



Coaching: Gewöhnliche Worte auf aussergewöhnliche Art verwenden

HAESUN MOON

AUS: The Sage Handbook of Social Constructionist Practice

EINFÜHRUNG

Als eine der am schnellsten expandierenden Branchen weltweit mit einem jährlichen Marktwert von mehreren Milliarden Dollar hat Coaching eine Vielzahl von Theorien, Methoden, Standards und Anwendungsbereichen hervorgebracht, die mit grossem Erfolg verschiedene intersektorale und interprofessionelle Grenzen durchdringen (Pappas und Jerman, 2015; ICF, 2016). Coaching ist heute eine der am häufigsten zitierten Führungsqualitäten, die von einer Führungskraft im Gesundheitswesen, in der Wirtschaft, im Bildungswesen und im öffentlichen oder gemeinnützigen Sektor erwartet wird, und die Nachfrage nach Coaching und Coach-Ausbildung ist insbesondere in den letzten beiden Jahrzehnten exponentiell gestiegen (Maltbia et al., 2014). Die brennende Frage der 1990er und frühen 2000er Jahre «*Funktioniert es?*» scheint mit einem sprunghaften Anstieg der Zahl der Ergebnisstudien beantwortet worden zu sein. Die Suche nach Antworten auf die Frage «*Wie funktioniert es?*» zeigt jedoch, wie spärlich die Datenbankinformationen in einem Bereich sind, der noch in den Kinderschuhen steckt.

Die aktuelle Forschungsliteratur wird von Ergebnisstudien dominiert, die über individuelle kognitive Verarbeitung und *interne* Veränderungen (Motivation, Vertrauen, Überzeugungen usw.) berichten. Die relationale und reziproke Natur des dialogischen Prozesses ist in der Forschung und in pädagogischen

Überlegungen noch weitgehend unterrepräsentiert. Obwohl der durchdringende Charakter von Worten in Dialogen vielfach dokumentiert wurde, sind systematische Prozessstudien, die die interaktionelle Perspektive und die Auswirkungen der *Ko-Präsenz* – das phänomenologische Gefühl, mit einer anderen Person an einem Ort und/oder in einer Zeit «da zu sein» - erfassen, erst im Entstehen begriffen (Co-presence, n.d.).

In diesem Kapitel gehe ich der Kernfrage nach, Coaching als einen dialogischen Prozess zu untersuchen, der die Vorstellungen von Zweck, Möglichkeit und Fortschritt ko-konstruiert - Dinge, die normalerweise als ein unsichtbarer oder mysteriöser Prozess betrachtet werden. Ich stelle auch einen neuen Rahmen für Coaching vor, den Dialogischen Orientierungsquadranten, der aus einer lösungsfokussierten, interaktionalen Perspektive abgeleitet ist, und biete einen praxisorientierten Weg, um zu verstehen, «wie Coaching funktioniert».

COACHING DEFINIEREN

In einem Bereich, der in Bezug auf die akademische Strenge noch in den Kinderschuhen steckt, erschweren das Fehlen eines vereinheitlichenden Wissensbestands und die Verwendung übergreifender Definitionen die Abgrenzung des Coachings von

anderen Interventionen zur menschlichen Entwicklung. Die Definition von *Coach* als Substantiv, als Verb und als Beruf ist ein heikles Unterfangen, das zwangsläufig mehrere Perspektiven aus verschiedenen Grunddisziplinen einbezieht. Jede Kerndisziplin hat ihre eigene Wissensbasis, die sowohl theoretische Rahmenwerke als auch bewährte Praktiken umfasst, die die theoretische Grundlage für Praktiker:innen aus einem breiten Spektrum an beruflichen Hintergründen bilden, die heute als Coaches arbeiten (Sherman und Freas, 2004; Grant, 2005; Brock, 2008). Diese Vielfalt im Bereich des Coachings führt zu ebenso vielen Definitionen und Modellen wie es Praktiker:innen und Forscher:innen gibt. Das jeweilige Erbe derjenigen, die heute als Coaches arbeiten, scheint die Definition von Coaching in vier allgemeinen Bereichen zu beeinflussen: was der Coach tut; was als Fortschritt des Klienten verstanden wird; wie der Fortschritt geschieht; und das Protokoll, die Grenzen und die Nützlichkeit der Interaktionen. Die steigende Zahl von Verbänden und Forscher:innen in den letzten Jahrzehnten hat dazu geführt, dass die Definitionen von Coaching immer weiter verfeinert wurden, aber dennoch eklektisch sind, da sie eine konzeptionelle Mischung aus diesen verschiedenen Vorlieben darstellen. So definiert die Association for Coaching (o.d.) Personal Coaching als «einen kollaborativen, lösungsorientierten, ergebnisorientierten und systematischen Prozess, in dem der Coach die Verbesserung der Arbeitsleistung, der Lebenserfahrung, des selbstgesteuerten Lernens und des persönlichen Wachstums des Coachees unterstützt». Die in den Definitionen verankerten Vorannahmen beeinflussen, wie Menschen am Coaching-Dialog teilnehmen und wie sie ihre Praxis anschließend bewerten und reflektieren.

Mit dem Mangel an einer vereinheitlichenden Definition geht die zunehmende Forderung nach mehr wissenschaftlicher Strenge bei einer diversifizierenden Forschung einher. So haben beispielsweise einflussreiche Autoren wie Grant auf die starke Unausgewogenheit von Ergebnisstudien hingewiesen, die sich ausschliesslich auf Selbstberichte und retrospektive Erzählungen stützen, anstatt den Coaching-Prozess gründlich zu untersuchen. Grant (2006) erkannte die vielfältigen Merkmale von Coaching an, als er Coaching als «kollaborativ, individualisiert, lösungsorientiert, ergebnisorientiert, systemisch, dehnend, selbstgesteuertes Lernen fördernd, evidenzbasiert und ethische Berufspraxis einbeziehend» definierte (S. 13). In diesem Kapitel wird Coaching als *dialogischer und beziehungsorientierter Ansatz* definiert, um die bevorzugten Interaktionen der Klienten zu kuratieren, indem erkundet wird, was gewünscht werden könnte,

und bestehende Fortschritte in diese Richtung identifiziert werden.

