

1 Relevanz und Entwicklung von Coaching

Das folgende Kapitel soll einen verständlichen und umfassenden Einstieg in das Thema Coaching ermöglichen. Hierzu sollen im ersten Schritt die gesellschaftlichen Veränderungen zusammengefasst werden, die maßgeblich zur Entstehung von Coaching und seinem anhaltenden Erfolg beigetragen haben. Nachdem die Entstehungsgeschichte von Coaching nachvollzogen wurde, werden im Anschluss verwandte Professionen von Coaching beleuchtet. Als eine relativ neue Unterstützungsform hat sich Coaching aus verschiedenen anderen Bereichen entwickelt und aus diesen auch Methoden adaptiert: Beispielsweise aus Psychotherapie, Supervision, Beratung und Mediation. Durch eine detaillierte Abgrenzung sollen die Besonderheiten von Coaching als autonome Unterstützungsform herausgestellt werden, um eine Definition zu ermöglichen. Zum Abschluss des Kapitels wird eine Gliederung von Zielen im Coaching vorgestellt, die eine Einordnung von Schwerpunkten dieser Intervention erleichtern soll.

1.1 Der Coaching-Boom

Der Begriff »Coaching« wurde das erste Mal Mitte der 1980er/Anfang der 1990er Jahre einer breiteren Öffentlichkeit bekannt (Böning, 2005; Feldman & Lankau, 2005). Zu dieser Zeit wurde Coaching insbesondere in den USA als Maßnahme angewendet, um Probleme in der Leistung »schlechter« Manager zu beseitigen (Joo, 2005). Aus diesem Grund hatte

Coaching damals einen eher schlechten Ruf: »Gecoacht« zu werden war das Zeichen, dass man als Führungskraft nicht die Leistung lieferte, die das Unternehmen sich wünschte. Coaching war oftmals die letzte Chance auf »Rettung« für Manager-Karrieren (Joo, 2005). Eine solche Sichtweise entstand auch aus dem damaligen Führungsbild: In den 1990er Jahren war der Druck auf das obere Management insbesondere in den USA sehr hoch. Manche Verfasser berichten davon, dass bis zu 50 % der Karrieren im oberen Management scheiterten (DeVries, 1992). Diese Zahlen bedeuteten nicht nur großen Druck für das Individuum, sondern auch einen großen ökonomischen Druck für Unternehmen. Auf der Suche nach Gründen für den Misserfolg von Managern wurde meist das Führungsverhalten verantwortlich gemacht: Coaching sah man als Möglichkeit, dieses Problem zu »beseitigen« (Feldman & Lankau, 2005).

Spätestens zu Beginn des neuen Jahrtausends änderte sich jedoch die Wahrnehmung von Coaching für Führungskräfte: Auf Grund des Erfolgs und der Verbreitung von Coaching in den ständig komplexer werdenden Organisationsabläufen (Böning, 2005; Höpfner, 2006), entwickelte es sich mehr und mehr von einer »Bestrafung« bzw. einem Stigma für schlechte Leistungen hin zu einer Möglichkeit der gezielten Potenzialentwicklung (Joo, 2005). Unternehmen erkannten, dass Coaching einen Weg bietet, *Lernprozesse* bei ihren Führungskräften zu unterstützen und es damit guten Führungskräften ermöglicht, sich zu exzellenten Führungskräften entwickeln zu können (Feldman & Lankau, 2005). Diese Entwicklung wurde auch durch ein neues Führungsverständnis unterstützt, welches eine Abkehr von der hierarchischen Macht einer Führungskraft propagierte und damit stärker auf Kooperation, Selbstreflexion und sozial-interaktive Kompetenzen der Führungskraft setzte (Böning, 2005). Coaching wurde in diesem Zuge die »neue« Intervention für diese neuerlichen Anforderungen. Auf Grund der Kosten für Coaching (► Kap. 8), setzten es Unternehmen verstärkt bei »High Potentials« ein, wodurch sich Coaching mehr und mehr zu einer begehrten Bonusleistung entwickelte (Joo, 2005).

