

Unterkapitel zukommt. Die neben der psychosozialen Beratung weiteren Beratungsfelder der Online-Supervision und des Online-Coaching werden abschließend nur sehr kurz in ihren möglichen Zielstellungen vorgestellt (S. 71-72).

Im Kapitel fünf *Methoden der textbasierten Onlineberatung* finden sich einleitend Grundsätze für die Rolle als Berater\*in (S. 73ff.). Es folgen Lesetechniken (S. 77ff.), die ausführlich im Hinblick auf die jeweiligen Zielsetzungen des Leseprozesses vorgestellt werden und in einer an dieser Stelle sehr sinnvoll platzierten Übung münden. Ebenfalls sinnvoll und praxisorientiert sind die im Folgenden vorgestellten Strukturierungshilfen für Texte entlang verschiedener Kriterien (S. 81ff.). Zudem wird ein 14-Schritte-Programm zur Beantwortung von Mail-Anfragen vorgestellt, das jedoch nur die Schritte nennt und diese nicht weiter erklärt (S. 83ff.). Auch das in der psychosozialen Onlineberatung prominente 4-Folien-Konzept wird vorgestellt (S. 86ff.) und mit Beispielen unterlegt, wie Berater\*innen mit einer Anfrage umgehen und diese strukturieren können. Die folgende Betrachtung der Mailberatung im Besonderen stellt zunächst Typologien von Ratsuchenden vor (S. 89ff.). Es folgt als Anleitung für Berater\*innen die Fokussierung der Auftragsklärung als erstes strukturierendes Element im Umgang mit einer Mail-Anfrage (S. 91-92). Forenberatungen werden nur kurz angerissen, es folgt jedoch sehr ausführlich die Strukturierung von Chat-Beratungen einschließlich dafür gültiger Regeln (S. 100ff.). Eine hilfreiche, aber kurze Darstellung von Fragetechniken in der Onlineberatung schließt das Kapitel ab (S. 104-105). Das Kapitel sechs *Schwierige Kommunikationssituationen* beginnt mit dem Erkennen von Problemen in der Onlineberatung in Form eines Leitfadens (S. 109-110). Konkrete Probleme wie Suizidalität, Fakes oder stagnierende Beratungen werden in Bezug auf deren Erkennen und dem damit gebotenen Umgang aufgegriffen. Auch hier finden sich zahlreiche Fallbeispiele. Das Kapitel 7 *Onlineberatung per Video* widmet sich einer nicht textbasierten Form der Beratung. Vor- und Nachteile dieser Beratungsform werden kurz dargestellt (S. 120ff.), zudem finden sich Praxistipps für die Umsetzung dieser Methode (S. 122-123). Es folgen Argumente für und gegen diese Beratungsform (S. 123ff.), die sicherlich bereits am Anfang nach der Vorstellung der Vor- und Nachteile hätten aufgeführt werden können. Das achte Kapitel *Blended Counseling* stellt dieses Konzept als Verknüpfung von Onlineberatung und anderen Beratungssettings vor und widmet sich Umsetzungskonzepten für einen Settingwechsel (S. 129ff.). Auch hier werden zahlreiche Fallbeispiele eingebunden, und Indikatoren für die Entscheidung für den Wechsel der Beratungsform vorgestellt (S. 132ff.). Kapitel neun *Qualitätssicherung online* stellt die Notwendigkeit der Supervision von Onlineberatungen vor (S. 137ff.). Im Kontext der Onlineberatung in Deutschland werden gültige Qualitätsstandards vorgestellt (S. 139ff.). Der wichtigen Selbstreflexion der Beratungsfachkraft wird nur ein kurzer Abschnitt gewidmet (S. 141). Abschließend werden Ressourcen- und Personalmanagement sowie Feedback- und Beschwerdemanagement angeschnitten (S. 142ff.).

