Alles Coaching oder was?

Coaching in unterschiedlichen Praxisfeldern

Von Dr. Michael Loebbert

Die Professionalisierung von Coaching wird in Zukunft noch stärker an Praxisfelder gebunden sein. Denn Sport- und Business-Coaches unterscheiden sich v.a. durch ihr spezifisches Wissen, Erfahrung und spezifische Vorgehensweisen in Bezug auf Ihre Klienten. So bedeutet Professionalisierung im Coaching nicht die Professionalisierung als Coach, sondern Professionalisierung als Coach in bestimmten Praxisfeldern – in Verbindung mit fundiertem Coaching-Wissen, vermittelt durch Coaching-Ausbildungen.

Im Gespräch mit Sport-Coaches kommen wir zum Ergebnis, dass sich unsere Arbeit gar nicht so sehr unterscheidet. Es geht um die Unterstützung von Handlungserfolg und Leistung. Der wichtigste Faktor dafür ist die Selbststeuerung der Klienten. *Erfolge werden durch Innovationen in der Selbststeuerung erreicht*: neue Motivation, neue Ideen zu möglichen Lösungen, neue Vorbereitungs- und Trainingsmethoden, neue Erfahrungen der eigenen Leistungsfähigkeit helfen die eigenen Potentiale zu realisieren. Coaching ist selbst eine Innovation: erst in der Fokussierung auf Selbststeuerung bekommen herkömmliche Methoden des Trainings (Übung) und der Beratung (Wissen Wie) ihren Platz.

Unterschiede gibt es allerdings darin, welche Handlungs- und Leistungsprozesse wir in den Blick nehmen. Ein Sport-Coach braucht spezifische Interventionen, wo es um den Aufbau von Muskeln, Ausdauer etc. geht. Ein Management-Coach nutzt organisations- und managementtheoretisches Wissen für die Unterstützung in den jeweils individuellen Herausforderungen. Job-Coaching, Gesundheits-Coaching, Politik-Coaching etc. gebrauchen neben einem gemeinsamen Bestand von Methoden, Werkzeugen und Haltungen unterschiedliche und an das jeweilige Praxisfeld angepasste Modelle und Vorgehensweisen.

Coaching als Prozessberatung

Es geht um Erfolg. Coaching unterstützt Klienten darin, bei ihren Anliegen und ihrem Handeln erfolgreich zu sein. Dieser „pragmatische" Ansatzpunkt (Loebbert & Wilmes, 2013; Loebbert, 2013) von Coaching versteht das Handeln von Klienten als Ausgangspunkt und Ziel für die Unterstützung und die „Hilfe" durch einen Coach. In der Coaching-Metapher ist die „Kutsche" das Fahrzeug zum Erfolg.

Pragmatische Philosophie und Theorie sind der Hintergrund vieler insbesondere aus dem angelsächsischen Raum stammender Vorschläge zur Erneuerung und Weiterentwicklung klassischer Vorstellungen über Beratung und Helfen. Stand unsere kontinentaleuropäische Selbstverständigung mehr unter dem Eindruck von Unterscheidungen wie Gesundheit und Krankheit (Therapie) oder Problem und Lösung (klassische Beratung), fragt der pragmatische Ansatz: Was willst du erreichen? – Einer der dafür wichtigsten Vorläufer ist wahrscheinlich Carl Rogers, der den Klienten in den Mittelpunkt stellt („klientzentrierte Therapie"). Therapeuten, Berater und Forscher der „humanistischen Psychologie", welche den Menschen als Subjekt seiner Selbstbestimmung und Selbstentwicklung adressieren, sind wichtige Referenzen für unsere Selbstverständigung als Coaches.

