



Die Ursprünge von Coaching als Methodik

Eine Studie zur Historie von Coaching zwischen 1911 und 1989

Ingo Steinke / 1. April 2019

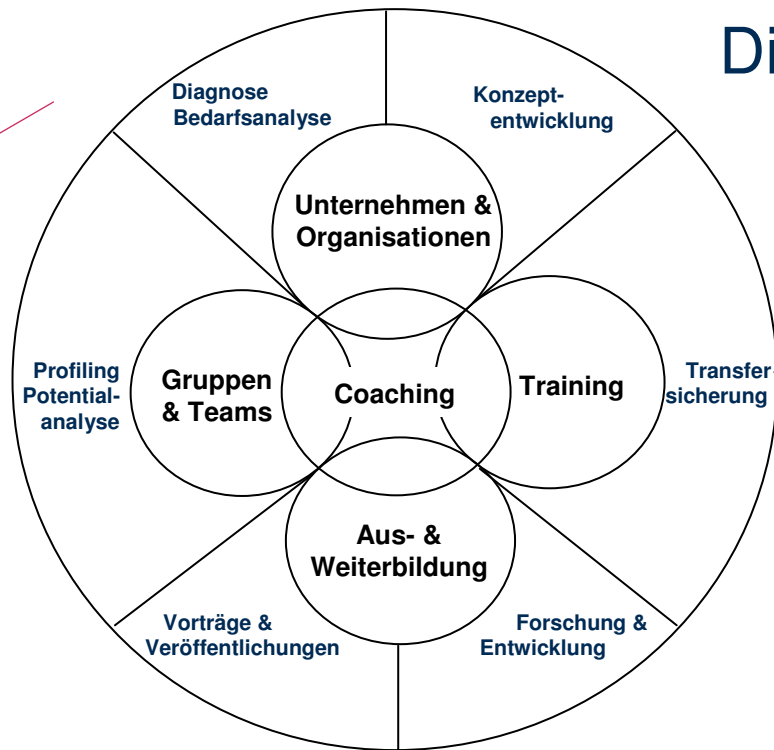


Wundern, Staunen, Respekt Highlights der Coaching-Historie

Kaum etwas war nach unseren
Recherchen so wie vorher.
Vertrautes wurde in Frage gestellt,
Gewohntes entselbstverständlich,
Gewissheiten erodierten.



COATRAIN. Die Coaching-Company.



- gegründet 1999
- 3 Standorte in Norddeutschland, Kooperationen mit Anbietern in anderen Regionen
- 12 feste, 20 freie Mitarbeiter
- bisher ca. 1.000 professionell ausgebildete Coaches
- zertifiziert bzw. Mitglied in den Verbänden DBVC, dvct, Forschungsstelle Coach-Gutachten, Universität Hamburg, Bildungsurlaubsträger



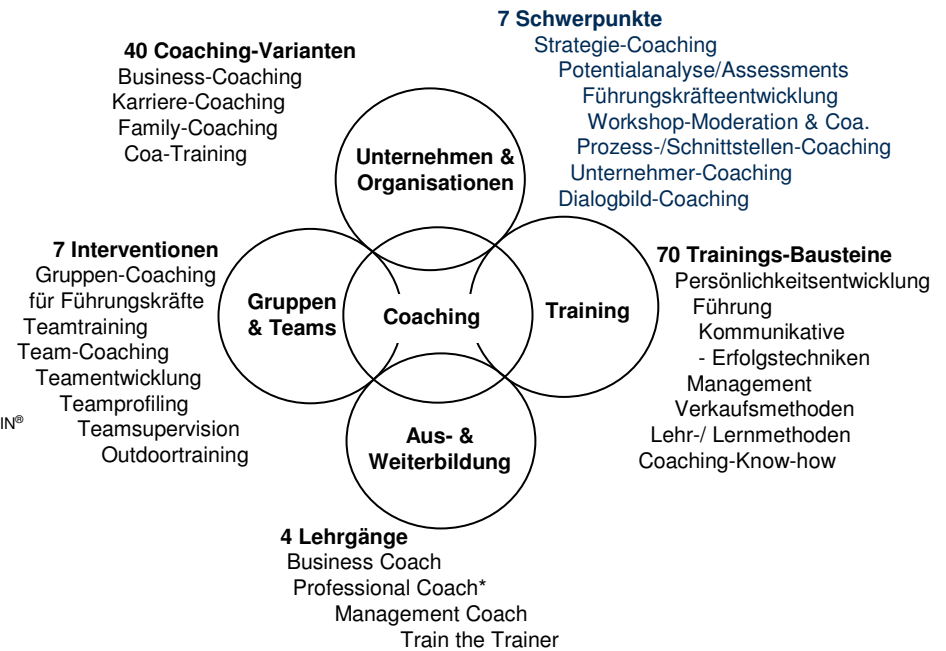
- **Johanna M. Steinke**
- Geschäftsführender Gesellschafter COATRAIN® GmbH
- Lehr-Coach / Supervisor
- Senior Coach

- **Qualifikation:**
- Dipl.-Psych. (Uni Hamburg)
- Institutleitung
- Personaltrainer / Changemanager
- Management-Coach
- lizenzierte MBTI Trainerin
- **Arbeitsschwerpunkte:**
- Coaching & Organisationsberatung
- Management-Coaching
- Strategie-Coaching
- Karriere-Coaching
- Lehr-Coaching und Coach-Supervision



- **Ingo Steinke**
- Geschäftsführender Gesellschafter COATRAIN® GmbH
- Lehr-Coach / Supervisor
- Senior Coach

- **Qualifikation:**
- Dipl.-Psych. (Uni Hamburg)
- Bereichsleiter Qualifizierung
- Personaltrainer / Changemanager
- Management-Coach
- System. Supervisor/Organisationsberater
- **Arbeitsschwerpunkte:**
- Führungskräfteentwicklung
- Management-Coaching
- Konflikt-Coaching
- Team-Coaching
- Lehr-Coaching und Coach-Supervision



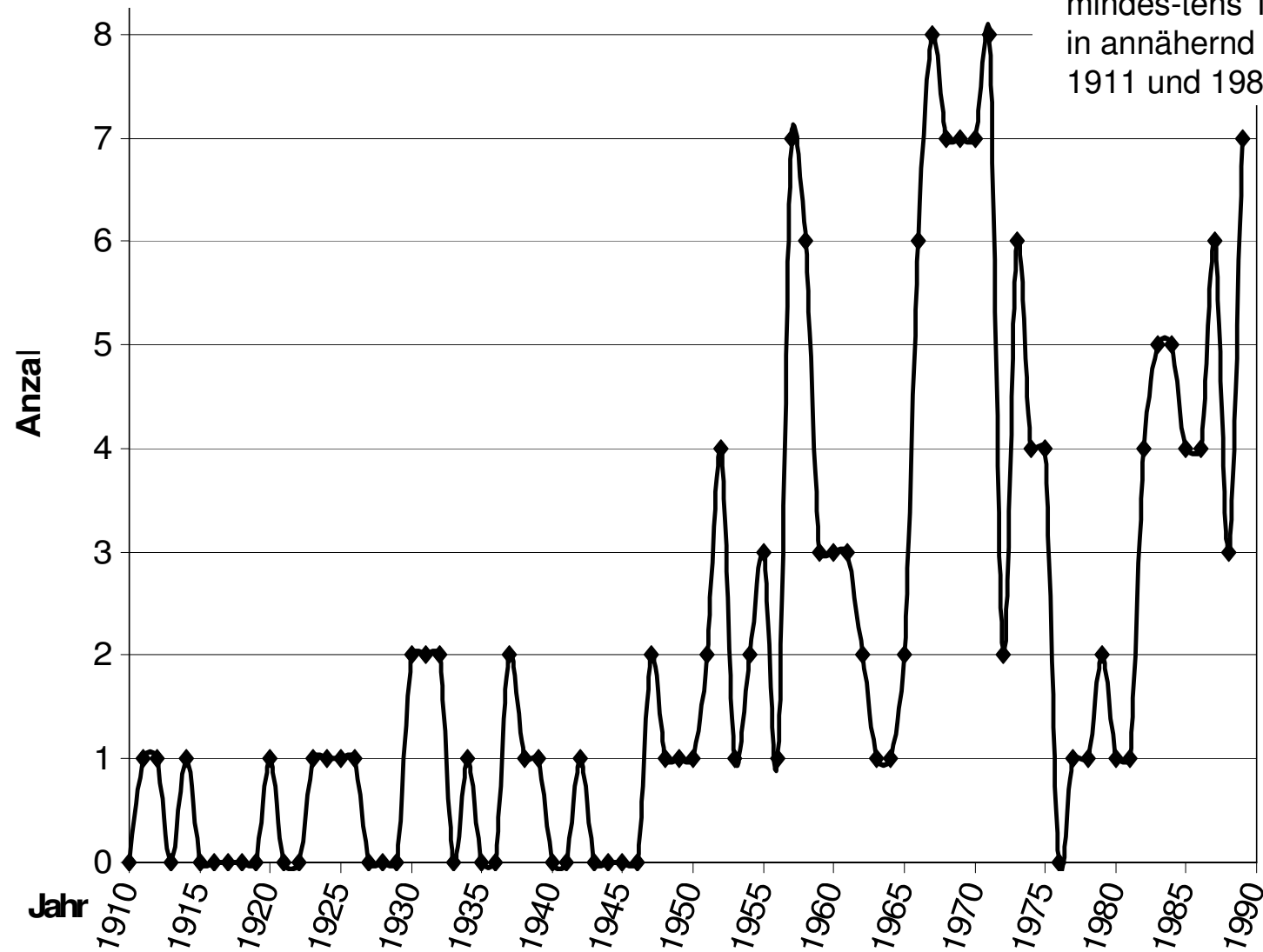
Die Ursprünge von Coaching als Methodik

Inhaltsübersicht

1.	Coaching-History: Zahlen, Daten, Fakten
2.	Der erste Ursprung: Coaching in der Lehre (Debate Coaching und Peer Coaching)
3.	Der zweite Ursprung: Coaching im Sport
4.	Der dritte Ursprung: Coaching in der Personal- und Managementlehre
5.	Coaching-History: Schlüsse der Studie
6.	Back-up

Coaching-History 1911 - 1989

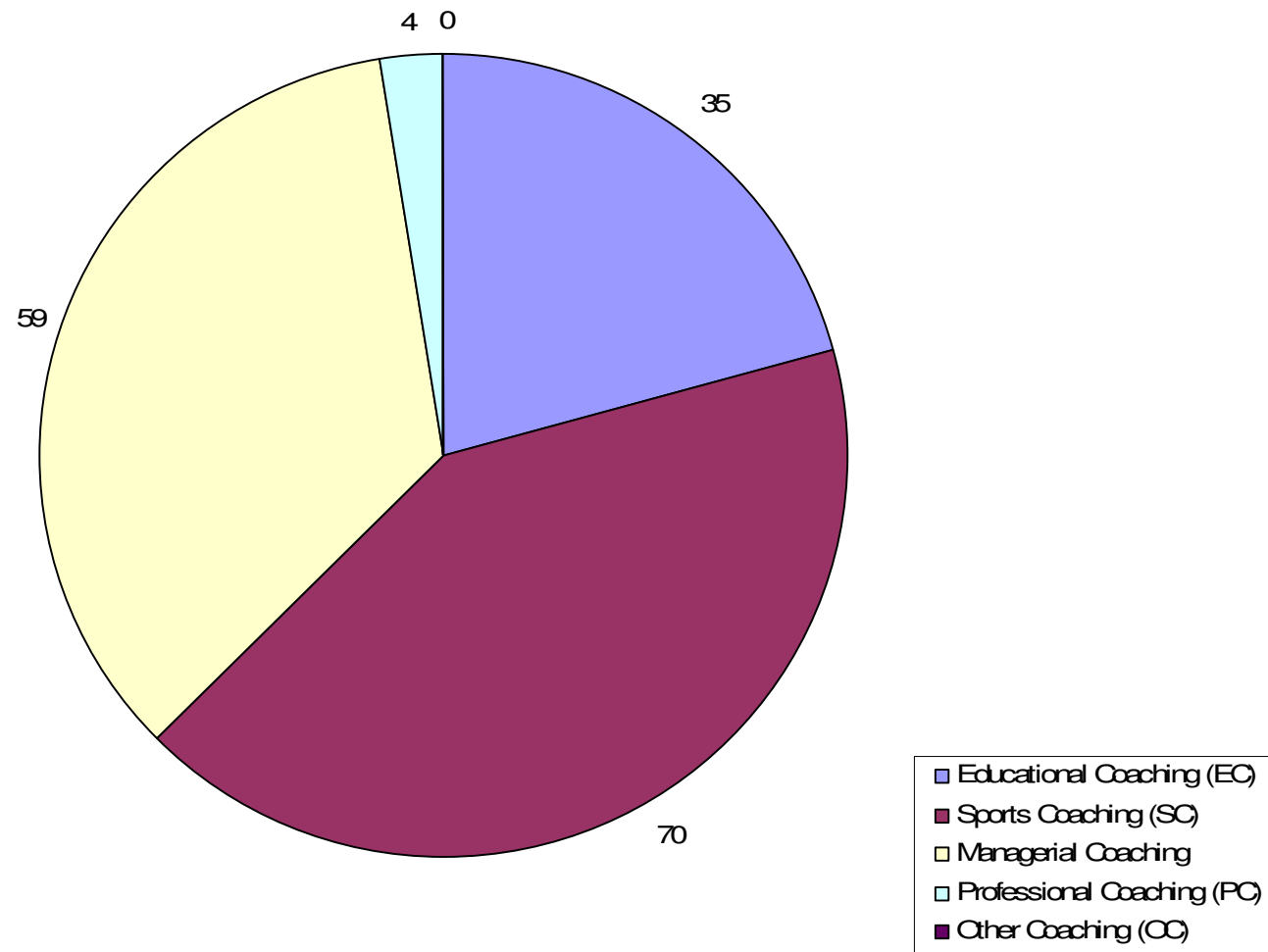
Zahlen, Daten, Fakten



◆ Coaching hat sich, vermittelt über mindes-tens 169 Veröffentlichungen in annähernd 80 Jahren, zwischen 1911 und 1989, herausgebildet.