Hier würden sich weiterführende Überlegungen bzw. Fallbeispiele anbieten. Die folgenden Ausführungen zur Auswahl von Software für die Onlineberatung (S. 144ff.) eignen sich eher für den Anhang. Das Kapitel zehn *Organisatorische und rechtliche Aspekte von Onlineberatung* richtet sich vornehmlich an Träger-Institutionen oder Betreiber\*innen von Beratungsstellen bzw. von Onlineberatungs-Angeboten. Es thematisiert aber auch Finanzierungsmöglichkeiten für freiberufliche Onlineberater\*innen (S. 150-151). Rechtliche Aspekte schließen das Kapitel ab und thematisieren die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) (S. 152ff.), verbleiben jedoch im Allgemeinen. Das elfte Kapitel *Ausblick - what's next!?* schließt das Buch mit Überlegungen zur Onlineberatung als Form der Beratung der Zukunft ab. Es fragt danach, ob der Computer die Fachkraft ersetzen könne (S. 159-160), und greift damit Kritiker dieser Beratungsform auf.

Das Buch enthält zahlreiche Übungen und Reflexionsfragen zur Vertiefung der Inhalte sowie Praxistipps und Literaturempfehlungen. Durch seine Gestaltung erhält es einen interaktiven Charakter, der dessen Praxisorientiertheit unterstreicht und zur direkten Auseinandersetzung mit dem Inhalt anregt. Zahlreiche Tabellen illustrieren und strukturieren die inhaltlichen Aussagen und erhöhen die Anschaulichkeit des Buches, das somit ein übersichtliches Arbeitsbuch für die Techniken und Methoden der Onlineberatung mit starkem Praxisbezug darstellt. Es eignet sich somit sowohl für Onlineberater\*innen (in der Ausbildung) als auch für Lehrende und Dozent\*innen im Bereich der Onlineberatung. Das Buch ist mit dem Titel „Lehrbuch der Onlineberatung“ überschrieben, jedoch wäre auch der Titel „Praxisbuch Onlineberatung“ passend. Zudem findet nur eine oberflächliche theoretische Einordnung des Themas der Onlineberatung statt. Insofern erfüllt es den am Anfang gestellten Anspruch nach der Vermittlung von theoretischen und praktischen Kompetenzen für (angehende) Onlineberater\*innen nur teilweise.

Anne Martin, M.A.

Anne.Martin@FernUni-Hagen.de

**Kühl, Wolfgang, Lampert, Andreas & Schäfer, Erich (2018).  
Coaching als Führungskompetenz – Konzeptionelle Überlegungen und Modelle.**

Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

(279 Seiten, 35,00 Euro, ISBN: 978-3-525-45280-6)

Kühl, Lampert und Schäfer legen mit ihrem Buch „Coaching als Führungskompetenz – Konzeptionelle Überlegungen und Modelle“ einen Versuch vor, einerseits das Coaching als zentrale Führungsaufgabe zu fundieren und andererseits diesbezüglich einen eigenen Ansatz konzeptionell und methodisch zu entwickeln. Dabei wählen die Autoren einen umfangreichen Weg:

In Kapitel 1 verdeutlichen sie die mit Blick auf den deutschsprachigen Raum mangelnde empirische Datenlage zum Thema und zeigen zudem mit Bezug zur konzeptionell-methodischen Fachliteratur auf, an welchen Stellen diesbezüglich Klärungs- und Weiterentwicklungsbedarf besteht (z.B. in der Reflexion ethischer Fragestellungen).

Kapitel 2 dient der Begründung der Notwendigkeit, Coaching als wichtige Führungsaufgabe zu etablieren. Dabei konstatieren die Autoren sowohl empirisch wie auch theoretisch-konzeptionell im Themenkomplex Führung einen Wandel der Anforderungen an Führung, der u.a. in einer „zunehmende(n) Notwendigkeit von Reflexionskulturen“ mündet. Am Ende dieses Kapitels führen die Autoren den Begriff des „Transflexing“ ein, welches als Rahmenkonzept für die Gestaltung von Reflexion im Rahmen von Transformationsprozessen verstanden wird.