Neben den daraus entstandenen unterschiedlichen „Schulen" für psychologisch informiertes Handeln (Gestalt, Transaktionsanalyse, Themenzentrierte Interaktion etc.) entwickelt sich mit der (humanistischen) Idee vom Menschen als selbstbestimmtes Wesen eine gemeinsame Vorstellung darüber, wie Berater, Coaches und auch Therapeuten ihren Klienten am besten helfen können. Seit Edgar H. Schein (2009) nennen wir das „Prozessberatung" (Process Consultation): In gewissem Unterschied zu herkömmlichen Vorstellungen, Klienten Blaupausen zur Lösung ihrer Probleme zur Verfügung zu stellen, schauen wir im Coaching als Prozessberatung auf den Beratungsprozess, in welchem unsere Klienten tatsächliche Verbesserungen für Ihre Situation selbst erarbeiten (Schein, 2009). Für Coaching bedeutet das:

» Als Coach unterstütze ich meine Klienten dabei, eine für sie handhabbare, d.h. klare und strukturierte Vorstellung ihrer Anliegen, Ziele und Erfolgskriterien zu gewinnen.
» Meine Interventionen sind darauf gerichtet, meinen Klienten neue Erfahrungen in ihrer Selbstreflexion, in ihrer Selbststeuerung, in der Steuerung ihres Handelns zu ermöglichen, die in ihrer Welt zu Verbesserungen führen.
» Ich unterstütze sie dabei, ihre Ressourcen und auch notwendige weitere Ressourcen dafür nutzbar zu machen. Das heißt auch: Im Kontext der Vorhaben von Klienten hat der Coach oft eine Triagefunktion für die Identifizierung weiterer Bedarfe wie Fachberatung oder Therapie.
» Letztlich ist und bleibt mein Klient Herr seines Handelns. Nur er weiß, was in seiner Situation am besten funktioniert. Was der Klient nicht für die Verbesserung seiner Handlungssteuerung nutzen kann, hat keine Bedeutung für Coaching.

Coaching ist die persönliche Form von Prozessberatung und richtet sich auf das Handeln von Personen (z.B. im Unterschied zur Organisationsberatung, wenn die Organisation im Fokus steht). Das bedeutet zugleich, die Person des Coachs ist das Schwungrad für den Erfolg seiner Klienten. Im Unterschied zur metaphorischen Vorstellung von „Selbst-Coaching" ist die persönliche Beziehung von Coach und Klient Voraussetzung und Bedingung für gelingendes Coaching. Der Coach macht den entscheidenden Unterschied, der für den Klienten zur Veränderung führt.

Basiskompetenzen für Coaching

Basiskompetenz des Coachs ist die Gestaltung des Coaching-Prozesses (Loebbert, 2013). Dazu gehört ein genügend breites Repertoire von Werkzeugen und Methoden, um dem Klienten in seiner besonderen Situation und Fragestellung dienliche Interventionen zur Verfügung stellen zu können. Zur fachlichen Coaching-Kompetenz gehört Reflexionsfähigkeit und Urteilskraft. Vor dem Hintergrund theoretischer Konzepte aus den Handlungswissenschaften, der Psychologie und Soziologie, haben Coaches die Fähigkeit, spezifische Interventionen auszuwählen, abzuändern oder sogar neu zu erfinden. Damit verbundene Merkmale einer *Coaching-Haltung* wie die Wertschätzung von Klienten in ihren Ressourcen und Kompetenzen, die Formulierung von Interventionen als Angebote, das Verständnis der Kontextgebundenheit von Handlungen, werden in selbsterfahrungsorientierten Bildungsprozessen erworben.

Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Praxisschulen waren die konkreten Inhalte in der Ausbildung dieser Kompetenzen früher umstritten. Mit dem allgemeineren handlungswissenschaftlichen (Praxeologie) bzw. pragmatischen Ansatz von Coaching als

Kunstlehre verändert sich das Bild zugunsten eines gemeinsamen Verständnisses eines „State of the Art". Unterschiedliche Konzepte und Vorgehensweisen, die sich in der Praxis bewährt haben und bewähren, werden darin eingeordnet. Vielfach erlaubt eine systemtheoretische Reformulierung von Konzepten der Psychoanalyse, der psychologischen Handlungs- und Verhaltenstheorie, der Gestalttheorie, des NLPs etc. eine Kontextualisierung dieser Konzepte für die konkrete Coaching-Praxis: nützliche Interventionen machen für Klienten einen Unterschied, unterstützen eine funktionale Erneuerung (Innovation) seiner Handlungsmöglichkeiten.