Coaching-History

Zahlen, Daten, Fakten



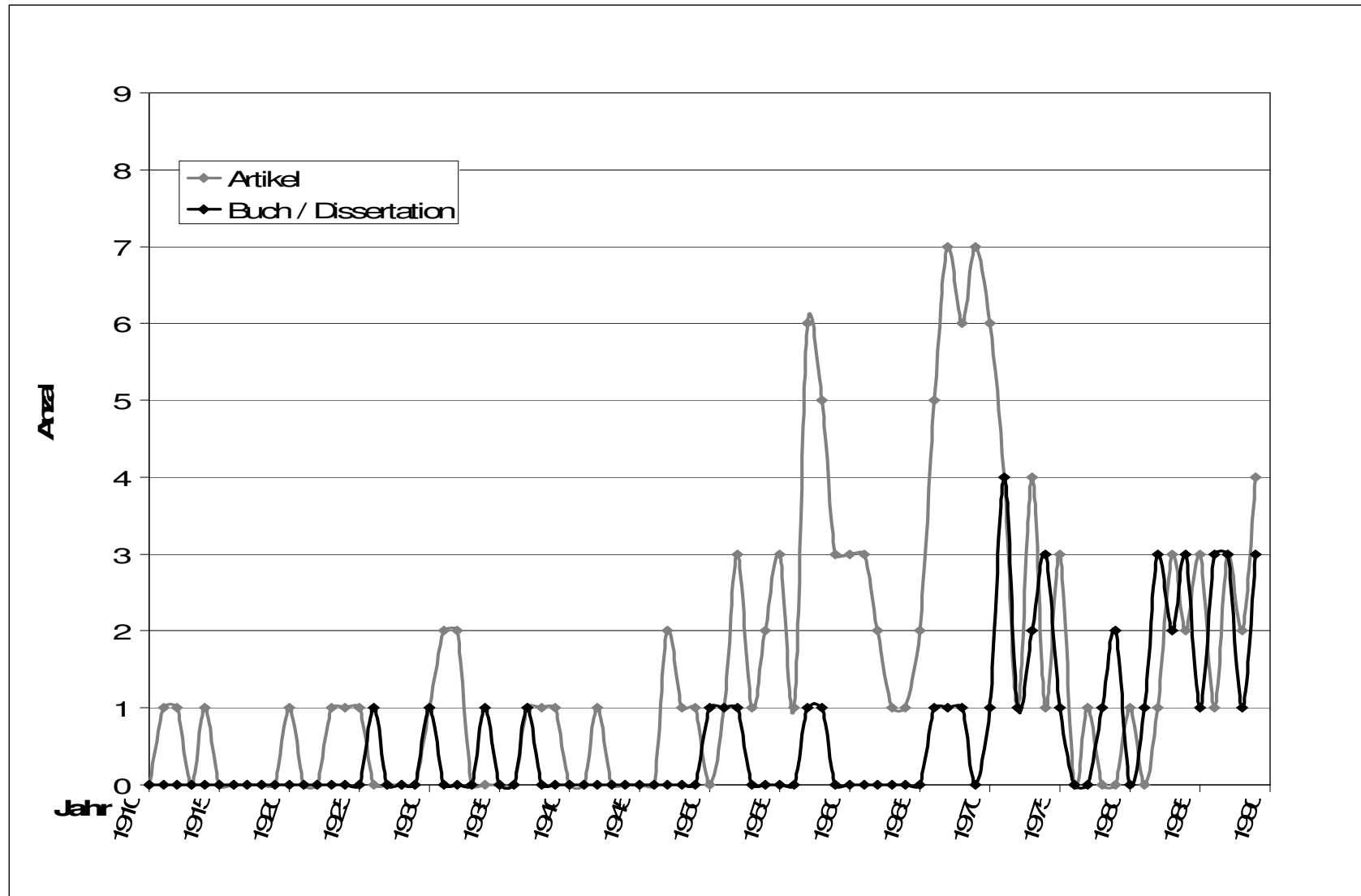
Coaching-History

✓ Zahlen, Daten, Fakten

- ◆ Coaching hat sich, vermittelt über mindestens 169 Veröffentlichungen in annähernd 80 Jahren zwischen 1911 und 1989, herausgebildet. Darunter befinden sich
 - ◆ 47 *Buchveröffentlichungen* (inkl. Dissertationen)
 - ◆ 11 Dissertationen (wobei zwischen 1980 und 1989 das Verhältnis von Dissertationen zu Buchveröffentlichungen 10:9 war)
 - ◆ 8 Buchveröffentlichungen zu *Coaching in Teaching: Debate Coaching und Peer Coaching*
 - ◆ 20 Buchveröffentlichungen zu *Sports Coaching*
 - ◆ 18 Buchveröffentlichungen zu *Managerial Coaching* (wobei diese Veröffentlichungen häufig nicht nur von Coaching, sondern auch von anderen Management- und Personalentwicklungsthemen handeln)
 - ◆ 122 *Artikelveröffentlichungen* (inkl. Beiträge in herausgegebenen Sammelbänden)
 - ◆ 28 Artikel zu *Coaching in Teaching*
 - ◆ 50 Artikel zu *Sports Coaching* (hier haben wir aufgrund des hohen Anteils an Lehrbüchern nicht alle Artikel recherchieren können, die Anzahl von Artikeln zur sportartunabhängigen allgemeinen Coaching-Methodik dürfte mindestens dreimal so hoch sein)
 - ◆ 40 Artikel zu *Managerial Coaching* (hier vermuten wir nicht wesentlich mehr)
 - ◆ Keine Veröffentlichungen, die man wirklich dem system- und funktionsunabhängigen Professional Coaching zurechnen kann, wie wir es seit den 1990er Jahren kennen

Coaching-History 1911 - 1989

Zahlen, Daten, Fakten



Die Ursprünge von Coaching als Methodik

Inhaltsübersicht

1.	Coaching-History: Zahlen, Daten, Fakten
2.	Der erste Ursprung: Coaching in der Lehre (Debate Coaching und Peer Coaching)
3.	Der zweite Ursprung: Coaching im Sport
4.	Der dritte Ursprung: Coaching in der Personal- und Managementlehre
5.	Coaching-History: Schlüsse der Studie
6.	Back-up

Der erste Ursprung: Coaching in der Lehre (Educational Coaching)

Coaching als Sinnbild, auf dem Weg zu sein ...

- ◆ “Coaching” ist im 19. Jh. “Vorbereitung auf ein besonderes Ereignis”, meistens eine Prüfung (examination) oder ein Wettbewerb (contest) bzw. Wettkampf (competition). (Watkins 1914)
- ◆ Seit Beginn der 1800er Jahre wird “Coach” als umgangssprachlicher Begriff für einen unabhängigen Privatlehrer bzw. Repetitor für Studierende an Universitäten verwandt und taucht 1841 erstmals als Begriff in einer Zeitung auf (Day 2008, Carter 2011).
- ◆ So wird berichtet, dass ein Adliger in Oxford zu seinem Verdruss feststellt, dass seine Vorlesungen zeitlich mit seinem Gang zur Jagd kollidieren. Er engagiert kurzerhand Pastor Mr. Cornish, um bei ihm einmal täglich eine Stunde lang zum Büffeln zu erscheinen. (Day 2008)
- ◆ “Wie es auch immer dazu kam, ich glaube, es ist wirklich kein gut gewähltes Wort und dem Prozess, für den es steht, nicht zuträglich. Der Ursprung des Wortes ist eigentlich völlig klar. Unzufrieden mit dem Gebrauch des Wortes „Pony“, das man ja auch als praktikables prosaisches Sinnbild hätte nehmen können, und ähnlichen Bösartigkeiten, die sie im Sinn hatten, kamen ein paar ehrgeizige und einfallsreiche Jugendliche offenbar auf die Idee, dass eine Kutsche mit einem Vierergespann ein viel besseres und schnelleres Mittel sein könnte, um voran zu kommen. Entspannt auf dem gepolsterten Sitz sitzend und die neueste London Gazette lesend, während der Kutscher außerhalb des Kastens, ordentlich ins Horn blasend, mit viel Peitschengeknalle, klimpernden Pferdegeschirr und rumpelnden Rädern den jungen Aristokraten vor allen anderen herrschaftlich an seinen Bestimmungsort bringt, das hatte sicherlich seinen Reiz.“ (Watkins 1914, Coaching versus Instruction)

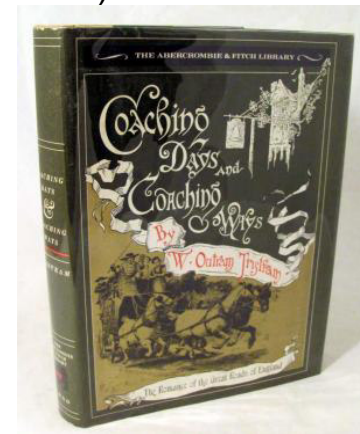
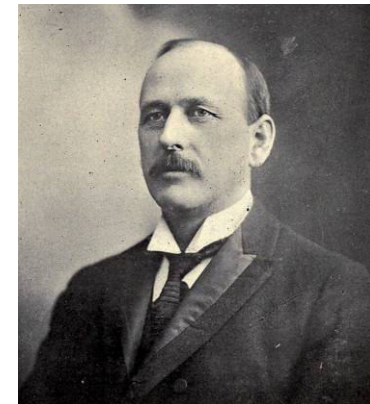


Abb.: Tristram (1898).
Coaching Days and
Coaching Ways.

Erkenntnisse über Coaching als Methodik

Der erste Ursprung: Coaching in der Lehre (Educational Coaching)

- ◆ Coaching als Methodik ist im Ursprung eine *angewandtpädagogische Disziplin* und hat seinen Ursprung im Educational Coaching (v.a. *Debate Coaching*) in der Lehre an amerikanischen Schulen und Hochschulen (Trueblood 1911)
- ◆ “(Coaching means) to direct this practice, keep order, give hints now and then as to lines of attack, correct glaring mistakes in logic, discourteous methods toward opponents, awkward habits of attitude and gesture, defects in vocal method and pronunciation.”
- ◆ Coaching ist im Ursprung am Übergang von Wissen zu Können angesiedelt; es ist Lernbegleitung im Praxisfeld und dient der Vernetzung und Umsetzung von Lerninhalten im Moment der Anwendung von Wissen. (Lahman 1930)
- ◆ Debate Coaching ist deshalb ein *ideales Biotop* für die Entwicklung von Coaching, weil es dabei nicht nur um die Sprechduelle und Rhetorik an sich geht, sondern gerade auch um die *Persönlichkeitsentwicklung* bei den teilnehmenden Schülern und Studierenden.



Thomas C. Trueblood (1911)

Debate Coaching als ideales Biotop für die Entwicklung von Coaching

Die Praxis und Struktur des Debate Coachings an Schulen und Hochschulen ist in den 1920er Jahren etabliert (Huston 1924)

- ◆ An einer High School mit 3.300 Schülern arbeitet der Debate Coach in der Regel ab 14.30 Uhr oder 15.30 Uhr am Nachmittag nach Schulschluss auf freiwilliger Basis mit den Schülern.
- ◆ Insgesamt 48 Schüler nehmen an den *schulinternen* Wettbewerben zwischen 8 Klassen teil, die zur internen Schulmeisterschaft zählen.
- ◆ Zusätzlich sind 20 Schüler kontinuierlich Teil einer Debate-Klasse, die an 5 Tagen pro Woche nachmittags Training und Coaching erhält.
- ◆ Schlussendlich gibt es 6 Schüler im sogenannten 2. Schul-Team und 6 Schüler im 1. Schul-Team, die an Wettbewerben *zwischen* den Schulen teilnehmen.
- ◆ Dies ist eine Struktur mit 80 Plätzen, die von dem verantwortlichen Debate Coach aufrechterhalten wird, und in die immer neue Schüler nachrücken.
- ◆ Die Teilnahme an diesen Aktivitäten ist – wie alle Lehrveranstaltungen - mit Credits hinterlegt, sodass die Schüler auch einen formalen Anreiz haben mitzumachen.
- ◆ 35 Schüler sind Mitglied im Debate Club, der der Schule angeschlossen ist.
- ◆ Die Anzahl an Debate Coaches, die Huston in 5 Jahren allein in Michigan (3,4 Mio Einwohner) kennenlernt, beläuft sich auf knapp 40 Coaches im High School-Bereich (ohne Secondary Schools und Colleges)
- ◆ Huston betreut in dieser Zeit 44 Debatten zwischen Schulen; eine Debate-Saison, die stets unter ein Oberthema gesetzt wird, dauert sechs Monate.

