

Antje Goy:

Anforderungen an Coaches heute

*In: GwG. Organ der Gesellschaft für wissenschaftliche
Gesprächspsychotherapie e.V. H. 3-4/2001: 170-172*

Mit den 80er Jahren wurde in Deutschland der Begriff des Coachings aufgegriffen und hat sich mittlerweile fest etabliert. Galt Coaching noch bis vor kurzem als "exklusives Trainingsangebot für die Führungselite", so ist es heute branchenübergreifend und in verschiedenen Hierarchieebenen zu finden.¹ Coaching, verstanden als eine durch "komplexe Strategien gekennzeichnete Maßnahme zur Unterstützung und Weiterbildung" von Führungskräften in Organisationen, dient primär der "Förderung bzw. Wiederherstellung beruflicher Handlungskompetenz"². Ausgehend von der unzureichend gelösten Transferproblematik herkömmlicher Trainings und Seminare, galt das Coaching bald als hilfreiches Instrument der Personalentwicklung. Dabei ging es vor allem darum, Führungskräfte in einem Prozess der abgestuften Anleitung zur selbständigen Exploration umfassender Problemlösungsmöglichkeiten zu unterstützen. Ziel eines Coachingprozesses ist es, sich neben reinen Fachfragen mit aktuellen Problemlagen auseinanderzusetzen, zukünftige Probleme zu erkennen und auf der Grundlage individueller Lösungsmuster diese auch in Zukunft erfolgreich zu meistern. Dabei spielen Aspekte des Selbstverständnisses, der Selbstbestimmung sowie der Verantwortungsübernahme eine entscheidende Rolle.³ Neben der Beschäftigung mit reinen Fachfragen sind persönliche Konfliktfelder, wie z.B. Wertereflexion, Führungsstil, Erfolg und Mißerfolg, Erweiterung der beruflichen Selbstgestaltung, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben von Bedeutung. Unternehmerische Personalentwicklung bezieht durch das Instrument des Coachings die Ebene der Persönlichkeitsentwicklung besonders mit ein.⁴ Doch neben der individuumszentrierten Perspektive haben systemische Zusammenhänge im Coaching ebenfalls ihre Bedeutung. Eingebunden in verschiedenen betrieblichen und privaten Systemen sieht sich der Coachee gerade in den Anforderungen all dieser Teilsysteme mit den eigenen individuellen Vorstellungen in zum Teil stressvoller Weise konfrontiert. Dementsprechend ist die Problemstellung, Herausforderung oder Zielsetzung eines Coachingprozesses verortet in der Triade Systeme-Person-Thema.

Heute werden viele Arten von Trainings und Seminaren als Coaching deklariert, eine "inflationäre Entwicklung" konstatiert, insbesondere vor dem Hintergrund, dass Coaching heute von jedem und jeder in Anspruch genommen werden kann.⁵ Coaching für Berufsein-, Berufsum- oder BerufsaufsteigerInnen, für freiberuflich oder angestellt Tätige, für Personen in Leitungsfunktionen, oder für solche, die dieses anstreben.

Wurde das Coaching noch bis vor kurzem als effektives Instrument ausschließlich für Führungskräfte verstanden, ist es heute in den verschiedenen beruflichen Zusammenhängen zu finden. Ob in Frauen-Business-⁶ oder Hochschul - Zeitschriften,⁷ zur Zeit steht das Thema Coaching hoch im Kurs. Bekannt aus dem Bereich des Sports, scheint der Begriff des Coachings im Arbeitsleben heute für die "Begleitung und Beratung auf dem Weg der kontinuierlichen Verbesserung zu Spitzenleistungen"⁸ oder auch für "professionelle Karriereberatung"⁹ zu stehen. Eher inhaltsleer wird heute vielfach bei der Verwendung des Begriffs Coaching der Nutzen für all jene betont, die über einen

begrenzten Zeitraum problematische Situationen im Beruf gemeinsam mit einem Profi analysieren, eigene Blickwinkel verändern und individuelle Lösungsstrategien entwickeln wollen. Die Nachfrage nach Coaching nicht nur von Führungskräften, führt zu veränderten Zielgruppen, zu einer Verbreiterung des Marktes und ruft die Fragen nach Inhalten, Methoden und professionellen Standards des Coachings auf die Tagesordnung.

