

Xaver Büschel

Was verbirgt sich hinter dem Label Coaching? ¹

¹ Erweiterte Fassung des Vortrages vom 25.08.2006 am Systemischen Institut Kassel.

Copyright © 2007 Xaver Büschel
Rudolf-Hahn-Str. 42
53225 Bonn
Telefon 0228.467032
www.bueschel-consulting.de

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Autors unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.

1 Einleitung

1.1 Explosion des Angebots an Coaching

1.2 Coaching als Instrument der
Personalentwicklung

2 Definition von Coaching

2.1 Hintergrund

2.2 Motive für die Coaching-Nachfrage
in der Personalentwicklung

2.3 Begriffsdefinition

2.4 Supervision, die eineiige Zwillingsschwester von
Coaching

3 Qualifikationserwartungen an den Coach

3.1 Fähigkeiten des hauptberuflichen Coachs

3.2 Fachliche Kompetenzen

3.3 Persönliche Kompetenzen

3.4 Formale Qualifikationen

3.5 Ausbildung

4 Literatur

1 Einleitung

„Coaching“ als Beratungsmethode und auch als Begriff ist heute aus dem Weiterbildungssektor nicht mehr wegzudenken. Es gehört zu den Top-Themen in diesem Bereich, wie die Trendanalyse² des Fachmagazins „managerSeminare“ aus dem Jahr 2003 ergibt (managerSeminare 2004, S. 3). Mehr noch: Es besteht bei Anbietern und Nachfragern Konsens, dass Coaching in Zukunft in seiner Bedeutung wachsen wird (ebd., S. 3). Wenn der Blick sich auf die intensive Vermarktung und das Boomen des Begriffs „Coaching“ richtet, so taucht in dem kritischen Denker die Frage auf, ob die Beratungs- und Weiterbildungsbranche dabei ist, den Gegenstand Coaching selbst zu erschaffen? Um eine mögliche Position vorwegzunehmen: Ja und nein. Im Kapitel 2.4 „Supervision, die eineiige Zwillingsschwester von Coaching“ werden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Coaching und Supervision und die starke Übereinstimmung beider Konzepte herausgearbeitet. Die theoretischen und konzeptionellen Grundlagen im Coaching sind in vielen Bereichen der Supervision entliehen und bestimmen beträchtlich und essentiell das Beratungsmodell Coaching.

Die große Zahl von Veröffentlichungen zum Thema Coaching erscheint in Anbetracht des noch relativ jungen Beratungsinstruments gerechtfertigt, da neue Modelle dazu einladen sich mit ihnen kritisch auseinanderzusetzen und sie von anderen Modellen auszugrenzen, sie weiter zu differenzieren und sie auch betont zuzuspitzen. Der Gipfelpunkt für Veröffentlichun-

² Es hatten 366 Weiterbildungsanbieter und 98 Unternehmen an der Befragung teilgenommen.

gen, die das eigene Coaching-Konzept begrifflich und theoretisch unscharf belassen, Probleme und Risiken beim Coaching wenig oder gar nicht reflektieren, scheint überschritten. Allzu häufig publizierten Autorinnen und Autoren Coaching als neueste „Wundermethode“, die hilft, ungelöste Schwierigkeiten jedweder Art in den Griff zu bekommen. Dieser euphorischen Darstellung soll dezidiert entgegengetreten werden.

Grundsätzlich sind die Inhalte und Verfahrensweisen, die sich unter dem Label Coaching zusammenfassen lassen, keine echten Neuentwicklungen. Wollte man diesen Gedanken ernsthaft weiter verfolgen, so führt dieser sicherlich zu groben Fehleinschätzungen und falschen Ansprüchen, die unweigerlich in der berühmten Sackgasse enden würden. In diesem Zusammenhang sind zwei Fragen von berechtigtem Interesse. Ist der Coaching-Ansatz nicht alter Wein in neuen Schläuchen? Und ist er nicht nur ein neuer Modeartikel, der sich nach einer gewissen Zeit überlebt haben wird?

Ich verstehe Coaching und Supervision als unterschiedliche Bezeichnungen derselben Sache. Denn, die Gesichtspunkte, die im Coaching berücksichtigt werden müssen, sind relativ gut überschaubar und die Identitäten zwischen Coaching und Supervision als Beratungsmodelle sind fundamental. Die zweite Frage möchte ich hingegen mit einem klaren „Nein“ beantworten. Denn seit Mitte der 70-er Jahre in den USA und seit Mitte der 80-er Jahre in Deutschland findet Coaching vermehrtes Interesse im Management, welches sich bis heute weiter verstärkt hat. Es ist sicherlich keine Übertreibung zu behaupten, dass Coaching sich in der Personalentwicklung und im Mana-

gement fest etabliert hat und aus beiden Bereichen heute nicht mehr wegzudenken ist.

Ich hoffe, dass die Leserinnen und Leser nach der Lektüre dieses Textes meinen oben gegebenen Antworten folgen und vielleicht auch zustimmen können, jedoch nicht müssen.

Die folgende Auseinandersetzung mit dem Thema Coaching soll aus verschiedenen Perspektiven unternommen werden, um möglichst die theoretischen Grundlagen zu bearbeiten und um auf die verwandtschaftliche Nähe zur Supervision zu verweisen.

Bei der Verwendung des Begriffs „Coaching“ stellt sich schon ein erstes gravierendes Grundproblem ein: Coaching basiert auf keinem einheitlichen Konzept, wie in der einschlägigen Literatur immer wieder hervorgehoben wird. Man muss zwischen verschiedenen Modellen und Verfahrensweisen, die mehr oder weniger fundiert sind und im Sprachgebrauch oft sehr allgemein unter dem Begriff „Coaching“ erfasst sind, unterscheiden. Der für diesen Text verwendete Coaching-Begriff meint keinen bestimmten Beratungsansatz, sondern steht als Oberbegriff für die unterschiedlichen Versionen des Coaching, welches überwiegend im Arbeitsleben angewendet wird, zur Verfügung (Rauen, 2001, S. 16).

Diverse Autorinnen und Autoren betonen immer wieder die Grenzen herkömmlicher Trainings- und Beratungsmethoden und den beschleunigten Wandel von Gesellschaft und Wirtschaft mit all seinen positiven und negativen Auswirkungen. Diese Gegebenheiten haben nach ihrem Verständnis ursäch-

lich zur Entwicklung von Coaching-Modellen beigetragen (vgl. Radatz, 2002, S. 31-80; Levold, 2003, S. 55-88; Backhausen, Thommen, 2003, S. 19-102).

Man sollte vermuten, dass im Laufe der letzten Jahre die Inhalte und Funktionen von Coaching klarer geworden sind. Eher das Gegenteil trifft zu: Es gibt noch zu wenig Konsens zwischen Theoretikern und Praktikern und es werden zum Teil äußerst unterschiedliche, subjektive Haltungen vertreten und praktiziert. Viele in diesem Feld Tätige scheinen ein eigenes Coaching-Modell entwickelt zu haben (vgl. König, 1993, S. 420-426). Nur selten finden sich in Veröffentlichungen Theorie geleitete Coaching-Systeme, die begründet, weiter entwickelt und überprüft werden. Die Mehrzahl der Publikationen verzichten auf erklärende und vergleichende Darstellungen verschiedener Standpunkte (Rauen, 2001, S. 16).

Alles in allem berücksichtigt kann die augenblickliche Situation gewiss enttäuschen. Fast jede beliebige Form von Training, Unterricht, Seminar, Beratung usw. führt die Bezeichnung Coaching und wird von selbsternannten Coaches auch ausgeübt. Es hat den Anschein, dass fast alles in der Erwachsenenbildung zu „Coaching“ geworden ist und jeder sich etwas von dieser Modewelle verspricht (Butzko, 1993, S. 48-50).

Eine fundierte Einschätzung von Seiten der Kunden bzw. Klienten, ob das, was im Coaching angeboten wird, auch tatsächlich Coaching sein wird, scheint nur sehr begrenzt möglich (Rückle, 2000, S. 22).

