

## Einleitung

Alica Ryba



### Was sind Interventionen?

Der Begriff Intervention wird in sehr unterschiedlichen gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Kontexten verwendet. Eine Intervention (lat. *intervenire* = dazwischenkommen) ist im Kern ein beabsichtigter Eingriff in ein System, um etwas zu verändern (Hübner 2012). Jede Intervention erhebt demnach den Anspruch, ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen. Im Coaching steht die Entwicklung des Klienten im Fokus. So kann alles, was Coaches absichtlich und gezielt tun, um Einfluss auf das Denken, Erleben und Verhalten ihrer Klienten zu nehmen, als eine Intervention bezeichnet werden (Fengler 2003). Demzufolge gilt beispielsweise das Schweigen des Coachs als Intervention, wenn es mit einer Absicht verbunden ist, nicht aber, wenn es intentionslos geschieht. Bei komplexen Systemen ist es sehr schwer, eine Prognose über die Wirkung einer Intervention zu treffen. Klienten reagieren zuweilen gar nicht oder überraschend auf eine Intervention, und so stellt sich für Coaches die Frage, unter welchen Bedingungen Interventionen erfolgreich sind.

### Werkzeugbesitzer, Handwerker oder Künstler?

Immer wieder wird festgestellt, dass Methoden und Techniken allein nicht den Erfolg eines Coachings ausmachen (Eidenschink 2006; Lippmann 2013; Rauen 2006; Roeder-Schorr 2012; Schreyögg 2008). Dem gegenüber steht eine große Nachfrage nach Coachingtools auf dem Markt (Schreyögg 2008). Dies mag vielleicht auch daran liegen, dass Tools und Techniken attraktiv sind, weil sie Sicherheit vermitteln. Es braucht aber mehr als eine Rezeptsammlung für erfolgreiche Coachingprozesse, wie die folgende Metapher von Klaus Eidenschink (2006) zeigt:

*»Wenn jemand mit dem Einkaufswagen durch den Baumarkt geht, sich in jedem Regal bedient und dann an der Kasse bezahlt, ist er Werkzeugbesitzer. Er ist kein Heimwerker, auch kein Handwerker und erst recht kein Künstler. Nein, er ist eher in Gefahr, mit dem Hammer die Fenster zu streichen und mit dem Pinsel die Bretter zu sägen, weil er den rechten Gebrauch und den rechten Einsatzort der Werkzeuge nicht kennt.«*

In dieser Metapher wird deutlich, dass ein Coach nicht nur Werkzeugbesitzer, sondern Handwerker oder gar Künstler sein sollte, um Klienten erfolgreich bei Veränderungsprozessen begleiten zu können. Was unterscheidet nun den Werkzeugbesitzer vom Handwerker und vom Künstler?

Der Werkzeugbesitzer ist tendenziell in Gefahr, die Arbeit mit dem Klienten zum einen auf eine Anwendung von (gelernten) Interventionstechniken zu reduzieren, und zum anderen, Interventionen unreflektiert und widersprüchlich miteinander zu kombinieren. Der Handwerker hingegen arbeitet nicht interventionsorientiert, sondern klientenorientiert. Bei ihm stehen der Klient und sein Anliegen im Vordergrund und nicht seine zur Verfügung stehenden Werkzeuge (Eidenschink 2006). Andernfalls ist – bildlich gesprochen – jedes Problem ein Nagel, nur weil der Coach gerade einen Hammer zur Verfügung hat (Lauterbach 2003).

Methodenpluralismus wird aus diesem Grund von Tatjana Heß und Wolfgang L. Roth (2001) als ein Qualitätsmerkmal für Coaching identifiziert. Die Herausforderung dabei ist, trotz gewünschter Methodenvielfalt nicht in Beliebigkeit zu verfallen oder die Methoden einfach nach persönlicher Vorliebe zu kombinieren, was häufig mit abwertender Konnotation als Eklektizismus bezeichnet wird. Die Gefahr des eklektischen Vorgehens liegt darin, dass Klienten widersprüchliche Botschaften erhalten, weil die einzelnen Denkschulen teilweise gegensätzliche Ziele und Menschenbilder haben (Schreyögg 2008). Eine durchdachte Integration unterschiedlicher Interventionen bedarf daher eines konzeptionellen Orientierungsrahmens, der eine in sich kohärente theoretische Geschlossenheit ermöglicht. Hinweise dazu finden sich bei Schreyögg (2008).

