

Coaching kann bildungswissenschaftlich als Beratungsform gesehen werden, die Lern- und Veränderungsprozesse begleitet. Beratung im Feld Bildung, Beruf und Beschäftigung spielt über den gesamten Lebenslauf einer Person hinweg eine Rolle. Die berufliche und persönliche Entwicklung verläuft nicht unbedingt linear, sodass Brüche und Übergänge in der Erwerbsbiografie gemeistert werden müssen. Dies erfordert ein lebenslanges Lernen, welches eine bedeutende bildungspolitische Herausforderung ist (vgl. BMBF 2015), derer sich v. a. die Erwachsenenbildung annimmt. Beratung im Kontext lebenslangen Lernens ist keine standardisierte Situation, in der es ausreicht, Fachwissen und Informationen weiterzugeben, sondern eine individuell bedeutsame Interaktion, in der der Ratsuchende zur Selbst- und Problemreflexion angehalten wird (vgl. Schiersmann und Thiel 2007, S. 899). Vor diesem Hintergrund muss Beratung, und damit auch Coaching, der Individualität des Ratsuchenden, dessen Anliegen und Erwerbsbiografie Rechnung tragen.

In diesem Kapitel wird die Bedeutung von Beratung aus bildungswissenschaftlicher Perspektive verdeutlicht (Kap. 2.1). Dabei wird das zugrunde gelegte Beratungsverständnis als Prozessberatung dargestellt. Es wird anhand von Coaching, als spezifisches Anwendungsfeld von Beratung im beruflichen Kontext, konkretisiert (Kap. 2.2). Dazu findet die Beschreibung wesentlicher Charakteristika von Coaching und eine Abgrenzung zu verwandten Formaten, wie Training, Mentoring, Psychotherapie sowie Supervision statt. Außerdem wird die Bedeutung von Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme im organisationalen Kontext beschrieben sowie der bestehende Professionalisierungsdiskurs von Coaching skizziert, um gegenwärtige Entwicklungen des Untersuchungsgegenstands aufzeigen zu können.

2.1 Beratung als bedeutsame pädagogische Handlungsform

Die Untersuchung und Erklärung von Beratung aus pädagogischer Perspektive sowie die daraus folgende Entwicklung einer allgemeinen Beratungstheorie ist eine aktuelle, wissenschaftliche Herausforderung (vgl. Schiersmann 2012; Schiersmann und Weber 2013; Schiersmann et al. 2015). Beratung dient als „Sammelbegriff“ (Aksu und Graf 2011, S.9), der implizit unterschiedliche Formate meint und zur übergeordneten Kategorie für Fachberatung, Coaching, Supervision, usw. avanciert. Bevor Coaching als spezielles Anwendungsfeld von Beratung näher betrachtet werden kann, ist zunächst eine Differenzierung des Beratungsbegriffes erforderlich.

2.1.1 Elemente des zugrunde gelegten Beratungsverständnisses

Betrachtet man Beratung aus bildungswissenschaftlicher Perspektive, stellt sich die Frage, ob und was das Pädagogische an Beratung ist.² Beratung war implizit vermutlich seit Langem Teil erzieherischen Handelns und mit der Praxis der Erziehung und Sozialisation verbunden, um zur Aufklärung, Mündigkeit und Selbstbestimmung beizutragen (vgl. Dewe und Schwarz 2011, S. 120). Auch aktuell ist Beratung vor dem Hintergrund lebenslangen Lernens eine wichtige Aufgabe der Bildungswissenschaft, um Lern- und Veränderungsprozesse über die Lebensspanne hinweg zu unterstützen. Beratung als pädagogische Handlungsform lässt sich aber nicht hinreichend über spezifische Verwendungsformen und Kenntnisse des Faches Pädagogik definieren (vgl. Dewe und Schwarz 2011, S. 115). Sie ist zwar oftmals Teil der Tätigkeit in pädagogischen Handlungsfeldern, also z. B. in erziehenden oder bildenden Institutionen, allerdings nicht ausschließlich. Der institutionelle Kontext stellt somit kein eindeutiges Definitionsmerkmal dar. Ein weiteres Merkmal von Beratung im pädagogischen Kontext ist die Aktivierung von Ressourcen. Ressourcen können der Umwelt oder der Person selbst entspringen, sind jedoch oft innerpsychisch, z. B. Selbstwertgefühl, Wissen, Empathie (vgl. Herriger 2006, S. 90 ff.). Mit Bezug zum Innerpsychischen muss traditionell auch die Psychologie berücksichtigt werden (vgl. Dewe und Schwarz 2011, S. 116). Die Aktivierung von Ressourcen ist auch Teil psychologischer Beratung und daher

2 Ohne dabei auf den bestehenden Diskurs um die Begrifflichkeiten näher einzugehen, wird Pädagogik hier als praktische Ausgestaltung gesehen, während Bildungswissenschaft die dafür nötigen theoretischen Erkenntnisse liefert. Beide (pädagogische Praxis und Bildungswissenschaft) müssen sich also ergänzen.

kein Alleinstellungsmerkmal einer pädagogischen Handlungsform. Insgesamt versucht jede Disziplin, ihre Grenzen und Vorteile zu verdeutlichen, anstatt eine transdisziplinäre Entwicklung zu unterstützen.

Beratung als pädagogische Handlungsform beschäftigt sich inhaltlich mit Übergängen und Entwicklungen in der Biografie, z. B.: Übergang von der Schule in eine Berufsausbildung oder in ein Studium, Weiterbildung und Karriere während des Berufslebens, Phasen der Nichterwerbstätigkeit sowie Übergang in den Ruhestand. Im Rahmen einer Kompetenzentwicklungsberatung wird bspw. gemeinsam erarbeitet, welche individuellen Stärken in einem Bewerberprofil hervorgehoben werden können, welche Qualifikationen eventuell noch fehlen, zu welchen Berufsbildern diese passen etc. Dies kann für (Wieder-)Einsteiger in die Erwerbstätigkeit, aber auch für Aufstiegsorientierte relevant sein (vgl. Schiersmann und Thiel 2007, S. 894 f.; Dewe und Schwarz 2011, S. 119). Aus den unterschiedlichen Übergängen entlang individueller Berufsbiografien ergeben sich vielfältige Beratungsanliegen.

Entsprechend heterogen wie die Anliegen sind die Beratungsanbieter. Neben öffentlich angesiedelten Beratungsstellen (z. B. angegliedert an Schulen, Arbeitsagenturen, Industrie- und Handwerkskammern, Hochschulen, kommunalen Beratungsstellen) wächst der Markt privater Beratungsanbieter (z. B. Business-Coaches) ebenfalls kontinuierlich (vgl. Schiersmann 2013b, S. 26 f.; Witte 2011, S. 38). Die Nachfrage nach Beratung steigt, da eine Vielfalt an beruflichen Möglichkeiten besteht, mit der ein hohes Maß an Unsicherheit und somit eine Entscheidungsüberforderung einhergehen können. Lineare Erwerbsbiografien werden seltener, wodurch nicht nur Jugendliche, sondern auch Erwachsene immer wieder vor Entscheidungen stehen, durch die sie sich neu positionieren müssen. Verstetigte berufsbiografische Gestaltungsmuster wie langjährige Betriebszugehörigkeiten sind nicht mehr realistisch (vgl. Kleemann et al. 2003, S. 77 f.). Menschen müssen ihre berufliche Situation also häufiger überdenken und neu ausrichten. Die berufliche Entwicklung ist individuell gestaltbar, da gleichzeitig die Möglichkeiten beruflicher Selbstverwirklichung zugenommen haben. So kann Beratung als eine „professionelle Hilfeform (...) bei der Bewältigung von Entscheidungsanforderungen, Problemen und Krisen“ (Nestmann et al. 2007, S. 599) angesehen werden, die verbesserungs- und entwicklungsorientiert ist. Es müssen Entscheidungsmöglichkeiten reflexiv abgewogen, neues Wissen angeeignet sowie Kompetenzen entwickelt werden, um die nächste Phase der Bildungsgeschichte zu gestalten. Dabei vollziehen sich immer Lernprozesse, womit aus bildungswissenschaftlicher Perspektive die Selbststeuerung der Individuen in den Fokus rückt (vgl. Schiersmann und Thiel 2007, S. 892). Dabei sollte das Pädagogische an einer Beratung nicht als hintergründige „Belehrung mittels bessere[n] Wissens“ (Dewe und Schwarz 2011, S. 131) missinterpretiert werden, sondern die Ermöglichung individueller Lernprozesse im Fokus stehen.

