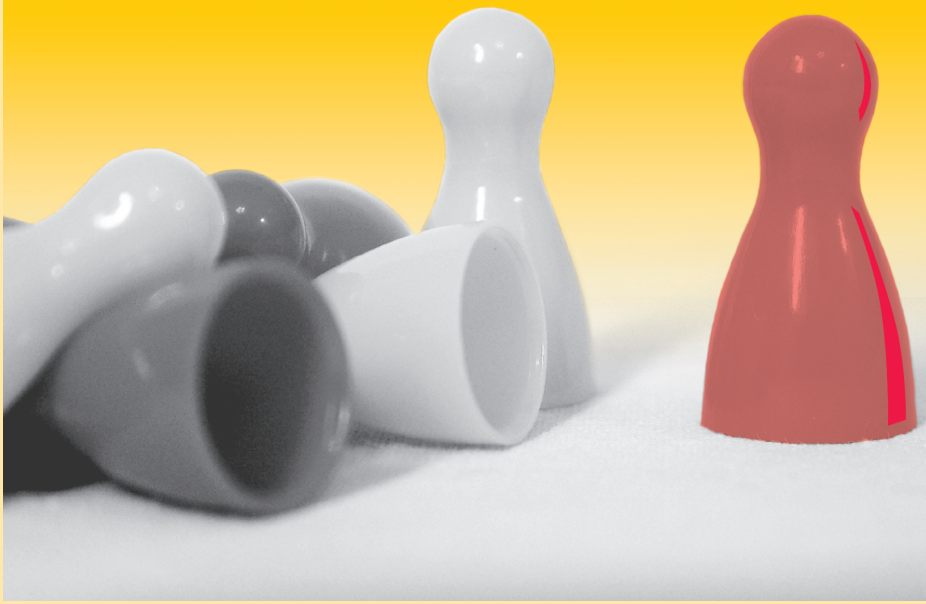
GRUNDLAGEN
DER
WEITER
BILDUNG

Frank Strikker (Hrsg.)

Coaching im 21. Jahrhundert

Kritische Bilanz und zukünftige Herausforderungen in Wissenschaft und Praxis



ziel

Frank Strikker (Hrsg.)

Coaching im 21. Jahrhundert

Kritische Bilanz und zukünftige Herausforderungen in Wissenschaft und Praxis

ziel

Dieser Titel ist auch als Printausgabe erhältlich
ISBN 978-3-937 210-95-7

Sie finden uns im Internet unter
www.ziel-verlag.de

Herausgegeben von
RA Jörg E. Feuchthofen
Prof. Dr. Michael Jagenlauf MA
Prof. Dr. Arnim Kaiser

Die Reihe Grundlagen der Weiterbildung bietet Raum für

- Theorien, die das berufliche Handeln anregen und vertiefen,
- praktische Grundlagen und Tools,
- Ausarbeitungen, die konkurrierende Theorien, Praxen, Modelle und Ansätze gedanklich und empirisch weiterführen.

Wichtiger Hinweis des Verlags: Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Bilder, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Leider gelang dies nicht in allen Fällen. Sollten wir jemanden übergangen haben, so bitten wir die Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Inhalt und Form des vorliegenden Bandes liegen in der Verantwortung der Autoren.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über *http://dnb.d-nb.de* abrufbar.

ISBN 978-3-96557-013-9 (eBook)

Verlag:	ZIEL – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH Neuburger Straße 77, 86167 Augsburg, www.ziel-verlag.de 1. Auflage 2007
Grafik und Layoutgestaltung:	Petra Hammerschmidt, ***alex media GbR*** Zeuggasse 7, 86150 Augsburg
Druck und buchbinderische Verarbeitung:	Kessler Druck + Medien Michael-Schäffer-Straße 1 86399 Bobingen

© Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort
Gernot Graeßner, Heidrun Strikker, Frank Strikker 5

Kapitel A: Einführung 9

Frank Strikker:
Coaching zwischen Populismus und Professionalität
Thesen zur Bilanz eines erfolgreichen Konzepts 10

Kapitel B: Qualität und Professionalität 27

Christopher Rauen
Qualität von Coaching-Weiterbildungen
Entwicklung eines Qualitätsmessverfahrens 28

Stefan Kühl
Person, Beratung, Organisation
Zur Funktion von Coaching in Organisationen 40

Kapitel C: Coaching zwischen Change Management und Organisations-Entwicklung 57

Heidrun Strikker
Coaching – zwischen Erfolgsdruck, Expertise und Effizienz.
Neue Rollen und offene Funktionen im Business-Coaching 58

Eckard König
Systemisches Coaching: Anstoß zur Veränderung sozialer Systeme 81

Karsten Trebesch
Funktionen des Coaching im Change Management 100

Kapitel D: Spezifische Zielgruppen und Themenfelder 111

Uwe Böning
Manager und Business-Coaching
Über Unterschiede im Coaching von Top- und Middlemanagern 112

Astrid Schreyögg
Coaching bei Konflikten 134

Harald Geißler, Maren Helm, Annette Nolze
Virtuelles Selbstcoaching – Konzept und erste Erfahrungen 147

Kapitel E: Neue Zusammenhänge oder gewagte Verbindungen? 165

Anja Leao
Body, Mind, Heart & Soul – weiche Faktoren hart gerechnet –
der Return on Invest für Coaching Maßnahmen 166

Gernot Graeßner, Barbara Rademacher
Coaching und Moderation – Gemeinsamkeiten und Unterschiede 191

Autorinnen und Autoren 208

Vorwort

Der Coachingboom ist ungebrochen und die Zahl der Coachinginteressierten nimmt auf beiden Seiten als Coachinganbieter (Coach) wie als Coachingabnehmer (Coachee) weiter zu. Dieses Phänomen war Anlass, mit langjährig erfahrenen Praktikern und renommierten Wissenschaftlern eine kritische Bilanz über die verschiedenen Ausprägungen von Coaching zu ziehen.