DER PROZESS DES COACHINGS

Stellen Sie sich zum Beispiel vor, Sie sitzen in einem Gespräch mit einer anderen Person, die Ihnen etwas erzählt:

«Damit habe ich schon seit einiger Zeit zu kämpfen. Ich möchte wirklich einige positive Veränderungen sehen, aber ich ertappe mich dabei, dass ich in meine alten Gewohnheiten zurückfalle. Ich weiss, dass ich es schaffen kann, und andere scheinen das auch zu glauben, aber aus irgendeinem Grund scheine ich nicht in der Lage zu sein, so weit voranzukommen, wie ich es möchte.»

Wie Sie reagieren, könnte weitgehend von der Rolle und der Beziehung abhängen, die Sie zu dieser Person haben. Haben Sie sich die andere Person als Freund, Familienmitglied, Kunden oder Kollegen vorgestellt? Andere Beziehungsebenen, die Ihre Reaktion beeinflussen, können Mikrogewohnheiten der eigenen Lebenswelten, dominante oder binäre Erzählungen, bestehende Interaktionsmuster usw. sein. Unsere Vorurteile und Annahmen lenken unsere Aufmerksamkeit auf bestimmte Teile einer Erzählung mehr als auf andere Teile, die in dieser Erzählung dargestellt werden. Als Dialogteilnehmer:in unterscheiden, schlussfolgern, interpretieren und organisieren Informationen, die in und durch Erzählungen präsentiert werden. Wie trifft man im Dialog Moment für Moment Entscheidungen? Wie beeinflussen diese Entscheidungen den kollaborativen Dialog in einem Coaching-Kontext?

Die Bedeutungsgebung

Bevor man untersucht, wie Coaching funktioniert, muss man die eigene Perspektive bestimmen, um das Phänomen zu erfassen. Bei der Untersuchung der Art und Weise, wie Bedeutung im und durch den Dialog hergestellt, ausgehandelt oder umgewandelt wird, könnten sich einige in Übereinstimmung mit der strukturellen Haltung von Autoren wie Kegan (2009) befinden: *Welche «Form» verwandelt sich?* Diese traditionelle Haltung privilegiert im Allgemeinen positivistische Interpretationen und Erklärungsansätze (Kognition, Motivation, andere konzeptionelle Rahmen usw.). Aus dieser Sicht besteht die Rolle des Coaches darin, die «wahre Bedeutung» zu entdecken, die in der *Oberflächenstruktur* der Worte enthalten ist und ihr zugrunde liegt. Der Einfluss der oben

erwähnten Kerndisziplinen kann dazu beitragen, dass Coaches die Arbeit des gründlichen Wissens – wörtlich: der Prozess des *dia* (gründlich oder durch) -*gnosis* (wissen) – leisten.

Andere mögen diese Perspektive scharf mit einer poststrukturellen Perspektive in Kontrast setzen, bei der Bedeutungen innerhalb bestimmter Interaktionskontexte ko-konstruiert werden, anstatt Bedeutung als Teil einer «*Tiefenstruktur*» zu sehen, die darauf wartet, aufgedeckt zu werden (Chomsky, 1968 und Sausure, 1959, zitiert in Bavelas et al., 2014). Anstatt die von Coach und Klient verwendeten Wörter als unabhängige Teile eines Gesprächs zu untersuchen, legt die interaktionale Perspektive den Schwerpunkt darauf, wie Wörter und Gesten funktionieren, um in einer bestimmten Interaktion Bedeutung zu erzeugen und zu erweitern. Auf der Suche nach den interaktionellen Funktionen eines Coaches und eines Klienten, die bei der Bedeutungserstellung zusammenarbeiten, bieten poststrukturelle Therapeuten wie De Shazer und seine Kollegen eine alternative Sichtweise an, bei der «die soziale Interaktion des Teilnehmers bestimmt die Bedeutung der Worte, die er verwendet» (Bavelas et al., 2014, S. 1). Andere Kommunikationsforscher, die De Shazer folgen, wie McGee (1999; McGee et al., 2005), stellen Fragen wie «*Wie funktionieren therapeutische Fragen?*», um herauszufinden, wie Sprache in Interaktionen funktioniert, die als kollaborative Bedeutungserstellung anerkannt sind: der Prozess, der wörtlich als *dia* (durch oder hindurch) -*logue* (Worte) bezeichnet wird.

Die Rolle der Sprache

Der interaktive und kollaborative Prozess der Bedeutungsgebung wird als Ko-Konstruktion bezeichnet. Der Begriff *Ko-Konstruktion* ist auch ein zentrales Konzept, das in breiteren Theorien des sozialen Konstruktivismus verwendet wird, der davon ausgeht, dass «Menschen durch ihre sozialen und sprachlichen Interaktionen kontinuierlich die Bedeutungen schaffen und überarbeiten, welche ihr Leben beeinflussen» (Bavelas et al., 2014, S. 4; Gergen, 2009). Nach dieser Annahme besteht der Prozess eines Coaching-Gesprächs darin, induktiv zu beobachten, wie in der kollaborativen Interaktion neue subjektive Bedeutungen entstehen, so dass andere narrative Realitäten verfügbar werden. Dies unterstützt De Shazers (1991) Beschreibung der Ko-Konstruktion als eine Aktivität, nicht als Abstraktion. Dennoch bleibt die Beschreibung der Aktivität in der Literatur weitgehend die eines konzeptionellen Rahmens. Vor allem in einer Modalität wie dem Coaching, bei dem die Sprache als primäres

Instrument zur Förderung von Veränderungen im Vordergrund steht, ist es sowohl aus pädagogischen als auch aus praktischen Gründen wichtig, zu verstehen, wie dieses Instrument funktioniert, und seinen Einsatz zu verfeinern. Ausgehend von der Annahme, dass Worte die soziale Interaktion sowohl formen als auch von ihr geformt werden, kann die Rolle des Coaches als einflussreicher Zuhörer in der Interaktion als jemand gesehen werden, der die Erzählung des Klienten mit einer absichtlichen Haltung verfolgt, die sich in seinen Antworten widerspiegelt. Bavelas und ihre Kollegen (2000) bezeichnen Betreuer als Co-Erzähler, weil ihre Antworten die Erzählungen ihrer Klienten im unmittelbaren sozialen Kontext orientieren. Die wichtigsten Instrumente der Ko-Konstruktion in einem Dialog, wie De Jong et al. (2013) sie beschreiben, umfassen Fragen, Formulierungen, Kalibrierung, Gesten, Blicke und vieles mehr. In diesem Kapitel gehen wir näher auf Fragen und Formulationen ein.

