

Ich schreibe dieses Buch mit einem tiefen Gefühl der Dankbarkeit und Wertschätzung für die Menschen, die für mich die stärkste Inspiration und Unterstützung waren:

Gabriele B. Kohli

13.04.1965–15.01.1994

Mein erster Coach und meine geliebte Frau.

Anke Kohli

Meine geliebte Frau und der Sonnenschein in meinem Leben.

Frau Mohini Kohli

Meine Mutter und der eiserne Rückhalt in meinem Leben.

Neeru und Ritu Kohli

Zwei starke Frauen und wunderbare Schwestern, ohne die ich viele Herausforderungen in Indien nicht durchgestanden hätte.

&

David Ben Adam und Anna Mohini Kohli

Die Reinkarnationen von meiner Frau und mir mit einem herausragenden „Betriebssystem“

Translation from the English language edition *Effective Coaching, and The Fallacy of Sustainable Change* by Arun Kohli. Copyright of the English Edition: ©Springer International Publishing Switzerland 2016. All rights reserved

Die deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind unter <http://dnd.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7519-7154-6

© 2020 Arun Kohli

Herstellung und Verlag: Bod – Books on Demand, Norderstedt

Satz: Fotosatz H. Buck, Kumhausen

Umschlaggestaltung: Pia Seddigh, Berlin

Urheberrechtlich geschütztes Material

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Stefan Rau	IX
Kapitel 1: Einführung	1
Kapitel 2: Leadership und Coaching	9
2.1 Was ist Coaching?	13
2.1.1 Warum brauchen wir dann Coaching?	16
2.1.2 Und der Verwirrung um unterschiedliches Coaching?	18
2.2 Die Ursprünge des Coachings	20
2.2.1 So kommt Coaching zustande	23
2.2.2 Kommt Coaching aus dem Sport?	25
2.2.3 Beim Coaching geht es um die Lernfähigkeit des Menschen	28
2.3 Einen persönlichen Coaching-Stil entwickeln	33

Kapitel 3: Der Trugschluss nachhaltiger Veränderung	43
3.1 Die Illusion der Nachhaltigkeit	43
3.2 Wollen sich die Klienten verändern?	47
3.2.1 Fallstudie: Chris	51
3.2.2 Fallstudie: Ein Joint Venture	58
3.2.3 Fallstudie: Mark	67
Kapitel 4: Persönliche Businesserfahrung	73
4.1 Fallstudie: Ein kleines Unternehmen	87
4.2 Meine Gruppe gegen deine Gruppe	90
4.3 Coaching als innere Haltung – Mindset	96
4.4 Die Wahrnehmung von Coaching in der Businesswelt	103
Kapitel 5: Effektives Coaching	107
5.1 Fallstudie: Anne	111
5.2 Lineares Denken	115
5.3 Fallstudie: Viktoria	115
5.4 Die Effektivität des Coachings messen	118
5.5 Die optimale Länge der Coaching-Sessions	121
5.6 Eine Definition für Effektives Coaching	123
Kapitel 6: Wer braucht einen Coach?	127
6.1 Coaching für Führungskräfte, Geschäftsführer und Entscheidungsträger	128
6.2 Coaching für neue Führungspersönlichkeiten und Manager	138
6.3 Fallstudie: Simon	138
6.4 Interkulturelles Training	142

6.5	Eine interkulturelle Simulation	148
6.5.1	Fragen zur Simulation	148
6.5.2	Antworten zur Simulation	148
6.5.3	Das Ergebnis der Simulation	150
Kapitel 7:	Die Entwicklung von Beziehung, Empathie und Achtsamkeit im Coaching	153
7.1	Selbstreflexion im Coaching	156
7.2	Was führt beim Coaching zu Einsichten?	158
7.3	Was macht einen effektiven Coach aus?	161
Kapitel 8:	Die Grundlage des Coachings	165
8.1	Die Leitprinzipien des Coachings	167
8.2	Grundannahmen über die menschliche Natur im Kontext des Coachings	169
8.3	Fallstudien	170
8.3.1	Fallstudie: Tariq	172
8.3.2	Fallstudie: Moritz	176
8.3.3	Fallstudie: Susanne	184
8.3.4	Fallstudie: Christian	188
8.3.5	Fallstudie: Angela	191
Kapitel 9:	Eine kurze Studie über Coach-Trainer und Coaching-Schulen	195
9.1	Hypnose-Coaching	196
9.2	NLP-Coaching	199
9.3	Coaching-Mentoren	202
9.4	Systemisches Coaching	203
9.5	Fallstudie: Matt	205