Beratung im Kontext Bildung, Beruf und Beschäftigung zielt auf die „bildungs- und berufsbiografische Gestaltungskompetenz“ ab (Schiersmann 2013b, S. 30). Das Pädagogische in der Beratung kann daher als „Bearbeitung von nicht aufschiebbaren lebenspraktischen Problemsituationen in der Bildungsgeschichte einer Person“ (Dewe und Schwarz 2011, S. 129) gesehen werden.

Als Referenzpunkt für die weitere Bestimmung und Abgrenzung von Beratung wird das Beratungsverständnis angeführt, das in einem einschlägigen und durch das BMBF geförderten Forschungsprojekt³ entwickelt wurde. Demnach zeichnet sich professionelle Beratung durch folgende Punkte aus (vgl. Schiersmann 2013b, S. 29):

- professionelles Agieren des Beraters (explizites Beratungssetting, Rahmung, Auftragsklärung, Kontrakt und Transparenz)
- freiwillige, zeitlich umrissene, prozesshafte, interessensensible und ergebnisoffene Interaktion zwischen Ratsuchendem und Beratenden (inkl. obligatorischen Beratungen)
- im Zentrum der Beratung steht der Ratsuchende mit seinen Interessen, Ressourcen und Lebensumständen
- muss nicht unbedingt individuell sein, sondern kann auch in Gruppenformaten, online etc. geschehen
- geht über Informationsvermittlung hinaus und bezieht die subjektiv relevante Reflexion zur Entscheidungsfindung mit ein

Die Definitionspunkte von Beratung im Kontext von Bildung, Beruf und Beschäftigung können im Wesentlichen ebenso auf einschlägige Definitionen von Coaching angewendet werden.⁴ Die Zielgruppe im Coaching ist allerdings etwas enger, da primär Personen mit Führungsverantwortung angesprochen sind, auch wenn

3 Im Rahmen des Projektes „Offener Koordinierungsprozess Qualitätsentwicklung“ wurden in Kooperation der Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Universität Heidelberg und dem nationalen Forum Beratung (nfb) Qualitätsmerkmale für gute Beratung, ein Qualitätsentwicklungsrahmen sowie ein Kompetenzprofil für Beratende entwickelt und erprobt (vgl. Schiersmann und Weber 2013).

4 Aspekte in unterschiedlichen Definitionsansätzen von Coaching sind (vgl. Rauen 2005c, S. 113; Rauen 2014, S. 2 ff.; Lippmann 2013b, S. 23; Schumann 2014, S. 4): interaktiver, personenbezogener und zeitlich begrenzter Beratungs- und Begleitungsprozess, basiert auf einer tragfähigen und durch gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen gekennzeichneten, freiwilligen und kooperativen Beratungsbeziehung, zielt immer auch auf (präventive) Förderung der Selbstreflexion und -wahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung ab, arbeitet mit transparenten Interventionen und erlaubt keine manipulativen Techniken, setzt ein ausgearbeitetes Coaching-Konzept voraus und wird von einem professionellen Coach durchgeführt.

Coaching zunehmend auf anderen Positionen in Anspruch genommen wird (vgl. Schreyögg 2012, S. 73 ff.). Im Coaching wird dabei das Spannungsfeld von Person, Rolle und Organisation berücksichtigt (s. Kap. 2.2.2) und dient der beruflichen Selbstverwirklichung im arbeitsweltlichen Kontext (vgl. Schreyögg 2012, S. 89; Wilmes und Loebbert 2013, S. 17). Aus berufsbiografischer Sicht kommt Coaching daher überwiegend in der Phase der Erwerbstätigkeit zum Einsatz und unterstützt die individuelle Karriereentwicklung.

Da Coaching als Beratung im Kontext von Bildung, Beruf und Beschäftigung immer auch einen reflexiven Anteil hat, bei dem sich der Ratsuchende selbst aktiv in die Lösungserarbeitung einbringt (vgl. Schiersmann 2013b, S. 29), wird sie als Prozessberatung bezeichnet. Als solche steht sie der Fach- oder Expertenberatung gegenüber. Expertenberatung kann mit dem alltäglichen Verständnis von Beratung gleichgesetzt werden. Der Berater wird als Experte angefragt und verfügt über eine nötige fachliche Expertise, die der Ratsuchende nicht hat (z. B. Steuerberater) (vgl. Lippmann und Negri 2013, S. 241). Die Anteile an fachlichen Informationen unterscheiden sich nach Beratungsangebot, -anlass und -stil, dennoch wird bei einer Prozessberatung stets ein Problemlöseprozess begleitet.

2.2.2 Der Prozessverlauf einer Beratung

Prozessberatung ist doppeldeutig zu verstehen (vgl. Wilmes und Loebbert 2013, S. 18). Ein Beratungsprozess erstreckt sich oft über mehrere Sitzungen, um gemeinsam eine Lösung zu erarbeiten, die zu Beginn des Beratungsprozesses nicht vorhersagbar ist. Es kann durchaus sein, dass sich im Laufe des Prozesses Gegebenheiten, Einstellungen oder Ideen des Klienten verändern; somit verläuft der Beratungsprozess zum einen parallel zu einem Veränderungsprozess des Klienten.

Zum anderen impliziert der Begriff Prozessberatung, dass der Beratungsprozess entsprechend durch den Berater gesteuert wird. In der Prozessberatung wird im Vergleich zur Expertenberatung stärker auf die Art der Kommunikation zwischen Berater und Ratsuchendem geachtet. Neben inhaltlichen Aspekten finden dabei auch die Körperhaltung, der Tonfall, die Mimik des Klienten, etc. Berücksichtigung, da diese Hinweise auf das Vertrauen zum Berater und die emotionale Befindlichkeit geben können (vgl. Schein 2010, S. 70). Dies ist von Bedeutung, um Unterstützung bei der Erkundung des Problems und der Ausgangslage zu erhalten. Der Berater unterstützt den Ratsuchenden bei dessen eigener Lösungsfindung durch Anregung der Reflexion. Nur der Ratsuchende selbst weiß, was genau sein Anliegen ist und wie seine gewünschte Lösung aussieht (vgl. Schein 2010, S. 73). Zunächst beobachtet und hört der Berater daher zu, anstatt aufgrund von Sachkenntnis zu

beraten. Durch das interessierte Nachfragen vermittelt der Berater Interesse und emotionales Engagement, womit der Aufbau einer Beratungsbeziehung gefördert wird, die für eine Prozessberatung die Basis darstellt (vgl. Schein 2010, S. 75). Prozessmodelle beschreiben den Verlauf einer Beratung entsprechend phasenartig. So sehen Schiersmann und Thiel (2014, S. 69) Beratung als phasenorientierten Problemlösekreislauf (s. Abb. 1):