Dem ernsthaften Interessenten an der Thematik können die Konsequenzen dieser Situation nicht genügen: Verunsicherte potentielle Kunden, in einem unübersichtlichen Problemfeld und Praktiker, die aufgrund der Arbeit von selbsternannten Coaches mit zum Teil eher zweifelhaften Konzepten, um ihr Ansehen fürchten müssen. Die Definitionen von Begriffen und Konzepten ist für das Beratungssystem Coaching unabdingbar und dienen den Praktikern als Orientierungshilfe für Entscheidungsverhalten (Rauen, 2001, S. 17).

1.1 Explosion des Angebots an Coaching

Seit den 90-er Jahren ist Coaching im Berufsleben von Managern und Führungskräften bekannt und wird von diesen auch weithin akzeptiert. Durch die nachweisbaren Erfolge brachte dies den Anwendern einen höheren Status und eine größere Attraktivität ein. Die inhaltlichen Ableitungen und Begriffskopplungen wie z.B. „Flugangst-Coaching“, „Eltern-Coaching“, „Astrologie-Coaching“, um nur ein paar wenige skurrile Formen zu nennen, machen deutlich, wie Erfolg versprechend und hochgeschätzt Coaching mittlerweile gehandelt wird. *„Das Attribut „Coaching“ adelt selbst diejenigen, die von seiner Herkunft und Anwendung kaum Ahnung haben“* (Böning, Fritschle, 2005, S. 25).

Die Zahl der Coaching-Anbieter nimmt weiterhin rasant zu. Laut einem Artikel der Harvard Business Review (Ausgabe Juni 2002) arbeiteten 1996 2.000 Coaches in den USA, inzwischen liegt die

Zahl bei ca. 10.000, für das Jahr 2007 werden 50.000 prognostiziert.

Obwohl die Offerten an Coaching zurzeit breiträumig laufend zunehmen, lässt dies nicht den Schluss zu, dass in diesem Zusammenhang etwa ein neues Berufsbild „Coaching“ entsteht. Vor dem Hintergrund der berufspolitischen Strategie der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv), die dieses Anliegen seit Jahren für das Berufsbild des Supervisors standespolitisch betreibt, erscheint nur wenig hoffnungsvoll. Im Moment spricht einiges eher dafür, dass Coaching wie auch Supervision als eine professionelle Beratungsmaßnahme neben anderen anzusiedeln ist, die von kompetenten Personen in unterschiedlichen Berufsfeldern zum Einsatz kommt. Diese unterschiedlichen professionellen Beratungsansätze gilt es entsprechend der theoretischen Grundlagen, Methoden und Anwendungsfeldern voneinander abzugrenzen. Diese anspruchsvolle Aufgabe ist bisher eher diffus und wenig systematisch vorgenommen worden (Levold, 2003, S. 61).

1.2 Coaching als Instrument der Personalentwicklung

Die Masse der einschlägigen Veröffentlichungen zum Thema Coaching stellt es in den Kontext von Unternehmungen (z.B. Looss, 1991, 1997; Weßling u. a., 1999; Heß, Roth, 2001; Rauen, 2000, 2001, 2003; Backhausen, Thommen, 2003; Martens-Schmid, 2003; Böning, Fritschle, 2005). Dort gilt es heute als innovative Maßnahme für die Personalentwicklung. Dieses große Interesse des Personalmanagements am Coaching rührt daher, dass es insgesamt über weite Strecken eher stiefmütterlich da-

hin vegetierte und die anfänglich etablierten Personalentwicklungskonzepte oft zu pauschal und einseitig orientiert blieben. Erst seit kurzem wird in der Betriebswirtschaftslehre der Personalbereich als wichtige Managementfunktion betrachtet. Erschöpften sich früher die Aufgaben der Personalabteilungen vornehmlich auf die Personalverwaltung mit Lohn- und Gehaltsabrechnungen, die Erarbeitung von Arbeitsverträgen und das Führen von Personalstatistiken etc., so stehen heute die anspruchsvollen Tätigkeiten wie die Gewinnung, der Aufbau, die Entwicklung und die Erhaltung des Personals im Vordergrund (Schreyögg, 1999, S. 48). Damit einhergehend wachsen natürlich die Funktionen der Personalabteilungen rasch an und besonders die Konzeptualisierung von Personalentwicklungsmaßnahmen. In großen Unternehmen entstanden in den letzten Jahren oft eigene Personalentwicklungsabteilungen. Diese waren in der Mehrzahl damit beschäftigt, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich zusätzliche Sachkompetenzen aneignen konnten, um die anspruchsvoller gewordenen Aufgaben erfüllen zu können.

Seit Ende der 70-er Jahre und speziell seit Mitte der 80-er Jahre, entwickelten auch Topmanager ein verstärktes Interesse an ihren konzeptionellen und vor allem ihren sozialen Schlüsselkompetenzen (ebd., S. 49). Die Ursachen hierfür sind vielfältig (ebd., S. 4):

- Durch den Anstieg technologischer Komplexität von Arbeitsvorgängen in Organisationen und einer korrespondierenden Zunahme von Umweltkomplexität, wurden

auch komplexere Planungshaltungen als bisher von den Managern gefordert (ebd., S. 49).

- Viele Unternehmen bieten ähnliche Produkte an, was zu einem erhöhten Konkurrenzdruck führt. Durch eine größtmögliche Kundenbindung an ihre Produkte und ihr Unternehmen, versuchen diese den Druck zu bewältigen. In diesem Kontext wurden neue Arten von Qualitätskontrollen und einer permanenten Steigerung von Qualität notwendig. Das Ergebnis dieses Phänomens finden wir heute in allen Unternehmen, mit den dort fest etablierten Qualitätszirkeln. Diese Prozesse zu begleiten, stellt neue Anforderungen an Manager (ebd., S. 49).
- Durch die allgemeine Tendenz von Organisationen, Rangordnungen abzuschaffen und beweglichere Strukturen aufzubauen, werden auch neue Managementhaltungen notwendig (ebd., S. 49).

All diese Veränderungen müssen im Zusammenhang mit einer Arbeitsmarktentwicklung, die für das kommende Jahrzehnt eine Verringerung von qualifizierten Führungskräften voraussagt, betrachtet werden. Wollen die Firmen guten Managernachwuchs an sich binden, werden sie diesem vielfältige Mitentscheidungsmöglichkeiten und entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen einräumen (ebd., S. 50). Coaching als personenbezogene Einzelberatung nimmt sicherlich als Ergänzung oder auch als Alternative zu den traditionellen Formen von Trainings und Seminaren hier im Rahmen der Personalentwicklung einen hochwertigen Platz ein.

2 Definition von Coaching

Im deutschen Sprachraum wird Coaching seit Mitte der 80-er Jahre als Instrument der Personalentwicklung in der Wirtschaft und Verwaltung präsentiert und hat seitdem einen immer größeren Stellenwert eingenommen (vgl. Schreyögg, 1999; Rauen, 2001; Böning, Fritschle, 2005). Die hohe Anzahl von Veröffentlichungen und das in der Praxis heute fast jede große Unternehmensberatung diesen Service anbietet, veranschaulicht diese Entwicklung nochmals sehr nachdrücklich (Weber, 1990, S. 90). Im Allgemeinen verstehen die Experten unter Coaching einen personenbezogenen, unterstützenden Beratungsprozess, in dem der Coach mit seinem Klienten eine Beratungsbeziehung aufnimmt. Die Inhalte der Beratung können sowohl berufliche als auch private Anliegen des Gecoachten sein.

„Coaching ist eine Kombination aus individueller Beratung, Betreuung, Stützung, Konfrontation und Einzeltraining. Seine Methoden sind nondirektive Gesprächsführung, analytische Techniken, Skilltraining, Dialog mit Rollentausch und vieles mehr. Es ist ein neuer Weg, der allerdings an alte Traditionen anknüpft“ (Geissler, Günther, 1986, S. 3).