9.6	Work-Life-Balance-Coaching	210
9.7	Energie-Coaching	213
9.8	Dreitägige Coaching-Kurse	214
	Nachwort von Juliana Roth	219
	Danksagungen	223
	Quellennachweise	225
	Index	233



Vorwort von Stefan Rau

Coaching und Leadership

Sie wurden nicht als Führungspersönlichkeit geboren. In Ihrer Karriere sind Sie wahrscheinlich sehr schnell in Verantwortungspositionen aufgestiegen. Die Probleme beim Führen von Teams oder Einzelpersonen werden häufig ignoriert oder unterschätzt und potenzielle oder aufsteigende Führungspersönlichkeiten werden oft nicht ausreichend auf ihre Aufgaben vorbereitet – darunter leiden die Führungsperson und das Unternehmen gleichermaßen.

Die Anforderungen und Voraussetzungen für Arbeitskräfte sind heute ganz anders und viel komplexer als früher. Die Folgen dessen sehen Sie in der Kultur Ihres Unternehmens, die ein Spiegel Ihres Führungsstils ist! Die Mitarbeiterzufriedenheit wird in bedeutsamer Weise von Ihrer Kommunikation durch Ihren Führungsstil und Ihr persönliches Verhalten beeinflusst. Mitarbeiter zu führen und zu inspirieren, sodass Sie Ihnen folgen, ist ein Schlüssel für Ihren Erfolg im Unternehmen – das gilt für alle Managementebenen.

Mit dem Personal Coaching werden Sie durch Selbstreflexion in Ihrer persönlichen Entwicklung unterstützt. Sie verstehen den Unterschied zwischen Ihrem Selbstbild und Ihrem Bild in der Öffentlichkeit: Was Sie über sich denken, und was andere über Sie denken. Durch Coaching ist es leichter, die Reaktionen der Mitarbeiter auf bestimmte

Herausforderungen im Management zu interpretieren und sich darauf zu beziehen. Dadurch ist es möglich, gegebenenfalls das eigene Verhalten zu ändern und die Leistung zu steigern oder zu verbessern.

Für mich war das professionelle, kritische und ehrliche Feedback über mein Verhalten die größte Bereicherung und Möglichkeit, die ich durch das Personal Coaching erhielt.

Es war auch wichtig für mich, den klaren Unterschied zwischen Management und Führung zu verstehen – mir persönlich half es bei der Überlegung, wie ich meine Mitarbeiter führe, und bei der Reflexion darüber, wie ich meine Mitarbeiter motivieren kann. Ich fand heraus, dass es ihren Respekt für mich als ihre Führungsperson stärkt und nicht schwächt, wenn ich mehr über sie weiß als ihre Namen und eigene Fehler eingestehe. Die Mitarbeiter schätzen eine authentische Führungspersönlichkeit, die nicht einfach den allgemein üblichen idealistischen Managementstil kopiert. Coaching hat mir die Möglichkeit gegeben, selbstbestimmt meinen eigenen Führungsstil zu entdecken. Es war außerordentlich produktiv für mich, durch ehrliche und ungefilterte Selbstreflexion unter Anleitung meines Coaches Einsichten in mein Selbst und die Wirkung, die ich auf andere habe, zu gewinnen. Das Ergebnis war eine Verbesserung meines Führungsstils, der auf die Menschen in meiner Umgebung eine positive Wirkung hatte.

