

Helfen im Führungskräfte-Coaching als kommunikativer Aushandlungsprozess in verschiedenen Spannungsfeldern

Eva-Maria Graf

Helfen im Führungskräfte-Coaching. Eine Einführung anhand von Spannungsfeldern

Führungskräfte-Coaching ist ein relativ junges, virulentes Beratungsformat¹, dessen übergeordnete Zielsetzung die professionelle und persönliche Leistungsoptimierung von Menschen mit Führungsverantwortung ist. Coaching kommt aus der Praxis und ist fest in dieser verankert; trotz seiner weiten Verbreitung und großen Akzeptanz als zentrale Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme ist Coaching auch im Jahr 2021 (noch) keine Profession, da es laut Fietze (2015, S. 6ff.) nicht bzw. nicht im ausreichenden Maße die in der professionssoziologischen Diskussion etablierten Professionsmerkmale wie eindeutige Definition des Tätigkeitsfelds, Durchsetzung einer exklusiven Zuständigkeit für das definierte Tätigkeitsfeld oder differenzierende berufsspezifische Praktiken aufweist.

Von Relevanz für den vorliegenden Beitrag ist insbesondere die Schwierigkeit, Coaching – und damit Helfen im Coaching – eindeutig nach innen und außen zu definieren. So argumentiert Passmore (2021, S. 3), dass »one challenge coaching practitioners face is that there is no universally agreed-upon definition of coaching« und folgert, dass, während einige mehr oder weniger allgemein gültige Definitionen existieren, »most coaches need to think for themselves and discern what coaching is in their context, organisation or culture«

1 Laut Pick & Scarvaglieri (2019) bildet Beratung einen zentralen Handlungstypen sprachlichen Helfens (siehe auch Kallmeyer, 2000, S. 236).

(ibid.). Existierende Definitionen von Coaching stellen u.a. das helfende Element bzw. die helfende Beziehung zwischen Coach und Klient*in, den Führungs- bzw. Arbeitskontext des Anliegens, den therapeutischen Ursprung der Interventionen bei gleichzeitiger Versicherung der psychischen Gesundheit der Klient*innen sowie die Ergebnisorientierung der Maßnahme heraus. Darüber hinaus wird, wie bei Kilburg (2000, S. 65f.), die Einbettung der Coach – Klient*in-Beziehung in den organisationalen Kontext expliziert:

»... a helping relationship formed between a client who has managerial authority and responsibility in an organization and a consultant who uses a wide variety of behavioral techniques and methods to assist the client to achieve a mutually identified set of goals to improve his or her professional performance and personal satisfaction and consequently to improve the effectiveness of the client's organization within a formally defined coaching agreement.«

Drath (2012, S. 16) geht näher auf die Klient*innen und die von Kilburg angesprochenen *behavioral techniques and methods* ein: »Eine vertrauliche, prozessorientierte Einzelberatung psychisch stabiler Menschen durch eine externe Person, die unter Anwendung von Modellen und Interventionen psychotherapeutischer Herkunft in einem bestimmten Lebenskontext stattfindet«. Greif (2008) und Schermuly (2019) benennen die ergebnisorientierte Selbstreflexion von Coaching als zentralen Bestandteil und Unterschied zu therapeutischen Maßnahmen, wo ein stärkerer Fokus auf Problemanalyse und Problemreflexion liegt. Sie wird ermöglicht im Kontext eines *facilitation approach*, in dem es um Helfen, nicht aber Unterweisen geht (Whitmore, 1992, S. 8). Und schließlich betonen viele Autor*innen, dass das Helfen innerhalb einer *working alliance* zwischen Coach und Klient*in vollzogen wird, in der eine kollaborative, nicht-hierarchische, egalitäre Zusammenarbeit auf Augenhöhe stattfindet (Graßmann et al., 2019; Schermuly, 2019)².

Diese, teilweise idealisierte, Morphologie von Coaching eröffnet verschiedene Spannungsfelder innerhalb derer die Interaktionstyp-spezifische

2 Laut Graf & Spranz-Fogasy (2018, S. 424) muss aus linguistischer Perspektive bezüglich der symmetrischen bzw. asymmetrischen Beziehungsgestaltung allerdings differenziert werden nach Prozessgestaltung bzw. Gesprächssteuerung und inhaltlicher bzw. thematischer Gestaltung oder Steuerung.

Ausgestaltung der sozialen Praktik ›Helfen im Coaching‹ geschieht: Der Tatsache, dass Coaching noch nicht institutionalisiert bzw. professionalisiert ist und somit über keine allgemeingültige, (bei den Klient*innen) als bekannt vorauszusetzende Begriffsbestimmung verfügt, insbesondere auch was die Coaching-spezifische Ausgestaltung des sprachlichen Helfens betrifft, stehen sich verfestigende, berufsfeldspezifische Standards, Normen und Handlungsrationalen gegenüber, die das helfende Handeln der professionellen Coaches in ihrer Arbeit mit Klient*innen im Sinne ihrer professionellen Agenda leiten.

Das helfende Handeln im Coaching findet darüber hinaus im Spannungsfeld zwischen Management(-Beratung) und (Psycho-)Therapie statt, da es zum einen um Personalentwicklung, d.h. die Entwicklung der Führungsrolle und -funktion von Klient*innen in deren Organisation geht, zum anderen – im Sinne Greifs' (2008) »ergebnisorientierter Selbstreflexion« – auch um Persönlichkeitsentwicklung, die die Führungskraft in ihrem inneren und äußeren (Er-)Leben betrifft (Schmidt-Lellek, 2006). Dabei kommt es einerseits zur expliziten Distanzierung von allem Therapeutischen (Peltier, 2010; Schulz, 2013; Graf, 2019), andererseits kommen im konkreten Coaching-Gespräch Interventionen aus der Psychotherapie zum Einsatz, die inneres Erleben und Emotionen bzw. den Umgang damit bearbeitbar machen sollen (z.B. Graf & Pawelczyk, 2014). Auf diskursiver Ebene kann Coaching als eine kommunikativ-interaktive Hybridisierung von Management- und therapeutischen Diskursen beschrieben werden (Schulz, 2013; Graf, 2017a, 2019).

Die *in-situ*-Konsequenzen dieser Spannungsfelder für Helfen im Coaching auf der konkreten Gesprächsebene werden mittels linguistischer Analysen einer authentischen Coaching-Erstsitzung im Sinne einer *case study* dokumentiert und diskutiert (Kapitel 4). Dem Beitrag liegt dabei ein sprachlich-diskursives Verständnis von Coaching als helfender Interaktion zugrunde (Kapitel 2), wobei das ausgewählte Coachinggespräch mittels der *theme-oriented discourse analysis* (Roberts & Sarangi, 2005; Sarangi, 2010) sowie der *activity analysis* (Sarangi, 2005) (siehe Kapitel 3) analysiert wird. Die Ergebnisse der Analysen werden vor dem Hintergrund der aufgezeigten Spannungsfelder kritisch diskutiert und eine Begriffsbestimmung der spezifischen Ausprägung von »Helfen im Coaching« wird versucht (Kapitel 5). Der Beitrag endet mit einem Ausblick auf mögliche nächste Forschungsschritte.

Führungskräfte-Coaching als helfende Interaktion: Beziehungsgestaltung und Wissenskonstruktion als endemische Kernaufgaben

Coaching ist ein helfender Beruf, bei dem es um die (Re-)Konstruktion und Vermittlung von Wissen und um die Gestaltung einer, diese Genese und Vermittlung von Wissen ermöglichende und rahmende, Beziehung geht. Dem Beitrag liegt ein diskursives Verständnis von helfenden Berufen im Sinne von sprachlich helfenden Interaktionen zugrunde (Miller & Considine, 2009; Graf, Sator & Spranz-Fogasy, 2014; Graf & Spranz-Fogasy, 2018); der darin integrierte Handlungskomplex ›Helfen‹ wird im Sinne von Pick & Scarvaglieri (2019; s. auch in diesem Band) als sprachlich institutionalisiertes Helfen verstanden, der von allen Beteiligten gemeinsam entlang der Interaktion sprachlich vollzogen wird.

Ein helfender Beruf stellt eine professionelle Interaktion zwischen helfenden Expert*innen und Hilfe suchenden Klient*innen dar, initiiert von den Klient*innen oder einer dritten Instanz, um die Klient*innen dabei zu unterstützen, zu begleiten und/oder ihnen zu helfen, ihre physische, psychische, intellektuelle und/oder emotionale Verfassung zu verändern, zu stärken oder ihre Probleme im Zusammenhang damit zu lösen (Graf & Spranz-Fogasy, 2018, S. 423). Es geht um das Erreichen einer mentalen Veränderung, die einer möglichen Veränderung im Handeln vorausgeht bzw. für diese die Voraussetzung bildet (Pick & Scarvaglieri, 2019, dieser Band). Das diese Berufe kennzeichnende Bereitstellen zwischenmenschlicher, fürsorglicher und sozialer Dienste geschieht primär in und durch Kommunikation, d.h. »... *this work – at its heart – is communicative*« (Miller & Considine, 2009, S. 405). Dieses kommunikativ-interaktive Verständnis fokussiert darauf, welche Art sprachlicher Handlungen im Rahmen der beruflich helfenden Tätigkeit zwischen den professionell agierenden Helfer*innen und den Hilfe-Suchenden vollzogen werden und rückt damit das helfende Gespräch in den Mittelpunkt (Graf & Spranz-Fogasy, 2018, S. 423).

