

[Weitere DIE-Wissensbausteine →](#)

Christian Spoden

Coaching – Sparringspartner statt Guru

Der DIE-Wissensbaustein für die Praxis

Online-Erstveröffentlichung (Juni 2026)

Verfasser: Christian Spoden (ORCID-ID [0000-0002-2108-6152](https://orcid.org/0000-0002-2108-6152))

Reviewstatus: arbeitsbereichsinterne Qualitätskontrolle

vorgeschlagene Zitation: Spoden, C. (2026). *Coaching – Sparringspartner statt Guru*.

DIE-URI: <http://www.die-bonn.de/id/42440>

Abgerufen von <https://doi.org/10.58000/3882-vr35>



Dieses Dokument ist unter folgender
Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht:
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>

Coaching

Coaching ist definitiv „in“. Angebote sprießen allorts aus dem Boden. Neben zweifelhaften „Gurus“ und problematischer Methoden existiert ein seriöses Angebot der um zunehmende Professionalisierung bemühten Branche. Coaching kann helfen, die berufliche und private Situation zu reflektieren.



Was ist das? *Definition*

Im Coaching unterstützt ein Coach meist individuell einen Klienten (auch Coachee) bei der Lösung beruflicher und/oder privater Herausforderungen. Im beruflichen Kontext (Business Coaching) sind die Klienten meist (Nachwuchs-)Führungskräfte. Coaching kann als eine Form der Personalentwicklung bzw. Weiterbildung betrachtet werden, allerdings geht es i.d.R. nicht um fachliche Kompetenzen. Vielmehr stehen Fragen der persönlichen Orientierung, der Reflexion und Entscheidungsfindung oder des Umgangs mit anderen Menschen (z. B. Mitarbeiterführung) im Vordergrund.



Woher kommt das? *Geschichte*

Der Begriff „Coach“ taucht erstmals im angloamerikanischen Raum im 19. Jahrhundert bei Tutor*innen auf, die Studierende an der Universität unterstützten (Konas et al., 2024). In den 1970er etablierte sich das Coaching in der Wirtschaft zunehmend, primär mit Führungskräften als Zielgruppe (ebd.). Ferner differenzieren sich nun unterschiedliche Coaching-Ansätze (z.B. systemischer oder lösungsorientierter Ansatz) aus. Seit der Jahrtausendwende lässt sich eine deutliche Professionalisierung des Coachings (z.B. Schreyögg & Schmidt-Lellek, 2015) mit der Standardisierung von Praxis und Ausbildungen, fachlichem Austausch, strengeren Qualitätsanforderungen und systematischer Wirkungsforschung identifizieren. Ferner ist eine zunehmende Spezialisierung der Coaches auf bestimmte Bereiche (z.B. Konflikt-Coaching, Change-/Transition-Coaching) und Zielgruppen (z.B. Führungskräfte, Gründer/Startups) erkennbar.



Wie geht das? *Merkmale*

Das wichtigste Element des Coachings ist die Gesprächsführung. Im Dialog mit dem Klienten werden vom Coach verschiedene Grundhaltungen (insb. Akzeptanz, Empathie, Kongruenz, Neugier; Zutrauen; Haberleitner et al., 2007) erwartet, die eine unverzichtbare Arbeitsgrundlage bilden. Die darauf aufbauende persönliche Beziehung zum Klienten ist für den Erfolg des Coachings entscheidend (Graßmann et al., 2020). Für das Coaching wurde ferner eine große Anzahl spezifischer Methoden (Coaching Tools) entwickelt (Rauen, 2008, 2009). Belastbare Methoden lassen sich oft folgenden Verfahrensgruppen zuordnen:

- Entwicklung von Zielsetzungen
- Hinterfragen dysfunktionaler Generalisierungen und Glaubenssätze
- Rollenspiele, die schwierige Situationen simulieren und ein Feedback des Coaches nach sich ziehen
- Persönlichkeitsfragebögen, die Hinweise zur persönlichen Orientierung (Zielen, Werten) und zu individuellen Stärken/Schwächen liefern
- Entscheidungshilfen
- Hausaufgaben, die neue Verhaltensweisen im Alltag wiederholen und einüben