Stefan Rau, Vize-Präsident der TI Fluid Systems in Michigan, USA. Mit Büros in 28 Ländern an 114 Standorten in der ganzen Welt. Coaching-Klient von Arun Kohli, März 2013

1

Einführung

In diesem Buch geht es um Coaching und den Trugschluss, dass durch Coaching eine bedingungslose, nachhaltige Veränderung möglich sei. Sie könnten fragen, warum wir ein Buch über diese zwei Themen brauchen. Aufgrund der vielen Behauptungen und Bücher, die ich hinzugezogen habe, ist es meiner Ansicht nach wichtig, über Unklarheiten und Verzerrungen zu sprechen, um Fehlannahmen über Coaching und die Arbeit eines Coaches richtigzustellen. Astrid Schreyögg schreibt in ihrem Buch *Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (2012, S.27), dass Coaching eine Form der professionellen Managementberatung sei und behauptet, dass Coaching eine „Therapie gegen berufliches Leid“ (S.84) bietet. Diese Verwirrung in Bezug auf Coaching ist weitverbreitet. Der Verlag bewirbt Schreyöggs Buch so: „Dieses Standardwerk ist der fundierteste Leitfaden für Coaching-Profis und Interessierte.“ Coaching als Therapie oder professionelle Managementberatung zu bezeichnen, verfehlt vollkommen den wahren Sinn des Coachings. Eine weitere Behauptung besteht darin, dass Coaching aus der Psychoanalyse entstanden ist, wie es im TV-Sender 3Sat dargestellt wurde¹. Neben meiner eigenen abweichenden Meinung und meiner Überzeugung, dass solche Behauptungen dem wahren Anliegen von Coaches und Klienten entgegengesetzt sind, gibt es auch Forscher, die diese Ansicht vertreten. Besonders beachtenswert ist für mich die Aussage von Manfred F. R. Kets de Vries,

¹ In der Sendung *Der Coaching-Wahn*, ausgestrahlt am 6. Oktober 2015 um 20.15 Uhr.

Professor an der INSEAD in Frankreich, einer Business School für Führungskräfte- und Organisationsentwicklung. Er schreibt in *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* (2013) in dem Artikel „Coachings 'good hour': creating tipping points“: „... es gibt weiterhin veraltete Annahmen über das Coaching (wie die Verwechslung des Coaching-Prozesses mit traditionelleren Formen von Psychoanalyse und Psychotherapie), was zu dem großen Zögern beiträgt, jemandem aus einem helfenden Beruf um Unterstützung zu bitten“ (S. 153). Andere Behauptungen im Zusammenhang mit Coaching sind beispielsweise, dass Coaching aus der Businesspsychologie oder der Personalentwicklung kommt – siehe *Die Professionalisierung von Coaching – Ein Lesebuch für den Coach* (2015, S. 105). Zusätzlich zu den Beispielen, die ich weiter oben zitiert habe, wird eine einfache Internetsuche zeigen, dass diese Verwirrung weitverbreitet ist, und Coaching oft mit einer anderen Disziplin wie dem psychologischen Coaching in Verbindung gebracht wird. Coaching ist ein psychologischer Prozess und eine eigenständige Dienstleistung, die keine zusätzlichen Bezeichnungen benötigt. Es ist auch keine beratende Tätigkeit, wie in *Coaching-Theorie – Eine Einführung* (2015, S. 20) behauptet wird. Obwohl Coaching nichts von dem oben Genannten ist, können Menschen mit verschiedenen beruflichen Hintergründen Coaching-Methoden einfach erlernen und anwenden, um ihre Kompetenz zu verbessern. Das gibt ihnen nicht das Recht, das Konzept des Coachings zu verändern, in dem Versuch, es in etwas Anderes zu verwandeln, als es von den Begründern gedacht war.

Von den vielen Büchern über Coaching, die ich gelesen habe, möchte ich hier einige anführen: *So coache ich* (2012); *Coaching: erfrischend einfach* (2008); *Führen, Fördern, Coachen: So entwickeln Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter* (2007); *Coaching Jenseits von Tools und Techniken* (2015); *Die Professionalisierung von Coaching: Ein Lesebuch für den Coach* (2015); *Emotionen im Coaching: Kommunikative Muster der Beratungsinteraktion* (2015) und *Coaching Theorie: Eine Einführung* (2015) – mit wenigen Ausnahmen wird in diesen Büchern nicht darauf eingegangen, wo Coaching entstanden ist.