Im Rahmen der Professionalisierung des Coachings wird darüber hinaus die Forderung aufgestellt, dass sich die Anwendung von Coachinginterventionen auf wissenschaftlich gesicherte Erkenntnisse stützen und deren Wirksamkeit evaluiert werden sollte (Greif 2011). Die Wirksamkeitsforschung im Coaching steht noch in den Anfängen. Sie beinhaltet Untersuchungen bezüglich der Wirksamkeit (Outcome) und der Wirkfaktoren (Prozess) (s. dazu auch Beitrag »Verbesserung der Qualität und Wirksamkeit im Coaching«, S. 460 ff.). Die Wirksamkeit stellt das Ausmaß der Veränderung hinsichtlich des Zielzustands durch die angewendete Intervention dar. Es geht also darum, ob vorher festgelegte Wirkungen erreicht wurden oder nicht (Wechsler 2012). Unter dem Begriff Wirkfaktoren werden sowohl Handlungen des Coachs als auch veränderungsförderliche Bedingungen wie Charakteristika von Coach und Klient subsumiert. Häufig werden diese sogenannten Prozessvariablen folgendermaßen untergliedert: Coach, Klient, Coach-Klient-Beziehung und Prozess (Möller/Kotte 2011). Bisher existiert nach meiner Kenntnis noch kein Integrationsmodell, dem alle Wirkfaktoren des Coachings zugrunde liegen und das diese in einer Veränderungstheorie und einer daraus abgeleiteten Vorgehensweise verbindet. Das Strukturmodell von Siegfried Greif (2008) fasst nach

dem damaligen Stand der Evaluationsforschung die Voraussetzungen, Wirkfaktoren und Ergebnisse von Coaching zusammen und bietet damit eine erste Orientierungsgrundlage. Aktuell finden die vorhandenen Forschungsergebnisse jedoch noch wenig Beachtung in der Praxis (Möller/Kotte 2011). Ein vielleicht erster wichtiger Schritt in diese Richtung ist die von Theresa Wechsler veröffentlichte Wirkfaktorenanalyse in dem von Christopher Rauen herausgegebenen Buch »Coaching-Tools III« (Wechsler 2012), welches bei Praktikern sehr beliebt ist. Theresa Wechsler postuliert, dass Interventionen nach ihrer Wirksamkeit, ihren Wirkungen und Wirkfaktoren ausgewählt werden sollten, und hat dazu ein »coachingtoolspezifisches Wirkfaktorenmodell« entwickelt, welches folgende sechs Wirkfaktoren umfasst (Wechsler 2012):

- **Ergebnisorientierte Selbstreflexion:** Bei diesem Wirkfaktor steht die Reflexion des realen und idealen Selbstkonzepts des Klienten im Vordergrund, auf deren Basis konkrete Schlussfolgerungen abgeleitet werden.
- **Ergebnisorientierte Problemreflexion:** Hier geht es nicht um das Selbstkonzept des Klienten, sondern vielmehr um die Reflexion von Problemen und Situationen, aus der ebenfalls Folgerungen abgeleitet werden.
- **Zielklärung** (s. »Prozessorientierte Interventionen«, S. 363 ff.): Dieser Wirkfaktor bezieht sich auf die möglichst konkrete und genaue Beschreibung von Zielen oder Problemlösungen.
- **Umsetzungsunterstützung** (s. »FAQ: Junior-Senior-Dialog«, S. 484 ff.): Durch übende Maßnahmen oder das Aufstellen von Plänen soll hier die tatsächliche Umsetzung von Zielen unterstützt werden.
- **Ressourcenaktivierung** (s. »Ressourcen aktivieren mit Mottozielen«, S. 334 ff.): Dieser Wirkfaktor umfasst die Identifizierung und genaue Beschreibung von Ressourcen, damit diese zur Erreichung von Zielen genutzt werden können.
- **Erlebnisaktivierung** (s. »Problemaktualisierung – Wie Sie Probleme lösen, statt Sie zu fokussieren«, S. 348 ff.): Hier geht es um eine emotionale Aktivierung des Klienten in Bezug auf die behandelten Themen zur Förderung des realen Erlebens. Dieser Wirkfaktor ergänzt andere Wirkfaktoren wie zum Beispiel die Ressourcenaktivierung sehr gut, ist aber für sich allein genommen nicht wirksam.