Bei diesen Methoden sind die Bezüge zur Weiterbildung, zum Lernen Erwachsener und zur Allgemeinen Psychologie und Persönlichkeitspsychologie erkennbar. Allerdings orientiert sich Coaching bzgl. der Problemlösung, Zielerreichung und der Gesprächsführung auch deutlich am Vorgehen der Psychotherapie.

Eine wichtige Alternative zu klassischen Ausrichtungen, unter denen derzeit der systemische Ansatz (z.B. Webers, 2020) die meiste Aufmerksamkeit in der Coaching-Branche erfährt, stellt das ebenfalls viel diskutierte lösungsorientierte Kurzzeitcoaching (z.B. Szabó & Berg, 2019) dar, bei dem Klienten sich bewusst auf Lösungsmöglichkeiten fokussieren sollen. Hier wird die erwünschte Zukunft beim Klienten detailliert erfragt und bereits kleine Annäherungen an diese Zukunft als Vorboten der Zielerreichung interpretiert und konsequent verstärkt (siehe Abbildung 1).

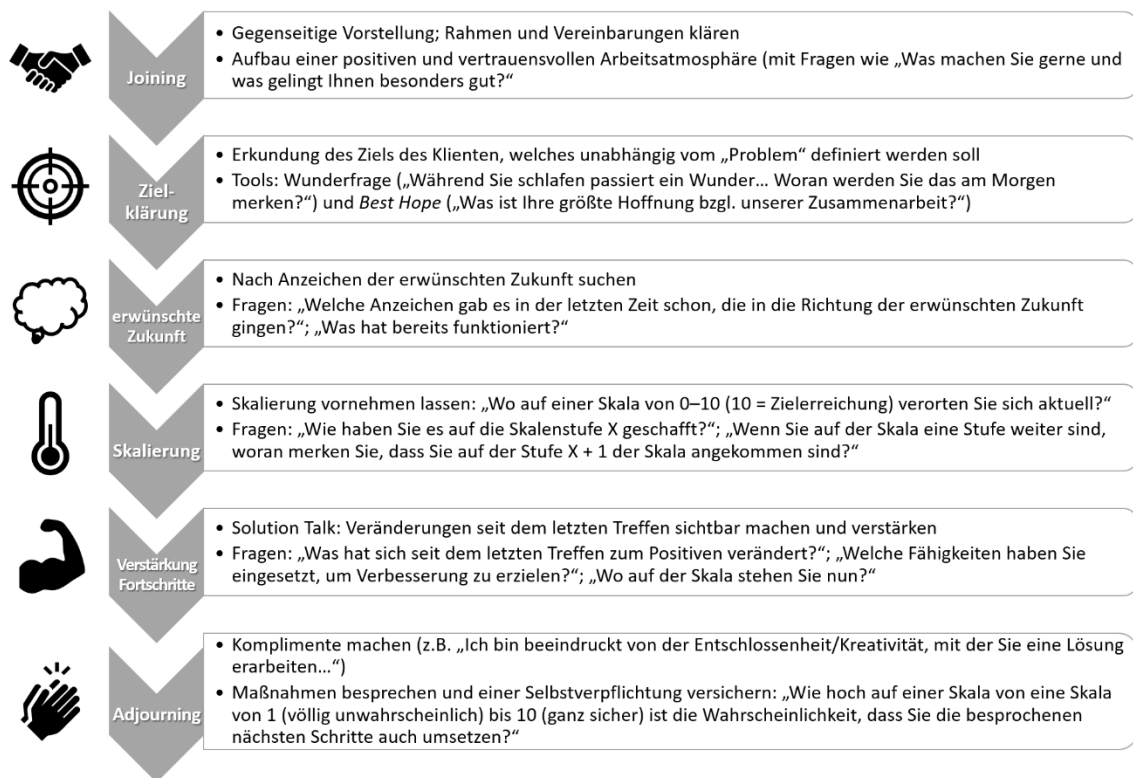


Abbildung 1 Ablauf des lösungsorientierten (Kurzzeit-)Coachings (angepasst nach Middendorf, 2019)

