

Varianten des Coachingbegriffs

von Dr. Bernd Schmid & Joachim Hipp

In dieser Schrift werden für den wichtigen aber „schillernden“ Coachingbegriff wesentliche Unterscheidungen getroffen, die Professionellen und ihren Kunden helfen sollen, sich über das jeweils Gemeinte in der Abstimmung mit einander klar zu werden.

Die grundlegende Unterscheidung ergibt sich aus den Beziehungsverhältnissen der Beteiligten.

1. Coaching innerhalb von Führung meint einen bestimmten Stil in der Gestaltung einer durch die Organisation definierten Beziehung
2. Coaching als eigene Dienstleistung meint bestimmte Formen von Beratung, für die zwischen unabhängigen Parteien eine eigene Beziehung durch Vertrag etabliert wird.

1. Die Führungskraft als Coach

Wozu Coaching für Führungskräfte?

Das Umfeld von Organisationen hat sich in den letzten 10 Jahren radikal geändert. Durch neue Technologien, Globalisierung, Konkurrenzdruck und gesellschaftliche Entwicklungen sind die Komplexität und Dynamik für Organisation deutlich gewachsen.

Das bedeutet im selben Zug enorme Herausforderung für Steuerung und Führung in Organisationen. Oft müssen Führungskräfte mit weniger Mitarbeitern in knapperer Zeit mehr leisten.

Coaching gibt Führungskräften in dieser Situation Werkzeuge an die Hand, um Mitarbeiter

- persönlichkeitsgerecht zu fördern und zu fordern,
- Aufgabenorientierung und persönliche Entwicklung im Dialog miteinander zu verbinden und
- Leistung, Zusammenarbeit und Führung mit Organisationskultur in Beziehung zu setzen.

Was bedeutet "Führungskraft als Coach"?

Coaching hat sich im Kontext des Sports entwickelt. Dort wurden früh die Erfahrungen gesammelt, dass der Erfolg eines Athleten nicht durch Befehl und Anordnung erzwungen werden kann, auch nicht durch bloßes Zureden, sondern durch eine Kombination von Fordern und Fördern.

Im Kontext von Organisationen lassen sich zwei Perspektiven unterscheiden:

1. Unterstützung bei beruflichen Fragestellungen: Impulsgeber für Selbsthilfe
2. Die Entwicklungspotentiale der Mitarbeiter sehen und fördern

Mit "Führungskraft als Coach" wird ein Führungsstil bezeichnet, bei dem es um die individuelle Unterstützung von Mitarbeitern in beruflichen Fragestellungen und deren berufliche Entwicklung geht.

Impulsgeber für Selbsthilfe

Im Coaching geht es darum, die Lösungskompetenz der Mitarbeiter substantiell zu unterstützen und zu stärken. Die Unterstützung erfolgt dabei "just in time", d.h. der Mitarbeiter, der Konflikte mit einem Kunden hat, muss nicht warten bis ein Konfliktseminar angeboten wird, sondern hat unmittelbar die Möglichkeit, sich von der Führungskraft unterstützen zu lassen und an dieser aktuellen Fragestellung seine Kompetenz im Umgang mit Kunden zu erweitern.

Entwicklungspotentiale sehen und fördern

Mitarbeiter können erfolgreicher arbeiten, wenn

- sie wissen, was ihre Führungskraft bzw. das Unternehmen mit und für sie plant
- sie wissen, wie und woran ihre Leistung und professionellen Fähigkeiten beurteilt werden
- ihre individuellen Ziele und Eigenarten in Arbeits- und Führungsbeziehungen berücksichtigt werden.

Führungsaufgabe „Coaching“:

Weiterentwicklung der professionellen Fähigkeiten der Mitarbeiter durch

- kontinuierliche Unterstützung für schwierige und herausfordernde Praxisfragen
- präzise Vorstellungen der Führungskraft von der Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter
- Zielvereinbarung bezüglich der Entwicklungsziele des Mitarbeiters
- ein Arbeitsprogramm zur schrittweisen Erreichung von Entwicklungszielen

Coaching bedeutet

Von den 3 K's

- Kontrollieren
- Korrigieren
- Kommandieren

Zu den 3 F's

- Fördern
- Fordern
- Feedback geben

Herausforderungen für die Führungskraft als Coach

Die Führungskraft als Coach bewegt sich im Spannungsfeld zwischen „beraten“ und „beurteilen“. Coaching erfordert daher, sich als Führungskraft dieses Rollenkonfliktes bewusst zu sein; sonst erscheint der "Beurteilungswolf im Beratungsschafspelz" (Looss, 2002) und das Vertrauen der Mitarbeiter wird schnell verbraucht sein. Voraussetzungen für eine gelingende Coachingbeziehung sind zudem, ein über Zielvereinbarungen definierter Verantwortungsbereich des Mitarbeiters ist und grünes Licht auf der Beziehungsebene.