Das Modell von Theresa Wechsler berücksichtigt ausschließlich Wirkfaktoren, die in einem Coachingtool verwirklicht werden können. Diese wurden aus dem von Siegfried Greif entwickelten Strukturmodell abgeleitet und beziehen Aspekte des aus der Psychotherapie stammenden Wirkfaktorenmodells von Klaus Grawe (2005) mit ein. Die Empfehlung für Praktiker lautet, bei der Auswahl eines Tools zu prüfen, welche Wirkfaktoren in diesem realisiert werden. Bevorzugt sollten sol-

che Tools werden, die wirkfaktorenstark sind und mindestens einen Wirkfaktor umsetzen. Weiterhin empfiehlt Theresa Wechsler, im Prozess darauf zu achten, ein möglichst großes Wirkfaktorenspektrum einzusetzen und gezielt Tools auszuwählen, die bisher vernachlässigte Wirkfaktoren realisieren. Darüber hinaus betont Wechsler, dass die grundsätzlichen Kriterien bei der Auswahl eines Coachingtools beachtet werden sollten, und stellt dabei die Passung zur Phase des Coachingprozesses und zum Klienten heraus.

Für Erstere bietet sie ein Phasenmodell an, welches an das Rubikonmodell der Handlungsphasen (Achtziger/Gollwitzer 2009) angelehnt ist. Es werden eine Klärungs- und Reflexionsphase zu Beginn des Prozesses von einer Planungs- und Umsetzungsphase am Ende unterschieden. In der Anfangsphase seien demnach die Wirkfaktoren »ergebnisorientierte Selbstreflexion«, »ergebnisorientierte Problemreflexion« und »Zielklärung« bedeutsam. Das Überschreiten des Rubikons wird in dem Modell durch die Zielfestlegung determiniert, in welcher der Wirkfaktor »Zielklärung« relevant sei. In der folgenden Planungs- und Umsetzungsphase geht es um die Umsetzung von Handlungen zur Zielerreichung, weshalb sich der Wirkfaktor »Umsetzungsunterstützung« anbietet. Die Wirkfaktoren »Ressourcenaktivierung« und »Erlebnisaktivierung« seien in allen Phasen des Prozesses bedeutsam. Hinsichtlich der Passung des Tools zum Klienten (s. dazu auch den Beitrag »Passung Intervention und Klient«, S. 117 ff.) schlägt Wechsler vor, bei Klienten, die lange grübeln, Tools anzuwenden, welche die Wirkfaktoren »Zielklärung« und »Umsetzungsunterstützung« realisieren, um diese ins Handeln zu bringen. Klienten hingegen, die dazu neigen, vorschnell Entscheidungen zu treffen, könnten zwar ebenfalls von Tools profitieren, die eine »Zielklärung« ermöglichen, zögen aber den größten Nutzen aus Tools, die einen Fokus auf »ergebnis- oder problemorientierte Reflexion« legen.

