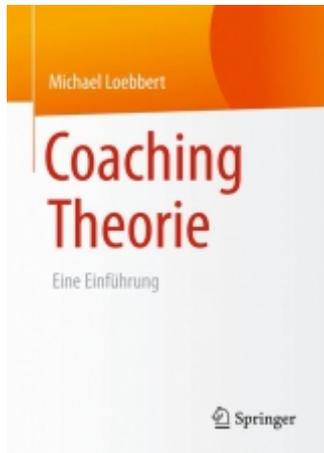




[Startseite](#) » [Rezensionen](#)

## Michael Loebbert: Coaching Theorie



Michael Loebbert: Coaching Theorie. Eine Einführung. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Wiesbaden) 2015. 184 Seiten. ISBN 978-3-658-08437-0. D: 24,99 EUR, A: 25,69 EUR, CH: 26,50 sFr.  
Recherche bei [DNB](#) [KVK](#) [GVK](#).

Besprochenes Werk kaufen  
über [socialnet Buchversand](#)

### Thema

Drei Felder sind es, die gegenwärtig nach einer konsistenten Theorie des Coachings fragen: Zum einen die Coachingforschung, die an Umfang und Perspektiven deutlich zunimmt. Denn Forschung muss ihren Gegenstand kennen und ihn eingrenzen können. Zum zweiten die Weiterbildung von Coaches, die mittlerweile nicht nur von freien Instituten, sondern auch von Hochschulen angeboten wird. Denn spätestens im Hochschulkontext verlieren Praxiserfahrung und pragmatische Zugänge allein an Evidenz. Und zum dritten auch die (immer noch wachsende) Coachingpraxis. Professionell praktizierende Coaches müssen im Kontakt mit Kunden in der Lage sein, trennscharf zu benennen, was ihr Angebot ist – vor allem in Abgrenzung zu den Rändern, an denen „Coaching“ ausfranst.

Viele theoretische Entwürfe zum Thema Coaching gehen von einem bestimmten konzeptionellen Rahmen aus (Gestalttherapie, Verhaltenstherapie, NLP, Psychoanalyse etc.) und entfalten den Gegenstand auf diesem Hintergrund. Das ergibt hilfreiche Konzepte für die Coaches, die den konzeptionellen Hintergrund teilen. Andere gehen auf Distanz und fremdeln. Der Autor schlägt einen anderen, verbindenderen Weg ein: Er geht von dem aus, was Coaches **tun**, wählt also einen – in diesem Sinne – „handlungstheoretischen“ Zugang, aus dem er „einen Anfang für eine Coaching-Theorie“ (S. X) entwickelt. Als Zielgruppe seines Buches nennt *Loebbert* PraktikerInnen, Forschende, Studierende, WeiterbildungsteilnehmerInnen sowie Lehrende.

### Autor

*Michael Loebbert* arbeitet seit 25 Jahren als Executive Coach und Organisationsberater. An der Fachhochschule Nordwestschweiz ist er seit 2009 Programmleiter und Dozent im Master Curriculum Coaching Studies. Er hat in Analytischer Philosophie und Handlungstheorie promoviert und hat den Grad eines M.A. in Erwachsenenbildung und Handlungsforschung. Er ist Mitglied im EMCC und BSO sowie Partner des „Systemic Consulting® Network“.

### Aufbau und Inhalt

Das Buch umfasst fünf Kapitel:

1. Der handlungstheoretische Ausgangspunkt
2. Was Coaches tun
3. Das Handeln des Klienten

## 4. Coaching-Prozesse führen

## 5. Next Coaching

Im **ersten Kapitel** definiert *Loebbert* zunächst, was er – im Zusammenhang dieses Buches – unter „Theorie“ verstehen will: „Eine **Theorie** soll hier erst einmal nichts mehr bedeuten als ein systematischer Zusammenhang von Anschauungen, Vorstellungen und Konzepten.“ (S. 4) Ihm geht es um einer „in der Praxis leistungsfähige Theorie“, aber ebenso um „leistungsfähige Praxis“ – beides in Abgrenzung zur Figur des „Scharlatans“, der sich in seiner Praxis von wissenschaftlichen und theoretischen Argumentationen nicht beeinflussen lässt. *Loebbert* weist darauf hin, dass alle Praxistheorien (also solche Theorien, die den Vorsprung der Praxis versuchen einzuholen) in ein spezifisches Dilemma geraten: Sie bleiben eher allgemein, weil sie die Praxis nicht durch normative Grenzziehungen unnötig einschränken wollen. Andererseits ist Normativität dann nicht zu vermeiden, wenn die Theorie den Anspruch hat, Begründungszusammenhänge herzustellen. Was *Loebberts* Arbeit von vielen anderen, konzeptorientierten Coachingtheorien unterscheidet, ist, dass sein Entwurf beim Handeln des Coaches ansetzt und damit der Praxis den Primat einräumt. Als Ziel von Coaching sieht er die Entwicklung und Vermehrung von Freiheit.