2. Der Berater als Coach

Was bedeutet Coaching für Berater?

Coaching ist eine Form der Beratung von Personen, d.h. es handelt sich um eine Kontraktbeziehung, in der der Berater versucht, mit dem Kunden Antworten auf eine Fragestellung zu erarbeiten und seine Steuerungsfähigkeit zu verbessern.

Coaching hat die Verbesserung professioneller Kompetenz und der Selbstverwirklichung im Arbeitsleben zum Ziel; ausgehend von der Formel für Professionelle Kompetenz (Schmid 2002):

Professionelle Kompetenz = Rollenkompetenz X Kontextkompetenz X Sinn.

Die Fragestellungen, auf die Antworten gesucht werden, können von unterschiedlichen Rollen und Kontexten des Kunden her formuliert werden.

2.1 Professionscoaching

Die Selbststeuerung eines Menschen bezogen auf dessen Profession zu verbessern, nennen wir Professionscoaching. Hier stellen sich

- Fragen der Karriereplanung und -entwicklung
- Fragen der professionellen Identität und Positionierung
- Fragen der professionellen Qualifizierung

Im Professionscoaching geht es um Fragen der lebenslangen Entwicklung von Professionalität und professioneller Identität im Sinne von Können und Selbstverständnis, Wirklichkeits-, und Wertvorstellungen, die sich aus einer bestimmten Fachrichtung ergeben.

Für Menschen wird es immer wichtiger, sich auch unabhängig von ihrer Rolle in der Organisation beruflich zu definieren:

- Was kann ich?
- Wofür will ich stehen?
- Wie stelle ich mir meine berufliche Entwicklung vor?

Zwar kann dies kaum losgelöst von konkreten Arbeitssituationen geschehen, doch sind diese Arbeitssituationen eher spezielle Fälle, an denen das Repertoire professioneller Steuerungsprinzipien und möglicher Vorgehensweisen erarbeitet wird. Diese professionelle Positionierung hilft Coachingkunden dabei, persönliche Abhängigkeiten von bestimmten Organisationen zu minimieren und damit eine fruchtbare Außenperspektive gegenüber der Organisation und deren Gewohnheiten einzunehmen.

Hilfreiche Metaphern:

- Angenommen es gibt keine Organisationen mehr, was würden Sie auf dem Marktplatz ausrufen, wer Sie sind, was Sie können und wofür Sie stehen?
- Was würden Sie in die Zeitung, einen Flyer schreiben, was Ihr professionelles Profil ist, wofür Sie eingekauft werden können?

2.2 Funktionscoaching

Beim Funktionscoaching geht es darum, die Selbststeuerung (Problemlösefähigkeit) eines Menschen in einer Organisationsfunktion zu verbessern.

Der Coachingkunde kommt also nicht in seiner professionellen Rolle als Führungskraft oder Fachfrau für Bildung an sich, sondern etwa als Leiterin der Bildungsabteilung im Betrieb X. Im Vordergrund stehen dann die Fragen die sich aus den Besonderheiten des Arbeitskontextes ergeben.

Dabei können für Coaches verschiedenste Konzepte und Methoden hilfreich sein: Rollenmodelle, Kontrakte, systemische Fragen, lösungsorientiertes Arbeiten, Persönlichkeitskonzepte etc..

2.3 Persönlichkeitscoaching¹

Für diese Form des Coaching lohnt sich eine kurze Betrachtung der Ausgangssituation unserer Kunden. Wir geraten mehr und mehr in Stress, weil wir immer mehr Zugehörigkeiten und Rollen haben und mit immer häufigeren Wechseln leben müssen. Erst Personalleiterin, dann Projektleiterin in dem Projekt X, dann Projektmitglied in dem Projekt Y, dann Beraterin für den Mitarbeiter A, abends dann Mutter, Frau und vielleicht noch Beisitzerin im Verein Z. In jeder dieser

¹ B. Schmid (1990). „*Persönlichkeitscoaching* – Beratung der Person in ihren Organisations-, Berufs- und Privatwelten“. In: Hernsteiner 1, Wien.