Die einflussreichste Coaching-Variante im deutschsprachigen Raum – wenngleich diese nicht die ursprüngliche Form darstellt – ist die Einzelbetreuung von Führungskräften durch externe Berater. Dieser weist sich durch seine Professionalität zu Inhalten und Prozessen aus, sowie der Vertrautheit mit Unternehmenswirklichkeiten (vgl. Looss, 1991; Rückle, 1992; Hauser, 1993; Bö-

ning, 1994, 2000; Schreyögg, 1999; Rauen, 2001; Radatz, 2002; Backhausen, Thommen, 2003; König, Volmer, 2003).

Dem ungeachtet kann nicht von dem „Coaching“ gesprochen werden, da das Wort zu einem „*universellen Containerbegriff*“ mutierte, welches für alles und jedes Verwendung findet (Böning, Fritschle, 2005, S. 30). König weist schon 1993 auf diese Entwicklung hin und spricht in diesem Zusammenhang von einer „*Sprachhülse*“ und einem „*Trojanischen Pferd*“, das dazu dient, psychologische Dienstleistungen in ein fremdes Gebiet zu transportieren (König, 1993, S. 423).

Im Augenblick lässt sich unter dem Label „Coaching“ „*zwischen seriösen, schillernden und fragwürdigen Aktivitäten beinahe alles finden*“ (Böning, Fritschle, 2005, S. 26).

2.1 Hintergrund

In seiner ursprünglichen Bedeutung bezeichnete der Begriff „Coach“, die Kutsche, später wurde auch mit diesem Begriff bzw. „Coachman“ der Kutscher bezeichnet. Der Begriff tauchte bereits im 15. Jahrhundert im Englischen auf und hat seine Wurzeln in der ungarischen Sprache: „Kocsi (szekér)“ ein „Gefährt aus Kocs“, dem Bauort, der ersten Kutsche. Seit 1830 wurden in Oxford die Tutoren oder Repetitoren, die Studenten auf das Examen vorbereiteten, als Coach bezeichnet. Im Sport ist der Begriff seit 1861 bekannt und gelangte seit dieser Zeit zu seiner Popularität (Rauen, 2001, S. 20; Levold, 2003, S. 65f.).

In den 50-er Jahren taucht er erstmals in der Managementliteratur auf. Im Zentrum stand dabei die Verantwortung des Vorgesetzten für die berufliche Entwicklung seiner Untergebenen. In diesem Sinne war Coaching eine Führungsaufgabe in einer hierarchischen Beziehung. Die Inhalte waren ausschließlich auf sachliche Fragen beschränkt (Levold, 2003, S. 65f.).

Im Sport wird der Begriff schon seit einiger Zeit für die Beratung, Betreuung und Motivierung von Spitzensportlern verwendet. Insbesondere die mentale Vorbereitung und Betreuung vor, während und nach dem Wettkampf stehen hierbei im Fokus. Der Einsatz von gedanklichen Techniken, versetzt den Sportler in einen erhöhten Aufmerksamkeitsprozess, der Selbstzweifel und Ängste überwinden hilft und die körperlichen, geistigen und seelischen Ressourcen in bestmöglicher Weise zum Zeitpunkt des Wettkampfes freisetzt. Dieser sportbezogene Coaching-Prozess zur Leistungssteigerung führte in den 70-er Jahren zu einem Interesse, diese Maßnahmen auf das Top-Management von Industrieunternehmen zu transportieren (ebd., S. 66).

Das Coaching, welches Mitte der 80-er Jahre als Beratungssystem aus der Praxis heraus entstand, hat keinen spezifischen modelltheoretischen Hintergrund, d.h. es kann nicht eindeutig nur einer bestimmten Theorie zugerechnet werden (Rauen, 2003, S. 23). Es bestehen mehrere theoretische Bezüge, insbesondere zur Prozessberatung (vgl. Schein, 2000) und zur Supervision (Rauen, 2001, S. 22). Ferner wird es durch Anteile von Expertenberatung (König, Volmer, 2003, S., 12f.) Training (Eck, 1990, S. 241) und Führungsberatung (Schreyögg, 1999, S. 61)

ergänzt. Somit basiert Coaching modelltheoretisch auf mehreren unterschiedlichen Konzepten, was wiederum die mannigfaltigen Assoziationen zum Begriff „Coaching“ expliziert. Durch die Kombination bestehender Systeme in einem neuen Bezugsrahmen entwickelte sich im Grunde das Innovative des Coaching - siehe Abbildung 1.



Abbildung 1:

Ausgangspunkte des heutigen Coaching-Verständnisses (Quelle: Rauen, 2003, S. 23)

2.2 Motive für die Coaching-Nachfrage in der Personalentwicklung

Das Coaching als Einzelberatung für das Top-Management durch einen organisationsexternen Coach war Mitte der 80-er Jahre eine Reaktion auf die typische Problemsituation einer elitären Klientel (Böning, 1994, S. 174f.). Zu den spezifischen Problemen gehören: Die Erwartung der Umwelt von Spitzenleistungen; der Konkurrenzdruck von Kollegen und fordernden und sich profilierenden Mitarbeitern. Diese Konstellationen führen unter anderem dazu, dass neutrale Rückmeldungen auf das eigene Verhalten der Manager kaum noch von ihnen erwartet werden. Dieser Mangel an Feedback hat bedeutsame Folgen:

„Allmachtsvorstellungen, Isolationsgefühle und Einsamkeit, Leistungsverlust, Wahrnehmungsverzerrungen, Beurteilungstendenzen („Betriebsblindheit“), Verhaltenseinschränkungen, Motivationsprobleme“ (Rauen, 2003, S. 1).

Diese Problemlage ist nicht nur allein auf das Top-Management beschränkt, sondern ist fast allen Führungskräften und Selbständigen, in mehr oder minder starkem Ausmaß bekannt (Schreyögg, 1999, S. 62; Rauen, 2001, S. 28f.). Entsprechende Schwierigkeiten wurden durch die Tendenz, diese Probleme zu ignorieren, häufig noch verschärft. Führungskräfte haben Angst davor, dass ihnen ihre Probleme als Schwäche ausgelegt werden könnte und sie dadurch an Ansehen verlieren. Ihre Führungsrolle interpretieren sie dementsprechend einseitig, weil sie meinen, diese müsste ihnen alles abverlangen. Gleichzeitig schützt diese Rolle, die es ihnen aber auch ermöglicht neuroti-

sches Verhalten, persönliche Macken, Alkoholismus, Medikamenten- und Drogensucht, von der Umwelt oft toleriert, auszu-
 leben (Rauen, 2001, S. 28). Bei dieser Art von Problemkonstellationen ist Coaching natürlich nicht mehr die adäquate Arbeitsform. Hier gehört die Organisation zu einem nach gelagerten
 zuständigen Psychotherapeuten oder Psychiater zu der Verantwortung eines Coaches (Looss, 1997, S. 137f.).

Ende der 80-er Jahre waren über 75 % persönliche Problemlagen die Anlässe für ein Coaching. Die Auslöser für ein Coaching haben sich zwischenzeitlich stark modifiziert - siehe Abbildung 2.