Hinweis: joining (engl.), übersetzt Beitritt oder Anschluss; adjourning (engl.), eigentlich übersetzt vertagen oder aussetzen, hier so viel wie für den Moment abschließen



Wo brauche ich das? *Handlungsfelder*

Coaching dient der individuellen Weiterentwicklung und Persönlichkeitsbildung der Klienten. Anders als in klassischen Weiterbildungen stehen neben dem etwas anderen Setting auch überfachliche Themen und Reflexionsmöglichkeiten im Fokus. Aus Klienten-Perspektive zielt Coaching meist auf das Erkennen eigener Potenziale, auf die Verbesserung der persönlichen und beruflichen Leistung, Motivation und Entscheidungsfindung sowie auf die Entwicklung von Resilienz in Stresssituationen ab. Unternehmen finanzieren Coaching, da sie sich eine reflektierte Bearbeitung komplexerer Aufgaben, höhere Arbeitszufriedenheit, Mitarbeiterbindung und gesteigertes Engagement versprechen.

Anlässe für das Coaching können Unzufriedenheit und Sinnsuche des Klienten, Konflikte in Teams (Konfliktcoaching), oder Führungs- und Entscheidungsproblematiken sein.

Klassische Weiterbildung und Coaching lassen sich anhand verschiedener Merkmale kontrastieren (Tabelle 1):

Tabelle 1 Abgrenzung von (klassischer) Weiterbildung und Coaching

	klassische Weiterbildung	Coaching
Setting	Gruppen	meist einzeln, Gruppenangebote seltener auch verfügbar
Kosten	(auf das Individuum heruntergebrochen) niedrig	hoch
Zielgruppe (Business Coaching)	ganz überwiegend untere Hierarchieebenen	meist (angehende) Führungskräfte und High Potentials
Inhalte	i.d.R. fachliche Themen	überfachliche Themen, Reflexion der eigenen Situation



Was wird diskutiert?

Im Zentrum vieler aktueller Diskussionen steht die Qualitätssicherung und Professionalisierung in Abgrenzung zu zweifelhaften, kostenintensiven Massenangeboten selbsternannter Coaching-Gurus. „Coach“ ist keine geschützte Bezeichnung, auch der Bezug zu Coaching-Verbänden sichert nicht zwangsläufig die Nutzung empirisch geprüfter, wirksamer Methoden aus Lernforschung und akademischer Psychologie. Metaanalysen (z.B. Burt & Talati, 2017; Theeboom et al., 2014) zeigen, dass Coaching wirksam ist, die Effektstärken aber eher überschaubar sind. Ähnlich zum Feld der Weiterbildung, ist das Verhältnis von Coaching-Forschung und -Praxis ambivalent und lässt – die Zielsetzung einer Professionalisierung im Sinn – Raum für Verbesserungen (Kotte et al., 2015). Viel diskutiert wird die Frage, mit welchen Methoden und Ansätzen Klienten bei der Erreichung ihrer Zielsetzung unterstützt werden können und sollten.

Ein weiteres, aktuelles Diskussionsthema ist der Umgang mit Veränderungen (Change / Transition), die sich momentan oft auf individuelle Entwicklungsmöglichkeiten, moderne Arbeitsformen („New Work“), Resilienz in krisenhaften Zeiten und Innovationsorientierung beziehen (Jonas et al., 2024).



Wie sieht man das woanders?