„Coaching is dishonest goose stuffing.“ (Trueblood 1911)

Der erste Ursprung: Coaching in der Lehre (Educational Coaching)

- ◆ Coaching ermöglicht – eingebettet in Wissensbestände – deren praktische Anwendung durch eine Mischung aus *angewandter Inhaltsvermittlung* und gleichermaßen zielorientiertem wie loslassendem *Begleiten des Lernprozesses im Üben, Rückmelden, Reflektieren, Verbessern der Anwendung und Konfrontieren der Coachees*; auch im Führen der juvenilen Coachees zu ihrem Erfolg. Ohne dass ein Coach selber macht, was die Coachees lernen sollen. (Lahman 1930)
- ◆ Schon in der Darstellung von Debate Coaching wird klar: Die historische Errungenschaft von Coaching ist nicht nur, die Selbstreflexion und Selbstreflexivität zu erhöhen, sondern auch und vor allem die Rollenreflexion und Rollenreflexivität zu entwickeln.
- ◆ Debate Coaching ist gegenstandsbezogene Selbstreflexion angesichts einer Leistungsanforderung, eingebettet in einen Sach- und Rollenkontext; Coaching ist gleichermaßen: Anleitung zu Sachreflexion, Selbstreflexion und Rollenreflexion.
- ◆ Schon in den 1910er Jahren entbrennt eine Diskussion darum, was besser ist: Teaching & Instruction oder Coaching; beides wird klar unterschieden: Teaching wird alles genannt, das Wissensvermittlung im Klassenzimmer ist. Ein Coach ist jemand, der andere auf einen Wettbewerb oder Wettkampf (contest oder competition) vorbereitet.
- ◆ Coaching gerät als Kurzzeit-Intervention in die Kritik (Watkins 1914): Watkins plädiert dafür, den Coachees ausreichend Reifungszeit zu geben, damit ihre Entwicklung natürlich und authentisch verlaufen kann

Organisationsinternes Coaching ist besser als externes

Professional Coaching (McKown 1929)

Der erste Ursprung: Coaching in der Lehre (Educational Coaching)

- „For instance, we hear so often in regard to a debate team's work, 'Well, they were good in delivery, but they did not know much about the question.' Here the charge is that too much attention was paid to delivery. (...) Because a coach generally is a greater expert in the art of public address than he is in economic scholarship, where the subjects of our debates are now found. And then, it is often considered that 'delivery wins,' and for that reason greatest effort is placed on this essential of debating.” (Glenn Merry 1912)
- Merry plädiert dafür, dass die Coachees zukünftig Coaches aus zwei Fakultäten erhalten, einen Head Coach aus dem Department Public Speaking und einen Assistant Coach aus dem Department Wirtschaft. Sodass sowohl die methodisch-technische Seite des rhetorischen Auftretens der Coachees als auch die fachlich-inhaltliche Seite des Themas, das die Coachees präsentieren sollen und das an seiner Universität offenbar in der Regel ein Wirtschaftsthema ist, im Coaching qualifiziert bedient werden kann.
- “Some schools employ an outside or professional coach to handle the dramatics. Some provide for athletic coaching in the same way. Such a procedure is wrong. This outsider all too frequently does not have the interest of the student or school at heart. He is employed to coach and is more interested in turning out a perfect team or perfect production than something which is really educative to many student participants. Excellence and success are to some extent necessary in any play or game, but over-emphasizing the affair for the audience or crowd usually means under-emphasizing it for the participants. Pleasing the parents is not as important as educating the students. These use of a regular member of the staff is preferable to the employment of an outsider for play coaching. Better still is the arrangement whereby a teacher gives his full time to the dramatic work.” (McKown 1929)

Coaching wechselt die Seiten: Peer Coaching (Showers 1982)

Der erste Ursprung: Coaching in der Lehre (Educational Coaching)

- ◆ Im Peer-Coaching wechselt Coaching sozusagen die Seiten: Nicht die Schüler oder Studierenden, sondern die Lehrkräfte werden gecoacht.
- ◆ Peer-Coaching unter Lehrern ist ein von Teaching und Training unterschiedenes Instrument, das einen Reflexions- und Entwicklungsraum mit Erkenntnisprozessen abseits der operativen Anwendung, vor- und nachbereitend zur Umsetzung von Wissen und Erfahrungen (im Unterricht), etabliert. (Showers 1982)
- ◆ Erste wissenschaftliche Studien und Dissertationen machen klar: Coaching gilt früh und lange als Instrument der Transfersicherung bei der Umsetzung von Trainingsinhalten in die Praxis (Bigelow 1938, Showers 1982, Showers 1984, Schulze 1984, Van Vleck Gant 1985, Thompson 1986)
- ◆ “Coaching, then, may be conceived as a combination of several elements: the provision of companionship, the giving of technical feedback, and the analysis of application. The first function of coaching is to provide support and encouragement to another person during a difficult process. The coaching relationship results in the possibility of mutual reflection, the checking of perceptions, the sharing of frustrations and successes.” (Showers 1984)
- ◆ Showers (1982) geht in der **ersten Coaching-Forschung** drei Fragen nach: (1) Wie effektiv hilft die Verabreichung von Coaching dabei, Lehrern den Transfer neuer Lehrmethoden in die Praxis zu erleichtern. (2) Vor welchen Problemen stehen Lehrer, wenn sie neue Lehrmethoden in ihr Verhaltensrepertoire integrieren? (3) In welchem Ausmaß gelingt der Transfer von Trainingsinhalten in den Lehr-Lern-Prozess mit den Schülern; ist der Transfer auf Schülerseite feststellbar?

Die Ursprünge von Coaching als Methodik

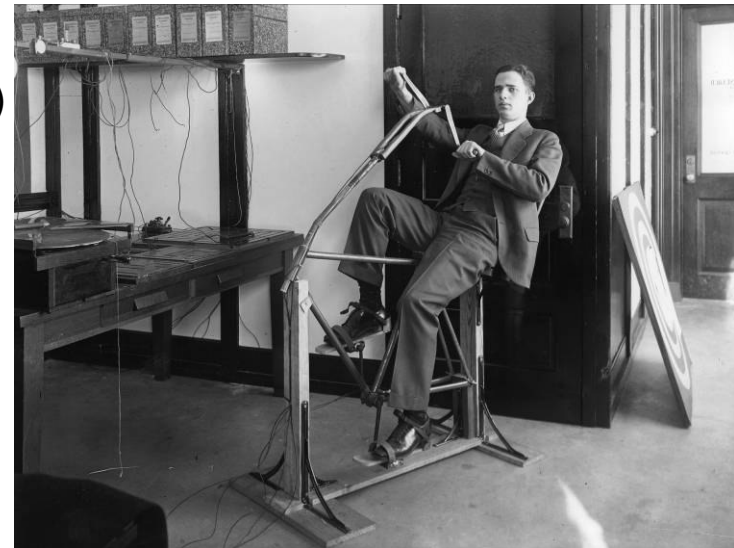
Inhaltsübersicht

1.	Coaching-History: Zahlen, Daten, Fakten
2.	Der erste Ursprung: Coaching in der Lehre (Debate Coaching und Peer Coaching)
3.	Der zweite Ursprung: Coaching im Sport
4.	Der dritte Ursprung: Coaching in der Personal- und Managementlehre
5.	Coaching-History: Schlüsse der Studie
6.	Back-up

Die Geburtsstunde von Coaching als Methodik (Griffith 1926)

Der zweite Ursprung: Coaching im Sport

- ◆ Die Pionierarbeit von Griffith (1926) ist die Geburtsstunde von Coaching als Methodik: Er überträgt die für Coaching brauchbaren, seinerzeit vorhandenen Wissensbestände aus der akademischen Psychologie in den Sport.
- ◆ Coaching wird im Feld von Lernen und Entwicklung angesiedelt und ist seit Griffith (1926) eine Disziplin der *Angewandten Psychologie*.
- ◆ Coaching ist “Charakterbildung”, d.h. die Entwicklung der psychischen Qualitäten der Menschen im Kontext der (sportlichen) Leistungsanforderungen, v.a. der Persönlichkeit, der moralischen und mentalen Einstellung, des Umgangs mit Emotionen, der (richtigen) Behandlung der Coachees in unterschiedlichen (Krisen-) Situationen.
- ◆ Coaching beinhaltet Teaching und Training; allerdings Lehren nicht nur im Sinne von Wissensvermittlung, sondern v.a. von Erfahrungsvermittlung: Leisten und Leben lehren als „teacher in the ancient sense of the word“ (Griffith 1926).
- ◆ Die Befähigung zum Coaching wird eng mit „*geronnenen Erfahrungswerten (Know-how)* zu *typischen Coaching-Situationen*“, d.h. mit einer spezifischen *Feldkompetenz* des Coachs verbunden. (Griffith 1926, Lawther 1951)



Coleman R. Griffith (1926)

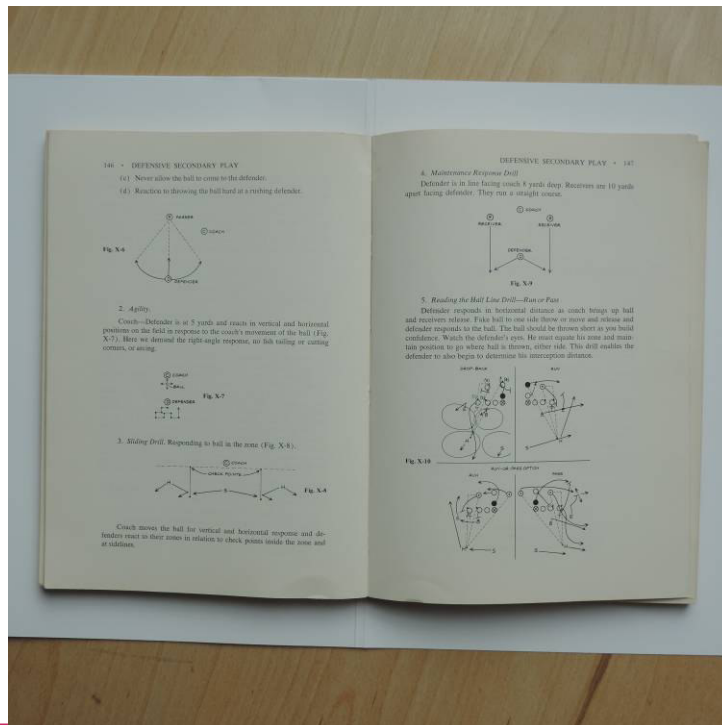
Erkenntnisse über Coaching als Methodik

Der zweite Ursprung: Coaching im Sport

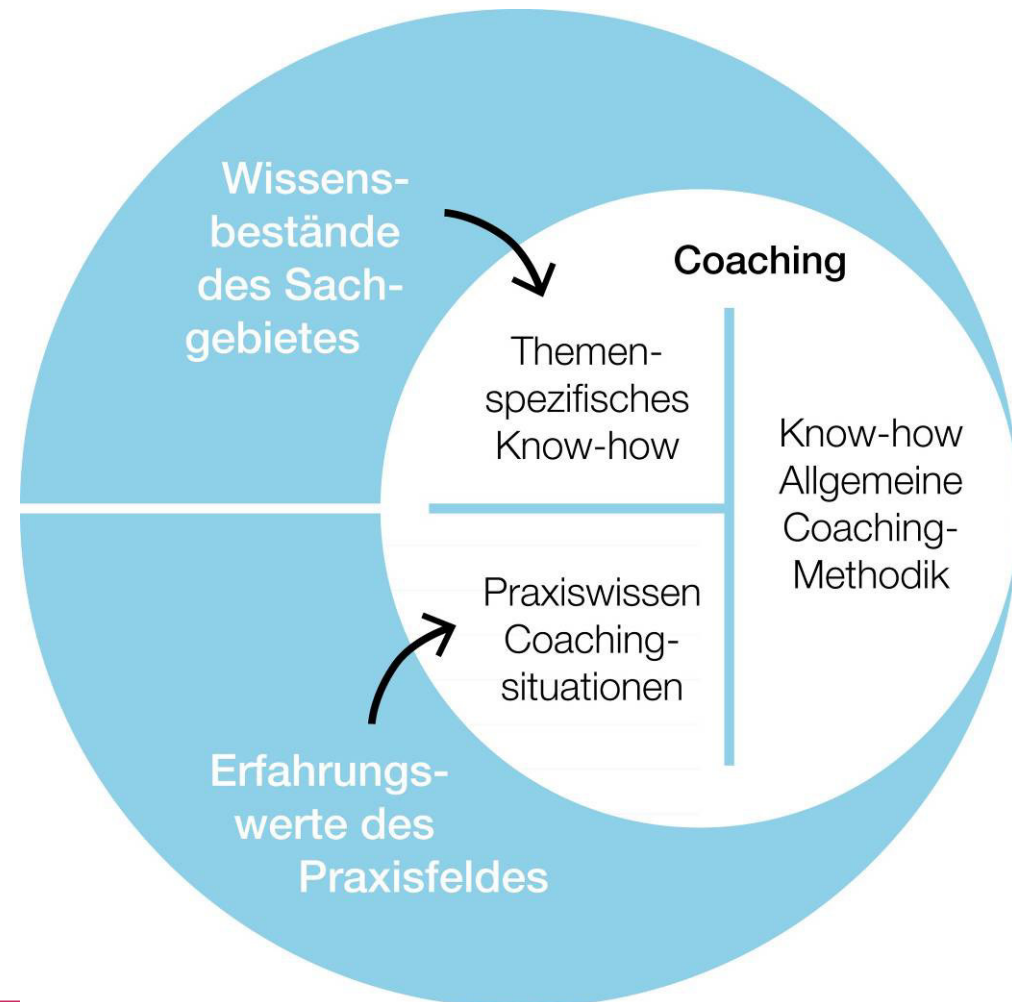
- ◆ Coaching ist schon im Ursprung die *Begleitung eines Lernprozesses an und in der Aktion*. Inklusive direktem Feedback aus der Handlung mit realen Konsequenzen, die auch noch öffentlich beurteilt werden. Das unterscheidet Coaching von Beginn an bis heute von allen anderen Lern- und Entwicklungsformen.
- ◆ Coaching ist im Ursprung die *Ermöglichung von Rollenreife, der Entwicklung und Reife hinein in gesellschaftliche Rollen unmittelbar am und im Handlungsfeld*.
- ◆ Coaching ist das *Leistungsprinzip* und das *Rekordprinzip* zu eigen, die sich beide im Sport entwickelt haben. Immanent geht es im Coaching um die Absicherung oder Verbesserung von Leistungsfähigkeit. Ja mehr noch: Coaching unterstützt und ermöglicht die Erbringung von (persönlich-beruflichen) Höchstleistungen oder gar das Sich-entwickeln von Höchstleistung zu Höchstleistung.
- ◆ Eine der historischen Errungenschaften von Coaching: Philosophische, wissenschaftliche Erkenntnisse, ratgeberliterarische Maßgaben, die „reine Lehre“ praxisnah auf Umsetzbarkeit zu prüfen und individuell umsetzbar zu machen (Neal 1978)
- ◆ Coaching erscheint stets in ein Sachgebiet mit spezifischen Wissensbeständen und Erfahrungswerten eingebettet zu sein, die dann ins Coaching einfließen, es sogar in den zu verwendenden Strategien, Taktiken, Methoden prägen können. Es gibt eine Fachdidaktik bzw. Fachmethodik und (seit Griffith) eine sich herausbildende Allgemeine Didaktik bzw. Methodik des Coachings, eine Methodologie des Coachings.
- ◆ Anliegenorientierte Themenvermittlung: Ein Coachende/r muss thematisch und methodisch darauf vorbereitet sein, Themen situativ anliegenorientiert zu vermitteln; eine sehr hoch entwickelte didaktische Kompetenz, die wir aus dem kennen, was wir heute Lern(prozess)begleitung nennen.