Ein weiteres wichtiges Kriterium für die Auswahl einer geeigneten Intervention sind die damit verbundenen Haltungen und Annahmen über die Welt, die zum Coach und zum Klienten passen sollten (Klein 2007). Hier geht es wieder darum, Interventionen reflektiert vor dem Hintergrund eines konzeptionellen Orientierungsrahmens zu kombinieren. Wie bereits aufgezeigt, liegen den verschiedenen Coachingansätzen und -methoden jeweils andere Haltungen und Annahmen zugrunde. Wählt ein Coach nun eine Intervention aus, die nicht mit seiner Coachinghaltung übereinstimmt, wird er diese nicht authentisch und glaubwürdig umsetzen können. Interventionen wirken letztlich auch durch die Persönlichkeit und Haltung desjenigen, der sie anwendet, und Authentizität sowie Glaubwürdigkeit gelten dabei als wichtige Erfolgsfaktoren. Falls die Intervention zwar zum Coach, aber nicht zur Denkweise des Klienten passt, wird sie ebenfalls nicht erfolgreich sein, weil sie keine Anschlussfähigkeit besitzt und damit bei diesem Klienten keine Wirksamkeit entfalten kann.

Bei der Auswahl einer geeigneten Intervention spielen darüber hinaus noch weitere Faktoren eine Rolle, weil sich Coach und Klient nicht in einem kontextfreien Raum bewegen. So sind auch das Ziel, das Thema, das Setting und die allgemeine Situation bei der Auswahl und Anwendung einer Intervention zu berücksichtigen. Diese Ausführungen machen deutlich, dass das Zusammenwirken vieler Faktoren entscheidend für ein erfolgreiches Coaching ist und dass der Coach Haltung sowie Handwerk benötigt, um mehr als nur ein Werkzeugbesitzer zu sein. Was aber qualifiziert den Coach als Künstler? Michael Pohl und Heinrich Fallner (2010) greifen zur Beantwortung dieser Frage auf eine Grundlagenarbeit von Roland Günter zum Thema »Was ist Gestaltung?« aus dem Jahr 1999 zurück. Dort heißt es: »Der Gestalter überlegt weit mehr als zuvor, wie sich die einzelnen Elemente zueinander verhalten. Er denkt über Beziehungen nach. Und er schafft Beziehungen, die nun nicht mehr einfacher Art sind, sondern raffiniert sein können.«

Der entscheidende Unterschied zwischen einem Handwerker und einem Künstler ist demnach die Gestaltung von Beziehung und Interaktion (s. »Bedeutung von Interaktion und Beziehungsgestaltung im Coaching«, S. 85 ff.). In der Forschung gilt die Qualität der Coach-Klient-Beziehung als einer der wichtigsten Wirkfaktoren erfolgreichen Coachings (Möller/Kotte 2011). Ein wahrer Künstler ist also der, der es versteht, eine vertrauensvolle und tragfähige Arbeitsbeziehung mit dem Klienten aufzubauen und die Interaktion so zu gestalten, dass Wachstum möglich wird und Neues geschaffen werden kann. Insofern ist Coaching mit künstlerischen Prozessen vergleichbar, und es wundert nicht, dass sowohl Uwe Böning als auch Andreas Steinhübel in diesem Buch berichten, dass jeder Coach als Person die beste Intervention darstelle und sich als ein interaktives Instrument begreifen sollte. Es geht also im Coaching weniger um den bloßen Einsatz von Methoden und Techniken, sondern vielmehr darum, mit seiner ganzen Person einem anderen Menschen authentisch zu begegnen und sich für eine Zeit mit der ganzen Präsenz und Kompetenz in seinen Dienst zu stellen.

## Intuition als Handlungskompass

Die Anforderungen an einen Coach sind hoch. Neben der Gestaltung einer hilfreichen Beziehung zum Klienten gilt es in der Praxis viele Faktoren zu berücksichtigen, um eine passende Intervention auszuwählen. In komplexen Entscheidungssituationen wie diesen kann die eigene Intuition dem Coach als Quelle der Selbstorganisation und -steuerung dienen, die Handlungsfähigkeit herstellt. Mithilfe von Intuition ist es möglich, die Relevanz und Stimmigkeit von Informationen im entsprechenden Beratungskontext zu prüfen und somit der Komplexität und Dynamik eines Beratungsprozesses auf kreative Weise zu begegnen (Schmid/Hipp/Cas-