Warum ist das wichtig? Wenn wir die Ursprünge des Coachings verstehen, wird klarwerden, dass die neuen Formen des Coachings für sich stehen, und es wird dem Coach und dem Klienten ermöglichen, Coaching mit einem Gefühl der Klarheit und Gewissheit anzugehen. Sicher sind sich alle Autoren einig, dass Coaching in den USA entstand, aber nur wenige Bücher über Coaching erwähnen, dass es seine gegenwärtige Form durch die Beiträge bestimmter Menschen erhielt, die für die Einführung der Methodik verantwortlich sind, die dem modernen Coaching zugrunde liegt. Eine natürliche Folge dieser Verständnislücke ist Verwirrung.

Um diesen Punkt zu verdeutlichen, möchte ich einen E-Mail-Austausch mit Sabine Asgodom wiedergeben. Ich fragte sie, warum sie ihr Buch *So coache ich* genannt hat. Für mich schien der Titel folgende Annahme zu suggerieren: Ich coache so, was immer die

anderen dazu sagen mögen – oder egal, was Coaching für andere sein mag. In einer E-Mail von ihrem Büro vom 3. Dezember 2015 erhielt ich folgende Antwort: „Um Ihre Frage zu beantworten, Frau Asgodom hat das Buch so genannt, weil sie darin die von ihr entwickelte Coaching-Methode vorgestellt hat.“ Es ist nichts falsch daran, einen persönlichen Stil zu entwickeln. Ich denke, dass die meisten Coaches während ihrer Karriere zu einem eigenen Stil finden. Stellen Sie sich eine mögliche Klientin vor, die nach einem Coach sucht, und auf einen Titel stößt, der suggeriert, dass der Coach diese Methode entwickelt hat. Was würde sie denken? Der erste Gedanke wäre wohl: Es gibt wahrscheinlich noch andere Arten des Coachings. Wenn dem so ist, muss die Klientin herausfinden, welche die angemessene für sie ist. Das verstärkt die Unsicherheit und das Zögern, Hilfe von irgendeinem Coach anzunehmen.

Die oben erwähnten Gründe machen es schwer, eine Grenze zu ziehen zwischen dem, was Coaching ist und was es nicht ist und wer ein Coach ist und wer nicht. Insbesondere in den letzten zehn Jahren habe einige der bestehenden Berufe den Begriff „Coach“ übernommen. Jemand, der früher angeboten hat, ihren Lebenslauf zu bearbeiten, damit die Wahrscheinlichkeit steigt, dass Sie einen neuen Job bekommen, bezeichnet sich heute als „Future Coach“. Der mystische Schamane, der durch Trommeln mit der geistigen Welt kommunizierte, nennt sich heute „Schamanischer Coach“. Viele Unternehmensberater verkaufen ihre Dienstleistung heute als „Business Coach“. Können die „Zukunft“, ein „Unternehmen“ oder gar die „Geister“ gecoacht werden?

Das Wort „Coach“, das nun zu vielen Berufsbezeichnungen hinzugefügt wird, ist vollkommen nichtssagend, und so sind auch viele Bedeutungen, die damit in Verbindung gebracht werden. Wie kann ich das mit einer solchen Überzeugung sagen? Zum einen habe ich Coaching – Personal Coaching, wie es zum ersten Mal um 1992 herum in den USA eingeführt wurde – in einer Institution gelernt, die von jemandem gegründet wurde, der heute zum Beispiel in dem Buch *The Coach U Personal and Corporate Coach Training Handbook* (2005) als der „Vater des Coachings“ bezeichnet wird. Ich bin also durch bewusste Absicht und sorgfältige Ausbildung professioneller Coach geworden und nicht durch Zufall. Zudem bezeichnet das Wort „Coach“ für mich nichts weiter als den Beruf, dem ich nachgehe, und wie er von den Menschen, die Coaching für uns geschaffen haben, definiert wurde. Ich habe Coaching methodisch angewendet und beobachtet, wie meine Klienten davon profitierten. Die Unklarheit im Zusammenhang mit Coaching als neuen Beruf wird nicht nur durch die eigentümlichen Interpretationen der Menschen verursacht, die absichtlich das Wort „Coach“ zu ihren bisherigen Berufen hinzufügen. Coaches und Klienten haben ihre Schwierigkeiten mit den Unklarheiten des Begriffes „Coaching“. Einige der Behauptungen im Zusammenhang mit Coaching finde ich sehr problematisch.