Wie Fragen funktionieren

Obwohl es auch andere Interventionen gibt, ist das am häufigsten dokumentierte Instrument des Coaching-Dialogs das Fragen. Die Funktion von Fragen in einem Coaching-Dialog geht über das Sammeln von Informationen hinaus, und schon das Stellen einer Frage kann selbst eine Intervention sein. Wie Healing und Bavelas (2011, S. 46) vorschlagen, sind alle Fragen «geladene Fragen»; die Wahl der Praktiker:in besteht darin, wie er sie mit Vorannahmen «belädt», die für den Klienten nützlich sind. Eine Frage suggeriert bewusste und alternative Möglichkeiten, die den Befragten sowohl orientieren als auch einschränken, um innerhalb eines Spektrums von in der Frage eingebetteten Vorannahmen zu antworten.

Nehmen Sie zum Beispiel diese beliebten Eröffnungssätze aus online verfügbaren Coaching-Demoaufnahmen:

- Was hat Sie heute hierhergeführt?
- Wie kann ich Ihnen helfen?
- Worüber möchten Sie heute sprechen?

Was wird in diesen Fragen vorausgesetzt? Es gibt implizite Annahmen über Rollen und explizite Anfragen nach spezifischen Informationen in den Beispielen, wie in Tabelle 1 dargestellt. Obwohl die Liste nicht vollständig ist, können wir die Annahmen in diesen Beispielen deutlich erkennen. Es mag nicht überraschen, wenn ein Klient einige oder alle der eingebetteten Annahmen akzeptiert, die dann Teil der gemeinsamen

Perspektiven in der kollaborativen Bedeutungsgebung werden.

Da die gemeinsamen Perspektiven von Coach und Klient durch Vorannahmen gestützt werden, sollte die Verwendung nützlicherer Vorannahmen beim Stellen von Fragen ein bewusster Prozess sein. Nehmen Sie zum Beispiel die folgenden Eröffnungsfragen aus einem lösungsfokussierten Kurzzeitcoaching:

- Angenommen, dieses Gespräch erweist sich irgendwie als nützlich, woran werden Sie erkennen, dass es nützlich war, wenn Sie danach in Ihr Leben zurückkehren?

- Sie müssen einen guten Grund haben, hierher zu kommen. Was erhoffen Sie sich von diesem Gespräch?
- Was sind einige positive Veränderungen, die Sie feststellen möchten, als Auswirkung unseres Gespräches?

Die eingebetteten Annahmen sind klar orientierend und fordern den Klienten auf, bestimmte Aspekte seines Lebens anzusprechen, die für den Grund des Besuchs relevant sind. Die obigen Fragen lenken die Aufmerksamkeit des Klienten auf eine Art und Weise, die sich stark von den vorherigen Beispielen unterscheidet.

Tabelle 1 Eingebettete Vorannahmen

Frage	Annahmen
Was hat Sie heute hierhergeführt?	• <i>Etwas ist in der Vergangenheit passiert</i> • <i>Dieses Ereignis hat mit Ihrer Anwesenheit zu tun oder ist der Grund dafür, dass Sie hier sind.</i> • <i>Sie wissen, was das ist</i> • <i>Es mag nicht sein, dass Sie sich freiwillig hierher begeben haben.</i> • <i>Sie werden mir sagen, was Sie hierhergeführt hat.</i>
Wie kann ich Ihnen helfen?	• <i>Sie brauchen Hilfe</i> (Vermutung über den Kunden) • <i>Ich kann Ihnen helfen</i> (Annahme über die Rolle des Coaches) • <i>Sie wissen, welche Hilfe Sie brauchen</i> (ausgehend von der Grundannahme «Sie brauchen Hilfe») • <i>Sie werden mir sagen, wie ich Ihnen helfen kann</i> (Annahme des Coaching-Prozesses) • <i>Es wäre hilfreich, darüber zu sprechen</i> (Vermutung über das vorgeschlagene Ergebnis)
Worüber möchten Sie heute sprechen?	• <i>Sie wollen reden</i> • <i>Sie haben ein Thema im Kopf</i> • <i>Sie werden mir sagen</i> • <i>Darüber zu sprechen, wäre irgendwie nützlich</i>

Wie die Formulierungen funktionieren

Die Verwendung des gesamten oder eines Teils dessen, was ein Klient vorgetragen hat, ist ein weiteres Ko-Konstruktionsinstrument, das Coaches bei der Beantwortung der Narrative des Klienten als Beweis für das Verstehen (oder Missverstehen) einsetzen. Garfinkel und Sacks (1970) bezeichnen solche Antworten als *Formulierungen*, in denen «ein Teilnehmer beschreibt, zusammenfasst, erklärt oder charakterisiert, was ein anderer Teilnehmer gesagt hat» (S. 350, zitiert in De Jong et al., 2013). In sprachbasierten Interventionen wie Therapie und Coaching wird es auch als *Reframing*, *Normalisierung*, *Spiegelung*, *Echo* usw. bezeichnet. Obwohl Formulierungen traditionell und allgemein als neutrale und nicht-direktive Aktivitäten zur Klärung von Informationen oder zur Demonstration von Verständnis und Empathie betrachtet werden, wurde die transformative Qualität von Formulierungen bereits in

den 1970er Jahren bei der Untersuchung der sozialen Funktionen von Formulierungen beobachtet (Heritage und Watson, 1979). De Jong et al. (2013, S. 26) vertreten die noch radikalere Ansicht, dass «alle Formulierungen eher einflussreiche Entscheidungen als passive Beweise des Verstehens sind», da die Praktiker:in *auslässt*, *bewahrt* oder *hinzufügt*, was die Klient:in präsentiert. Um zu unserem früheren Beispiel der Erzählung eines Klienten zurückzukehren:

«Damit habe ich schon seit einiger Zeit zu kämpfen. Ich möchte wirklich einige positive Veränderungen sehen, aber ich ertappe mich dabei, dass ich in meine alten Gewohnheiten zurückfalle. Ich weiss, dass ich es schaffen kann, und andere scheinen das auch zu glauben, aber aus irgendeinem Grund scheine ich nicht in der Lage zu sein, so weit voranzukommen, wie ich es möchte.»