Das **zweite Kapitel** beginnt mit einer Verortung von Coaching in der Landschaft der Beratung. Bezugnehmend auf *Edgar Schein* definiert der Autor Coaching als „die persönliche Form der Prozessberatung“ (S. 21) (Im Unterschied etwas zu einer Expertenberatung). Die Frage, was Coaches tun, führt zu einer Betrachtung von Interventionen, also einer der grundlegenden Handlungen von Coaches. Sie können verstanden werden als nützliche, beispielsweise orientierende „Angebote für Klientinnen und Klienten“ (S. 26). Im Folgenden beschreibt *Loebbert* die Struktur bzw. Phasen eines Coachingprozesses und entwickelt ein Kontaktmodell. Im Mittelpunkt des zweiten Kapitels steht also die coachende Person.

Im **dritten Kapitel** dagegen wechselt der Fokus in Richtung des Klientenhandelns. Es beginnt mit elementaren handlungstheoretischen Perspektiven: Handeln von Menschen ist intentionales Handeln, die Wahl unterschiedlicher Optionen folgt Werten und Sinnvorstellungen. Im Folgenden werden verschiedene handlungstheoretische Konzepte vorgestellt: Systemtheoretische Konzepte mit Lösungsfokussierung, Ressourcenorientierung, hypnosystemische Ansätze etc.; Konzepte psychologischer Handlungstheorien wie *Banduras* Konzept der Selbstwirksamkeit und des Kompetenzzlernens, motivationspsychologische Aspekte, Konzepte von Veränderung und Entwicklung sowie psychologische Metamodelle wie Persönlichkeitstheorien, Identitätskonzepte, Konzepte psychischer Störungen. Und schließlich richtet sich der Fokus auf das Handeln in Organisationen und anderen Praxisfeldern von Klienten.

Das **vierte Kapitel** versteht Coaching grundlegend als „Dienstleistung“, die dem Kriterium der Nützlichkeit für KlientInnen genügen muss. Ausgangspunkt ist das Erleben des Klienten: seine Erlebniswelt, seine Lebens- und Erlebensgeschichten („Narrationen“). Interventionen zielen darauf, dass neue Narrationen möglich – und wirklich – werden, so dass Handlungen angemessener gesteuert werden können. Dabei sind es die „kritischen Momente“ (im Sinne von Entscheidungszwängen), die coachingrelevant sind. *Loebbert* schildert das Design von Coachingprozessen sowohl in horizontaler (Zeitfolge der einzelnen Coachingsitzungen) als auch in vertikaler (Beteiligung anderer Personen oder Personensysteme am Prozess) Hinsicht. Und schließlich wird der organisationale Rahmen von Coaching reflektiert: Wie ist Coaching in der Organisation implementiert? Das Kapitel endet mit Anmerkungen zum Stichwort „Professionalität im Coaching“.

Die zentrale These des **fünften Kapitels** ist die, „dass gesellschaftliche Veränderung die entscheidende Referenz für die Entwicklung von Coaching ist.“ (S. 133) *Loebbert* greift auf eine Arbeit von *Peter Drucker* zurück, der in Bezug auf Managementherausforderungen gesellschaftliche Veränderungen reflektiert und feststellt, dass die Zunahme gesellschaftlicher Komplexität Anforderungen stellt, die mit dem gewohnten Repertoire nicht ohne weiteres zu bewältigen sind. *Dirk Baecker* hat darauf hingewiesen, dass dieser Komplexität nicht mit der Zunahme von Wissen und dem Rückgriff auf Erfahrungen begegnet werden kann, weil, mit Worten *Luhmanns*, Selektionen immer riskant bleiben werden. Vermutlich hat die Bedeutungszunahme von Coaching ihren Grund nicht zuletzt in dieser Entwicklung. *Loebbert* zeichnet die Geschichte und Entwicklung von Coaching nach und zeigt Coachingelemente in anderen Handlungsformen wie

Führungshandeln, Lehre, Training, Therapie etc. auf. Er schließt das Kapitel mit einem Blick auf die „nächsten Herausforderungen“, vor denen Coaching steht.

