

Coaching – einige persönliche Bemerkungen¹

Jürgen Hargens (Meyn)

Zusammenfassung

In dieser kleinen Arbeit entwirft der Autor seine Definition von Coaching als Beratungswissenschaft und beschreibt dies ausdrücklich als eine von vielen möglichen Coaching-Definitionen. Dieser Ansatz orientiert sich an den Zielen des Coachee und beachtet die unterschiedlichen Auftragsmuster, die im Kontext des Coachee bedeutsam sein können.

Abstract

In this brief paper the author outlines his definition of coaching as a science of counseling and he describes this understanding explicitly as just one of the many possible definitions of coaching. This approach orients itself towards the goals of the coachee and takes into account different patterns of order which might be important within the coachee`s context.

Seit einigen Jahren ist Coaching ein Markt – genauso wie Beratung oder Therapie eben nicht nur dem Wohlbefinden der Menschen dienen, sondern auch einen Markt darstellen, in dem es um Eigenpositionierung, Sicherung des Lebensunterhalts und noch einiges mehr geht. In diesem Zusammenhang tauchte selbstverständlich auch die Frage auf, was denn Coaching sei, wie es zu verstehen und zu definieren wäre.

Eine solche Frage und deren Antwort hat Auswirkungen – darauf, wer berechtigt ist, dieses Marktsegment zu betreten und darin (oder daran) zu verdienen. Was also unterscheidet Coaching von Beratung? Wie viel (wirtschaftliche) Feldkompetenz ist erforderlich?

Das wären nur zwei der vielen Fragen, und es gibt viele Versuche, diese Fragen zu beantworten. Und jede Antwort schließt andere Antworten aus. Anders gesagt, jede Antwort hat einen „exklusiven Charakter“ bzw. eine Selektionsfunktion. Das sollten wir nicht vergessen. Und wir sollten auch nicht vergessen, dass es auf dem Markt (dem vielzitierten „freien Spiel der Kräfte“) erhebliche Bedeutung und Auswirkungen hat, wer denn eine solche verbindliche Definition abgeben darf. Denn wer die Definitionsmacht besitzt, verfügt über eine herausragende (Macht-) Position, hat er doch großen Einfluss auf die Spielregeln und deren Ausgestaltung (z.B. die Anerkennung und inhaltliche Formung von Ausbildungen und die Anerkennung von Ausbildungsinstituten).

¹ Es handelt sich um eine überarbeitete und gekürzte Fassung meines Vortrags: „Alter Wein in neuen Schläuchen – Neuer Wein in alten Schläuchen? Vom Nutzen älterer Konzepte im Coaching“ auf dem Kongress „Wandel im Coaching – Wandel durch Coaching“, veranstaltet vom acc/DBVC, am 4. und 5. März 2005 in Frankfurt/M.

Für Durchsicht und Rückmeldung zu diesem Manuskript danke ich Gerda Mehta (Wien), Michaela Faulhammer (Wien) und Christoph von Stritzky (Leck).

Das ist ein Aspekt, der m.E. den kontextuellen Rahmen (oder sollte ich sagen „das Hintergrund-Rauschen“) beschreibt, der immer Einfluss nimmt, aber durchaus nicht immer explizit mitgedacht oder mit erwähnt wird.

1. Ja – und worum geht es mir?

Nun, da sollte ich zunächst einmal meinen kontextuellen Rahmen erwähnen, der zweifellos Einfluss auf meine Ansichten und damit auf die hier geäußerten Bemerkungen nimmt.

Von Hause aus Diplom-Psychologe arbeite ich seit 1979 in „freier Praxis“ als Psychotherapeut, Supervisor, Fortbilder, Autor und nutze meine persönlichen Erfahrungen und Beziehungen, um immer wieder in „neuen“ Bereichen aktiv zu werden. So habe ich eher unorthodoxe Therapie betrieben, indem ich Hausbesuche mach(t)e, regelmäßig in einer Arztpraxis mitarbeite und in einer Klinik Konsultationsarbeit mache. Kein Wunder, dass ich irgendwann auf Leute getroffen bin, die Unterstützung in ihrem beruflichen Umfeld suchten – lange bevor der Begriff Coaching die Runde machte. So ist meine Beziehung zum Coaching aus meiner Praxis entstanden, und so bitte ich auch meine Bemerkungen zu verstehen.