In Kapitel 3 untersuchen die Autoren ethische Fragestellungen, die sich für die Führungskraft als Coach im Spannungsfeld von professioneller Beratung, Organisation und gesellschaftlichem Umfeld ergeben. Im Ergebnis dieser Auseinandersetzung wird die „dienende Führungskraft“ (S. 108) als eine ethisch Handelnde konzipiert. Eine dienende Führungskraft ist eine solche, die „grundsätzlich ein humanistisches Menschenbild vertritt, dahingehend an der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter interessiert ist, deren Autonomie im Handeln fördert, Prozesse auf der Basis von Vertrauen partizipativ gestaltet und zwischen Rahmenbedingungen und konkretem Handeln transzendierend moderiert“ (S. 109).

In Kapitel 4 nehmen die Autoren die Grundlagen und Voraussetzungen für das Coaching von Führungskräften in den Fokus. Dabei wird insbesondere auf die Aspekte Haltung, Rolle und Kompetenzen Bezug genommen. Im Fazit dieses Kapitels raten die Autoren die Absolvierung längerfristiger Weiterbildungen bzw. entsprechender Studiengänge an (S. 130).

Das Kapitel 5 ist mit „Konzeptionelle Überlegungen“ überschrieben und dient der Darlegung des eigenen Coachingansatzes der Autoren. In diesem Ansatz wird insbesondere versucht, konzeptionelle Überlegungen der personalen Systemtheorie in Anlehnung an König und Vollmer sowie des lösungsorientierten Ansatzes nach Steve de Shazer zu verbinden. Hierzu die Autoren: „In unser Coachingkonzept integrieren wir sowohl den systemischen wie den lösungsorientierten Ansatz, weil sie sich in ihren Stärken gut ergänzen und in dieser Kombination eine solide konzeptionell-methodische Basis für das Coaching durch die Führungskräfte bieten“ (S. 141). Dabei wird am Ende von Kapitel 5 noch einmal darauf hingewiesen, dass natürlich auch humanistische Perspektiven, wie z.B. im Ansatz TZI, nicht zu vernachlässigen sind.

Kapitel 6 und 7 dienen der Konkretisierung dieses „eigenen“ Coachingansatzes, in dem in Kapitel 6 Hinweise zur Settinggestaltung und in Kapitel 7 zum Ablauf des Coachings gege-

ben werden. Dabei wird auf dem Coaching im Kontext von Organisationsentwicklung und Change-Management ein besonderer Fokus gelegt. Transflexing wird hier als ein Rahmen beschrieben, in dem ein Beitrag zur „kontinuierlichen Selbsterneuerung“ einer Organisation geleistet werden kann (S. 222).

In Kapitel 8 nehmen die Autoren Formen des Transflexing auf kollegialer und individueller Ebene in den Fokus. Führungskräfte sollen in diesem Zusammenhang Interventions- und Selbstcoachingprozesse der Mitarbeitenden fördern. Die Autoren sehen hier „eine an Bedeutung gewinnende Aufgabe der Führungskräfte im Kontext einer unter anderem auf dem Transflexing basierenden Führungskultur“ (S. 223).

In Kapitel 9 wird das Konzept des Transflexing auf seinen Nutzen für zukunftsweisende Führungskonzepte und Reflexionssysteme hin „geprüft“. Dabei münden die Ausführungen in der Feststellung, dass in Zukunft die Bedarfe an Reflexion im Führungshandeln zunehmen werden und dass Coaching durch die Führungskraft ein elementarer Bestandteil dieser Reflexionskultur sein wird (vgl. S. 253).