Beispiele für solche Konzepte sind die systemtheoretischen Beratungskonzepte selbst, wie „Intervention", „Musteränderung", „Funktionalität", „System" etc. In anderen Theoriezusammenhängen stehende Konzepte wie „Rapport" aus dem NLP, „Kontakt" aus der Gestalttherapie, die Unterscheidung „bewusst-unbewusst" aus der Psychoanalyse, „Antreiber" aus der Transaktionsanalyse bewahren sich in der Praxis für die Hypothesenbildung und Exploration für Klienten und für die eigene Interventionssteuerung von Coaches. Eine weitere gemeinsame Referenz entsteht in den letzten Jahren durch Ergebnisse der Hirnforschung, welche viele gebräuchliche Konzepte psychologischer Handlungstheorie bestätigen und im Rahmen physiologischer Modelle einordnen.

Ohne im Einzelnen eine scharfe Grenze zu ziehen, ist daraus ein mehr oder weniger von Praktikern, Ausbildern und Wissenschaftlern geteiltes Verständnis von fachlichen Basiskompetenzen, ein „Corpus" von Wissen und Fähigkeiten für Coaching entstanden. Weltweit haben Berufsverbände dafür mit größeren Schnittmengen Standards formuliert. Für Studiengänge an Hochschulen für die Coaching-Ausbildung wird Curriculumforschung betrieben, welche die Praxisrelevanz der gelehrten Inhalte und Methoden evaluieren.

Praxisfelder machen einen Unterschied

Weniger Einigkeit besteht allerdings in der Einschätzung der Bedeutung von Handlungsfeldern der Klienten für die Steuerung von Coaching-Interventionen. *Feldkompetenz von Coaches* kann vorausgesetzt werden. Bestimmte Weiterbildungsschulen (z.B. lösungsorientiertes Coaching) halten so etwas wie Feldkompetenz für schlicht überflüssig, solange der Coach sich an die vorgegebene Methodik hält. Das „Nichtwissen" des Coachs über die Praxis des Klienten wird über die methodische Skepsis hinaus gehend gar zur beraterischen Tugend erklärt. Ein Argument dafür, vom Coach zumindest eine gewisse Kenntnis des Praxisfeldes des Klienten zu verlangen, ist seine Verantwortung für die Steuerung des Coaching-Prozesses und damit dafür, den Klienten nicht in Sackgassen seiner Handlungsplanung zu führen und Risiken einzuschätzen.

Und in der Praxis? Da nennen sich viele Personen Coach, die vielleicht noch ein wenig Ahnung haben von der Praxis, allerdings keine vom Coaching, oder umgekehrt – oder weder von Coaching noch von der Praxis des Klienten. Coaching ist einfach hipp. Und das nicht ohne Grund, jedenfalls wenn es sein Leistungsversprechen, zum Erfolg von Klienten beizutragen, erfüllt.

Das Handeln des Klienten ist Ausgangspunkt und Ziel für den Coaching-Prozess. Darin macht die Annahme von unterschiedlichen Praxisfeldern auch für die Steuerung des Coachs einen Unterschied. Erfahrungen und Kenntnisse der coachenden Person im Praxisfeld des jeweiligen Klientenvorhabens erleichtern mindestens die Prozesssteuerung. Wo Interventionen über die reine Prozesssteuerung hinausgehen, sind sie sogar notwendig.