Es gibt auch eine weitverbreitete Annahme über Manager in der Personalabteilung, nach der sie von Natur aus gute Coaches werden können. Dabei geht man davon aus, dass Sie immer schon mit Personalentwicklung zu tun hatten und deshalb am besten coachen können. Trifft das zu? Erlernt man in einer Ausbildung in der Personalentwicklung die nötigen Voraussetzungen für das Coaching? Um diese Gedanken zu untermauern, werden Sie später Matt begegnen (s. Kapitel 9.5). In einer Fallstudie geht es um Matt, der von einem Manager aus der Personalabteilung eines Multimilliarden-Euro-Konzerns gecoacht wurde. Die Verantwortlichen gründeten seine Arbeit als Coach auf der schon erwähnten Fehleinschätzung. Neben dieser Fallstudie mit Matt treffe ich in meiner Arbeit mit Klienten regelmäßig leitende Manager aus der Personalabteilung. Dabei ist es nicht ungewöhnlich, dass sie ihre Zukunftspläne mit mir besprechen. Dabei habe ich 17 Aussagen von Personalmanagern festgehalten, die meinten, dass sie nach der Pensionierung Coach werden könnten. Was ist daran falsch? Nichts. Aber es wird problematisch, wenn Sie meinen, sie haben in der Personalabteilung gearbeitet und die natürliche Konsequenz dieser beruflichen Erfahrung daraus wäre, ins Coaching zu gehen. Wenn ich wissen wollte, ob sie nach der Pensionierung das Coaching erlernen würden, erhielt ich verschiedene Antworten, aber der Grundtenor war, dass sie es nicht brauchten. Ein Personalmanager eines weltweit bekannten Pharmakonzerns, der auch im Aufsichtsrat saß, erklärte: „Ich habe es mein ganzes Leben lang getan, ich weiß, was Coaching ist.“ Die Erforschung dieser und vieler anderer Fragen über das Wesen des Coachings stand im Zentrum meiner Recherche und sie bilden die Grundlage für dieses Buch.

Wie ist es mit der nachhaltigen Veränderung durch Coaching, die praktisch jede zweite Broschüre oder Webseite verspricht? Eine Veränderung, ja – ich stimme damit überein, dass Coaching eine Veränderung auslösen kann. Aber ich lehne die Behauptung ab, dass Coaching zu bedingungsloser, nachhaltiger Veränderung führt.

Meine Schlussfolgerung ist, dass der Coaching-Beruf weder die weitverbreitete Unklarheit verdient, die es darüber gibt, noch sollte Coaching von jedem benutzt werden, der nach einer kosmetischen Verschönerung seiner Berufsbezeichnung sucht. Weil die Definition des Coachings so verzerrt wurde, dass sie mit den Ursprüngen nur noch wenig gemein hat, ist diese Tätigkeit zu etwas mutiert, was nichts mehr Coaching zu tun hat – außer dem Gebrauch oder vielleicht sogar Missbrauch dieser Bezeichnung. Meiner Meinung nach entstanden diese Probleme, weil die Menschen, die das Coaching begründet haben, und die ursprüngliche Methode des Coachings nicht ausreichend wertgeschätzt werden. Aufgrund des Mangels an einem allgemeinen Verständnis der Definition der Wörter „Coaching“ und „Coach“ leiden potenzielle Klienten und Coaches unter der schlechteren Qualität der Dienstleistung von selbst ernannten Coaches, die an erfahrene Führungskräfte unter anderem auch aus großen Konzernen weitergegeben wird. Diese Praxis muss man schon fast beschämend nennen. Neben dem Zögern potenzieller Kunden, um Hilfe zu bitten (wie