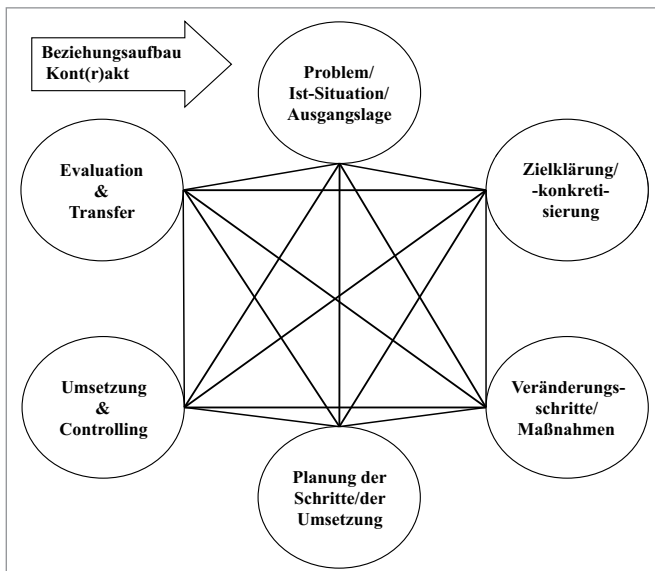


Abb. 1 Beratung als phasenorientierter Problemlösekreislauf

Quelle: Schiersmann und Thiel 2014, S. 69

In diesem Sinne unterstützt der Berater den Ratsuchenden nach dem anfänglichen Kontakt zunächst bei einer Ist-Analyse und Zielklärung. Auf dieser Basis werden Veränderungsschritte eingeführt, geplant und umgesetzt. Dabei werden neue Sichtweisen, Gedankengänge, emotionale Bewertungen oder konkrete Verhaltensweisen in Richtung Ziel erarbeitet. Diese werden kontinuierlich überwacht, und schließlich wird deren Erfolg evaluiert. Ist die Gesamtlösung erreicht, ist die Beratung abgeschlossen. Andernfalls beginnt der Prozess erneut. Natürlich ist es zum Teil auch erforderlich, die Phasen nicht derart linear zu durchlaufen, sondern den Beratungsprozess flexibel zu gestalten und bei Bedarf Zwischenschleifen ein-

zubauen. Dies ist in der Abbildung durch die Querverbindungen zwischen den Phasen angedeutet.

Prozessberatung und Coaching unterscheiden sich vom Vorgehen her ebenfalls nicht (vgl. Rauen 2014, S. 2). Daher gibt es eine vergleichbare Prozessstruktur im Coaching (vgl. Loos und Rauen 2005, S. 165; Schreyögg 2012, S. 340; Bachmann 2012). Das Prozessmodell nach Rauen (2005a) stellt einen ähnlichen Ablauf speziell für Coaching dar, der sich in Vor-, Haupt- und Abschlussphase unterteilt (s. Abb. 2).

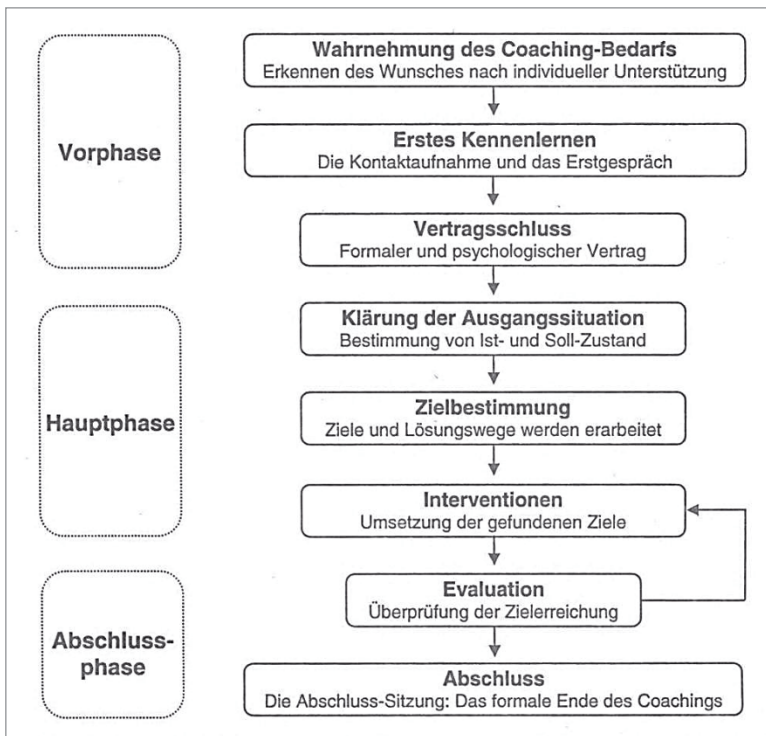


Abb. 2 Schematischer Ablauf eines Coaching-Prozesses

Quelle: Rauen 2005a, S. 275

Während der Vorphase entscheidet sich der Coachee für einen Coach, und es wird ein erstes Treffen vereinbart, um sich gegenseitig kennenzulernen, Erwartungen und Möglichkeiten auszutauschen sowie Rahmenbedingungen zu klären (vgl.

Rauen 2014, S. 67 ff.; Schreyögg 2012, S. 340 f.). Diese Punkte werden anschließend vertraglich festgehalten (z. B. über Vertraulichkeit, das Ausmaß der Dienstleistung, die Höhe des Honorars, usw.) (vgl. Rauen 2014, S. 64 f.; Schreyögg 2012, S. 352 ff.). An dieser Stelle ist es wichtig, das weitere Vorgehen abzubrechen, falls keine Einigung erzielt oder keine gemeinsame Basis gefunden wird. In der Hauptphase beginnt das Coaching mit der Klärung der Ausgangssituation des Coachees, um beeinflussende Rahmenbedingungen ausfindig zu machen sowie der Zielbestimmung (vgl. Rauen 2005a, S. 281; Backhausen und Thommen 2006, S. 140 ff.). Dabei liegt die Verantwortung der Zielformulierung letztlich beim Coachee (vgl. Rauen 2014, S. 68). Es ist typisch, dass Coachees mit einem gewissen Problembewusstsein einen Coach aufsuchen, jedoch noch keine genauen Worte dafür finden oder zunächst ein oberflächliches Thema anbringen und das eigentliche Anliegen sich erst nach und nach herausstellt (vgl. Rauen et al. 2009, S. 146). Je nach Ziel des Coachings variiert die Dauer. Bei klar umrissenen Aufträgen können fünf bis zehn Sitzungen im Abstand von jeweils etwa drei Wochen ausreichen. Der Abstand ist sinnvoll, da in der Regel viele Veränderungen zwischen den Sitzungen im Berufsalltag des Coachees stattfinden (vgl. Loos und Rauen 2005, S. 168 f.). Coach und Coachee arbeiten mithilfe unterschiedlicher Interventionen an der Zielerreichung des Coachees. Der Coach steuert Prozesse im Coaching so, dass sich die Ressourcen des Coachees bestmöglich entwickeln können und dieser selbstständig sein Anliegen lösen kann. Außerdem muss der Coach Bedingungen schaffen, die den Aufbau von Vertrauen und eine gleichwertige Beziehung zum Coachee ermöglichen (vgl. Loos und Rauen 2005, S. 159f.; Rauen und Steinhübel 2005, S. 294 ff.). In der Abschlussphase sollten der Coaching-Prozess evaluiert und die Zielerreichung überprüft werden (vgl. Rauen 2014, S. 73 ff.). Der bewusste Abschluss vermeidet eine stillschweigende Verlängerung und Gewöhnung an den Coaching-Prozess (vgl. Schreyögg 2012, S. 369 ff.).

