre Ihr Ergebnisziel, dass Sie vielleicht in zwei, drei Monaten klarer sehen wollen ... (Zeile 73)
- C: Wie Sie sich beruflich verändern und positionieren wollen. Also es ist ein Klärungsziel. (Zeile 75).
- K: Ganz genau, ganz genau. (Zeile 76)

Zweiter «bedeutsamer Momente» im Coaching als erster Teil der zweiten Teilaufgabe «Klärung der inneren Bremse» (Erkennen wie wichtig es ist, die Bremse zu identifizieren)

- C: Haben Sie darüber schon mal nachgedacht, was diese Bremsen ...? (Zeile 207)
- K: Ja, nachgedacht schon. Aber ich hab, ich bin auf keinen grünen Zweig gekommen. (Zeile 208)
- C: Okay. (Zeile 209)
- K: (stottert) So, wie Sie es erwähnen. Es ist mir sehr bewusst, und es ist mir sehr klar auch, dass da irgendwas, dass mich da irgendwas hindert. Aber ich hab da noch nicht wirklich so den, den, den (uvs.). Ich würde meinen, dass das auch vielleicht so ein Knackpunkt ist. Diesen inneren Hemmschuh zu finden. Ja? (Zeile 210)

Dritter «bedeutsamer Momente» im Coaching als zweiter Teil der zweiten Teilaufgabe «Klärung der inneren Bremse» (Erkennen, worin die innere Bremse besteht)

- C: ... und zwar ist mir aufgefallen, dass Sie relativ schnell und viel sprechen und es Ihnen schwerfällt, ruhig und klar auf den Punkt zu kommen ... (Zeile 224)
- C: Ich spüre einen hohen Aktivismus. Also Sie sprechen viel. Sprechen auch unterschiedliche Themen an. (Zeile 232)

- C: ... und das Ganze ... hat ... also nicht so eine klare Struktur, oder so ein Fahrplan. Weil das hat etwas sehr Fließendes. (Zeile 234)
- C: Ja ... Wenn ich das so sage, hilft Ihnen das? Diese bremsenden Kräfte genauer zu identifizieren? (Zeile 236)
- K: ... Puh, also ich sehe jetzt nicht bremsende Kräfte, aber es ist, es macht, es ist für mich nachvollziehbar, was Sie sagen, dass ich so eine ... Ich denk mal, dass das ein Teil meines Naturells ist, dass ich einfach eine unglaublich ... wie soll ich? Vielfältig verzweigte Interessenlage habe. Das heißt: Ich bin einfach an allen möglichen Dingen interessiert. (Zeile 239)
- C: Aber dafür zahlen Sie ja einen hohen Preis. (Zeile 240)
- K: Das führt einfach, das führt einfach glaub ich zu dieser, vielleicht auch ein wenig, zu dieser inneren Zerrissenheit, so der inneren Zerfrantheit, die dann irgendwo sich mit in dieser (uvs.) darstellt. (Zeile 241)

Liest man die drei Episoden sorgfältig durch, so wird deutlich, dass darin, analog zur Definition «bedeutsamer Momente» im Coaching, wichtige Erkenntnisprozesse des Coachee angezeigt werden. Diese stehen in einem spezifischen Verhältnis zu ausgewählten Kommunikationsentscheidungen des Coaches, nämlich solchen, die diese Erkenntnisprozesse mit bedingen. Hier nicht sichtbar, aber durch die Bildung der verschiedenen Interpretationen der Coachee-Veränderungsprozesse über den gesamten Coaching-Verlauf respektive durch die begründet ausgewählte Interpretation kann darüber hinaus gesagt werden, dass dieser Erkenntnisprozess in einem produktiven Verhältnis zur gesamten Bearbeitung des Anliegens des Coachee steht.

Mit den beiden letzten Analyseschritten der zweiten Phases des methodischen Verfahrens zur Identifikation und Analyse «bedeutsamer Momente» im Coaching konnte noch etwas genauer entschlüsselt werden, worin genau der Erkenntnisprozess des Coachee lag und auf welche Weise dieser durch den Coach mit bedingt wurde (zur Illustration vgl. z.B. die Codierungen der Kommunikationsentscheidungen, die im Kern des zweiten, kürzesten «bedeutsamen Moments» liegen, Tabelle 4.4).