Wissensstrukturen im Coaching seit Griffith (1926)

Coaching erscheint stets in ein Sachgebiet mit spezifischen Wissensbeständen und Erfahrungswerten eingebettet zu sein, die dann ins Coaching einfließen, es sogar in den zu verwendenden Strategien, Taktiken, Methoden prägen



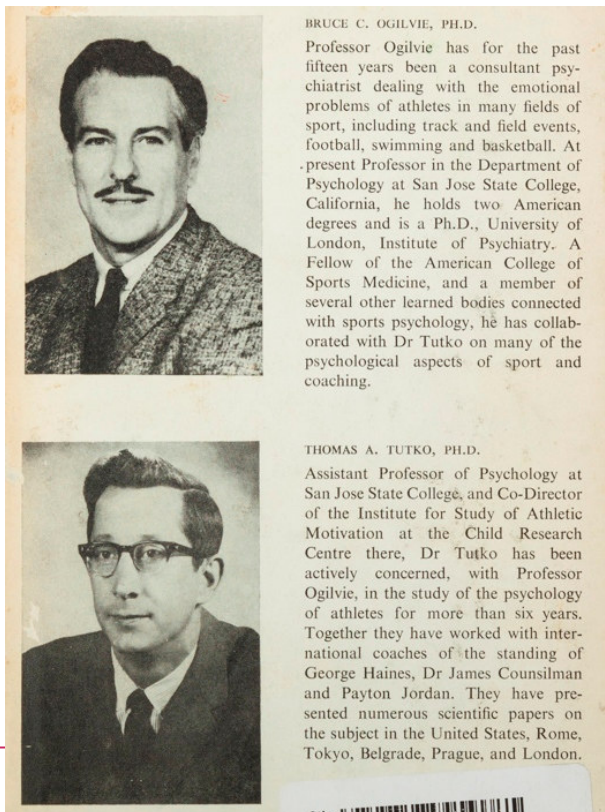
Hammer (1963). Football Coach's Complete Handbook.



Erkenntnisse über Coaching als Methodik

Der zweite Ursprung: Coaching im Sport

- ◆ Das pädagogische Feintuning der Zielentwicklung in der Auftragsklärung hat Coaching aus dem Sport bzw. der Sportpädagogik bzw. der Pädagogik; hier existieren Formate, wie man aus „Lehrzielen“ des Auftraggebers individuelle Lernziele des Coachees macht. (Wilt & Bosen 1971)

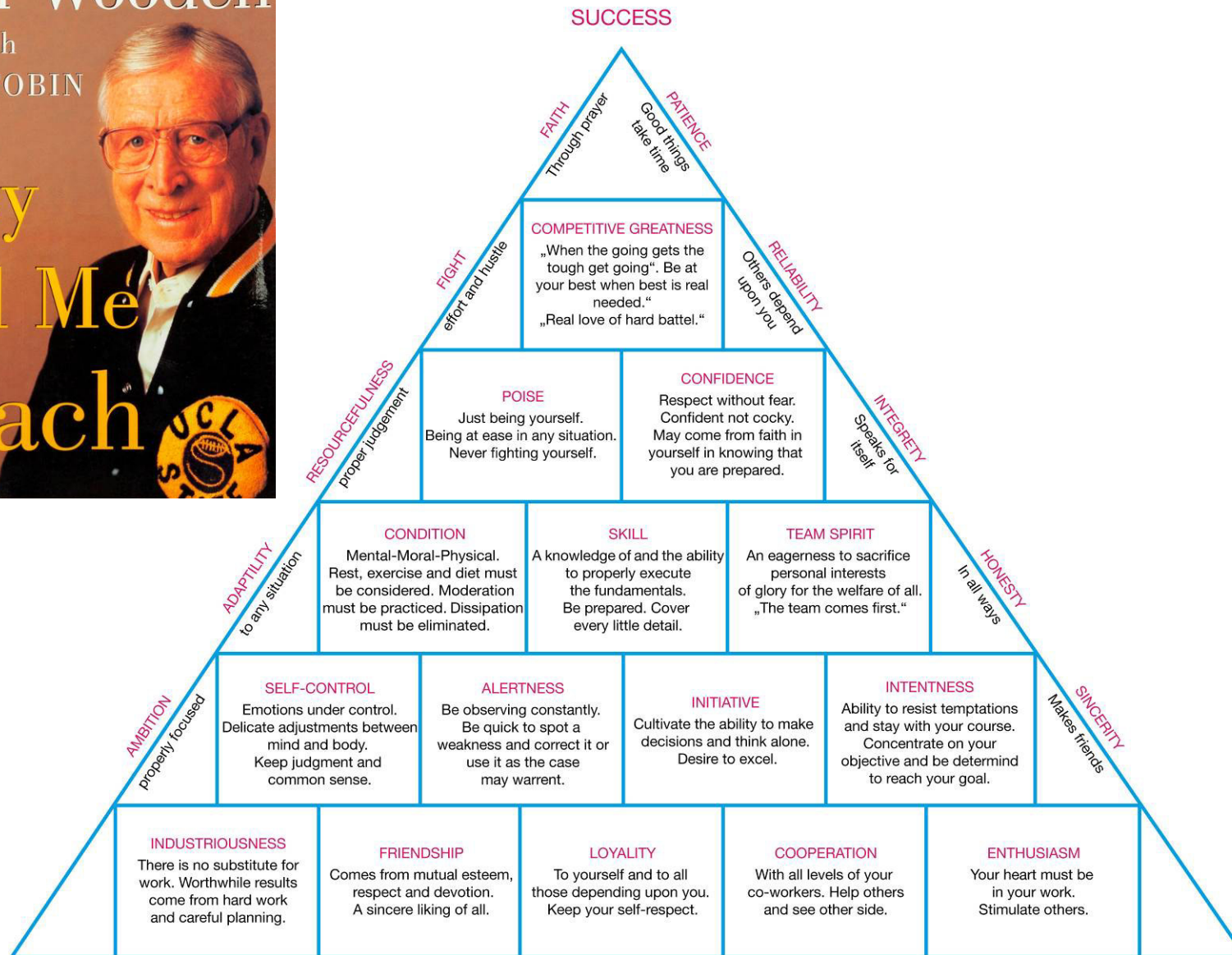
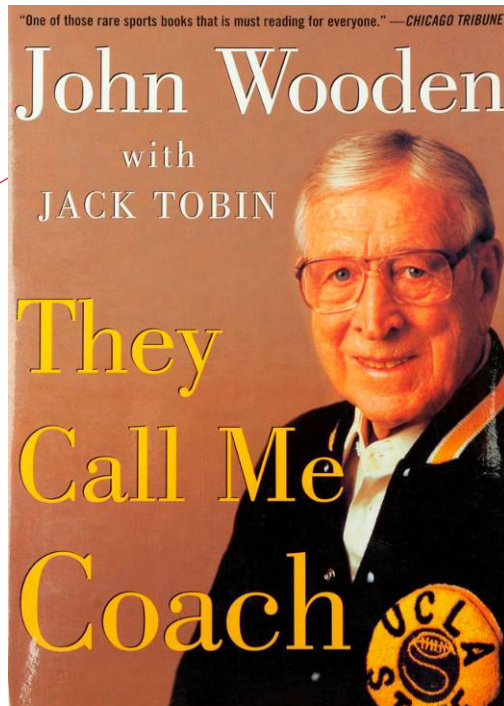


- ◆ Ogilvie & Tutko (1966) fokussieren in einer Studie mit 64 Coaches und 2000 Sportlern
- ◆ (1) die bewusste *Gestaltung von Beziehung und Kommunikation* zwischen Coach und Coachee,
- ◆ (2) die bewusste Gestaltung der *Begegnung auf emotionaler und motivationaler Ebene*,
- ◆ (3) Verhaltensweisen, ganze *Verhaltensstrategien*, die *Lernen und Entwicklung ermöglichen* und
- ◆ (4) die *Wirkung der Persönlichkeit*.

Erkenntnisse über Coaching als Methodik

Der zweite Ursprung: Coaching im Sport

- ◆ Tutko & Richards (1971): Coaching wird als Begriff für alles, was mit der Philosophie, Behandlung der Persönlichkeit von Coach wie Coachee, der Kommunikation, Teamwork und Gruppendynamik, Haltung (Disziplin) und Motivation im Coaching sowie mit dem sozialen System des Coachs und den kulturellen Einflüssen auf den Coach zu tun hat, geführt. Teaching kommt nur noch am Rande vor, Training und Instruction gar nicht mehr.
- ◆ Ein Coach ist ein guter Entwicklungspsychologe, ein Experte in Entwicklungspsychologie angesichts von Leistungsanforderungen. (Vgl. Frost 1971)
- ◆ Wooden (1973) liefert mit seiner Erfolgspyramide ein erstes angewandt-praktisches Gesamtkonzept des Coachings.
- ◆ Gallwey (1974) trennt Spieltechnik von Persönlichkeit, Haltung, innerer Einstellung, innerpsychischen Prozessen und liefert eine Art *psychischer Erfolgsmechanik* im Coaching.
- ◆ Erste Coaching-Evaluationsbögen und Coaching-Kompetenzmodelle stammen aus dem Sports Coaching. (Friedrich 1953, Emery 1962, Singer 1972)



Erfolgspyramide (Wooden 1973)

Erkenntnisse über Coaching als Methodik

Der zweite Ursprung: Coaching im Sport

- ◆ Je jünger, je neuer zusammengestellt, je unerfahrener die Zielgruppe des Coachings ist, desto pädagogischer ist Coaching; je erfahrener, je weiter entwickelt bzw. reifer die Zielgruppe ist, desto psychologischer wird Coaching. (Friedrich 1953, Massengale 1975)
- ◆ Fuoss & Troppmann (1981) etablieren Coaching als methodenplurale, sozialwissenschaftlich fundierte Profession: Coaching ist eine Angewandte Sozialwissenschaft.
- ◆ Die Psychoanalyse, der Behaviorismus, die Humanistische Psychologie werden als Beratungsstrategien ins Coaching integriert (und nicht umgekehrt).
- ◆ Coaching zeichnet sich dadurch aus, dass es nicht nur Beratung ist, sondern eine eigenständige Disziplin an der Schnittstelle von Pädagogik und Psychologie, die Beratung, Training, Mentoring integriert; ohne sich umgekehrt in eine dieser Disziplinen zu integrieren: *Coaching ist ein eigenständiger Mainstream.*

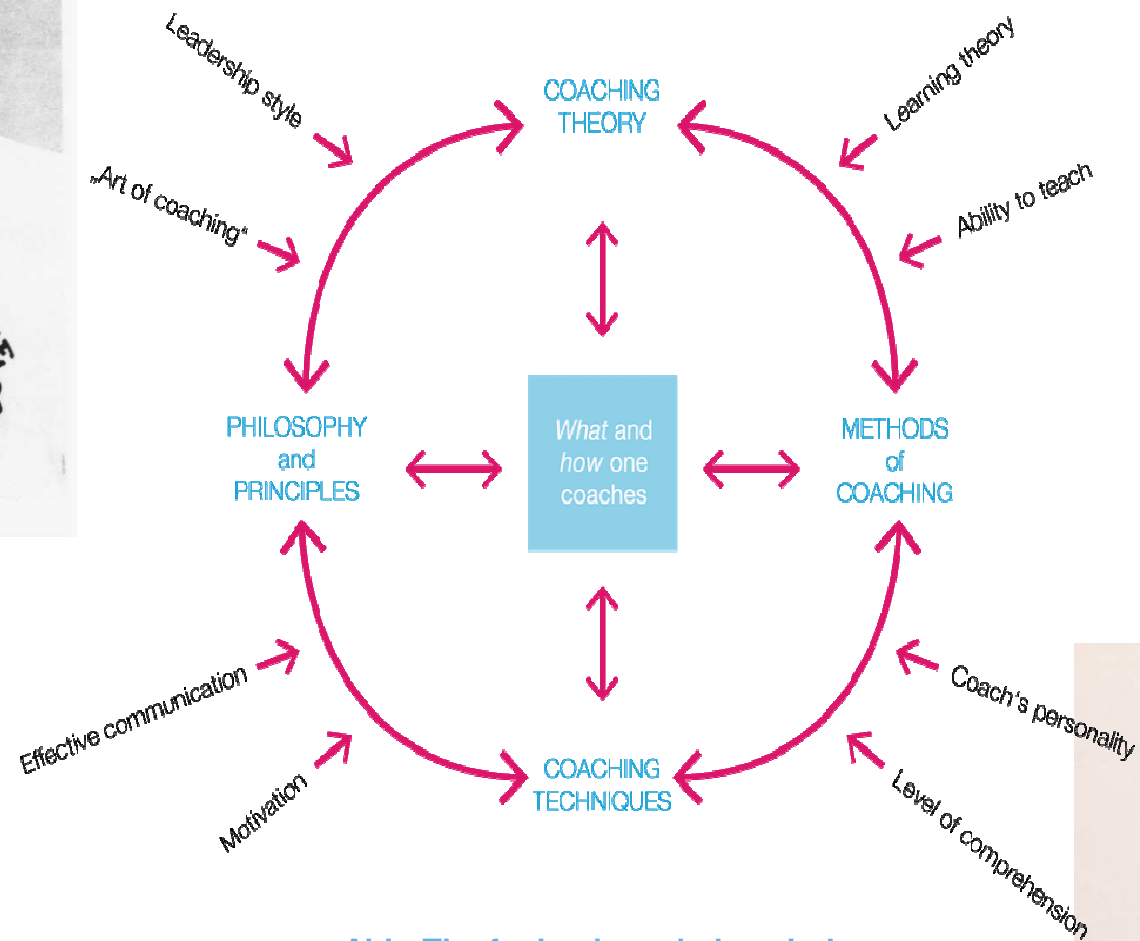
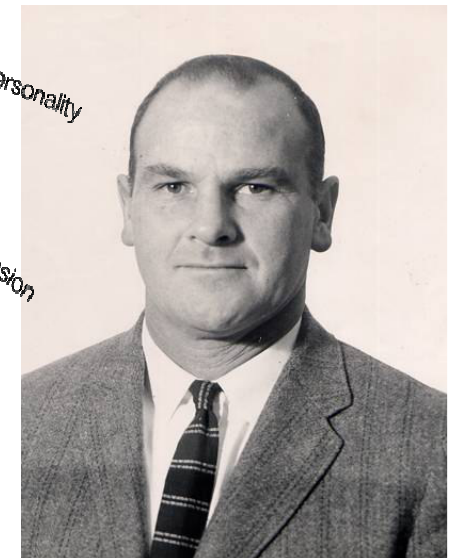


Abb. The fusion knowledge circle
(Fuoss & Troppmann 1981, S. 227)



Die Ursprünge von Coaching als Methodik

Inhaltsübersicht

1.	Coaching-History: Zahlen, Daten, Fakten
2.	Der erste Ursprung: Coaching in der Lehre (Debate Coaching und Peer Coaching)
3.	Der zweite Ursprung: Coaching im Sport
4.	Der dritte Ursprung: Coaching in der Personal- und Managementlehre
5.	Coaching-History: Schlüsse der Studie
6.	Back-up

Erkenntnisse über Coaching als Methodik

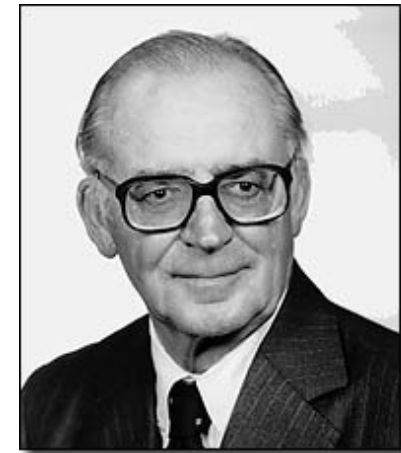
Der dritte Ursprung: Coaching in der Personal- und Managementlehre

- Bigelow (1938) beschreibt *Coaching als eine Form von Fallarbeit bzw. Lernbegleitung: eine Mischung aus Schulung, Expertenberatung, Case Study sowie Entdeckung und Austausch von Best Practices erfahrener Praktiker*, die qualifiziert werden.