## Diskussion

*Loebbert* selbst bezeichnet sein Buch als „eine Einführung“ – wäre es etwas anderes, käme er wohl mit den 160 Seiten kaum aus. So schlägt er einen weiten Bogen um wesentliche Themen, die eine Coachingtheorie bearbeiten muss, und er weist daraufhin, dass es dem Leser/der Leserin überlassen bleibt, die Aspekte mithilfe der angegebenen Literatur zu vertiefen, die er/sie für besonders wichtig hält. Es liegt in der Natur des Ansatzes, dass das Buch eher wie eine Sammlung verschiedenster Themen wirkt als wie ein durchstrukturiertes Coachingkonzept. Ausgangspunkte der Theoriebildung sind bei *Loebbert* zum einen das Handeln des Coaches und zum anderen das Handeln des Klienten. Das sind viele, möglicherweise auch disparate Handlungen, die durch eine Theorie nicht immer konsistent zu verbinden sind. Die Schwierigkeit zeigt sich nicht zuletzt in der Tatsache, dass *Loebbert* verschiedene Handlungstheorien darstellt, um zu einem begründeten Handlungsbegriff zu kommen: Handlungen kann man eben in diesem oder in jenem konzeptionellen Bezugsrahmen verstehen – was die Komplexität steigert statt sie zu reduzieren. Genau das halte ich aber für eine der Stärken des Buches: dass der Autor sich traut, die Komplexität (also die Möglichkeiten) offenzuhalten und nutzbar zu machen, statt sie in das Korsett einer Schule, einer Methode oder einer bestimmten Theorie zu stecken. So lädt es dazu ein, in den Diskurs einzusteigen, sich zu beteiligen, zu lernen, zu widersprechen, weiterzuführen.

Diskutieren würde ich zum Beispiel bei dem Thema „Die Verantwortung der coachenden Person“. Natürlich können eineinhalb Seiten zu dem Thema nicht erschöpfend sein – und ich verstehe sie ebenso wie andere Abschnitte als Einladung zur Diskussion –, aber die Sammlung von Themen scheint mir hier doch etwas willkürlich: Nicht schaden, wenigstens das. Kein sexueller Kontakt mit Klienten. Die eigenen Grenzen achten und Dilettantismus vermeiden. Ziele auch im Dreieckskontakt klären. Das alles ist richtig, aber doch noch nicht richtig alles. Und was ist mit der Verantwortung der Klienten? In „Verantwortung“ steckt „Antwort“ – und was ist die Frage, auf die geantwortet wird? Welche Fragen werden gehört, welche nicht?

Ähnliche Diskussionen könnte man an vielen Stellen beginnen – gut so! So wird und bleibt das Buch ein lebendiger Beitrag zu einer lebendigen Debatte, bei der nicht nur die Wissenschaftler, nicht nur die Theoretiker, sondern auch die Praktiker mitreden können. Theorie so konsequent als Praxistheorie zu konzipieren sichert den „Bodenkontakt“ und sichert eine hohe Relevanz für die Coachingcommunity. In all dem hat der Autor recht, wenn er in einer Anmerkung schreibt: „Nicht geeignet ist das Buch für Personen, die sich für Theorie nicht interessieren oder sie gar für unnötig halten.“ (S. X6)

## Fazit

„Coaching Theorie“ konzipiert der Autor als eine Praxistheorie von Coaching: ausgehend vom Handeln der Coaches und der Klienten, zielend auf das immer professioneller Handelns von Coaches. Die zu einer professionellen Sicht gehörenden Perspektiven der organisationalen Einbindung und gesellschaftlichen Funktion von Coaching werden ebenso reflektiert wie die sich abzeichnenden zukünftigen Aufgaben für die weitere Professionalisierung.

Rezensent

**Peter Schröder**

Lehrsupervisor DGsv

Seniorcoach DGfC

I.Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Coaching e.V.

Homepage [www.resonanzraeume.de](http://www.resonanzraeume.de)

E-Mail [Mailformular](#)

Alle 105 Rezensionen von [Peter Schröder](#) anzeigen.

### **Besprochenes Werk kaufen**

Sie fördern den Rezensionsdienst, wenn Sie diesen Titel – in Deutschland **versandkostenfrei** – über den socialnet Buchversand **bestellen**.

### **Zitiervorschlag**

Peter Schröder. Rezension vom 23.02.2016 zu: Michael Loebbert: Coaching Theorie. Eine Einführung. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Wiesbaden) 2015. ISBN 978-3-658-08437-0. In: socialnet Rezensionen, ISSN 2190-9245, <http://www.socialnet.de/rezensionen/19076.php>, Datum des Zugriffs 31.03.2016.

### **Urheberrecht**

Diese Rezension ist, wie alle anderen Inhalte bei socialnet, urheberrechtlich geschützt. Falls Sie Interesse an einer Nutzung haben, treffen Sie bitte vorher eine Vereinbarung mit uns. Gerne steht Ihnen die **Redaktion der Rezensionen** für weitere Fragen und Absprachen zur Verfügung.

### **socialnet Rezensionen durch Spenden unterstützen**

Sie finden diese und andere Rezensionen für Ihre Arbeit hilfreich? Dann helfen Sie uns bitte mit einer Spende, die socialnet Rezensionen weiter auszubauen: Spenden Sie steuerlich absetzbar an unseren Partner **Förderverein Fachinformation Sozialwesen e.V.** mit dem Stichwort **Rezensionen!**

Zur **Rezensionsübersicht**