es Kets de Vries weiter oben erwähnt), stoßen Coaches auf große Widerstände, wenn sie potenziellen Kunden ihre Dienstleistung anbieten. Während meiner Recherchen erfuhr ich, dass aufgrund dieser Schwierigkeit mehr als 85 % der neuen Coaches ihren Beruf nur in Halbzeit ausüben, weil sie ihr Angebot nicht verkaufen können. Ein Coach, den ich interviewt habe, sagte: „Die Einnahmen reichen einfach nicht, um davon zu leben. Ich musste einen Job annehmen, bei dem ich regelmäßig Geld verdiene.“ Einige bieten Coaching-Kurse an, um ihre Coaching-Fähigkeiten auf neue Weise zu nutzen, während andere in ihren alten Beruf zurückkehren. Insgesamt ist für acht bis zehn Prozent der Coaches, die ich interviewt habe, Coaching ihr Hauptberuf.

Wenn ein Coach auf einen Klienten zugeht, ist dieser extrem verunsichert, wenn nicht sogar misstrauisch, weil er sich über die Wirksamkeit und das Ergebnis des Coachings unsicher ist. Die Ursprünge des Coachings geraten in Vergessenheit und leider hat die Klientin keine Anhaltspunkte dafür, was Coaching für sie oder ihr Unternehmen tun kann. Einige meiner Interviewpartner sagten, dass sich die bestehende Unklarheit noch verstärkte, als Coaches fantasievolle Versionen des Coachings anboten, wie beispielsweise Familienaufstellungen oder metaphysische Lösungen für Managementprobleme – das verstärkt die schon bestehenden Schwierigkeiten, einen Coach auszuwählen. Ein Zeichen für die Folgen dieser Verwirrung in der Öffentlichkeit ist mein persönliches Beispiel: Immer, wenn ich mich einem neuen Bekannten vorstelle, werde ich gefragt, was mein Beruf ist. In dem Moment, wo ich sage, „Ich bin Coach“, folgt meist unvermeidlich – ich denke, in 97 Prozent der Fälle – die Frage: „Was für ein Coaching bieten Sie an?“

Aber beim Coaching geht es nicht um das „Was“, sondern das „Wer“.

Diese Unklarheit und viele andere Gründe machen eine neue Diskussion über Coaching dringend nötig. Durch praktische Beispiele und Fallstudien werde ich zeigen, welche unzulänglichen Prozesse einige Mitarbeiter in Weltklasseunternehmen unter der Bezeichnung Coaching durchlaufen mussten, die von ihren Arbeitgebern bezahlt wurden. Ich werde auch ein Gegenbild zeichnen und zeigen, wann und warum Coaching funktioniert, welche Veränderung es herbeiführen kann und warum es falsch ist, eine nachhaltige Veränderung zu versprechen.

Dabei schöpfe ich aus meiner Recherche, einschließlich Feldforschungen – die vor allem qualitativer Natur ist – und Interviews mit vielen Geschäftsführern, Unternehmern, leitenden Managern, potenziellen Klienten und Coaches. Als „partizipierender Beobachter“² habe ich an zahlreichen Kursen teilgenommen, um die verschiedenen Trainingsmethoden zu erforschen, die von verschiedenen Institutionen angewendet werden, die Coaching-

² Dieser Ausdruck stammt aus der Anthropologie und wurde von Bronislaw Malinowski geprägt. Ich interpretiere diese Bezeichnung so, dass ich Teil einer Gruppe, Kultur oder Gemeinde bin, aber nicht einer von ihnen werde.

Kurse und Zertifikate ausstellen. Durch diese weit gefächerte Recherche konnte ich differenzieren, was Coaching ist und was nicht. Ein letzter und sehr bedeutsamer Faktor, der meine Behauptungen stark untermauert, ist meine umfangreiche Coaching-Erfahrung.

Seit dem Beginn meiner Coaching-Arbeit im Jahre 2010 bestand mein Fokus und meine Suche darin, Hinweise auf die sichtbaren und wirksamen Ergebnisse meiner Coaching-Methode zu finden – daneben war es mir wichtig, meinen Klienten ein erstklassiges Coaching zu bieten. Meine Klienten berichteten, dass sie durch das Coaching positive Veränderungen spürten, insbesondere solche Veränderungen, die sie sich in verschiedenen Bereichen zu Beginn des Coachings erhofft hatten – wie Leadership, persönliche Beziehungen und manchmal extrem herausfordernde Situationen in vielen Bereichen ihres Lebens. Angesichts dessen wollte ich verstehen, warum Coaching ihrer Ansicht nach bei ihnen gewirkt hat.

