Editorial

Der *Begriff* entstammt dem Sport. Dort erfreut er sich seit Jahren großer Beliebtheit. Es handelt sich dabei, wie die ursprüngliche Bedeutung des Wortes „Kutsche“ intendiert, um einen „kuscheligen“ Ort, an dem man alle seine Gefühle, Fragen oder Sorgen ausbreiten kann. Der Coach erhält bei Spitzensportlern die Bedeutung eines intimen Solidarparters für alle faktischen und gefühlsbezogenen Fragen. Die Funktion von Coaching besteht hier in der Vorbereitung des Sportlers auf eine letztendlich immer selbst zu erbringende Leistung in Ernstsituationen.

1. Coaching als Managementberatung

Wir finden den Begriff seit einiger Zeit auch in der Managementliteratur. Bei Durchsicht einschlägiger Publikationen fällt hier allerdings eine erhebliche Uneinheitlichkeit in der Begriffsverwendung auf. Von manchen Autoren wird Coaching wie eine Wunderdroge angepriesen, die angeblich Führungskräfte von Alkoholismus und Depression befreien kann oder die als „Persönlichkeitscoaching“ umfassende menschliche Entwicklung befördert. Andere bemühen den Begriff als modische Worthülse, indem sie alle Arten von ex- oder interner Weiterbildung, Nachbeschulung und selbst konventionellste Seminaraktivitäten als „Coaching“ bezeichnen. Von wieder anderen wird „Vorgesetzten-Coaching“ als ideale „Beratungsform“ für unterstellte Mitarbeiter propagiert (vgl. *Rauen* 1999). Hier steht der Begriff dann als Synonym für einen besonders qualifizierten Führungsstil. Diese Begriffsverwendung stellt allerdings einen terminologischen Widerspruch dar, denn eine Vorgesetzten-Untergebenen-Relation beinhaltet niemals das Ausmaß an Freiheit im Hinblick auf die Wahl des Beraters, die Wahl der Themen usw., durch die Beratung im eigentlichen Sinn definiert ist.

Die Funktionen von Coaching

Welche Bedeutung des Wortes ist tatsächlich als innovativ zu bezeichnen? Im Gegensatz zu sonstigen Begriffsverwendungen lässt sich von einer „echten“ Innovation sprechen, wenn Coaching als professionelle Form der Managementberatung verstanden wird. Dabei verhandeln Führungskräfte „unter vier Augen“ (*Loos* 1993) oder in einer

Kleingruppe alle für sie aktuell relevanten Fragestellungen mit einem Coach. So stellt Coaching seiner Funktion nach zunächst eine „exklusive“ Maßnahme der Personalentwicklung dar; denn hier können Führungskräfte im Gegensatz zu konventionellen Trainings- oder Seminarveranstaltungen alle für sie aktuell relevanten Fragestellungen verhandeln. Außerdem dient Coaching als „Dialogform über Freud und Leid im Beruf“ (Schreyögg 1995); denn hier erhalten alle beruflichen Krisenerscheinungen, aber auch alle Bedürfnisse nach beruflicher Fortentwicklung den ihnen gebührenden Raum. So dient Coaching einerseits zur Bewältigung individueller wie kollektiver beruflicher Krisen, andererseits zur Karriereberatung, zur Erweiterung sozialer Kompetenzen usw.

Diese beiden *Funktionen von Coaching*: Personalentwicklung und Dialogform über Freud und Leid im Beruf, gilt es bei Menschen zu realisieren, die in Unternehmen, Verwaltungssystemen oder sozialen Dienstleistungseinrichtungen mit Steuerungsfunktionen betraut sind. Dabei dient Coaching Führungskräften auf allen Hierarchiestufen, also Topmanagern wie Vorarbeitern. Daneben beanspruchen es heute auch viele freiberuflich Tätige, weil sie gleichfalls eine Vielzahl von Steuerungsaufgaben zu bewältigen haben.