- Mace (1950) *Initialzündung für die Entwicklung von Managerial Coaching:*

“The elements involved in coaching are divided into five major segments:

1. Subordinates must be given opportunities to perform.
2. The superior must counsel subordinates, using the work situation as the framework for counseling.
3. The superior must create a team of his subordinates, sometimes described as motivation.
4. The relationship between superior and subordinates must be characterized as one of mutual confidence, a climate of confidence.
5. The superior must set the standards of performance.” (Mace 1950, S.



Myles L. Mace (1950)

- 106f.) Managerial Coaching etabliert sich von Beginn an parallel zum aufkommenden Management Development (Merrill & Marting 1952, Mace 1952, Mahler 1952)
- Coaching ist *Anleitung* eines Lern- und Entwicklungsprozesses eines Organisationsmitglieds; Coaching wird seinerzeit mit dem Wort „Anleitung“ ins Deutsche übersetzt (Merrill & Marting 1959)
- Coaching ist ein Format der Arbeitswelt, findet organisationsbezogen und arbeitsplatznah statt (Coaching on the Job) (Mace 1952)

Erkenntnisse über Coaching als Methodik

Der dritte Ursprung: Coaching in der Personal- und Managementlehre

- ◆ *The Superior as Coach, the Manager as Coach* (Mace 1952, Kirkpatrick 1982): Dies benennt ein *Rollensegment des Vorgesetzten*. Er ist kein Coach, sondern *auch* Coach; so wie er Entscheider, Organisator, Controller ist (Mace 1952); ein Manager coacht, wenn er seinen Mitarbeitern bei der Verbesserung ihrer Leistungen und bei Lernen und Entwicklung hilft, und zwar so, dass die Problemlösungsfähigkeit der Mitarbeiter gestärkt wird, anstatt sie schlicht anzuweisen, was zu tun ist (Singer 1974)
- ◆ Coaching ist darauf ausgerichtet, Veränderungen von Menschen, primär mit dem Fokus auf ihre Leistungsfähigkeit, hervorzurufen (Mahler 1952); Coaching ist eine Maßnahme des Performance Improvements
- ◆ Coaching wird früh definiert als „Beobachten, Zuhören, Beurteilen, Besprechen, Beraten“ (Mahler 1952); Coaching wird definiert als „Hilfe zur Selbsthilfe“ (Allen 1952)
- ◆ Coaching ist von Beginn an integraler Bestandteil von Management-Beurteilungssystemen und Führungskräfteentwicklungsprogrammen (z.B. bei Boeing, vgl. Allen 1952); Coaching ist im Grunde ein Personalentwicklungsgespräch – als „Day-to-Day Coaching“ (Mahler 1964) und unterjährig stattfindenden „Coaching on the Performance Improvement Plan“ (Kirkpatrick 1982)
- ◆ Coaching ist auch ein Kind der amerikanischen Management-Ratgeberliteratur; Coaching wird dort zu einer entwicklungsförderlichen Haltung und Beziehungsgestaltung stilisiert (Black 1957, Singer 1974, Selman 1989)

Erkenntnisse über Coaching als Methodik

Der dritte Ursprung: Coaching in der Personal- und Managementlehre

- ◆ Coaching ist ein Kind der Human Relations-Bewegung – und später dann der Humanisierung der Arbeit
- ◆ Coaching ist von Beginn an und lange Zeit ein attraktives, akzeptiertes Vehikel der Management Education (Mahler 1952, 1964); Coaching ist Verlängerung von Schulung hinein in die Praxis des Managers (Allen 1958)

“In teaching others to manage, the manager himself learns how to manage better.” (Allen 1958)

- ◆ Verkehrung der Zielgruppe von Coaching: Die Anwendung von Coaching-Techniken in der Führungsbeziehung hat den Effekt, den *Coaching-Anwender in seinem kommunikativen Führungsverhalten* zu entwickeln, und *dient nicht nur dem Coaching-Nehmer*, besser zu werden. (Allen 1958, Gershman 1957)
- ◆ Diese *Janusköpfigkeit von Coaching im Management, einerseits den Manager selbst zu qualifizieren, andererseits den Mitarbeiter zu entwickeln*, hat zu dem enormen Siegeszug von Coaching in der amerikanischen Personal- und Managementlehre beigetragen.

Explizit wird Coaching dem Manager „verkauft“ als Instrument zur Entwicklung seiner Fach- und Führungskräfte, implizit dient es dazu, den Manager, den Anwender selbst zu qualifizieren

- ◆ Coaching ist nicht nur Methodik, sondern lehrt auch Methodik. Coaching besteht nicht nur aus Methoden, sondern lehrt auch seine Methoden; und zwar in einem urmenschlichen Sinne: als Erfahrungsweitergabe von Mensch zu Mensch unmittelbar in und an Praxissituationen (Fournies 1978, Wissbrun 1983)

Erkenntnisse über Coaching als Methodik

Der dritte Ursprung: Coaching in der Personal- und Managementlehre

- ◆ Viele Coaches sind bis heute viel pädagogischer, viel „missionarischer“ unterwegs, als sie zugeben; sie sind davon überzeugt, dass ihre methodischen Fähigkeiten, ihre Art zu kommunizieren, dass ihr Know-how für andere Menschen innerhalb und außerhalb von Organisationen wichtig ist, das Richtige ist und deshalb an andere übergehen soll.
- ◆ Lovin & Casstevens (1971): Coaching, Learning, and Action – das erste Buch über Managerial Coaching
- ◆ Lovin & Casstevens Coaching etabliert einen Dialog zur Begleitung des *Lern- und Entwicklungspfad*es eines Mitarbeiters im organisationalen Umfeld in Rollenanforderungen hinein; Coaching ist, einen innerbetrieblichen *Parcours an Lern –und Entwicklungsaufgaben* für einen Coachee entwerfen, damit dieser sich in seinen Leistungen verbessern und eine Rolle aneignen kann
- ◆ Coaching begleitet Lernen aus Erfahrung und Lernen durch Erfahrung; im Zentrum steht nicht das (richtige) Lehren, sondern das (richtige) Begleiten von Lernen; *ein Coach lehrt nicht, sondern hilft zu lernen.*
- ◆ Singer (1974): Coaching wird zum *Führungsdialog*; der Coach wird stärker zu einem Zuhörenden und Fragenden, der den Dialog so anlegt, dass der Coachee seine Erkenntnisse und Lösungen selbst findet;

Erkenntnisse über Coaching als Methodik

Der dritte Ursprung: Coaching in der Personal- und Managementlehre

- ◆ Coaching wird so angelegt, dass es Reflexionsprozesse und eine eigene Lösungssuche im Coachee auslöst; Coaching soll nicht nur (Arbeits-)Probleme lösen (helfen), sondern die Problemlösungs*fähigkeit* des Coachees stärken, sodass er ähnliche Probleme später selbst lösen kann
- ◆ Deegan (1979) verwendet Coaching als Communication Skill im Geiste und Dienste von Leadership
- ◆ Deegan (1979) integriert die Transaktionsanalyse ins Coaching: Die Geburt des „psychotherapeutischen Coaching-Tools“ im Management
- ◆ Coaching ist seit Ende der 1970er Jahre der Kanal der Transformation therapeutischen Denkens und Handelns in die Arbeitswelt.
- ◆ Coaching ist ein Produkt der Human Potential-Bewegung; Coaching wird für die Vertreter der Human Potential-Bewegung bzw. ihre geistigen Kinder und Enkel als *die Chance, das Vehikel* gesehen und genutzt, den Geist dieser Human Potential Philosophie aus der Psycho- und Esoterikecke, in die sie geraten war, heraus ins Geschäftsleben und Management zu tragen.
- ◆ Coaching widersetzt sich der „Psychotherapeutisierung“ des Managements; Fournies (1978) versucht Coaching als Alternative zur Psychotherapie zu etablieren, indem er auf Verhalten fokussiert, anstatt darauf, Menschen zu ändern.

Erkenntnisse über Coaching als Methodik

Der dritte Ursprung: Coaching in der Personal- und Managementlehre

- ◆ Coaching des Managements erfolgte lange, bevor es Management-Coaching hieß, stets auf der Grundlage von angewandtem Know-how aus der Managementlehre; system- und funktionsunabhängiges Coaching von Managern entwickelte sich aus der Nachbetreuung von Seminarteilnehmern zu einer eigenständigen Serviceleistung (Fournies 1978, Neubeiser 1990).
- ◆ Coaching entwickelt sich bei Fournies von einem Instrument der Personalentwicklung unter mehreren für den Manager zu einem *Leistungsdialog als inhärentem Bestandteil des täglichen Managens* ("Coaching for improved work performance"); er reflektiert dabei nicht, wie er *Coaching als Anpassungsinstrument für Personal mit Defiziten* konzipiert.
- ◆ Megginson & Boydell (1979): Counseling & Psychotherapy halten Einzug ins Coaching; Coaching wird problemorientiert und zu einem beratenden Gespräch zwecks Krisenintervention

Erkenntnisse über Coaching als Methodik

Der dritte Ursprung: Coaching in der Personal- und Managementlehre

◆ Erste Coaching-Prozesse werden entwickelt:

A Check List by Which to Check Your Day-to-Day Coaching Practice

1. Establishing Goals
2. Delegating Effectively
3. Providing Knowledge of How Doing
4. Providing Assistance When and as Needed
5. Rewarding on Results
6. Understanding of Subordinates
7. Making Contacts Developmental
8. Providing an Atmosphere of Two-Way Confidence
9. Planning a Sequence of Developmental Experiences
10. Making Effective Use of Both Coaching Methods
11. Using Group Sessions
12. Improving Your Interviewing Skills

Mahler (1964). Improving Coaching Skills

Coaching: the Face-to-Face Discussion

- Step 1 - Getting Agreement a Problem Exist
- Step 2 - Mutually Discuss Alternative Solutions
- Step 3 - Mutually Agree on Action to Be Taken to Solve the Problem
- Step 4 - Follow Up to Insure That Agreed-Upon Actions Has Been Taken
- Step 5 - Reinforce Any Achievement

Fournies (1978). S. 134ff

Coaching Procedure

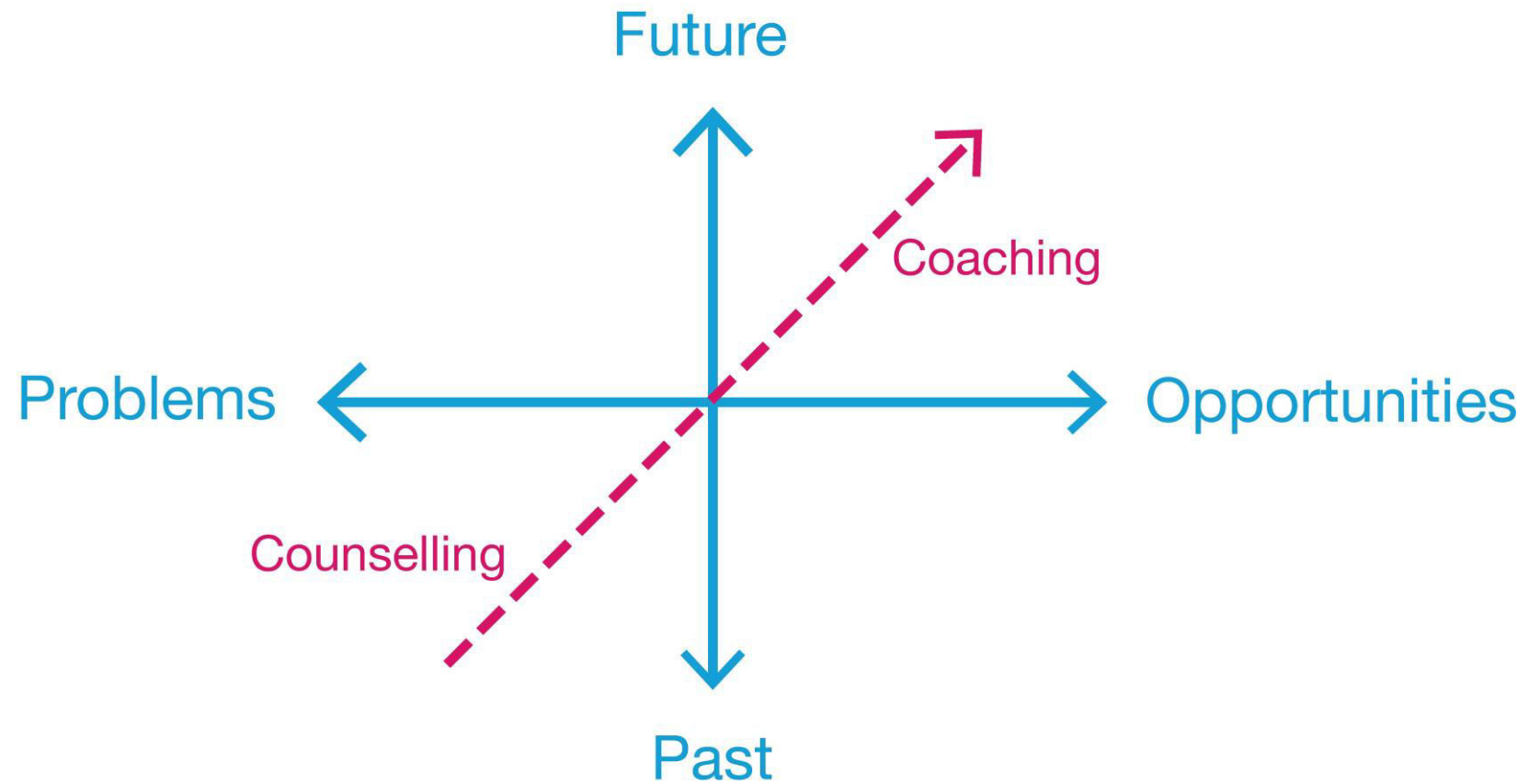
- 1 - Recognise/make the opportunity
- 2 - Identify resources
- 3 - Set the climate
- 4 - Develop the helping relationship
- 5 - Agree the plan
- 6 - Set goals and targets
- 7 - Review work progres,
- 8 - Provide help as necessary
- 9 - Review learning
- 10 - Confirm new competence

Megginson & Boydell (1979). S. 25-32

Erkenntnisse über Coaching als Methodik

Der dritte Ursprung: Coaching in der Personal- und Managementlehre

- ◆ Coaching grenzt sich lange von Counseling ab, das als Aufgabe von Psychologen und Psychiatern im Umgang mit psychischen Krankheiten und Defiziten aufgefasst wird (Mace 1950, Fournies 1978, Kirkpatrick 1982)
- ◆ Counseling als reflexives Methodeninventar wird erst im Mantel des Coachings in Wirtschaft und Management salonfähig
- ◆ Beratung wird ein Teil von Coaching, nicht umgekehrt; Merkwürdig: Coaching ist nicht Teil der Beratungswissenschaft, sondern die Beratungswissenschaft ist Teil von Coaching (geworden).