Im Rahmen des Fernstudiums Coaching und Moderation an der Universität Bielefeld, eines weiterbildenden Studiums, das umfangreiche theoretische Modelle und erprobte praktische Trainings umfasst, haben wir im Jahr 2006 eine Ringvorlesung über ‚Coaching im 21. Jahrhundert' veranstaltet, bei der sich die Autoren dieses Bands eindrucksvoll zu Wort gemeldet haben. Sie nutzten die Gelegenheit, in der dynamischen Entwicklung des Instruments Coaching für einen Moment innezuhalten, die bisherigen Ergebnisse zu reflektieren und auch den eigenen Beitrag in dieser Diskussion zu würdigen. Im Mittelpunkt stand das Anliegen, kritisch Bilanz zu ziehen und zukünftige Herausforderungen für Coaching zu identifizieren. Daran orientiert sich auch der Aufbau dieses Bands:

- In der *Einführung* formuliert ***Frank Strikker*** einzelne zugespitzte Thesen zur Entwicklung des Konzepts Coaching. Ihm geht es vor allem darum, die mit der Popularisierung von Coaching verbundenen ‚Nebenwirkungen' kritisch zu begutachten, um letztlich die Professionalisierung von Coaching zu fördern. Zudem wirft er erste Fragen zu einer Coachingökonomie auf.
- Unter den Stichworten *Qualität und Professionalität* werden die Beiträge von ***Christopher Rauen*** und ***Stefan Kühl*** aufgeführt. Ch. Rauen berichtet aus seiner umfangreichen und sehr differenzierten Untersuchung über Coaching-Weiterbildungen, die im Ergebnis zentrale Kriterien für Weiterbildungen auflistet und damit der Diskussion um Qualität im Coaching eine wichtige Orientierung bietet. In dem Beitrag von S. Kühl wird ein soziologischer Blick auf Coaching geworfen, bei dem die These untersucht wird, dass Coaching in Organisationen einen Strukturschutz bietet, da Konflikte innerhalb der Organisation interaktionell isoliert bleiben und damit für die Organisation folgenlos sind. Ist der professionelle Coach folglich der ‚Beruhiger' innerorganisationaler Streitigkeiten?

- Im dritten Teil wird *Coaching als zentrales Instrument von Change Management und Organisationsentwicklung* untersucht. ***Heidrun Strikker*** greift die personen- und systembedingte Rollenvielfalt des Coachs auf und bietet neue Denk- und Handlungsmöglichkeiten, um mit Widersprüchen im System, mit ambivalenten Erwartungshaltungen an den Coach und kritischen Bewertungen variabel umgehen zu können. Den Einfluss der Organisation, sprich des Systems reflektiert ***Eckard König,*** indem er überzeugend aufzeigt, dass die Arbeit mit einer einzelnen Person immer eingebettet sein muss in den Rahmen des Gesamten. Coaching kann nur erfolgreich sein, wenn die Wechselwirkungen mit dem sozialen System reflektiert werden. Damit bietet Coaching Möglichkeiten, Veränderungen in sozialen Systemen anzustoßen. Im Change Management, der konsequenten Weiterentwicklung der Organisationsentwicklung sieht ***Karsten Trebesch*** erheblichen Bedarf an Coaching, da nur wenige Manager Kompetenzen aufweisen, um Change Prozesse erfolgreich zu gestalten. Manager neigen vorschnell dazu, die Prozesse des Change Management an Personal- und Organisationsentwickler zu delegieren, ohne sie als ihre ureigene Aufgabe zu verstehen. Coaching bietet, nach Ansicht von K. Trebesch, dem gegenüber eine hervorragende Möglichkeit, Manager bei der Wahrnehmung ihrer eigentlichen Aufgabe, den Wandel zu gestalten, effektiv zu unterstützen.
- Unter der Überschrift *Spezifische Zielgruppen und Themenfelder* greift ***Uwe Böning*** eine bisher wenig beachtete Unterscheidung bei der Zielgruppe Manager auf: Middlemanagement und Topmanagement. Aufgrund langjähriger Erfahrung und einer sensiblen Beobachtung der Szenerie trägt er zentrale Erkenntnisse über unterschiedliche Erwartungen, Themen und Werthaltungen beider Gruppen an Coaching zusammen. Dabei wird deutlich, dass noch lange nicht jeder Business Coach zugleich in das Topmanagement passt und sich dort wahrscheinlich auch nicht wohl fühlen würde. Einen offensiven Umgang mit Konflikten fordert ***Astrid Schreyögg,*** die ihren Beitrag auf diese ‚zentrale Aufgabe von Führungskräften' fokussiert. Coaching dient nicht nur der Konfliktprophylaxe, sondern kann und soll Konflikte auch ‚stimulieren', um über eine gute Streitkultur notwendige Innovationen in Gang setzen zu können. ‚Virtuelles Selbstcoaching', so der Titel des Beitrags von ***Harald Geißler, Maren Helm*** und ***Annette Nolze,*** eröffnet einen neuen Weg bei den Anwendungsmöglichkeiten von Coaching. H. Geißler und seine beiden Kolleginnen knüpfen an dieses Instrument die Hoffnung, dass sich neue Felder und Zielgruppen für Coaching erschließen lassen. Vor allem in der innovativen Verbindung von Coaching mit eLearning vermuten sie für bisher eher coachingferne Personen einen hochinteressanten Zugang zur gesteuerten Entwicklung der eigenen Potenziale.

- Im letzten Teil des Sammelbands mit der Frage *Neue Zusammenhänge oder gewagte Verbindungen?* berichtet ***Anja Leao*** über Entwicklungen von Coaching in Australien. Dabei stellt sich heraus, dass sich Coaching in den angelsächsischen Ländern bereits zu einem fast alltäglichen Beratungsinstrument für viele Fragen des Lebens etabliert hat. Life Coaching ist das Stichwort dieser Entwicklung. Zudem stellt A. Leao ihr Modell von Balanced Coaching vor, bei dem sie zum einen methodisch ganzheitlich vorgeht und zum anderen durch den Return on Invest ein Modell für eine Effizienzberechnung von Coaching vorschlägt. Den Abschluss bildet der Beitrag von ***Gernot Graeßner*** und ***Barbara Rademacher,*** die mit ‚Coaching und Moderation' zwei moderne und viel genutzte Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung sowie des Change Managements im Hinblick auf ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin untersuchen. Auf den ersten Blick mögen die Differenzierungen überwiegen, doch schnell erkennt man, dass die methodischen, psychologischen und pädagogischen Basistheorien in beiden Bereichen einander gleichen. In der Haltung des Coachs wie des Moderators entdecken die beiden ebenfalls eine große Übereinstimmung.