An diesem Punkt muss der Coach eine Entscheidung treffen. Diese Entscheidung kann darin bestehen, das Gesagte wegzulassen, beizubehalten (wortwörtlich oder in veränderter Form) oder zu ergänzen. Die Wahl und alle nachfolgenden Entscheidungen beeinflussen die konvergierenden Kontexte und gemeinsamen Perspektiven, die sich in und durch die Interaktionen ansammeln. Hier sind vier Beispiele für Reaktionen, die aus vielen Möglichkeiten von Coaches ausgewählt wurden:

1. Es war also ein harter Kampf für Sie. (*Sie ersetzt das Ich, wobei das Pronomen deiktisch erhalten bleibt, erhalten habe als gewesen, erhalten kämpfend als abgewandelte Form eines Kampfes, für Sie hinzugefügt*)
2. Sie kehren immer wieder zu Ihren alten Mustern zurück. (*du und dein anstelle von ich und mein, hinzugefügt die Worte kehren statt fallen und Muster anstelle von Gewohnheit, bewahrt zurück zu und alt*)
3. Es gibt etwas, das Sie daran hindert, vorwärts zu kommen. (*hinzugefügt, dass es etwas gibt, das dich hindert, und bewahrt die Bewegung in einer veränderten Form, vorwärts kommen*)
4. Sie wollen also vorwärts gehen, um einige positive Veränderungen zu sehen. (*Sie deiktisch bewahren ich, und bewahrt die Sprache des Kunden bewegen für- Station, wollen einige positive Veränderungen in einer neu geordneten Reihenfolge zu sehen*)

Diese vier Formulierungen stehen im Einklang mit der vom Praktiker vertretenen Theorie darüber, wie Veränderung geschieht (David (1986) und Philipps (1999), zitiert in Korman et al., 2013). So enthalten die Formulierungen im ersten Beispiel bereits das Wort *Kampf*, was die Annahme des Coaches widerspiegeln könnte, dass der Kampf in irgendeiner Weise mit der gewünschten Veränderung zusammenhängt. Die zweite Formulation scheint den hartnäckigen Charakter der *Muster* des Klienten zu betonen, und der Klient kann diese Formulation als Aufforderung verstehen, alte Muster, die er glaubt, weiterhin zu befolgen, näher zu erläutern. Während Fragen explizit um mehr Informationen bitten können, lenken Formulierungen oft die Aufmerksamkeit des Klienten und laden ihn implizit dazu ein, weiter über diesen bestimmten Inhalt der Erzählung zu sprechen. Das dritte Beispiel zeigt eine Formulation, bei der der Coach eine neue Information hinzufügt, die vom Klienten nicht eingebracht wurde: *etwas Blockierendes*. Der Coach nimmt einen möglichen Grund dafür an, dass der Klient nicht vorankommt, und führt es auf externe Faktoren zurück. Wenn der Klient diese Annahme akzeptiert, wird sie zu einer gemeinsamen Perspektive von Coach und Klient. Diese besondere Sichtweise, dass *der Klient durch irgendetwas blockiert wird*, ist eine deutliche

Abweichung von der ursprünglichen Äusserung des Klienten, dass *er weiss, dass er es schaffen kann*, und dass *er nicht so viel vorankommt, wie er möchte*. Das vierte und letzte Beispiel zeigt einen lösungsfokussierten Coach, der auf die Erzählung des Klienten eingeht. Wie in diesen Beispielen zu sehen ist, ist die eingebettete Neugier des Coaches hinter jeder der Formulierungen orientiert sich an den Äusserungen und Erzählungen des Klienten, und die Wahl der Formulierung durch den Coach beeinflusst die nächste Äusserung des Klienten. Das nenne ich *Interfluenz*.

DAS VIER-QUADRANTEN-MODELL DES COACHINGS

Wenn Coaching als eine auf Fragen basierende Praxis eingeführt wird, wird die reziproke und interfluente Natur des Dialogs leicht übersehen, da es schnell darum geht, was der Coach tut oder, genauer gesagt, was der Coach fragt. Die Untersuchung einzelner Elemente des Dialogs anstelle von Interaktionsfunktionen birgt die Gefahr, dass die Praxis zu einer Formel erstarrt, anstatt einen rhizomischen Bedeutungsfluss zu bilden. In Anerkennung der Komplexität der kollaborativen Bedeutungsgebung und der wechselseitigen Beziehungen von Coach und Klient:in in ihren jeweiligen Kontexten ist es möglich, den Prozess der Ko-Konstruktion mit Hilfe eines geeigneten Rahmens sichtbar zu machen. Die folgende einfache Heuristik der Interaktion wird als Dialogischer Orientierungsquadrant (DOQ) bezeichnet und soll die induktive Beobachtung eines Coachinggesprächs einfacher gestalten.

Beobachtung Nr. 1: Zeitleiste der Erzählung

Einer Erzählung scheint ein Zeitstrahl inhärent zu sein. Wir bemerken diese Zeitlinie nicht nur in Coaching-Dialoge, sondern in gewöhnlichen Gesprächen mit Freunden, Familie und Kollegen. Das Zeitspektrum reicht von der Vergangenheit bis in die Zukunft, und in manchen Fällen reicht die Vergangenheit sogar bis in die Zeit vor unserer Geburt zurück und die Zukunft bis weit über unsere eigene Existenz hinaus (Abbildung 1). In diesem Modell wird das Konzept des Jetzt oder der Gegenwart als die Zeit definiert, die der Coach und der Klient gemeinsam verbringen, damit der Fokus der Aktivität nicht durch mögliche und irrelevante Diskussionen über die Definition des «Jetzt» abgelenkt wird.