pari 1999). So bezeichnet auch Huber (2006) die innere Resonanz des Coachs als »die entscheidende Prüfinstanz für die Kompatibilität des Tools«. Dafür sind ein Zugang zu den eigenen intuitiven Ressourcen, Einfühlungsvermögen in den Klienten und die Bereitschaft, die eigenen Wahrnehmungen sowie Gefühle zuzulassen und als wichtiges Signal anzuerkennen, notwendig. Nicht zuletzt ist das intuitive Gespür des Coachs auch ein wichtiges Hilfsmittel bei der Gestaltung von Interaktion und Beziehung (Hänsel/Zeuch/Schweitzer 2002). Die subtilen und nonverbalen Botschaften eines Klienten, seine sprachliche Emotionalität, diffuse Stimmungen sowie Körperwahrnehmungen sind wichtige Indikatoren, die bei der Herstellung einer tragfähigen Beziehung berücksichtigt werden sollten und frühzeitig auf Unstimmigkeiten hinweisen. Somit ist Intuition ein wichtiger Handlungskompass in hochkomplexen Beratungsprozessen.

Ein Coach sollte sich jedoch nicht blind auf die eigene Intuition verlassen, da diese entscheidend durch persönliches Wissen und Erfahrungen geprägt ist und daher in neuen Kontexten zu Fehlinterpretationen und Wahrnehmungsverzerrungen führen kann. Außerdem besteht für den Coach die Herausforderung, Intuitionen von seinen Projektionen und Vorurteilen zu unterscheiden. Ein professioneller Umgang mit der eigenen Intuition bedarf daher der Selbsterfahrung, Selbstreflexion, der kontinuierlichen Supervision und nicht zuletzt auch der Überprüfung der intuitiven Urteile gemeinsam mit dem Klienten.

## Professionalisierung des eigenen Interventionsstils

Der Interventionsstil eines Coachs wird sich vornehmlich aus den theoretisch-konzeptionellen Zugängen seines Coachingansatzes ableiten und auch persönliche Vorlieben, Erfahrungen und Fähigkeiten berücksichtigen. Die im Folgenden aufgeführten Fragen fassen die bisher ausgeführten Punkte bei der Auswahl und beim Einsatz von Interventionen zusammen und können als Reflexionsgrundlage zur Überprüfung des eigenen Interventionsstils genutzt werden:

- Welche Haltung, welche Annahmen und welches Menschenbild habe ich als Coach?
- Welches Verständnis habe ich davon, wie Klienten sich verändern und entwickeln können?
- Habe ich Kenntnisse und Hintergrundwissen über verschiedene Coachingansätze und Vorgehensweisen?
- Welche Methoden und Techniken (Werkzeuge) nutze ich und warum?
- Habe ich einen kohärenten, konzeptionellen Orientierungsrahmen, der mir eine durchdachte Integration von Interventionen ermöglicht?

- Inwieweit berücksichtige ich wissenschaftliche Erkenntnisse in meiner Coachingpraxis?
- Wähle ich Interventionen nach ihrer Wirksamkeit, ihren Wirkungen und Wirkfaktoren aus?
- Berücksichtige ich bei der Auswahl einer Intervention folgende Kriterien? Die Passung
  - zur Prozessphase
  - zum Klienten
  - zu mir als Coach
  - zur Coachingbeziehung
  - zu Ziel, Thema, Setting und zur allgemeinen Situation
- Wie gestalte ich vertrauensvolle und tragfähige Coachingbeziehungen zu meinen Klienten?
- Wie überprüfe ich die Stimmigkeit und Passung von Interventionen vor ihrem Einsatz?
- Habe ich ein etabliertes Selbstreflexionsmuster, und nutze ich regelmäßig Selbsterfahrungs- und Supervisionsmöglichkeiten?

Bei der Beantwortung dieser Fragen werden Sie sicherlich feststellen, wo Sie bereits sehr stark sind und wo es vielleicht auch noch Lücken gibt. Die Entwicklung eines professionellen Interventionsstils ist ein fortwährender Prozess, der theoretisches Wissen, praktische Übung und sehr viel Reflexion erfordert.