Kühl, Lampert und Schäfer widmen sich mit ihrem Buch einem bisher wenig systematisch bearbeiteten Forschungs- und Professionsfeld. Gerade mit Blick auf die Kapitel 1 und 2 bieten sie dem bzw. der Leser\_in einen guten Überblick und damit auch eine Einführung in die Themen Führung und Coaching durch Führungskräfte. Die Verbindung zwischen empirischen und konzeptionellen Überlegungen ermöglicht ein fundiertes Verständnis zum Forschungsstand des Themas. Hervorzuheben ist auch, dass die Autoren nicht einer einfachen Gleichsetzung von Coaching durch Professionelle und Coaching durch Führungskräfte folgen, sondern gerade die Differenz als Anlass nutzen, um über – z.B. ethische und auch rollenbezogene – Spannungsfelder nachzudenken. Zudem greifen die Autoren aktuelle und zukünftige Debatten um Führung auf und geben so ihren Ausführungen einen aktuellen Bezug.

Das „Herzstück“ des Buches bildet aber sicherlich die Entwicklung eigener konzeptioneller Überlegungen, wie diese im Untertitel des Buches auch angekündigt sind. Diese zeichnen sich auf der einen Seite durch eine große „Ausholbewegung“ aus, indem zahlreiche Perspektiven, Konzepte und Trends aufgegriffen werden, auf der anderen Seite fehlt an einigen Stellen eine erkennbare Struktur, so dass sich die Leser\_innen im „Dschungel der Perspektiven“ verlaufen können. So bleibt die Integration des Modells TZI in Kapitel 3 in einen professionsethischen Diskurs marginal (S. 98ff.). Damit ist ein Aspekt benannt, der für die Leser\_innen noch wünschenswert gewesen wäre. Wird auf der einen Seite ein breiter Einblick in vielfältige Perspektiven angeboten, unterbleiben doch an einigen Stellen reflexive Begründungen der eigenen Sichtweisen und eine kritische Reflexion der verwendeten Perspektiven im Allgemeinen. So wird beispielsweise darauf hingewiesen, dass „es nach dem lösungsorientierten Ansatz

grundsätzlich nicht erforderlich ist, bedarf es unseres Erachtens im Beratungsformat des Coachings durch die Führungskraft sehr wohl einer prägnanten Problembeschreibung und fokussierenden Hypothesenbildung“ (S. 141). Wie sich dieser Gedanke – sowohl theoretisch wie auch methodisch – mit einer lösungsorientierten Arbeitsweise verträglich, wird offenzulassen.

Hervorzuheben ist, dass die Autoren ihre konzeptionellen Überlegungen in den Ansatz des „Transflexing“ methodisch konkretisieren. Auch wenn diese Konkretisierung nicht an allen Stellen überzeugt (so wird eine explizit organisations-theoretische Reflexion nicht erkennbar oder auch der Rückgriff auf eher populärwissenschaftliche Literatur wie die Theorie U von Otto Scharmer (vgl. hier die Kritik von Kühl, 2015)), leisten die Autoren einen wesentlichen Beitrag für die Entwicklung einer ganzheitlichen und kritischen Diskussion eines – und da ist den Autoren zuzustimmen – in Zukunft an Relevanz zunehmenden Themas.

Insgesamt bietet das Buch somit eine gute Einstiegsmöglichkeit, sich dem Themenkomplex Coaching durch Führungskräfte zu nähern und auch erste konkrete Anregungen für die eigene Coachingpraxis zu erhalten. Das Buch ist besonders für den Bereich der Hochschule wie auch der wissenschaftlichen Weiterbildung zu empfehlen: Erstens verstehen sich Lehrende immer mehr als Lernbegleiter\_in und benötigen hier entsprechende Coachingkompetenzen. Zweitens sieht sich auch die Zusammenarbeit in interdisziplinären Forschungsteams großen Herausforderungen ausgesetzt, die über Coachingkompetenz flankierend begleitet werden können. Drittens bietet das Buch konkrete Anregungen zur Gestaltung von Angeboten wissenschaftlicher Weiterbildung zum Themenkomplex Coaching. Viertens und abschließend lassen sich aus den Ausführungen zahlreiche Forschungsfragen für das Feld der Hochschulforschung generieren, wie z.B. die Frage, in welcher Form sich Prozesse der kontinuierlichen Selbsterneuerung auch in der Hochschule wiederfinden lassen.