Counselling und Coaching im Spannungsfeld
(Kalinauckas & King 1994)

Erkenntnisse über Coaching als Methodik

Der dritte Ursprung: Coaching in der Personal- und Managementlehre

- ◆ Frühe Coaching-Studien offenbaren ein Problem sozialwissenschaftlicher Forschung: Weil die zugrunde liegenden Fragestellungen im Kontext der vorhandenen Wissensbestände der jeweiligen Disziplin entwickelt werden und daraus resultierende Erkenntnisinteressen bedienen, tragen sie manchmal überraschend wenig zur Entwicklung von Coaching bei. Sie sind dann noch nicht wirklich auf die Erforschung von *Coaching* als Methode ausgerichtet.
- ◆ Frühe Coaching-Studien untersuchen die Effekte von Coaching auf den Transfererfolg von Trainingsmaßnahmen für Lehrer (Showers 1982, 1984, Schulze 1984, Van Vleck Gant 1985) bzw. Schulleiter (Wissbrun 1983), Effekte von Coaching auf die Führung (Gershman 1967, Sergio 1986, Thompson 1986)
- ◆ Frühe wissenschaftliche Studien versuchen den Nachweis zu führen, dass Coaching positive Effekte auf Kennzahlen in der Produktion hat (Sergio 1986); allerdings: es gelingt nicht nachzuweisen, dass (1) ein Verhalten des Coaches zu einer Verhaltensänderung bei einem Vorgesetzten führt, (2) eine Verhaltensänderung bei dieser Führungskraft zu einer Verhaltensänderung bei einem Mitarbeiter führt, die dann (3) linear zu einer Veränderung an Maschinen oder Prozessen führt, welche wiederum (4) linear mit bestimmten Produktionsergebnissen oder gar (5) monetären Effekten in Verbindung gebracht werden kann.

Erkenntnisse über Coaching als Methodik

Der dritte Ursprung: Coaching in der Personal- und Managementlehre

- ◆ Aber früh wird formatiert: Coaching-Forschung ist, wenn die Auswirkungen von Coaching auf wirtschaftliche Faktoren, den organisationalen Kontext, Rolle und Rollenverhalten, den Erfolg im Aktionsfeld mitreflektiert, mit thematisiert, identifiziert oder gar fokussiert und gemessen werden (Duffy 1984).
- ◆ Wenngleich alle sich darüber bewusst sind, wie schwierig diese Zusammenhänge zwischen einem Coaching und betrieblichen Veränderungen in der multifaktoriellen Welt von Unternehmen und Management nachweisbar sind.
- ◆ *Ein Schlüssel zu qualifizierter Coaching-Forschung könnte sein, - wie die Forschung von Duffy (1984) uns zeigt, - über die Brücke der Erforschung beobachtbaren Verhaltens zu gehen und zwar beobachtbaren Rollenverhaltens des Coachees.*
- ◆ Wir würden damit Coaching ein wenig der Veränderungsmessung (Baumann, Fähndrich, Stieglitz & Woggon 1990), der vorherrschenden interaktionistischen Psychotherapie- und Beratungsforschung (Möller & Hausinger 2009, Weck 2013, Geißler & Wegener 2015, Künzli & Deplazes 2015) bzw. Wirkfaktorenforschung (Greif 2008, Pfammatter & Tschacher 2012) entreißen.
- ◆ Als erste Coaching-Studie, in der nicht Coaching-Effekte auf ... (Transfer, Führung, ...) beforscht, sondern Coaching als solches erforscht wird, kann die qualitative Studie von Stowell (1987) gelten; ihn interessiert, welche Verhaltensweisen Coaching eigentlich umfasst, auf welche Weise diese Verhaltensweisen wirken...

Erkenntnisse über Coaching als Methodik

Der dritte Ursprung: Coaching in der Personal- und Managementlehre

- ◆ Wenn „Einfluss“ die zentrale Kategorie der Führungsforschung und „Heilung“ der zentrale Fluchtpunkt der psychotherapeutischen Forschung ist, dann könnte „Handlungsfähigkeit“ die zentrale Kategorie der Coaching-Forschung sein.
- ◆ Coaching bedeutet bei Parson (1986), relevante Management- und Führungsthemen durcharbeiten; dazu vermittelt sie an Fallbeispielen angewandtes Organisations- und Management Know-how zu Schlüsselsituationen der Führungspraxis
- ◆ Durch die Veröffentlichungen im Sports Coaching (Griffith 1926, Lawther 1951) und Managerial Coaching zieht sich der Aufbau von *„Coaching-Expertise“: Angewandtes sozialwissenschaftliches Zusammenhangswissen, das dazu dient, die Phänomene und Gegenstände des Coachings zu begreifen, sodass ausreichend Urteilskraft und Handlungsmöglichkeiten erwachsen, wie real verfahren werden kann.*
- ◆ Coaching-Expertise ist komprimiertes organisationales und Management-Know-how, gespeist aus der Feld- und Funktionskompetenz eines berufswelt- und unternehmens-erfahrenen Menschen.
- ◆ Coaching-Expertise ergänzt Coaching-Tools bzw. Coaching-Methoden und speist sich aus der Reflexion von organisationalen und Verhaltensmustern im Management; es qualifiziert die Urteilskraft von Coach und Coachee. *Coaching-Expertise ist das, was Coaching & Supervision von Counseling & Psychotherapy unterscheidet.*

Erkenntnisse über Coaching als Methodik

Der dritte Ursprung: Coaching in der Personal- und Managementlehre

- ◆ *Coaching gilt Ende der 1980er Jahre als der Interaktionsstil, die partnerschaftliche Interaktionsmethode eines Leaders; und dies bleibt es in dem überwiegenden Teil der angloamerikanischen Literatur zu Coaching bis ans Ende der 1990er Jahre! (siehe fast die gesamte angloamerikanische Coaching-Literatur der 1990er Jahre)*
- ◆ „Coaching as a conversation“: Coaching hat mit Kinlaw (1989) Counseling & Psychotherapy integriert und ist gleichzeitig bereit (überfällig!), sich aus dem Managerial Coaching zu lösen.
- ◆ An den Werken der beiden zentralen „Transmitter“, - Stowell & Starcevich (1987/1998) und Kinlaw (1989/1998), - ist beobachtbar, wie sich Coaching vom Managerial Coaching zum funktions- und systemunabhängigen Coaching entwickelt.
- ◆ An den ersten Coaching-Trainingsmaterialien, die Martens (1987) und Selman (1989) veröffentlichen, wird deutlich, wie sehr der Hype um Coaching eigentlich um die Vermarktung von Coaching-Trainings in der Physical Education und Management Education, später von Coaching-Weiterbildungen für immer mehr Zielgruppen kreist.



James C. Selman (1989)

Die Ursprünge von Coaching als Methodik

Inhaltsübersicht

1.	Coaching-History: Zahlen, Daten, Fakten
2.	Der erste Ursprung: Coaching in der Lehre (Debate Coaching und Peer Coaching)
3.	Der zweite Ursprung: Coaching im Sport
4.	Der dritte Ursprung: Coaching in der Personal- und Managementlehre
5.	Coaching-History: Schlüsse der Studie
6.	Back-up

Coaching-History

Schlüsse der Studie

- ◆ Was ist Coaching(-Literatur)? Wir schlagen vor, die *Grenze zwischen Coaching und anderen Disziplinen dort zu ziehen, wo in Coaching-Veröffentlichungen Nennenswertes zur Coaching-Methodik in Verbindung mit entsprechender Coaching-Expertise steht*, wo man Coaching-Veröffentlichungen im weitesten Sinne zur Methodenlehre rechnen kann.
- ◆ In der Coaching-Expertise müssen Wissensstrukturen dabei stets methodisch für die Coaching-Anwendung aufbereitet werden (Parson 1986, Schreyögg 2002, 2005, 2010), während Haltungen und Methoden aus Counseling & Psychotherapy stets zu Prinzipien und Instrumenten für die Arbeitswelt und das Agieren in Rollenbeziehungen umgearbeitet werden müssen, bevor wir sie begründet zu Coaching-Techniken zählen können.
- ◆ Coaching ist eine *angewandt sozialwissenschaftliche, externe, d.h. systemunabhängige, Dienstleistung überwiegend für Manager und funktionsunabhängiges Personalentwicklungsangebot an die Mitglieder einer Organisation*; wir wählen hierfür den Begriff *Professional Coaching*.
- ◆ Mit *systemunabhängig* bezeichnen wir Coaches, die in keinem direkten existenziellen Abhängigkeitsverhältnis zu einem System stehen, innerhalb dessen sie coachen. Sodass sich in der Rollenbeziehung zwischen Coach und Coachee die professionellen Coaching-Prinzipien etablieren lassen. Ein solches Abhängigkeitsverhältnis ist z.B. gegeben, wenn ein Coach in dem Unternehmen angestellt ist, für das er arbeitet, oder wenn ein externer Coach nur für einen oder wenige Großkunden arbeitet.

Coaching-History

Schlüsse der Studie

- ◆ Mit *funktionsunabhängig* bezeichnen wir Coaches, die in keinem formal asymmetrischen, weisungsgebunden Abhängigkeitsverhältnis zu ihren Coachees stehen. Ein solches Abhängigkeitsverhältnis ist z.B. bei einem Vorgesetzten gegeben, der seinen Mitarbeiter coacht, einem Mitarbeiter, der seinen Chef coachen soll, oder einem Stabsmitarbeiter, der den Weisungen des Leiters eines Fachbereiches untersteht, in dem er coachen soll.
- ◆ *Coaching gilt Ende der 1980er Jahre als der Interaktionsstil, die partnerschaftliche Interaktionsmethode eines Leaders*; und dies bleibt es in dem überwiegenden Teil der angloamerikanischen Literatur zu Coaching bis ans Ende der 1990er Jahre! (siehe fast die gesamte angloamerikanische Coaching-Literatur der 1990er Jahre)
- ◆ „Coaching as a conversation“: Coaching hat mit Kinlaw (1989) Counseling & Psychotherapy integriert und ist gleichzeitig bereit (überfällig!), sich aus dem Managerial Coaching zu lösen.
- ◆ An den Werken der beiden zentralen „Transmitter“, - Stowell & Starcevich (1987/1998) und Kinlaw (1989/1998), - ist beobachtbar, wie sich Coaching vom Managerial Coaching zum funktions- und systemunabhängigen Coaching entwickelt
- ◆ An den ersten Coaching-Trainingsmaterialien, die Martens (1987) und Selman (1989) veröffentlichen, wird deutlich, wie sehr der Hype um Coaching eigentlich um die Vermarktung von Coaching-Trainings in der Physical Education und Management Education, später von Coaching-Weiterbildungen für immer mehr Zielgruppen kreist.



