

---

# Coaching heute: Was es ist und was es nicht ist

Was ist „Coaching“, und was ist es nicht? Fragt man dazu zehn Experten, kriegt man mindestens fünf sich widersprechende Meinungen zu hören – wenn es gut läuft. Läuft es nicht so gut, weil die Fachleute beispielsweise aus verschiedenen Ländern kommen, kann man sich mit noch mehr Widersprüchen herumschlagen. Ein Grund hierfür ist, dass der Begriff „Coaching“ heute unspezifisch bis wahllos für viele Arten von im weitesten Sinne beratenden Tätigkeiten in vielen Umfeldern eingesetzt wird. Hinzu kommt, dass Coaching im englischsprachigen Ausland auch eine Bezeichnung für einen Führungsstil ist. Von daher ist der Versuch zu beschreiben, was heute tatsächlich unter dem Label „Coaching“ alles getrieben wird und was davon wertschöpfend ist, müßig. Der Markt ist zum einen immer noch so intransparent, dass belastbare, detaillierte Informationen hierzu schlicht nicht vorliegen. Zum anderen wäre das Ergebnis eines solchen Versuchs auch trivial, denn zurzeit gilt eben der Grundsatz: „Alles ist Coaching“.

Aus eben diesen Gründen ist es genauso schwer zu sagen, was Coaching **nicht** ist, also seine Grenzen zu definieren, denn es lassen sich für alle Arten von Tätigkeiten, die eigentlich kein Coaching sind, plakative Nachweise finden, die eine beliebige Dienstleistung oder Beratungsform mit Verwendung des Schlüsselbegriffs „Coaching“ aufzuwerten versuchen, Stichwort „Astrologie-Coaching“. Nimmt man die internationale Dimension hinzu, wird es noch schwieriger, eine zutreffende Aussage über das „Sein“ und „Nicht-Sein“ von Coaching zu machen.

Aus diesem Grund verwendet dieses Buch einen anderen Ansatz. Anstatt zu beschreiben was Coaching heute alles ist, versucht es stattdessen, dass sog. „Mem“, d. h. die Essenz der Idee von „Coaching“, zu erfassen, um damit zu definieren, wo Coaching eigentlich herkommt, wie es sich entwickelt hat und was Coaching von daher sein sollte.

## Was Coaching sein sollte

Was also ist die eigentliche Idee von Coaching?

### Ein Definitionsversuch

Als Coaching wird in diesem Buch die vertrauliche, prozessorientierte Einzelberatung psychisch stabiler Menschen bezeichnet, die unter Anwendung von Modellen und Interventionen psychotherapeutischer Herkunft in einem bestimmten Lebenskontext durch eine externe Person stattfindet. Handelt es sich bei dem Lebenskontext um das Privatleben, wird hier von „Life Coaching“ gesprochen. Findet das Coaching dagegen in einem Business-Kontext statt, so wird es folgerichtig als „Business Coaching“ oder „Executive Coaching“ bezeichnet, abhängig von der hierarchischen Verortung des Klienten im Unternehmen.

Coaching ist also ein externes Beratungsformat, d. h. eine Form von Beratung, die von externen Dienstleistern durchgeführt wird, bei dem Modelle, Haltungen und Techniken, die eigentlich ursprünglich für die Behandlung psychisch Kranker entwickelt wurden, auf stabile, leistungsbereite Menschen angewandt werden, die sich weiterentwickeln möchten. Der Fokus liegt beim Coaching daher nicht auf einer psychischen Störung, sondern auf der Flexibilisierung von Verhaltensmustern, der Weiterentwicklung von Persönlichkeit und dem Ausbau von Leistungsfähigkeit und Resilienz.

### Wissenschaft vs. Stilrichtungen

Coaching in Deutschland begann zaghaft vor knapp 30 Jahren. Die Geschichte der Psychotherapie dagegen reicht über 100 Jahre zurück. Sie hat sich in dieser Zeit von einer exotischen Idee über viele Irrwege zu einer etablierten Form der Behandlung psychischer Leiden mit nachweisbarer Wirksamkeit entwickelt. Außerdem ist sie zu einer Wissenschaft mit vielen verschiedenen, sich teilweise widersprechenden oder sich gar bekämpfenden Denkschulen mit dem entsprechenden Machtanspruch und Geltungsbedürfnis geworden.