Während ich meine Coaching-Praxis entwickelte, verstand ich, dass mich solch ein explizites Wissen in die Lage versetzen würde, Coaching-Methoden so anzuwenden, dass meine Klienten konkret davon profitieren und ich gleichzeitig meine Fähigkeiten verbessern könnte. Mich bewegte auch die Frage, wie man den Unterschied zwischen einem Coach und einem Psychoanalytiker, einem Unternehmensberater, einem Hypnotherapeuten, einem NLP-Trainer, einem Systemischen Coach, einem Berater oder einem Personalmanager bestimmen kann. Aus diesen Gründen begann ich 2013 einen Fernstudiengang in Psychologie an einer deutschen Universität. Meine Absichten waren sehr klar: Ich wollte nicht Psychologie studieren, um als Psychologe zu arbeiten; ich wollte Psychologie studieren, um einen Aspekt zu erforschen: Ich wusste, dass ich beim Coaching vor allem mit Fragen über die menschliche Persönlichkeit zu tun haben würde, und wie das Verhalten, die Gefühle und Wahrnehmungen des Menschen von der Umgebung und dem genetischen Erbe beeinflusst sind. Bei all den wissenschaftlichen Studien und ihrer langen Geschichte gibt es keine bessere Disziplin als die Psychologie, um in diesem Bereich ein tiefes Wissen zu erwerben. Zusätzlich belegte ich 20 Studienkurse, die von Institutionen wie der Stanford University³ angeboten wurden. Diese Online-Kurse waren ein großer Gewinn, weil sie entscheidend waren, um herauszufinden, welche Themen ich genauer studieren sollte. Ich konnte abschätzen, ob ich mehr Wissen in methodischem oder kritischem Denken, Gamification, Irrationalität, die Disziplin der Logik, Recherchemethoden, Studien in Leadership und emotionaler Intelligenz, Psychologie oder Philosophie benötigte.

³ Diese Kurse wurden von folgenden Institutionen angeboten: www.coursera.org, www.khanacademy.org, lagunita.stanford.edu, www.udacity.com und www.edX.org.

Das Buch ist nach den verschiedenen relevanten Fragen geordnet, die aus dieser Recherche entstanden:

- Was ist Coaching?
- Kann ein Coach behaupten, für seinen Klienten eine nachhaltige Veränderung zu erreichen?
- Wollen sich die Klienten durch das Coaching verändern?
- Wer braucht Coaching?
- Funktioniert Coaching?
- Warum funktioniert Coaching?

Der Kontext und Referenzrahmen dieses Buches sind die deutsche Coaching- und Businesswelt und die breite Öffentlichkeit, obwohl meine beruflichen Aktivitäten über Deutschland hinausgehen. Die Entscheidung, mich auf die Businesswelt in Deutschland zu konzentrieren, kam daher, dass die Unklarheit in Bezug auf Coaching in Deutschland besonders groß ist. Das ist auch der Grund, warum ich den größten Teil meiner Recherchen, Interviews, Ausbildungen, weiterführenden Studien und Beobachtungen hier durchführte. In der deutschen Fernsehsendung vom 6. Oktober 2015, die ich schon erwähnt habe, wurde behauptet, dass es in den USA 16.000 Coaches gibt, und dass dies meist Personal Coaches oder Life Coaches seien. In Deutschland, so wurde berichtet, gäbe es etwa 8000 Coaches. Ich habe keine Möglichkeit, diese Angaben zu prüfen und übernehme sie hier unter Vorbehalt.

Aus Gründen der Inklusion nutze ich im Laufe des Buches beide Geschlechter. Das habe ich getan, um ein angenehmes Lesen zu ermöglichen und ohne die Absicht, ein Geschlecht zu benachteiligen: Wenn ein Geschlecht angegeben wird, sollte es als das Ihrer Vorliebe verstanden werden.