2. Coaching – Wirtschaftswissenschaft oder Beratungswissenschaft?

Ich kann an dieser Stelle nur das wiederholen, was wir auf einer Tagung der Deutschen Psychologen Akademie im Herbst 1992 formuliert haben. Dort ging es um Supervision im Unternehmensbereich – zeitlich lag dies vor der Erfindung des Begriffs Coaching. Die Fragestellung war allerdings ähnlich – welche „Eingangsvoraussetzungen“ und welche „Feldkompetenz“ sind notwendig, um mit „Leuten aus der Wirtschaft“ zu arbeiten, die Unterstützung wünschen, sich aber damit schwer tun, diese Unterstützung als „Supervision“ zu bezeichnen, da sie dies zu sehr in die Nähe von „Therapie“ bringen bzw. zu Missverständnissen einladen könnte. Damals betraten viele Betriebswirtschaftler dieses Feld und beriefen sich auf ihre Kompetenz im Bereich der Wirtschaft. Wir formulierten damals sehr klar unsere „etwas andere“ Position: „In diesem Sinne begreifen wir Supervision als ‚Anwendungswissenschaft‘ – als Anwendung eines grundlegenden psychologischen Wissenskanons auf unterschiedliche berufliche Kontexte, um den dort Tätigen eine kompetenz-orientierte Reflexion ihres Handelns zu ermöglichen und zu erleichtern“ (Hargens & Grau, 1995, S. 27f).

Dies gilt für mich immer noch, auch wenn ich es heute ein wenig anders formuliere. Coaching ist in meinen Augen eine *Beratungstätigkeit*, die helfen kann, Konzepte, Ideen, Verhaltensweisen des Coachee aus unterschiedlichen Perspektiven zu reflektieren, um hilfreich zu sein, dass der Coachee *seinen* Zielen näher kommt.

Ein (betriebs-) wirtschaftlicher Ansatz wäre für mich ein Ansatz, der sich (stärker) auf den Produktions- bzw. Arbeitsbereich bezieht, um dort zu „optimalen“ Abläufen zu kommen. Hier ist selbstverständlich auch psychologisches Wissen gefordert, allerdings hat die wirtschaftliche Seite (absoluten) Vorrang.

Für mich geht es nun nicht darum, herauszustellen oder herauszufinden, welche dieser beiden Möglichkeiten „die richtige“ ist, das „wahre Coaching“ darstellt – im Gegenteil! Ich halte beide für angemessen, stellen sie doch unterschiedliche Möglichkeiten bereit, unter denen der Coachee wählen kann. In diesem Sinne definiere ich mein Coaching-Verständnis momentan so:

Coaching ist eine beratende Tätigkeit, um einen Kunden in seinem beruflichen Umfeld entsprechend seiner Ziele zu unterstützen.

Zugegeben, vielleicht keine sehr präzise Definition, aber für mich dennoch klar genug, den Kunden ins Zentrum zu stellen und ihn zum Maßstab und zum Entscheider zu machen oder, wie es heute heißt, zum Experten für das, was er will. Nicht der Coach ist der Experte, sondern der Coachee – der sich einen Coach „kauft“, um die eigene Expertise zu verbessern. Und deshalb, so mein Verständnis, hilft es, wenn der Coach sein Angebot klar genug umreißt, so dass der Coachee weiß, worauf er sich einlässt.

Mein Selbstverständnis als Coach spiegelt sich für mich in der genannten Definition wider, die ich ein wenig erläutern möchte, indem ich die einzelnen Aspekte etwas Eingehender betrachte.