Coaching dagegen kennt zwar verschiedene Ausprägungen je nach Lebenskontext des Klienten, hat aber in der gelebten Praxis keine nennenswerten Denkschulen entwickelt. Vielmehr haben sich mit der Zeit verschiedene Stilrichtungen ergeben, die einen stetig größer werdenden sog. „eklektischen Kern“ gemeinsam haben, der später noch näher erläutert werden wird

(s. S. 54). Da Coaching im Wesentlichen von Praktikern betrieben wird und auch Praktiker zur Zielgruppe hat, ist es dagegen alles andere als eine dogmatische Wissenschaft, denn in Wirtschaft und Industrie wird nur gekauft, was verstehbar ist und funktioniert. Es wird von Menschen mit Lebenserfahrung ausgeübt, die verstehen, wie große Unternehmen an der Spitze funktionieren. Diese Form der Kompetenz wird auch häufig als „Organizational Sensitivity“ bezeichnet.

## **Erfahrungen**

Die Erfahrung der Coaches entstammt dabei entweder ihrer beruflichen Sozialisation, die üblicherweise in Unternehmen verschiedenster Größenordnungen erfolgte, wo sie idealerweise ungefähr in dem Maße Menschen und Organisationen geführt haben, wie die Klienten, die sie heute beraten. Oder sie hat sich im Laufe vieler Jahre durch die Arbeit mit zahlreichen Klienten aus dem Top Management angesammelt. Diese größtenteils ehemaligen Führungskräfte haben mit Psychotherapie in aller Regel nur wenig „am Hut“, kennen dafür aber die dünne Luft in Chefetagen und sprechen die Sprache des Business, was sie in der Sprache der Psychologen „anschlussfähig“ macht. Was Coachs ebenfalls gemeinsam haben, ist eine Leidenschaft für Menschen und für menschliche Entwicklung, denn um nichts anderes geht es im Coaching. Coachs haben einen unverkrampften und vor allem undogmatischen Zugang zu den verschiedenen Techniken, die heute im Coaching Verwendung finden, frei nach dem Motto von Paracelsus „qui curat, vincit“ („Wer hilft, hat Recht“). Und tatsächlich haben sie Recht, denn Coaching gilt heute als das mit Abstand effektivste Instrument zur Personal- und Führungskräfteentwicklung. Es ist noch dazu das einzige, das in der Lage ist, eine nachhaltige Verhaltensänderung bei einer Führungskraft zu bewirken.

## **Was Coaching nicht ist**

Soweit zu dem, was Coaching ist bzw. sein sollte. Doch was ist Coaching dann nicht bzw. was sollte es dann nicht sein? Coaching hat sich zwar aus den verschiedenen Formen von Psychologie, Psychotherapie und Philosophie entwickelt, aber ist es mittlerweile zu etwas Eigenständigem geworden, zu etwas, das sich von anderen Beratungsformaten abgrenzen lässt?

Wie so oft lautet die Antwort: „Das kommt darauf an, wie man es betrachtet.“ Aber von welchen Beratungsformaten ist Coaching abzugrenzen? Hier zunächst eine Übersicht der verschiedenen Formate von Beratung und ihrer Bedeutung:

<b>Format</b>	<b>Was steht dahinter?</b>
Strategische (Unternehmens-) Beratung	Ergebnisorientierte Form der Unterstützung in einem gehobenen beruflichen Kontext mit Schwerpunkt auf der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens durch einen oder mehrere Experten mit beratender Absicht gegen Bezahlung
(Unternehmens-) Beratung	Ergebnisorientierte Form der Unterstützung in einem unternehmensbezogenen Kontext durch einen oder mehrere Experten mit unterstützender Absicht gegen Bezahlung
Training	Ergebnisorientierte Form der strukturierten Vermittlung von Wissen und Erfahrung in einem beruflichen Kontext durch einen Trainer mit lehrender Absicht gegen Bezahlung
Mentoring	Vertrauliche Zusammenarbeit einer erfahrenen Person (Mentor) mit einer weniger erfahrenen Person (Mentee) in einem beruflichen Kontext mit dem Ziel der Unterstützung der beruflichen Entwicklung des Mentees (ohne Bezahlung)
Supervision	Vertrauliche, prozessorientierte Beratung von z. B. Coachs und Therapeuten in einem Einzel- oder Gruppensetting durch einen Supervisor mit dem Ziel der Eigenreflexion der Supervidierten gegen Bezahlung
Coaching	Vertrauliche, prozessorientierte Einzelberatung psychisch stabiler Menschen in einem bestimmten Lebenskontext durch einen externen Coach gegen Bezahlung
Business Coaching	Vertrauliche, prozessorientierte Einzelberatung in einem Business-Kontext durch einen externen Coach gegen Bezahlung
Life Coaching	Vertrauliche, prozessorientierte Einzelberatung in einem privaten Kontext durch einen Coach in der Regel gegen Bezahlung
Fake Coaching	Unspezifische Veredelung aller Arten von Dienstleistungen durch das angehängte Wort „Coaching“ mit dem Ziel der Attraktivitätssteigerung des Angebots (gegen Bezahlung)

<b>Format</b>	<b>Was steht dahinter?</b>
(Psycho-) Therapie	Vertrauliche, prozessorientierte Einzelberatung psychisch leidender Menschen in einem nicht-beruflichen Lebenskontext durch einen Psychotherapeuten in der Regel gegen Bezahlung durch das Gesundheitssystem
Lebensberatung	Vertrauliche, konfliktspezifische Form der Unterstützung in einem privaten Kontext durch einen Berater mit helfender Absicht in der Regel ohne Bezahlung
Mediation	Vertrauliche, prozessorientierte Form der Konfliktlösung zwischen mindestens zwei Konfliktparteien, mit dem Ziel der Lösung eines sachbezogenen oder inhaltlichen Interessenkonflikts, die von einem allparteilichen Mediator gegen Bezahlung moderiert wird

Eine Strukturierung der verschiedenen Beratungsformate durch Abgrenzung ist notwendig, um ihre Eigenarten und Unterschiede deutlich zu machen. Im nachfolgenden Kapitel werden die Formate aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet, um so die Unterschiede möglichst plastisch und nachvollziehbar herauszuarbeiten.

## **Abgrenzung nach der Methode**

Eine Möglichkeit, Coaching von anderen Beratungsformaten abzugrenzen, ist beispielsweise die Unterscheidung nach der Methode bzw. des Beratungsansatzes in folgenden Dimensionen:

- Person vs. Sache (X-Achse in der nachfolgenden Abbildung)
  - Persönlich-Konkret:
 

Es geht primär um Themen, die den Menschen als Person betreffen und nur sekundär um inhaltliche Themen.
  - Sachorientiert-Abstrakt:
 

Es geht um ein Sachthema, das nur sekundär persönliche Auswirkungen hat.
- Konflikt vs. Lösung (Y-Achse in der nachfolgenden Abbildung)
  - Fokus auf Konflikt:
 

Es geht primär um das Erkennen, Verstehen und Bearbeiten eines Konflikts oder einer Störung mit dem Ziel der Behebung.

– Fokus auf Lösung:

Die Lösung eines Problems, eine neue Einstellung oder eine neu zu entwickelnde Verhaltensweise steht im Vordergrund.

Mit dieser Unterscheidung lassen sich sinnvoll die folgenden Beratungsformate unterscheiden:

- Coaching
- Beratung
- Therapie
- Mediation

Die Grafik zeigt qualitativ, wie sich die einzelnen Beratungsformen von ihrer Methode her relativ zueinander abbilden lassen und wo sie sich überlappen. Der gestrichelte Bereich um jede Beratungsform herum zeigt ihre Einsatzbreite.