Wenn man jedoch heute auf den Coaching-Markt schaut, wird deutlich, dass Coaching nicht mehr nur für Führungskräfte zur Anwendung kommt. Seit den 1980er Jahren erfreute sich der Begriff immer stärkerer Beliebtheit und findet sich schließlich heute in jedem Lebens-

bereich: Sowohl in dem ursprünglichen Bereich der Personalentwicklung als auch im Privaten gibt es Coaching für jeden Anlass und jede Gelegenheit (Böning, 2005). Bei der Betrachtung dieser inflationären Nutzung des Begriffes wird klar, dass Coaching ein »Modewort« geworden ist, welches nicht zwangsläufig für seriöse und qualitativ-hochwertige Interventionen steht. Die grundsätzliche Tatsache, dass es mittlerweile eine breitere Anwendung findet, beruht jedoch auf denselben Entwicklungen, die in den 1980ern zu einem Anstieg von Coaching in Unternehmen beigetragen haben: Zunächst einmal ist der Wunsch nach idealer Performance und Optimierung nicht mehr nur in den Chefetagen zu finden. Der Druck innerhalb der Gesellschaft, ein »erfolgreiches« Leben zu führen, erstreckt sich über einen sicheren Job hinaus: Sowohl die berufliche Karriere als auch das Privatleben, Freunde, die Beziehung oder der Lebensstil müssen einen weit höheren Standard erfüllen (Ebner & Kauffeld, 2015; Tractenberg, Streumer & Zolingen, 2002). Eine steigende Individualisierung der Gesellschaft führt dazu, dass sich jeder auf der Suche nach »Besonderheit« und »Abgrenzung« befindet. Diese Anforderungen an die eigene Person, absolut einzigartig und individuell, gut gelaunt, glücklich, erfolgreich und schön zu sein, haben seit den 1980er Jahren dazu beigetragen, die Beratungs- und Selbsthilfebranche zu einem großen Wachstumsmarkt zu machen (vgl. Ebner & Kauffeld, 2015; Tractenberg, Streumer & Zolingen, 2002).

Als weiterer Punkt hatten die Veränderungen im Arbeitsumfeld auch Auswirkungen auf andere Hierarchieebenen als nur die obersten Führungsebenen. Auch wenn die zunehmende Globalisierung und der technische Fortschritt ihre Wirkungen zuerst im Management entfalteten: Bald waren auch Beschäftigte und Führungskräfte aus dem mittleren und unteren Management mit ständigen Veränderungen und immer komplexeren Organisationsabläufen konfrontiert (Böning, 2005). Seien es neue Technologien, neue Führungskonzepte oder immer dezentralere Arbeitsbedingungen (vgl. Höpfer, 2006; Tractenberg, Streumer & Zolingen, 2002): Veränderungsprozesse waren nicht mehr die Ausnahme, sondern entwickelten sich zu einer ständigen Notwendigkeit für Unternehmen, um wettbewerbsfähig zu bleiben (vgl. Kauffeld & Endrejat, 2016). Der Druck, den der gestiegene internationale Wettbewerb ausübte, manifestierte sich daher auch immer stärker im Stresslevel jedes einzelnen

Beschäftigten, was zu Burn-Out-Erscheinungen führen konnte (Tractenberg, Streumer & Zolingen, 2002).