Helfende Interaktionen zeichnen sich dadurch aus, dass sie bewusst und formal anberaumt werden, ihre Kommunikation ziel- und lösungsorientiert ist, die Interaktion Handlungscharakter besitzt und durch das Wissen der Hilfe-gebenden Expert*innen eine andere bzw. zusätzliche Perspektive eingebracht wird (Kallmeyer, 2000; Miller & Considine, 2009). Detaillierter

definieren Graf & Spranz-Fogasy (2018, S. 419) helfende sprachliche Interaktionen folgendermaßen:

»Die helfenden Elemente dieser professionellen Interaktionen – die diskursive Konstitution und Vermittlung von Wissen sowie die emotionale (Unter-) Stützung – realisieren sich in und durch das spezifische Gespräch zwischen der Hilfe suchenden und der Hilfe gebenden Person und werden gleichzeitig durch die besondere Beziehung zwischen den Beteiligten ermöglicht und getragen.«

Beziehungsgestaltung und Wissensgenerierung und -vermittlung zur Lösung des Anliegens werden dabei *sui generis* als dialogische Kernaufgaben helfender Interaktionen verstanden, die eng miteinander verbunden sind: »Insofar as interactants hold each other accountable for the rights and responsibilities associated with epistemic access, primacy and responsibility, knowledge is a moral domain with important implications for managing social relationships« (Stivers, Mondada & Steensig, 2011, S. 19; siehe auch Spranz-Fogasy, 1992; Deppermann, 2015; Graf, 2019; Scarvaglieri, 2020). Die institutionellen Kernaufgaben und Gesprächsziele bestimmen dabei die professionellen Agenden, die wiederum mehr oder weniger grob den Gesprächsverlauf in seiner internen Aufgaben- und Handlungslogik prädestinieren; die Einhaltung desselben liegt in der professionellen Macht der Expert*innen bzw. Hilfe-Geber*innen (Spiegel & Spranz-Fogasy, 2001; Graf & Spranz-Fogasy, 2018). Gerade Erstsitzungen im Kontext von Therapie, Coaching und anderen Formen der Prozessberatungen kommt hier eine besondere Bedeutung zu im Hinblick auf die Initiierung und Etablierung dieser Aufgaben und des darauf aufbauenden Interaktionsverlaufs.

Bezüglich der Beziehungsdimension lassen sich mehr oder weniger Patient*innen- bzw. Klient*innenzentrierte bzw. mehr oder weniger Expert*innenzentrierte Interaktionen ausmachen, die sich entlang der Dimension »symmetrisch« – »asymmetrisch« anordnen, anhand derer Macht und Wissen bzw. Problemlösekompetenz (im Gespräch) verteilt sind und die der Ausgestaltung der sich gegenseitig bedingenden Rollen bzw. Identitäten der helfenden Professionellen und der Hilfe suchenden Klient*innen zugrunde liegen. Bezüglich der Wissensdimension können helfende Interaktionstypen anhand der Relevanz von faktischem Erkenntniswissen und/oder subjektivem Erfahrungswissen sowie der daraus lokal resultierenden Handlungs-

strukturen, wie das relevant gesetzte Wissen generiert und vermittelt wird, voneinander abgegrenzt werden (Graf & Spranz-Fogasy, 2018, S. 423f.).

Die Beziehung zwischen der professionell agierenden, helfenden und der Hilfe suchende Person wird nicht nur in der (Psycho-)Therapie, sondern auch im Coaching als zentraler Wirkfaktor für das Gelingen der professionellen Interaktion, d.h. für das Erreichen der Interaktionstyp-spezifischen Ziele, angesehen (Graf, Scarvaglieri & Spranz-Fogasy, under review). Diese wird von den Beteiligten sprachlich und interaktiv innerhalb einzelner Sitzungen und entlang gesamter (Coaching-)Prozesse auf der Mikro- und Mesobene ko-konstruiert, gestaltet und adaptiert³. Sie bildet Peräkylä (2019, S. 273) folgend die »Infrastruktur der Therapie« bzw. anderer helfender Interaktionen innerhalb derer die hilfreiche Veränderung der Hilfe suchenden Klient*innen bzw. Patient*innen stattfinden kann. Eingebettet in und getragen von dieser professionellen Beziehung ist die spezifische *working alliance* der Beteiligten, die folgende Dimensionen umfasst: Übereinstimmung bezüglich der Ziele, Übereinstimmung bezüglich daraus abgeleiteter Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Beteiligten sowie die emotionale Verbindung der Beteiligten (Bordin, 1979; Graf & Jautz, under review). Auch im Coaching zeigt die (psychologische) Forschung auf, dass diese *working alliance* auf einer kollaborativen, nicht-hierarchischen und egalitären Beziehung beruht (Graßmann et al., 2019; Schermuly, 2019).

Bezüglich der zweiten Kernaufgabe helfender Interaktionen, Wissensgenese und seiner interaktiven Vermittlung, gilt es zunächst mit Deppermann (2015, S. 1) festzuhalten, dass Wissen im Gespräch grundsätzlich als Voraussetzung, thematischer Gegenstand und Produkt des Miteinandersprechens eine Rolle spielt. »Wissen« existiert dabei nicht als prä-etablierte Entität und Kategorie im sozialen Vakuum (Gülich, 2003), sondern wird interaktiv im Hier-und-Jetzt des jeweiligen sozialen und institutionellen Rahmens von den Beteiligten diskursiv hergestellt. In (professionellen) Interaktionen, insbesondere in Erstgesprächen, wird Wissen von den Beteiligten strategisch eingesetzt, um ihre Beziehung und ihre komplementären Rollen zu konstituieren, um den thematischen Verlauf der Interaktion zu steuern und

3 Während aus linguistischer Perspektive der Fokus im Kontext von Beziehung auf ihrer lokalen und *in-situ* sprachlich-diskursiven Gestaltung bzw. Ko-Konstruktion durch die Beteiligten liegt, kann und wird Beziehung z.B. aus psychologischer Sicht anhand anderer Dimensionen wie Affekt etc. beschrieben.

um institutionelle Aufgaben zu bearbeiten (Scarvaglieri, 2020). Während Asymmetrien als Ergebnis einer ungleichen Verteilung von Wissen grundsätzlich als wesentliche Determinante sozialer Beziehungen anzusehen sind, stellen sie die *raison d'être* für (das Initiieren von) helfende(n) Interaktionen dar (Deppermann, 2015, S. 5; Graf & Spranz-Fogasy, 2018, S. 427). Neben der zentralen Frage, welches Wissen für die Lösung der Probleme bzw. Anliegen der Hilfe-Suchenden relevant ist, professionelles Erkenntniswissen oder subjektives Erfahrungswissen, gilt es zu klären, wie dieses Wissen von den Beteiligten im Gespräch konstruiert und vermittelt, und schließlich im Sinne von geteiltem Wissen zum *common ground* der Parteien wird (Deppermann, 2015). Dies geschieht in epistemischen Aushandlungsprozessen mit Hilfe von spezifischen sprachlich-diskursiven Praktiken, wobei im Kontext von helfenden Interaktionen diese von den Hilfe-Gebenden initiiert bzw. zumindest gesteuert werden (Scarvaglieri, 2020)⁴. Auch bei Wissensgenese handelt es sich um ein graduelles Phänomen und sprachlich-diskursive Praktiken wie etwa ›informieren‹, ›Ratschlag erteilen‹, (be)fragen‹ etc. sind dabei für die verschiedenen helfenden Formate unterschiedlich endemisch.

Wie nun Beziehungsgestaltung und Wissenskonstitution in der helfenden Interaktion Führungskräfte-Coaching *in-situ* von den Beteiligten kommunikativ ausgestaltet bzw. vorbereitet werden, illustrieren die Analysen im Kapitel 4.

Methodik und Daten

Für die Analyse wird eine diskursanalytische Methode gewählt, die im engeren Sinne der von Roberts und Sarangi (2005) und Sarangi (2010) detaillierten *theme-oriented discourse analysis* sowie der *activity analysis* von Sarangi (2005) zuzuordnen ist. Beide Ansätze erlauben die Beschreibung, wie Sprache professionelle Praxis konstruiert, wobei dies auf der Meso-Ebene zwischen sequentieller Mikro-Ebene (wie sie etwa die Konversationsanalyse fokussiert) und außersprachlicher Makro-Ebene geschieht und somit als abduktives Verfahren zu verstehen ist. *Theme-oriented discourse analysis*

4 Silverman (1997) unterscheidet bezüglich des Wissensmanagements in Beratungsgesprächen zwischen *information-delivery format* und *interview format* als die beiden primären kommunikativen Formate.

bestimmt *focal themes*, d.h. thematisch-inhaltliche Aspekte, die für die jeweilige Praxis von Relevanz sind und *analytic themes*, d.h. Konzepte aus der Linguistik (oder anderen relevanten Disziplinen) zu deren Beschreibung. *Activity analysis* zeichnet den Zusammenhang zwischen dem strukturellen, interaktionalen und thematischen Ablauf professioneller Interaktionen nach, um die Interaktionstyp-spezifischen Muster in Bezug zu primären Themen oder Inhalten zu identifizieren.