Coaching ist eine

beratende Tätigkeit

Beratung ist in meinen Augen ein Fachgebiet, das in den Bereich der Psychologie fällt. Erwartet werden können deshalb Kenntnisse über Psychologie, Kommunikation sowie Beratungs- und Therapieforschung, da diese Hinweise liefern, was „erfolgreiche Beratung“ kennzeichnet

um einen Kunden

der Kunde steht im Mittelpunkt, und er stellt deshalb auch das entscheidende Evaluationskriterium dar. Der Kunde heißt Kunde, weil er einerseits die Dienstleistung bezahlt und weil er andererseits der Experte für das ist, was er will – er ist ein *Kundiger* (vgl. Hargens, 2004, S.142ff)

in seinem beruflichen Umfeld

dies ist eine weitere Umschreibung für die Expertise des Kunden, denn es geht um „sein“ berufliches Umfeld, für das er kompetent und ausgebildet ist. Die Expertise des Coaches besteht *nicht* darin, alles zu wissen, denn er ist kein „Besserwisser“ (Hargens, 2001, S. 19), sondern eher ein „Besteuerer“ (vgl. Loth, 1998, S. 41f)

entsprechend seiner Ziele

wenn der Kunde kundig ist, dann geht es um das, was er möchte. Deshalb steht das Ziele (er-) finden im Zentrum der Arbeit (vgl. deJong & Berg, 1998). Und diese Ziele bzw. die Kriterien, die erarbeitet werden, die deutlich machen, dass die Ziele erreicht worden sind, bilden das Evaluationskriterium

zu unterstützen

der Coach ist der Unterstützer, der bereits erwähnte „Besteuerer“, wohingegen der Kunde, um ein anderes Bild zu verwenden, der „Held der Geschichte“ ist.

Damit ist für mich Coaching hinreichend definiert und beschrieben. Die Ziele des Kunden bestimmen und definieren Auftrag und Ende der Arbeit wie sie auch das Evaluationskriterium darstellen. Coaching dreht sich darum, die Ziele des Kunden zu erarbeiten, zu konkretisieren, zu operationalisieren, in kleine Schritte zu zergliedern und mögliche Folgen, die eintreten, wenn diese Ziele erreicht (oder nicht erreicht) werden, zu reflektieren. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

3. Ziele? Ziele! Nur – wessen ...?

Ziele sind deshalb so bedeutsam, weil sie das Kriterium beschreiben, an dem die Arbeit *endet*. Ohne ein solches Kriterium würde jede Arbeit „endlos“ werden. Nur hat es Auswirkungen, Ziele zu erarbeiten, denn jedes Reden über Ziele wirkt auf das, worüber geredet wird, zurück und verändert es. Anders gesagt, Reden über Ziele trägt dazu bei, Ziele zu verändern.

Geht es um ein konkretes, sehr allgemein formuliertes Ziel, z.B. Verbesserung der eigenen Arbeitszufriedenheit, dann geht es zunächst darum, dieses Ziel zu konkretisieren. Woran würde sich Arbeitszufriedenheit genau festmachen? Was wäre zu beobachten (und von wem), wenn die Arbeitszufriedenheit vorhanden wäre? Ein kleines bisschen ansteigen würde? Was könnte ein erster Schritt dahin sein?

Solche Fragen wirken auf den Coachee zurück (Feedback), indem sie zu weiteren Reflexionen über das Ziel einladen und es *möglicherweise* verändern. Deshalb steht für mich ein solches Erarbeiten von Zielen im Zentrum des Coaching. Und wenn Ziele sich im Laufe eines Coaching-Prozesses verändern, dann wird die Frage bedeutsam(er), wie denn das Kriterium des Beendens bestimmt werden kann. Ziele alleine reichen dann kaum noch aus – einfach weil sie sich verändern können. Deshalb denke ich, dass der Coach immer wieder Fragen danach stellen sollte, was der Kunde noch braucht, ob das bisher Erreichte ihm, dem Kunden, (aus-)reicht oder was geschehen müsste, dass der Kunde sagt, das Coaching reicht aus.