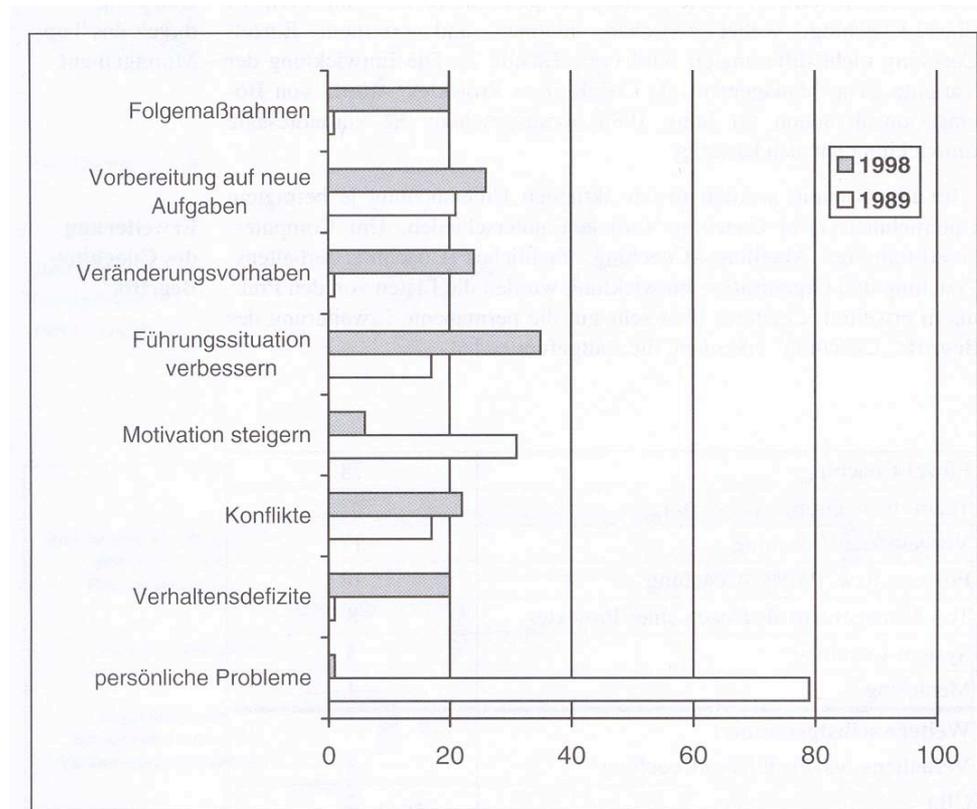


Abbildung 2:

Motive für ein Coaching (Quelle: Böning, 2000, S. 30)

Wie aus der Abbildung zu ersehen ist, sind heute die wichtigsten Anlässe für ein Coaching die Verbesserung der Führungssituation und die Vorbereitung auf neue Aufgaben. Außerdem werden mit fast 25 % der Nennungen Veränderungsvorhaben, Konflikte, Verhaltensdefizite und Folgemaßnahmen benannt. Persönliche Problemlagen sind 1998 hingegen für einen Coaching-Anlass nahezu bedeutungslos geworden.

2.3 Begriffsdefinition

Im deutschen Sprachraum werden unter dem Oberbegriff „Coaching“ viele verschiedenartige Verfahren verstanden, so dass im Laufe der Entwicklung des Begriffes ein Übermaß an Definitionen, Methoden und Verfahrensweisen entstanden sind (Rauen, 2001, S. 39). In diesem Zusammenhang spricht Böning (1994) vom Coaching dann auch als „Container-Begriff“,

„ ... in den jeder hineininterpretiert, was er gerade braucht, um das eigene Dienstleistungsangebot möglichst attraktiv erscheinen zu lassen“ (ebd. S. 172).

Obendrein wird der Begriff zum Teil wenig differenziert und zudem ungenau verwendet. Folgerichtig schreibt König (1993): *„Das Konzept und die Methode des Coachings sind noch nicht vorhanden. Es gibt viele Konzepte, wie es Personen hat“ (ebd., S. 424).*

Wenngleich seit Erscheinen dieses Artikels 13 Jahre vergangen sind, so hat Königs Urteil an Aktualität nichts verloren. Ganz im

Gegenteil, es ist seit den 90-er Jahren zu einer Inflation des Begriffs „Coaching“ gekommen. Und aus diesem Coaching-Boom sind viele neue Begriffe erschaffen worden. Hier eine kleine Auswahl: „*EDV-Coaching, Management-Coaching, Rollen-coaching, Individual-Coaching, Konstruktivistisches Coaching, Systemisches Coaching, Messe-Coaching, Time Coaching, Crash-Coaching, Inner Coaching, NLP-Coaching, Manager Coaching, Persönlichkeits-Coaching, Selbst-Coaching, Meistercoaching, Mitarbeiter-Coaching, Projekt-Coaching, Business-Coaching, Organisations-Coaching, Team-Coaching*“ (Rauen, 2001, S. 39).

Ein grundsätzlich anderes Verständnis von Coaching ist in den USA und Großbritannien anzutreffen. Dort wird Coaching fast ausschließlich als entwicklungsorientiertes Führen von Vorgesetzten verstanden (ebd., S. 40).

Im deutschen Sprachraum ist es bis heute nicht gelungen eine einheitliche, allgemein akzeptierte und verbindliche Definition in Bezug auf Inhalt und Form des Coaching zu finden. Trotz all dieser definitorischen Probleme lassen sich eigentlich genügend fundamentale Merkmale analysieren, die ausreichend Abgrenzungen zu anderen Systemen aufzeigen (ebd., S. 41). So lassen sich beispielsweise fast alle Coaching-Formen auf der Zeitebene den mittelfristigen Realisierungen zurechnen. Im Sonderfall sind die Grenzen hier aber auch eher fließend.³ Auf der Qualifikationsebene muss der Coach zwischen dem Spe-

³ Einen Sonderfall bildet das so genannte Langzeit-Coaching. Hier wird der Klient, meist eine hochrangige Führungskraft, unter Umständen über mehrere Jahre hinweg begleitet. Die Termine haben dann einen ca. vierwöchigen Rhythmus (Schreyögg, 1999, S. 305 f., S. 317f.).

zialisten und Generalisten eingestuft werden – siehe Ab-
bildung 3.

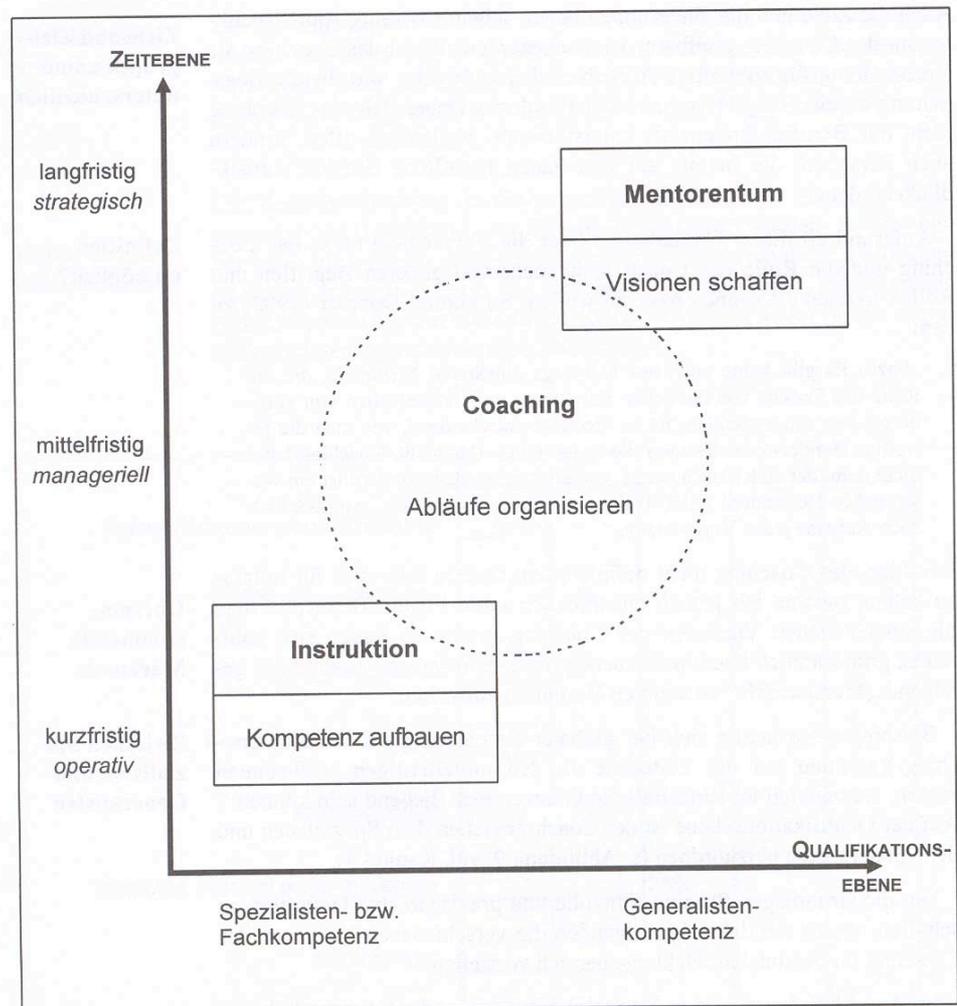


Abbildung 3:

Korrelation zwischen Zeit – und Qualifikationsebene (Quelle: Rauen, 2001, S. 42)

Auf der Basis der bisherigen Erläuterungen kann unter dem Begriff „Coaching“ eine „*Kombination aus individueller, unterstützender Problembewältigung und persönlicher Beratung auf Prozessebene für ein breites Spektrum von beruflichen und privaten Problemen*“ (Rauen, 2001, S.63) verstanden werden. Allgemeine Übereinstimmung besteht darin, dass das oberste Ziel von Coaching immer die Hilfe zur Selbsthilfe und zur Selbstverantwortung sein muss (Jung, 1991, S. 139; Czichos, 1991, S. 67; Birkenbihl, 1992, S. 8; Rückle, 1992, S. 70; Bayer, 1995, S. 93; Rauen, 2001, S. 63). Es ist nicht die Funktion des Coaches die Probleme seiner Klienten zu lösen; dies müssen die Klienten letzten Endes immer selber leisten. Der Coach übernimmt vielmehr die Verantwortung den Beratungsverlauf so zu steuern, dass der Klient einen optimalen Zugang zu seinen Ressourcen entwickeln kann, er sich neue Wahlmöglichkeiten erschließt, die dann von ihm auch genutzt werden. Somit ist das Ziel eines Coaching immer auch die Wahrnehmung, das Erleben und das Verhalten zu erweitern bzw. zu verbessern - siehe Abbildung 4.

DEFINITION „COACHING“

Coaching ist

- ein *personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozeß*, der berufliche und private Inhalte umfassen kann und *zeitlich begrenzt* ist, (keine „Rat-Schläge“, sondern individuelle Prozeß-Beratung im Sinne einer auch präventiven Hilfe zur Selbsthilfe und zur Selbstverantwortung)
- der auf der Basis einer tragfähigen und durch *gegenseitige Akzeptanz* gekennzeichneten *Beratungsbeziehung* in mehreren *freiwilligen* und *vertraulichen* Sitzungen abgehalten wird, (d.h. der Klient wünscht das Coaching freiwillig von sich aus und der Coach sichert ihm Diskretion zu)
- für eine *bestimmte Person* [Gruppen-Coaching: für eine *genau definierte Gruppe* von Personen] mit Managementaufgaben,
- durch einen [oder mehrere] Berater mit *psychologischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen* sowie *praktischer Erfahrung* bezüglich der thematisierten Problemfelder, (um die Situation des Klienten fundiert einschätzen und ihm qualifiziert helfen zu können)
- der auf der Basis eines ausgearbeiteten *Coaching-Konzeptes*⁴⁰ agiert (um dem Klienten gegenüber sein Vorgehen und die verwendeten Interventionen erklären zu können und somit transparent und bewußtseinsfördernd zu arbeiten)
(vgl. Beckermann & Unnerstall, 1990, S. 26).

Ziel ist immer die (Wieder-)Herstellung und/oder Verbesserung der *Selbstregulationsfähigkeiten* des Klienten, d.h. der Coach soll den Klienten derart beraten bzw. fördern, daß dieser den Coach nicht mehr benötigt.

Abbildung 4:

Definition von Coaching (Quelle: Rauen, 2001, S. 64)

Der Coach handelt während des gesamten Beratungsprozesses stets transparent und auf der Basis mit dem Klienten zuvor erörterter „Spielregeln“. Der Ausgangspunkt aller Aktionen ist die persönliche Beziehung zum Klienten.

Coaching verläuft nicht einseitig, in dem der Coach den aktiven Part übernimmt und seine Tätigkeit am Klienten vollzieht, sondern versteht sich als einen interaktiven Prozess auf gleicher Beziehungsebene.

2.4 Supervision, die eineiige Zwillingsschwester von Coaching

Supervision und Coaching sind in vielen Aspekten sehr ähnlich, so z.B. in den Optionen der vorhandenen Settings; beide dienen der beruflichen Beratung von Einzelnen und Kleingruppen. Die Zielgruppen in der Supervision waren jedoch ursprünglich die sogenannten Beziehungsarbeiter wie z.B. ehrenamtliche Mitarbeiterinnen, Sozialhelfer, Sozialarbeiter und -pädagogen, Erzieherinnen, Psychotherapeuten usw. Im Laufe des letzten Jahrhunderts hat sich jedoch die Supervision dermaßen weiterentwickelt, dass sie heute keiner Beschränkung auf bestimmte Zielgruppen mehr unterliegt (Buchinger, 2006, S. 9ff.; Gregor-Rauschtenberger, Hansel, 1993, S. 38).

Wolf (1995, S. 26) sieht für die weitere Entwicklung der Supervision sogar die Möglichkeit sich in der Wirtschaft als prozessorientierte Beratungsform zu etablieren.

Die Supervision kann wie folgt definiert werden:

„Supervision ist eine berufsbezogene Beratungsform, die auf dem Hintergrund der jeweiligen Organisation die Reflexion, Verarbeitung und Weiterentwicklung personaler und sozialer

Fähigkeiten und Fertigkeiten im Arbeitsalltag fördert. Supervision macht sich die Erkenntnisse der Organisations- und Kommunikationswissenschaften sowie der Psychologie und Gruppendynamik zunutze“ (Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. in Wolf, 1995, S. 26).

Diese Definition lässt ein hohes Maß an Übereinstimmung zum Coaching erkennen. So betonen auch einige Experten des Coachings diese hohe Kongruenz zwischen der Supervision und dem Coaching (Fatzner, 1990, S. 44; Sievers, 1991, S. 273; Doppler, 1992, S. 38; Butzko, 1992, S. 90, 1993, S. 50) und unterstreichen hierbei, dass die Anwendung des Coaching als eine Art „Management-Supervision“ gesehen werden kann,

„ ... weil Supervision als Handlungskonzept in den helfenden Berufen praktisch alles abdeckt, was auch im Coaching betrieben wird. Doch stoßen wir hier an sprachkulturelle Grenzen: Der Begriff Supervision ist im Kontext von Management und Unternehmung noch nicht anschlussfähig“ (Looss, 1991, S. 42).

Die Ursachen für diese „sprachkulturellen Grenzen“ und die mangelnde Anschlussfähigkeit liegen sicherlich in der Historie der Supervision. Das ursprüngliche Arbeitsmilieu der Supervision ist traditionell zu weit von dem Wirkungsbereich des Managements entfernt (Schreyögg, 1999, S. 59). Die Begriffsbestimmung „Coaching“ zielt absichtlich auf eine Abgrenzung bezüglich der Klientel (Gregor-Rauschtenberger, Hansel, 1993, S. 38ff.).

Überdies zeichnet sich der Coach in Abgrenzung zum klassischen Supervisor ebenfalls durch seine wirtschaftlichen Fach-

und Feldkompetenzen aus; denn hier liegen häufig auch die Schwerpunkte im Coaching. Gerade die Verbindung von fachlicher und psychologischer Beratung macht das Coaching für die Zielgruppe der Führungskräfte interessant.

