Die Schnittstelle zwischen Beratung und Coaching aus der Perspektive der Professionellen und Klient_innen

Laura Best¹

Online publiziert: 26. Juni 2020
© Der/die Autor(en) 2020

Zusammenfassung

Dieser Artikel thematisiert Blickwinkel auf die Schnittstelle zwischen Beratung und Coaching aus der Perspektive von Professionellen und Klient_innen. Im Rahmen einer Dissertationsstudie wurden sechs Beratungsprozesse mit insgesamt 22 Sitzungen gefilmt und jeweils im Anschluss die Berater_innen und Klient_innen einzeln zu deren Erleben in Hinblick auf die Beziehungsgestaltung videogestützt interviewt. Als Nebenergebnis der Dissertationsstudie werden Aussagen der Beteiligten über die empfundene Schnittstelle zwischen Beratung und Coaching in diesem Artikel dargestellt. Insbesondere das gesellschaftliche Bild von Beratung und Coaching sowie die damit verbundenen Zuschreibungen und Erwartungshaltungen der Beteiligten stehen im Fokus des Artikels, weiterhin auch formatübergreifende Anforderungen an zeitliche und strukturelle Aspekte, das Vorgehen sowie der/die Berater/in oder Coach als Person. Abschließend werden anhand der gewonnenen Erkenntnisse Schlussfolgerungen für die Praxis abgeleitet, die insbesondere das Bedürfnis nach Sicherheit als zentrales Element von Coaching- und Beratungsprozessen sowie Erwartungen an das Vorgehen innerhalb der Prozesse in den Blick nehmen und somit die Frage nach der Relevanz einer Abgrenzung der Formate Beratung und Coaching aus der Sicht des Klientels aufwerfen.

Schlüsselwörter Coaching · Beratung · Klient_innenperspektive · Erwartungen · Schnittstelle

The Interface Between Counseling and Coaching from the Perspective of Professionals and Clients

Abstract

This article has a focus on the interface between counseling and coaching from the point of view of professionals and clients. As part of a study six counseling processes with 22 counseling sessions were filmed and used for video supported interviews with counselors and clients separately. The interviewed persons were asked about their experiences with regard to the relationship between client and professional. As an unexpected result of the dissertation study, the interviewed people made statements about the interface between counseling and coaching which will be shown in this article. The focus is on the social image of counseling and coaching and thus expectations and attributions. Furthermore, beyond the limits of individual formats requirements for structural and time aspects, the professional procedure and the personality of the professional comprise the main focus. Finally, the results draw conclusions for practical level. The need for safety and expectations in the professional procedure are focused in particular. The relevance of the demarcation between counseling and coaching must be placed in question from the perspective of client's.

Keywords Coaching · Counseling · Client's perspective · Expectations · Interface

✉ Laura Best
Best@fh-muenster.de

¹ Fachbereich Sozialwesen, FH Münster,
Friesenring 32, 48147 Münster, Deutschland

1 Einleitung

Der Ursprung von Coaching beinhaltet insbesondere zwei Stränge: Zum einen die Verortung im Businessbereich, zum anderen die zeitlich weiter zurückliegende Herkunft aus dem Bereich des Sports (Wegener 2016). In der Litera-

tur wird Coaching häufig als ein Teilgebiet der Beratung dargestellt. Hierbei wird es in Abgrenzung zur Fach- bzw. Expertenberatung insbesondere der Prozessberatung zugeordnet (Lindart 2016; Rauen 2003) oder als eng an Beratung angrenzendes Format verstanden (O'Connell et al. 2014). Gleichsam zeigt die Entwicklung in Praxis und Forschung, dass Coaching einerseits als eigenständiges Format zur Begleitung von Personen und Gruppen an Bedeutung gewinnt und andererseits die klare Abgrenzung der Formate Coaching, Beratung, Supervision und Organisationsentwicklung zunehmend verwischt (Schreyögg 2015; Lindart 2016). Aufgrund der Fülle unterschiedlicher Angebote und Verständnisse, die im Bereich des Coachings bestehen, scheint eine klare Abgrenzung zwischen Beratung und Coaching unmöglich, auch wenn aus Sicht der Professionellen oftmals der Wunsch besteht, das eigene Profil zu schärfen und sich damit von anderen Angeboten abzugrenzen (Fietze 2015). Unsicherheiten in Bezug auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Formaten Beratung und Coaching bestehen hierbei sowohl beim Klientel als auch bei den Durchführenden, insbesondere dann, wenn Professionelle beide Formate anbieten.

Dieser Artikel stellt Sichtweisen von Professionellen und Klient_innen dar, die Hinweise darauf liefern, wo Gemeinsamkeiten zwischen den beiden Formaten in der Praxis wahrgenommen werden und an welchen Stellen unterschiedliche Erwartungshaltungen in Bezug auf Beratung und Coaching sowie verschiedenartige Vorgehensweisen in den Formaten entstehen, um daraus Schlussfolgerungen für die Praxis abzuleiten.

2 Coaching und Beratung – formatübergreifende Perspektiven

Coaching wird laut dem Deutschen Bundesverband für Coaching verstanden als „professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs-/Steuerungsfunktion und von Experten in Unternehmen/Organisationen“ (Deutscher Bundesverband Coaching 2020). Dieser Blick beinhaltet die Perspektive, Coaching als Führungskräfteberatung anzusehen und im Gegenzug Supervision als Fachkräfteberatung zu verstehen (Kühl und Schäfer 2019).