Die Anlässe für Coaching

Die *Anlässe* für Coaching bilden meistens berufliche Krisenerfahrungen. Sie äußern sich als *individuelle Krisen* wie Jobstress, Burnout usw., oder es handelt sich um *kollektive Krisen*, wie sie etwa durch Fusionen oder Umstrukturierungen auftreten. Oft handelt es sich dann um kompakte Konflikte, die ein gesamtes System infiltrieren (Schreyögg 2000). In den letzten Jahren ist allerdings zu beobachten, dass Führungskräfte oder Freiberufler Coaching auch außerhalb von Krisen oder konflikthafter Konstellationen in Anspruch nehmen. In solchen Fällen wollen sie entweder ihre individuelle berufliche Position verbessern oder die organisatorische Situation als Gesamt. Dann dient Coaching der Karriereberatung, der Verbesserung von Copingstrategien, der Fortentwicklung sozialer Kompetenzen oder auch der Qualitätsverbesserung in einem System, der Implementierung neuer Angebotsstrukturen, neuer Führungskonzepte usw.

Die Themen von Coaching

Thematisch ist Coaching auf sämtliche Steuerungsfunktionen von Führungskräften gerichtet. Es unterstützt also bei der Planung, bei der Entwicklung angemessener Organisationsstrukturen usw. Schwerpunkte bilden im Coaching allerdings meistens die Personal- und die Führungsfunktionen. Die von den Klienten vorgetragenen Anliegen zentrieren sich teils auf individuelle Themen, teils auf solche mit interaktivem Gehalt und oft auch auf Fragestellungen, die ein gesamtes System und seine relevante Umwelt umfassen. Je nach dem Milieu, dem die Coaching-Klienten entstammen, lassen sich unterschiedliche thematische Akzente feststellen. Führungskräfte aus Betrieben, in denen technische oder betriebswirtschaftliche Grundberufe dominieren, thematisieren oft Fragestellungen mit einem individuellen oder interaktiven Gehalt. Bei Sozialmanagern, also Personen, die soziale Dienstleistungssysteme leiten, stehen im Coaching vielfach Themen im Vordergrund, die den organisatorischen Kontext und dessen Umfeld betreffen. Es lässt sich postulieren, dass eine jeweilige Gruppierung im Coaching genau das zu verhandeln wünscht, was in ihrer Grundausbildung perspektivisch nicht enthalten war. Die Themen von Freiberuflern, die ja von Anfang an unterschiedlichen Milieus entstammen, lassen sich eher nach der Dauer ihres freiberuflichen Daseins sortieren: Zu Beginn ihrer Freiberuflichkeit beschäftigen sie sich oft mit Fragen, wie sie ihr Angebot

sinnvoll im Markt platzieren können. Später thematisieren sie, wie sie sich und ihre Aufgaben besser als bisher zu strukturieren vermögen, und vor allem, wie sie es schaffen, sich sozial befriedigender zu verankern. Wenn sie gut konsolidiert sind, suchen sie oft Karriereberatung; denn nun wollen sie ihre Aufgaben präzisieren oder ihrem beruflichen Dasein noch einmal eine neue Wende geben.

Die Ziele von Coaching

Das basale Ziel von Coaching besteht in der Förderung beruflicher Selbstgestaltungspotentiale, also des Selbstmanagements von Führungskräften und Freiberuflern. In diesem Punkt weist das Management-Coaching Parallelen zu dem im Sport auf. Hier wie dort spielen einsame Leistungen eine Rolle, auf die der Coach seine Klienten vorbereiten soll. Wie im Sport verfolgt das Coaching von Managern immer Ziele von Effizienzerhöhung, d.h. Führungskräfte sollen unterstützt werden, alle ihre Aufgaben möglichst zielgerecht und mit möglichst sparsamen Mitteln wahrzunehmen. Außerdem zielt Coaching auf Humanisierungen. Führungskräfte sollen nämlich auch unterstützt werden, die von ihnen geleitete Organisation oder Abteilung möglichst menschengerecht auszugestalten. Auf diesem Weg leistet Coaching im Idealfall auch einen Beitrag zur humanen Fortentwicklung von Organisationen.