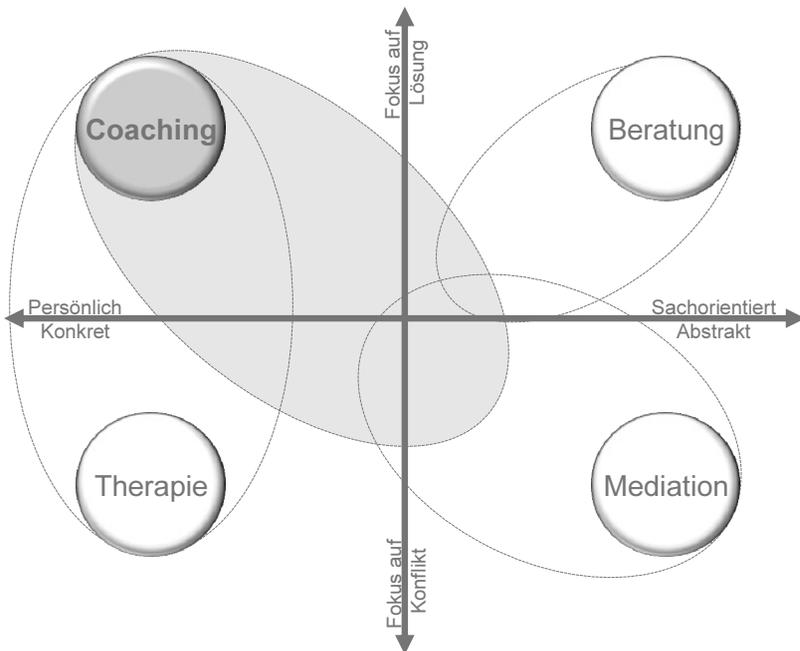


Abb. 1: Abgrenzung nach der Methode

Dabei wird eine grundlegende Abgrenzungsproblematik deutlich, nämlich die große Überlappung der Felder „Coaching“ und „Therapie“ in dieser Darstellungsweise, die schlicht daher stammt, dass sich der Bereich „Therapie“ aufgrund seiner zahlreichen Denkschulen methodisch nicht auf einen Bereich reduzieren lässt. Die Überlappung der Felder „Coaching“ und „Mediation“ ist dagegen weniger problematisch, da Mediation in der Regel in einem anderen Setting, nämlich mindestens mit zwei zu beratenden Konfliktparteien, durchgeführt wird.

## **Abgrenzung nach dem Anwendungskontext**

Um eine bessere Trennschärfe zu erhalten, braucht es also einen anderen Ansatz. Es kann z. B. der Anwendungskontext, also das Milieu des Klienten, mit einbezogen werden. Eine solche Unterscheidung ergibt sich beispielsweise aus folgenden Dimensionen:

- Person vs. Sache (X-Achse)
- Privat vs. Beruflich (Y-Achse)
  - Privater Kontext:  
Es geht um Themen, die primär den nicht-beruflichen Teil des Lebens betreffen, wie z. B. Gesundheit, private Konflikte und seelisches Gleichgewicht. Der berufliche Kontext wird davon nur sekundär betroffen.
  - Beruflicher Kontext:  
Es stehen Themen im Vordergrund, die primär mit dem beruflichen Umfeld des Klienten zu tun haben und nur sekundär den privaten Kontext betreffen.

Diese Übersicht erlaubt eine differenziertere Darstellung der meisten Beratungsformate und unterscheidet zwischen Business und Life Coaching. Aber auch in dieser Logik lassen sich die verschiedenen Denkschulen der Psychotherapie nicht qualifiziert darstellen.