Rolle muss ich mich völlig anders steuern.² Dazu kommt, dass viele Rollen nicht mehr durch Konventionen geregelt werden, sondern kommunikativ ausgehandelt werden müssen. Beispielsweise waren die Geschlechterrollen lange Zeit über Konvention geregelt. Jetzt müssen viele Dinge zwischen Partnern ausgehandelt werden.

Diese beiden Punkte bedeuten enorme neue Herausforderungen für die Gestaltung von Rollen, die Menschen ausfüllen müssen.

Wir unterscheiden drei Welten, in denen Rollen gestaltet werden müssen: Privatwelt, Organisationswelt und Professionswelt (Schmid, 1994).

Privatwelt: Die Privatwelt besteht aus dem direkten persönlichen Umfeld mit Familie, Verwandten und Bekannten und reicht in den gesellschaftlichen Raum. Hier spielen Vorstellungen der privaten Lebensgestaltung eine Rolle.

Beispiele für private Rollen: Familienvater, Ehefrau, Freund.

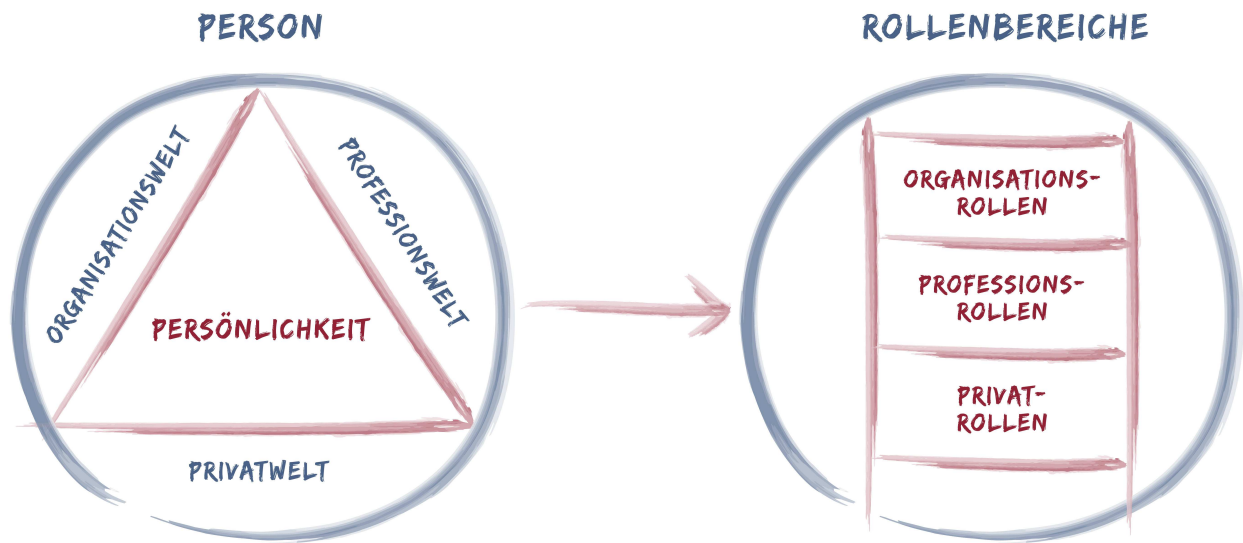
Organisationswelt: Hier existiert die eigene Funktion meist unabhängig von der Person. Die Spielregeln werden von vielen Faktoren mitbestimmt, auf die man weder persönlich noch institutionell unmittelbar Einfluss hat. Die Organisationspersönlichkeit entsteht durch das Kraftfeld, das durch diese Spielregeln der Organisationswelt entsteht und Möglichkeiten der Gestaltung der eigenen Rolle in diesem Kraftfeld.

Beispiele für Organisationsrollen: AbteilungsleiterIn, SachbearbeiterIn

Professionswelt: Die Welt der Organisation wird überlagert von der Welt der Profession. Jeder Positionsinhaber ist gleichzeitig Angehöriger einer bestimmten Profession. Durch Tagungen und Weiterbildungen können Profile professioneller Persönlichkeit entwickelt werden, die sich nicht aus den Rollenzuschreibungen der Organisationspersönlichkeit ableiten lassen. Diese professionelle Entwicklung kann dazu beitragen, neue Spielräume für die Positionierung in Organisationen zu finden und diese durch die Einführung externer Qualitätsstandards zu verbessern.