Bezogen auf die ausgewerteten Kommunikationsentscheidungen des Coaches, kann präzisiert werden, dass Fragen mehrheitlich das Mittel seiner Wahl sind, wenngleich er auch auf Feedbacks, Spiegelungen und Stellungnahmen zu potentiell strittigen Positionen zurückgreift. Das Mittel der Wahl des Coachee sind dagegen vor allem Selbstoffenbarungen. Das überrascht wenig, da in den untersuchten Episoden mehrheitlich Coachee-Erkentnisprozesse angezeigt werden. Weiter überrascht auch nicht, dass in den untersuchten Episoden sowohl durch den Coach als auch durch den Coachee Letzterer jeweils als Handlungssubjekt

thematisiert wird – in der ersten Teilaufgabe in Bezug auf zu klärende Ziele, in der zweiten in Bezug auf Handlungsbedingungen, die den Zielerreichungsprozess behindern, respektive auf deren negative Folgen.

Nach dieser Diskussion der Ergebnisse im Sinne der Identifikation und Analyse «bedeutsamer Momente» im Coaching erfolgt *nun die Reflexion der methodischen Schritte, die zu den vorliegenden Ergebnissen geführt haben. Dabei geht es zunächst um die Analyseschritte 2, 3 und 4, mittels deren die Identifikation des «bedeutsamen Moments» vorgenommen wurde.* Der erste Analyseschritt, die Abbildung der hinsichtlich «bedeutsamer Momente» im Coaching zu analysierenden Teilaufgabe im Sinne ausgewählter Transkriptepisoden, wird weggelassen, da es sich dabei um einen notwendigen und in sich klaren Schritt als Grundlage für die weiteren Schritte handelt.

Hinsichtlich der Reflexion des zweiten Analyseschritt, der «Reduktion der Teilaufgabe auf unmittelbar relevantes Kommunikationsgeschehen», werden zunächst die damit verbundenen Verfahrensregeln noch einmal zusammengefasst (vgl. Kapitel 3.4.2, S. 113). Als Auswahlbedingung zur Reduktion des Datenmaterials wurde nämlich definiert, dass Kommunikationsentscheidungen für die weitere Analyse nur dann berücksichtigt werden sollen, wenn sie für die erfolgreiche Bearbeitung unmittelbar notwendig erscheinen. Als Eliminationsbedingungen wurde im Gegensatz dazu festgelegt, dass Kommunikationsentscheidungen, die nicht relevante Wiederholungen des Gesagten darstellen oder keinen substanziellen Beitrag zur erfolgreichen Bearbeitung der Teilaufgabe leisten, weggelassen werden sollen.

Im Sinne einer positiven Würdigung zeigt die Analyse der Umsetzung dieses Analyseschritts, dass das Datenmaterial so entsprechend reduziert werden konnte. Das identifizierte Kommunikationsgeschehen stellte weiter eine in sich stimmige Interpretation der erfolgreichen Bearbeitung der jeweiligen Teilaufgabe dar. Kritisch anzumerken gilt, dass die Bewertung der Stimmigkeit dieser einen Interpretation nicht weiter begründet oder diskutiert wurde. Entsprechend der Bildung und Auswahl einer Interpretation des Coachee-Veränderungsprozesses über den gesamten Coaching-Verlauf wäre denkbar, mehrere Interpretationen der Bearbeitung einer Teilaufgabe zu bilden und eine Interpretation dann begründet auszuwählen. Dabei könnte sich die Bildung dieser Interpretationen ähnlich wie die Bildung der Interpretationen des gesamten Coachee-Entwicklungsprozesses auf die in der Teilaufgabe enthaltenen Sub-Teilaufgaben beziehen. Dabei wäre es sicherlich günstig, wenn zwei oder mehrere Forscherinnen unabhängig voneinander das Datenmaterial im vorgegebenen Sinne verdichten und die Ergebnisse dann gemeinsam diskutieren, verbunden mit dem Ziel, einen begründeten Konsens über die finale Reduktion des Kommunikationsgeschehens herzustellen.