Für das Individuum stiegen somit die Anforderungen im organisationalen Kontext, aber auch darüber hinaus: Mit den veränderten Arbeitsbedingungen entstanden ebenfalls eine größere Unsicherheit und die Notwendigkeit zur Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt. Während Beschäftigte früher den Großteil ihres Arbeitslebens in einer Firma gearbeitet hatten, gehörten nun temporäre Arbeitsverträge und häufigere Jobwechsel zur Normalität (Tractenberg, Streumer & Zolingen, 2002; Gruber, 2015). Für die Beschäftigten bedeuteten diese Veränderungen eine größere Flexibilisierung in ihren Karrieren: Es wird zu einer Notwendigkeit, sich regelmäßig umzuorientieren und hierbei auch eine Veränderung des Wohnorts in Kauf zu nehmen. Durch diese Abkehr von klassischen »Normalbiographien« (d. h. einem Verbleib in einem Beruf- oder Tätigkeitsfeld während der gesamten Erwerbsbiographie) ergeben sich zirkuläre und damit wiederkehrende Prozesse der Berufsfindung. Für diese ist es notwendig, dass Personen immer wieder eine Exploration ihrer beruflichen Möglichkeiten vornehmen. Dazu gehört unter anderem das Einholen von Informationen zu Beschäftigungsmöglichkeiten sowie die Einschätzung der Passung zwischen individuellen Fähigkeiten, Bedürfnissen, Berufsinteressen und Werthaltungen. Anlässe für dieses berufliche Explorationsverhalten können sein: Einschnitte oder Übergänge in der beruflichen Laufbahn beim Übergang von der Schul- oder Berufsausbildung in die Berufslaufbahn, bewusste oder erzwungene Neuorientierungen (bspw. durch organisationale Veränderungen oder Verlust des Arbeitsplatzes) oder auch Exploration von Aktivitäten für die Zeit nach Ausscheiden aus dem Berufsleben (vgl. Lent & Brown, 2013). Diese höhere Instabilität in beruflichen Lebensläufen stellt jedoch häufig eine Belastung dar, da Angestellte sich immer wieder einer solchen Exploration stellen müssen. Damit verbunden, müssen sie auch immer wieder ihre individuelle Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt unter Beweis stellen und stehen damit in der Verantwortung, dass diese Attraktivität erhalten bleibt (Ebner & Kauffeld, 2015; Hall & Moss, 1998; Tractenberg, Streumer & Zolingen, 2002). Diese Aufrechterhaltung der eigenen Arbeitsfähigkeit wird auch als »Employability« bezeichnet. Diese Fähigkeit, die eigene Karriere bewusst voranzutreiben und immer wieder strategisch

auszurichten, muss dabei von einigen Personen erst entwickelt und erlernt werden (Tractenberg, Streumer & Zolingen, 2002).

Immer mehr Lebensbereiche erforderten daher eine individuelle Unterstützung: Sei es bei der Planung der eigenen Karriere, dem Verwirklichen persönlicher Ziele, der Optimierung des eigenen Lebens, dem Finden von Sinn oder der Steigerung von Erfüllung, Zufriedenheit und Gesundheit. Coaching etablierte sich immer mehr im beruflichen Kontext als individuelle Unterstützungsmaßnahme, so dass nach und nach Führungskräfte, aber auch Personen aus anderen Zielgruppen begannen, Coaching auch für Probleme und Anliegen außerhalb ihres organisationalen Umfeldes zu nutzen (vgl. Böning, 2005).

1.2 Abgrenzung von anderen Professionen

Auch wenn Coaching in der Führungskräfteentwicklung eine Innovation darstellte (Böning, 2005), als Intervention hat es sich nicht aus dem »Nichts« entwickelt. Als der Bedarf für die gezielte Unterstützung von Führungskräften in den 1980er Jahren immer weiter anstieg, formierte sich eine kleine Riege aus Expert/inne/n, die aus ihrem eigenen Erfahrungswissen und Methoden aus verschiedenen Bereichen wie Beratung, Training und Therapie eine erste Coaching-Methodik entwickelte. Der Coaching-Begriff wurde hierbei aus dem Bereich des Sports entlehnt: Der Sport-Coach als professioneller und individueller Trainer, der als Experte auf seinem Gebiet nur an der Leistungssteigerung seines Schützlings Interesse hat, schien hierbei das richtige Bild für die neue Intervention zu liefern. Im Folgenden werden wir auf relevante und verwandte Professionen eingehen, die Methoden oder Rollenbilder für das heutige Verständnis von Coaching geliefert haben. Die Abgrenzung von diesen Interventionen ermöglicht ein differenziertes Verständnis von Coaching, welches im Anschluss in einer Definition zusammengefasst wird.