Die Daten basieren auf dem Coaching Ansatz ›Emotional-Intelligentes Coaching‹ und entstammen einem Korpus von 9 authentischen Coaching-Prozessen eines männlichen und einer weiblichen Coach mit ihren Klient*innen, Führungskräften aus international agierenden Dax-gelisteten Unternehmen, aufgezeichnet zwischen 2007 und 2009 und linguistisch verschriftet mittels HIAT (Ehlich, 1993). Insgesamt liegen ca. 145 Stunden authentisches Datenmaterial vor (für Details siehe Graf 2019).

Der vorliegende Beitrag fokussiert im Sinne einer explorativen Fallstudie (McLeod, 2003; Dörnyei, 2007), die die »*particularity and complexity of a single case*« (Stake, 1995, S. xi) aufzeigen hilft, eine Coaching-Erstsitzung. Erstgespräche, d.h. das erste persönliche Zusammentreffen⁵ von Coach und Klient*in, nehmen eine besondere Stellung im Coaching-Prozess ein (Rettinger, 2011; Graf & Jautz, under review): Hier, und insbesondere in der ersten Phase dieser Sitzung, konstituieren und definieren die Beteiligten diskursiv die Situation ›Coaching‹, stellen ihre professionelle Beziehung her, wobei sie ihre komplementären Rollen ›Coach‹ und ›Klient*in‹ aushandeln, und schaffen einen Einstieg ins Thema bzw. ins Anliegen der Klient*innen⁶. In Anlehnung an Heritage (1984, S. 290) wird davon ausgegangen, dass Institutionen schon in diesen ersten Phasen sprachlich hervorgebracht werden; eine Fokussierung auf die Initiierung von Coaching im Laufe der ersten Sitzung scheint deshalb besonders fruchtbringend und erkenntnisreich für die Analyse von Helfen im Führungskräfte-Coaching.

Der ausgewählte Prozess zwischen der weiblichen Coach (C) und einem Klienten (K) erstreckt sich über fünf Sitzungen. Der Klient, Führungskraft aus dem Finanzsektor, hat das Coaching von seiner Firma als Begleitung für die

5 Sehr oft – wie auch im vorliegenden Fall – geht dem Erstgespräch ein telefonischer Erstkontakt voran.

6 Vgl. für den Einstieg in andere (helfende) Interaktionen Spranz-Fogasy, 1987; Gebel & Speck, 1991; Mondada & Schmitt, 2010; Nowak, 2010 und Scarvaglieri, 2020.

Übernahme der nächstgrößeren Organisationseinheit an die Hand bekommen. Er hat keinerlei Erfahrung mit Coaching, allerdings mit anderen Beratungsformaten, die er als entweder zu psychologisch oder zu wenig nachhaltig beschreibt. Dies lässt ihn zunächst skeptisch sein. Er präsentiert sich als erfolgsorientierte Führungskraft und erwartet konkrete Hilfestellung und Tipps, wie er seine Performance hinsichtlich seiner Mitarbeiter*innen weiter verbessern und nachhaltiger gestalten kann. Im Verlaufe des Coachings werden – angestoßen durch die Coach und ihr handlungsleitendes Verständnis von Coaching – auch andere Themen wie Work-Life-Balance initiiert und bearbeitet.

Helfen im Führungskräfte-Coaching: Beispielanalysen

Im Folgenden wird anhand von vier Exzerpten aus der Erstsitzung die Aushandlung und (initiative) Gestaltung von sprachlichem Helfen im Coaching im Sinne eines Handlungskomplexes, der eingebettet ist in Coaching als professionellem Interaktionstyp⁷, exemplarisch dargestellt.

Exzerpt 1

Exzerpt 1⁸ geht eine erste Informationssequenz zum Arbeiten im Coaching voraus, die anschließt an die Frage der Coach nach Coaching-Erfahrung des Klienten und seiner negierenden Antwort. Die Coach beschreibt Coaching daraufhin kurz und rahmt ihre Erklärung rückversichernd mit der Aussage »Ganz normal. Wir sprechen miteinander« (nicht im Ausschnitt). Der Klient erwidert daraufhin im Sinne einer dispräferierten Response, dass er sich wenig unter dieser Art der Arbeit vorstellen könne, berichtet aber von für ihn negativen Erfahrungen mit anderen Personalentwicklungsmaßnahmen, die er als zu sehr auf der emotionalen Ebene angesiedelt oder als zu wenig nachhaltig erlebt hatte.

7 ›Professionell‹ bezieht sich hier, im Unterschied zu ›alltätlich‹, auf die Art der Interaktion der Beteiligten im Sinne von unterschiedlichen Beteiligungsvoraussetzungen und Verantwortlichkeiten im Gespräch etc. (Drew & Heritage, 1992), nicht aber auf das in Punkt 1 erläuterte professionssoziologische Verständnis von Coaching.

8 Für die Transkriptkonventionen siehe Ehlich (1993).

Exzerpt 1

- [93] C _____ • Ähm auf das ((2,1s)) wie
- [94] C arbeiten wir nochmal eingehend. Also erstmal können Sie sicher sein, dass
- [95] C hier nichts • • passiert, was Sie nicht wollen. Also, ne, sagen wir mal
K Hmhř
- [96] C so: Wie arbeiten wir? • • Ähm ((2,1s)) wenn klar ist — vielleicht sag
K Hmhř
- [97] C ich einfach mal was zum Vorgehen — wenn klar ist, äh • was Sie
K Hmhř gerne, ja.
- [98] C weiter entwickeln wollen, was Sie verändern • wollen, • • äh wo Sie sich ne
- [99] C Optimierung wünschen, wie immer man das jetzt • nennen würde, • ne
K Hmhř
- [100] C Entspantheit im Leben oder • was auch immer. Das, das, das klären, wir.
- [101] C Dann hab ich ne • mögliche/ sagen wir so Vorgehensweisen, ja, um • •
K Hm hř
- [102] C daran z/ • daran zu arbeiten • • • Ähm • • • das kann sein, dass ich Sie
K Hmhř
- [103] C bitten werde, nochmal ne bestimmte Situation näher zu erforschen.
K • Hmhř
- [104] C • • • Und nicht nur dadrüber zu reden, sondern ich würd Sie bitten, • das
- [105] C wie nochmal nach zu empfinden. Und dann stelle ich Fragen, ja, • • die Sie
- [106] C beantworten können, aber die Sie nicht beantworten müssen. Wenn Sie

- [107] C sagen: ... „Mit der Frage kann ich ni-nichts anfangen.“ oder „Das
K
- [108] C interessiert mich jetzt nicht.“ Oder ..äh „Das geht mir jetzt äh zu
K Hmhř Hmhř
- [109] C weit.“ oder wie auch immer. .. Dann .. würden wir nen anderen Weg gehen.
- [110] C Aber es wird vor allen Dingen so sein — weil wir ja hier nicht in
K Hmhř
- [111] C einem Seminar sind oder in einer Gruppe — .. dass ich Sie im Grunde
- [112] C genommen immer wieder .. bitten werde — im Grund genommen mit
- [113] C Fragestellungen und Vorstellungen — .. mehr wahrzunehmen, was
- [114] C tatsächlich innerlich passiert. Denn ((1,6s)) in diesem Feld, wo wir uns jetzt
- [115] C bewegen, wo es nicht darum geht, .. ja, ... wie verhalten Sie sich am
- [116] C besten in dieser oder jenen Situation mit einem Mitarbeiter, (weils) nicht
- [117] C um .. klassische Führungsfragen geht, sondern eher ja um ne ..
K Hmhř
- [118] C persönliche Weiterentwicklung im Umgang mit sich selbst. .. Oder
K Hmhř
- [119] C mit anderen. .. Ist es so, dass viel .. des Wissens im Grunde genommen in
- [120] C einem Inneren liegt. ((1,6s)) Oder auch .. der Gründe, warum was nicht so f/
- [121] C gut funktioniert. Ja ((1,4s)) Also das heißt, .. wir
K Hmh ((1s)) Ja. Okay.
- [122] C stellen fest, wo Sie hinwollen, ich mach mal Vorschläge, was wir erforschen

- [123] C könnten. Wir würden . . . zu Beginn einer Sitzung, also auch das
K Hmhř
-
- [124] C nächste Mal wieder klären: Was wär heute dran? . . . Äh wir gucken
K Hmhř
-
- [125] C natürlich auch zurück, wie hat sich • was umsetzen lassen? Was hat
K Hmhř
-
- [126] C gut geklappt, was vielleicht nicht? Sodass das auch sehr zielorientiert ist.
K Ja. Hmhř
-
- [127] C Also Coaching muss man sagen, ist • ganz nahe, • differenzierte
K Hmhř
-
- [128] C Arbeit an dem, wo der • Klient sozusagen hinwill.
K Hmhř ((2,2s)) Gut.
-

Mittels einer *information-delivery sequence* (Silverman, 1997), angekündigt durch eine meta-pragmatische Rahmung (*»auf das ((2,1s)) wie arbeiten wir hier nochmal eingehend«* (Fläche 93-94)) (Graf 2017b), erklärt die Coach dem Klienten (erneut) ihr gemeinsames Vorgehen und Arbeiten im Coaching und definiert das Beratungsformat an sich, sowohl bezüglich Ziele und Inhalte (Fläche 110-121) als auch einzelne Schritte (Fläche 96-109). Dabei orientiert sie sich im Hinblick auf die Schaffung eines *common ground*, was das Wissen über Coaching und das Coaching-spezifische Helfen betrifft, am *epistemic status* des Klienten (Heritage, 2013) und seinem explizierten Mangel an Erfahrung.