Ein Diskussionsband, der das Anliegen einer kritischen Bilanz und neuer Herausforderungen erfüllen will, kann sich nicht auf eine abgestimmte oder einheitliche Meinung fokussieren. Daher werden aufmerksame Leser/innen an verschiedenen Stellen unterschiedliche und auch gegensätzliche Argumentationen und Positionen entdecken. Dies ist keinesfalls ein Versehen der Herausgeber, sondern Teil einer lebendigen Diskussion und ein wichtiges Anliegen, mit dem wir die Professionalisierungs- und Qualitätsdebatte von Coaching weiter unterstützen wollen. Daher haben wir uns auch bewusst entschieden Praktiker und Theoretiker in diesem Band zu versammeln. Unsere feste Überzeugung ist, dass alle Coachinginteressierten nur über einen gemeinsamen Diskurs die qualitativen, ökonomischen, fachlichen und politischen Herausforderungen von Coaching erfolgreich meistern werden.

Dr. Gernot Graeßner
Heidrun Strikker
Dr. Frank Strikker *Juli 2007*

Anmerkung des Herausgebers
Für vielfältige Unterstützung bei Korrekturarbeiten und bei der Bearbeitung der Schaubilder bedanke ich mich bei Andrea Geller, Kathrin Salmen und Nadine Tritschler.

Kapitel A:

Einführung

Frank Strikker
Coaching zwischen Populismus und Professionalität
Thesen zur Bilanz eines erfolgreichen Konzepts 10

Coaching zwischen Populismus und Professionalität
Thesen zur Bilanz eines erfolgreichen Konzepts

Frank Strikker

Abstract

Die Erfolgsstory von Coaching bietet vielfältige Anwendungsfelder in den unterschiedlichsten Bereichen von Wirtschaft, Verwaltung, sozialen Institutionen, Sport, Kultur und Privatleben. Dieser ungestüme Populismus wird als eine der aktuellen Problemlagen von Coaching identifiziert. Anhand ausgewählter Thesen werden weitere Dimensionen der Entwicklung von Coaching kritisch reflektiert: Matching von Coachee und Coach, konstruktivistische Didaktik und Qualitätsstandards, Coaching bei Change Prozessen, Coachingökonomie und Coachingmarkt. Auf dem Weg zu einer eigenständigen Professionalität werden dem Konzept Coaching Konzentration und Focussierung empfohlen.

Einführung

Die pädagogische und psychologische Geschichte der letzten Jahre kennt eine Erfolgsstory: Coaching. Kaum eine pädagogische Idee oder ein psychologischer Ansatz haben eine ähnlich schnelle und breite Akzeptanz gefunden wie die personenbezogene und beraterischen Dienstleistung, die mit dem Begriff Coaching in der einschlägigen Literatur assoziiert wird (vgl. Böning 2000). Die unterschiedlichen Detaildefinitionen einigen sich in dem Gedanken, dass mit Coaching eine Beratung und Unterstützung für (meist) eine einzelne Person gemeint ist, die sich in ihren Arbeits- und/oder Lebenssituationen aus ihrer Sicht heraus verbessern will. Das ‚Konzept Coaching', das erst im Sport und später im Business reüssierte, provozierte eine Neugierde auch in anderen Arbeits- und Lebensbereichen. Vor einigen Jahren weitete sich der Begriff vor allem in angelsächsischen Ländern auf unterschiedliche Aktivitätsfelder aus und etablierte sich begrifflich als Life Coaching (beispielhaft

dafür vgl. Martin 2006). Diese Popularisierung und Differenzierung von Coaching wirft jedoch eine Vielzahl von Fragen und Betrachtungen auf, die in diesem Beitrag anhand ausgewählter Thesen zugespitzt und kritisch reflektiert werden.

1. Coaching zeigt in den Phasen Populismus und Differenzierung ein sehr breites Bild und verliert sich in den unterschiedlichsten Anwendungsfeldern.

Diskussionen und Konzepte der Personalentwicklung sind in den letzten 15 Jahre stark geprägt durch den Siegeszug eines Themas: Coaching. Idee und Grundlage haben sich in der Beratung des Managements (vgl. Schreyögg 2003) fest etabliert und können für sich eine permanente Ausweitung in unterschiedlichste Arbeits- und Lebensbereiche reklamieren. Allein die letzten drei Entwicklungsphasen des Konzepts Coaching, von Differenzierung über Populismus zur ‚vertieften Professionalisierung' (vgl. Böning / Fritsche 2005, S. 23 ff), zeigen seine überzeugende Gestaltungskraft, die sich darüber hinaus in unzähligen Veröffentlichungen und Ausbildungsgängen verdeutlicht. Dennoch sind einige Fragen zur Gesamtidee von Coaching erlaubt:

- Verbirgt sich hinter der Idee von Coaching nur eine der postmodernen Dienstleistungsgesellschaft angemessene, aber vorübergehende Mode?
- Ist Coaching die psychologische und pädagogische Antwort auf zunehmende Individualisierungstendenzen und verbreitete Orientierungslosigkeit, die sich aus der abnehmenden Leitphilosophie von großen Verbänden wie Kirchen, Parteien, Gewerkschaften und letztlich auch einer defensiveren allgemein-gesellschaftlichen Leitorientierung ergeben?
- Realisiert Coaching die Annahmen und Erwartungen der ‚Pädagogisierung des Alltagslebens' und treibt durch seinen schwerpunktmäßig prozess- statt inhaltsdeterminierten Ansatz die Selbstverantwortung des Einzelnen auf die Spitze?
- Muss Coaching als ein konsequenter Reflex auf die wirtschaftliche Leitidee des ‚Jeder ist seines Glückes Schmied' Gedanken und damit auf die neoklassische Grundidee des homo oeconomicus interpretiert werden, bei der Jeder seinen persönlichen Nutzen und seine persönliche Topleistung im Wettbewerb mit anderen sucht?