Sowohl aus den Definitionen als auch den Prozessmodellen wird deutlich, dass Coaching nicht von Beratung unterschieden werden kann, sondern ein spezifisches Anwendungsfeld von Beratung darstellt. Dennoch werden die Begriffe in einigen Veröffentlichungen unterschiedlich verwendet, wobei Beratung dann implizit mit Fachberatung gleichgesetzt wird (vgl. z. B. Schulte 2013, S. 21; Rauen 2014, S. 11). Das folgende Kapitel stellt die wesentlichen Aspekte von Coaching und des spezifischen Anwendungsfelds dar.⁵

5 Zur vertieften Darstellung sei auf weitere Werke verwiesen, die Coaching umfassend einführen (z. B. Schreyögg 2012; Rauen 2005b; Rauen 2014; Birgmeier 2009; Lippmann 2013a; Loebbert 2013; Stober und Grant 2006).

2.2 Coaching als Prozessberatung im beruflichen Kontext

Die ursprüngliche Bedeutung des Wortes Coach ist Kutscher. Ein Kutscher hat die Aufgabe, das ihm übertragene Gespann sicher und schnell zum Ziel zu führen. Diese Aufgabenbeschreibung kommt der eines Coachs im übertragenen Sinn nahe. Coachees haben die Möglichkeit, sich über Probleme in ihrem Berufsleben auszutauschen, zu reflektieren und an ihrer beruflichen Entfaltung zu arbeiten (vgl. Schreyögg 2012, S. 21; Turck et al. 2007, S. 15 ff.; Bachkirova et al. 2010, S. 1). Entsprechend ist Coaching eine Maßnahme der Personalentwicklung.

2.2.1 Anliegen und Wirkungen von Coaching

Das grundlegende Ziel im Coaching ist es, den Coachee bei der Entwicklung seines Potenzials und der Steigerung berufsrelevanter Kompetenzen zu unterstützen (vgl. Schreyögg 2012, S. 175 ff.; Heß und Roth 2001, S. 15; König und Volmer 2009, S. 12 ff.). Es werden berufliche Perspektiven und Handlungsmuster verändert (vgl. Schreyögg 2012, S. 86). Das heißt, es stehen die (Wieder-)Herstellung und Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeiten des Coachees im Mittelpunkt, sodass sich der Coach durch ein gelungenes Coaching selbst überflüssig macht (vgl. Rauen 2005c, S. 112 f.).

Ein wesentliches Charakteristikum von Coaching wird mit Hilfe zur Selbsthilfe umschrieben. Hilfe impliziert zwar, dass dem, dem geholfen wird, ein gewisses Maß an Arbeit abgenommen wird (vgl. Schulte 2013, S. 15), doch der Coachee muss die Schritte zur Zielerreichung eigenständig machen. Ihm wird nur bei der Reflexion oder Planung geholfen. Will der Coach dem Coachee helfen, sich selbst zu helfen, denkt der Coach oft schon an eine mögliche Lösung, die ihn bei seiner Interventionsauswahl leitet. Dabei kann es mitunter im Prozess durchaus hilfreich sein, einen entsprechenden Ratschlag auszusprechen. In der Prozessberatung werden diese direkten Ratschläge eines Coachs kritisch für die individuelle Lösungsfindung des Coachees betrachtet. Professionalität zeichnet sich dann dadurch aus, auch weitere mögliche Hypothesen zu sehen und tolerant zuzulassen (vgl. Harramach und Prazak 2014, S. 119 f.). Der Leitsatz der Hilfe zur Selbsthilfe sollte daher nicht dogmatisch interpretiert werden.

Nach Astrid Schreyögg (2012, S. 94 ff.) können Anlässe für ein Coaching in zwei Kategorien eingeordnet werden: entweder in eine Krise oder in den Wunsch nach Verbesserung. Beide Kategorien können zudem individuell oder kollektiv sein.

Krisen – die häufigsten Coaching-Anlässe – entstehen, wenn gewohnte Muster aufgelöst und neue Handlungen mobilisiert werden müssen. Bei individuellen Krisen ändern sich persönliche Faktoren (z. B. anhaltender Stress, der zu einem

Burn-out wird), situative Faktoren (z. B. Arbeitsplatzwechsel) oder beides gleichzeitig (vgl. Schreyögg 2012, S. 95 ff.). Kollektive Krisen beruhen auf Veränderungen im beruflichen System, die gemeinsam bewältigt werden müssen (z. B. ökonomische Krisen, organisationale Umstrukturierungen oder Krisen durch politische Veränderungen) (vgl. Schreyögg 2012, S. 111 ff.). Die Suche nach Verbesserung drückt sich individuell in dem Wunsch nach beruflicher Selbstverwirklichung aus und dient der Flexibilisierung persönlicher Verarbeitungsformen (Coping), der Erweiterung von Managementkompetenzen sowie der Karriere- oder Rollenberatung (vgl. Schreyögg 2012, S. 118 ff.). Kollektive Verbesserungen zeigen sich z. B. in der Einrichtung von Qualitätszirkeln oder in der Implementierung neuer Führungskonzepte (vgl. Schreyögg 2012, S. 123 ff.; Schreyögg 1995).

Aus den berufsbezogenen Anlässen resultieren z. B. folgende Anliegen: (vgl. Böning 2014, S. 22; Rauen 2014, S. 21; Backhausen und Thommen 2006, S. 151):

- Reflexion des Führungsverhaltens
- Reflexion des Problemlösungsverhaltens
- Positions- oder Projektwechsel/mangelnde Rollenklarheit
- Konfliktmanagement
- Karriereentwicklung/Standortbestimmung/Bilanzierung
- Work-Life-Balance/individuelle Überlastungsgefühle
- Auflösung von Leistungs-/Motivations-/Kreativitätsblockaden
- Entscheidungsfindung

Neben den Anliegen gibt es weitere Differenzierungsansätze von Coaching, die auf die Zielgruppe oder den Inhalt hinweisen sollen. Böning (2015a, b) unterscheidet bspw. Leadership-Coaching (Zielgruppe Führungskräfte) und Workplace-Coaching (Zielgruppe alle Mitarbeitenden). Diese beiden gehören zum Business-Coaching, das in Deutschland das dominierende Anwendungsfeld ist (vgl. Böning 2014, S. 23). Durch Life-, Gesundheits- oder Politik-Coaching entstehen weitere Praxisfelder (vgl. Böning 2014, S. 23; Loebbert 2013). Der Coaching-Begriff lässt sich folglich leicht mit weiteren Bezeichnungen verbinden, was die differenzierte Begriffsverwendung erschwert.

Entsprechend der diversen Anliegen sind auch mögliche Wirkungen von Coaching vielfältig. Einen Überblick über den Stand der Forschung geben Künzli (2005, 2009) sowie (Böning 2015a). Im Folgenden werden wesentliche Wirkungen auf emotionaler, kognitiver und behavioraler Ebene beschrieben, wobei diese sich gegenseitig beeinflussen und entsprechend zusammenhängen (vgl. Hein 2012, S. 153 ff.).