Coaching ist demzufolge eine professionelle Beratungsform, die am Potenzial des Coachees ansetzt und mithilfe verschiedener Methoden zur Aktivierung von Ressourcen beiträgt. Auf diese Weise soll der Coachee eigene Lösungen für seine Problem- und Fragestellungen finden. Der Coach ist dabei für den Prozess und der Coachee für die Inhalte verantwortlich. (ebd.). Die Stärkung des reflexiven Selbstbezugs von Klient_innen steht im Vordergrund, wodurch Intentionen, Wahrnehmungen und Handlungen ange-

regt werden und Berücksichtigung finden (Moldaschl 2001; Greif 2008). In der Literatur findet eine kontroverse Diskussion statt, inwiefern Coaching als Beratung einzuordnen ist (Greif et al. 2018). Coaching unterliegt einer Breite sehr unterschiedlicher Definitionen, die sich in diversen Merkmalen unterscheiden. Einige gehen davon aus, dass Coaching verstärkt im Kontext der Arbeitswelt zu verorten sei, während andere einen Übertrag in den Privatbereich vornehmen. Gemeinsamkeiten bestehen häufig in der Annahme, dass Klient_innen im Coaching dabei begleitet werden, individuelle Lösungs- und Entwicklungsprozesse zu vollziehen und dabei die Rolle der Coaches insbesondere darin besteht, einen Rahmen für diese Prozesse zu schaffen. (Rascher 2016; Schein 2000). Das Ziel des Coachings wird oftmals als Hilfe zur Selbsthilfe benannt (Greif et al. 2018). Diese Zielsetzung wird allerdings oftmals auch im Rahmen prozessorientierter Beratung verwendet, wodurch eine recht klare Abgrenzung zwischen Expert_innenberatung und Coaching besteht, die sich insbesondere im Ausbleiben von Informationsweitergabe und Ratschlägen im Coaching zeigt (ebd.). Die Abgrenzung von prozessorientierter Beratung und Coaching gestaltet sich dementsprechend schwieriger, da sich hier die Gemeinsamkeiten der Formate klarer herausstellen lassen als die Unterschiede. Einzig im beruflich orientierten Coaching fällt die Abgrenzung zur Beratung verhältnismäßig leicht, da hier Karriere, Selbstoptimierung und Selbstmanagement oftmals im Fokus stehen, während Beratung stärker darauf ausgerichtet ist, bei der Bewältigung von Herausforderungen und Krisen in der Lebensgestaltung zu unterstützen (Meyer et al. 2013; Nestmann et al. 2007).

Bei der Sichtung aktueller Beratungs- und Coaching-Literatur fällt die Unschärfe und Definitionsunklarheit zwischen Beratung und Coaching ins Auge. So findet man Buchtitel wie „Coaching in der Beratung – Wie Beratung erfolgreich ist“ (Loebbert 2018) oder „Analoge Verfahren in der systemischen Beratung: Ein integrativer Ansatz für Coaching, Team- und Organisationsentwicklung“ (Kiel und Lumma 2020). Diese hier beispielhaft ausgewählten Titel geben Hinweis darauf, dass Unterscheidungskriterien zwischen den Formaten mehr und mehr verwischen und stattdessen ein integratives Denken in den Vordergrund rückt. In der Literatur dargestellte Unterschiede wie beispielsweise die stärkere Verwurzelung der Beratung in den Psychotherapieschulen (Rechtien 2004; Hoff und Zwicker-Pelzer 2015) oder die Auffassung, Coaching sei mehr für den beruflichen Kontext angelegt, während Beratung persönliche Themen und Problembereiche fokussiert, finden sich in vielen aktuellen Werken nicht. Es werden vielmehr multidisziplinäre Vernetzungen der Formate dargestellt (Graf et al. 2011). Aksu und Graf (2011) beschreiben hierbei den Bedarf einer multidisziplinären Perspektiventwicklung auf Beratung,

Coaching und Supervision zur Bewältigung komplexer Problemstellungen.

In aktuellen Publikationen werden verstärkt formatübergreifende Vorgehensweisen in spezifischen Handlungsfeldern in den Fokus gerückt wie beispielsweise Coaching und Organisationsberatung an Hochschulen (Buss und Strattmann 2017) oder Coaching und Beratung in der Übergangsbegleitung für Schüler_innen an der Schwelle des Berufseinstiegs (Nieksch 2018). Es finden sich außerdem noch deutlich weiter gefasste Perspektiven auf Coaching, wie beispielsweise die Annahme, Coaching könne auch als Führungsstil angesehen werden mit dem Ziel, als Führungskraft die Potentiale der Mitarbeitenden zu entwickeln und deren Eigenverantwortlichkeit und Leistungsfähigkeit zu stärken (von Schumann und Böttcher 2016).

3 Datenerhebung und Auswertung

Im Rahmen einer Grounded Theory-basierten Dissertationsstudie wurden sechs Beratungsprozesse analysiert, indem insgesamt 22 Beratungssitzungen mittels Kopfkameras videographiert wurden, um sowohl mit den Professionellen als auch mit den Klient_innen videogestützte Interviews zu deren Erleben in Bezug auf Nähe und Distanz zu führen. Durch den Einsatz der Kopfkameras wurden die Beratungssitzungen jeweils aus dem Blickwinkel der beteiligten Personen aufgezeichnet. Die so generierten Videosequenzen wurden ausschnittshaft in den videogestützten Interviews eingesetzt, um die jeweilige Perspektive innerhalb der Situation den Befragten erneut anzubieten. Diese wurden gebeten, ihr Erleben und ihre Eindrücke der jeweiligen Situation zu beschreiben. Der Fokus der Forschung lag hierbei auf der Perspektive der Klient_innen im Kontext psychosozialer Beratung (Best 2020).

Die Klient_innen wurden im Rahmen der Studie durch eine Zeitungsannonce akquiriert, in der unter der Voraussetzung der Teilnahme an videogestützten Interviews ein kostenfreies Beratungsangebot zur Verfügung gestellt wurde, in dessen Rahmen individuelle Anliegen mit professioneller Unterstützung bearbeitet werden konnten.