Auf der einen Seite ist die Vielfalt der Anlässe, die als geeignet für Coaching interpretiert werden, zu begrüßen, zeigen sie doch, dass der Entwicklung des einzelnen Menschen eine große Bedeutung zugesprochen wird. Nach Gruppendynamik und Organisationsentwicklung gerät das Potenzial der Einzelperson in einen zentralen Blick, um Erfolge in und für Unternehmen zu generieren. Besonders hervorgehoben werden soll, dass mit dem Ansatz des Coachings die ‚normale' und potenzialtragende Person angesprochen wird, im Unterschied zur Person mit abweichendem Verhalten, die als Adressat der Psychotherapie gilt. Der Coaching Ansatz impliziert viel Wertschätzung für den Einzelnen, eine Wertschätzung, die sich zwar in den Rekrutierungsstrategien des ‚War on Talents' kriegerisch angehaucht gibt, die im Kern aber die Bereitschaft und Anstrengungen von Unternehmen signalisiert, in einzelne Personen bereitwillig zu investieren. Der Ruf von Unternehmen und etablierten Coaches nach Kriterien und Qualitätsmaßstäben für diesen Investitionsprozess ist verständlich und trifft auf kongruente Bestrebungen der Angebotsseite. Trotz aktuell viel versprechender Ansätze (vgl. Rauen i. d. B.) sind standardisierte oder gar vereinheitlichte Maßstäbe noch in weiter Ferne.

Positiv gewendet lässt sich konstatieren, dass Coaching durch die Breite der Anwendungsfelder und die klare Assoziation mit Lernen, Verändern und Verbessern, eine ähnliche Konnotation zu erlangen scheint wie der – im deutschsprachigen Raum genutzte – Begriff Bildung. Damit soll keinesfalls signalisiert werden, dass Coaching sich auch nur im Ansatz eine ähnlich theoretische Gewichtung erarbeiten könnte wie Bildung, dennoch soll darauf hingewiesen werden, dass der sprachliche Umgang mit dem Gedanken Coaching vergleichbar breit ist wie mit dem Worten Bildung, Ausbildung und Erziehung (siehe hierzu eine aktuelle Veröffentlichung mit dem Titel ‚Coaching für Eltern', vgl. Tsirigotis u. a. 2006). Als letzter Schritt bliebe nur noch die Ablösung der historisch gewachsenen Bezeichnung des Lehrers als School- oder Kids-Coach. Einige Lehrer interessieren sich bereits für die Anwendungsfelder von Coaching in ihrem Arbeitsbereich, in ihrem Unterricht oder zumindest in der Einzelberatung und Betreuung von Schülern.[1]

Allerdings: Coaching als Sammelbegriff für jede Art von Lernbeziehungen würde die Grenzen des Konzepts überdehnen und folgerichtig den Hype bald zerplatzen lassen. Der Siegeszug würde sich schließlich als Pyrrhussieg entpuppen.[2]

1 Siehe Aussagen von Lehrern als Begründung, warum sie am weiterbildenden Fernstudium Coaching und Moderation des ZWW der Universität Bielefeld teilnehmen.

2 Den Fahrlehrer als Car-Coach oder Driving-Coach zu benennen, wäre eine mögliche Konsequenz.

2. Coaching ist die konsequente praktische Umsetzung der konstruktivistischen Wende in der Erwachsenenbildung.

Auf der anderen Seite lassen die Vielzahl der Coaching-Assoziationen Zweifel aufkommen, ob Coaching gemeint ist, wenn ‚Coaching drauf steht'. Es breitet sich der Verdacht aus, dass alleine das Setting, d. h. die personenbezogene Dienstleistung einer Eins-zu-Eins Beziehung auszureichen scheint, um von Coaching sprechen zu dürfen. Die Vermutung, dass Inhalte, Vorgehensweisen, Methoden und Prozessverständnis gegenüber dem Setting an Definitionsgehalt verlieren, kann nur schwer von der Hand gewiesen werden. Coaching aber als einen übergeordneten Begriff für ein besonderes kommunikatives Lern-Setting zu begreifen, legt die Annahme nahe, dass fachliche Kompetenzen im Coaching an Bedeutung verlieren. Der Coach würde sich als moderner, zeitgemäßer und subjektbezogener Erwachsenenbildner verstehen müssen, der nicht die Inhalte des Lernens in den Mittelpunkt seiner Arbeit stellt, sondern Emotionen, mentale Prozesse, Perspektiven, persönliche Ziele, Lernstrategien etc. seines Coachees. Unter dieser Betrachtung würde die spezifische psychologische oder pädagogische Fachlichkeit für Coaching einen völlig anderen Stellenwert erhalten. Der Coach wird sich als ein Veränderungs-, Entwicklungs-, Change- oder Lernbegleiter, – katalysator oder -supporter etablieren, um das Anliegen seines Coachees, für sich etwas verändern zu wollen, sei es im Verhalten, in der Einstellung, in den Fertigkeiten, in der Betrachtungsperspektive etc. erfüllen zu können. Der Coach als fachlich nur mäßig versierter, methodisch aber profunder und gewiefter (Lernprozess-)Experte? Der Gestaltung des Settings würde unter diesem Gesichtspunkt ein Vorrang eingeräumt werden müssen.