Im Coaching wird allgemein davon ausgegangen, dass sich der Coach auf die Narrative über die Zukunft

konzentrieren sollte. Es gibt jedoch immer mehr Belege, die die Vorstellung, sich nur auf das zukünftige Narrativ zu konzentrieren, in Frage stellen (Oettingen et al., 2016).

Wir können den zeitlichen Ablauf in der zuvor vorgestellten Erzählung wie folgt festhalten:



Abbildung 1: Zeitleiste der Erzählung

«Damit habe ich schon seit einiger Zeit zu kämpfen (Vergangenheit). Ich möchte wirklich einige positive Veränderungen sehen (Zukunft), aber ich ertappe mich dabei, wie ich in meine alten Gewohnheiten zurückfalle (Vergangenheit). Ich weiss, dass ich es schaffen kann, und andere scheinen das auch zu glauben (Vergangenheit), aber aus irgendeinem Grund scheine ich nicht in der Lage zu sein, so viel voranzukommen, wie ich es möchte (Vergangenheit).»

Beobachtung Nr. 2: Inhalt der Erzählung

In einer Konversation wie dem Coaching, die stärker polarisiert sein kann als andere alltägliche Konversationen, kann der Inhalt der Erzählung entlang eines Spektrums zwischen *positivem Inhalt* und *negativem Inhalt* abgebildet werden, um die in der Forschungsmethode «Microanalyse vom Face-to-Face Dialog» (Microanalysis of Faceto-Face Dialogue, Smock Jordan et al., 2013) verwendeten Begriffe zu verwenden. Zu den positiven Inhalten gehören die Dinge, von denen sich die Menschen wünschen, dass sie in ihrem Leben fortbestehen, zunehmen und wachsen: Interaktionen, Momente, Erlebnisse, Gedanken, Entscheidungen, Einstellungen, Gefühle und Hoffnungen. Am anderen Ende stehen die negativen Inhalte, von denen die Menschen wenig er sehen wollen. Um zu unserem früheren Beispiel zurückzukehren, können wir den Inhalt wie in Abbildung 2 dargestellt notieren.

Wie Sie vielleicht bemerkt haben, ist die Zuordnung des Inhalts nicht immer so einfach wie die Zuordnung der Zeitachse. Das liegt zum Teil daran, dass wir hier nur den Text betrachten, ohne andere sichtbare und hörbare Bedeutungsakte. Es kann auch sein, dass wir eine wertende Haltung einnehmen, wenn wir den Inhalt als *positiv* oder *negativ* im Leben einer anderen Person bewerten.

Positive Content



Negative Content

Abbildung 2: Inhalt der Erzählung

«Damit habe ich schon seit einiger Zeit zu kämpfen (negativ). Ich möchte wirklich einige positive Veränderungen sehen (positiv), aber ich ertappe mich dabei, wie ich in meine alten Gewohnheiten zurückfalle (negativ). Ich weiss, dass ich es schaffen kann (positiv), und andere scheinen das auch zu denken (positiv), aber aus irgendeinem Grund scheine ich nicht in der Lage zu sein, (negativ) so viel voranzukommen (positiv), wie ich es möchte.»

Beobachtung Nr. 3: Kartierung der Erzählung

Ein einfacher Quadrant entsteht, wenn wir die Zeitachse als horizontale Achse und den Inhalt als vertikale Achse überlagern (Abbildung 3). Von oben rechts gegen den Uhrzeigersinn bewegt, weist jeder Quadrant eine einzigartige Kombination der beiden Achsen auf:

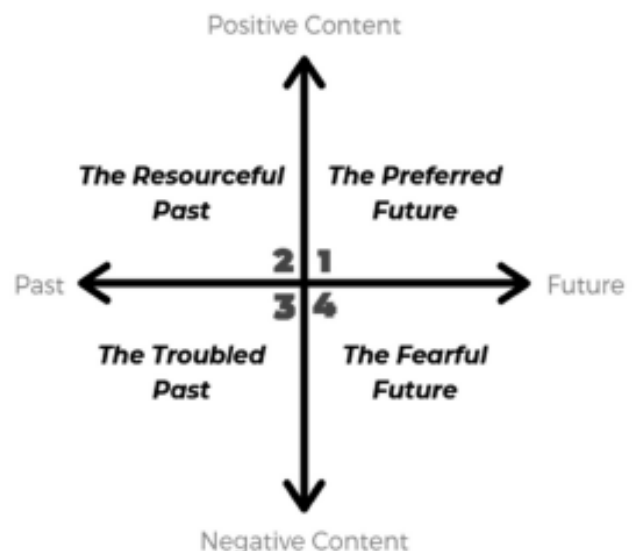


Abbildung 3: Dialogischer Orientierungsquadrant

- Quadrant 1 (oben rechts): positiver Inhalt und die Zeitstrahl der Zukunft, *die bevorzugte Zukunft*
- Quadrant 2 (oben links): positiver Inhalt und Zeitstrahl der Vergangenheit, *die ressourcenreiche Vergangenheit*
- Quadrant 3 (unten links): negativer Inhalt und Zeitstrahl der Vergangenheit, *die problematische Vergangenheit*

- Quadrant 4 (unten rechts): negativer Inhalt und die Zeitstrahl der Zukunft, *die befürchtete Zukunft*

Unsere Begriffe knüpfen sowohl an Fachbegriffe aus dem Bereich des Coachings als auch an den Sprachgebrauch in Alltagsgesprächen an. Der Name des Modells trägt sowohl der Qualität als auch der Funktion - dialogisch und orientierend - des Coachinggesprächs Rechnung: Dialogischer Orientierungsquadrant (DOQ) (Moon, 2019). Wir können den Quadranten nun auf unsere Erzählung anwenden:

«Ich kämpfe (Q3) schon seit einiger Zeit damit (Q3). Ich möchte wirklich (Q1) einige positive Veränderungen sehen (Q1), aber ich ertappe mich dabei, dass ich wieder (Q3) in meine alten Gewohnheiten zurückfalle (Q3). Ich weiss, dass ich es schaffen kann (Q1, Q2), und andere scheinen das auch zu glauben (Q2), aber aus irgendeinem Grund scheine ich nicht in der Lage zu sein (Q3, Q4), so weit voranzukommen (Q1), wie ich es möchte (Q1).»