Kognitiv kann bereits die Erarbeitung einer klaren Zielvorstellung zu einer veränderten Problemsicht führen (vgl. Jansen et al. 2004, S. 114; Moen und Skaal-

vik 2009, S. 41). Dabei kann ein Coaching die Zielerreichung und Arbeitsleistung von Führungskräften fördern (vgl. Bowles et al. 2007; Bozr und Sarros 2012). Im Coaching können die Reflexionsfähigkeit und das Selbstverständnis gestärkt werden (vgl. Turck et al. 2007, S. 16; Jansen et al. 2004, S. 113; Offermanns 2005, S. 104; Hall et al. 1999, S. 49; Trager 2009; Hein 2012, S. 153). In der systematischen Selbstreflexion sieht Trager (2009, S. 48) einen Promotor lebenslangen Lernens, was die Bedeutung von Coaching aus bildungswissenschaftlicher Sicht unterstreicht (s. Kap. 2.1). Außerdem kann ein Coaching die Zunahme der Selbststeuerung und Selbstwirksamkeit bewirken (vgl. Steinmetz 2006), wodurch die Hilfe zur Selbsthilfe ermöglicht wird (vgl. Turck et al. 2007, S.16; Moen und Skaalvik 2009, S. 41). Erfolge können kausal auf sich attribuiert und das Bedürfnis nach Selbstbestimmung befriedigt werden (vgl. Jansen et al. 2004, S. 114; Moen und Skaalvik 2009, S. 42).

Aus emotionaler Perspektive kann ein Coaching v. a. Stress reduzieren, emotional entlasten und sich insgesamt positiv auf das Wohlbefinden im beruflichen Kontext auswirken (vgl. Ladegard 2011; Gyllenstein und Palmer 2005, S. 80; Steinmetz 2006; Hein 2012, S. 155). Die Bearbeitung des Coaching-Anliegens kann auch die Arbeitszufriedenheit erhöhen (vgl. Jansen et al. 2004, S. 114; Dzierzon 2007, S. 86ff.; Steinmetz 2006; Hein 2012, S. 156).

Aus den kognitiven und emotionalen Umbewertungen resultieren Verhaltensänderungen hinsichtlich des definierten Coaching-Ziels. Im Fokus der Verhaltensänderung stehen häufig die Verbesserung des Führungsverhaltens oder weitere berufsbezogene Fähigkeiten (z. B. die Kommunikationsfähigkeit) und der Abbau unerwünschter Verhaltensweisen (vgl. Jansen et al. 2004, S. 114; Kombarakaran et al. 2008, S. 81ff.; Wasylyshyn 2003, S. 104f.; Hein 2012, S. 156; Orenstein 2006).

2.2.2 Coaching als Instrument der Personalentwicklung

Coaching fokussiert die Person in ihrer beruflichen Rolle (z. B. als Führungskraft) und unterstützt die Rollenausübung in der Organisation (Simpson 2010; Reynolds 2011). Dabei erhöht ein Coaching die kontinuierliche Reflexion eigener Handlungen, unterstützt die Integration der Persönlichkeit in die berufliche Rolle, führt zu erhöhter Effektivität sowie Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation (vgl. Schmidt-Lellek 2003, S.233 f.; Reynolds 2011; Cox und Patrick 2012). Berufliche Rollen werden aufseiten des Unternehmens durch dessen Werte, Ziele, Visionen, Struktur, etc. definiert und sind u. a. in Form von Stellenbeschreibungen festgehalten. Die Person, die diese berufliche Rolle übernimmt, gestaltet sie entsprechend ihres Verhaltens, ihrer Fähigkeiten und persönliche Werthaltungen. Obwohl persönliche Themen und die Persönlichkeit des Coachees das Coaching durchaus beeinflussen,

steht im Gegensatz zum Life-Coaching nicht primär die Person, sondern deren Art der Rollenausübung, im Fokus (vgl. Böning 2015b, S. 17).

Je besser die Erwartungen der Person mit den Erwartungen der Organisation zusammenpassen, desto eher kann die Person in der Rolle aufgehen. Im Laufe einer Karriere oder beruflichen Entwicklung verändern sich Rollen, Positionen und auch Erwartungen (vgl. Lippmann 2013b, S. 24 ff.). Organisationen flexibilisieren und öffnen Organisationsgrenzen, was sich u. a. in befristeten Arbeitsverträgen und stärkerer Projektarbeit manifestiert (vgl. Fietze 2010, S. 18). Personalmanager sehen als Anlass für ein Coaching am häufigsten kollektive Krisen, die aus organisationalen Veränderungsprozessen resultieren (Böning und Fritschle 2008). Um die Passung zwischen Organisation und Person auszubalancieren, stellt Coaching als individuelle und zeitlich flexible Begleitung ein effektives Instrument der Personalentwicklung dar (vgl. Fietze 2010, S. 20; Turck et al. 2007). Coaching kann sinnvoll sein, um die beruflich orientierte Reflexion anzustoßen sowie das Potenzial des Coachees für dessen Rollenausführung zu fördern. Dabei beeinflusst der organisationale Kontext bspw. durch Unternehmenswerte, organisationale Umstrukturierungen, neue Projekte usw. die Zielsetzung im Coaching (vgl. Böning 2014, S. 22 ff.). Business-Coaching wird als eigenständige Personalentwicklungsmaßnahme oder flankierend zu weiteren Instrumenten wie z. B. einem 360-Grad-Feedback eingesetzt (vgl. Schreyögg 2012, S. 66 ff.; Rauen 2014, S. 17). Dazu richten Großunternehmen eigene Coaching-Pools ein (vgl. Schreyögg 2012, S. 13 f.; Böning 2014, S. 28), um Funktionsträgern (v. a. mittleres, oberes und Topmanagement) eine individuelle Unterstützung zu ermöglichen, da sie als Schlüsselpositionen für die Leistung und den Erfolg von Unternehmen gesehen werden (vgl. Böning 2014, S. 28).

Der organisationale Einfluss kann sich auch negativ durch instrumentalisierte informale Funktionen auf ein Coaching auswirken (vgl. Backhausen und Thommen 2006; Schreyögg 2009). Diese bezeichnen die Soziologen Stefan Kühl (2009) und Andreas Taffertshofer (2006) als blinde Flecken, da sie von den Organisationsmitgliedern nicht gesehen werden und dem Coachee nur scheinbar helfen. Fühlt sich ein Coachee bspw. angesichts des hohen Arbeitsaufkommens überfordert, könnte das z. B. an der Personalstruktur, nicht an der Fähigkeit des Coachees, liegen. Da organisationale Strukturen im Coaching aber nicht verändert werden können, ist der Ansatzpunkt die Person und ihre vermeintlich mangelhafte Rollenausfüllung (vgl. Kühl 2008, S. 59 ff.; Schreyögg 2009a, S. 279). Probleme werden so in die Verantwortung der Person übertragen und personalisiert, anstatt sie strukturell z. B. durch Änderung des Rollenprofils zu bearbeiten (vgl. Taffertshofer 2006, S. 8; Kühl 2008, S. 165 f.). Dies impliziert die Erwartung, dass Mitarbeitende die Probleme der Organisation zu ihren eigenen machen (vgl. Kühl 2008, S. 166). Zudem wird der akute Leidensdruck des Coachees ad hoc gemildert, da ihm das Gefühl gegeben

wird, es nimmt sich jemand des Problems an (vgl. Kühl 2009, S. 177 f.; 236; Taffertshofer 2006, S. 6). Dauerhaft angelegte Konflikte können so latent gehalten werden, wenn sie in ein Beratungssystem ausgegliedert werden (vgl. Kühl 2009, S. 236 f.; Schreyögg 2009, S. 280). Aus der Untersuchung von McDermott und Neault (2011) geht z. B. hervor, dass nur noch drei anstatt 17 Mitarbeitende kündigten, nachdem sie zuvor ein Coaching erhalten haben. Sie empfanden die persönliche Beachtung durch das Unternehmen in Form eines Coachings als positiv.