Beispiele für professionelle Rollen: Managerin, Bildungsfachmann

² In Deutschland arbeitet das durchschnittliche Teammitglied in 2,5 Teams und 10,6 Projekten, in Großbritannien sogar in 9 Teams an 12,5 Projekten (Bowes, 2000).



Schmid 1994

Rollenbereiche der Persönlichkeit

Jede dieser Welten generiert größere Dynamik und größere Komplexität (Arbeitszeit, feste Position vs. Rollenvielfalt, Aufgaben). Welche Anforderungen entstehen dadurch?

2.3.1 Fit werden in den Rollen

Menschen müssen fit werden, *bezogen auf die Rollen* in den einzelnen Lebenswelten.

Den Anforderungen in den Rollen entsprechen die oben beschriebenen Formen der Unterstützung durch Coaching:

Die Führungskraft als Coach	=	Die Unterstützung eines Menschen in seiner Organisationsrolle als Mitarbeiter
Professionscoaching	=	Die Unterstützung eines Menschen in seiner professionellen Rolle durch einen Berater
Funktionscoaching	=	Die Unterstützung eines Menschen in seiner Organisationsrolle durch einen Berater

2.3.2 Rollen integrieren und sich leben in den Rollen

Menschen stehen aber nicht nur vor den Herausforderungen, die die einzelnen Rollen an sie stellen. Sondern auch vor der Anforderung, die verschiedenen Ansprüche in ein Lebensgefüge, in einem Terminkalender zusammenzubringen. Wie kann ich beispielsweise der Vater sein, der ich gerne sein

will und eine Karriere machen, die meinen Wünschen entspricht? Welche Auswirkungen hat ein Karriereschritt auf andere Lebensbereiche? Wie bekomme ich all das, was mir wichtig ist, in meinem Leben unter?

Es geht also darum,

- die Rollen zu bündeln (Integration)
- und sich zu leben in den Rollen (Integrität)

In Persönlichkeitscoaching geht es entsprechend darum:

- Menschen zu *unterstützen*, *ihre Lebenswelten* zu integrieren (lebbar zu machen) und nicht für jede Welt einen super Plan zu haben, die aber zusammengenommen leider nicht in einen Terminkalender passen. Dabei geht es auch darum zu lernen, *über die Lebensphasen hinweg zu denken*. Manche Entscheidungen zeitigen ihre Wirkung erst in einer späteren Lebensphase. Der Coach kann diese Fragen nicht beantworten, aber mögliche Konsequenzen aufzeigen, sodass bewusstere Entscheidungen möglich sind.
- Menschen zu *unterstützen*, *die Einzigartigkeit ihres Wesens in den einzelnen Rollen zu leben*; nicht beruflich eine Maske auf zu haben und „nur“ privat Mensch zu sein. Sondern: Wie kann ich mich leben in meinen beruflichen Rollen? Das bedeutet z.B. auch, Menschen dabei zu helfen, dass sie ihre ethischen Standards im Beruf leben können und Ethik nicht ins Private zu verschieben, während sie im Beruf von Sachzwängen gesteuert werden.

Bei Persönlichkeitscoaching steht also nicht die Qualifizierung in den Rollen im Vordergrund, sondern deren Integration und die Integrität der Person dabei.

3. Konzepte für Persönlichkeitscoaching – Das Drei-Welten-Modell

Die Kompetenz von Beratern ist aus systemischer Sicht ja nicht diejenige, Antworten zu geben, sondern dem Kunden weiterführende Fragen zu stellen und neue Perspektiven aufzuzeigen. Dafür brauchen wir Landkarten. Wenn wir Persönlichkeitscoaching machen wollen, brauchen wir entsprechend ein Persönlichkeitsmodell, das uns hilft, unseren Kunden intelligente Fragen zu stellen.

Das Drei-Welten-Modell (siehe Abbildung 1) kann Beratern helfen, Fragen zu stellen, die weiterführen.

3.1 Die Unterscheidung von Berufs- und Organisationswelt - Hilfe für kreative Distanz

Wenn Menschen ihren Beruf in einer Organisation gelernt haben, haben sie oft keinen Außenstandpunkt, aus dem heraus sie die *Organisationskultur konfrontieren* können. Für die Kreativität in Organisationen ist es aber wichtig, eine professionelle Identität unabhängig von der Organisation zu entwickeln. Mitarbeiter wissen dann wer sie sind auch unabhängig von der Organisation in der sie arbeiten. Das minimiert Abhängigkeiten. Menschen können sich aus diesem Selbstverständnis heraus dann *neu fragen*, wie sie ihren Job in der Organisation verstehen und ausfüllen wollen. Eine wichtige Rolle spielen dabei professionelle Qualitätskriterien, mit deren Hilfe Menschen sich freier fühlen, in der Organisation Akzente zu setzen.