Die Berater_innen und Klient_innen wurden nach Eingang der Anmeldung zur Teilnahme an der Beratungsstudie automatisch zugeteilt, so dass die Klient_innen keine Wahl bezüglich der beratenden Person getroffen haben. Fünf der sechs Berater_innen, die an der Studie teilgenommen haben, verfügen zusätzlich zu ihrer beraterischen Expertise über eine Coaching-Ausbildung. Diese Information war den Klient_innen beim Einstieg in die Beratung jedoch nicht bekannt. Die Berater_innen wurden vor Beginn des Beratungsprozesses zu ihrer Haltung in Bezug auf Beratung interviewt. Hierbei wurden insbesondere die Orientierung am humanistischen Menschenbild, eine lösungs- und ressourcenorientierte Vorgehensweise sowie ein prozesshaft angelegtes Beratungsverständnis seitens der Beteiligten mehrfach benannt. Zu Coaching wurden in den Interviews keine Aussagen erhoben, da die Studie ausschließlich auf Psychosoziale Beratung ausgelegt war. Interessanterweise beschreiben die Professionellen in den späteren Interviews zu den Beratungssitzungen zum Teil Phänomene innerhalb der Beratung, die sie selbst eher einem Coaching-Kontext zuordnen und die daher im Rahmen der Dissertationsstudie keine nähere Betrachtung fanden. Die Analyse dieser Phänomene soll nun im Rahmen dieses Artikels dargestellt werden. Weiterhin wird anhand einiger Schilderungen der Klient_innen in den Interviews deutlich, dass Unsicherheiten hinsichtlich des Vorgehens innerhalb von Beratung in Abgrenzung zum Coaching auftreten und Zuschreibungen vorgenommen werden, die in besonderer Weise Beratung oder Coaching adressieren. Es handelt sich folglich um eine Reanalyse von Daten, die im Beratungskontext erhoben wurden und nun mit neuem Fokus einen weiteren Zugang der Betrachtung und Auswertung bieten. Im nun folgenden Kapitel werden zunächst die Perspektiven der Berater_innen auf die Schnittstelle von Beratung und Coaching dargestellt. Hierbei werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Formate sowie damit einhergehende Rollenzuschreibungen und Erwartungshaltungen in den Fokus gestellt. Im darauffolgenden fünften Kapitel werden Sichtweisen der Klient_innen in Bezug auf berufliche Fragestellungen im Kontext von Beratung und Coaching aufgezeigt sowie Perspektiven des Klientels auf das methodische Vorgehen der Professionellen dargestellt.

cenorientierte Vorgehensweise sowie ein prozesshaft angelegtes Beratungsverständnis seitens der Beteiligten mehrfach benannt. Zu Coaching wurden in den Interviews keine Aussagen erhoben, da die Studie ausschließlich auf Psychosoziale Beratung ausgelegt war. Interessanterweise beschreiben die Professionellen in den späteren Interviews zu den Beratungssitzungen zum Teil Phänomene innerhalb der Beratung, die sie selbst eher einem Coaching-Kontext zuordnen und die daher im Rahmen der Dissertationsstudie keine nähere Betrachtung fanden. Die Analyse dieser Phänomene soll nun im Rahmen dieses Artikels dargestellt werden. Weiterhin wird anhand einiger Schilderungen der Klient_innen in den Interviews deutlich, dass Unsicherheiten hinsichtlich des Vorgehens innerhalb von Beratung in Abgrenzung zum Coaching auftreten und Zuschreibungen vorgenommen werden, die in besonderer Weise Beratung oder Coaching adressieren. Es handelt sich folglich um eine Reanalyse von Daten, die im Beratungskontext erhoben wurden und nun mit neuem Fokus einen weiteren Zugang der Betrachtung und Auswertung bieten. Im nun folgenden Kapitel werden zunächst die Perspektiven der Berater_innen auf die Schnittstelle von Beratung und Coaching dargestellt. Hierbei werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Formate sowie damit einhergehende Rollenzuschreibungen und Erwartungshaltungen in den Fokus gestellt. Im darauffolgenden fünften Kapitel werden Sichtweisen der Klient_innen in Bezug auf berufliche Fragestellungen im Kontext von Beratung und Coaching aufgezeigt sowie Perspektiven des Klientels auf das methodische Vorgehen der Professionellen dargestellt.

4 Sichtweisen der Professionellen auf die Schnittstelle Beratung – Coaching

Anhand der Datenlage wird ersichtlich, dass insbesondere die Professionellen, die über eine Beratungs- und eine Coachinausbildung verfügen, an einigen Stellen insbesondere die Gemeinsamkeiten von Beratung und Coaching und damit einhergehend ähnliche Vorgehensweisen betonen.

4.1 Gemeinsamkeiten von Beratung und Coaching

Als Gemeinsamkeit von Beratung und Coaching wird aus Sicht der Professionellen beispielsweise das Ziel angesehen, die Perspektiven auf Situationen, Problem- oder Fragestellungen zu erweitern, indem diese aus anderen Sichtweisen betrachtet werden:

[...] ich glaub, das hab ich am Anfang auch gesagt, es geht ja darum, auch in der Beratung oder im Coaching

[.] ne andere Sichtweise einfach mal einzunehmen. (F3¹, #00:00:23-9#)

Weiterhin wird die formatübergreifende Eigenverantwortlichkeit und Selbständigkeit der Klient_innen betont sowie die Bedeutung der Beziehungsgestaltung im Rahmen der Zusammenarbeit dargelegt:

das find ich, spricht auch für die Beziehungsebene, die wir da schon haben. So, diese (.) Selbstarbeitsphase, die sie da so macht, und wo ich das auch als Coach oder als Berater laufen lassen kann, weil ich weiß: Ok, die kriegt das schon hin. (F3, #00:20:37-8#)

Formatübergreifend kann außerdem aus Sicht der Berater_innen die Herausforderung angesehen werden, sich als Klient_in der eigenen Erwartungshaltung an Beratung oder Coaching bewusst zu werden, diese zu verbalisieren und daraufhin eine gemeinsame Basis und Zielsetzung für die Zusammenarbeit festzulegen:

Bin mir gar nicht so sicher, ob [Name des Klienten] so genau wusste, was er von Coaching halten darf oder auch von Beratung. [...] er konnte das aus seiner Sicht nicht zu trennen und aufdröseln. Und, ja, wir haben jetzt die erste Sitzung damit verbracht, an einer Zielsetzung zu arbeiten [...]. (C1, #00:04:31-7#)

4.2 Abgrenzungen von Beratung und Coaching

Anhand einiger Aussagen werden wahrgenommene Unterschiede in den beiden Formaten deutlich. Ein wichtiger Aspekt scheint hierbei die Zeit zu sein, die in Beratung oder Coaching jeweils in unterschiedlicher Weise investiert wird:

Also DA hab ich viele Coachingelemente mit einfließen lassen, wenn ich jetzt an heute denke, da hab ich mir wirklich viel Zeit genommen. (A1, #00:01:50-3#)