Wissenschaftliche Bezüge ergeben sich in der konstruktivistischen Didaktik, die als entscheidende Aussage den Blick weg von der lehrenden Person oder dem Inhalt hin zum lernenden Subjekt richtet und daher fordert, die Lernumwelt, d. h. das Lernarrangement, die Gestaltung des Lernraums und die Individualität des Lernenden müssen in den Vordergrund treten. Lernen als kognitiver Veränderungs- und Aneignungsprozess gilt als aktiver Prozess, den ein Erwachsenenbildner durch die Gestaltung der Umwelt und das Eingehen auf die Individualität des Lernenden ermöglicht, begleitet und unterstützt (vgl. Arnold / Siebert 1997). Begründet wird diese Ansicht mit einem spezifischen Lern- und Veränderungsverhalten Erwachsener, das aus konstruktivistischer Perspektive drei Merkmale erfüllt (vgl. Gerstenmaier 2004, S. 678):

1. Das Individuum kann aktiv und selbst gesteuert handeln,
2. Wirklichkeit und Wissen werden von Person zu Person unterschiedlich wahrgenommen, konstruiert und genutzt,
3. Beratung und Interventionen unterstützen und fördern selbstaktives Handeln und Selbstorganisation des Individuums.

Erwachsene verarbeiten die äußeren Einflüsse in unterschiedlicher Art und Weise, sie handeln autonom aufgrund ihrer aktuellen inneren Strukturen und Prozesse. Auf der Ebene der Interventionen gelten Perturbation und Irritation, sprich neue Erfahrungen, die zum Vorwissen des Subjekts different sind, als zentrale Stimuli, um Lernen und Veränderung einzuleiten. In der Interaktion mit ihrer Umwelt können sich Menschen, die in der systemischen Interpretation als autopoietische, operational geschlossene Systeme bezeichnet werden, verändern, um sich anzupassen und ihr Überleben zu sichern (vgl. Simon 2006, S. 53). Wie sie dieses tun, ist, da Menschen nicht trivial reagieren, unvorhersehbar und vom Coach (und manchmal auch vom Coachee selbst) nicht vorhersagbar. Menschen lernen, verändern sich und eignen sich Wissen an, wenn folgende Rahmenbedingungen erfüllt werden: Das neue Wissen, Verhalten etc. ist relevant (bedeutsam und sinnvoll), es ist viabel (praktisch, hilfreich, nützlich), es ist neu, und es ist anschlussfähig an die bestehenden Erfahrungen (vgl. Arnold / Siebert 1997, S. 113) Coaching als dialogisches Konzept zwischen zwei Personen und als individuelles Lern- und Veränderungskonzept dürfte diesen konstruktivistischen Annahmen hervorragend entsprechen. Salopp ausgedrückt: Erwachsene / Coachees lernen und verändern sich nur, wenn sie es auch wollen!

Das Prinzip der Freiwilligkeit, wird damit zu einer immanenten condition sine qua non für jeden individuellen Veränderungs- und Lernprozess. Die Hürden zu einer persönlichen Veränderung sind unterschiedlich hoch, je nachdem ob ein Coachee selbst ‚sein' Coaching initiiert oder ob es ihm von einer (meist) höheren Stelle ‚nahe' gelegt wird. Freiwilligkeit einzufordern, ist sicherlich angemessen, kann sich in hierarchisch organisierten Institutionen aber schnell auf eine rein legitimatorische Funktion reduzieren. Freiwilligkeit allein ist noch kein ausreichendes Erfolgskriterium.

3. Das Prinzip der Selbstähnlichkeit und das Konzept vom Habitus können sich als Differenzierungskriterien für verschiedene Arten, Märkte und Ansätze von Coaching herausbilden.

Die unüberschaubare Breite der Coachingaktivitäten ruft nach Strukturierung und Differenzierung. Eine inhaltliche Strukturierung des Coachingmarkts ergibt sich durch die Schwerpunktthemen von Business über Schulen und soziale Bereiche bis hin zu privaten Aktivitäten. Trotz der scheinbaren Konzentration von Coaching auf Methoden und Prozesswissen, sind zwischen Coach und Coachee Ähnlichkeiten und Identitäten vielfältiger Art und Weise zu beobachten: der Sport-Coach war selbst sportlich aktiv, der Business-Coach kennt Sprache, Denkstrukturen und Verhalten seiner Kunden, der Abi-Coach hat selbst ein Abitur erworben etc. Mit dieser Beobachtung soll nicht behauptet werden, dass ein Coach die Situation seines Coachees selbst erfahren haben muss, allerdings soll darauf hingewiesen werden, dass Er-

fahrungen in dem Coachingfeld nicht nur von Vorteil sind, sondern auch Akquisition und Ansprache der Kunden bzw. Coachees deutlich effizienter und effektiver gestalten lassen. Inwieweit das fachlich-inhaltliche Expertenwissen in dem jeweiligen Arbeitsfeld gefragt ist, wird unterschiedlich beantwortet, es könnte angesichts zunehmender Diversifikation im Coachingmarkt allerdings immer mehr an Bedeutung gewinnen.

Neben Themen und Inhalten dürften ‚teure Maßanzüge, handgenähte Schuhe und gute Manieren' (Kühl 2006, S. 48) als beispielhafte Symbole des Habitus der beteiligten Personen einen wesentlichen Einfluss auf die Aufnahme eines Coachingprozesses in spezifischen Kreisen des Business besitzen. Die Bedeutung der Symbole geht aber über eine plakative Beschreibung hinaus und differenziert sich in die unterschiedlichen Coachingbereiche. ‚Stallgeruch' (Middendorf 2006, S. 69) ist in jedem Coachingmarkt vorhanden und filtert ‚fremde Gerüche' heraus. Das Prinzip der Selbstähnlichkeit, d. h. das gemeinsame und schnelle Erkennen gleicher / ähnlicher Werthaltungen, Denkweisen und Erfahrungswelten kann als ein gewichtiges Strukturierungsmuster für den Matchingprozess der Anbieter und Nachfrager auf den Coachingmärkten gelten. Kleidung, Auftreten, Sprache, Symbole bis hin zu beidseitig bekannten Ausbildungs- und Studienorten sowie Urlaubsaktivitäten dienen als spezifische Erkennungsmerkmale und können systematisch mit dem Konzept des Habitus erfasst werden (vgl. Bourdieu 1984). Selbst in der für Außenstehende oft homogen wirkenden Zielgruppe Manager können unterschiedliche Symbole und sogar Denkstrukturen, Haltungen und Verhaltensmuster identifiziert werden (vgl. Böning i. d. B.). Es ist zu vermuten, dass sich diese Interpretationen auf Kontakt, Umgang und Interaktionen von Männern untereinander bzw. Frauen untereinander beziehen. Die geschlechtsheterogene Arbeit im Coaching, Männer wollen einen weiblichen Coach bzw. Frauen wollen einen männlichen Coach, dürfte dem gegenüber besonderen Erwartungshaltungen entspringen und z. T. auf besonderen psychischen, z. T. auch auf besonderen sozialstrukturellen Dispositionen basieren. Beispiele hierfür können sein: Männer / Führungskräfte möchten Zugang zu ihren emotionalen Teilen finden; Frauen wollen Unterstützung, um sich in der von Männern dominierten Business Welt besser positionieren zu können. Validierte Aussagen darüber liegen allerdings noch nicht vor.