1.2.1 Beratung

Beratung wird häufig als übergeordnete Begrifflichkeit zu Coaching angesehen (vgl. Mohe, 2015). Dabei besitzt der Beratungsbegriff eine sehr große Reichweite und umfasst zu viele verschiedene theoretische und praktische Modelle sowie inhaltliche Schwerpunkte, um sie in der Kürze dieses Abschnittes zu umschreiben (zur vertieften Lektüre siehe bspw. Hörmann & Nestmann, 1988; Mohe, 2015). Auch im allgemeinen Sprachgebrauch wird der Begriff »Beratung« in vielfältiger Weise benutzt: So nehmen viele die Expertise eines Steuerberaters in Anspruch, lassen sich im Fachhandel beraten oder greifen im Unternehmenskontext auf sogenannte Unternehmensberater zurück. Als eine grobe Unterteilung hat sich in der Beratungsforschung die Unterscheidung zwischen Inhalts- und Prozessberatung etabliert (Jonas, Kauffeld & Frey, 2007; König & Volmer, 2012). In der Inhaltsberatung wird dabei von einem Expertenstatus des Beraters ausgegangen: Dieser verfügt über Wissen und Fähigkeiten, die dem Ratsuchenden zur Verfügung gestellt werden. Das Eigeninteresse des Beraters besteht dabei in einem monetären Ausgleich (bspw. durch eine Vergütung beim Steuerberater oder eine Provision bei einem Verkäufer). In der Prozessberatung bleibt der Ratsuchende (im Folgenden »Coachee« genannt) in der Rolle des Experten: Prozessberatung wird häufig nicht bei dem Fehlen von konkretem Wissen, sondern zur Unterstützung eines Prozesses eingefordert (Hoppe, 2013). Der Berater unterstützt hierbei durch gezielte Fragen und Eingaben den Problemlöseprozess. Zur Prozessberatung sind beispielsweise die Psychosoziale Beratung oder das Coaching zu zählen (Hoppe, 2013). Zwischen diesen beiden Formaten gibt es jedoch Abstufungen, was eher für ein Kontinuum zwischen Inhaltsberatung auf der einen und Prozessberatung auf der anderen Seite spricht: Wo manche Beratungsformate klar dem einen oder anderen Typus zuzuordnen sind, befinden sich andere zwischen diesen beiden Formaten und sind höchstens eher dem einen als dem anderen Format zuzuordnen (Hoppe, 2013). Der Begriff des Beraters impliziert jedoch im normalen Sprachgebrauch noch immer primär einen Inhalts- oder auch Fachberater: Von einer Beratung wird eine sachorientierte Situationsanalyse und passgenaues Expertenwissen erwartet (vgl. Rauen, 2014). Dies bedeutet für die Rolle des Beraters, dass Spezialwissen in

einem bestimmten Themenbereich eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Tätigkeit darstellt (Hörmann & Nestmann, 1988). Dabei ist der Bereich des Spezialwissens genauso breit gefächert wie die unzähligen Zielgruppen für Beratung: Für jeden klar umrissenen Bereich, in dem Wissen oder Expertise einen Vorteil darstellen, kann mittlerweile Beratung in Anspruch genommen werden (Hörmann & Nestmann, 1988; Jonas, Kauffeld & Frey, 2007). Dabei variiert das Entgelt hierfür stark zwischen den Beratungsthemen, je nachdem wie »wertvoll« und »selten« Expertenwissen jedoch ist, sind bisweilen horrend Preise zu zahlen (Rauen, 2003, 2014). In diesem Zusammenhang von Interesse ist die Tatsache, dass der Begriff des Beraters in der Regel nicht geschützt ist: Jeder kann sich selbst als einen solchen bezeichnen (Nissen, 2007). In den meisten Fällen sind Berater dabei für subjektiv schlechte Ratschläge rechtlich nicht haftbar zu machen: Eine Ausnahme hiervon stellen in Teilen die Dienstleistungen von Steuerberatern und Juristen dar (Bales, 2010). Oftmals bleibt der Coachee verantwortlich, inwiefern er die Ratschläge oder das Expertenwissen des Beraters einsetzt oder nutzt (Hörmann & Nestmann, 1988).

Im Vergleich zu Coaching liegt der Unterschied insbesondere in der Kompetenz der beratenden Person verglichen mit der des Coaches: Während von einer beratenden Person implizit Expertenwissen erwartet wird (auch wenn es bei einer Prozessberatung nicht zwangsläufig erforderlich ist), muss ein Coach nicht zwingend über umfassende Expertise in dem Gebiet des konkreten Coacheeanliegens verfügen (Jones et al., 2015; Moen & Skaalvik, 2009; Schreyögg, 2008). Zwar benötigt der Coach eine gewisse inhaltliche Erfahrung oder Feldkompetenz (► Kap. 8; Schreyögg, 2012), eine umfassende Expertise, die der des Coachees überlegen ist, ist bei individuellen Coaching-Anliegen wie einer Berufs- und Lebensplanung jedoch vermutlich gar nicht möglich: Der Coachee muss die individuelle Expertise für seine persönliche Situation einbringen, der Coach kann nur eine unterstützende Rolle in dem Prozess einnehmen. Vorläufig kann demnach festgehalten werden, dass es sich bei Coaching um eine Prozessberatung handelt, in welcher der Coach den Coachee bei der persönlichen Zielerreichung und Entwicklung unterstützt (Bono et al., 2009; Jones et al., 2015; Kilburg, 1996; Smither, 2011). Demzufolge ist es korrekt, Beratung als Überbegriff zu Coaching zu