3.2 Persönlichkeit: ein Mensch in seinen Rollen.

Eigentlich bin ich ganz anders, ich komm nur so selten dazu! (Ödön von Horváth)

Persönlichkeit ist in diesem Modell konzipiert als ein Bündel von Rollen, die auf verschiedene Welten bezogen sind (Schmid 1994). Persönlichkeit bedeutet entsprechend: ein Mensch in seinen Rollen. Es gibt danach keine Person unabhängig von (ihren) Rollen. Das Wesen des Menschen - seine unverwechselbare Eigenart - drückt sich in der Art und Weise aus, wie er diese Rollen verwirklicht. Das Persönliche am Menschen ist die Art und Weise wie er/sie ihre Rollen lebt. Wie bei einem Menschen, der Klavier spielt, zählen zum einen die Melodien (die Eigenarten), die er in sich hat. Bedeutsam werden sie aber nur, wenn er so Klavier spielen kann, dass er diese Melodien auch ausdrücken kann (Rollenkompetenz). Formen der Verbesserung der Rollenkompetenz bedeuten daher auch eine Persönlichkeitsentwicklung, weil dadurch möglich wird, individuelle Eigenarten durch die Rolle hindurchtönen zu lassen.

Im Persönlichkeitscoaching ergeben sich daraus beispielsweise folgende Fragestellungen:

- Ist sich der Kunde seiner Eigenarten genügend bewusst oder unterliegt er möglicherweise sogar Täuschungen bezüglich seiner Eigenarten?
- Ist die Rolle, die Organisation geeignet, seine Eigenarten zur Geltung zu bringen?
- Welche Ergänzungen bezüglich seiner Rollenkompetenz sind notwendig, um die Eigenarten zum Hindurchtönen und damit mehr Performanz möglich zu machen?

3.3 Persönlichkeit - Entwicklung in der Balance

Das gleichseitige Dreieck (s. Abb. 1) verdeutlicht die Idee, dass sich Persönlichkeitsentwicklung in der Balance der Anforderungen aus diesen drei Welten, dem Erlernen und Leben von Rollen bzw. deren sinnhafter Ausgestaltung vollzieht. Persönlichkeitsentwicklung heißt Antwort geben auf Fragen aus den verschiedenen Welten.

3.4 Integrität, Persönlichkeit und Ethik

Es gibt nichts Gutes außer man tut es. (Erich Kästner)

Das Drei-Welten-Modell legt nahe, kein kleines Privatgärtchen anzulegen, in dem man der ist, der man sein will. Es ist nur begrenzt möglich, Persönlichkeit ausschließlich im privaten Bereich zu leben. „Privat bin ich Mensch und in der Organisation mache ich eben einen Job und beuge mich den Sachzwängen.“ Diese Haltung bedeutet eine Abspaltung der ethischen Seite in den privaten Bereich. Die professionellen und organisatorischen Rollen sollten aber nicht als getrennter Bereich betrachtet werden, in dem man darauf verzichten kann, sein unverwechselbares Menschsein zum Ausdruck zu bringen. Eine solche Spaltung der Persönlichkeit ist eine Mitbedingung für das *Empfinden von Sinnlosigkeit* in diesen Rollen. Es entstehen Risse in der Persönlichkeit, die einen Verlust an Würde und Integrität bedeuten (Schmid 1991).

Das Drei-Welten-Modell versucht, die theoretische Spaltung zwischen Mensch und Rollenträger aufzulösen und zu fokussieren, wie ein Mensch lernen kann, rollenspezifisch sein Menschsein zu leben.

3.5 Integration von Lebenswelten

Systemische Verknüpfung

Die Verknüpfung der Lebenswelten wird deutlich, wenn sich in einem Lebensbereich Wesentliches ändert. Oft vergessen Menschen aber, Auswirkungen auf die anderen Lebensbereiche bei Entscheidungen mit zu bedenken.

Ein Beispiel: Wenn ein Mann einen bestimmten zeitintensiven Job annimmt, hat er weniger Zeit für seine Freunde, kann nicht mehr mit seinem Tennispartner spielen, muss vielleicht sein politisches Engagement aufgeben etc.