4. In den letzten Jahren ist es weder auf der qualitativen Ebene noch im Wettbewerb der Verbände gelungen, allgemeingültige Standards für Coaching und Coachingausbildungen zu etablieren. Allerdings besteht nicht die Problematik, qualitative Kriterien zu nennen oder zu entwickeln (beides ist bereits geschehen), sondern sie am Markt der Coaching-Anbieter und -Ausbilder mit einer allgemeinen Akzeptanz durchzusetzen.

Im Coachingmarkt sind viele sehr professionelle, erfahrene und hoch qualifizierte Personen aktiv, die ihre Erfahrungen als Trainer, Berater, Supervisor oder Therapeut einbringen. Einige dieser Personen generieren in unterschiedlichen Gruppierungen (Verbänden, eigenen Instituten etc.) Inhalte, Methoden und Module für eine qualifizierte Coachausbildung. Angesichts der geballten Kompetenz, die sich in diesen Personen verbirgt, kann davon ausgegangen werden, dass eine nennenswerte Zahl der Ausbildungen, die curriculare Standards vergleichbarer Ausbildungswege aus Supervision, NLP, TA etc. berücksichtigen, qualitativ hochwertig ist. Daher soll hier die These vertreten werden, dass es ausreichende Kriterien für eine hochwertige Ausbildung zum Coach längst gibt (vgl. Rauen i. d. B.). Die Problematik besteht vielmehr darin, diese Kriterien als allgemeingültig untereinander anzuerkennen. Die Schwierigkeit, ein gemeinsames Verständnis für grundlegende Kriterien zu entwickeln, liegt u. a. am Wettbewerb unterschiedlicher Verbände, Institute und Unternehmen. Dieser Wettbewerb um das ‚beste Argument', die Diskussion um die ‚beste Ausbildung' können als sehr sinnvolle Entwicklungsschritte auf dem Weg zu einer Professionalisierung des Coachings interpretiert werden. Erschwerend scheint aber zu wirken, dass das Konzept Coaching

- relativ geringe Einstiegshürden besitzt und leicht anwendbar scheint,
- von der Nachfrageseite als Orientierungshilfe für die ‚neue Unübersichtlichkeit' des Alltags geschätzt wird,
- als Kompensation für den Rückgang traditioneller Beratungsangebote von Kirchen bis Gewerkschaften genutzt wird und
- bereits einen breiten Markt erobert hatte, bevor es sich substanziell in seiner Fachlichkeit etablieren konnte.

Im Ergebnis haben diese Entwicklungen nicht nur zu einer steigenden Akzeptanz und Popularität von Coaching geführt, sondern auch die Atomisierung unterschiedlichster Coachingideen, -strategien, -vorgehensweisen und Märkte forciert.

Methodenpluralität und das Lernen verschiedener Instrumente suggerieren, dass die richtige Anwendung einer Methode bzw. eines Werkzeugs ein entscheidendes Kernelement von Coaching ist. Viele Anzeichen deuten jedoch darauf hin, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Methode nicht in der ‚richtigen' Technik begründet ist, sondern vielmehr in der Haltung des Anwenders. Einstellung, mentale Disposition, sprich Haltung des Coachs sind die zentralen Faktoren für erfolgreiches Coaching. Leider sind sie bisher noch wenig beobachtet und erforscht.

5. Durch seinen Blick auf die Einzel-Person scheint Coaching einen hohen Nutzen für Unternehmen zu versprechen und bietet sich – relativ kostengünstig – sowohl als filigraner Eingriff als auch als ‚quick and dirty' Maßnahme an.

Coaching im Business unterliegt – wie andere Aktivitäten in Unternehmen auch – einem einfachen Begründungszusammenhang: Es muss ein Nutzen bzw. ein Return der Investition erkennbar sein. Damit stellt sich Coaching einer externen Bewertungskategorie, die unabhängig von der individuellen Einschätzung der beiden Beteiligten bestehen muss. Mit dieser verständlichen Erwartungshaltung eines Managements sind verschiedene Fragen verknüpft, die Coaching derzeit nicht befriedigend beantworten kann:

Kann Coaching überhaupt als eine Investition interpretiert werden oder ist es nicht von vornherein ein Konsumgut, das – ähnlich der Einschätzung von betriebsinternen Bildungsprozessen in der gängigen BWL-Literatur – Kosten aufwirft. Unter den Überschriften Bildungscontrolling und Humankapital werden diese Diskussionen bereits seit langer Zeit geführt, ohne jedoch eindeutige Ergebnisse vorweisen zu können. Aus dem Konzept Coaching, das noch weit weniger ‚harte' Fakten impliziert als einzelne berufliche Trainings (z. B. Projektmanagement), ist kaum zu erwarten, dass entscheidend neue Impulse für eine nachvollziehbare und externe Begutachter (Manager) überzeugende betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen Rechnung generiert werden. Die Vertreter des Coachings sollten auch sehr kritisch überdenken, ob es überhaupt sinnvoll erscheint, diese Diskussion um einen eindimensionalen, letztlich nur in betriebswirtschaftlichen Zahlen formulierten Nutzen aufzunehmen. Coaching kann sich freier entfalten, wenn von vornherein deutlich wird, dass diese Form der Einzelberatung keine betriebswirtschaftliche Vereinnahmung erlaubt. Im Mittelpunkt steht der Mensch mit seinen Fähigkeiten und nicht das Humankapital mit seiner Rendite. Würde Coaching diesen Anspruch der Subjektivität verlieren, würde es nur noch funktional gedeutet werden können und individuelle (persönliche) Veränderungsschritte würden vollständig ökonomisiert.