Gleichzeitig leistet sie wichtige Beziehungsarbeit, da sie durch die Beschreibung ihres Vorgehens zum einen explizit (*»Also erstmal können Sie sich sicher sein, dass hier nichts passiert, was Sie nicht wollen«* (Fläche 94-95)) und implizit (durch die erneute Thematisierung ihres Vorgehens) auf die Vorbehalte des Klienten aufgrund seiner negativen Vorerfahrung eingeht. Sie macht auch deutlich, dass der Klient sowohl die thematische Gestaltungsmacht innehat (im Sinne der gemeinsamen Zielklärung *»...wenn klar ist, äh was Sie weiterentwickeln wollen, was Sie verändern wollen, äh wo Sie sich ne Optimierung wünschen*

...« (Fläche 97-100)) als auch bezüglich des methodischen Vorgehens, das die Coach jeweils vorschlägt, auf Augenhöhe mitentscheiden kann (z.B. »Und dann stelle ich Fragen, ja, die Sie beantworten können, aber die Sie nicht beantworten müssen« (Fläche 101-109)). Im Sinne des *client-design* (Graf & Jautz under review) betont sie die Zielorientierung der gemeinsamen Arbeit (»Äh wir gucken natürlich auch zurück, wie hat sich was umsetzen lassen? Was hat gut geklappt, was vielleicht nicht? Sodass das auch sehr zielorientiert ist« (Fläche 124-126)), wobei sie die Aussage des Klienten, dass solche Maßnahmen bis dato bei ihm keine nachhaltige Wirkung zeigten, berücksichtigt. Sie beschreibt Coaching einerseits als lösungsorientiert sowie klientenzentriert und kooperativ, was sie in ihrer, diese *information-delivery sequence* abschließenden, reformulierenden und zusammenfassenden Definition von Coaching folgendermaßen auf den Punkt bringt: »Also Coaching muss man sagen, ist ganz nahe, differenzierte Arbeit an dem, wo der Klient sozusagen hinwill« (Fläche 127-128). Gleichzeitig grenzt sie den inhaltlichen Rahmen von Coaching, innerhalb dessen der Klient thematisch und methodisch (mit-)bestimmt, klar ab von Management-Beratung oder Führungskräfte-Training (»wo es nicht darum geht, ja, wie verhalten Sie sich am besten in dieser oder jenen Situation mit einem Mitarbeiter, weils nicht um klassische Führungsfragen geht« (Fläche 115-117)) und verdeutlicht den Fokus auf der »persönliche(n) Weiterentwicklung im Umgang mit sich selbst oder anderen...« (Fläche 117-121). Dadurch rückt auch das subjektive Erfahrungswissen des Klienten in den Mittelpunkt der gemeinsamen Arbeit (»Ist es so, dass viel des Wissens im Grunde genommen in einem Inneren liegt« (Fläche 119-120)), das eben im Sinne der Ressourcenaktivierung nicht von ihr als Experte eingebracht wird, sondern mit Hilfe ihres beschriebenen Vorgehens (»... dass ich Sie bitten werde, nochmal ne bestimmte Situation näher zu erforschen. Und nicht nur darüber reden, sondern ich würde Sie bitten, das wie nochmal nachzuempfinden...« (Fläche 102-114)) im Klienten rekonstruiert werden soll (vgl. Sator & Graf 2014). Die Coach leistet hier zentrale Vorbereitungsarbeit sowohl auf der Ebene der Beziehungskonstitution als auch auf der Ebene der Wissensgenese im Hinblick auf das gemeinsame Projekt »Helfen im Coaching«.

Exzerpt 2

Nachdem die Coach Coaching definiert, ihre Vorgehensweise erklärt und den zeitlichen Rahmen festgelegt hat, lädt sie in Exzerpt 2) den Klienten ein, mehr über sie zu erfahren.

Exzerpt 2

- [130] C ja? ((1s)) Und ähm ((2,1s)) ja, was auch
-
- [131] C immer Sie natürlich auch noch wissen m-möchten, über mich, oder über ••
-
- [132] C meinen Hintergrund oder über mein Vorgehen, ((1,1s)) da sind Sie
-
- [133] C (natürlich) auch • herzlich eingeladen, da noch ein bisschen zu fragen.
K Hmhř
-
- [134] K • Okay. Gut. •• Ja. •• Äähm gut ich hab da jetzt ähm Ihre Vita da nochmal,
-
- [135] C Hmhř Hmhř
K äh wie s in den Unterlagen war da, durchgelesen. •• Äähm ((1,1s)) ja also
-
- [136] K da werden höchstwahrscheinlich dann irgendwann situativ mal Fragen
-
- [137] C Hmhř
K kommen. Also m- m-mir ist es jetzt nicht so wichtig zu wissen, was Sie alles
-
- [138] C Jä
K gemacht haben, wen Sie alles ä-ä unterstützt haben. •• Äähm ich geh jetzt
-
- [139] K auch davon aus, dass die Bank sich wohlweislich für Sie oder für Ihren
-
- [140] C Hmhř Jajä
K Beraterpool entschieden hat. Da werd ich jetzt sicherlich nicht nochmal
-
- [141] C ((lacht)) Jä
K die Plausibilitätsprüfung machen, ob das für mich auch passt. Ja also das,
-
- [142] C Hmhř
K das setz ich als voraus- • ä-ä-gehend oder als, als geklärt für mich
-
- [143] K an.
-

Die Coach bietet dem Klienten explizit und affiliativ an (*»herzlich eingeladen«* (Fläche 133)), (weitere) Fragen über sie als Person, ihre Vorgeschichte und/oder über den Ablauf zu stellen (siehe Nowak 2010 »Anbieten prinzipieller Nachfragemöglichkeit«). Dadurch stellt sie sich dem Klienten sowohl als Individuum als auch als professionelle Coach zur Verfügung (Spranz-Fogasy, 1987). Sie schreibt dem Klienten ein Interesse an ihrer Person zu, wobei sie ihr Verständnis von Coaching, und insbesondere der *working alliance*, als eine egalitäre Beziehung, die auch auf geteiltem Wissen über das Gegenüber aufbaut, anzeigt. Dieses persönliche Angebot setzt eine positive Erwidern und Reaktion auf Seiten des Klienten im Sinne einer Nachfrage zu ihrer Person als präferierte Antwort konditional relevant. Der Klient nimmt dieses Angebot zögerlich – markiert durch die Partikel »Okay«, »Gut« und »Ja« (Fläche 134) zur Milderung des sozialen Affronts (Muntigl & Bänninger-Huber, 2016, S. 140) – an, schränkt allerdings sein Interesse auf den Lebenslauf der Coach ein. Dadurch entscheidet er sich dagegen, mehr über die Coach als Person zu erfahren und so (möglicherweise) eine emotional nähere Verbindung einzugehen. Um einen (weiteren) Gesichtsverlust der Coach und/oder sich selbst zu vermeiden, stellt der Klient, allerdings zögerlich und vage mittels einschränkender Adverbien und Abschwächungspartikel, Fragen bezüglich des Lebenslaufes der Coach in Aussicht (*»ja also da werden höchstwahrscheinlich dann irgendwann situativ mal Fragen kommen«* (Fläche 135-137)). Im Anschluss an diese beziehungsorientierte, gesichtswahrende Arbeit formuliert er – eingeleitet durch die Partikel *also*, die eine Abweichung von der von der Coach projizierten Aktivität ankündigt (Heritage, 2015) – explizit sein Desinteresse an den Errungenschaften und Referenzen der Coach (Fläche 137-138). Mittels eines *change of footing* (Goffman, 1979) rahmt er seine eigene Verantwortlichkeit im Coaching (neu): er präsentiert sich als (ergebener und treuer) Mitarbeiter seiner Organisation, die das Coaching in Auftrag gegeben und die Coach ausgewählt hatte, eine Verantwortung und Entscheidung, die er nicht hinterfragt: *»Da werd ich jetzt sicherlich nicht nochmal die Plausibilitätsprüfung machen, ob das für mich auch passt. Ja, also das setz ich als vorausgehend oder als geklärt für mich an«* (Fläche 140-143).