Im *Kontakt* wird der Coach als kompetenter Unterstützer für das Anliegen des Klienten wahrgenommen. Je nach Art des Anliegens wünschen sich Klienten Coaches mit Erfahrung und Kenntnis ihres Praxisfeldes. Sie hoffen, verstanden zu werden, um sich selber besser zu verstehen. Das gelingt dem Coach leichter, wenn er oder sie Erfahrungen im Praxisfeld der Klienten hat und an die darin ausgebildeten Sprachformen zu koppeln vermag. In vielen Praxiskontexten (zum Beispiel Projekt-Coaching) würde ein Coach ohne entsprechende Praxiserfahrung überhaupt nicht akzeptiert.

Die Vereinbarung einer Arbeitsbeziehung nach möglichen Vorgehensschritten und Zielen *(Kontrakt)*, die erreicht werden sollen, verlangt vom Coach oft ein vertieftes Verständnis des Praxisfeldes des Klienten. Schon Unterschiede in der Bedeutung von Wörtern können zu Missverständnissen führen. Merkmale des Settings, wie der Ort, die Dauer, die Frequenz, stehen im Zusammenhang mit kulturellen Merkmalen des jeweiligen Praxisfeldes. Dieses Wissen muss für eine erfolgreiche Gestaltung der Arbeitsbeziehung meistens vorausgesetzt werden.

Hypothesen werden im Kontext des Handelns des Klienten in seinem jeweiligen Praxisfeld gefasst. Dabei können Wissen und Erfahrungen mit dem jeweiligen Praxisfeld nützlich sein, damit bestimmte Irrwege gar nicht erst eingeschlagen werden. Die Kenntnis des *State of the Art* des Handlungswissens im Praxisfeld gibt dem Coach Anhaltspunkte für möglicherweise wirksame Interventionen, und sei es die Intervention, zusammen mit dem Klienten Hypothesen über wirksame Handlungsschritte zu diskutieren.

Interventionen als begründbare und absichtsvolle Handlungen des Coachs sind in der Regel Angebote für die Verbesserung der Handlungssteuerung des Klienten. Das sind Interventionen allgemeinerer Art in der persönlichen Handlungssteuerung oder Interventionen, in denen Besonderheiten des Praxisfeldes als Rahmenbedingungen, Einflussgrößen oder Faktoren für den Erfolg des Klienten beachtet werden müssen. Der Sport-Coach braucht z.B. sicherlich ein vertieftes Wissen über physiologische Funktionen des Muskelaufbaus, der Executive-Coach sollte die wichtigen Stellgrößen für die Steuerung von Managementprozessen kennen, um entweder Fachberatung als Intervention wählen zu können oder mit einer spezifischen Prozessintervention (z.B. Stakeholder-Analyse) seinem Klienten eine erweiterte Orientierung zu ermöglichen.

Evaluation: Nur was im Praxisfeld des Klienten erfolgreich und wirksam war, war auch für den Klienten ein Erfolg. Insbesondere für die Sicherung der Nachhaltigkeit eines Coachings unterstützt die differenziertere Kenntnis des Praxisfelds des Klienten den Coach bei der Wahl von Evaluationsmethoden, die der Klient auch realisiert.

Weiterentwicklung von Coaching in Praxisfeldern

Diese Verbreitung von Coaching in unterschiedlichen Praxisfeldern hat Konsequenzen:

1. Die Professionalisierung von Coaching wird in Zukunft noch stärker an Praxisfelder gebunden sein. Sport-Coaches, Erziehungs-Coaches, Management-Coaches unterscheiden sich nicht nur dadurch, dass sie unterschiedliche Klientengruppen ansprechen, sondern auch durch ihr spezifisches Wissen und Erfahrung, spezifische Vorgehensweisen in Bezug auf die Handlungssteuerung ihrer Klienten. Um es klar zu sagen: Professionalisierung im Coaching bedeutet nicht die Professionalisierung als Coach, sondern Professionalisierung als Coach in bestimmten Praxisfeldern. – Zu den spezifischen Coaching-Kompetenzen gehört die eigene konzeptionelle Ausformung von Coaching für den Coach in Bezug auf die Praxis seiner Klienten.
2. Das wird weiter zu einer Differenzierung von und in Berufsorganisationen führen. Professionalisierung für Coaching geschieht im Kontext unterschiedlicher Professionen nach Praxisfeldern. Coaching wird in unterschiedlichen Praxisfeldern unterschiedlich genutzt. So hat z.B. Lern-Coaching andere Einsatzfelder und Formate als Führungs-Coaching oder Wellness-Coaching. Eine sehr allgemeine Unterscheidung wie Life- und Business-Coaching müssen weiter spezifiziert werden. Bekanntlich ist das Leben ja kein Praxisfeld, sondern Vollzug in allem.
3. Die Verbreitung von Coaching zeigt auch, dass wir mit Coaching einen Ansatz bieten, der für viele Praxisfelder neue und spezifische Lösungen bietet. Eine fundierte Weiterbildung für Coaching ist gefragt. Diese wird weiter an Hochschulen angesiedelt sein, welche in der Lage sind, Lehre, Forschung und Entwicklung zu verbinden. Grundausbildung („Corpus“) und differenzierte Fokussierung von Praxisfeldern ergänzen sich (siehe Abb.).
4. Unterschiede der Praxisfelder werden auch in der Forschung adressiert. Insbesondere aus der Perspektive der Handlungsforschung wird sie einen deutlicheren Beitrag zur Entwicklung von Coaching in Praxisfeldern leisten können.
5. Und nicht zuletzt verschwinden mit der differenzierten Betrachtung von Coaching in Praxisfeldern Anfragen an Scharlatanerie und Dilettantismus im Coaching. Mit der Ausweisung professioneller Kontexte in unterschiedlichen Praxisfeldern wird augenscheinlich, welchen qualitativen Unterschied für Klienten nützliches oder unnützes Coaching macht.

Abb.: Struktur der Wissens- und Kompetenzentwicklung im Coaching

Fazit

Aus entwicklungstheoretischer Sicht (Organisationsentwicklung) kommt Coaching von der *Pionierphase* eines innovativen Ansatzes zur Phase der *Differenzierung* von Vorgehensweisen, Qualitäten und Organisationsformen. Die These dieses Textes ist, dass die Unterscheidung von Praxisfeldern dafür leitend ist und weiter sein wird. Die damit verbundene gewisse Hysterie, mit dem Begriff Coaching zu experimentieren und ihn vielfältig einzusetzen – alles Coaching, oder was? – wird dabei hier durchaus als Anzeichen für eine weitere positive Entwicklung, Coaching als Innovation in vielen Praxisfeldern nutzbar zu machen, verstanden.

Der Artikel beruht auf Ergebnissen des „Coachingkongresses: Coaching meets Research – Praxisfelder im Fokus“ der Fachhochschule Nordwestschweiz, in Basel, Juni 2012

Literatur

» **Loebbert, Michael & Wilmes, Christa (2013).** Coaching als Beratung. In Michael Loebbert (Hrsg.). Professional Coaching. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 17–48.
» **Loebbert, Michael (2013).** Praxisfelder im Coaching. In Agnes Fritze, Michael Loebbert & Robert Wegener (Hrsg.). Coaching Praxisfelder. Wiesbaden: Springer VS. 199–217.
» **Schein, Edgar H. (1999).** Process Consultation Revisited. Reading: Addison-Wesley.
» **Schein, Edgar H. (2009).** Helping. San Francisco: Berrett-Koehler.
» Coaching Blog von Michael Loebbert: *http://coaching.mloebbert.com.*

Der Autor

Foto: Fachhochschule Nordwestschweiz

Dr. Michael Loebbert ist Programmleiter Master of Advanced Studies (MAS) Coaching an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Er berät und coacht für Coaching- und Beratungsaufgaben, Coaching-Programme und Beratungsunternehmen.
www.coaching-studies.ch