Energieverteilung (Zeit u. Ressourcen) bezogen auf die Welten

In Punkt 3 haben wir schon angedeutet, dass eine Grundidee des Drei-Welten-Modells darin besteht, zwischen den Entwicklungen in den verschiedenen Lebensbereichen eine Balance zu finden. Entsprechend ist es auch wichtig, alle Bereiche mit ausreichend Energie und Zeit zu versorgen. Selbst wenn abends noch Zeit für Partnerschaft vorhanden ist, kann, wenn die gesamte Kraft im Beruflichen verbraucht wird, nur noch wenig Freudvolles entstehen. Die Gefahr ist zudem die eines negativen Kreislaufs. Investiere ich die meiste Zeit und Kraft in den Beruf, werden nach und nach die privaten Möglichkeiten verkümmern, was wiederum dazu führt, dass immer weniger

positiver Anreiz vorhanden ist, mich Privatem zuzuwenden. Gleiches gilt, wenn durch übermäßige Zuwendung zum Privaten berufliche Bezüge verloren gehen.

Balance als Krisenprävention

Eine Balance der Lebensgestaltung bedeutet, Ressourcen für Neuorientierung aufzubauen. In bereichsspezifische Krisen bleiben *stabile Zonen* (R. Königswieser) in anderen Bereichen, von denen aus man sich wieder neu auf diesen Bereich beziehen kann. Funktionierende andere Rollen sind dann Rückzugsbereiche, in denen Kompetenz erlebt und selbstwertbedrohende Informationen relativiert werden können. Ansprüche im Beruf können sich etwa durch die Beobachtung der Entwicklung eigener Kinder relativieren; ein erfolgreicher Beruf stabilisiert in einer Partnerschaftskrise. Bei Veränderung kann es wichtig sein, nicht gleichzeitig in allen Welten die Leinen los zu machen, sondern eine kluge Selbstentwicklungspolitik zu betreiben.

Mögliche Fragestellungen im Persönlichkeitscoaching

- Hat der Coachee die Entwicklung in den einzelnen Rollen und deren Gewichtung im Auge?
- Entwickelt sich der Coachee genügend in seiner Profession, um sich nicht von der Organisation abhängig zu machen?
- Kann der Coachee die Rollen genügend differenzieren und im richtigen Moment aktivieren?
- Stimmt die Energieverteilung für die verschiedenen Rollen?
- Bedenkt der Coachee die Einflüsse von Lebensentscheidungen auf die anderen Lebensbereiche?
- Lebt der Coachee sich und seine Eigenarten in den einzelnen Rollen?

4. Coaching als Perspektive

Über die beschriebenen Rollenbeziehungen und Dienstleistungen hinaus steht der Begriff Coaching für eine Menschenorientierung in einer Organisation überhaupt. Je komplexer die Anforderungen, je kreativer und selbstverantwortlicher die Tätigkeiten, umso mehr ist die Berücksichtigung der Persönlichkeiten, die Prozesse gestalten, bedeutsam. Letztlich kann Coaching als Beratung nicht die Entwicklung einer leistungs- und menschenorientierten Organisationskultur ersetzen. Coachingfachleute können ihren Beitrag zur Organisationsentwicklung leisten, sodass Innovationen

nicht immer wieder an Fehleinschätzungen von Menschen scheitern oder für Menschen unnötige Belastungen und Krisen erzeugen. Insofern ist Coaching-Kompetenz für viele Berufe und Funktionen in Organisationen eine wertvolle Perspektive.

Autoren: Bernd Schmid & Joachim Hipp
Quelle: isb

Literatur

- Looss, W. (2002): Unter vier Augen - Coaching für Manager. Verlag moderne Industrie. Taschenbuch.
- Pitney Bowes and Institute for the Future (2000): Messaging for Innovation. Executive Summary of Research Findings. 2000 Report.
- Schmid, B. (1991): Auf der Such nach der verlorenen Würde - Kritische Argumente zur Ethik und zur Professionalität in Organisationen. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 3, S. 47-54.
- Schmid, B. (1994): Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Professionalität & Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht. Paderborn: Junfermann. (Vergriffen, kostenloser download unter www.isb-w.de)
- Schmid, B. (2002): Professionelle Begegnung und Persönlichkeitsentwicklung im Beruf – eine systemische Sicht. In: LO – Lernende Organisation. Zeitschrift für systemisches Management und Organisation, Nr. 2, März/April 2002.