Das verbalisierte Nicht-Interesse an einem näheren »Kennenlernen« sowie das Relevant-Setzen der Organisation (und damit der Coaching-Triade »Coach – Klient*in – Organisation«) und dabei das Zurücknehmen der eigenen Verantwortung und Involviertheit stellen eine *relational challenge*

(Scarvaglieri, 2020) für die zu etablierende Arbeitsbeziehung dar und somit auch für das sprachliche Helfen, da Veränderung als Ziel des Helfens eine stabile emotionale Verbindung der Beteiligten benötigt (Graf & Jautz under review). Diese disaffiliative Episode (Muntigl & Bänninger-Huber, 2016), die eigentlich vom Coach als beziehungsstärkende Aktivität projiziert war, wird – ohne Reaktion der Coach – vom Klienten beendet; unmittelbar im Anschluss daran fährt er mit seiner Zielformulierung bzw. mit seine Fragen dazu fort (*»Also Ja ich bin da jetzt schon ziemlich genau/oder hab einige Punkte von Ihnen aufgegriffen: Wo will ich hin? Was will ich, was will ich schaffen?«* (nicht im Exzerpt)). Dabei markiert er zum einen das Thema »Beziehung« als für sich beendet, setzt das Thema »Coaching-Ziele« explizit relevant und präsentiert sich dabei im Sinne seiner Ziel- und Ergebnisorientierung als auf den Inhalt der gemeinsamen Coaching-Arbeit fokussiert. Durch die Referenz auf die Coach signalisiert der Klient allerdings, dass er sie auf dieser inhaltlichen Ebene »hört« und als hilfreich wahrnimmt.

Exzerpt 3

Im Folgenden (Exzerpt 3) verhandeln Coach und Klient, initiiert durch eine konkrete Verhaltensfrage des Klienten, (erneut) ihr Verständnis von Hilfe im Coaching und damit auch ihre unterschiedlichen Rollen und Verantwortlichkeiten.

Exzerpt 3

- [129] K ((1,7s)) Muss man eigentlich •• möglichst umfassend informiert sein?
-
- [130] C ((4,1s)) Also ich...
K •• Über die/ über den normalen Arbeits, • Arbeitsplatz
-
- [131] C ((5,4s)) Sie denken jetzt an den Jour fix, ne?
K hinaus sag ich mal. •• Was...
-
- [132] C Und wie Sie sich da reinhängen und wie Sie sich da auch vorbereiten.
K Já
-
- [133] C ((1,3s)) Ähm ((1s)) das ist jetzt so ne Fragestellung, wo ich möglicherweise
-

- [134] C ... gar nicht so viel zu sagen kann. Ne? Sie erinnern sich am
K Hmhř
-
- [135] C Telefon, dass ich sagte: „Wenn Sie so ganz klassische •• Führungsfragen
-
- [136] C haben, ne, dann kann ich das ein oder andere nicht vielleicht auf den Punkt
K Hmhř Hmhř
-
- [137] C so genau und so gut beantworten.“. ... Ähm ((1s)) ich glaube, ((1s)) dass
-
- [138] C Sie selbst wissen, was Sie wissen müssen, • um Ihren Job so zu machen
K Hmhř
-
- [139] C und dieses Jour fix so zu gestalten, wie es wirklich wichtig ist und effizient
-
- [140] C ist. Ja? Was ich aber machen kann: Ich kann Ihnen helfen,
K Hmh Okaý
-
- [141] C wenn Sie sich da noch nicht sicher sind, kann ich Ihnen helfen, das
-
- [142] C herauszufinden.
K •• Hmhř
-

In Flächen 129-131 fragt der Klient die Coach mittels einer geschlossenen Frage nach der Notwendigkeit einer umfassenden Vorbereitung (*»Muss man eigentlich möglichst umfassend informiert sein über die/über den normalen Arbeits, Arbeitsplatz hinaus sag ich mal«*), wobei er sein Verständnis von Coaching als Management-Beratung und der Rolle der Coach als Expertin, die für ihn relevante Information zur Lösung seiner Führungsprobleme liefert, aufzeigt. Im Sinne einer präferierten bzw. *aligning reaction* (Lee & Tanaka, 2016) kann die Coach auf diese Frage und explizite Aufforderung, ihm ihr Expertenwissen zur Verfügung zu stellen und ihn zu informieren, nur mit Ja oder Nein reagieren. Allerdings widerspricht das vom Klienten projizierte Verständnis – sowohl von ihrer gemeinsamen Arbeit als auch von ihrer Rolle – dem der Coach, die im Folgenden eine Reaktion bzw. Erwiderung zeigen muss, die zum einen die Arbeitsbeziehung mit dem Klienten als Basis für Helfen und Veränderung nicht gefährdet, zum anderen aber ihr Verständnis von Coa-

ching im Sinne der unterschiedlichen Verantwortlichkeiten im Gespräch, der interaktiven Zusammenarbeit und der Relevanz des Erfahrungswissen des Klienten für den weiteren Prozess etablieren hilft (siehe Muntigl & Bänninger-Huber, 2016; sowie Scarvaglieri, 2020 für Therapie). In diesem Sinne fragt die Coach, nach einer langen und *interactional trouble* anzeigenden Pause von 5,4 Sekunden, zunächst rück – d.h. beantwortet die Frage mit einer elaborierenden Nachfrage (Fläche 131-132). D.h. sie bricht auf der Handlungsebene nicht mit der kommunikativen Aktivität des Klienten und seiner interaktiven Erwartung. Als nächstes, und wieder eingeleitet durch eine Pause sowie einer Verzögerungsmarkierung Ähm, kategorisiert sie die Frage des Klienten als etwas außerhalb ihrer *epistemic authority* (Heritage, 2013) Liegendes (*»das ist jetzt so ne Fragestellung, wo ich möglicherweise gar nicht so viel zu sagen kann«* (Fläche 133-134)). Sie fährt fort – durch eine explizite Bezugnahme auf das Telefonat, das sie vor dem Coaching geführt hatten – das Wissen darüber als gemeinsames Wissen zu rahmen, den Klienten dadurch in die Verantwortung zu nehmen (*»Sie erinnern sich am Telefon«* (Fläche 134-135)) und gleichzeitig ihr Nicht-Wissen bezüglich Führungsfragen ebenfalls als *common ground* für ihre Zusammenarbeit zu rahmen (*»... dass ich sagte: »Wenn Sie so ganz klassische Führungsfragen haben. nicht vielleicht auf den Punkt so genau und so gut beantworten«* (Fläche 134-137)). Dabei verleiht sie ihren Ausführungen durch das Zitieren ihrer eigenen Aussagen während des Telefonats besonderes Gewicht (Fabricius-Hansen, 2019; Günthner, 2000). Danach fährt sie fort, inhaltlich auf die Frage des Klienten einzugehen und spricht dem Klienten dabei die epistemische Autorität zu, diese Frage selbst zu beantworten: *»Ich glaube (1s) dass Sie selbst wissen, was Sie wissen müssen um Ihren Job so zu machen ... wie es wirklich wichtig ist und effizient ist«* (Fläche 137-140)). Sie wählt für die Darstellung ihres Wissens das epistemische Verb *»ich glaube«*, um den Unterschied in der Wahrnehmung der Verantwortlichkeiten zwischen ihr und dem Klienten abzuschwächen. Nachdem sie sich mit einem auffordernden *Ja* (Fläche 140) die Zustimmung dafür eingeholt hat und diese vom Klienten durch sein *Okay* (Fläche 140) auch bekommen hat, finalisiert sie ihre Ausführungen und elaboriert, was sie dem Klienten stattdessen bieten kann: *»Was ich aber machen kann: ich kann Ihnen helfen, wenn Sie sich da noch nicht sicher sind, kann ich Ihnen helfen, das herauszufinden«* (Fläche 140-142). Sie formuliert ihre Expertise und ihr Wissen hier assertiv und – im Kontrast zum geforderten faktischen Führungswissen – als prozedurales und unterstützendes Wissen, mit dessen

Hilfe der Klient die Antwort darauf selbst findet. Sie beschreibt ihre Expertise als ein der Ressourcenaktivierung beim Klienten dienendes Begleiten und definiert dabei auch ihre sich gegenseitig bedingenden institutionellen Rollen im Sinne ihrer professionellen Coaching-Definition. Die Episode endet mit einer minimalen Zustimmung des Klienten.

Exzerpt 4

Neben seinem primären Anliegen, sein zeitlich intensives Engagement bei seinen Mitarbeiter*innen am Ende zu besseren Abschlusszahlen zu führen, ist Work-Life-Balance ein weiteres Thema des Klienten. Dem folgenden Ausschnitt (Exzerpt 4) vorgelagert ist eine Klienten-Erzählung, im Unterschied zu sonst am Wochenende einmal keine Unterlagen mit nach Hause genommen zu haben. Die Coach, mit ihrem professionellen Fokus auf das innere Erleben der Klient*innen, setzt dieses Ereignis thematisch relevant und befragt den Klienten zu seinen Gefühlen in diesem Zusammenhang.