Eine weitere nützliche Reflexionshilfe für die Praxis kann darüber hinaus das metatheoretische Modell von Jörg Fengler (2003) sein, in welchem er vier Dimensionen definiert, die Interventionen zu guten Interventionen werden lassen:

**Positive Provokation – Neugier – Vigilanz** Eine gelungene Intervention weckt beim Klienten Interesse und Aufmerksamkeit. Günstig ist es, wenn eine Abweichung besteht zwischen dem, was der Klient schon weiß, und dem, was in der Intervention neu sichtbar wird. Diese Diskrepanz muss für den Klienten überbrückbar sein, andernfalls ist die Intervention nicht anschlussfähig. Es gilt also, eine positive Balance zu schaffen zwischen Langeweile durch Bestätigung dessen, was der Klient bereits weiß, und zu starker Provokation durch Fremdes.

**Leichtigkeit – Varianz – Eleganz** Das Gegenteil einer eleganten Intervention sind Kompliziertheit, Unverständlichkeit, Vagheit und Holprigkeit. Diese Dimension beschreibt auf der anderen Seite des Pols eine mühelose Souveränität des Coachs, die sich in Gelassenheit und Sicherheit zeigt. Dieses selbstverständliche Können speist sich aus viel Erfahrung und ermöglicht eine gewisse Improvisation sowie Varianz im Ablauf. Eine wichtige Qualität dabei ist die im Begriff der gleichschwe-

benden Aufmerksamkeit beschriebene Aufnahmebereitschaft des Beraters, welcher aufmerksam und ohne sich auf eine Sache zu fokussieren wahrnimmt. Dies ermöglicht ihm eine intuitive Erfassung der bedeutenden Aspekte, die er mühelos in gezielte Interventionen umsetzen kann. Maximale Leichtigkeit, Varianz und Eleganz sind jedoch nicht anzustreben, da das Intervenieren dann unverbindlich, bedenkenlos oder gar raffiniert wirkt und somit wenig vertrauenserweckend erscheint.

**Evidenz – Metaevidenz** Mit Evidenz ist an dieser Stelle gemeint, dass die Intervention dem Klienten unmittelbar einleuchtet und zu einem Aha-Erlebnis führt. Sie ist also überzeugend, treffend und schlüssig, sodass der Coach diese nicht erläutern oder gar gegen Kritik verteidigen muss. Der Unterschied zwischen Evidenz und Metaevidenz ist die zusätzliche Stimulanz in Form einer Prise Witz, Paradoxie oder von Ähnlichem, die auf den Klienten anregend wirkt. Manchmal wirkt es sich nicht unbedingt negativ aus, wenn eine Intervention nicht evident ist, weil der Klient sein Anliegen unter Umständen im Kontrast zu der Intervention besser formulieren kann im Sinne eines »Nicht so, sondern ...«.

**Wirkung – Konsequenz – Effizienz** Die letzte Dimension beschreibt den Effekt und die Nachhaltigkeit einer Intervention. Letztlich geht es beim Einsatz von Interventionen immer darum, eine angestrebte Wirkung zu erzielen, an welcher sich der Erfolg der Intervention misst. Manche Interventionen entfalten zwar ihre Wirkung erst nach der Sitzung, manche erst Wochen, Monate oder Jahre später, dennoch ist von einem Coach zu erwarten, dass er sich über ihre Wirkung Gedanken macht.

Sicherlich besteht keine komplette Coachingsitzung aus punktgenauen Interventionen. Die genannten Dimensionen geben aber eine Orientierung, inwiefern Interventionen sowie der eigene Interventionsstil weiter akzentuiert und elaboriert werden können.