Beim Versuch einer Begriffsbestimmung, sehen sich Ansätze der präzisen Abgrenzung jenen der fließenden Grenzen zu Betriebsberatung und Supervision gegenübergestellt. Die unterschiedlichen Bezeichnungen werden eher als feldbedingt, gar als Marketingfaktoren gesehen.

Als wesentliche Merkmale des Coachings, sind folgende Aspekte zu nennen:

- Coaching ist ein befristeter Prozess zur Entwicklung vor allem beruflicher Fähigkeiten.
- Es handelt sich dabei um einen interaktiven Prozess, zwischen zwei oder mehreren Personen, der auf einer klaren Zieldefinition basiert.
- Coaching hat nicht nur zum Ziel, durch individuelle Beratung aktuelle Probleme sinnvoll zu lösen, sondern ist vielmehr als Lernprozess zu beschreiben, in dem sich aus unterschiedlichen Sichtweisen, aus der Differenz, neue Perspektiven gewinnen lassen, die zur Verbesserung beruflicher Kompetenzen führen.
- Coaching beschäftigt sich mit individuellen Stärken und Schwächen, mit unentdeckten Potentialen und fördert berufliche Selbstgestaltungspotentiale. Neben der Fachkompetenz, spielen Persönlichkeits- und Sozialkompetenzen eine entscheidende Rolle.

Ausgehend, von den oben genannten Merkmalen, kann Coaching in der Tat für eine Vielzahl von Personen hilfreich sein, nicht nur für Führungskräfte. Neben der individuellen Entscheidung, sich einem solchen Lernprozess zu stellen, spielt die Frage der dafür zur Verfügung stehenden Mittel sicher eine ausschlaggebende Rolle. Nach wie vor, und dies war ein ausschlaggebender Faktor für Unternehmen ausschließlich Führungskräfte zu berücksichtigen, sind die damit verbundenen Kosten hoch. Eine einstündige Sitzung ist in der Regel nicht unter DM 300 zu bekommen. Nach oben sind kaum Grenzen gesetzt.

Und immer häufiger sind es die Frauen, die eine qualifizierte, zufriedenstellende Berufstätigkeit wünschen und bereit sind, einiges dafür zu tun. Nicht, dass sie aufgrund mangelnder Kompetenz dies eher nötig hätten. In den letzten Jahrzehnten jedoch ist die Beteiligung der Frauen an der Erwerbstätigkeit ebenso gestiegen wie ihr Anteil an hochqualifizierten Berufs- und Studienabschlüssen. Insbesondere für Frauen in bzw. auf dem Weg zu Führungs- bzw. Schlüsselpositionen stellt es eine besondere Herausforderung dar, dass in der Regel weder sie selbst, noch das betriebliche Umfeld über Erfahrungen mit Frauen in Führungspositionen verfügen. Häufig sehen sich Frauen in ihrem beruflichen Alltag mit besonderen Erwartungen konfrontiert, die ihnen per geschlechtlicher Zuschreibung zugewiesen werden. Oder, sie sind es auch selbst, die diese Erwartungen an sich stellen. Insbesondere das Fehlen von Vorbildern, von Rollenbildern macht es für Frauen nötig, ohne eine Möglichkeit der Identifizierung Vorstellungen zur Rollengestaltung zu entwickeln. Dabei kann Coaching Unterstützung bieten. Christina von Passavant betont die Möglichkeit der Solidarpartnerschaft in besonderem Maße, wenn von Frauen ein weiblicher Coach gewählt wird.¹⁰ In dieser beruflichen Solidarpartnerschaft, die für Astrid Schreyögg¹¹ eine zentrale Rolle des Coaches darstellt, können Erfahrungen

reflektiert, Erwartungen hinterfragt und klare Positionen gewonnen werden. Gerade dann, wenn der betriebliche Alltag von Männern geprägt ist, scheint diese Möglichkeit der solidarischen Unterstützung besonders wichtig. Dies gilt genauso für Männer, sofern deren betriebliches Umfeld fast ausschließlich von Frauen dominiert wäre.