Exzerpt 4)

- [89] K ((1,5s)) Aber
-
- [90] K ich weiß jetzt, wo S, wo Sie, • wo Sie das angesprochen haben, •• wie ich
-
- [91] C Jä
- K mich gefühlt hab, als ich nichts mitgenommen hab. Und das war ein tolles
-
- [92] C Und das ist ein tolles Gefühl...•• Ja. ••• Ne? ((3,1s)) Ja.
- K Gefühl. Jä. ••
-
- [93] C Das ist n richtig gutes Gefühl. Jä
- K Hmhñ Das ist klasse. Joa. ((1,3s)) Das
-
- [94] K wär schön, wenn man das schafft. Genau. ((1,7s)) Das muss ich schaffen.
-
- [95] C ((1,5s)) Sie haben ja was sehr E-e-entschlossenes, ne. Wenn Sie sagen:
-

- [96] C „Das muss ich, das muss ich schaffen.“, ne. Mal gucken. •• Was
K Hmhř
-
- [97] C könnte Ihnen denn, ••• was könnte Ihnen helfen? ((4s)) Was könnte Ihnen
K helfen?
-
- [98] C
K Also ich glaub, ich bin da auf nem guten Weg, dass ich das auch schaff.
-
- [99] K Weil ich hab das jetzt als Ziel noch nicht gesehen, dass ich da nichts
-
- [100] C Hmhř Hmř
K mitnehmen soll. Mein Ziel war, dass ich einfach die Dinge, die jetzt
-

Nach einer Pause von 1,5 Sekunden elaboriert der Klient – der Einladung bzw. der Frage der Coach im Sinne eines *aligning behavior* folgend – seinen Gefühlszustand mittels positiver Evaluierung (»Und das war ein tolles Gefühl« (Fläche 91-92). Er beschreibt sein neues Wissen darüber als Rekonstruktion eines bereits vorhandenen, aber nicht bewussten Wissens (»Aber ich weiß jetzt, wo Sie, wo Sie das angesprochen haben« (Fläche 89-90)) (Sator & Graf 2014), ermöglicht durch die Intervention der Coach (»Ansprechen von Gefühlen« (Graf & Pawelczyk, 2014)). Die Coach wiederholt im anschließenden *turn* seine positive Beschreibung, wechselt allerdings das Tempus und reformuliert sie zu »Und das ist ein tolles Gefühl« (Fläche 92), um sein Erleben für den Klienten in das Hier und Jetzt der Coaching-Sitzung zu bringen und darüber stärker zu verankern (Graf & Pawelczyk, 2014). Der Klient bestätigt mit *Ja*; es folgen weitere, sich gegenseitig bestätigende positive Evaluierungen durch Coach (»Das ist n richtig gutes Gefühl« (Fläche 93)) und Klient (»Das ist klasse. Joa« (Fläche 93)). Nach einer Pause relativiert der Klient das positive Erleben, indem er ein Erreichen mittels der Verwendung des Konjunktivs zunächst als nicht sicher rahmt, sich dann aber selbst bestätigend – *genau* (Fläche 94) – dieses Erreichen zum Ziel setzt (»Das muss ich schaffen« (Fläche 94)). Die Coach bewertet diese explizite Willensbekundung des Klienten im Sinne seiner demonstrierten und thematisierten Zielorientiertheit positiv (»Sie haben ja was sehr Entschlossenes, wenn Sie sagen....« (Fläche 95-96)); im Anschluss refokussiert sie den Klienten darauf, zu überprüfen was ihm beim Erreichen dieses Zieles behilflich sein könnte: »Mal gucken. Was könnte Ihnen denn, was könnte Ihnen helfen?...« (Fläche 96-98). Die offene Frage der Coach

stellt eine Intervention im Sinne des Coaching-Verständnisses von »Hilfe zur Selbsthilfe« und »ergebnisorientierter Selbstreflexion« dar und positioniert den Klienten als denjenigen, der über das relevante Wissen verfügt, eine Ressource, die allerdings durch die so angestoßene Reflexion erst aktiviert werden muss. Dieses Hilfsangebot wird vom Klienten implizit zurückgewiesen. Eingeleitet mit dem Partikel *also*, der ein Abweichen von der von der Coach projizierten Aktivität ankündigt (Heritage, 2015), formuliert er nach einer Bestätigung, er sei bereits auf einem guten Weg (Fläche 98), als Erklärung dafür ein geändertes Ziel (*»dass ich da nichts mitnehmen soll«* (Fläche 99-100)). Dieses geänderte Ziel basiert auf einer durch die Coach angestoßen mentalen Umstrukturierung im Kontext der Bearbeitung des Anliegens »Vorbereitung auf den Jour Fixe« (siehe Exzerpt 2). Dabei war vom Klienten thematisiert worden, dass er Unterlagen mit nach Hause nimmt, um sich bereits Sonntagabend auf Termine vorzubereiten, eine Situation, die ihn stresst und unzufrieden macht. Es bahnt sich in diesem Exzerpt ein verändertes Verständnis von Coaching bzw. Helfen im Coaching beim Klienten an.

Diskussion

Die vier Exzerpte aus der ersten Hälfte einer Coaching-Erstsitzung zeigen pointiert auf, wie sich die Spannungsfelder, in denen Coaching angesiedelt ist, lokal und *in-situ* auf das sprachliche Helfen im Coaching bzw. auf die Vorbereitung darauf auswirken. Während sowohl Beziehungsgestaltung als auch Interaktionstyp-spezifische Wissensgenese als endemische Aufgaben in institutionellen Hilfe-Kontexten grundsätzlich nicht als vorinstalliert angenommen werden können, sondern sprachlich-diskursiv von der Beteiligten »vor Ort« (zu Beginn und entlang des Prozesses) konstruiert werden, müssen sie im Coaching im Sinne eines helfenden Meta-Diskurses (Graf, 2017b) explizit thematisiert und ausgehandelt werden, um einen interaktionalen *common ground* für alles Nachfolgende zu etablieren. Dieses Aushandeln und Explizieren betrifft nicht weniger als das für Coaching gültige (von den Coaches zugrunde gelegte) Verständnis sprachlichen Helfens, das Pick & Scarvaglieri (2019, S. 59) allgemein folgendermaßen definieren:

»Grundlegend für das sprachliche Helfen ist, dass es als interaktionaler Prozess von (typischerweise) zwei Parteien konzipiert ist, die den Prozess bei-

de mitbestimmen und verschiedene interaktionale Aufgaben übernehmen. Dieser Prozess ist durch Asymmetrien hinsichtlich Wissen, Können und persönlicher Erfahrungen der Beteiligten gekennzeichnet. Zudem müssen Ziele gemeinsam interaktional geklärt werden, es muss der Handlungskomplex übereinstimmend in Gang gesetzt werden und es muss gemeinsam geklärt werden, welche Teilhandlungen übernommen werden sollen.«

In den Beispielen zeigt sich ein sprachlich-interaktionales Ringen der Beteiligten um grundsätzliche Fragen der Beziehungsgestaltung, Rollen und Verantwortlichkeiten sowie um relevantes Wissen im Coaching und seine Vermittlung, d.h. um die Deutungshoheit im Coaching, von zunächst deutlich unterschiedlichen Positionen aus: Die Coach zeigt ein affiliatives und kooperatives Beziehungsverständnis (mehr oder weniger) »auf Augenhöhe«, das – neben dem Anbieten persönlicher Informationen über sie und ihren Hintergrund – z.B. auch die Möglichkeit des Ablehnens bestimmter von ihr vorgeschlagener Vorgehensweisen durch den Klienten beinhaltet. Gleichzeitig setzt sie explizit unterschiedliche Verantwortlichkeiten und Wissensasymmetrien im Coaching relevant und definiert Coaching im Sinne der sie und ihre Arbeit leitenden Handlungsrationale als »*persönliche Weiterentwicklung im Umgang mit sich selbst*«. In diesem Rahmen agiert sie bzw. wird sie im Sinne von »Hilfe zur Selbsthilfe« als Begleiterin des Klienten auf der Suche nach seinen eigenen Lösungen agieren. Ihre Verantwortlichkeit liegt darin, mit Hilfe ihres Wissens, das sie als Wissen über »*Vorgehensweisen*«, also Prozesswissen, nicht aber als Fachwissen im eigentlichen Sinne rahmt und von diesem explizit abgrenzt, diesen Suchprozess zu begleiten. Im Sinne von Pick & Scarvaglieri (2019, dieser Band) bietet sie ein schwaches Vorstrukturieren von Denkalternativen: Helfen im Coaching bedeutet für sie, das eigene Wissen des Klienten, das »*in einem Inneren liegt*«, durch ihre Unterstützung zu rekonstruieren.

Der Klient zeigt sich zunächst auf der inhaltlichen und relationalen Ebene als wenig kooperativ: trotz mehrfacher theoretischer und methodischer Rahmungen der gemeinsamen Arbeit im Coaching, die sich an seinem Mangel an Erfahrung mit Coaching, seinen Vorbehalten sowie seiner Persönlichkeit orientieren, setzt er interaktiv ein Verständnis von Coaching und Helfen im Coaching relevant, das zunächst stark von dem von der Coach skizzierten abweicht. Er bringt – gegen die von der Coach projizierte Art der Zusammenarbeit, d.h. auch des Helfens im Coaching – sein persönliches Verständnis

von Coaching im Sinne klassischer Management-Beratung zum Ausdruck: er erwartet, dass die Coach ihm faktisches Erkenntniswissen zur Verfügung stellt und impliziert damit ein sprachliches Helfen, was Pick & Scarvaglieri (2019, dieser Band) als starkes Vorstrukturieren von Denkalternativen mittels dem Gewichten von Alternativen definieren. Dieses basiert auf einer (eher) asymmetrisch-hierarchisch organisierten Expert*innenzentrierten Interaktionen mit ihm als Rat-Suchendem und der Coach als Rat-Gebenden; auf der relationalen Ebenen gibt es daher für den Klienten auch nicht die Notwendigkeit, mehr oder Persönlicheres über die Coach zu erfahren.