Im Hinblick auf die Reflexion der Umsetzung des dritten Analyseschritts, der «Identifikation eines mentalen Veränderungsprozesses des Coachee und eines Hilfeprozesses des Coaches», sei daran erinnert, dass es im Sinne des in Kapitel 3 beschriebenen Analyseschritts (vgl. Kapitel 3.4.2, S. 114) hier darum geht, durch entsprechende Verweise auf Kommunikationsentscheidungen im bereits verdichteten Material einen mentalen Veränderungsprozess des Coachee, der zur erfolgreichen Bearbeitung der Teilaufgabe führt, sowie einen diesen mit bedingende Hilfeprozess des Coaches zu identifizieren – dies als wichtiger Hinweis darauf, dass im Sinne gegenstandskonstitutiver Bedingungen ein «bedeutsamer Moment» vorliegt.

Im Sinne einer positiven Würdigung zeigt die Analyse der Umsetzung dieses Vorgehens auf, dass auf diese Weise durchweg mentale Veränderungsprozesse des Coachee sowie diese mit bedingende Hilfeprozesse des Coaches identifiziert werden konnten.

Analog der Kritik zum vorhergehenden Analyseschritt wäre auch hier zu prüfen, inwiefern die Bildung konkurrierender Interpretationen und die Arbeit in einem Team von Forschenden, die ihre je individuell entwickelten Interpretationen austauschen, zur einer Qualitätssteigerung beitragen könnten. Weiter stellt sich die Frage, inwiefern dieser dritte Analyseschritt in den zweiten integriert werden könnte.

Im Hinblick auf die Reflexion des vierten Analyseschritts, der «Identifikation von Kommunikationsentscheidungen, welche die produktive und unmittelbare Verschränkung von Coach- und Coachee-Kommunikation anzeigen», sei hier noch einmal daran erinnert, dass es dabei (vgl. Kapitel 3.4.2, S. 114) darum geht, das bereits reduzierte Kommunikationsgeschehen auf einzelne Kommunikationsentscheidungen zu reduzieren, die im Kern des vorliegenden «bedeutsamen Moments» liegen. Die dazu definierte Verfahrensregel lautete, jene Kommunikationsentscheidungen auszuwählen, welche die *unmittelbare produktive und ursächliche Verschränkung* des mentalen Veränderungsprozesses des Coachee und des diesen mit bedingenden Hilfeprozess des Coaches anzeigen. Kommunikationsentscheidungen, die nur für das Verständnis des Verlaufs der vorliegenden Teilaufgabe relevant sind, die unmittelbare produktive Verschränkung aber nicht direkt anzeigen, sollten dagegen weggelassen werden.

Im Sinne einer positiven Würdigung zeigt die Analyse der konkreten Umsetzung des Vorgehens, dass das vorliegende Datenmaterial so auf nur wenige Sätze mit höchster Bedeutung für den Coaching-Prozess reduziert werden konnte. Die Kritikpunkte bezüglich der Analyseschritte zwei und drei gelten aber auch für diesen vierten Analyseschritt.

Abschließend erfolgt nun die *Reflexion jener methodischen Schritte, die der Analyse der identifizierten «bedeutsamen Momente» zugrunde liegen, also die Analyseschritte 5 und 6 der zweiten Phase des methodischen Vorgehens.*

Im Hinblick auf die Reflexion des fünften Analyseschritts, der «Codierung der ausgewählten Kommunikationsentscheidungen», sei daran erinnert, dass damit die final ausgewählten Kommunikationsentscheidungen mittels des «sinner-schließenden Interpretationssystems» von Geißler codiert und damit präzise bestimmt wurden.

Im Sinne einer positiven Würdigung zeigt die Analyse der konkreten Umsetzung dieses Schritts, dass die ausgewählten Kommunikationsentscheidungen so sehr präzise bestimmt werden konnten.