Insbesondere im Hinblick auf die Sicherung und Gewährleistung der Qualität eines Coachingprozesses, richtet sich der Fokus zwangsläufig auf das Profil und die Grundlagen des professionellen Handelns des Coaches. Unter einem Coach werden heute sowohl Führungskräfte, die ihre Mitarbeitenden begleiten, beraten und fördern verstanden als auch interne und externe Fachleute.¹² Dabei ist die veränderte Nachfrage vor allem für die Coaches von Bedeutung, die ihre Leistungen außerhalb von Unternehmen anbieten. Neben personalen Kompetenzen, fachspezifischen Branchenkenntnissen und beruflichen Erfahrungen, ist eine entscheidende Qualität des Coaches, dem Coachee genau die Unterstützung zu teil werden zu lassen, die dieser oder diese braucht. Dazu benötigt der Coach eine ausgeprägte Fähigkeit, den beruflichen und persönlichen Bezugsrahmen des Coachees zu erfassen und zu verstehen. Ausgesprochen hilfreich in diesem Prozess ist ein hohes Maß an menschlicher Wertschätzung und Akzeptanz gegenüber dem Coachee.¹³ Neben einem breiten sozialwissenschaftlichen Verstehenshintergrund, sollte der Coach, so die Forderung von Astrid Schreyögg, einem Handlungsmodell verpflichtet sein, das er bzw. sie auch gegenüber dem Coachee explizieren kann.¹⁴

Die Reflexion der eigenen Handlungsbezüge, der eigenen Stärken und Schwächen, sowie der im persönlichen Repertoire vorhandenen Methoden und Werkzeuge stellt für einen Coach eine kontinuierliche Herausforderung dar und entscheidet nicht selten über die Qualität seiner Arbeit.

Geprägt durch die sich zum Teil stark unterscheidenden Kundinnen- und Kundenbedürfnisse sowie deren unterschiedlichen beruflichen Hintergründe, wachsen die Anforderungen an Coaches heute.

Einerseits werden differenzierte Fachkenntnisse in Bezug auf die unterschiedlichen Bereiche des Arbeitslebens, der Berufsentwicklung und neuer Berufsprofile gebraucht. Dies vor allem, wenn es um berufliche Umorientierung geht. Andererseits setzen die vielfältigen Problemlagen ausgeprägte Schlüsselqualifikationen voraus, die kontinuierlich weiterentwickelt werden müssen. Zusätzlich steigen, auch durch die mediale Darstellung,¹⁵ die Erwartungen bezüglich vielfältigem Einsatz unterschiedlicher kreativer Methoden im Coaching. Doch nicht nur geprägt durch die vermeintliche Erwartungshaltung der Kundinnen und Kunden, ist der Einsatz von Medien und kreativen Anteilen eine gelungene Ergänzung zur Gesprächsebene. Mit Rollenspielen, Farben und Gegenständen, Skulpturieren und Elementen der Gestaltarbeit lassen sich Problemdefinitionen und -lösungen spielerisch in Coachingsitzungen entwickeln. Vielseitig einsetzbar, können unter Einsatz kreativer Anteile, vor allem neue, rational noch nicht bedachte, Problemlösungen entstehen, die weg von der Fehlersuche hin zur neuen Wegen führen. Phantasie und Kreativität werden immer dann besonders gebraucht, wenn es um die Entwicklung von Problemlösungen, um die Umsetzung von Zielen geht. Und dies, ist eines der zentralen Anliegen des Coachings.