	Coaching in der PE	Supervision
Gemeinsamkeiten:	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse der Wahrnehmung der Aufgaben und der Gestaltung der Rolle - Die Rolle des Beraters als prozeßberatender Zuhörer und Gesprächspartner - Sehr ähnliche Settings (Einzel-, Gruppen- und Team-Coaching/Supervision) - Beschäftigung mit und in dem Praxisfeld des Klienten - Abgrenzung von der Psychotherapie - Stark reflektierende Verfahren - Beziehungsaufnahme und -gestaltung als Ziel der Maßnahmen - Wenig hierarchische Beziehungen zw. Externem Berater und Klient - Wird u. a. durch externe Berater praktiziert 	
Unterschiede:	- Zielgruppe sind i.d.R. Personen mit Management-Aufgaben	- Traditionelle Zielgruppe sind Therapeuten und Beziehungsarbeiter
	- Wurde im Leistungs- und Profit-Bereich entwickelt und wird dort hauptsächlich angewendet	- Wurde im Non-Profit-Bereich entwickelt, beschäftigt sich erst seit kurzer Zeit mit dem Profit-Bereich
	- Auch rein (betriebs)wirtschaftliche Leistungsziele werden verfolgt	- I.d.R. gibt es keine Beschränkung auf rein (betriebs)wirtschaftliche Ziele
	- Findet oftmals im direkten Arbeitsfeld des Klienten statt	- Der „klassische“ Supervisor hält mehr Abstand zum Arbeitsfeld des Klienten
	- Themen wie „Macht“ und „Hierarchien“ werden eher akzeptiert als kritisiert	- Kritischer Umgang mit Themen wie „Macht“ und „Hierarchien“
- Oft relativ hohe Kosten bei den Varianten mit externem Coach	- I.d.R. normale Kosten	

Abbildung 5:

Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Coaching in der Personalentwicklung und Supervision (Quelle: Rauen, 2001, S. 66)

3 Qualifikationserwartungen an den Coach

Vor dem Hintergrund der bisherigen Darstellungen sollte eigentlich deutlich geworden sein, wie hoch die Anforderungen an einen Coach sind. Das folgende ironische Zitat von Baisch (1988) bringt dies sehr gut zum Ausdruck:

„ So verfügt der Super-Coach über das emotionale Verständnis der Ehefrau, versteht aber eine Menge vom Berufsleben, kennt als Führungskraft das Leben im Unternehmensdschungel mit seinen Spielregeln und Zwängen, besitzt therapeutische Kompetenz, ohne sich aber wie ein Psychotherapeut zu verhalten. Er besitzt die innere Einstellung eines zum Sieg entschlossenen Leistungssportlers und weiß, dass es außer der Arbeit auch noch andere Werte gibt“ (ebd., S. 36).

In der Diskussion, in welchen Bereichen ein Coach qualifiziert sein sollte, lassen sich zwei grundlegende Auffassungen ausmachen: Auf der einen Seite geht man davon aus, dass neben dem psychologischen und betriebswirtschaftlichen Fachwissen gepaart mit hinlänglicher Selbsterfahrung eine umfangreiche Feldkompetenz⁴ unerlässlich ist. Diese Position ist die am häufigsten vertretene. Sie soll daher auch in den anschließenden Erläuterungen näher veranschaulicht werden.

Auf der Gegenseite steht eine Gruppe von Fachleuten, die einen Coach als „reinen Prozessexperten“ definieren, der von den beruflichen Inhalten seines Klienten kaum etwas wissen muss. Ganz im Gegenteil: Derartiges Wissen wird hier sogar als mögliche Beeinträchtigung verstanden, da ein mit Prozess- und Feldkompetenz befähigter Coach sich dem Klienten gegenüber nicht nur als „Superexperte und Übermensch“ darbietet, - und somit ein Beziehungsgefälle nach sich ziehen würde -, sondern durch seine Kenntnis auch für eine mögliche Betriebsblindheit anfällig wäre (Schreyögg, 1999, S. 130).

⁴ Unter Feldkompetenz versteht man hier die Vorkenntnisse des Coachs über das Arbeitsgebiet seines Klienten (Schreyögg, 1999, S. 131).

Hauptsächlich derartig hoch spezialisierten Experten mit breiter Feldkompetenz fällt es sehr schwer, bestimmte Konstellationen unvoreingenommen anzuschauen und zu analysieren. Überdies können sich Beziehungsprobleme einstellen, wenn der Coach aufgrund seiner hohen Fähigkeiten das Gefühl hat, sein Klient sei vergleichsweise nur gering kompetent (ebd., S. 131f.).

„Braucht der Coach wirklich Erfahrungen oder technische Sachkenntnisse auf dem Gebiet, in dem er coacht? Die Antwort ist nein. Er braucht sie nicht, wenn er wirklich unvoreingenommen bewusstseinsfördernd wirkt. Wenn er jedoch von dem, wofür er eintritt, nicht vollständig überzeugt ist, das heißt vom Potential seines Schützlings und dem Wert der Eigenverantwortung, dann wird er glauben, er brauche Sachkenntnis, um coachen zu können. Ich behaupte nicht, dass er Expertenwissen immer zurückhalten sollte. Der weniger gute Coach setzt es aber tendenziell zu oft ein und verringert dadurch den Wert seines Coaching. Denn jedes dem Gecoachten zur Verfügung gestellte Expertenwissen reduziert dessen Verantwortung“ (Whitmore, 1994, S. 48).

Ähnliche Gedanken vertritt auch Czichos (1991). Er rechtfertigt ein „inhaltsfreies Coaching“ und „Lernpartnerschaften“. Seiner Meinung nach ist es für den Coach beziehungsweise den coachenden Vorgesetzten kaum realisierbar, alles besser zu überblicken als der Gecoachte beziehungsweise dies demonstrieren zu müssen. Dies kommt in erster Linie dem Verhältnis zwischen Coach und Klient zu gute, da in einer Lernpartnerschaft oder Coaching ein Beziehungsgefälle gemildert wird. Die Kern-

kompetenz des Coachs sei daher vielmehr die Befähigung, Prozesse auszulösen und zu begleiten:

„Sie müssen ... Prozesse und Techniken einsetzen können, die Ihren Mitarbeitern helfen, etwas zu lernen, was Sie selbst nicht können und eventuell auch nicht zu können brauchen. Wozu haben Sie denn Mitarbeiter? Sie brauchen sich doch nicht auf alles selbst zu spezialisieren. Sie sollten sich jedoch als Coach spezialisieren. Für dieses Konzept bevorzuge ich den Begriff ‚inhaltsfreies Coaching‘“ (ebd., S. 66).

Es sei hier nochmals die Notwendigkeit betont, komplexe, z.B. betriebswirtschaftliche Entwicklungen generell zu verstehen, damit überhaupt vernünftig beraten werden kann. Nur mit einer prozessorientierten Handlungsweise könnte es hier zu gravierenden Verständnisproblemen kommen, die eher Komplikationen, anstatt Vertrauen erzielen. Die minimalste Anforderung an die Feldkompetenz des Coachs sollte infolgedessen das Interesse an den beruflichen Aufgaben des Klienten sein (Schreyögg, 1999, S. 132).

3.1 Fähigkeiten des hauptberuflichen Coachs

In der einschlägigen Fachliteratur finden sich hierzu mehr oder minder willkürlich lange Listen mit diversen Eigenschaften. Damit hier eine differenzierte und verstehbare Darlegung möglich wird, soll im nachfolgenden zwischen fachlichen und persönlichen Qualifikationen des Coachs unterschieden werden. Auf jeden Fall ist es obligatorisch, sich nicht nur Feldkompetenz und

Fachwissen anzueignen, sondern darüber hinaus ist die Fertigkeit gefragt, dieses Wissen auch entsprechend einordnen und umsetzen zu können.

Eine Befähigung zur Selbstreflexion und auch der Umgang, von anderen Personen in Frage gestellt zu werden, kann nicht allein im Rahmen konventioneller Ausbildungen erlernt werden. Eher braucht es dazu persönliche Lebenserfahrungen und die grundsätzliche Fertigkeit, sich realistisch und selbstkritisch einzuschätzen (Rauen, 2001, S. 149).

3.2 Fachliche Kompetenzen

Hierzu zählen die psychologischen und betriebswirtschaftlichen Qualifikationen sowie die Feldkompetenzen des Coachs, inklusive seiner praktischen Berufserfahrungen.

Im Nachstehenden werden die wichtigsten Qualifikationen, die in der Literatur immer wieder auftauchen, erörtert. Ferner wird dann dargelegt, im Rahmen welcher Ausbildungen diese Qualifikationen erlernt werden können. In der Diskussion um die Kompetenzen sei hier ausdrücklich betont, dass keinem einzelnen Coach alle diese Qualifikationen zu Eigen sein können. Wie bereits zuvor bemerkt, kann und sollte der Coach nicht versuchen als allwissend aufzutreten. In diesem Zusammenhang geht es eher um eine Ideal-Qualifikation, um die Schwerpunkte der Qualifikation eines Coachs zu veranschaulichen. Die alltägliche Arbeitspraxis zeigt denn auch, dass sich Coaches eher auf gewisse Arbeitsgebiete spezialisieren.