## Aufbau dieses Buchteils

Dieser Teil beinhaltet rund um das Thema Coachinginterventionen wertvolles Hintergrund- und Erfahrungswissen von Coachingexperten, die zudem zahlreiche Interventionstechniken aus ihrer Praxis vorstellen. Einführend gibt Manfred Prior Hinweise zur professionellen Vorbereitung eines Coachings und zu Interventionen vor dem ersten Gespräch mit dem Klienten. Susanne Klein thematisiert die wichtige Passung von Intervention und Klient, welche sie anhand des Myers-Briggs-Typenindikators diskutiert. Das Herzstück des Kapitels bilden die Coachinginterventio-



nen. Wir haben uns viele Gedanken gemacht, wie wir diese sinnvoll sowie übersichtlich systematisieren können. Dabei herausgekommen ist die Unterscheidung dreier grundlegender Interventionsebenen, die jeweils einen anderen Fokus haben:

**Themenorientierte Interventionen** Interventionen, die wir dieser Kategorie zugeordnet haben, sind anlass- beziehungsweise themenspezifisch und spiegeln die aus unserer Erfahrung acht häufigsten Gründe von Klienten wider, Coaching in Anspruch zu nehmen:

- Führung von Mitarbeitern (Eberhard Hauser und Sebastian Schlömer)
- Coaching für die neu ernannte Führungskraft (Astrid Schreyögg)
- Konfliktinterventionen in Führungsbeziehungen (Rita und Dirk Strackbein)
- Relationale Mitarbeiterbegleitung – Begleitung beim nächsten Schritt (Sonja Radatz)
- Karriere und Lebensplanung in der Coachingpraxis (Joachim Hipp und Katja Wengel)
- Coaching in Krisensituationen (Anna Dollinger)
- Stressmanagement und Burnout(-Prophylaxe) (Horst Kraemer)
- Wie kann man Teams coachen? (Klaus Eidenschink)

**Entwicklungsorientierte Interventionen** Interventionen dieser Ebene zielen darauf ab, beim Coachingklienten bestimmte Entwicklungen beziehungsweise Wirkungen anzuregen. Wir unterscheiden acht Entwicklungsebenen, die von den integrativen Coachingmodellen von Jonathan Passmore (2007) sowie Christopher Rauen, Alexandra Strehlau und Marc Ubben (2011) inspiriert wurden. Im Kern benennen die beiden Modelle drei Arbeitsebenen im Coaching mit unterschiedlicher Tiefe, welche von uns weitergedacht und stärker ausdifferenziert wurden.

- Entwicklungsorientiertes Coaching: Werte, Motive und Bedürfnisse klären (Hermann Küster)
- Den Bezugsrahmen des Klienten verstehen und nutzen (Ulrich Dehner)
- Emotionen und Körperempfindungen wahrnehmen und nutzen (Ingeborg und Thomas Dietz)
- Verhalten und Verhaltensmuster ändern (Boris Alexander und Martin Kreutzer)
- Wissen und Fähigkeiten weiterentwickeln (Katharina Resch und Michael Tomaschek)
- Der Blick auf das soziale System (Eckard König und Gerda Volmer)
- Ressourcen aktivieren mit Mottozielen (Maja Storch und Tanya Faude-Koivisto)
- Problemaktualisierung – Wie Sie Probleme lösen, statt sie zu fokussieren (Peter Behrendt und Sandra Matz)

**Prozessorientierte Interventionen (Eric Lippmann)** Hier werden Interventionen vorgestellt, die hilfreich für die konkrete Gestaltung des Coachingprozesses sind. Dabei wird zwischen den Phasen des gesamten Prozesses und der einzelnen Coachingsitzung unterschieden.

Jeder Beitrag beinhaltet neben konkret umsetzbaren Interventionen für Ihre Coachingpraxis Hintergrund- sowie Erfahrungswissen. Auf diese Weise werden die Interventionstechniken in einen praktischen Anwendungskontext gesetzt, der ein vertieftes Verständnis ermöglicht. Das Kapitel schließt mit einem Exkurs zum Thema »Generative Coaching«, in welchem Stephen Gilligan seinen innovativen Coachingansatz vorstellt.