Michael Hoyt, ein US-Kollege, hat dies für den Bereich der lösungsorientierten Psychotherapie sehr klar formuliert: „*Kurz heißt nicht mehr als nötig*“. Diese Idee hat sich in meinen Augen auch als Leitidee meiner Coaching-Arbeit sehr bewährt und mich oft davor bewahrt, zu viel zu tun oder dem Kunden etwas abzuverlangen, was nicht er wünschte, sondern was ich für angemessen hielt.

Ziele zeichnen sich allerdings noch durch einen anderen Aspekt aus – es ist nämlich durchaus nicht immer klar, wer welches Ziel hat und wer der Auftraggeber ist. Wenn z.B. ein Chef seinem Mitarbeiter zu einem Coaching „rät“, dann hat der Chef mit Sicherheit eine Idee, was das Coaching bringen soll. Und der Mitarbeiter hat auch eine Idee, die sich durchaus von der des Chefs unterscheiden kann. Deshalb hat es sich in meinen Augen als hilfreich erwiesen, sich ausreichend Zeit zu lassen, Ziele zu klären und dabei darauf zu schauen, wer denn welches Ziel hat.

Ich habe mir zu diesem Zwecke eine Tabelle angelegt, die mir sehr gute Dienste geleistet hat.

	wer	welche(s)	an wen	wieso
Anliegen				
Ziel				
Auftrag				© jürgen hargens 2005

In den Zeilen geht es um Teilaspekte von Zielen.

Anliegen: womit jemand kommt, was er/sie mitbringt

Ziel: wo er/sie hin möchte, was er/sie erreichen will

Auftrag: was ich dazu beitragen kann

In den Spalten geht es darum, diese Teilaspekte mit den Beteiligten – und im Coaching durchaus nicht immer Anwesenden – in Verbindung zu bringen, um herauszuarbeiten, wessen Anliegen und Ziele im Mittelpunkt stehen. Denn – so eine wichtige Erfahrung der Beratungs- und Therapieforschung – man kann nur diejenigen Veränderungen unterstützen, die im „Kontrollbereich“ der Anwesenden liegen. Alles andere, also Änderungen bei Leuten herbeizuführen, die nicht anwesend sind, wäre Magie, Zauberei oder „Wunderheilung“.

Das wäre ein erster Schritt – der zweite könnte sein, darüber zu sprechen, welche Ziele realistischere Weise im Coaching erreicht werden können, was mit den nicht zu erreichenden Zielen geschehen soll und welche Folgen all dies haben könnte. Und wie erwünscht und wünschenswert diese Folgen für den Kunden sind.

Das stellt für mich den Kern eines systemisch-lösungsorientierten Coaching dar – die Arbeit an Zielen, die Erarbeitung von Zielen, erste Schritte in Richtung auf das Ziel und jede Sitzung neu das Aushandeln von Zielen. Wobei ich ergänzend hinzufüge, dass ein systemisch-lösungsorientiertes Coaching eben nicht *das* Coaching definiert, sondern eine von verschiedenen Coaching-Ansätzen darstellt – nicht die einzige, nicht die richtige, sondern ganz einfach eine von mehreren möglichen.

Literatur

deJong, Peter & Insoo Kim Berg (1998, 2003⁵). Lösungen (er-)finden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie. Dortmund: modernes lernen

Hargens, Jürgen (2001).Erfolgreich führen und leiten – das will ich auch können ... Ein systemisches un(d)systematisches Brevier. Dortmund: borgmann

Hargens, Jürgen (2004). Kundin, Kundige, Kundschafterin. Gedanken zur Grundlegung eines „helfenden“ Zugangs. In: ders. Aller Anfang ist ein Anfang. Gestaltungsmöglichkeiten hilfreicher systemischer Gespräche. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 142-153

Hargens, Jürgen & Uwe Grau (1995). Systemisch-konstruktivistische Supervision. In: Friedrich-W. Wilker (Hrsg.) Supervision und Coaching. Bonn: dpv, S. 27 – 40

Loth, Wolfgang (1998). Auf den Spuren hilfreicher Veränderungen. Das Entwickeln Klinischer Kontrakte. Dortmund: modernes lernen

*Jürgen Hargens
Norderweg 14
D-24980 Meyn*