Der vermehrte Einsatz von Coaching im Business in den letzten Jahren darf derart interpretiert werden, dass offensichtlich eine Annahme besteht, Coaching ist für Coachees förderlich und für Unternehmen nutzbringend. Diese These lässt sich aus zwei Perspektiven untersuchen:

1. Zum einen stellt sich die Frage, wie der Nutzen definiert ist und wer die Einschätzung vornimmt.
2. Zum anderen muss gefragt werden, welche Alternativen sich einem Unternehmen bieten würden, dasselbe Ergebnis auf eine andere Art und Weise zu erreichen.

Ad 1: Der Nutzen von Coaching ist eng an die Coachinganlässe gekoppelt, für die Coaching in Unternehmen eingesetzt wird. Diese Identität haben Böning / Fritsche in ihrer Untersuchung klar herausgearbeitet und auf drei zentrale Felder konzentriert: einen funktionalen oder rollenbezogenen Nutzen, einen persönlichem Nutzen und einen organisatorischen Nutzen. Der Erfolg von Coaching ist dementsprechend primär bezogen auf die Optimierung der Führungsrolle, im zweiten Schritt auf den persönlichen Erfolg im Unternehmen und im dritten auf den Erfolg für die Organisation (vgl. Böning / Fritsche 2005, S. 299 f).

Ad 2: Bei der Herstellung von Produkten und der Entwicklung von Dienstleistungen stellt sich für ein Unternehmen die ökonomische Entscheidungssituation, wie es seine Ziele mit dem geringsten Aufwand und Einsatz von Ressourcen und dem größtmöglichen Ergebnis (effizient und effektiv) erreichen kann. Zur Beantwortung der Frage werden relevante Alternativen geprüft, die zum einen Unsicherheiten über das Handeln reduzieren und zum anderen die Erfolgswahrscheinlichkeiten der Aktivitäten erhöhen sollen. Mit dieser Ausgangsfrage müssen sich alle Verantwortlichen der Personalentwicklung und Managementförderung beschäftigen, und sie sind aufgefordert, die passenden und am meisten Erfolg versprechenden Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmensziele zu ergreifen. Erkennen Personalentwickler einen (Weiter-)Bildungsbedarf oder signalisieren Manager ein Interesse, sich verbessern zu wollen, ist die Expertise des fachlich Zuständigen gefragt, um Empfehlungen zu geben und ggf. Entscheidungen zu fällen. Fachleute für die Entwicklung des Humankapitals qualifizieren den genauen Bedarf, sondieren schließlich den Markt der Bildungsanbieter, prüfen die eigenen Bildungskapazitäten und entscheiden sich für eine bestimmte Variante zur Optimierung der Humanressourcen. Viele Inhalte, Themen und Verhaltensveränderungen können auf sehr unterschiedliche Art und Weise bearbeitet und erreicht werden (z. B. Training, Selbststudium, on-line-Lernen, Mentoring), aber:

Warum ist Coaching in der derzeitigen Weiterbildungslandschaft so attraktiv? Sicherlich ist Coaching ein – gegenüber Trainings und Weiterbildungsseminaren – vergleichsweise junges Konzept und bietet allein durch innovative Gedankengänge und Methoden eine gewisse Attraktivität. Von größerer Bedeutung scheint jedoch, dass das Konzept Coaching für viele Entwicklungen und Erwartungen in Unternehmen absolut kongruent erscheint. Einige Entwicklungen in der Personalentwicklung und Managementförderung scheinen genau in diese Richtung zu zeigen:

- Der offene Trainingsmarkt nimmt seit Jahren an Bedeutung ab. Unternehmen wollen Qualifizierung und Kompetenzverbesserung ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte näher an die Arbeitsprozesse rücken, Bildungsprozesse sollen schneller, direkter und kürzer realisiert werden (vgl. Strikker / Timmermann 2006). Coaching als eine personenbezogene, terminlich präzise und inhaltlich detaillierte Dienstleistung bietet sich geradezu an. Hier werden Bildung und persönliche Veränderung in einer filigranen Form in das Unternehmen integriert, während Trainings und Seminare demgegenüber eher die allgemeinen Grundlagen abdecken. Neben dem schonenden Ansatz, der in einigen Unternehmen fast unbemerkt und nur unter Verschwiegenheit angewandt wird, schätzen andere Unternehmen die Chance, mit Coaching ‚quick and dirty', also mit kurzen, knappen und punktgenauen Interventionen agieren zu können.
- Der Kerngedanke von Coaching ist auf die Person, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten zugeschnitten. Personalentwickler können damit einer einzelnen Person viel Wertschätzung und Respekt entgegenbringen und ihr signalisieren, wie hoch ihr Potenzial im Unternehmen eingeschätzt wird.
- Im Unterschied zu Trainings müssen beim Coaching nur zwei Personen terminlich und inhaltlich koordiniert werden. Folglich verringert sich der Abstimmungsaufwand für die Personalentwicklung erheblich (bei der Feststellung des Qualifizierungsbedarfs und der Zusammenstellung von verschiedenen Personen zu einer Gruppe). Die Terminkoordination höhergestellter Manager lässt Sekretariate oft verzweifeln und verurteilt gemeinsame Trainings von vornherein zum Scheitern.
- Viele Manager suchen Anregungen von außen und richten ihren Blick auf den Markt mit seinen unterschiedlichen Angeboten. Ein professioneller externer Coach bietet für sie den passenden Rahmen, in einer vertrauensvollen Atmosphäre berufliche und persönliche Details besprechen und reflektieren zu können sowie Input zu erhalten.
- Die zunehmende Professionalität und Differenzierung der Coachingszene ermöglicht potenziellen Coachees die präzise Auswahl eines Coachs, der sich auf Business-Themen spezialisiert hat und die Kompetenzen sowohl für persönliche Belange als auch für Erwartungen der Organisation überzeugend verbinden kann (vgl. Strikker 2007).
- Angesichts der 1 : 1 Beziehung von Coach und Coachee ist Coaching unter dem Aspekt des Honorars eine relativ kostenintensive Maßnahme, andererseits sind die Kosten des Coachingsettings (Raum, Fahrtkosten, besondere Medien etc.) und die Opportunitätskosten im Vergleich zu Gruppenaktivitäten ausgesprochen gering. Zwei Drittel der beruflichen Weiterbildungskosten entfallen auf die indirekten Kosten (Reisekosten, Weiterzahlung der Löhne und Gehälter etc.), hingegen nur ein Drittel auf die direkten Kosten (Honorare der Trainer / Referenten) (vgl. Streicher 2007, S. 49). Zudem verspricht der Transfer schnelle und direkte Ergebnisse. Coaching kann folglich für viele betriebliche Anforderungen, relativ gesehen, die kostengünstigste oder den größten Nutzen versprechende Alternative sein.