Das Verhältnis von Supervision und Coaching

An diesem Punkt weist Coaching deutliche Nähe zur *Supervision* auf. Im Hinblick auf seine Thematik, nämlich die Auseinandersetzung mit Managementfunktionen, und im Hinblick auf seine Zielgruppe, Führungskräfte, stellt Coaching allerdings eine sehr spezialisierte Variante von Supervision dar. Im Übrigen entstammen die beiden Beratungsformen aus unterschiedlichen Traditionen, was auch ihre konzeptionellen Orientierungen einfärbt. Während Supervision in Bereichen der Sozialarbeit und der Psychotherapie entstand, resultierte Coaching aus betrieblichen Personalentwicklungsmaßnahmen. Deshalb werden in beiden Beratungsformen auch unterschiedliche, zumeist allerdings verdeckte ideologische Positionen transportiert. Wo Supervision bis heute eher als „Personen-Entwicklung“ definiert ist, beabsichtigt Coaching, die einzelne Führungskraft als relevantes Mitglied des „Personals“ zu fördern. Damit betont Coaching die Eingebundenheit des Einzelnen in den organisatorischen Kontext. Dem gegenüber basiert die konzeptionelle Fundierung von Supervision zu großen Teilen auf psychotherapeutischen Modellen. Beim Coaching spielen dagegen sehr viel deutlicher Managementkonzepte und organisationstheoretische Ansätze eine Rolle.

Die Rollen von Coaches

Als Coaches kommen entweder *freiberufliche Berater* oder *Mitarbeiter aus Personal- bzw. Personalentwicklungsabteilungen* in Frage, die sich auf Coaching spezialisiert haben. Die im deutschsprachigen Raum ursprünglich propagierte Rolle des freiberuflichen Coach wird bis heute von hochrangigen Führungskräften bevorzugt, denn sie legen meistens gesteigerten Wert auf eine maximale Intimität in der Beratung. Bei der Inanspruchnahme von organisationsinternen Coaches käme es hier auch zu Rolleninterferenzen, denn hausinterne Personalentwickler nehmen ja niemals eine vergleichbar hohe Position in einem Unternehmen ein. Diese Gruppe von Coaches erfreut sich aber wachsender Beliebtheit für die Beratung unterer Führungsebenen, sodass sie z.B. in Industriebetrieben vielfach Meister bei der Etablierung neuer Organisations- und Führungskonzepte unterstützt.

Einen Vorteil des organisationsinternen Coaching stellt sicher die zumeist hohe Feldkompetenz der Berater dar. Ein Nachteil dieser Gruppierung besteht allerdings häufig in der automatisch erworbenen „Betriebsblindheit“, d.h. manche organisatorischen Phänomene können diese Berater gar nicht mehr aus exzentrischer Position erfassen und damit kritisch reflektieren. Durch kritische Auseinandersetzungen mit dem Kontext geraten organisationsinterne Berater ohnedies leicht in Loyalitätskonflikte gegenüber ihrem Arbeitgebersystem.

Bei der Etablierung von organisationsinternen Coaching-Abteilungen müssen Imagekomponenten sorgsam bedacht werden. Im ungünstigsten Fall werden die Coaches als „Nachhilfelehrer“ für diejenigen begriffen, die „noch nicht kapiert haben, wo's lang geht“. Deshalb empfiehlt es sich, Coaching in der Einführungsphase als Angebot für regelmäßig auftretende organisatorische Geschehnisse anzubieten, wie etwa die Einführung von Newcomern usw. Erst im weiteren Verlauf sollte es auch als Unterstützung bei Krisen und Konflikten offeriert werden.

Settings

Im Hinblick auf die Settings, d.h. die äußeren Anordnungen, lässt sich ebenfalls eine gewisse Variationsbreite beobachten. In früheren Jahren dominierte das Einzelcoaching, in neuerer Zeit finden viele Coaching-Aktivitäten in Kleingruppen statt, bei denen hierarchie- und funktionsgleiche Führungskräfte von 5-7 Personen zusammen gefasst werden. Die neueste Variante ist sicher das Teamcoaching, bei dem ein ganzer Führungskader Coaching erhält. Dieses Setting eignet sich für die Beratung eines Führungskaders, etwa bei der Strategie- oder Leitbildentwicklung einer gesamten Klinikleitung.