Während die hier zitierte Professionelle das Format Coaching mit einer Investition von mehr Zeit als im Rahmen von Beratung verbindet, beschreibt eine andere Beraterin in Abgrenzung zum Coaching innerhalb der Beratung den Versuch, mehr Zeit und Ruhe einzusetzen:

Ich hatte mir ja vorgenommen, für diese Sitzung, einfach mehr Breite einzuräumen, mehr Zeit, [...] gerade dadurch, dass ich ja in der ersten Sitzung ähm von Beratung in Coaching kam, ja auf jeden Fall noch mal zu schauen, dass ich da auf jeden Fall entspannter reingehe. (C2, #00:00:35-1#)

¹ Die Buchstaben A–F kennzeichnen die jeweiligen Beratungsprozesse, die Zahl 1–7 beschreibt die jeweilige Sitzungsnummer, also bedeutet z. B. F3 die dritte Sitzung in Beratungsprozess F.

Aus Sicht dieser Beraterin wird Coaching mit einem höheren Tempo assoziiert, während Beratung durch das Einräumen von Breite, welches sie im Zitat beschreibt, impliziert, dem Klientel mehr Raum zur Exploration einzuräumen, während Coaching aus ihrer Perspektive durch eine stärkere Zielorientierung geprägt ist. Diese Beraterin berichtet weiterhin, dass sie einen Aushandlungsprozess mit ihrem Klienten wahrgenommen habe, den sie als ein „Einpandeln mit Begriffen“ beschreibt (C1, #00:05:03-3#), was insbesondere vor dem Hintergrund interessant wird, dass ihr Klient bereits Erfahrungen mit einer psychologischen Beratung gemacht hat und daher aus der Sicht der Beraterin mit ihrem zunächst Coaching-assoziierten Vorgehen – insbesondere mit dem schnellen Festlegen einer Zielsetzung – in ihrem Empfinden Schwierigkeiten hat. Die Beraterin beschreibt diese Herausforderung wie folgt:

Und ich bin allerdings noch nicht sicher, weil auch gerade mit dem Begriff ZIELSETZUNG² hat er sich, hat er sich da schwergetan? Aber es war jedenfalls kein Begriff, der ihm so zufiel. Er muss viel überlegen. Welches Ziel, welchen Nutzen, welche Verhaltensveränderung strebst Du an? Er hat dann selber die Verhaltensänderung beispielsweise auch erwähnt. Das war ihm NÄHER als Ziel oder Nutzen. (C1, #00:04:57-9#)

4.3 Rollenzuschreibungen und -erwartungen

Eine weitere interessante Beobachtung besteht in der Rollenzuschreibung als Klient_in und der Art und Weise, wie Rollen aus Sicht der Professionellen angenommen und ausgefüllt werden. Eine Beraterin beschreibt im Zusammenhang mit einer anfänglichen Unklarheit in Bezug auf das Format Beratung oder Coaching bei ihrem Klienten eine Unsicherheit in der Übernahme der Rolle als Coachee sowie Erwartungen an das Ausfüllen dieser Rolle:

[...] das muss bei ihm aber wieder angetriggert haben, dass er sich vielleicht falsch verhält: Oh, mach ich jetzt hier was falsch, was ist meine Rolle als Coachee? Und da hab ich so gedacht: NEIN, schade. Voll doof, das möchte ich ja gar nicht haben. Aber wir haben sehr schnell zu Metaebenen dann auch gefunden. (C1, #00:10:16-5#)

Es fällt auf, dass die Professionelle die Unsicherheit dieses Klienten insbesondere der Unklarheit hinsichtlich des Formats zuschreibt und schlussfolgert, dass er aufgrund des Eindrucks, es handele sich um ein Coaching, einen ho-

² Die Großschreibung innerhalb der Transkript-Ausschnitte kennzeichnet jeweils eine Betonung durch den Sprecher oder die Sprecherin.

hen Leistungsanspruch entwickelt verbunden mit der Sorge, sich falsch zu verhalten:

[.] und ich denke, dass er vielleicht zwischendurch Sorge haben könnte, dass er sich nicht richtig VERHÄLT. Dass er seine Coachee-Rolle, als gäbe es die Rolle, nicht richtig ausfüllt. (C1, #00:26:45-1#)

Die Professionelle interpretiert die Bedeutungszuschreibung des Klienten in dieser Situation hinsichtlich Beratung und Coaching folgendermaßen:

[...] gerade weil wir auch so einen spannenden Auftakt hatten, [...] diese Coaching-Beratungs-Verwirrung und [...], ne, Coaching ist doch (zeigt mit Armen nach vorne) und Beratung ist SO (breitet Arme zur Seite aus) und wir ja doch sehr gut die Kurve gekriegt haben [...] (C2, #00:06:52-9#)

Aus ihrer Sicht verbindet dieser Klient mit Coaching eine hohe Zielorientierung sowie ein temporeiches Voranschreiten im gemeinsamen Arbeitsprozess, während Beratung in der Wahrnehmung dieser Beraterin mit Blick auf den Klienten mehr Raum und Zeit eröffnet, sich mit Themen auseinanderzusetzen. Neben dem zeitlichen Faktor werden aus Sicht der Professionellen noch zwei weitere Aspekte angesprochen: Unterschiede im methodischen Arbeiten bei Beratung und Coaching sowie thematische Schwerpunkte innerhalb der Zusammenarbeit. In Hinblick auf den Methodeneinsatz wird beispielhaft die Arbeit am Flipchart sowie die starke Aktivierung des Klientels als charakteristisch für das Coaching angesehen:

Ganz am Anfang zum Beispiel, als ich ja gleich mit ihm ans Flipchart bin und im Coaching so: Dann nimm Du auch nen Stift, weiß ich noch so. (C2, #00:42:34-0#)

Als typische Coaching-Themen in Abgrenzung zur Beratung werden insbesondere berufliche Themen angenommen. Eine Beraterin beschreibt beispielsweise, dass sich das Anliegen ihres Klienten aus dem persönlichen Themenbereich stärker in den beruflichen Bereich entwickelt und sie damit einhergehend hinterfragt und reflektiert, inwiefern sie als Beraterin (in diesem Fall ohne zusätzliche Coachinausbildung) hierfür die passende Ansprechperson sein kann:

Ja, er möchte dann nochmal eine Beratung haben, wo ich gesagt hab, Sie können sich das auch gerne ÜBERLEGEN. Er möchte nochmal zum Thema Selbstwirksamkeit, Coaching, [...] wie geh ich mit Konflikten im Arbeitsleben um und so. Da kann ich mich auch gut drauf einlassen, das ist auch in Ordnung. (D3, #00:06:29-2#)

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass von Berater_innenseite sowohl Gemeinsamkeiten in den Formaten Beratung und Coaching als auch diesbezügliche Unterschiede beschrieben werden. Als Gemeinsamkeiten werden insbesondere grundlegende Haltungen in Bezug auf die gemeinsame Arbeitsbeziehung und Arbeitsweise beschrieben wie beispielsweise die Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit im Prozess oder die Herausforderung einer gemeinsamen Arbeitsbasis und Zielsetzung. Außerdem wurde seitens der Professionellen für beide Formate das Ziel benannt, eine Perspektiverweiterung in Bezug auf das Anliegen oder die Fragestellung zu erlangen. Abgrenzungen zwischen den Formaten Beratung und Coaching sehen Berater_innen hier insbesondere in der thematischen Unterschiedlichkeit von beruflichen Anliegen, die eher dem Format Coaching zugeordnet werden, und privaten Anliegen, die stärker im Format Beratung verortet werden. Des Weiteren besteht ein Unterschied in der Ausgestaltung der Prozesse in Hinblick auf thematische Breite, die eher als beratungsassoziiert beschrieben wird, während eine starke Zielorientierung eher dem Format Coaching zugeschrieben wird. Abschließend wird von Berater_innenseite verdeutlicht, dass eine Unklarheit hinsichtlich der Formate zu einer Unsicherheit in der Rollenübernahme auf Klient_innenseite geführt haben könnte, die sich aus Berater_innensicht insbesondere in den Erwartungshaltungen an die eigene Rolle als Klient_in äußert.

5 Perspektiven der Klient_innen

Aus der Perspektive von Klient_innen, die erstmalig eine Unterstützung im Rahmen von Beratung oder Coaching in Anspruch nehmen, besteht oftmals Unwissenheit oder nur pauschaliertes Wissen darüber, inwiefern sich die Formate voneinander unterscheiden und worin Gemeinsamkeiten bestehen. Teilweise werden Zuschreibungen vorgenommen, die davon beeinflusst zu sein scheinen, inwiefern Erwartungshaltungen in Bezug auf das jeweilige Format mit dem erlebten Vorgehen der Professionellen während des Prozesses übereinstimmen. Die in diesem Fall befragten Klient_innen befanden sich zum Zeitpunkt der Interviews im Beratungsprozess. Zum Teil finden sich Parallelen zu Aussagen der Berater_innen, ohne dass innerhalb der Sitzungen die Themen, welche Gegenstand der Aussagen im Interview sind, angesprochen wurden.

5.1 Coaching oder Beratung in beruflichen Fragestellungen

Ein Klient beschreibt gegenüber seiner Beraterin die Idee, sich für eine berufliche Fragestellung einen Coach zu su-

chen, um dieses zu bearbeiten. Innerhalb der Sitzung entstand hierbei folgender Dialog:

Klient: Noch so ein GeDANKE dazu.

Beraterin: Ja.

Klient: ich hatte als ich [...] drüber nachgedacht hatte, nen Coach zu suchen oder so

Beraterin: Mhm (bejahend)

Klient: hatte ich halt auch [...] das Schlagwort RESILIENZ

Beraterin: Mhm (bejahend)

Klient: [...] auch mal gesehen und [...] das fand ich halt jetzt auf, auf meine Situation sehr EINSchlägig irgendwo. (D3, #00:00:16-3#)

Dass der Klient das berufliche Anliegen dennoch zum Gegenstand der Beratung macht, könnte gleichzeitig ein Hinweis darauf sein, dass das Format als solches sekundär ist, solange Klient_innen den Eindruck haben, eine funktionierende Arbeitsbeziehung in Bezug auf ihr Anliegen herstellen zu können. Eine weitere Option besteht in der Rückversicherung bei der Beraterin, inwiefern das Anliegen für eine Beratung aus Sicht der Professionellen passend sein könnte.

Coaching als Format zur Bearbeitung beruflicher Themen wird von einem weiteren Klienten thematisiert. Er stellt eine Hypothese auf, wie aus seiner Sicht die Beraterin Coaching in Hinblick auf berufliche Themen definiert:

Ähm, das passte auch in diese Sache mit dem [...] in Spur bringen [...] bezogen auf Arbeit, so, ne, dieses Coaching im Sinne von „in der Arbeitswelt zurecht kommen“ halt, weil sie es halt auf die Arbeitswelt bezieht. [...] Coaching in ihrer Wahrnehmung, ist jetzt eine Deutung, ist dafür da, sozusagen, in dem Job gut zurechtzukommen. [...] (C1, #00:46:41-8#)

Die Zuschreibung dieses Klienten, dass Coaching im Wesentlichen dazu diene, in der Arbeitswelt zurechtzukommen, zeigt auf, dass eine wesentliche Abgrenzung zwischen Coaching und Beratung in der Unterteilung der Anliegen in berufliche und private Anliegen vorgenommen wird. Diese Zuschreibung wird bei weiteren Klient_innen der Stichprobe ebenfalls deutlich.

Als weiteres Phänomen wird seitens eines Klienten deutlich, dass Coaching stärker als Beratung mit einem Leistungsanspruch an das eigene Handeln in der Klient_innen-Rolle versehen wird:

Beraterin: Und wenn DU ne erste Zielsetzung, die wir auf keinen Fall in Stein meißeln

Klient: Mhm (bejahend)

Beraterin: was Du mit dem Coaching für Dich erreichen MÖCHTEST und dann arbeiten wir uns vor,

nen ersten Satz oder (.) aufschreiben würdest. (.) Oder aufSCHREIBST (lacht)

Klient: (.) Ja jetzt wird der Kontext COACHING, das weißt Du, ne, das ist jetzt wieder (.) der Kontext.