Die Klassifikation in verschiedene Fächer soll keine künstliche Trennung zwischen den einzelnen Kompetenzbereichen schaffen, sondern hilft lediglich der Strukturierung und dem Überblick der diversen Erfordernissen (vgl. Rauen, 2001, S. 150f.; Looss, 1997, S. 189ff.; König, 1993, S. 424; Rasch in Rückle, 1992, S. 258; Hauser, 1991, S. 233ff.; Jung, 1991, S. 139):

Psychosoziale Kenntnisse

- Wissen über Organisationssysteme und –theorien sowie der klinischen Psychologie über Individuen und Gruppen z.B.
 - Verhalten und Prozesse in Organisationssystemen
 - Verhalten und Prozesse in Gruppen (Gruppendynamik)
 - Entwicklungsphasen des Menschen
- Praktische Erfahrungen mit psychotherapeutischen Interventionen, der Möglichkeit nach mehrere Richtungen, z.B.
 - Familien- und Systemtherapie
 - Gesprächspsychotherapie (klienten- und problemzentrierte Gesprächsführung)
 - Neurolinguistisches Programmieren (NLP)
 - Psychoanalytische Schulen
 - Psychodrama bzw. Rollenspiel
 - Gestalttherapie
 - Provokative Therapie
 - Verhaltenstherapie
 - Kognitive Therapien

- Transaktionsanalyse u. a.
- Praktische Erfahrungen mit der Handhabung psychologischer Interventionsverfahren und Techniken, z.B.
 - Selbstmanagement
 - Zeitmanagement
 - Kreativitätstechniken
 - Konfliktmanagement
 - Entspannungstechniken
 - Stressbewältigungstechniken
 - Mentales Training
 - Problemlösemethoden
 - Kommunikationstheorien und –techniken u. a.
- Diagnostische Kenntnisse, vor allem über
 - Auswahl- und Testinstrumente im Leistungsbereich (z.B. Potentialanalyse, Assessment-Center)
 - Krankheitsbilder aus dem klinischen Bereich (z.B. Wissen über Symptome von Suchterkrankungen oder Erschöpfungszuständen etc.)
 - Sozialkompetenz im Kontakt mit Menschen

Betriebswirtschaftliche Kompetenzen

- Verständnis für betriebswirtschaftliche Prozesse, besonders Kenntnisse für Managementprozesse
- Erfahrungen mit betriebswirtschaftlichen Methoden
- Kenntnis gebräuchlicher Führungskonzepte
- Kenntnisse des betrieblichen Systems und seiner Funktionsträger (Vorstand, Aufsichtsrat, Geschäftsführung, Personalchefs, Abteilungsleiter, Gewerkschaftsfunktionäre etc.)

Ständige Weiterbildung und kontinuierliche Supervision sind darüber hinaus sinnvoll und unerlässlich, damit „blinde Flecken“ und Übertragungsphänomene rechtzeitig bearbeitet werden können. Dies ist vor allem deswegen bedeutsam, damit der Coach sein Feedback seinem Klienten neutral und angemessen geben kann (Looss, 1991, S. 196f.).

3.3 Persönliche Kompetenzen

Abgesehen von seinen erlernten Methoden muss der Coach über Eigenschaften verfügen, die eine Kombination seiner Fähigkeiten zu einer fächerübergreifenden, individuellen Kompetenz ermöglicht. Diese persönliche Kompetenz kann er in gebräuchlichen Ausbildungssystemen nicht ohne weiteres erwerben. Diese persönlichen Kompetenzen sind es dann auch, die eine erfolgversprechende Umsetzung des Coaching erst erlauben. Er braucht nicht nur Techniken und methodisches Können für seine Tätigkeit, sondern sein ganz persönlicher Gebrauch dieser Kompetenzen sind vielmehr Ausdruck seiner Persönlichkeit (Rauen, 2001, S. 151f).

„Wer nicht interessiert ist, dem fallen auch keine Fragen ein, selbst wenn er Fragetechnik vor- und rückwärts gelernt hat. Wer nicht couragiert ist, der formuliert auch keine Kritik, selbst wenn er ‚Ich-Botschaften‘ eingebläut bekam. Ob nun professioneller Coach oder coachende Führungskraft, wer diese Aufgabe erfüllen und dem hohen Anspruch einigermaßen gerecht werden will, muss selber zunächst als Persönlichkeit akzeptiert sein“ (Rückle, 1992, S. 75).

Aus diesem Grunde ist einer der unerlässlichen Ausgangspunkte für ein aussichtsreiches Coaching die gegenseitige Akzeptanz und das beiderseitige Vertrauen. Ohne dieses kann man nicht seriös beraten bzw. sich glaubwürdig beraten lassen. Existiert indessen eine Haltung der Parität und gegenseitigen Akzeptanz, so begünstigt dies wahrscheinlich den Erfolg des Coaching (ebd., S. 252).

Das Alter des Coachs ist ein psychologisch wichtiger Faktor, außerdem natürlich auch ein Umstand der umfangreichen Ansprüche an seine Qualifikationen. In der Regel wird hier eine Altersklasse ab ca. 40 Jahre aufwärts als verträglich und realistisch angesehen (Schreyögg, 1999, S. 127; Birkenbihl, 1992, S. 11; Beckermann, Unnerstall, 1990, S. 233f.).

Wenn man die Erfordernisse an die persönlichen Kompetenzen des Coachs zusammenfasst, so offenbart sich nachstehendes Qualifikationsprofil (vgl. Rauen, 2001, S. 152f.; Looss, 1997, 189ff.; König, 1993, S. 424; Ulrich, 1993, S. 55; Birkenbihl, 1992, S. 11; Rückle, 1992, S. 74; Jung, 1991, S. 139; Hauser 1991, S. 233f.):

Persönliche Kompetenzen

- Lebens- und Selbsterfahrung
- Fertigkeiten zur realen Selbsteinschätzung
- Eigene Erfahrungen in der Führung und Kenntnisse von Organisationen
- Langjährige, ausführliche Beratungserfahrung
- Fortlaufende Reflexion der eigenen Tätigkeit in Supervisionssitzungen

- Ständige Weiterbildung
- Befähigungen redlich zuzuhören
- Achtsamkeit
- Neugier und Interesse an den Angelegenheiten des Klienten
- Bereitschaft zu konfrontieren
- Neutralität, Unabhängigkeit und Vorurteilsfreiheit
- Offenheit und Zivilcourage
- Autorität
- Standfestigkeit in der Vorgehensweise und Frustrationstoleranz bei Stillstand bzw. scheinbaren Rückschritten
- Flexibilität und Abgeklärtheit im Inhalt
- Emotionales Einfühlungsvermögen (Empathie)
- Persönliche Integrität, Glaubwürdigkeit (Kongruenz)
- Differenzierte Loyalität gegenüber dem Klienten (Authentizität)
- Diskretion

3.4 Formale Qualifikationen

Um die Berufsbezeichnung „Coach“ zu führen, bedarf es keinerlei formaler Qualifikationen. Jeder kann sich Coach nennen, ohne hierbei gegen Gesetze zu verstoßen.

Dieses Dilemma provoziert geradezu den Missbrauch mit dieser Berufsbezeichnung und es besteht exakt hier seit vielen Jahren akuter Handlungsbedarf. Es muss das Interesse der seriösen Anbieter sein, allgemein annehmbare Qualitätsstandards her-

zustellen wie diese z.B. in den Bereichen Supervision und Psychotherapie bereits bestehen.

3.5 Ausbildung

Weil die obligatorischen formalen Qualifikationen fehlen, um die Berufsbezeichnung „Coach“ führen zu können, gibt es heute auch noch keine verbindlichen Ausbildungswege.

Mittlerweile werden zwar von einigen Instituten vergleichbare Aus- bzw. Weiterbildungen dargeboten, jedoch handelt es sich bisher hierbei um mehr oder weniger Einzellösungen.