## Literatur

Achtziger, A./Gollwitzer, P.M.: *Rubikonmodell der Handlungsphasen*. In: Brandstätter, V. (Hrsg.): *Handbuch der Allgemeinen Psychologie. Motivation und Emotion*. Göttingen: Hogrefe 2009, S. 150–156

Eidenschink, K.: *Jenseits von Beliebigkeiten – Integratives Coaching*. managerSeminare Know-how, 2006, S. 4–9

Fengler, J.: *Triffst du nur das Zauberwort – Die Konstruktion wirksamer therapeutischer Interventionen*. *reportpsychologie* (28), 7/8/2003, S. 446–452

Grawe, K.: *(Wie) kann Psychotherapie durch empirische Validierung wirksamer werden?* *Psychotherapeutenjournal* 1, 2005, S. 4–12

Greif, S.: *Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Coachingforschung für die Praxis aufbereitet*. In: Wegener, R., u. a. (Hrsg.): *Coaching entwickeln: Forschung und Praxis im Dialog*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2011, S. 34–43

Greif, S.: *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe 2008

Hänsel, M./Zeuch, A./Schweitzer, J.: *Erfolgsfaktor Intuition*. *Geistesblitze in Organisationen*. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* 1, 2002, S. 40–51

Heß, T./Roth, W.L.: *Professionelles Coaching*. Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung. Heidelberg: Asanger 2001

Huber, H.-G.: *Die innere Resonanz – das passende Coaching-Tool auswählen und erfolgreich anwenden*. In: Rauen, C. (Hrsg.): *Coaching-Tools. Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis*. Bonn: managerSeminare, 4. Auflage 2006, S. 21–24

Hübner, R.: *Interventionsbegriffe im Vergleich*. In: Krainer, L./Lerchster, R. E. (Hrsg.): *Interventionsforschung*, Band 1: Paradigmen, Methoden, Reflexionen. Wiesbaden: Springer VS 2012, S. 155–172

Klein, S.: *50 Praxistools für Trainer, Berater, Coachs*. Überblick, Anwendungen, Kombinationen. Offenbach: Gabal, 2. Auflage 2007

Lauterbach, M.: *Coaching: eine Dienstleistung zwischen Modeerscheinung und professioneller Kunst*. Zur Qualität von Coaching. In: Martens-Schmid, K. (Hrsg.): *Coaching als Beratungssystem – Grundlagen, Konzepte, Methoden*. Heidelberg: Economica 2003, S. 91–122

Lippmann, E.: *Coaching – Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. Berlin, Heidelberg: Springer, 3. überarbeitete Auflage 2013

Möller, H./Kotte, S.: *Die Zukunft der Coachingforschung*. Organisationsberatung, Supervision, Coaching 18, 2011, S. 445–456

Passmore, J.: *An Integrative Model for Executive Coaching*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research 59 (1), 2007, S. 68–78

Pohl, M./Fallner, H.: *Coaching mit System*. Die Kunst nachhaltiger Beratung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 4. Auflage 2010

Rauen, C. (Hrsg.): *Coaching-Tools*. Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Bonn: managerSeminare, 4. Auflage 2006

Rauen, C./Strehlau, A./Ubben, M. (2011). *Eine integrative Theorie über die grundlegenden Wirkzusammenhänge im Coaching*. In: Birgmeier, B. (Hrsg.): *Coachingwissen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2011, S. 147–160

Roeder-Schorr, S.: *Vom Tool zur Tugend*. Gedanken zu einem möglichen Paradigmenwechsel im Coaching. Organisationsberatung, Supervision, Coaching 19, 2012, S. 347–358

Schmid, B./Hipp, J./Caspari, S.: *Intuition in der professionellen Begegnung*. Zeitschrift für systemische Therapie 3, 1999

<http://www.systemische-professionalitaet.de/download/schriften/22-intuition-in-der-professionellen-begegnung.pdf> (16.09.2011)

Schreyögg, A.: *Die konzeptionelle Einbettung der Coaching Praxeologie am Beispiel eines integrativen Handlungsmodells fürs Coaching*. In: Schmidt-Lellek, C. J./Schreyögg, A. (Hrsg.): *Praxeologie des Coaching*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2008, S. 13–31

Wechsler, T.: *Coaching-Tools in der Wirkfaktorenanalyse*. In: Rauen, C. (Hrsg.): *Coaching-Tools III*. Bonn: managerSeminare 2012, S. 11–21