Anforderungen an den Coach

Als Anforderungen an den Coach lässt sich eine breite Palette nennen. Hier sind zunächst personenspezifische und fachliche Qualifikationen zu unterscheiden. Ein Coach sollte über eine breite Lebens- und Berufserfahrung, eine gute persönliche Ausstrahlung und über einen angemessenen Interaktionsstil verfügen. Im Hinblick auf sein Geschlecht lässt sich sagen, dass z.B. weibliche Führungskräfte in männlichen Milieus gerne einen weiblichen Coach als Solidarpartner engagieren, dass sie aber umgekehrt in solchen Situationen vielfach auch einen männlichen Coach bevorzugen, weil sie von ihm eher erwarten, mit ihrer Rolle als weibliche Führungskraft unter Männern konfrontiert zu werden. An diesem Punkt wird deutlich, dass die menschlichen Qualifikationen eines Coach für die Klienten höchst subjektive Phänomene bleiben müssen.

Etwas griffiger sind die fachlichen Qualifikationen zu beurteilen. Da die Themen von Führungskräften oft eine hohe Komplexität aufweisen, sollte der Coach über eine hohe intellektuelle Flexibilität und ein breites sozialwissenschaftliches Wissen verfügen. Darüber hinaus braucht er ideologische Offenheit und eine zum Klienten passende Feldkompetenz. Es ist zwar nicht unbedingt notwendig, vielfach auch gar nicht möglich, dass Berater über Intimkenntnisse von der jeweiligen Arbeitssituation ihrer Klienten verfügen; sie sollten aber immerhin einen Eindruck von dessen Arbeitsfeld haben.

Anforderungen an das Coaching-Konzept

Von zentraler Bedeutung ist das Beratungskonzept des Coach. Wie jede Form angewandter Sozialwissenschaft sollte sich auch Coaching auf ein ausformuliertes Konzept gründen, das als innere Landkarte für alle diagnostischen und methodischen Fra-

gen dienen kann. Wie sollte ein Konzept beschaffen sein, das die vielfältigen Fragestellungen von Führungskräften in diagnostischer wie methodischer Hinsicht abzudecken vermag? Hier lässt sich Anleihe nehmen bei Anwendungsmodellen, die für andere Bereiche angewandter Sozialwissenschaft mit ähnlich breiten Themenspektren kreiert wurden. Wir finden sie in der Psychotherapie, in der Pädagogik und in der Supervision. Als basale Prämisse entsprechender Modellkonstruktionen gilt, dass die Anwendungsfälle eine unendliche Vielfalt aufweisen, die nur mit *theorie- und methodenpluralen Konzepten* abzudecken ist. Beratung, so auch Beratung im Sinne von Coaching, die sich aber dann wahllos jeder verfügbaren Theorie und jeder verfügbaren Methode bedient, mündet in unreflektierten Eklektizismus. Es entstehen kontraproduktive Effekte, und bei den Klienten wird Konfusion erzeugt. Zur Vermeidung solcher Phänomene empfehlen einschlägige Autoren die Kreation von Handlungsmodellen, bei denen Theorien und Methoden auf begründete Weise in eine sogenannte *Wissensstruktur* integriert werden:

(1) Die Basis solcher Wissensstruktur bildet regelmäßig ein *Metamodell*, das einen Satz von erkenntnistheoretischen und anthropologischen Prämissen enthält. Es dient als Maßstab für alle diagnostischen und methodischen Elemente des Ansatzes. Das heißt dann, die jeweils verwendeten Theorien zur Strukturierung von Praxisereignissen und die Methoden zu ihrer Bearbeitung werden nicht nur nach rein pragmatischen Gesichtspunkten ausgewählt, sondern sie müssen jeweils auch Anschluss an die Prämissen des Metamodells aufweisen. In diesem Sinn empfehle ich fürs Coaching eine Modellkonstruktion, die bei anthropologischen und erkenntnistheoretischen Setzungen ihren Ausgang nimmt. Wie an anderer Stelle dargestellt (*Schreyögg* 1995), bieten phänomenologische Ansätze immer noch die umfassendsten und „menschenfreundlichsten“ Prämissen. Das von mir vorgelegte Coaching-Konzept, das ich hier nur in Grundzügen skizzieren kann, gründet sich deshalb auf entsprechende Positionen.

(2) Eine dem Metamodell nachgeordnete Ebene stellt einen Satz von *Theorien* dar, die fürs Coaching besonders bedeutsam sind. Das sind neben interaktionistischen Konzepten vor allem solche aus der Managementlehre und der Organisationstheorie. Hierbei sollte man allerdings jeweils die Ansätze präferieren, die den Prämissen des Metamodells entsprechen.