verwenden, da es sich beim Coaching um eine Form der Prozessberatung handelt (Hoppe, 2013; Jonas, Mühlberger, Böhm & Esser, 2018). In der umgangssprachlichen Verwendung des Beratungsbegriffes kann es jedoch zu Missverständnissen und Problemen führen Coaching als Beratungsform zu bezeichnen, da an eine beratende Person Erwartungen gestellt werden, die dem klassischen Coaching-Begriff widersprechen.

1.2.2 Supervision

Gegenüber der Beratung nimmt Supervision eine grundsätzlich prozessorientierte Haltung ein: Während die Entstehung von Coaching aus der US-amerikanischen Unternehmenskultur schon kurz dargestellt wurde, hat sich die Supervision aus der US-amerikanischen Sozialarbeit entwickelt (Schreyögg, 2015). Eine „Supervisorin« oder ein »Supervisor« hatte zu Beginn des 20. Jahrhunderts in US-amerikanischen Sozialorganisationen die Aufgabe, die Arbeit von Helferinnen und Helfern zu koordinieren, aber auch fachlich anzuleiten und zu unterstützen (Schreyögg, 2015). Heute versteht sich Supervision nicht mehr als administrative Aufgabe, sondern vielmehr als eine Unterstützung bei der anspruchsvollen Arbeit in sozialen Dienstleistungsberufen. Im Vergleich zu Coaching widmet sich Supervision daher der unterstützenden Beratung von Therapeutinnen und Therapeuten und Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern, die ihre Arbeit mit den Coachees überprüfen, verbessern oder reflektieren wollen (Schreyögg, 2015). Bezogen auf das Beispiel aus der US-amerikanischen Sozialhilfe geht es daher bei Supervision zum einen darum, Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter als Individuen zu stärken, damit sie ihrer Arbeit, der teilweise schwierigen sozialen Interaktion mit Hilfesuchenden, psychisch gewachsen sind. Dies geschah insbesondere in der Vergangenheit auch mit klassischen therapeutischen Methoden (Schreyögg, 2015). Zum anderen geht es jedoch auch darum, das berufliche System des Beschäftigten als Ganzes einzubeziehen: Gegenüber Coaching findet Supervision in der ursprünglichen Form in der Gruppe statt und greift daher auch auf die Gruppe als unterstützendes System zurück. So ist es möglich, auch von Erfahrungen aus dem Kollegium zu profitieren oder eigene Lösungsvorschläge einzubringen. Aus diesem Setting entwickelte

sich Supervision von einer Intervention, die sich ausschließlich auf die Verbesserung von Interaktionen zwischen organisationsinternen mit organisationsexternen Personen beschränkte, zu einer Möglichkeit auch interne Probleme/Anliegen/Beziehungen zu bearbeiten (Schreyögg, 2015). Durch den Fokus auf Reflektion (gegenüber Instruktion) ist Supervision daher auch zu einem Mittel der Teamentwicklung geworden (Bamberg et al., 2006).