An dieser Stelle sei angemerkt, dass es sich bei dieser Anwendung um eine Annäherung handelt, ähnlich der berühmten Metapher von Korzybski, der ein Modell als Karte und nicht als Territorium bezeichnet. Geringfügige Abweichungen zwischen verschiedenen Bewertern, die die Analysen durchführen, sind üblich, und der Umfang der Analyse kann noch mikroskopischer oder makroskopischer sein als hier angegeben.

Eine nähere Betrachtung von Interaktionsaktivitäten wie die oben zitierte zeigt das Ausmass der Kongruenz zwischen dem, was ein Coach als sein Bezugsrahmen angibt, und dem, was tatsächlich in seinen Coaching-Reaktionen bei der Erkundung der Klientenerzählung praktiziert wird. Wie bereits in früheren Definitionen des Begriffs «Coaching» beschrieben, besteht allgemein Einigkeit darüber, dass Coachinggespräche *zukunftsorientierte* Zeitstrahle und die *Stärken und Potenziale* des Klienten erforschen (positive Inhalte). Wenn Coaching-Interventionswerkzeuge wie Fragen und Formulationen dazu dienen, Bedeutungen in Richtung dessen zu transformieren und zu formen, *was in der Zukunft erwünscht ist* (Q1), und *bestehende relevante Erfahrungen* (Q2), was könnte dann eine angemessene Reaktion auf die Erzählung des Klienten an diesem Punkt sein?

Obwohl es keine feste Methode für die Formulierung von Fragen gibt, lässt sich doch ein Muster erkennen, wenn wir Coaching-Sitzungen von verschiedenen Praktiker:innen beobachten. Ein lösungsfokussierter Coach wird zum Beispiel eher Fragen stellen und die Informationen in Q1 oder Q2 mit ihren Fragen und

Formulationen zu erweitern. Es ist weniger wahrscheinlich, dass Q3 und Q4 erforscht werden, obwohl sie anerkannt werden, wenn sie vom Klienten angesprochen werden. Erfahrene Praktiker:innen sind in der Lage, die Informationen aus Q3 und Q4 zu nutzen, um die Aufmerksamkeit des Klienten auf Q1 und Q2 zu lenken. Lösungsfokussierte Coaches könnten auf unsere Beispielerzählung eher mit einer oder mehreren der folgenden Aussagen reagieren:

- Sie wollen also einige positive Veränderungen sehen. Was wollen Sie sehen?
- Sie wollen also vorankommen. Woran erkennen Sie, dass Sie vorankommen und in die richtige Richtung gehen?
- Sie haben erwähnt, dass sowohl Sie als auch andere wissen, dass Sie es schaffen können. Was ist es, das andere über Sie wissen, das sie dazu bringt, das zu glauben?

Beachten Sie, dass sich alle Reaktionen auf die vorangegangene Erzählung beziehen. Die Reaktionen geben auch die Sprache des Klienten wieder, die wir entweder in Q1 oder Q2 abgebildet haben, und in jeder Antwort wird ausdrücklich darum gebeten, die in der Formel erfassten Informationen zu erweitern. Wenn Informationen in allen vier Quadranten präsentiert werden, wird ein lösungsfokussierter Coach den Klienten nur selten auffordern, Q3 oder Q4 zu erkunden. Zum Beispiel ist es sehr wahrscheinlich kein lösungsfokussiertes Coaching, wenn der Coach wie folgt antwortet:

- Es war also ein Kampf für Sie. Wie lange haben Sie schon damit zu kämpfen?
- Sie kehren immer wieder zu Ihren alten Mustern zurück. Was hindert Sie daran, sich von diesen Mustern zu befreien?
- Es gibt etwas, das Sie daran hindert, voranzukommen. Was sind die nächsten Schritte, die Sie unternehmen müssen, um diese Hindernisse zu beseitigen?

Diese Antworten bestehen jeweils aus einer Formelation und einer Frage. Klient:innen und Coaches bauen gemeinsame Perspektiven in einem Moment-für-Moment-Austausch von sichtbaren und/oder hörbaren Handlungen auf, und Bavelas et al. (2017) stellten fest, dass mehr als 80 % der Übereinstimmung visuell ist und Dinge wie Nicken, Lächeln und hochgezogene Augenbrauen umfasst, ohne hörbare Hinweise.

Beobachtung Nr. 4: Ausrichtung der Erzählung

Der vielleicht nützlichste Aspekt des DOQ ist, dass er die flüchtige Natur des Gesprächs in einer greifbaren

Form festhält. Er macht die interaktionellen Muster des Sprachgebrauchs sichtbar und man kann leicht erkennen, wie Erzählungen hervorgerufen, geformt und organisiert werden. Die Bewegung der Klientennarrative kann kartiert werden, da die Klienten konsequent an der Beantwortung der Fragen des Coaches mitarbeiten. Die Frage *«Was hat Sie hierhergeführt?»* zum Beispiel löst bei den Klienten weitere Erzählungen aus, die meistens dem Quadranten 3 «Die problematische Vergangenheit» zugeordnet werden können. Im Gegensatz dazu werden Klienten auf die Frage: *«Angenommen, dieses Gespräch erweist sich als nützlich, was wird Ihnen sagen, dass es nützlich war, wenn Sie danach zu Ihrem Leben zurückkehren?»* höchstwahrscheinlich mit einer Erzählung antworten, die dem Quadranten 1: Die bevorzugte Zukunft zugeordnet werden kann. Dieses Muster, dass die Erzählungen des Klienten den Aufforderungen des Coaches entsprechen, egal ob sie positiv oder negativ sind, wurde durchgängig beobachtet, wie Smock Jordan et al. (2013) dokumentieren.