(3) Die dritte Ebene eines ausformulierten Coaching-Konzepts besteht in grundlegenden *methodischen Anweisungen*: welche Ziele mit dem Modell verfolgt werden, welche spezifischen Wirkungen ihm zugeschrieben sind, wie Praxisereignisse in der Beratungssituation rekonstruiert werden, welchen Interaktionsstil der Coach praktizieren sollte, und schließlich, wie unterschiedliche Settings vom Coach zu handhaben sind. Auch diese Ebene des Modells muss zu den Prämissen des Metamodells in Beziehung stehen.

(4) Die basalste Ebene des Coaching-Konzepts stellt die *Praxeologie* dar, die aber auch wieder Bezüge zum Metamodell aufweisen sollte. Wie bei allen Beratungsformen gründet sich auch die Coaching-Praxeologie auf Formen professioneller Gesprächsführung. Wenn es allerdings um Fragestellungen mit prä rationalen Gehalten geht, empfiehlt sich eine Integration erlebnisorientierter, psychotherapie-naher Methodik. Und in Fällen, die ein vorbereitendes Üben erfordern, lässt sich auf handlungsorientierte Arbeitsformen zurückgreifen. In vielen anderen Coaching-Situationen ist es unumgänglich, zur Veranschaulichung von komplexen Ist-Situationen oder zur Veranschaulichung von Prozessen mit Medien wie Malstiften, Bausteinen usw. zu arbeiten.

2. Zu den Beiträgen in diesem Heft

Das vorliegende Heft von OSC bietet nun einige „Kostproben“ von Coaching. Im ersten Beitrag berichten *Hartmut Rau* und *Franz Trauth* über ein Coaching-Projekt in einem für diese Beratungsform typischen Ambiente, nämlich in einem Unternehmen. Die Vorgehensweise erweist sich allerdings als vergleichsweise ungewöhnlich für diese Beratungsform; denn die Autoren beschreiben unter dem Begriff „Echtzeit-Coaching“ eine Arbeitsweise, bei der sie eine Vielzahl von Führungskräften nach einer Firmenfusion bei allen relevanten Meetings unterstützen und begleiten. Der zweite Beitrag beschäftigt sich mit einem Feld, in dem Coaching bislang vergleichsweise selten beansprucht wurde, der öffentlichen Verwaltung. Deshalb ist es aus der Sicht des Autors, *Joachim Tag*, auch sinnvoll, die Akzeptanz dieses Beratungsangebots bei den ersten Coaching-Klienten einer Bundesbehörde zu sondieren. Das Ergebnis stimmt hoffnungsvoll: Die Mehrzahl der befragten Führungskräfte erlebt Coaching als hilfreich und deshalb empfehlenswert. In den Praxisberichten berichtet *Stefan Anders* von einem Coaching mit einer Chefarztin, *Anja Heidbreder* vom Coaching eines Unternehmers in einem Familienbetrieb und *Klaus-Dieter Klein* von der Karriereberatung mit einem Verwaltungsleiter. Thematisieren Autoren, die sich zum Coaching äußern, im Allgemeinen die Effekte an Klienten oder an einem System von Klienten, so lenken *Gesa Visbeck* und *Ute Mertens* in dem Diskursbeitrag unsere Aufmerksamkeit auf den Coach, genauer gesagt auf „Coacherinnen“. Diese Autorinnen gingen nämlich der Frage nach, durch welche Aspekte ihrer Biographie Frauen angeregt werden könnten, diese Beratungsform zu praktizieren. Ist es Rivalität zum Bruder oder gar zum Vater, die eine solche Profilierung nahelegt?

Astrid Schreyögg, Berlin

Literatur

- Looss, W.* (1993): Coaching für Manager. Problembewältigung unter vier Augen. Landsberg/Lech (2. Aufl.).
- Rauen, C.* (1999): Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich. Göttingen.
- Schreyögg, A.* (1995): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt/M., New York (3. Aufl. 1998).
- (2000): Konfliktcoaching. In: *Rauen, C.* (Hg.): Handbuch Coaching, Göttingen.