Editorial

Coaching hat als Maßnahme der Personalentwicklung auf unterschiedlichen Ebenen mit Lernen zu tun. Eine grundlegende Voraussetzung ist zunächst bei Klient und Coach – wie für jedwede Form von Beratung – der Glaube an das Prinzip lebenslangen Lernens. Im anderen Fall könnten wir uns alle Mühen sparen. Die nächste Frage ist dann aber, wie sich dieses Lernen vollzieht, mit welchen lerntheoretischen Positionen es sich etwa erklären lässt. Sodann ist zu untersuchen, ob es sich um einen Lernprozess handelt, dessen Ziele übergeordnete Instanzen bestimmen, oder um selbstreflexives Lernen, für das man sich als Klient besonders engagiert, das man sich selbst genehmigt und vielleicht auch lieber selbst finanziert. Eine andere Frage ist, was es im Coaching inhaltlich zu lernen gibt. Im Idealfall lernt der Klient eine Vielzahl neuer Deutungs- und Handlungsmuster. Von diesen haben einige eher peripheren Charakter, während andere von zentraler Bedeutung sind wie etwa der Habitus (Bourdieu 1998) einer Führungskraft oder ihre Identität als solche (Schreyögg, G., Lührmann, T. 2006)

Und selbstverständlich hat auch der Coach laufend zu lernen. Wenn er sich als Dialogpartner von Führungskräften (Schreyögg 2004) definiert, die heute zum überwiegenden Teil als „Changemanager“ (Doppler 2003) fungieren müssen und in den neuen Zeiten Vielfältiges zu leisten haben (Malik 2005), muss auch er seinen Wissensbestand auf dem Laufenden halten. Denn jeder Klient stellt auch für den Coach neue inhaltliche Anforderungen, die er bestrebt sein sollte zu beantworten. Damit gehen auch Anforderungen an die konzeptionellen und methodischen Kompetenzen des Coachs einher. Ein qualifizierter Coach wird sich nicht mit den immer gleichen Beratungsansätzen bescheiden, sondern bemüht sein, auch neue Entwicklungen der Beratungsszene zu integrieren und diese themengerecht anzuwenden. In den nachfolgenden Aufsätzen, die allesamt von Coaches verfasst wurden, dreht sich also alles ums „Lernen im Coaching“ und ums „Lernen fürs Coaching“.

Die ersten drei Hauptbeiträge beschäftigen sich mit dem Lernen von Coaching-Klienten, die beiden nachfolgenden mit dem Lernen des Coachs. Im ersten Aufsatz, „Lernprozesse im Coaching“, präsentiert Bea Kastner lerntheoretische Zugänge fürs Coaching, von denen sie behauptet, dass sie nachhaltige Veränderungen von Coaching-Klienten garantieren. Im nachfolgenden Beitrag, „Vom Problemorientierten Coaching zur anlassfreien Beratungsarbeit“ stellt Wolfgang Looss eine Form des Coachings dar, die als selbstreflexive Variante große Nähe zur Supervisionsdebatte aufweist. Dabei geht es nicht so sehr um die gezielte Förderung der Funktionsfähigkeit eines Klienten, sondern eigentlich mehr um sein Mensch-Sein. Daran anschließend rolle ich „Coaching für

die Identitätsentwicklung von Führungskräften“ auf. Grundlegende These ist, je höher die Komplexität organisatorischer Welten, desto schwerer lässt sich Führungsidentität bilden. Hier kann aber Coaching notwendige Lernprozesse unterstützen. Im Gegensatz dazu thematisiert *Achim Mollbach* in seinem Beitrag „Top-Management-Coaching in mittleren Unternehmen“ Anforderungen an den Coach. Viele von ihnen könnten Fragestellungen dieser Gruppe von Klienten kaum bearbeiten. Die Analogie zu Großunternehmen sei eher schief, deshalb muss hier viel Neues gelernt werden. In seinem Beitrag, „Der einäugige Riese: Lösungsorientiertes Coaching“ erweitert *Klaus Eidenschink* die Anforderung an das Lernen des Coachs noch weitergehend. Er spricht „vom Unsinn einer problematischen Fokussierung“. Coaches sollten vielmehr ihre Methodik reflektiert variieren.

Bei den Praxisberichten akzentuiert der erste wieder das Lernen des Coachs, der zweite das Lernen des Coachee. *Sabine Dembkowski* und *Fiona Eldridge* präsentieren eine Systematik fürs Executive Coaching. *Boris Kollek* zeigt dagegen, wie sich Lernprozesse im Gruppencoaching darstellen.

In den beiden Diskursen greift *Christoph Schmidt-Lellek* im ersten noch einmal das Thema der Professionalisierung auf. Er präzisiert, was genau darunter zu verstehen ist, d.h. welche Begrifflichkeiten heute besonders relevant sind. *Harald Pühl* dagegen beschäftigt sich mit der Relation von Coaching und Organisationsentwicklung.

Astrid Schreyögg

Literatur

- Bourdieu, P. (1998): Zur Theorie des Handelns. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
 Doppler, K. (2003): Der Change-Manager. Frankfurt/M., New York: Campus.
 Malik, F. (2005): Führen, Leisten, Leben. Stuttgart, München: Heyne (12. Aufl.).
 Schreyögg, A. (2004): Der Coach als Dialogpartner von Führungskräften. In: Buer, F., Siller, G. (Hg.): Die flexible Supervision. Wiesbaden: VS-Verlag.
 Schreyögg, G., Lührmann, T. (2006): Führungsidentität: Zu neueren Entwicklungen in Führungskonstellationen und der Identitätsforschung. *Zeitschrift Führung + Organisation* 75 (1), 11-17.