6. Coaching in der Wirtschaft benötigt in Zukunft eine engere Verknüpfung zu Aufgaben, Anforderungen und Zielen des Business, sei es als Verbindung von Change Prozessen und Coaching, sei es als Ausweitung der Perspektive und Vorgehensweise von individuumskonzentrierter Beratung auf die relevanten Umwelten.

Die klassische Trennung der Berater in Experten für Fachliches, von Betriebswirtschaft über Marketing bis zu IT, in Personenberater (Coaches) sowie Prozessberater und Organisationsentwickler hat sich an Themen und Aufgaben aber auch an jeweils spezifischen Beratungskonzepten orientiert, deren Merkmale mit telling and selling, Doktor-Patient und Prozessberatung charakterisiert werden (vgl. Schein 2000). Dieses Denken und Handeln in den Schubladen der Disziplinen generiert für Kunden logisch durchstrukturierte, widerspruchsfreie und rhetorisch geschliffene Konzepte, die allerdings der komplexen und chaotischen Realität des betrieblichen Alltags nur eingeschränkt entsprechen. Wie eine getrennte Diagnose durch viele Fachärzte kein umfassendes und befriedigendes Gesamtbild ergibt, so erleben Unternehmen isolierte, einander widerstrebende und miteinander wetteifernde Konzepte zur Entwicklung ihrer Vorhaben. Die interdisziplinäre Übersetzungsarbeit zwischen den Konzepten verschiedener Denkschulen wird in derartigen Fällen den Kunden überlassen, die sich vielfach für einen Ansatz entscheiden und folglich andere Perspektiven, Hinweise und Anregungen aus ihrer Unternehmensentwicklung ausblenden. Einige Unternehmen und Berater haben die Begrenztheit hoch spezialisierter, aber isoliert agierender Beratungskonzepte erkannt und fordern zur Zusammenarbeit und Vernetzung der Personen sowie zur Integration der Konzepte auf. Im Coaching nur den Coachee mit seinen Anliegen ‚zu sehen', würde heißen, an seiner Arbeitsrealität ‚vorbeizuschauen'. Mitarbeiter und Führungskräfte sind in einen unternehmerischen Kontext, in eine Organisationsstruktur, in ein soziales Umfeld und letztlich in einen Marktzusammenhang eingebunden, also in eine Umwelt, die ihr Denken und Handeln maßgeblich beeinflusst und ihnen immer wieder ein Feedback auf die eigenen Verhaltensweisen gibt. Coaching muss sich auf diese Umwelt beziehen und den Coachee als Ergebnis wie als Agierenden in seiner Umwelt begreifen. Für den Kontext von Business Coaching bedeutet es, dass Change Management, Marktentwicklungen und Karriereplateaus notwendige Themen sind.

Die Gräben zwischen verschiedenen Beratungsansätzen im Coaching werden erst in jüngster Zeit überbrückt und öffnen im Komplementär-Coaching (vgl. Strikker 2007) den Blick auf die integrativen Elemente zur Verbindung von Mensch und Organisation (vgl. Backhausen / Thommen 2004). Auch im Beratungsbereich zeichnet sich diese neue Grundhaltung ab, in der verschiedene Ansätze sinnvoll miteinander verbunden werden, indem beispielsweise das Prozessverständnis in die Fachberatung eingearbeitet wird, indem Berater und Manager eine neue Form der Zusammenarbeit eröffnen (vgl. Kulmer / Trebesch 2004) und indem systemische Berater den Kontakt zu betriebswirtschaftlich beratenden Kollegen suchen (vgl. Königswieser et al. 2006).

GRUNDLAGEN
DER
WEITER
BILDUNG

Frank Strikker (Hrsg.)

Coaching im 21. Jahrhundert

Kritische Bilanz und zukünftige Herausforderungen in Wissenschaft und Praxis

Coaching hat sich in den letzten Jahren in Unternehmen, sozialen Organisationen und für viele Privatpersonen als ein zentrales Instrument der persönlichen Weiterentwicklung fest etabliert. In diesem Band reflektieren langjährig erfolgreiche Coaches und renommierte Wissenschaftler die Entwicklung von Coaching. Zugleich schauen sie nach vorne und diskutieren zukünftige Herausforderungen anhand neuer Themenfelder.

Aus dem Inhalt:

- Professionalität
- Qualität und Ausbildung von Coaching
- Coaching im Change Management und Topmanagement
- Multifunktionales Rollenverständnis
- Coaching bei Konflikten
- Systemisches Coaching
- Return-on-Invest
- Selbst-Coaching
- Life-Coaching
- Coaching und Moderation

Mit Beiträgen von:

U. Böning, H. Geißler, G. Graeßner, E. König, S. Kühl, A. Leão, Chr. Rauen, A. Schreyögg, F. Strikker, H. Strikker, K. Trebesch u. a.

ISBN 978-3-96557-013-9

www.ziel-verlag.de

ziel