Voraussetzung beim Einsatz kreativer Methoden ist, dass der Coach über ein ausgeprägtes Repertoire dergleichen verfügt und die Möglichkeit hatte, deren Einsatz und Wirkungsbereiche selbst kennenzulernen. Und dies ist nicht immer gegeben, gibt es bisher noch wenige Möglichkeiten für Coaches, sich selbst gezielt weiterzubilden.

Die Aus-, Fort- und Weiterbildung ist und wird für Coachs angesichts der heutigen Anforderungen somit zur Frage der Sicherung der Qualität ihrer Arbeit. Die Nachfrage nach Dienstleistungen in diesem Bereich sowie die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden bezüglich der dargebotenen Leistungen werden hiervon nicht unberührt bleiben. Von einem differenzierten Aus- und Fortbildungsangebot für Coaches kann bisher allerdings nicht die Rede sein. Bestenfalls sind Bruchstücke davon am deutschen Fortbildungshimmel auszumachen.

Quellen:

- 1** Vogue Business 2001-002: 5.
- 2** Roth, Wolfgang/Brüning, Marietta/Edler, Joachim (1996): Coaching - Reflexion und empirische Daten zu einem neuen Personalentwicklungsinstrument. In: Wilker, Friedrich-W. (Hrsg.) (1996): Supervision und coaching: Aus der Praxis für die Praxis. 2. Auflage. (Dt. Psychologen-Verl.) Bonn: 201-224.
- 3** Whitmore, John (2000): Coaching für die Praxis. 3. Auflage. (Heyne/Campus) München, Frankfurt am Main.
- 4** Roth / Brüning / Edler 1996: 203f.
- 5** Köhler, Dorothee: Die Erfolgsbringer kommen. In: Frankfurter Allgemeine Hochschul-Anzeiger Mai 2001: 82.
- 6** Vogue Business 2001-002.
- 7** Frankfurter Allgemeine Hochschulanzeiger Mai 2001.
- 8** Passavant, Christina von (2000): Coaching für Frauen in Schlüsselpositionenpositionen. In: Riebe, Helga/Düringer, Sigrid/ Leistner, Herta (Hrsg.) (2000): Perspektiven für Frauen in Organisationen. Neue Organisations- und Managementkonzepte kritisch hinterfragt. (Votum) Münster: 135-149.
- 9** Vogue Business 2001-002: 5
- 10** Passavant, Christina von (2000): Coaching für Frauen in Schlüsselpositionenpositionen. In: Riebe, Helga/Düringer, Sigrid/ Leistner, Herta (Hrsg.) (2000): Perspektiven für Frauen in Organisationen. Neue Organisations- und Managementkonzepte kritisch hinterfragt. (Votum) Münster: 135-149.
- 11** Schreyögg, Astrid (1996): Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. 2. Auflage. (Campus) Frankfurt am Main, New York.
- 12** Passavant, Christina von (2000): Coaching für Frauen in Schlüsselpositionenpositionen. In: Riebe, Helga/Düringer, Sigrid/ Leistner, Herta (Hrsg.) (2000): Perspektiven für Frauen in Organisationen. Neue Organisations- und Managementkonzepte kritisch hinterfragt. (Votum) Münster: 135-149; Kosta, Claudia (1998): Coaching-Techniken: Sieben Techniken zur Entwicklung von Führungsqualitäten. (Hanser) München, Wien.
- 13** Roth / Brüning / Edler 1996: 212.
- 14** Schreyögg, Astrid (1996): Coaching - wer braucht das? In: Wilker, Friedrich-W. (Hrsg.) (1996): Supervision und coaching: Aus der Praxis für die Praxis. 2. Auflage. (Dt. Psychologen-Verl.) Bonn: 225-247.
- 15** Vgl. Vogue Business 2001-002: 5.