Ähnliche Beobachtungen lassen sich auch beim Paar Formulation/Frage machen, wie oben gezeigt. Auch wenn der Coach möglicherweise keine Antworten aus Q3 und Q4 hervorruft, müssen die in diesen Quadranten dargestellten Informationen anerkannt und nicht vermieden werden. Um zu unserem Beispielbericht zurückzukehren, hier sind alternative Antwortmöglichkeiten unter Verwendung der Informationen aus Q3 und Q4:

- Es war also ein harter Kampf für Sie. (Q3) *Wie haben Sie das so gut gemeistert?* (soll Informationen aus Q2 hervorrufen)
- Sie kehren immer wieder zu Ihren alten Mustern zurück. (Q3) *Wie klingt und sieht Ihr neues Muster stattdessen aus?* (soll Informationen aus Q1 hervorrufen)
- Irgendetwas hindert Sie daran, vorwärts zu kommen. (Q3) *Angenommen, die Blockade löst sich irgendwie auf, was wird Ihnen dann auffallen, was anders oder besser ist an der Art und Weise, wie Sie sich vorwärts bewegen?* (soll Informationen aus Q1 hervorrufen)

Der Formulationsteil stimmt mit dem vorherigen Beispiel überein, aber der Frageteil wurde modifiziert und die beabsichtigte Richtung der Fragen wird in Bezug auf den Quadranten notiert. Mit dieser Änderung kann man sich leicht vorstellen, dass die Erzählung des Klienten dem folgt, was der Coach mit seinen Fragen erreichen will.

SCHLUSSGEDANKEN

Ausgehend vom Konzept der Zielsetzung und der Verwendung eines zielorientierten Ansatzes kann Coaching als eine von Moment zu Moment stattfindende Ko-Konstruktion von Bedeutungen praktiziert werden, in deren Mittelpunkt der Wunsch des Klienten steht. Die Qualität der Ko-Konstruktion kann induktiv mit Hilfe einer Kommunikationsheuristik wie dem DOQ beobachtet werden. Aktuelle Forschungsinitiativen und Veröffentlichungen stützen sich stark auf Extrapolation und Schlussfolgerungen aus der psychologischen Forschung. Aus diesem Grund trainiert und stärkt die genaue Untersuchung realer Coaching-Interaktionen und die Beschreibung dessen, was beobachtet werden kann, die Zuhör- und Reaktionsmuskeln des Coaches. Der DOQ macht eine solche Überprüfung des eigenen Fortschritts greifbar, indem er den Beobachtungsprozess auf einen von Moment zu Moment gewählten Punkt in der Interaktion verlangsamt. Das Zitat von Kurt Lewin «Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie» verdeutlicht die Wirkung des DOQ als hochgradig praxisnahe Theorie mit vielfältigen Implikationen für die Coaching-Praxis, Pädagogik und Forschung, um nur einige zu nennen.

Implikationen für die Praxis

Die Verwendung von Sprache als transformatives Werkzeug mit Einzelpersonen und Gruppen ist in anderen, eng verwandten Bereichen wie Appreciative Inquiry (Cooperrider und Whitney, 2005), das den relationalen Aspekten der Bedeutungsgebung grosse Aufmerksamkeit schenkt, gut dokumentiert worden. Die Untersuchung der eigenen Praxis aus dieser interaktiven Perspektive mit Hilfe des DOQ ermöglicht sowohl eine breite als auch eine tiefgreifende Untersuchung dessen, was in der Praxis geschieht, was in einem Dialog tatsächlich passiert. Das Mapping von Klientennarrativen hilft dabei, genau zuzuhören, was der Klient tatsächlich sagt. Die Wahrnehmung der eigenen einflussreichen Präsenz in den Erzählungen der Klienten und die aufmerksame Beobachtung, wie Bedeutung in den unmittelbaren Interaktionen ko-konstruiert wird, helfen den Praktiker:innen, Beobachter:innen ihrer eigenen Arbeit zu werden.

Auswirkungen auf die Pädagogik

Die Verwendung des DOQ als pädagogisches Instrument zur Veranschaulichung des Lernfortschritts der Lernenden während des gesamten Lernprozesses ist eine weitere gute Verwendung des Modells. Wenn Sie

dialogische Ansätze unterrichten, kann der DOQ nicht nur als praktische Veranschaulichung im Unterricht dienen, sondern auch als Beurteilungsinstrument, um die Fortschritte der Lernenden zu messen. Zum Beispiel bitte ich die Lernenden zu Beginn oft, eine kurze Sitzung mit einem anderen Lernenden aufzuzeichnen. Ohne grosse Einführung in das Coaching oder in verwandte Modelle wird die aufgezeichnete Sitzung zu Beginn als Ausgangslage (Baseline) für ihre Fähigkeiten herangezogen. Während sie den Ansatz weiter erlernen, machen sie weitere Aufnahmen, so dass die Lernenden selbst ihre Aufnahmen vergleichen können, um ihre Lernfortschritte zu beobachten. Durch die Aufzeichnungen werden die Supervisions- und Mentoring-Sitzungen sowohl für den Supervisor als auch für die Lernenden viel greifbarer, und der Schwerpunkt der Supervision und des Mentorings liegt auf der Würdigung des Fortschritts und der vorhandenen Kompetenz des Lernenden, statt auf der Korrektur von Fehlern.

Auswirkungen auf die Forschung

Wenn eine gute Theorie praktisch ist und sein sollte, wie Lewin sagte, kann man auch sagen, dass *es nichts Theoretischeres als eine gute Praxis gibt*, wenn wir Forschung als einen induktiven Prozess betrachten, der die Neugier auf die Funktionsweise von Coaching aufrechterhält. Während das Feld des Coachings mit Ergebnisstudien gesättigt ist, in denen verschiedene Hypothesen getestet werden, ist der Bedarf an induktiven und emergenten Methoden zur Untersuchung von Gesprächen als Phänomene gewinnen an Bedeutung. Die Art und Weise, wie Bedeutung von Augenblick zu Augenblick ko-konstruiert wird, wenn Menschen in ihrer Interaktion sowohl sichtbare als auch hörbare Kommunikationsakte vollziehen, gewinnt bei der Untersuchung von Coaching immer mehr an Bedeutung und sollte auch in Zukunft im Mittelpunkt der Forschung stehen.