Supervision wird derzeit von den Bereichen der Therapie und Sozialarbeit auf weitere Arbeitsfelder ausgedehnt, in denen ebenfalls Personen arbeiten, die Unterstützung bei der Betreuung oder Beratung von Menschen benötigen und dementsprechend über eine hohe soziale Kompetenz verfügen müssen (Bamberg et al., 2006; Schreyögg, 2004). Es wird sogar angestrebt, Supervision als übergeordnete Form der Beratung für die »Auseinandersetzung mit jedweder beraterischen Interaktion« (Schreyögg, 2015, S. 106) anzusehen und sie zu diesem Zweck in allen beraterischen Bereichen einzusetzen. Der Versuch, Supervision im klassischen organisationalen Umfeld zu etablieren, ist jedoch bislang gescheitert: Da der Begriff eines »Supervisors« insbesondere in seiner englischsprachigen Bedeutung (engl. Supervisor = Leiter, Vorgesetzter) äußerst missverständlich ist, konnte sich dieses Konzept nicht durchsetzen. Darüber hinaus haftet Supervision der Charakter von Psychotherapie an: Auf Grund der Herkunft dieser Intervention ist dies zwar nachvollziehbar, passt jedoch auch nicht in die Selbstwahrnehmung von klassischen Unternehmen (Schreyögg, 2015). Des Weiteren ist eine Übertragung aus dem Non-Profit-Bereich in den Profit-Bereich oftmals mit Schwierigkeiten behaftet.

Als Supervisoren werden verschiedene Personen eingesetzt: Häufig wird hierbei auf externe Supervisorinnen und Supervisoren zurückgegriffen oder es werden organisationsintern ein Vorgesetzter oder ein Aus-/Fortbilder als Supervisor eingesetzt (Schreyögg, 2004). Wichtig aus Sicht eines Vorgesetzten (und in dieser häufig schwierig umzusetzen) ist eine Kombination aus Unabhängigkeit und vertrauensvoller Beziehung gegenüber der Supervisionsgruppe (Rauen, 2003). Eine Supervisorin oder ein Supervisor sollte darüber hinaus über entsprechende Kompetenz in den erforderlichen klinisch-psychologischen Bereichen verfügen (Schreyögg, 2015) und im besten Fall an einer fachverbandlich aner-

kannten Aus- oder Weiterbildung in Supervision teilgenommen haben (Bamberg et al., 2006). Insbesondere der Aspekt der erforderlichen psychologischen Fachkompetenz unterscheidet Supervision von Coaching: Auch wenn psychologisches Wissen immer wieder als besondere Kompetenz bei Coaches gefordert wird (Berglas, 2002), gehört es bei diesen doch nicht zu einem erwiesenen Erfolgsfaktor (Bono, Purpanova, Towler & Peterson, 2009). Im Gegensatz dazu stellt psychologisches Fachwissen einen grundlegenden Bestandteil von Supervision dar (vgl. Schreyögg, 2015). Jedoch handelt es sich bei Supervision, genauso wie bei Coaching, nicht um einen geschützten Begriff. Trotzdem sind viele Coaching-Weiterbildungen noch weit von dem Professionalisierungsgrad von Supervisions-Weiterbildungen entfernt.

Zusammengefasst handelt es sich bei Supervision heute um ein Beratungsformat, in dem Supervisorinnen und Supervisoren Personen bei der Selbstreflexion im Beruf unterstützen. Dabei werden Anliegen im Zusammenhang mit professionellen Beziehungen reflektiert (vgl. Jonas, Mühlberger, Böhm & Esser, im Druck).

1.2.3 Mentoring

Mentoring ist ein Konzept, welches in der Begrifflichkeit bereits auf Homers »Odyssee« zurückgeht: Hierin nimmt die Göttin Athena die Gestalt eines alten Mannes namens Mentor an, um auf diese Weise den jungen Telemachus anzuleiten und ihm durch weise Ratschläge durch eine schwierige Phase zu helfen (Schmeh, 2007). Dieses Bild beschreibt auch noch heute gut die wichtigsten Elemente von Mentoring: Die Anleitung eines unerfahreneren Beschäftigten durch einen erfahreneren und meist älteren Beschäftigten (Rauen, 2003). Der Begriff »Mentoring« erlangte größere Beliebtheit im Zuge der Veränderungen im Management in den USA der 1990er Jahre: Eine Zeit, in der auch Coaching immer beliebter wurde. Grundsätzlich sind sich Mentoring und Coaching in einigen Bereichen ähnlich: Unter beiden versteht man eine vor allem dyadische und auf persönliche Weiterentwicklung ausgerichtete Interaktion (Jones et al., 2015). Jedoch besteht die Rolle eines Mentors vor allem darin, den sogenannten »Mentee« von den eigenen Erfahrungen und dem eigenen