Aus den Aufgaben eines Coachs und dem zuvor dargelegten Qualifikationsprofil, lassen sich aber durchaus konkrete Ausbildungsempfehlungen ableiten. Darüber hinaus kann die Ausbildung seriös praktizierender Coaches als Richtschnur zur Seite stehen.

Im Nachfolgenden soll ein denkbarer Ausbildungsweg zum Coach dargestellt werden, wobei dies sicherlich nicht die einzige Möglichkeit ist (vgl. Birkenbihl, 1992, S. 11). Dieser Weg wird allerdings von mehreren Fachgrößen hervorgehoben, da er sich maßgeblich an formellen Grundsätzen orientiert (vgl. Raunen, 2001, S. 154; Looss, 1997, 189ff.; König, 1993, S. 423; Hauser, 1991, S. 233f.; Wolf, 1990, S. 30).

Möglicher Ausbildungsweg zum Coach

- Studium der Psychologie, Soziologie, Supervision, Philosophie, Anthropologie, Pädagogik oder Arbeitswissenschaften mit Spezifika in den Fachbereichen Organisationspsychologie und –theorien, Arbeitspsychologie, klinische Psychologie, Sozialpsychologie und Diagnostik
- Psychotherapeutische Zusatzausbildung
- Studium der Betriebswirtschaft als Nebenfach
- Selbsterfahrung und Kommunikationsfähigkeiten
- Jahrelange berufsmäßige Erfahrung in Organisationen
- Erfahrung mit Führungsfunktionen
- Langjährige berufliche Erfahrung als Berater

Darüber hinaus darf aber die Bedeutung der persönlichen Kompetenzen nicht ignoriert werden. Diese können nur über umfangreiche und intensive eigene Lebens- und Arbeitserfahrungen erworben werden.

4 Literatur

- Backhausen, W., Thommen, J.-P., (2003): Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. Wiesbaden: Gabler GmbH.
- Baisch, H. L. (1988): Coach für Chefs. *Exquire*, 11, S. 34-37.
- Bayer, H. (1995): Coaching-Kompetenz: Persönlichkeit und Führungspsychologie. München: Reinhardt.
- Beckermann, J, Unnerstall, L. (1990): Coaching. Unveröffentlichte Diplomarbeit. FH Osnabrück.
- Birkenbihl, M. (1992): Wer repariert den Chef? Management-Coaching als Anspruch und Aufgabe. Bamberg: Bayerische Verlagsanstalt Bamberg.
- Böning, U. (1994): Ist Coaching eine Modeerscheinung? In L. M. Hofmann, E. Regnet (Hrsg.). *Innovative Weiterbildungskonzepte* (S. 171-185). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Böning, U. (2000): Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments. Eine 10-Jahres-Bilanz. In C. Rauen (Hrsg.). *Handbuch Coaching* (S. 17-39). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Böning, U., Fritschle, B. (2005): Coaching fürs Business. Was Coaches, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.
- Buchinger, K. (2006): Was ist Coaching? *Psychologie in Österreich*. 26. Jg., 2/2006, S. 6-13.
- Butzko, H. G. (1992): Supervision – eine visionäre Trainingsmethode. *Management Zeitschrift IO*, 2, S. 88-92.
- Butzko, H. G. (1993): Coaching ist eigentlich der falsche Begriff. *Wirtschaft und Weiterbildung* 6, S. 48-50.

- Czichos, R. (1991): Coaching – Leistung durch Führung. München: Reinhardt.
- Doppler, K. (1992): Coaching: Mode oder Notwendigkeit. Was und wie ein Coach wirklich sein sollte. Wiesbaden: Gablers Magazin, S. 36-41.
- Eck, C.-D. (1990): Rollencoaching als Supervision – Arbeit an und mit Rollen in Organisationen. In G. Fatzer, C.-D. Eck (Hrsg.), Supervision und Beratung. Ein Handbuch (S. 209-248). Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Fatzer, G. (1990): Rollencoaching als Supervision von Führungskräften. Supervision 17, S. 42-49.
- Gregor-Rauschtenberger, B., Hansel, J. (1993): Innovative Personalführung: erfolgreiches Führungsverhalten durch Supervision und Coaching. Berlin: Springer.
- Hauser, E. (1991): Coaching: Führung für Geist und Seele. In W. Feix (Hrsg.), Personal 2000 – Visionen und Strategien erfolgreicher Personalarbeit (S. 207-236). Wiesbaden: Gabler.
- Hauser, E. (1993): Coaching von Mitarbeitern. In L. Rosenstiel, E. Regnet, M. Domsch (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 2. Auflage. (USW-Schriften für Führungskräfte. Band 20), (S. 223-236). Schaefer.
- Heß, T., Roth, W. L. (2001): Professionelles Coaching. Heidelberg: Asanger Verlag GmbH.
- Jung, W. (1991): Coaching in Unternehmen – Beratung zwischen Therapie und Training. In A. Pappmehl, I. Walsh (Hrsg.), Personalentwicklung im Wandel (S. 134-140). Wiesbaden: Gabler.
- König, E., Volmer, G. (2003): Systemisches Coaching. Hand-

- buch für Führungskräfte, Berater und Trainer. Weinheim: Beltz Verlag.
- König, G. (1993): Coaching - Ein neues Arbeitsfeld für Psychologen? ...! In A. Gebert, A. Hacker, W. Hacker (Hrsg.), Arbeits- und Organisationspsychologie 1991 in Dresden (1. Deutscher Psychologentag), (S. 420-426). Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.
- Levold, T. (2003): Die Professionalisierung der Persönlichkeit – Zur Gesellschaftlichen Aktualität von Coaching. In K. Martens-Schmid, K. (Hrsg.), Coaching als Beratungssystem. Grundlagen, Konzepte, Methoden (S. 55-88). Heidelberg: Economica Verlag.
- Looss, W. (1991): Coaching für Manager – Problembewältigung unter vier. Augen. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Looss, W. (1997): Unter vier Augen. Coaching für Manager. 3. Auflage. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- managerSeminare Sonderheft, Heft 94 (2006): CoachGuide 2006. Für Unternehmen, Non-Profit-Organisationen, Privatpersonen und Coaches. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.
- Martens-Schmid, K. (Hrsg.). (2003): Coaching als Beratungssystem. Grundlagen, Konzepte, Methoden. Heidelberg: Economica Verlag.
- Radatz, S. (2002): Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. 2. Auflage. Wien: Verlag Systemisches Management.
- Rauen, C. (Hrsg.). (2000): Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe-Verlag.
- Rauen, C. (2001): Coaching. 2. Auflage. Göttingen: Hogrefe-

Verlag.

Rauen, C. (2003): Coaching. Praxis der Personalpsychologie.

Göttingen: Hogrefe-Verlag.

Rückle, H. (1992): Coaching. Düsseldorf: Econ.

Rückle, H. (2000): Coaching. So spornen Manager sich und andere zu Spitzenleistungen an. Landsberg/Lesch: Verlag Moderne Industrie.

Schein, E. H. (2000): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Köln: Edition Humanistische Psychologie.

Schreyögg, A. (1999): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt/M.: Campus.

Sievers, B. (1991): Mitarbeiter sind keine Olympioniken. Organisatorische Rollenberatung statt Coaching. Personalführung, 4, S. 272-274.

Ulrich, J. (1993): Persönlichkeits-Coaching: der Weg zur überzeugenden Führungskraft. Management-Zeitschrift IO, 10, S. 53-55.

Weber, D. (1990): In lockeren Socken. Management Wissen, 6, S. 90-95.

Weißling, M., Barthe, O., Lubbers, B.-W. (1999): Coaching von Managern. Konzepte – Praxisansatz – Erfahrungsberichte. Berlin: Berlin Verlag A. Spitz.

Whitmore, J. (1994): Coaching für die Praxis – Eine klare, prägnante und praktische Anleitung für Manager, Trainer, Eltern und Gruppenleiter. Frankfurt/M.: Campus.

Wolf, G. (1990): Voraussetzung für Lernen schaffen. Gablers Magazin, 4. S. 28-31.

Wolf, R. (1995): Hilfe zur Selbsthilfe. Management & Seminare, 10, S. 23-26.