Da es sich um ein sehr anspruchsvolles interpretatives Verfahren handelt, erscheint es im Sinne einer zentralen Kritik aber von großer Bedeutung, dass die Codierungen jeweils von mehreren Forschenden und zunächst unabhängig voneinander durchgeführt und die Ergebnisse kritisch diskutiert werden sollten. Das Ziel einer solchen Erweiterung wäre, analog zum Vorgehen in der «Comprehensive Process Analysis» nach Elliott (vgl. Kapitel 2.4.2), einen begründeten Konsens über die verschiedenen Interpretation herzustellen. Dieser Einwand gilt auch vor dem Hintergrund des von Geißler eingeführten methodischen Schritts der Bildung halbstandardisierter Paraphrasen zur Bestimmung der Kommunikationsentscheidung sowie des Vorschlags, je unterschiedliche Interpretationen vorzunehmen, und dann jene auszuwählen, die am meisten überzeugt.

Im Hinblick auf die Reflexion des sechsten Analyseschritts, der «Rekonstruktion der besonderen Charakteristika des «bedeutsamen Moments»», wird hier bilanziert, was der Autor in diesem, im methodischen Teil kaum beschriebenen Analyseschritt getan hat. So wurde zunächst, unter Rückgriff primär auf die F-Dimension der codierten Sprechhandlungen, die Veränderung des inhaltlichen Kommunikationsaspekts (F-Dimension, z.B. Ziele) des Coachee rekonstruiert – dies als zentraler Ausdruck für dessen mentalen Veränderungsprozess. Daran anschließend, wurde zusammengefasst, welche problemlösenden Aktivitäten (B-Dimension, z.B. Vermittlung fallspezifischen Wissens) der Coachee damit in welchen Modi (= A-Dimension, z.B. Selbstoffenbarung) vollzog. In genau gleicher Weise wurde dann der Hilfeprozess des Coaches rekonstruiert.

Bezogen auf diesen sechsten Analyseschritt, kann im Sinne einer kritischen Würdigung festgehalten werden, dass er in seiner konkreten Umsetzung einer spezifischen Struktur folgte, die in ihren Konturen nun sichtbar wurde, was auch zu ersten interessanten Ergebnissen führte. Die damit verbundenen Verfahrensregeln müssten für weitere Untersuchungen in der methodischen Anleitung noch abgebildet werden. Darüber hinaus müsste aber auch geprüft werden, inwiefern

die Vielfalt produzierter Erkenntnisse zu den einzelnen Kommunikationsentscheidungen über deren Codierung durch den Einsatz des Kategoriensystems von Geißler noch besser zur Rekonstruktion der besonderen Charakteristika der identifizierten «bedeutsamen Momente» im Coaching verwertet werden könnten.

5.5 Ausblick

In diesem abschließenden Ausblick geht es um eine zusammenfassende Würdigung der vorliegenden Arbeit, damit verbundene Optimierungsideen sowie erste Überlegungen, wie weiterführende Untersuchungen zu «bedeutsamen Momenten» im Coaching aussehen könnten.

5.5.1 Würdigung der vorliegenden Studie und damit verbundene Optimierungsideen

Mit der vorliegenden Arbeit wurde zusätzlich zur Argumentation für eine Weiterentwicklung der prozessorientierten Coaching-Forschung und zu einer darauf Bezug nehmenden Skizzierung einer prozessorientierten Forschungslandkarte das Ziel verfolgt, ein Verfahren zu entwickeln und zu erproben, mittels dessen «bedeutsame Momente» im Coaching auf der Grundlage faktischer Coaching-Verläufe identifiziert und analysiert werden können. Eingebettet in den Stand der aktuellen Coaching-Forschung und in ein Plädoyer für eine weiterführende Ausrichtung der prozessorientierten Coaching-Forschung, wurde damit ein Beitrag an die weitere Professionalisierung von Coaching geleistet. Als zentrale Leistung dieser Arbeit wird deshalb auch nicht nur die Konzipierung und Durchführung der vorgelegten Untersuchung bewertet, sondern auch die ihr zugrunde liegenden Reflexionen zum Stand der Coaching-Forschung und zu deren weiterer Ausrichtung.

Da mit der vorliegenden Untersuchung zu «bedeutsamen Momenten» in der vorgeschlagenen Weise Forschungsneuland betreten wird, erachtet der Autor dieser Arbeit sowohl die Konzipierung als auch die Erprobung des Designs und des methodischen Vorgehens als wichtigen Beitrag zur weiteren Diskussion, Entwicklung und Etablierung eines bis dato zu wenig berücksichtigten Forschungsstrangs. Dieser wird nicht zuletzt aufgrund seiner hohen Praxisrelevanz als sehr wichtig erachtet.