Coaching als Instrument der Personalentwicklung kann sich folglich auch negativ auswirken, indem die fortwährende Leistung der Organisation zulasten der Coachees aufrechterhalten wird. Daher ist es wichtig, zu Beginn eines Coachings organisationsstrukturelle Rahmenbedingungen abzuklären, um im Coaching die Anpassung an mangelnde Organisationsstrukturen oder -ziele zu vermeiden. Coaching sollte also komplementär zur Organisationsentwicklung wirken, in deren Rahmen auch die organisationalen Rahmenbedingungen bei Bedarf angepasst werden können (vgl. Fietze 2010, S. 23). Die Steigerung der Effizienz sollte mit einer Steigerung der Humanität einhergehen, was das basale Ziel jeder Personalentwicklung ist (vgl. Schreyögg 2012, S. 183). Daher wird individuelles Coaching zunehmend als ein Element von Organisationsentwicklungsprozessen eingesetzt.⁶ Dadurch sollen organisationale Lernprozesse personenbezogen initiiert und begleitet werden. Denn die skizzierten Effekte beziehen sich zwar zunächst auf eine Person, nämlich den Coachee, wirken sich aber durch Wechselwirkungen zwischen Systemelementen indirekt auf weitere Organisationsmitglieder aus (vgl. Hein 2012, S. 157 ff.).

Coaching ist zudem von weiteren Personalentwicklungsmaßnahmen wie Training oder Mentoring sowie von weiteren, ähnlichen Unterstützungsformaten abzugrenzen.

2.2.3 Die Abgrenzung von Coaching zu anderen Unterstützungsformaten

Die Abgrenzung von Coaching ist im Rahmen der Beschreibung des Untersuchungsgegenstands wichtig, da es ab Mitte der 1990er so populär wurde, dass scheinbar jede Form der Beratung, Schulung, Anweisung, Ausbildung, Training usw. als Coaching tituliert wird. Vergleicht man charakteristische Merkmale von

6 Die Organisation wird wiederum durch gesellschaftliche Einflüsse wie Megatrends (z. B. Informationstechniken, Gesetzgebungen) geprägt. Wechselwirkungen zwischen diesen Ebenen müssen im Coaching mitberücksichtigt werden, um einen nachhaltigen Lerntransfer zu ermöglichen (siehe hierzu das Kontextmodell in Schiersmann und Thiel 2014, S. 54).

Coaching mit denen angrenzender Unterstützungsformate, so fällt auf, dass zahlreiche Überschneidungen auftreten, aber ebenso klare Unterschiede vorhanden sind.

Training

Training dient der Wissensvermittlung zu einem konkreten inhaltlichen Thema. Es handelt sich nicht um einen längeren Lösungsfindungsprozess, sondern um eine punktuelle, meistens tageweise Unterstützung. Dabei werden Know-how und konkrete Verhaltensweisen erlernt (z. B. der Umgang mit neuen Technologien). Die Lernziele des Trainings werden meistens von der Organisation vorgegeben und weniger individuell von den Teilnehmern selbst. Es ist eine Standardleistung in dem Sinne, dass der Trainer sich vorab Gedanken über den Inhalt und groben Ablauf macht, aber nur in eingeschränktem Maß spontan und individuell auf einzelne Teilnehmer eingehen kann. Die Rolle des Trainers ist daher eher die des Anleiters, Wissensvermittlers und Experten (vgl. Schulte 2013, S. 21; Lippmann 2013b, S. 33; Schumann 2014, S. 6; Rauen 2014, S. 13 f.). Ein Training kann zwar reflexive Elemente enthalten, wie es auch in einem Gruppencoaching vorkommt, jedoch unterscheidet es sich vom Einzel-Coaching, da keine tief gehende und persönliche Bearbeitung des Anliegens stattfindet (vgl. Rauen 2005c, S. 125; Loos und Rauen 2005, S. 156 f.).

Mentoring

Mentoring bezeichnet die Patenschaft einer erfahrenen (Mentor) und einer weniger erfahrenen Person (Protegé) in einer Organisation. Oftmals handelt es sich bei dem Mentor um eine erfahrene Führungskraft, die ihre Kenntnisse an den Protegé weitergibt. Dabei kann der Protegé durchaus bei seiner Selbstreflexion unterstützt werden, doch ein Mentor ist nicht als Coach qualifiziert und gibt Ratschläge auf einem laienhaften Niveau auf Basis seiner Erfahrung. Implizit finden eine Bindung an das Unternehmen und die Weitergabe unternehmenskultureller Eigenheiten, Riten und Normen statt. Die Beziehung ist hier eher informell und kann unter Umständen Jahre andauern. Außerdem hat der Mentor keine neutrale Position zum Protegé und könnte neben den Interessen des Protegés Unternehmenswerte im Fokus haben (vgl. Lippmann 2013b, S. 34; Schumann 2014, S. 5; Rauen 2014, S. 9).

Psychotherapie

Die Abgrenzung zur Psychotherapie ist weniger deutlich (vgl. Schiersmann et al. 2015, S. 15). Der wesentliche Unterschied ist, dass Therapie als Heilkunde psychische Störungen behandelt (vgl. Nußbeck 2010, S. 21; Schiersmann et al. 2015, S. 13). Dies ist seit 1998 im Psychotherapeutengesetz (PsychThG) festgeschrieben. Die Approbation setzt ein Studium der Medizin oder Psychologie voraus. Die

Behandlungen sind meist wesentlich langwieriger als Coaching-Angebote und werden von Krankenkassen zu einem gewissen Anteil übernommen. Dies ist nötig, da die Störungstiefe in der Psychotherapie die Handlungsfähigkeit im Alltag oft stark einschränkt, während im Coaching diese generelle Selbststeuerungsfähigkeit vorhanden ist (vgl. Rauen 2014, S. 6). Der Coachee braucht punktuelle Unterstützung, weshalb Coaching stärker entwicklungsorientiert und impulsartig zu sehen ist anstatt kurativ (vgl. Schreyögg 2012, S. 85). Dennoch bleibt die Abgrenzung fließend und es gibt Ähnlichkeiten zum Coaching (s. Tab. 1).