Ende mit Anfang im Kopf

In diesem Kapitel wird Coaching als dialogischer Prozess, der sich auf die Bedeutungsgebung konzentriert, mit einer einfachen Heuristik der Interaktion, dem Quadranten der dialogischen Orientierung, eingeführt. Am Ende des Kapitels bleibt die brennende Frage: «Wie werden Sie es nutzen? Während wir uns weiterhin an der heiligen Arbeit beteiligen, positive Veränderungen in den Räumen herbeizuführen, in denen wir uns aufhalten, hoffe ich, dass Sie das Gelernte nutzen, um an den Orten, die die verschiedenen Beziehungen betreffen, einen bedeutenden Unterschied zu

bewirken. Wie ich oft zu Beginn eines Coaching-Kurses sage, *geht die Wirksamkeit eines Dialogs über das hinaus, was Coaches in der Sitzung tun, und über das, was Klienten nach der Sitzung tun*. Der Gedanke, das Kapitel mit Ihren verschiedenen Anfängen in Ihren eigenen Kontexten zu beenden, ist lebensfördernd, und ich hoffe, dass Sie weiterhin aus jedem Gespräch, das Sie mit sich selbst und anderen führen, lernen werden.

REFERENZEN

(in der Sprache der Verfasserin)

Association for Coaching. (n.d.). Coaching defined. Retrieved from <https://www.associationforcoaching.com/page/CoachingDefined> (November 2, 2019)

Bavelas, J., Coates, L., & Johnson, T. (2000). Listeners as co-narrators. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 941–952.

Bavelas, J., De Jong, P., Smock Jordan, S., & Korman, H. J. (2014). The theoretical and research basis of co-constructing meaning in dialogue. *Journal of Solution-Focused Brief Therapy*, 1(2), 1–24.

Bavelas, J., Gerwing, J., & Healing, S. (2017). Doing mutual understanding: Calibrating with micro-sequences in face-to-face dialogue. *Journal of Pragmatics*, 121, 91–112.

Brock, V. G. (2008). Grounded theory of the roots and emergence of coaching. (Doctoral dissertation). Retrieved from Library of Professional Coaching <https://libraryofprofessionalcoaching.com/wp-app/wp-content/uploads/2011/10/dissertation.pdf>.

Cooperrider, D. & Whitney, D. (2005). A positive revolution in change: Appreciative Inquiry. In: The change handbook: The definitive resource on today's best methods for engaging whole systems. 87.

Co-presence [Def. 4]. (n.d.). In Oxford Reference, Retrieved 24 September 2019 from <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803095638654>

De Jong, P., Bavelas, J., & Korman, H. (2013). An introduction to using microanalysis to observe co-construction in psychotherapy. *Journal of Systemic Therapies*, 32(3), 17–30.

De Shazer, S. (1991). *Putting difference to work*. New York: W. W. Norton.

Gergen, K. J. (2009). *An invitation to social construction* (2nd edition). London: Sage.

- Grant, A. M. (2005). What is evidence-based executive, workplace and life coaching? [online]. In M. Cavanagh, A. M. Grant, & T. Kemp (Eds.), *Evidence-based coaching volume 1: Theory, research and practice from the behavioural sciences*. Bowen Hills, QLD: Australian Academic Press, pp. 1–13. <https://search.informit.com.au/documentSummary;dn=042761113263166;res=IELBUS>
- Grant, A. M. (2006). A personal perspective on professional coaching and the development of coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 12–22.
- Healing, S., & Bavelas, J. (2011). Can questions lead to change? An analogue experiment. *Journal of Systemic Therapies*, 30(4), 30–47.
- Heritage, J. C., & Watson, D. R. (1979). Formulations as conversational objects. In G. Psathas (Ed.), *Everyday language: Studies in ethnomethodology*. New York: Irvington, pp. 123–162.
- International Coach Federation (ICF). (2016). *International Coach Federation global coaching study: Executive summary*. Retrieved from https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary-2.pdf (September 24, 2019)
- Kegan, R. (2009). What ‘form’ transforms? A constructive-developmental approach to transformative learning. In K. Illeris (Ed.), *Contemporary theories of learning: Learning theorists – in their own words* 35–52. Abingdon: Routledge.
- Korman, H., Bavelas, J. B., & De Jong, P. (2013). Microanalysis of formulations in solution-focused brief therapy, cognitive behavioral therapy, and motivational interviewing. *Journal of Systemic Therapies*, 32(3), 31–45.
- Maltbia, T. E., Marsick, V. J., & Ghosh, R. (2014). Executive and organizational coaching: A review of insights drawn from literature to inform HRD practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 161–183. <https://doi.org/10.1177/1523422313520474>
- McGee, D. R. (1999). Constructive questions: How do therapeutic questions work? (Doctoral dissertation). Retrieved from Library of University of Victoria https://dspace.library.uvic.ca/bitstream/handle/1828/8884/McGee_DanielRaymond_PhD_1999.pdf?sequence=1&isAllowed=y (March 21, 2017)
- McGee, D. R., Del Vento, A., & Bavelas, J. B. (2005). An interactional model of questions as therapeutic interventions. *Journal of Marital and Family Therapy*, 31, 371–384.
- Moon, H. (2019). Making progress visible for learners of solution-focused dialogue. *Inter-Action: The Online Journal of Solution Focus in Organisations*, 11(1), 4.
- Oettingen, G., Mayer, D., & Portnow, S. (2016). Pleasure now, pain later: Positive fantasies about future predict symptoms of depression. *Psychological Science*, 27(3), 345–353.
- Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what’s to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70–88. <http://dx.doi.org/10.1080/17521882.2011.596484>
- Sherman, S., & Freas, A. (2004). The wild west of executive coaching. *Harvard Business Review*, 82(11), 82–90, 148.
- Smock Jordan, S. S., Froerer, A., & Bavelas, J. (2013). Microanalysis of positive and negative content in solution-focused brief therapy and cognitive behavioral therapy expert sessions. *Journal of Systemic Therapies*, 32, 46–59.