Die zentrale Stärke der Entwicklung und Erprobung des methodischen Vorgehens und des damit verbundenen Forschungsdesigns zur Untersuchung «bedeutsamer Momente» im Coaching liegt in deren konsequenter Ausrichtung auf das dem

Verfahren zugrunde gelegte, sensibilisierende Konzept, das hohen Anforderungen genügen will. So erhebt es den Anspruch, erste für «bedeutsame Momente» im Coaching unmittelbar bestimmende Merkmale zu umfassen. Dazu zählt einerseits der mentale Veränderungsprozess des Coachee und andererseits der diesen mit bedingende Hilfeprozess des Coaches. Darüber hinaus erhebt das Konzept aber auch den Anspruch, Merkmale «bedeutsamer Momente» im Coaching zu erfassen, die nur aus deren Kontextualisierung im gesamten Coaching-Verlauf erkennbar werden und in der vorliegenden Arbeit über die Einführung von Teilaufgaben, die in einer produktiven Beziehung zum Coaching-Anliegen stehen, gefasst wurden.

Die Schwäche des entwickelten und erprobten Designs liegt freilich darin, dass es sich dabei nur um den Entwurf eines Vorgehens handeln kann, der in Folgeschritten nun kritisch geprüft und sorgfältig weiterentwickelt und differenziert werden muss, wie in der Diskussion der Umsetzung der einzelnen methodischen Schritte bereits ansatzweise deutlich wurde.

5.5.2 Weitere Untersuchungen zu «bedeutsamen Momenten» im Coaching

In Bezug auf weitere Untersuchungen zur Identifikation und Analyse «bedeutsamer Momente» im Coaching wäre es als Erstes wichtig, das vorhandene Design und methodische Vorgehen dieser Arbeit im Kontext eines Forschendenteams kritisch zu reflektieren und entsprechend weiterzuentwickeln. Damit verbunden, könnte es sich auch als sinnvoll erweisen, den Anspruch, die Untersuchungen zu «bedeutsamen Momenten» im Coaching auf faktische Coaching-Verläufe zu beziehen, um den Anspruch zu erweitern, diese um die Perspektiven von Coach und Coachee zu bereichern. Das hätte zur Folge, dass die Rekonstruktion der besonderen Charakteristika «bedeutsamer Momente» im Coaching, basierend auf der Analyse dokumentierter Coaching-Verläufe, um die subjektiven Erlebensperspektiven von Coach und Coachee vertieft würden – dies beispielsweise durch sogenannte «stimulated recall»-Verfahren oder aber, analog zum Vorgehen von Erik de Haan, durch Interviews und/oder Fragebögen zu vergangenen Coaching-Sitzungen.

Im Sinne eines Ergebnisausblicks wäre ein ambitioniertes Ziel, auf der Grundlage einer hinreichenden Vielzahl entsprechender Coaching-Fälle und darin enthaltener «bedeutsamer Momente» eine repräsentative Typologie solcher Momente zu entwickeln. Eine solche wäre nicht nur wertvoll im Sinne der weiteren Bestimmung gegenstandskonstitutiver Merkmale von Coaching, sondern darüber hinaus auch ein Gewinn für die praktische Ausbildung und die Supervision von Coaches.

Zur Bewertung der Güte der zu analysierenden Coachings empfiehlt es sich, zusätzlich zu den erhobenen Bewertungsdimensionen (Zufriedenheit mit dem Coaching insgesamt; Zufriedenheit mit den einzelnen Coaching-Sitzungen; Einschätzung der Zielerreichungsgrade) auch noch validierte Fragebögen zur Bewertung der Qualität einzelner Coaching-Sitzungen und gesamter Coachings einzusetzen. Denkbar wäre ferner, die Perspektive relevanter Dritter einzuholen und darüber hinaus die Nachhaltigkeit der Wirkung der zu untersuchenden Coachings zu prüfen. Eine hohe Qualität der zu bewertenden Coachings ist insofern wichtig, als die Analyse «bedeutsamer Momente» im Coaching hochwertige und wirksame Coaching-Verläufe voraussetzt.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