Tab. 1 Übersicht der Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Therapie und Coaching

	Therapie	Coaching
Dauer	Regelmäßige Sitzungen im Abstand von wenigen Wochen über Monate bis Jahre hinweg, kurativ	I. d. R. zwischen drei und 15 Sitzungen über Wochen bis Monate hinweg, impulsartig
Kostenträger	i. d. R. zu gewissem Umfang Leistung der Krankenkasse oder Privatzahler	Privatzahler, Unternehmen oder über Leistung des Sozialgesetzbuches staatlich finanziert
Störungstiefe	Handlungsfähigkeit im Alltag nur noch eingeschränkt vorhanden	Handlungsfähigkeit im Alltag und Selbststeuerungsfähigkeit gegeben
Ablauf	Interaktionsprozess zu Bewältigung von Problemen und Stärkung der Problemlösekompetenz, bei dem Interventionen eingesetzt werden, die auf den gleichen theoretischen Grundkonzepten basieren	
Beziehung	Klienten fühlen sich zunächst hilflos und suchen Unterstützung, die vertrauensvolle Beziehung stellt die Basis der Veränderung dar und die Veränderungsbereitschaft des Klienten ist nötig	

Quellen: Schiersmann et al. 2015, S. 12 f.; Boeger 2013, S. 15 ff.; Lippmann 2013b, S. 39

Therapie und Coaching haben gemeinsam, dass beides Interaktionsprozesse sind, die der Bewältigung von Problemen und dem Erreichen von Zielen gewidmet sind. Im Vorgehen bedienen sich beide psychologisch verwurzelter Interventionen (vgl. Schiersmann et al. 2015, S. 12; Rauen 2014, S. 7; Boeger 2013, S. 14; s. Kap. 4). Die methodische Ausgestaltung geschieht in beiden Formaten auf Basis einer vertrauensvollen Beziehung und der Motivation und Veränderungsbereitschaft des Klienten bzw. Coachees (vgl. Schiersmann et al. 2015, S. 13). Daher können sich beide Formate weiterhin theoretisch befruchten und voneinander lernen, wenn die Gemeinsamkeiten fokussiert werden. Gleichzeitig ist die Bemühung um eine bewusste Abgrenzung zur Psychotherapie nötig, um als Coach im jeweiligen Fall

entscheiden zu können, welche Anliegen verantwortungsvoll übernommen werden können und welche nicht, da die fachliche Expertise nicht ausreichen könnte.

Supervision

Die größte Überschneidung weisen Coaching und Supervision auf, da sich deren Zielsetzung und das Rollenverständnis kaum unterscheiden (vgl. Schreyögg 2003). Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. bezeichnet Supervision als Beratungsdisziplin in der Arbeitswelt und setzt sie mit Coaching gleich (vgl. DGsV 2015). Ein Supervisor ist ebenfalls ein Prozessberater, der auf Basis einer gleichberechtigten Beziehung und mithilfe von Beratungsinterventionen den Supervisanden unterstützt. Thematisch bezieht sich eine Supervision auf die Unterstützung bei der Ausübung der Berufsrolle, auf Krisenbewältigung im beruflichen Kontext und Konfliktregulierung. Ein charakteristisches Merkmal von Supervision ist, dass sie dem psychosozialen Bereich entstammt und einer starken Professionslogik folgt (vgl. Buer 2005, S. 284). Ihr Ausgangspunkt liegt in der emotionalen Belastung sozialer Berufe (vgl. Gröning 2013, S. 32). Ein thematischer Schwerpunkt von Supervision ist die Balance zwischen Unterstützung und Kontrolle in psychosozialen Berufen. Supervision dient zudem dem Coaching der Coachs selbst, indem Coaching-Fälle und das entsprechende Vorgehen im Nachhinein besprochen werden. Damit ist Supervision Bestandteil kontinuierlicher Weiterbildung und Selbstreflexion von Coachs. Supervision hat daher einen bedeutenden Einfluss auf die Entwicklung von Coaching genommen (vgl. Böning 2015b, S. 16).

Anhand der skizzierten Abgrenzungen wird deutlich, dass sich Coaching von Training und Mentoring unterscheiden lässt. Coaching lässt sich kaum von Supervision abgrenzen und der Übergang zur Therapie ist ebenfalls fließend. Dies wirkt sich auf die nötigen Anforderungen an einen Coach und auf dessen Professionalisierung aus.

2.2.4 Professionalisierung und Kompetenzen von Coachs

Der Phase des Populismus mitsamt der begrifflichen Ausweitung von Coaching folgt nun die gegenwärtige Phase der vertieften Professionalisierung. Diese Phase wird durch wissenschaftliche Untersuchungen gefördert, da Erkenntnisse fundierter Grundlagenforschung in Ausbildungen und Qualitätsrichtlinien einfließen können (vgl. Böning und Fritschle 2008, S. 17 ff.).

In einer Übersicht stellt Böning (2015a) 61 neue Coaching-Studien seit 2006 vor. Die intensiven Forschungsbemühungen verfügen allerdings über unterschiedliche theoretische Zugänge und empirische Forschungsvorgehen. Trotz zunehmender

Forschung etablierte sich Coaching im definitorischen Sinne nicht als Profession. Profession meint ein Arbeitsfeld, das über einen expliziten Wissenskorpus verfügt, aber gleichermaßen das kontinuierliche Lernen der Person betont (vgl. Nestmann 2007).⁷ Zu einem professionalisierten Handlungsfeld gehören zusammenfassend folgende Merkmale (vgl. Schmidt-Lellek 2012):

- spezielle Ausbildungsgänge, Karrierewege
- staatlich geregelte Lizenz, Zertifizierung
- Vereinigungen und Organisationen
- Qualitätsstandards
- ethische Richtlinien und gesetzliche Grundregelungen
- Theorie- und Methodenpluralität mit abgegrenztem Wissenssystem

Bislang gibt es weder eine gesetzliche Zugangsregelung, um als Coach tätig sein zu dürfen, noch allgemein anerkannte Qualitätsrichtlinien oder geregelte Ausbildungswege. Verbände und damit zusammenhängende Vorgaben zu Qualitätsrichtlinien sind zahlreich vertreten. Mittlerweile gibt es etwa zwanzig Coaching-Verbände mit sehr unterschiedlichen Zugangsregelungen, Mitgliedsbeiträgen und Zertifizierungskriterien.⁸ In den meisten Fällen ist keine inhaltliche bzw. praktische Prüfung des Coachs nötig, um Mitglied in einem Verband zu werden (vgl. Winkler et al. 2013, S. 25). Die Voraussetzungen zur Mitgliedschaft beschränken sich meistens auf formal zu erbringende Nachweise wie den Lebenslauf oder praktische Referenzen. Die Entrichtung der Mitgliedsbeiträge und die wachsende Anzahl von Mitgliedern scheinen im Vordergrund zu stehen. Die Mitgliedschaft eines Coachs in einem Verband ist daher noch kein ausreichendes Zeichen für dessen Professionalität; unabhängige und einheitliche Qualitätsstandards sind somit sehr wichtig. Aktuelle Schätzungen zufolge arbeiten in Deutschland derzeit 11.300 Business-Coachs, von denen 82 % über eine spezielle Coaching-Ausbildung verfügen. 18 % aller Coachs arbeiten folglich gänzlich ohne eine entsprechende Qualifikation, was die Qualifikation und staatliche Regelung hinfällig werden lässt (vgl. Winkler et al. 2013, S. 24). Für die Bereiche Bildung, Beruf und Beschäftigung wird daher auf die Qualitätsmerkmale des offenen Koordinierungsprozesses verwiesen (vgl. Weber

7 Zur genaueren Auseinandersetzung von Profession und Professionalisierung vgl. Kühl 2008; Oevermann 1996.

8 Einige Beispiele von Coaching Verbänden sind: DCV (Deutscher Coaching Verband e. V.), DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching e. V.), DVCT (Deutscher Verband für Coaching und Training e. V.), DFC (Deutscher Fachverband Coaching), ICF (International Coach Federation) (vgl. Coaching-Kompass 2015).

und Katsarov 2013). Schmidt-Lellek (2012, S. 12) spricht sich dennoch für die Etablierung einer Professionsbildung im Coaching aus, da es ähnlich wie bestehende Professionen (z. B. Jurist, Arzt, Priester, Lehrer) einen existenziellen Bezug des Menschen thematisiert, nämlich den zur Arbeitswelt. Allerdings ist dieser Bezug interdisziplinär zu betrachten, was die Festlegung des expliziten Wissenskorpus erschwert. Im Zuge des Professionalisierungsprozesses werden auch nötige Kompetenzen betrachtet, die entsprechend erlernt werden müssen.