**Dr. Christian Kuhlmann**  
christian.kuhlmann@uni-bielefeld.de

**Nickel, Sigrun, Püttmann, Vitus & Schulz, Nicole (2018). Trends im berufsbegleitenden und dualen Studium. Vergleichende Analysen zur Lernsituation von Studierenden und Studiengestaltung.**

Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.  
(440 Seiten, 29 Euro, E-Book: Download kostenlos, ISBN: 978-3-86593-308-9)

In den letzten 20 Jahren haben berufsbegleitende sowie duale Studienformate wesentlich an Bedeutung gewonnen. Das Bild des „Normalstudierenden“ ist ins Wanken geraten (S. 19). Doch: „Welche übergreifenden Trends lassen sich im berufsbegleitenden und dualen Studium insbesondere seit Beginn der 2000er-Jahre in Deutschland beobachten?“ „Welche Bedürfnisse und Anforderungen haben berufsbegleitend und dual Studierende?“ „Wie sieht die Gestaltung berufsbegleitender und dualer Studiengänge konkret aus?“ (S. 35). Ausgehend von diesen Fragen stellen die Autor\_innen Sigrun Nickel, Vitus Püttmann und Nicole Schulz in der vorliegenden Studie „Trends im berufsbegleitenden und dualen Studium. Vergleichende Analysen zur Lernsituation von Studierenden und Studiengangsgestaltung“ Entwicklungen im Kontext des berufsbegleitenden und dualen Studiums gegenüber (S. 16). Dabei liegt die zentrale Zielstellung der Arbeit darin, „[...] weiterführende Erkenntnisse zur inhaltlichen, methodischen und strukturellen Gestaltung von akademischen Bildungsangeboten an der Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis zu gewinnen“ (S. 16). Die Publikation basiert auf Erkenntnissen eines von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojekts und erscheint als 396. Band in der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung.

Neben der gegenstandstheoretischen Verortung sowie der Fundierung der Fragestellungen und der Darstellung des methodischen Vorgehens umfasst die Publikation vier inhaltliche Schwerpunktkapitel: Entwicklungstrends, Einschätzungen von Studierenden, Praxisbeispiele zur Gestaltung von Studiengängen sowie die zusammenfassende Analyse. Die zusammenfassende Analyse schließt mit umfangreichen Anregungen für Hochschulen, für Arbeitgeber\_innen, für Gewerkschaften, für die Politik sowie für Förderinstitutionen.

Die Autor\_innen liefern eine systematische Einführung in das Thema, indem die Relevanz sowie Definitionen und Diskussionen zum berufsbegleitenden und dualen Studium dargestellt werden. Vor diesem Hintergrund werden die Fragestellungen sowie das Forschungsdesign eingebettet. Das Design der Untersuchung richtet sich an den drei Fragestellungen – Entwicklungstrends, Studierende und Hochschulen – aus. Die Realisierung erfolgt in Anlehnung an den Mixed-Methods-Ansatz von Creswell (2009) (S. 35). Es wird eine Literaturanalyse zur Ermittlung von Entwicklungstrends durchgeführt und anschließend eine quantitative und qualitative Online-Befragung von Stipendiat\_innen der Hans-Böckler-Stiftung zu den Bedürfnissen und Anforderungen von Studierenden (n=40) sowie eine qualitative Fallstudie in Kooperation mit Hochschulen zu zentralen Trends der Studiengangsgestaltung (n=7).

Die Autor\_innen kommen u.a. zu dem Ergebnis, dass berufsbegleitende sowie duale Bildungsangebote vor allem an Fachhochschulen in den letzten 20 Jahren einen deutlichen Aufschwung erlebt haben, wenngleich der Anteil solcher Formate im Vergleich zum gesamten Studienangebot an deutschen Hochschulen mit unter fünf Prozent noch immer als relativ gering zu bewerten ist (S. 381). Für dual Studierende zählt die enge Theorie-Praxis-Verzahnung als zentrales Studienmotiv. Berufsbegleitend Studierende haben diesbezüg-