Rainer Martens (1987)

Coaching-History

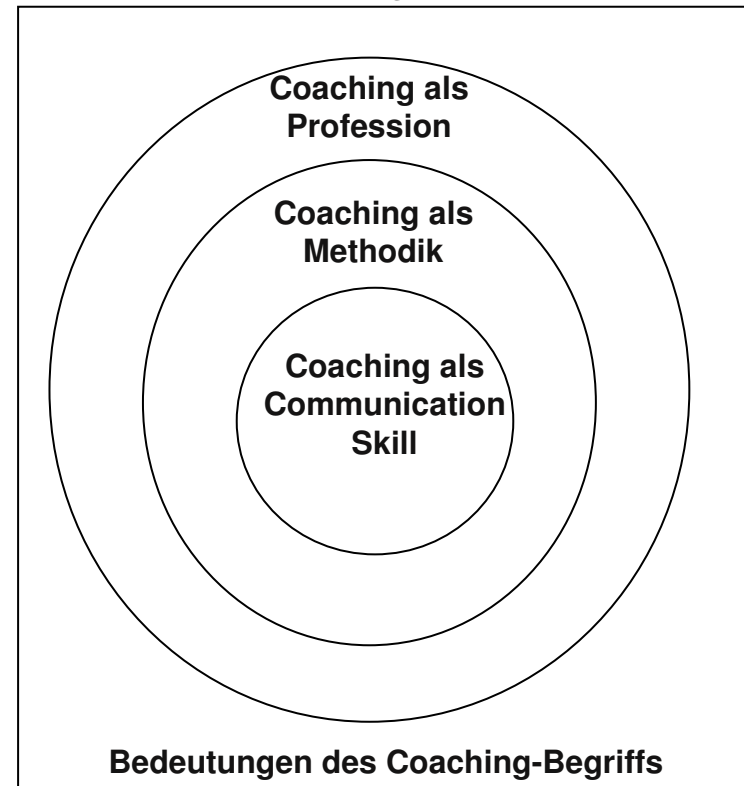
Schlüsse der Studie

- ◆ *Wir schlagen als Definition von Professional Coaching vor:*
- ◆ *Coaching ist ein lösungsorientierter dialogischer Reflexions- und Erprobungsprozess, der im Medium entwicklungsförderlicher Kommunikationsformen auf der Basis einer vertrauensvollen professionellen Beziehung individuelle oder kollektive Lern- und Entwicklungsprozesse derart initiiert, fördert und begleitet, dass die Funktions- bzw. Leistungsfähigkeit und das erfolgreiche Agieren in der Arbeitswelt mitten im Aktionsfeld gestärkt sowie die individuelle Position bzw. Lebenslage wirksam und nachhaltig verändert werden kann.*
- ◆ *Coaching ist zeitlich befristete Wegbegleitung durch einen Prozessverantwortlichen, der den Klärungs- und Erprobungsprozess co-kreativ unterstützt, während die Selbstverantwortung der Coachees gewahrt bleibt.*
- ◆ *Gelingendes Coaching führt zu mehr Selbst-Bewusstsein, einem veränderten Erleben und zu einer Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten, was auf der Ebene der Persönlichkeit und Rolle, der Interaktionsbeziehungen sowie der Organisation bzw. des Systems des Coachees erkennbar wird.*

Coaching-History

Schlüsse der Studie

- ◆ Summa summarum können wir an der Rekonstruktion von Coaching in seinen Anfängen feststellen, dass der Begriff „Coaching“ *drei unterschiedliche Bedeutungen* hatte
- ◆ *Coaching als Communication Skill.*
- ◆ Coaching als Sammelbegriff für Interaktions-, Konversations-, Kommunikationstechniken (im Sport wie im Management), die zu Lern- und Entwicklungsprozessen beim Coachee führen.
- ◆ Dazu zählen Techniken der Kommunikationsanalyse und Beziehungsgestaltung, Gesprächstechniken und Techniken der Gesprächsführung, Fragetechniken, Feedback, sowie alle Skills und Techniken, die ohne Darlegung einer Philosophie und erforderlichen Haltung aus den Sozialwissenschaften und Therapieschulen ausgegliedert werden konnten.
- ◆ *Coaching als Methodik.*



Coaching-History

Schlüsse der Studie

- ◆ Coaching als Bezeichnung für eine Methodik, um Lernen und Entwicklung im organisationalen Umfeld zu ermöglichen, *eingebettet in übergeordnete Konzepte bzw. Strategien*: z.B. Beurteilungssysteme oder Management- bzw. Personalentwicklungsprogramme, Persönlichkeitskonzepte, Kommunikations- und Motivationskonzepte, die Prinzipien, Methodiken und Techniken im (Sports) Coaching generieren
- ◆ Coaching als Methodik wurde später auch mit Theoriegebäuden aus Counseling & Psychotherapy in Verbindung gebracht, die als Beratungs- oder Coaching-Strategien auftauchen und diskutiert werden.
- ◆ Coaching als Methodik umfasst dabei mehr als nur bestimmte Kommunikationsmuster, sondern immer auch einen spezifischen Coaching-Prozess sowie unterschiedliche Formate wie Leistungsdialog, Personalentwicklungsgespräch, Führungsdialog bzw. Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch.
- ◆ Coaching umfasst dann auch die Anordnung mehrerer Techniken zu Gesprächsstrategien wie z.B. in der klientenzentrierten Beratung nach Rogers, im Behaviorismus oder später in der systemischen Kommunikationspsychologie Watzlawicks; zunehmend unterlegt mit einer Philosophie und bestimmten Haltungen, die z.T. auseinander hervorgegangen und ineinander übergegangen sind.

Erkenntnisse über Coaching als Methodik

Schlüsse der Studie

- ◆ *Coaching als Profession*
- ◆ Im Sport entwickelt sich Coaching expressis verbis zu einer eigenen angewandten sozialwissenschaftlichen Disziplin und Profession; dieser Prozess der Professionsentwicklung ist bereits spätestens Anfang der 1980er Jahre etabliert.
- ◆ Dies schließt Coaching als Communication Skill und Coaching als Methodiken ein, reicht aber darüber hinaus.
- ◆ Berufung auf verschiedene sozialwissenschaftliche Disziplinen mit ihrem akademischen Wissensbestand (knowledge body) und Methodenrepertoire sowie Forschungsaktivitäten und die Diskussion von Forschungsergebnissen.
- ◆ Coaching ist dann interdisziplinär veranlagt und erfüllt vollkommen das Professionskriterium der Multiperspektivität und Methodenpluralität in seinen Ansätzen; Professional Coaching überwindet das Schulendenken und ist nicht reduzierbar auf eine einzelne sozialwissenschaftliche Denkrichtung.
- ◆ Diskussion von Coaching-Definitionen, inkl. Abgrenzung von Coaching zu anderen Berufen, und des Rollenverständnisses bzw. der Funktionen und Rollen sowie der Kompetenzen des Coaches, die in Theorie und Ausbildung gelehrt werden.
- ◆ Entwicklung administrativer Standards, von Kompetenzmodellen, Aus- bzw. Weiterbildungs-Curricula und die Bereitstellung von Coaching-Expertise.

Erkenntnisse über Coaching als Methodik

Schlüsse der Studie

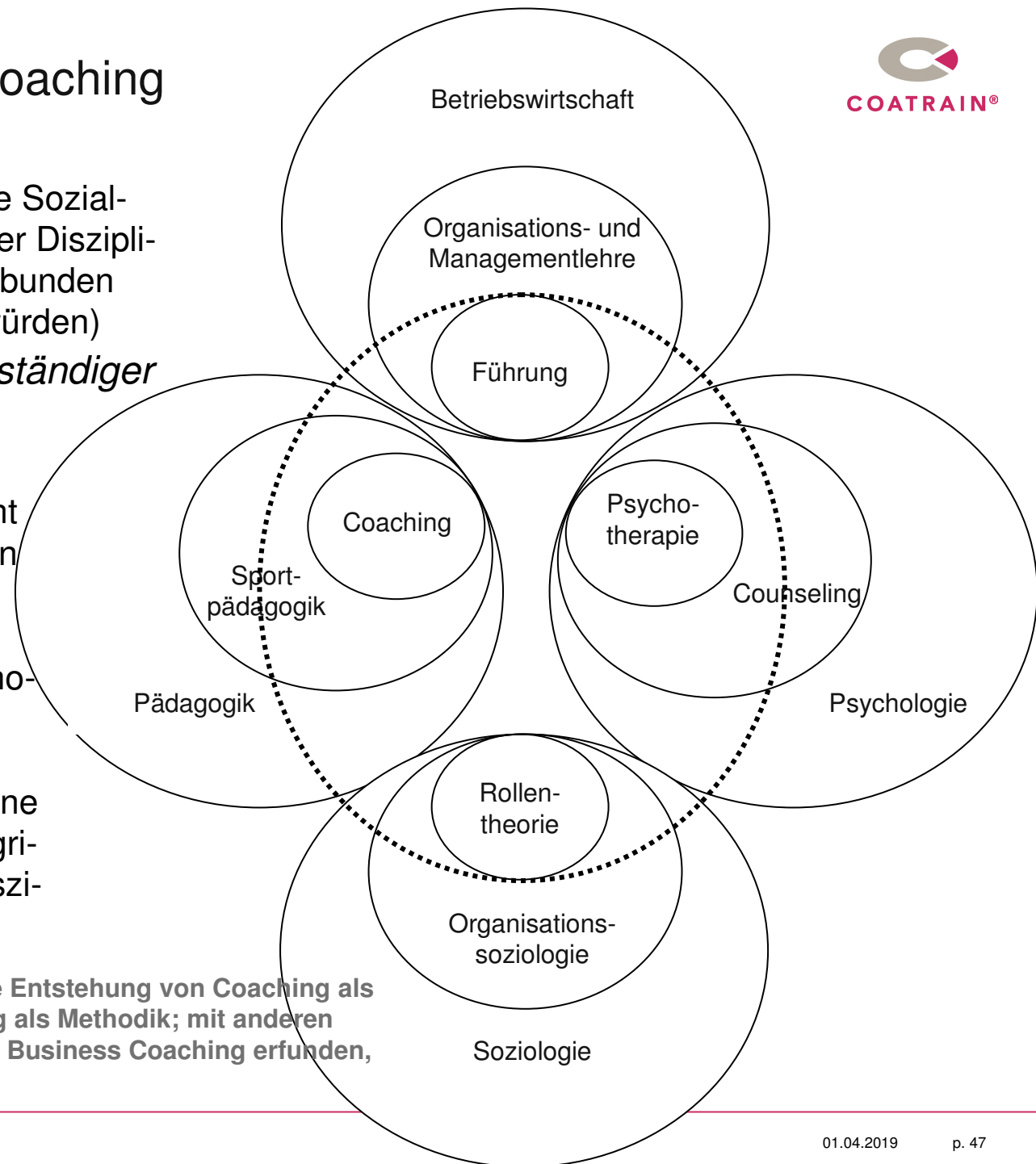
- ◆ Allen drei Auffassungen von Coaching gemein ist die Ausrichtung jeglichen (kommunikativen) Handelns im Coaching auf individuelle bzw. kollektive Lern-/Entwicklungsprozesse (Development) und die Verbesserung (Improvement) der Funktions- und Leistungsfähigkeit (Performance) der Menschen in ihren Rollen auf dem Spielfeld.
- ◆ Coaching ist dabei seit Beginn an der Schwelle zwischen Wissen und Können angesiedelt und hat daher von jeher die pädagogische Komponente des individuum- oder teamzentrierten Beibringens und Reflektierens von sozialwissenschaftlicher Coaching-Expertise, Know-how im eigentlichen Wortsinne, in länger währender Lern(prozess)begleitung kombiniert mit der psychologischen Komponente des rollen- und selbstreflexiven Erkennens und Veränderns von Psycho- oder Systemdynamiken in Verbindung mit der Erweiterung der Handlungsfähigkeit der Menschen zur Lösung von Problemen sind.
- ◆ Diese Elemente sind im Ursprung der zentrale Kern und Wert von Coaching; in Kombination dieser Elemente grenzt sich Coaching klar von allen Formaten, die es bis dato gab, ab: Von Teaching, Training und Instruktion genauso wie von Management & Führung, Consulting oder Counseling & Psychotherapy, die stets nur Teilaspekte von Coaching realisierten und anderes auf bittere Weise gänzlich vermissen ließen, wie:
 - ◆ die Schnittstelle zwischen Wissen und Können,
 - ◆ länger währende Lern(prozess)begleitung über „Druckbetankung“ in Schulungen hinaus,
 - ◆ die Verbesserung im Handlungsvollzug im Aktions- bzw. auf dem Spielfeld
 - ◆ die Orientierung auf die Arbeitswelt und „charakterliche“ Hineinentwicklung des Coachees in adäquates Rollen(verhalten).

Erkenntnisse über Coaching

Schlüsse der Studie

- ▶ Coaching als Angewandte Sozialwissenschaft verbindet vier Disziplinen, die ansonsten unverbunden nebeneinander stehen (würden)
- ▶ *Coaching ist ein eigenständiger Mainstream!*
- ▶ Coaching zeichnet sich dadurch aus, dass es nicht (nur) Beratung ist, sondern eine eigenständige Disziplin an der Schnittstelle von Pädagogik und Psychologie, die Beratung, Training, Mentoring integriert; ohne sich umgekehrt in eine dieser Disziplinen zu integrieren bzw. einer dieser Disziplinen gar unterzuordnen

Die 1990er Jahre markieren nicht die Entstehung von Coaching als Communication Skill oder Coaching als Methodik; mit anderen Worten: in den 1990er Jahren wurde Business Coaching erfunden, nicht Coaching. Das gab's schon.



Coaching-History

Schlüsse der Studie

- ◆ die nach unseren Recherchen erste Buchveröffentlichung über Professional Coaching, also Coaching als funktions- bzw. systemunabhängige, organisationsexterne Dienstleistung, stammt von der Journalistin Neubeiser (1990)
- ◆ Die ersten bahnbrechenden Veröffentlichungen zu Professional Coaching weltweit, die Coaching substantiell als system- und funktionsunabhängige Dienstleistung *konzipieren*, zählen die der Deutschen Looss (1991) und Rückle (1992) sowie des Franzosen Lenhardt (1992);
- ◆ bedingt noch die des Engländers Whitmore (1992) sowie der Amerikaner Mink, Owen & Mink (1993) und Engländer Kalinauckas & King (1994); bedingt deshalb, weil sie eigentlich noch für das Managerial Coaching schreiben, ihren Ansatz aber für andere Berufsgruppen und externe Beratungsdienstleistung öffnen
- ◆ zu diesen ersten Veröffentlichungen über Coaching als funktions- und systemunabhängiges Format kann man auch die Sammelbände, herausgegeben von den Amerikanern Anderson & Snyder (1993), den Deutschen Buchner (1993) und Wilker (1995), das sehr gelungene Werk des Deutschen Schmidt (1995) über Business Coaching sowie die zusammen mit Lenhardt (1992) seinerzeit weltweit konzeptionell mit großem Abstand beste Buchveröffentlichung über Coaching der Deutschen Schreyögg (1995) zählen
- ◆ Amerika und Europa liegen zu dieser Zeit offenbar gleichauf; Coaching als funktions- und systemunabhängige Dienstleistung hat sich in den Buchveröffentlichungen in den USA und Europa zeitgleich entwickelt, in Europa sogar etwas früher.