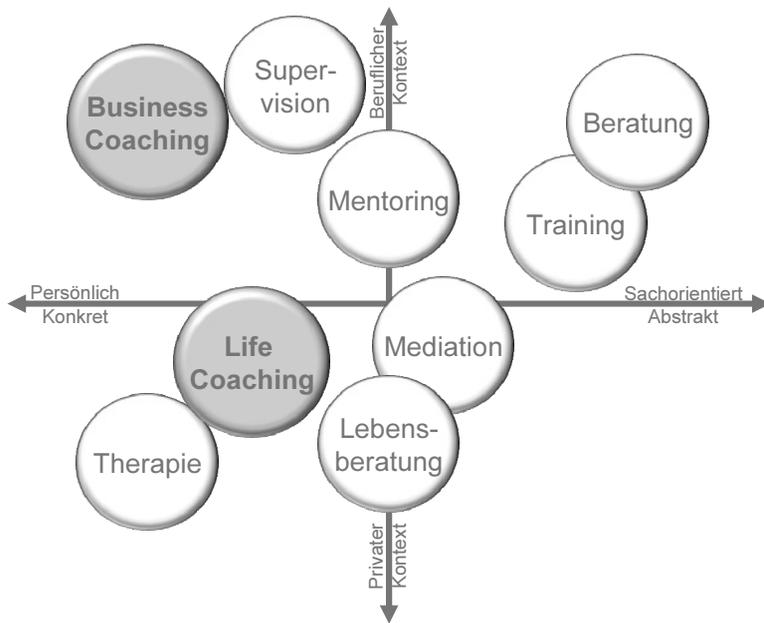


Abb. 2: Abgrenzung nach dem Anwendungskontext

## Abgrenzung nach Selbstverständnis & Finanzeinsatz

Eine ganz andere Unterscheidung erhält man, wenn man das Selbstverständnis bzw. die Identität der beratenden Berufsgruppe zugrunde legt und den typischen Finanzeinsatz für das Beratungsangebot dagegenhält.

- Marktwirtschaftliche Prägung vs. Humanistische Prägung (X-Achse)
  - Marktwirtschaft:  
Die beratende Berufsgruppe sieht sich als Teil des marktwirtschaftlichen Systems, d. h., sie funktioniert nach denselben Prinzipien wie Wirtschaftsunternehmen.
  - Humanismus:  
Die beratende Berufsgruppe sieht sich als außerhalb des marktwirtschaftlichen Systems stehend. Auch wenn sie de facto wie ein Wirtschaftsunternehmen funktionieren mag, ist es dieser Berufsgruppe wichtig, nicht „Teil des Systems“ zu sein.

- Niedriger vs. hoher Finanzeinsatz (Y-Achse)
  - Niedrig:  
Das Beratungsangebot ist umsonst oder es wird von einem Kostenträger, wie der Krankenkasse oder Kirche, subventioniert oder es ist für Privatpersonen erschwinglich.
  - Hoch:  
Das Beratungsangebot ist hochpreisig und auf Firmenkunden sowie auf die entsprechende Hierarchieebene zugeschnitten.

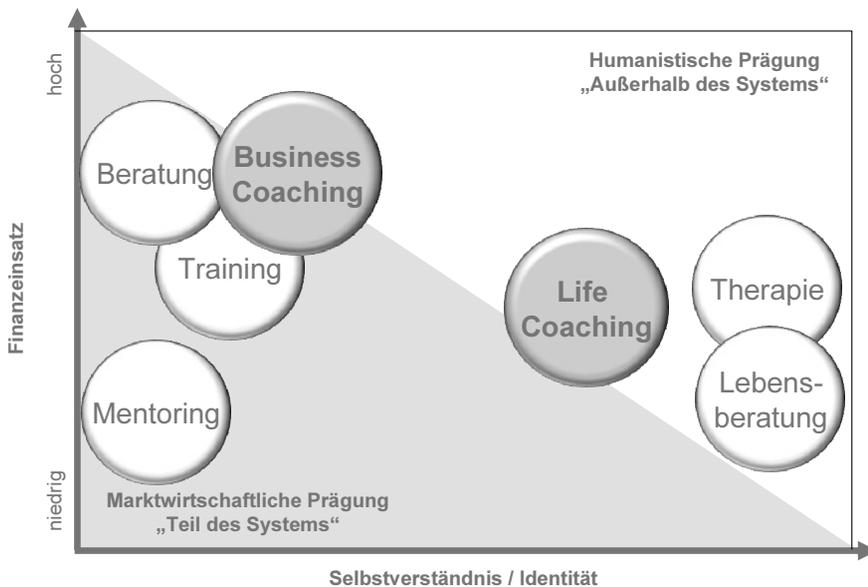


Abb. 3: Abgrenzung nach Selbstverständnis und Finanzeinsatz

Hier lässt sich deutlich sehen, dass Coaching, und zwar sowohl die Business-Variante als auch die Life-Variante, als einziges der Beratungsformate „zwischen den Welten“ steht. Coaching muss einerseits anschlussfähig sein zur Welt der Wirtschaft, denn von dort kommen die Klienten und ein Großteil der Coaching-Themen. Andererseits muss es zum Teil außerhalb des Marktwirtschaftlichen Systems stehen, um hinreichend unvoreingenommen

zu sein, um glaubwürdig alternative Sichtweisen anzubieten – alles, damit die hohen ethischen Grundsätze des Berufsstands umsetzbar bleiben.