Beraterin: Ja, fragst Du Dich (.), was meinst Du mit dem Kontext? Ob Du jetzt abliefern musst oder ob

Klient: Ja, am Ende kommt da ja, jaja genau, das ist ja dann

Beraterin: Was wünschst Du Dir von unserem Coaching? Ist das ne bessere Fragestellung?

Klient: (..) Äh ich hab ja grad das aufgemacht und das kriegen wir ja nicht HIN mit nem Coaching, denk ich mal, ne. Also

Beraterin: Na, dann gucken wir, wie WEIT wir es vielleicht hinkriegen. Vielleicht, also wahrscheinlich werden wir nicht [...] alles LÖSEN können, oder vielleicht doch, mal schauen, aber wir werden prozesshaft arbeiten und gucken, wie weit wir (..) vorankommen. (C1, #00:01:20-9#)

Anhand dieser Situation wird weiterhin eine Dynamik verdeutlicht, die dadurch eingeleitet wird, dass die Beraterin selbst den Prozess, der zunächst als Beratung begann, als Coaching deklariert. Spürbar wird ein Widerstand oder Unwohlsein des Klienten, der den veränderten Kontext und seine damit einhergehenden Befürchtungen anspricht, wodurch es zu einer Metakommunikation innerhalb der Beratung/des Coachings kommt.

5.2 Das methodische Vorgehen in Beratung und Coaching

Der zuvor bereits dargestellte Leistungsanspruch des Klientels sowie die wahrgenommene oder fehlende Passung der eingebrachten Anliegen innerhalb des Prozesses stellt Herausforderungen an die Durchführenden und das Klientel dar, wie die folgende Aussage eines Klienten unterstreicht:

[...] also am Anfang kam sie halt auch mit dem typischen wie ich es von Coaches im Kopf habe (macht mit beiden Armen parallel Bewegung nach vorne mit ausgestreckten Zeigefingern)³, solche Gesten halt

³ Dieser Klient hat sich in die Beratung begeben mit dem Anliegen, mehr Klarheit und Sicherheit im beruflichen und privaten Leben zu erlangen. Der Klient beschrieb im Interview, er habe das Vorgehen der Beraterin als schnell und zielfokussiert empfunden, hatte aber im Vorfeld aufgrund seiner bisherigen Erfahrungen einer psychologischen Beratung die Hoffnung, zunächst intensiv seine Situation und sein Erleben zu thematisieren, bevor eine Zielsetzung mit der Beraterin vereinbart würde. Die Geste der Arme mit den parallel nach vorne geführten ausgestreckten Zeigefingern beschrieb er auf Nachfrage im Interview als Symbol für ein schnelles und zielfokussiertes Vorgehen, bei dem aus seiner Sicht wenig Raum für thematische Breite entstand, sondern die Zielerreichung im Fokus des Prozesses stand.

(lacht). Da hab ich mir halt schon, da musste ich mir für mich schon mal sagen: OK, alles klar, weiß ich Bescheid, [...] ich habe gedacht, das fand ich schon sehr spannend, deswegen tat es mir umso leidter⁴ (lacht), dass ich dann halt [...] nicht anscheinend das Thema aufgemacht habe, was man dann so eben schnell, ne, in so eine Art Spur bringen und formulieren konnte. (C1, #00:03:39-7#)

Das im vorherigen Kapitel durch die Berater_innen beschriebene methodische Vorgehen als wichtigen Aspekt einer Abgrenzung zwischen Beratung und Coaching wird von Klient_innenseite in ähnlicher Weise beschrieben:

als wir dann angefangen haben, da an der Flipchart Sachen aufzuschreiben, was mir, aufgrund dessen, dass ich ungerne was fixiere und nicht einfach nur vor mich her rede und einfach so [...] in den Raum stelle, was ja erstmal ohne Verpflichtung ist, aufgeschrieben und aufgemalt ist es halt was Verbindliches, worüber man reden kann, das macht halt keinen Spaß⁵, zumindest für mich. (lacht) (C1, #00:04:02-6#)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass einerseits eine relative Unklarheit über Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Abgrenzungen zwischen Beratung und Coaching besteht, andererseits das Gefühl des Klientels, sich nicht im passenden oder als passend empfundenen Format zu bewegen, Unwohlsein und Widerstand zur Folge haben kann.

Einige Aspekte, die bereits durch Berater_innen als ausschlaggebend zur Abgrenzung der Formate Beratung und Coaching angesprochen wurden, werden auch seitens der Klient_innen thematisiert. Hier sind insbesondere die Unterteilung in berufliche und private Anliegen, das Arbeitstempo in Hinblick auf die Zielformulierung sowie das methodische Vorgehen wie beispielsweise die Verbindlichkeit durch schriftliches Fixieren des Ziels zu nennen.

6 Schlussfolgerungen für die Praxis

Die hier dargestellten Blickwinkel auf die Schnittstelle zwischen Beratung und Coaching durch die Professionellen und Klient_innen lassen interessante Rückschlüsse mit hoher Relevanz für die Praxis zu. Wichtig ist jedoch zunächst in Hinblick auf alle Schlussfolgerungen festzuhalten, dass die Aussagen der Beteiligten die Ergebnisse einer Studie sind, welche einen anderen Forschungsfokus hatte. Somit sind die Aussagen der Klient_innen und Professionellen in Bezug auf Coaching als Nebenergebnis einer Beratungsstudie anzusehen. Sie wurden nicht gezielt zu dieser Thematik befragt, sondern mit Fokus auf die Beziehungsgestaltung in Hinblick auf Nähe und Distanz videogestützt interviewt (Best 2020). Vor diesem Hintergrund sollte im Blick behalten werden, dass alle Aussagen im Kontext von Beratung entstanden sind. Aussagen von Coaches und Coaching-Klient_innen würden vermutlich weitere und ggf. andere Perspektiven auf die Schnittstelle von Beratung und Coaching aufzeigen. Weiterhin bieten diese Daten keine Basis zur Generalisierung der Ergebnisse, da hier die subjektiven Wahrnehmungen und Perspektiven einer kleinen Stichprobe dargestellt werden. Es sollen hierdurch Impulse zur Sensibilisierung und Perspektiverweiterung gegeben werden, welche außerdem einen Ausgangspunkt für weitere Forschung darstellen.