Die meisten professionellen Coaches arbeiten in Nordamerika und Westeuropa (ebd.), entsprechend überwiegen in Literatur und Medien sowie Coaching-Aus- und Fortbildungen die dort üblichen Formen des Coachings sehr deutlich. Ferner stehen Business-bezogene Themen insgesamt meist im Vordergrund, in Deutschland findet sich häufiger eine Vermischung mit persönlichen Zielsetzungen.

SERVICE

Verwandte Begriffe

Beratung, Business Coaching, Life Coaching, Mentoring, Training

Reflexionsfragen

Im lösungsorientierten Ansatz könnten relevante Fragen zur Problemlösung wie folgt aussehen (vgl. z.B. Middendorf, 2019):

- *In Bezug auf Ihren Coaching-Anlass, was ist Ihre größte Hoffnung im Hinblick auf die Auswirkung des Coachings?*
- *Wenn sich diese größte Hoffnung erfüllt hat, was wird bei Ihnen dann anders sein und woran wird man diesen Unterschied bei Ihnen bemerken?*
- *Was ging bislang schon (zumindest ein wenig) in die Richtung Ihrer erwünschten Zukunft und wie haben Sie das erreicht?*
- *Auf einer „Fortschritt-Skala“ (von 1 bis 10; 10 steht dabei für die erwünschte Zukunft), wo stehen Sie im Moment und wie verhalten Sie sich hier anders als noch auf dem Skalenwert 1?*
- *Wenn Sie auf der Skala einen Punkt weiter gekommen sind, was ist anders und was werden Sie selbst konkret anders machen?*

Literaturliste

Greif, S., Möller, H., & Scholl, W. (2018). *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*. Springer.

➔ Breite wissenschaftliche Einführung in Grundlagen des Coachings mit Anwendungsbeispielen.

Rauen, C. (2021). *Handbuch Coaching* (4. Aufl.). Hogrefe.

➔ Ebenfalls sehr breiter Überblick über das Coaching unter Mitarbeit renommierter Personen aus der Praxis.

Szabó, P., & Berg, I.K. (2019). *Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung*. Borgmann.

➔ Schrittweise Erläuterung des lösungsorientierten Coaching-Prozesses mit seinen unterschiedlichen Phasen sowie erfolgreichen Fallbeispielen.

Quellen

Burt, D. & Talati, Z. (2017). The unsolved value of executive coaching: A meta-analysis of outcomes using randomized control trial studies. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15, 17-24.

Haberleitner, E., Deistler, E., Ungvari, R. (2007). *Führen, Fördern, Coachen* (2. Akt. Auflage). Piper.

Jonas, E., Braumandl, I., Mühlberger, C., Zerle, G. (2024). Geschichte, Definitionen und Forschung zum Coaching. In E. Jonas, I. Braumandl, C. Mühlberger und G. Zerle (Hrsg.), *Selbstführung durch Coaching - Ein psychologisches Konzept zur Unterstützung von Coaching-Prozessen*. Springer.

Kotte, S., Oellerich, K., Schubert, D., Möller, H. (2015). Das ambivalente Verhältnis von Coachingforschung und -praxis: Dezentres Ignorieren, kritisches Beäugen oder kooperatives Miteinander? In A. Schreyögg, & C. Schmidt-Lellek (2015). *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für Coaches* (S. 23-45). Springer.

Middendorf, J. (2019). *Lösungsorientiertes Coaching. Kurzzeit-Coaching für die Praxis* (2., korr. Aufl.). Springer.

Rauen, C. (2008). *Coaching-Tools*. Edition Training aktuell.

Rauen, C. (2009). *Coaching-Tools II*. Managerseminare.de.

Schreyögg, A., & Schmidt-Lellek, C. (2015). *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für Coaches*. Springer.

Szabó, P., & Berg, I.K. (2019). *Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung*. Borgmann.

Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9, 1–18.

Webers, T. (2020). *Systemisches Coaching. Psychologische Grundlagen*. Springer.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Middendorf, J. (2019). *Lösungsorientiertes Coaching. Kurzzeit-Coaching für die Praxis* (2., korr. Aufl.). Springer.