Die Ursprünge von Coaching als Methodik

Inhaltsübersicht

1.	Coaching-History: Zahlen, Daten, Fakten
2.	Der erste Ursprung: Coaching in der Lehre (Debate Coaching und Peer Coaching)
3.	Der zweite Ursprung: Coaching im Sport
4.	Der dritte Ursprung: Coaching in der Personal- und Managementlehre
5.	Coaching-History: Schlüsse der Studie
6.	Back-up

Coaching History

Back-up

- ◆ Coach-Evaluationsbogen / Kompetenzmodell von Friedrich (1953)
- ◆ Forschungsergebnisse von Stowell (1987)
- ◆ Profession(sbildung) vs. Professionalität nach Schmidt-Lellek (2012)

Griffith (1926)

Inhaltsverzeichnis

Griffiths Werk gliedert sich in 10 Kapitel und ist sehr praxisorientiert aufgebaut: (1) Getting Ready to Coach, (2) Planning the Practice Session, (3) How to Present Material Effectively, (4) Planning the Season's Campaign, (5) Playing the Game, (6) The Jinx and How to Handle It, (6) The "Yellow Streak" and How to Conquer It, (7) Morale, (8) Personality and Will Power, (9) The Personal Touch in Coaching.

Dabei beschäftigt sich Griffith mit einigen damaligen Standards wie The Psychology of Individual Differences, The Original Nature of Man, The Laws and Principles of Learning. Darüber hinaus bearbeitet er Themen rund um die Anwendung damaliger Erkenntnisse aus der Lernpsychologie und Pädagogik, noch bevor behaviorale Lerntheorien das amerikanische Bewusstsein okkupierten: Learning Is a Remarkable Process, The Intent to Learn, Incentives to Practice, Knowledge of Errors, Where Should Learning Begin?, Make Problems Real, Learning Essentials vs. Remembering Incidentals, Adapting Material to the Mental Level of Men, Cramming. Griffith befasst sich auch mit praktischen Herausforderungen wie How to Break a Winning Streak, The Slump, Over-Coaching a Team, How to Avoid Staleness, Overconfidence. Der Umgang mit Emotionen ist ausführlich Thema: Anxiety and Foreboding, Stage Fright, The Bodily Expression of the Emotions, The Adrenal Glands, The Physiological Value of an Emotion, How to Control Fear. Die mentale Verfassung angesichts von Leistungsanforderungen bzw. Herausforderungen wird ausführlich behandelt: From Whence Do Incorrect Habits Come?, The Psychology of Stance, Mental Stance, „The Psychological Moment“, General Definition of Morale, Can Morale Be Acquired?, How to Build Morale, How to Destroy Morale, The Personality of a Team. Die Persönlichkeit der Coachees wird behandelt: What Is Personality?, Character, Personality Is the Total Trend of Life, Double Personality, Can a Strong Personality Be Achieved? The Growth of Personality, The Tremendous Fact of Personality, Some Typical Character Types Among Coaches and Men, Prestige, What Is Will Power? The Characteristics of a Good Will, How to Cultivate Will. Und selbst Führungsthemen haben auf eine angewandt-praktische Weise ihren Platz: Approaching a Man for the First Time, How to Judge Men, Handling the Personal Problems of High School Boys, Comradeship, Handling Individual Differences, When Should a Man Be Praised?, When Should a Man Be Punished? Should a Coach Apologize?, How to Treat an Injured Man, The Temperament of the Coach, How to Handle Spectacular Players etc. Last but not least gibt es bei Griffith auch einen kleinen Passus über How to Measure the Effectiveness of Your Coaching.

Coach-Evaluationsbogen (Friedrich 1953)

Erste Coach-Kompetenzmodelle entstehen im Sports Coaching

PERSÖNLICHE MERKMALE DES COACHES

1. *Fröhlichkeit.* (a) Immer fröhlich, umgänglich und froh. (b) Fröhlich etwa die Hälfte der Zeit. (c) Niemals fröhlich, immer niedergeschlagen und traurig.
2. *Menschenverstand.* (a) Weist immer gesunden Menschenverstand auf und handelt mit Augenmaß (b) Etwa durchschnittlich hinsichtlich Menschenverstands. (c) Zeigt niemals gesunden Menschenverstand.
3. *Kooperationsbereitschaft.* (a) Arbeitet immer gut mit Spielern und anderen zusammen. (b) Zusammenarbeit ist etwa durchschnittlich. (c) Niemals entgegenkommend.
4. *Mut.* (a) Zeigt immer sehr viel Mut. (b) Durchschnittlicher Mut. (c) Mangelt stark an Mut.
5. *Höflichkeit.* (a) Hat immer gute Umgangsformen, zeigt Respekt und ist höflich. (b) Durchschnittlich höflich. (c) Sehr unhöflich, respektlos und grob.
6. *Respekt abnötigend.* (a) Zu allen Zeiten nötigt Coach Respekt ab bzw. erlangt viel Respekt. (b) Erlangt etwa durchschnittlich viel Respekt. (c) Erlangt wenig oder keinen Respekt.
7. *Effizienz* (a) Der Coach nutzt Zeit, Material, und Ausrüstung immer ausgezeichnet aus. (b) Etwa durchschnittlich bei der Nutzung von Zeit, usw. (c) Sehr ineffizient.
8. *Emotionale Kontrolle.* (a) Kann seine Gefühle immer gut unter Kontrolle halten. (b) Durchschnittliche Kontrolle der Gefühle. (c) Gerät leicht außer sich, wird schnell aufgebracht, spuckt oft Gift und Galle.
9. *Freundlichkeit.* (a) Freundlich und sympathisch zu allen Zeiten. (b) Freundlich etwa durchschnittlich häufig. (c) Niemals freundlich oder sympathisch.
10. *Fleißigkeit.* (a) Arbeitet sehr hart, immer bei der Arbeit und gibt immer sein Bestes. (b) Arbeitet fleißig und gibt sein Bestes etwa durchschnittlich oft. (c) Arbeitet nie, verletzt die Pflichten und vernachlässigt seine Verantwortung.
11. *Initiative.* (a) Hat viel Tatendrang und Elan zu allen Zeiten. (b) Hat oft einen durchschnittlichen Tatendrang. (c) Wenig oder keinen Tatendrang.
12. *Urteilsvermögen.* (a) Zeigt immer ausgezeichnetes Urteilsvermögen. (b) Überdurchschnittliches Urteilsvermögen. (c) Wenig oder gar kein Urteilsvermögen.
13. *Originalität.* (a) Hat viele neue und originelle Ideen und Vorschläge. (b) Hat durchschnittlich viele originelle Ideen. (c) Überhaupt keine neuen oder originellen Ideen.
14. *Erscheinungsbild.* (a) Immer gut gekleidet und gepflegt. (b) Etwa durchschnittliches Erscheinungsbild. (c) Sehr schlampiges und derangiertes Erscheinungsbild zu allen Zeiten. (...)

Coach-Evaluationsbogen (Friedrich 1953)

Erste Coach-Kompetenzmodelle entstehen im Sports Coaching

COACHING-FERTIGKEIT UND -TECHNIKEN

1. *Fähigkeit die Grundlagen zu vermitteln.* (a) Lehrt ausgezeichnet. (b) Lehrt durchschnittlich gut. (c) Sehr schlecht.
2. *Fähigkeit, Fertigkeiten für äußerst effektives Lernen vorzuführen.* (a) Vorführungen sehr klar und instruktiv. (b) Durchschnittliche Vorführungen. (c) Sehr schlecht.
3. *Fähigkeit, Spielerfehler zu erkennen und zu analysieren.* (a) Bemerkt fast alle Fehler und weiß, wie sie zu korrigieren sind. (b) Merkt und korrigiert etwa die Hälfte der Fehler. (c) Merkt keinen Fehler und korrigiert keinen.
4. *Fähigkeit, Fehler zu korrigieren.* (a) Ausgezeichnet. (b) Durchschnittlich. (c) Sehr schlecht. (...)
6. *Fähigkeit, mit Spielern demokratisch zu arbeiten.* (a) Sehr demokratisch. Gruppe trifft Entscheidungen, wo immer das möglich ist und setzt diese um. (b) Verwendet zu etwa 50 % autokratische wie demokratische Methoden. (c) Vollständig autokratisch.
7. *Fähigkeit, Dinge den Spielern zu erklären.* (a) Erklärungen sehr klar und präzise. (b) Mittelmäßige Erklärungen. (c) Erklärt Dinge sehr schlecht. (...)
9. *Fertigkeit, guten Teamgeist zu entwickeln.* (a) Ausgezeichnet. (b) Durchschnittlich. (c) Sehr schlecht.
10. *Fertigkeit, Menschenführung bei Spielern zu entwickeln.* (a) Entwickelt sehr viel Menschenführungspotenzial. (b) Entwickelt eine durchschnittliche Menge an Menschenführungspotenzial. (c) Entwickelt kein Menschenführungspotenzial.
11. *Fähigkeit, Spielern ein Zugehörigkeitsgefühl zu vermitteln.* (a) Alle Spieler haben ein starkes Gefühl, zum Team zu gehören. (b) Spieler haben ein durchschnittlich starkes Gefühl der Zugehörigkeit. (c) Viele Spieler haben das Gefühl, außen vor zu bleiben und abgelehnt zu sein.
12. *Fähigkeit, Spielern das Gefühl zu vermitteln, sie seien wichtig.* (a) Fähig, fast allen Spielern das Gefühl der Wichtigkeit zu vermitteln. (b) Vermittelt einigen Spielern das Gefühl, in einem gewissen Sinn wichtig zu sein. (c) Vermittelt keinem Spieler ein Gefühl der Wichtigkeit. Lobt niemals – kritisiert immer. (...)
14. *Fähigkeit, Selbstvertrauen zu fördern.* (a) Gibt Spielern ein sehr starkes Gefühl von Selbstsicherheit. (b) Gibt Spielern ein durchschnittliches Maß an Selbstvertrauen. (c) Gibt Spielern kein Gefühl von Selbstvertrauen.
15. *Fähigkeit, Entschlossenheit zu fördern.* (a) Weckt in den Spielern eine starke Entschlossenheit, gute Leistung zu bringen. (b) Verleiht Spielern durchschnittliche Entschlossenheit. (c) Verleiht Spielern kein Gefühl der Entschlossenheit.

Coaching History

Back-up

- ◆ Stowell (1987) gelangt in seiner Dissertation zu den folgenden 48 Verhaltenskategorien, die er im Coaching beobachtet, die zwei Gruppen zugehörig sind (Support und Initiate); wobei manches Verhalten bipolar angeordnet werden kann, anderes nicht:

Supportive / Nonsupportive Behaviors

- ◆ Positive / Negative Relationship
- ◆ Collaborative (flexible) / Noncollaborative (inflexible)
- ◆ Positive / Negative Exchange
- ◆ Interactive (employee airtime) / Noninteractive
- ◆ Helpful (supportive) / Nonhelpful (nonsupportive)
- ◆ Encourage (confident, believes in coachee potential) / Discourage
- ◆ Concern (for coachee's interests and objectives) / Disregard Needs (and interest of coachee)
- ◆ Empathy (for coachee's feelings and emotions) / No Empathy
- ◆ Listening / Ineffective Listener
- ◆ Valued (coachee is important)
- ◆ Power, Force (coach appear pushy, aggressive)
- ◆ Positive Feedback (recognition) / No Recognition, Feedback
- ◆ Direct (firm, tell, specific)
- ◆ Frustration (tension, felt pressure, reluctance)
- ◆ Confusion
- ◆ Adverse Circumstances
- ◆ Check Employee's Understanding
- ◆ Disclose, Accept Responsibility (share information and responsibility)
- ◆ Limit Issues (focus on fewer issues)
- ◆ Private, Confidential
- ◆ Leader Persistent
- ◆ Location
- ◆ Adequate Time

Initiating / Problem Solving Behaviors

- ◆ Negative Consequences / Positive Consequences
- ◆ Difficult Feedback
- ◆ Expectations (needs clarified)
- ◆ Commitment (obligation)
- ◆ Follow-up
- ◆ Problem impact (adverse effect)
- ◆ Problem Analysis
- ◆ Employee Self-Recognition
- ◆ No Excuses (coach resist coachee's explanations)
- ◆ Data Documentation (many data, clear pictures, few assumptions in the discussion)
- ◆ Immediate Action (respond quickly with coaching)
- ◆ Action plans (proposals)
- ◆ Planning, Preparation
- ◆ Random Technical Exchange (indirectly or remotely related to the coaching)

Back-up

Profession(sbildung) vs. Professionalität (Schmidt-Lellek 2012)

In der Professionssoziologie unterscheidet man die Profession(sbildung) von der Professionalität bzw. von professionellem Handeln. Zu einer Profession bzw. zur Professionsbildung zählt man z.B.: Staatlich geregelte Lizenz, gesellschaftliches Mandat und Leistungsmonopol der Profession (z.B. nicht jeder darf Arzt sein), Verfügungsgewalt über Entscheidungskompetenzen (z.B. eine Pflegekraft darf keine Diagnose stellen, ein Arzt schon), festgelegte Karrierengänge / Statuspassagen, finanzielle Unabhängigkeit (z.B. aufgrund einer festgelegten Gebührenordnung), eine selbst verwaltete Organisation der Professionsangehörigen. Zur Professionalität zählt man z.B. hingegen schon: Standards zu Ethik, Qualifikation, Theorie- und Methodenpluralität, Mehrperspektivität in den Konzepten und deren Anwendung (Überwindung des „Schulendenkens“), Reflektiertes Kompetenz- und Erfahrungsspektrum. Zum professionellen Handeln speziell des Coaches zählen außerdem typische Coaching-Kompetenzen, die gezeigt werden können, sowie die situationsangemessene Handhabung von Widersprüchen in Spannungsfeldern wie Funktion vs. Person, Gewissheit vs. Ungewissheit sowie Organisationslogik vs. Professionslogik (Organisation deformiert Profession). Zu unprofessionellem Handeln zählen deshalb: subjektive Willkür des Coaches, indem er einseitig nur eigene Interessen verfolgt, Instrumentalisierung des Coachings durch die Auftrag gebende Organisation oder andere Dritte, Instrumentalisierung des Coachings durch den Coachee, standardisierte Gleichförmigkeit von Verfahren (ähnlich denen im produzierenden Gewerbe) statt der Flexibilisierung und Individualisierung des Vorgehens.

Coaching-History

Literatur

Alle genutzten Literaturangaben finden sich bei:

Johanna M. & Ingo Steinke (2018).

Was ist Coaching?

Die Ursprünge von Coaching als Methodik

Eine Studie zur Entstehung und Historie von Professional Coaching
zwischen 1911 und 1989.

Implikationen für die Rolle, Kompetenzen und Ausbildung von Coaches heute.

Hamburg: COATRAIN-Publishing.

<https://www.coatrain.de/ueber-uns/publikationen/>