Trotz dieser anfänglich unterschiedlichen Positionierungen ermöglichen es drei Strategien bzw. Praktiken der Coach, dass sich der Klient schon im Laufe der ersten Sitzung in Richtung Helfen im Coaching als »Hilfe bei der mentalen und emotionalen Umstrukturierung von Denkalternativen durch Aktivieren seines eigenen Wissens« bewegen kann: die wiederholten *information-delivery sequences* (Silverman, 1997) zur theoretischen und methodischen Rahmung von Coaching (und Helfen im Coaching) basierend auf ihrer fachlichen Expertise bezüglich der zugrundeliegenden Handlungsrationale, ihre dispräferierten Reaktionen auf vom Klienten projizierte beratende, d.h. zu Führungsfragen Auskunft-gebende, »nicht-Coaching-konforme« Aktivitäten sowie das von ihr praktizierte *client design* (die Anpassung ihrer lokalen relationalen Praktiken sowie der Verhandlungen über Aufgaben und Ziele im Coaching an die individuellen emotionalen Bedürfnisse des Klienten und seinen epistemischen Status) (Graf & Jautz, under review). Dabei ist die Beibehaltung ihrer affiliativen Haltung eine zentrale Voraussetzung zur Schaffung einer stabilen und wertschätzenden Arbeitsbeziehung sowie für die (prozessuale) Einigung über (zunächst gegenläufige) Aufgaben und Ziele im Coaching (Muntigl & Bänninger-Huber, 2016, S. 141; Scarvaglieri, 2020).

Im Zusammenhang mit den im theoretischen Teil skizzierten Spannungsfeldern illustrieren die Beispiele, dass »Helfen im Coaching« aufgrund der fehlenden Institutionalisierung und des Mangels an allgemeingültiger Begriffsbestimmung von Coaching zunächst als Handlungskomplex von den Beteiligten diskursiv und kooperativ etabliert werden muss. D.h. »Helfen im Coaching« braucht vorgelagertes, ebenfalls sprachliches Helfen, im Rahmen dessen die Coach als Helfende den Klient*innen als Hilfeempfangenden (Teil-)Handlungen abnimmt mit der gemeinsamen Zielsetzung ein übereinstimmendes Verständnis von Coaching und Helfen im Coaching zu etablieren. Die Notwendigkeit einer expliziten Thematisierung und Ei-

nigung darüber, was Coaching »ist« und was Coaching »nicht ist« als Voraussetzung für das eigentliche Helfen im Coaching resultiert auch aus dem zweiten hier skizzierten Spannungsfeld: das Beratungsformat Coaching richtet sich an Führungskräfte mit dem Ziel, ihre Persönlichkeit und Selbstreflexion, oftmals mit Hilfe von therapeutischen Interventionen, (primär) auf der Ebene des inneren Erlebens zu begleiten, dabei aber (auch) im Außen eine optimierte Performance zu erlangen. Während Coaching als »ergebnisorientierte Selbstreflexion« dabei interaktiv und diskursiv zwischen Management-Beratung und Psychotherapie changiert, muss für die Klient*innen dieser Spannungsbogen individuell aufgezeigt und falsche Erwartungen, aber auch Vorbehalte gegenüber dem »Arbeiten mit der Innenwelt« ausgeräumt werden.

In der hier analysierten Erstsitzung mit einem nicht-erfahrenen, Coaching gegenüber (eher) skeptischen Klienten, der sich konkrete Tipps und Hilfestellungen für seine Führungsanliegen erwartet, zeigt sich wie die Coach in diesem – dem »Helfen im Coaching« prozessual vorgelagerten und dieses erst ermöglichende – Helfen als Expertin agiert, die durch das Einbringen ihres Fachwissens den Klienten über die Coaching-Handlungsrationale sowie die sich daraus ableitenden inhaltlichen und interaktiven Konsequenzen informiert. An anderen Stellen, an denen der Klient nicht-Interaktionstyp-adäquate, »nicht-Coaching-konforme« Aktivitäten initiiert, reagiert sie mit dispräferierten Handlungen, um dem Klienten so die veränderungsgenerierenden, Coaching-spezifischen Praktiken nahezubringen.

Ausblick

Der Beitrag liefert eine exemplarische Dokumentation und Analyse von Helfen im Coaching. Der Fokus lag dabei auf *helping in action*, also auf der interaktiven und kommunikativen Aushandlung von Helfen durch Coach und Klient im Verlauf einer Erstsitzung. Notwendige nächste Schritte sind nun, die Erkenntnisse der Fallstudie anhand der Analyse weiterer, möglicherweise weniger pointierter Coaching-Prozesse zu kontextualisieren und gleichzeitig – im Sinne eines konversationsanalytischen oder gesprächsanalytischen Ansatzes – die hier aufgezeigten Aushandlungsprozesse stärker auf der Mikroebene der Gespräche zu fokussieren, wie dies z.B. bei Muntigl & Bänniger-Huber (2016) oder Scarvaglieri (2020) für Therapiegespräche zu finden ist.

Darüber hinaus sollte, neben dem Fokus »in die Tiefe«, der Fokus perspektivisch auch »in die Breite« gelegt werden, d.h. sprachliches Helfen im Coaching über die (ersten Phasen der) Erstsitzung hinaus entlang ganzer Sitzungen und kompletter Prozesse zu dokumentieren und analysieren. So kann der Zusammenhang von Helfen und Veränderung innerhalb von »*supra-session courses of action*« (Bercelli et al., 2013) deutlicher aufgezeigt werden. Interessant wird u.a. sein, die Umsetzung von Coaching als »ergebnisorientierter Selbstreflexion« prozessual zu illustrieren, die zum einen innerhalb des Coaching-Prozesses eine mentale Umstrukturierung bei den Klient*innen anstrebt, zum anderen aber auch nach Beendigung des Coaching-Prozesses bzw. zwischen den Sitzungen zur konkreten Umsetzung von Handlungsalternativen im beruflichen Alltags der Führungskräfte beitragen soll.

Literatur

- Bercelli, F., Rossano, F., & Viaro, M. (2013). *Supra-session Courses of Action in Psychotherapy. Journal of Pragmatics* 57, 118-137.
- Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 16(3), 252-260.
- Deppermann, A. (2015). Wissen im Gespräch: Voraussetzung und Produkt, Gegenstand und Ressource. *InLiSt*, 57, 1-31.
- Dörnyei, Z. (2007). *Research Methods in Applied Linguistics*. Oxford: Oxford University Press.
- Drath, K. (2012). *Coaching und seine Wurzeln*. Göttingen: Hogrefe.
- Drew, P., & Heritage, J. (1992). Analyzing Talk at Work: An Introduction. In P. Drew, & J. Heritage (Hg.), *Talk at Work. Interaction in Institutional Settings* (S. 3-65). Cambridge: Cambridge University Press.
- Ehlich, K. (1993). HIAT – a Transcription System for Discourse Data. In J. Edwards & M. Lampert (Hg.), *Talking Data: Transcription and Decoding in Discourse Research* (S. 123-148). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Fietze, B. (2015). Coaching auf dem Weg zur Profession? Eine professionssoziologische Einordnung. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hg.), *Die Professionalisierung von Coaching* (S. 3-21). Wiesbaden: Springer VS.

- Gebel, S., & Speck, A. (1991). Untersuchung der Eröffnung von Therapiegesprächen. In D. Flader (Hg.), *Verbale Interaktion. Studien zur Empirie und Methodologie der Pragmatik* (S. 29-26.). Stuttgart: Metzler.
- Goffman, E. (1979). Footing. *Semiotica*, 25(1/2), 1-29.
- Graf, E.-M. (2019). *The Pragmatics of Executive Coaching*. John Benjamins.
- Graf, E.-M. (2017a). Management Coaching: Ein arbeitsweltliches Beratungsformat zwischen Selbst-Reflexion und Output-Orientierung. In I. Pick, (Hg.), *Beraten in Interaktion* (S. 77-95). Frankfurt: Peter Lang.
- Graf, E.-M. (2017b). Forms and functions of metadiscourse in goal-oriented talk-in-interaction. In A. Onysko, E.-M. Graf, W. Delanoy, G. Sigott, & N. Dobrić (Hg.), *The Polyphony of English Studies* (S. 113-132). Tübingen: Gunter Narr.
- Graf, E.-M., & Jautz S. (2019). »und wie wie entsteht veränderung und damit haben_s wir ja auch mit dir zu tun« – Einblicke in die inter- und intra-aktivitätsspezifische Dimension der kommunikativen Basisaktivität »Ko-Konstruieren von Veränderung« im Führungskräfte-Coaching.« In E.-M. Graf, C. Scarvaglieri, & T. Spranz-Fogasy T. (Hg.), *Pragmatik der Veränderung. Problem- und lösungsorientierte Kommunikation in helfenden Berufen* (S. 209-237). Tübingen: Gunter Narr.
- Graf, E.-M., & Jautz, S. (under review). »So coaching, as we put it, is very detailed, differentiated work on something that the client wants to make progress with« – Linguistic insights into coaching, working alliance and client design as discursive achievements during first sessions. In C. Scarvaglieri, E.-M. Graf, & T. Spranz-Fogasy (Hg.) (under review), *The Pragmatics of Relationship Building in Helping Professions*. Amsterdam: John Benjamins.
- Graf, E.-M., & Pawelczyk, J. (2014). The Interactional Accomplishment of Feelings-talk in Psychotherapy and Executive Coaching. In E.-M. Graf, M. Sator, & T. Spranz-Fogasy (Hg.), *Discourses of Helping Professions* (S. 59-89). Amsterdam: John Benjamins.
- Graf, E.-M., & Spranz-Fogasy, T. (2018). Helfende Berufe – Helfende Interaktionen. In K. Birkner & N. Janich (Hg.), *Handbuch Text und Gespräch* (S. 418-442). Berlin: de Gruyter.
- Graf, E.-M., Sator, M., & Spranz-Fogasy, T. (2014). Discourses of helping professions: Concepts and contextualization. In E.-M. Graf, M. Sator, & T. Spranz-Fogasy (Hg.), *Discourses of Helping Professions* (S. 1-12). Amsterdam: John Benjamins.