Zunächst wird deutlich, dass trotz vielfältiger Felder und Themenbereiche, in denen sich Coaching bewegt, seitens des Klientels nach wie vor eine Zuschreibung erfolgt, die Coaching in einen beruflichen Rahmen setzt, in dem Anliegen mit Bezug zur beruflichen Entwicklung und Tätigkeit thematisiert werden. Diese Differenzierung ist auch in der Literatur vielfach zu finden, wie in Abschn. 2 aufgezeigt wurde. Die Mehrzahl der in der Praxis tätigen Coaches würde dieser Zuschreibung entgegensetzen, dass die meisten Anliegen weder als ausschließlich privat noch beruflich einzuordnen sind, sondern zumeist lediglich der Anlass aus einem der beiden Felder stammt, während das eigentliche Thema oftmals Auswirkungen auf alle Lebensbereiche hat. Damit ist eine Trennung, wie sie aus Sicht des Klientels zum Teil vorgenommen wird, aus Sicht der Coaches nicht hilfreich, vor allem aber nicht notwendig. Die Praxis zeigt, dass eine Verortung in berufliche und private Anliegen zu kurz greift. Davon ausgehend, dass die meisten Klient_innen sich anlässlich ihres eigenen Coachings nicht mit dem theoretischen Hintergrund und den Wurzeln des Coachings auseinandersetzen, scheint ein gesellschaftliches Bild von Coaching zu existieren, welches einerseits spezifische Zuschreibungen beinhaltet und andererseits Erwartungen weckt, die sich sowohl auf die Inhalte als auch auf das Vorgehen der Professionellen beziehen und gleichermaßen Anforderungen an Klient_innen in der Rolle des Coachees

⁴ Hiermit ist eine Steigerungsform von „es tut mir leid“ gemeint.

⁵ Dieser Klient beschreibt eine Ambivalenz, einerseits an seinem Beratungsthema arbeiten zu wollen, um Veränderungen zu erreichen und andererseits sich nicht zu schnell auf eine Zielformulierung festlegen zu wollen, da er sich zunächst offenhalten möchte, Gedanken auszusprechen, die nicht unmittelbar Gewicht im Rahmen der Beratung haben. Die schriftliche Fixierung der Zielsetzung an der Flipchart erlebt er daher im Prozess als einschränkend und zunächst zu verbindlich. Das von ihm wahrgenommene hohe Tempo in der Zielformulierung führt bei ihm zu der Zuschreibung, es handle sich um einen Coachingprozess, da dieser für ihn mit höherem Tempo und einer stärkeren Zielorientierung assoziiert wird als er dies im Rahmen von Beratung erwarten würde.

stellen. Eine interessante Frage ist, wie dieses gesellschaftliche Bild entsteht und wodurch es aufrechterhalten wird.

Ein Aspekt, der im Rahmen der Klient_innen- und Professionellen-Aussagen hierbei hervorgehoben wurde, ist der zeitliche Aspekt. Mehrere Aussagen lassen den Eindruck entstehen, Coaching werde als das zeitlich kürzere, zielorientiertere und damit eventuell effizientere Verfahren im Vergleich zu Beratung angesehen. Worin aber liegt diese Sichtweise begründet? Zunächst wird die Frage aufgeworfen, ob eventuell ein Zusammenhang zwischen dem zeitlichen Rahmen und den Möglichkeiten und Wünschen des Klientels besteht. Gibt es also folglich Klient_innen, die ihrem Thema mehr Zeit und Raum widmen möchten und die damit in einer Beratung besser aufgehoben sind als im Coaching, während jene, die das Bedürfnis nach schneller Zielerreichung haben, mit dem Format Coaching besser bedient sind? Und was benötigen Klient_innen für Kompetenzen, um sich auf die vermeintlich zielorientiertere und zeitlich schnellere Vorgehensweise des Coachings einlassen und davon profitieren zu können?

Diesen Überlegungen schließt sich die Frage an, auf welcher Grundlage die Entscheidung des Klientels für oder gegen ein spezifisches Format wie Beratung oder Coaching getroffen wird und ob nicht die Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Person (als Berater_in oder Coach) mit einer spezifischen Ausstrahlung, Arbeitsweise oder Reputation der ausschlaggebendere Faktor sein könnte, zumal viele Professionelle beide Formate – also Beratung und Coaching – anbieten, so dass die Klarheit in Hinblick auf formatspezifische Unterschiedlichkeiten aus Sicht des Klientels damit weniger bedeutsam sein dürfte. Man könnte sich also fragen, ob nicht aus Sicht des Klientels das Gefühl, mit dem eigenen Anliegen am passenden Ort zu sein und eine adäquate professionelle Unterstützung zu erfahren, der wesentlichere Aspekt ist als eine Trennschärfe der Formate. Außerdem ist zu bedenken, dass die Wahl des Formats zum Teil auf pragmatischen Überlegungen beruht wie beispielsweise in Fällen von Coaching-Angeboten, die von Arbeitgeberseite finanziert werden oder der Inanspruchnahme kostenfreier Angebote in Beratungsstellen. Diese Aspekte könnten Einfluss auf die Entscheidungsfindung hinsichtlich des passenden Unterstützungsformats nehmen (Graf 2019). In diesem Zusammenhang stellt sich weitergehend die Frage, ob Professionelle, die beide Formate – Beratung und Coaching – anbieten, die Schnittstelle zwischen diesen Formaten anders bewerten würden als solche Fachkräfte, die nur eines der Formate anbieten.

Ein weiterer bedeutsamer Aspekt könnte ein „Labeling“ sein, welches Klient_innen dazu bewegt, dem einen oder anderen Format einen Vorzug zu geben, beispielsweise die Sorge um Defizitzuschreibung bei Inanspruchnahme einer Beratung, die dazu führt, ein Coaching vorzuziehen oder die Sorge vor hohen Leistungserwartungen an Klient_innen

im Coaching, die Beweggrund sein könnte, eher das Format Beratung zu wählen. Hier werden die bereits beschriebenen gesellschaftlichen und individuellen Zuschreibungen besonders relevant.

