

## **Varianten des Coachingbegriffs**

*von Joachim Hipp & Dr. Bernd Schmid*

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.

Coaching innerhalb von Führung meint einen bestimmten Stil in der Gestaltung einer durch die Organisation definierten Beziehung

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 Organisationen 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

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:

Unterstützung bei beruflichen Fragestellungen: Impulsgeber für Selbsthilfe

Die Entwicklungspotentiale der Mitarbeiter sehen und fördern

### **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

### **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 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 Persönlichkeitcoaching

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

Diese beiden Punkten 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