## **Abgrenzung nach der zeitlichen Orientierung**

Versucht man nun, die methodische Bandbreite hinter dem Begriff „Therapie“ weiter zu erfassen, so macht es Sinn, neben dem Beratungsfokus die zeitliche Orientierung der Beratungsform mit einzubeziehen. Dies kann z. B. durch folgende Dimensionen erfolgen:

- Vergangenheit vs. Gegenwart vs. Zukunft (X-Achse)
  - Vergangenheit:  
Es geht primär um Themen, die in der Vergangenheit des Klienten liegen.
  - Gegenwart:  
Es geht primär um das Leben des Klienten im „Hier und Jetzt“.
  - Zukunft:  
Es geht primär um die zukünftige Entwicklung des Klienten.
- Konflikt vs. Lösung vs. Persönlichkeit (Y-Achse)
  - Fokus auf Konflikt:  
Es geht primär um das Erkennen, Verstehen und Bearbeiten eines Konflikts oder einer Störung mit dem Ziel der Behebung.
  - Fokus auf Lösung:  
Die Lösung eines Problems, eine neue Einstellung oder eine neu zu entwickelnde Verhaltensweise steht im Vordergrund.
  - Fokus auf Persönlichkeit:  
Weder ein aktueller oder vergangener Konflikt noch dessen Lösung steht im Vordergrund, sondern die Weiterentwicklung und Reifung der Persönlichkeit des Klienten.

Aus dieser Darstellung der verschiedenen Therapieformen, die in diesem Buch an anderer Stelle näher vorgestellt werden (s. S. 154 ff.), wird deutlich ersichtlich, wie wenig zutreffend es ist, das Feld „Therapie“ eindimensional zu betrachten. Hinzu kommt außerdem, dass die einzelnen Therapieformen nicht monolithisch sind, d. h. beispielsweise Gestalttherapie oder Kognitive Verhaltenstherapie wird von Therapeut zu Therapeut anders gelebt und setzt individuelle Schwerpunkte. Die Grafik kann also nur die ursprüngliche Tendenz einer jeden Denkschule darstellen. Tatsächlich liegen aber die The-

rapieformen, die Coaching am meisten beeinflusst haben, auch in dieser Darstellung in seiner unmittelbaren Nachbarschaft.

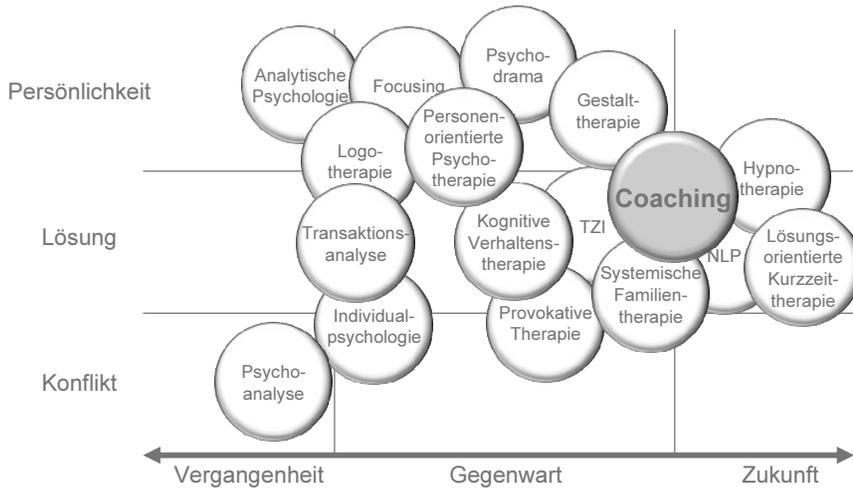


Abb. 4: Abgrenzung nach der zeitlichen Orientierung

Vergleicht man diese Grafik mit der ersten Übersicht, so wird deutlich, warum Coaching und verschiedene Formen der Psychotherapie so viele inhaltliche Überschneidungen haben, denn de facto ist die Arbeitsweise methodisch sehr ähnlich. Der relevante Unterschied im Sinne einer Abgrenzung besteht dabei tatsächlich im sozialen Kontext der Zielgruppe, d. h. dem Anwendungsmilieu.