Gleichzeitig wird anhand der Klient_innenaussagen deutlich, dass ein Bedürfnis nach Sicherheit in Hinblick auf das Vorgehen der Professionellen eine hohe Bedeutung hat, was sich insbesondere in den Aussagen hinsichtlich der Arbeitsweise, der Struktur und des zeitlichen Vorgehens äußert. Diesbezügliche Unklarheiten führen – wie anhand einiger Beispiele aufgezeigt wurde – zu Unsicherheiten in Hinblick auf die Rolle als Klient_in, den dazugehörigen Erwartungshaltungen an die Rolle sowie an das Format. Ein wichtiger formatübergreifender Aspekt besteht demnach in der Metakommunikation zu Beratung und Coaching (hierzu auch Best 2020), um Sicherheit zu vermitteln und damit die Arbeitsbeziehung zu stärken, damit eine effektive und erfolgreiche Zusammenarbeit formatunabhängig bzw. formatübergreifend ermöglicht wird.

Interessenkonflikt L. Best gibt an, dass kein Interessenkonflikt besteht.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

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

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- Aksu, Y., & Graf, E.-M. (2011). Beratung, Coaching, Supervision multidisziplinär – eine Hinführung. In E.-M. Graf & Y.I.S. Aksu Pick Rettinger (Hrsg.), *Beratung, Coaching, Supervision – Multidisziplinäre Perspektiven vernetzt* (1. Aufl. S. 9–19). Wiesbaden: VS.
- Best, L. (2020). *Nähe und Distanz in der Beratung – Das Erleben der Beziehungsgestaltung aus der Perspektive der Adressaten*. Wiesbaden: Springer.
- Buss, I., & Stratmann, E. (2017). Organisationsentwicklung und Coaching an Hochschulen. In *Coaching (in) Diversity an Hochschulen* (S. 287–307).
- Deutscher Bundesverband Coaching (2020). Definition Coaching. <http://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html>. Zugegriffen: 3. März 2020.
- Fietze, B. (2015). Coaching auf dem Weg zur Profession? Eine professionssoziologische Einordnung. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching – Ein Le-sebuch für den Coach* (S. 3–21). Wiesbaden: Springer.

- Graf, E.-M. (2019). *The pragmatics of executive coaching*. Amsterdam: Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Graf, E.-M., Aksu, Y., Pick, I., & Rettinger, S. (Hrsg.). (2011). *Beratung, Coaching, Supervision – Multidisziplinäre Perspektiven vernetzt* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S., Möller, H., & Scholl, W. (Hrsg.). (2018). *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*. Wiesbaden: Springer.
- Hoff, T., & Zwicker-Pelzer, R. (Hrsg.). (2015). *Beratung und Beratungswissenschaft*. Baden-Baden: Nomos.
- Kiel, V., & Lumma, K. (2020). *Analoge Verfahren in der systemischen Beratung: Ein integrativer Ansatz für Coaching, Team- und Organisationsentwicklung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kühl, W., & Schäfer, E. (2019). *Coaching und Co – Ein Kompass für berufsbezogene Beratung*. Wiesbaden: Springer.
- Lindart, M. (2016). *Was Coaching wirksam macht – Wirkfaktoren von Coachingprozessen im Fokus*. Wiesbaden: Springer.
- Loebbert, M. (2018). *Coaching in der Beratung – Wie Beratung erfolgreich ist*. Wiesbaden: Springer.
- Meyer, U., Schnoor, H., & Tillmann, C. (2013). Psychosoziale Beratung im Spannungsfeld disziplinärer und professioneller Deutungshorizonte. In H. Schnoor (Hrsg.), *Psychosoziale Beratung im Spannungsfeld von Gesellschaft, Institution, Profession und Individuum* (S. 169–171). Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Moldaschl, M. (2001). Reflexive Beratung. Eine Alternative zu strategischen und systemischen Ansätzen. In N. Degele, T. Münch, H. Pongratz & N. Saam (Hrsg.), *Soziologische Beratungsfor-schung* (S. 133–157). Opladen: Leske + Burdich.
- Nestmann, F., Engel, F., & Sickendiek, U. (2007). *Ansätze, Methoden und Felder* (3. Aufl.). Das Handbuch der Beratung, Bd. 2. Tübingen: dgvt.
- Nieksch, A. (2018). *Coaching, Begleitung, Beratung – Konzeptionelle und empirische Perspektiven auf die Wirksamkeit multiprofessioneller Übergangsbegleitung für Schülerinnen und Schüler an der Schwelle des Berufseinstiegs*. Berlin: wvb.
- O’Connell, B., Palmer, S., & Williams, H. (2014). *Lösungsorientiertes Coaching in der Praxis*. Bd. 2. Paderborn: Junfermann.
- Rascher, S. (2016). Reflexion und Management von Fehlern im Coaching. In C. Triebel, J. Heller, B. Hauser & A. Koch (Hrsg.), *Qualität im Coaching – Denkanstöße und neue Ansätze: Wie Coaching mehr Wirkung und Klientenzufriedenheit bringt* (S. 93–105). Wiesbaden: Springer.
- Rauen, C. (2003). *Coaching – Innovative Konzepte im Vergleich*. Göttingen: Hogrefe.
- Rechtien, W. (2004). *Beratung – Theorien, Modelle und Methoden* (2. Aufl.). München: Profil.
- Schein, E. (2000). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft*. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Schreyögg, A. (2015). Coaching und/oder Supervision. Zum Verhältnis der beiden Formate. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching – Ein Lesebuch für den Coach* (S. 105–117). Wiesbaden: Springer.
- von Schumann, K., & Böttcher, T. (2016). *Coaching als Führungsstil – eine Einführung für Führungskräfte, Personalentwickler und Berater*. Wiesbaden: Springer.
- Wegener, R. (2016). Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. In R. Wegener, M. Loebbert & A. Fritze (Hrsg.), *Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching – Die Etablierung neuer Praxisfelder* (S. 14–30). Wiesbaden: Springer VS.

Publisher’s Note Springer Nature remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.