- Graf, E.-M., Sator, M., & Spranz-Fogasy, T. (Hg.) (2014), *The Discourses of Helping Professions*. Amsterdam: John Benjamins.
- Graf, E.-M., Scarvaglieri, C., & Spranz-Fogasy, T. (Hg.) (2019). *Pragmatik der Veränderung. Problem- und lösungsorientierte Kommunikation in helfenden Berufen*. Tübingen: Gunter Narr.
- Graf, E.-M., Scarvaglieri, Ch. & Spranz-Fogasy, T. (under review). The pragmatics of relationship building. An introduction. In: C. Scarvaglieri, E.-M. Graf, & T. Spranz-Fogasy (Hg.) (under review), *The Pragmatics of Relationship Building in Helping Professions*. Amsterdam: John Benjamins.
- Graßmann, C., Schölmerich, F., & Schermuly, C. (2019). The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analysis. *Human Relations*, 73(1), 35-58.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- Gülich, E. (2003). Conversational techniques used in transferring knowledge between medical experts and non-experts. *Discourse Studies*, 5(2), 235-263.
- Heritage, J. (1984). A change-of-state token and aspects of its sequential placement. In J. Atkinson & J. Heritage (Hg.), *Structures of social action. Studies in conversation analysis* (S. 299-345). Cambridge: Cambridge University Press.
- Heritage, J. (2012). Epistemics in action: Action formation and territories of knowledge. *Research on Language and Social Interaction*, 45(1), 1-29.
- Heritage, J. (2013). Epistemics in conversation. In J. Sidnell & T. Stivers (Hg.), *The Handbook of Conversation Analysis* (S. 370-394). Chichester: Wiley Blackwell.
- Heritage, J. (2015). Well-prefaced turns in English conversations. A conversation-analytic perspective. *Journal of Pragmatics*, 88, 88-104.
- Kallmeyer, W. (2000). Beraten und betreuen: Zur gesprächsanalytischen Untersuchung von helfenden Interaktionen. *Zeitschrift für qualitative Sozialforschung*, 2, 227-252.
- Kilburg, R. R. (2000). *Executive Coaching. Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos*. Washington: American Psychological Association.
- Lee, S.-H., & Tanaka, H. (2016). Affiliation and alignment in responding actions. *Journal of Pragmatics*, 100, 1-7.
- McLeod, J. (2003). *Doing Counselling Research*. Los Angeles: Sage.

- Miller, K., & Considine, J. (2009). Communication in the helping professions. In L. Frey & K. Cissna (Hrsg), *The Routledge Handbook of Applied Communication Research* (S. 405-428). London, NY: Routledge.
- Muntigl, P., & Bänninger-Huber, E. (2016). Affiliation in der psychotherapeutischen Interaktion: Die Untersuchung der therapeutischen Beziehung aus der Perspektive der Konversationsanalyse/KA. In E. Bänninger-Huber & S. Monsberger (Hg.), *Prozesse der Emotionsregulierung in psychoanalytischen Langzeittherapien* (S. 135-150). Innsbruck: Innsbruck University Press.
- Mondada, L., & Schmitt, R. (Hg.) (2010). *Situationseröffnungen. Zur multimodalen Herstellung fokussierter Interaktion*. Tübingen: Gunther Narr.
- Nowak, P. (2010). *Eine Systematik der Arzt-Patient-Interaktion*. Frankfurt: Peter Lang.
- Passmore, J. (Hg.) (2021). *The Coaches' Handbook. The Complete Practitioner Guide for Professional Coaches*. London, NY: Routledge.
- Peltier, B. (2010). *The Psychology of Executive Coaching. Theory and Application*. London, NY: Routledge.
- Peräkylä, A. (2019). Conversation analysis and psychotherapy: identifying transformative sequences. *Research on Language and Social Interaction*, 52, 257-280.
- Pick, I. (Hg.) (2017). *Beraten ist Sprechen. Eine linguistische Typologie zu Beratungsgesprächen in verschiedenen Handlungsfeldern*. Frankfurt: Peter Lang.
- Pick, I., & Scarvaglieri, C. (2019). Helfendes Handeln. Zum Begriff sprachlichen Helfens und seinen Implikationen für Veränderung. In E.-M. Graf, C. Scarvaglieri, & T. Spranz-Fogasy (Hg.), *Pragmatik der Veränderung. Problem- und lösungsorientierte Kommunikation in helfenden Berufen* (S. 25-64). Tübingen: Gunter Narr.
- Rettinger, S. (2011). Das Coaching-Erstgespräch: ›Handlungsidentitäten‹ in der Beziehungsgestaltung zwischen Coach und Klient. In E.-M. Graf, Y. Aksu, I. Pick, & S. Rettinger (Hg.), *Beratung, Coaching, Supervision: Multidisziplinäre Perspektiven vernetzt* (S. 549-166). Wiesbaden: Springer VS.
- Roberts, C., & Sarangi, S. (2005). Theme-oriented Discourse Analysis of Medical Encounters. *Medical Education*, 39, 632-640.
- Sarangi, S. (2005). Activity Analysis in Professional Discourse Settings: The Framing of Risk and Responsibility in Genetic Counselling. *Hermes*, 41, 110-120.

- Sarangi, S. (2010). Professional Values in Interaction. Non-directiveness, client-centredness and other-orientation in genetic counseling. In S. Pattinson (Hg.), *Emerging Values in Health Care. The Challenge for Professionals* (S. 163-185). London, NY: Routledge.
- Sator, M., & Graf, E.-M. (2014). »Making one's path while walking with a clear head« – (Re-)Constructing clients' knowledge in the discourse of coaching: Aligning and dis-aligning forms of clients' participation. In E.-M. Graf, M. Sator, & T. Spranz-Fogasy (Hg.), *The Discourses of Helping Professions*. (S. 91-122). Amsterdam: John Benjamins.
- Scarvaglieri, C. (2017). Beraten und Psychotherapie: Zur Differenzierung zweier Formate helfenden Handelns. In I. Pick (Hg.), *Beraten ist Sprechen. Eine linguistische Typologie zu Beratungsgesprächen in verschiedenen Handlungsfeldern* (S. 53-76). Frankfurt: Peter Lang.
- Scarvaglieri, C. (2020). First Encounters in Psychotherapy: Relationship-Building and the Pursuit of Institutional Goals. *Front. Psychol.* 11:585038. doi:10.3389/fpsyg.2020.585038
- Scarvaglieri, C., Graf, E.-M., & Spranz-Fogasy, T. (Hg.) (under review). *The Pragmatics of Relationship Building in Helping Professions*. Amsterdam: John Benjamins.
- Schmidt-Lellek, C. (2006). *Ressourcen der helfenden Beziehung: Modelle dialogischer Praxis und ihre Deformationen*. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.
- Schermuly, C. (2019). *Erfolgreiches Business-Coaching. Positive Wirkungen, unerwünschte Nebenwirkungen und vermeidbare Abbrüche*. Weinheim: Beltz.
- Schulz, F. (2013). *The Psycho-Managerial Complex at Work: A Study of the Discursive Practice of Management Coaching*. St. Gallen: Dissertation.
- Silverman, D. (1997). *Discourses of Counselling. HIV Counselling as Social Interaction*. Thousand Oaks: Sage.
- Spiegel, C., & Spranz-Fogasy, T. (2001). Aufbau und Abfolge von Gesprächsphasen. In K. Brinker, G. Antos, W. Heinemann, & S. Sager (Hg.), *Text- und Gesprächslinguistik. Ein internationales Handbuch zeitgenössischer Forschung* (S. 1241-1251). Bd. 2. Berlin: de Gruyter.
- Spranz-Fogasy, T. (1987). Alternativen der Gesprächseröffnung im ärztlichen Gespräch. *Zeitschrift für germanistische Linguistik*, 15, 293-302.
- Spranz-Fogasy, T. (1992). Ärztliche Gesprächsführung – Inhalte und Erfahrungen gesprächsanalytisch fundierter Weiterbildung. In R. Fiehler &

- W. Sucharowski (Hg.), *Kommunikationsberatung und Kommunikationstraining* (S. 68-78). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Stivers, T., Mondada, L., & Steensig, J. (2011). Knowledge, morality and affiliation in social interaction. In J. Steensig, L. Mondada, L., & T. Stivers (Hg.), *The Morality of Knowledge in Conversation* (S. 3-24). Cambridge: Cambridge University Press.
- Whitmore, J. (1992). *Coaching for performance*. London: Nicholas Brealey Publishing.