Coaching-Kompetenzen

Obwohl der Coaching-Begriff nicht geschützt ist, erfordert die professionelle Tätigkeit als Coach eine Vielzahl an Kompetenzen. Gerade weil die Beratungsbeziehung und Prozessorientierung im Coaching bedeutsam sind, werden neben fachlichen Kompetenzen Anforderungen an die Person des Coachs gestellt (vgl. Loos und Rauen 2005, S. 162). Bei kritischer Betrachtung muss hinterfragt werden, ob dieser Umfang an Kompetenzen und Anforderungen realistisch von einer Person ausgefüllt werden kann oder im Zuge der weiteren Professionalisierung Kompetenzprofile für Coachs weiter differenziert und fokussiert werden sollten (z. B. auf einen bestimmten Berufszweig oder eine Zielgruppe). Die folgende Übersicht enthält wesentliche Kompetenzen eines Coachs. Sie wurden aus dem Kompetenzprofil für Beratende in Bildung, Beruf und Beschäftigung sowie aus der einschlägigen Literatur zu Kompetenzen und Anforderungen eines Coachs zusammengefasst (s. Tab. 2).

Die Kompetenzen eines Coachs erstrecken sich demnach über ein breites Spektrum persönlicher, fachlicher, feldspezifischer sowie organisations- und gesellschaftsbezogener Kompetenzen. Hinzu kommen Anforderungen an den Menschen wie Ausstrahlung und Berufserfahrung oder sogar Persönlichkeitseigenschaften (Offenheit) sowie Aspekte von Intelligenz (intellektuelle Flexibilität), die nicht erlernt werden können. Auch die Anforderungen an den Menschen können nur beschränkt professionalisiert werden und sind ethisch fragwürdig (breiter Resonanzkörper).

So vielfältig die nötigen Kompetenzen eines Coachs sind, so unterschiedlich sind auch die existierenden Weiterbildungen, die beanspruchen diese zu vermitteln. Die Weiterbildungsstruktur im Bereich Coaching ist durch eine Vielzahl von Weiterbildungsanbietern mit individuell unterschiedlichen Angeboten geprägt. Die Dauer der Weiterbildungen variiert zwischen weniger als 150 und mehr als 300 Stunden. Die Kosten für eine Coaching-Weiterbildung beginnen bei ca. 3000 und reichen bis bis ca. 10000 Euro (vgl. Winkler et al. 2013, S. 25). Voraussetzungen sind zum Teil ein Mindestalter, ein einschlägiges Studium oder entsprechende Berufspraxis. Wissenschaftliche Einrichtungen bieten zunehmend berufsbegleitende Studiengänge an (vgl. z. B. Universität Heidelberg 2015; Fachhochschule Münster

2015; Universität Oldenburg 2015), aber private Weiterbildungsanbieter sind nach wie vor stärker am Markt vertreten.

Tab. 2 Übersicht Anforderungen und Kompetenzen eines Coachs

Fachliche Qualifikation	Feldkompetenz	Soziale/ persönliche Kompetenzen	Anforderungen an den Menschen	Organisations-/ gesellschafts-bezogene Kompetenzen
Betriebswirtschaftlich <ul style="list-style-type: none">• Kenntnis wirtschaftlicher Abläufe• Managementprozesse, Modelle Psychosozial <ul style="list-style-type: none">• Theorieschulen, Ansätze• Arbeits- und Organisationspsychologie• Diagnostik• Entwicklungsphasen• Systemmodellierung, Ressourcenaktivierung	<ul style="list-style-type: none">• Kenntnis des organisationalen Umfelds und typischer Funktions-träger, Themen• Praktische Erfahrung aus dem Arbeitsfeld des Coachees	<ul style="list-style-type: none">• Beziehungsgestaltung• Kommunikationsfähigkeit• Gesprächsführung• Zuhören, Verständnis• Empathie• Aufmerksamkeit, Interesse• Breites Methodeninventarium• Konstruktives Feedback• Konfliktmanagement	Lebenserfahrung <ul style="list-style-type: none">• Höhen und Tiefen• Reflexion, Supervision• Neutralität, Vorurteilsfreiheit, Offenheit Ausstrahlung <ul style="list-style-type: none">• menschlich breiter Resonanzkörper• Glaubwürdigkeit, Kongruenz• Geduld Intellektuelle Flexibilität (gute Auffassungsgabe)	<ul style="list-style-type: none">• Mitentwicklung der Organisationskultur und -struktur• Kooperation• Nachhaltigkeit• Berücksichtigung gesellschaftlicher Ziele und Rahmenbedingungen

Quellen: vgl. Schiersmann et al. 2013; Schreyögg 2012, S. 151 ff.; Loos und Rauen 2005, S. 172 f.; Rauen und Steinhübel 2005, S. 290 ff.; Hess und Roth 2001, S. 51 ff., S. 141 ff.; Haken und Schiepek 2010, S. 671 f.

Insgesamt betrachtet ist Coaching also im Kontext lebenslangen Lernens bedeutend, ist aber gleichwohl ein sich aktuell ausdifferenzierendes Anwendungsfeld, das sich stetig professionalisiert. Obwohl die Professionalisierung von Coachs ein aktuell andauernder Entwicklungsprozess ist, wächst die Inanspruchnahme von Coaching aufgrund von Konkurrenzdruck auf dem Arbeitsmarkt und der Forderung nach Selbstoptimierung (vgl. Fietze 2010, S. 15; Kleemann et al. 2003). Dabei definieren sich langsam unterschiedliche Praxisfelder (vgl. Loebbert 2013).

Coaching wird zunehmend durch moderne Kommunikationsmedien ergänzt. Chat, E-Mail, Internet-Videokonferenzen, Blogs und E-Learning-Plattformen bieten weitreichende Möglichkeiten, Coaching synchron oder asynchron über den gesamten Globus verteilt anzubieten (vgl. Künzli et al. 2013; Rauen 2014, S. 49).⁹ Scheinbar gegensätzlich zur ansteigenden Technisierung im Coaching gibt es eine weitere Entwicklung, bei der das Coaching nicht am Arbeitsplatz, sondern in freier Natur stattfindet. Mit der Unterstützung von Pferden im Coaching wird der erlebnispädagogische Aspekt gefördert.

Nachdem nun die wesentlichen Aspekte von Coaching als Beratung im beruflichen Kontext dargestellt wurden, wird im Rahmen dieser Arbeit eine solche Weiterentwicklung näher betrachtet. Pferdegestütztes Coaching ist bislang unzureichend wissenschaftlich erforscht, findet aber in der Praxis bereits seit etwa zwanzig Jahren Anwendung (vgl. Bittelmeyer 1999).

9 Geißler und Metz (2012) stellen bestehende Ansätze zum sog. E-Coaching überblicksartig dar.

Kommunikation als Basis wirkungsvollen
Führungskräfte-Coachings
Von der Dyade zur Triade im Setting mit Pferden
Friesenhahn, J.
2017, XXI, 449 S. 64 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-16272-6