

# **Professionalisierung im Coaching und Coaching als Profession**

Wissenschaftliche Hausarbeit im Rahmen des Magisterstudiums  
zum MSc Counseling/Psychology an der Lee University

vorgelegt von

**Günther Höfeld**

Gaustraße 56

D-55278 Dolgesheim

[www.hoehfelds-hof.de](http://www.hoehfelds-hof.de)

[gh@hoehfelds-hof.de](mailto:gh@hoehfelds-hof.de)

T +49 6733 948 32 62

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>02</b>
<b>Einleitung</b>	<b>03</b>
<b>1. Begriffsbestimmungen</b>	<b>03</b>
1.1 Definition von Coaching	03
1.2 Ziele von Coaching	05
1.3 Funktionen von Coaching	06
1.3.1 Coaching als Beratungsformat	06
1.3.2 Coaching als Methode	07
1.3.3 Coaching als Expertise	07
<b>2. Anwendungsbereiche</b>	<b>07</b>
2.1 Übergangsphasen als Ausgangspunkt für Coaching	08
2.2 Typische Anlässe von Coaching	08
2.3 Das Konzept des Funktionspendels	09
<b>3. Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten</b>	<b>11</b>
<b>4. Coaching-Leistungen</b>	<b>14</b>
4.1 Klassifizierung in Abhängigkeit von der Ausgangssituation	14
4.1.1 Ausgangssituation „Entspannt“	14
4.1.2 Ausgangssituation „Verbesserungswürdig / -bedürftig“	14
4.1.3 Ausgangssituation „Kritisch“	14
4.2 Klassifizierung in Abhängigkeit vom Zielsystem	15
4.2.1 Zielsystem „individuell“	15
4.2.2 Zielsystem „interaktionell“	15
4.2.3 Zielsystem „organisational“	15
4.3 Settings im Coaching	15
4.3.1 Ein-Personen-Coaching	15
4.3.2 Mehr-Personen-Coaching	15
<b>5. Kompetenzprofil eines Coach</b>	<b>19</b>
5.1 Kernkompetenzen des Coach	19
5.1.1 Der Coach als Analysierender	20
5.1.2 Der Coach als Dialogpartner	21
5.1.3 Der Coach als normativ und ethisch Reflektierender	21
<b>6. Coaching als Profession</b>	<b>22</b>
6.1 Der Begriff Profession	22
6.2 Merkmale klassischer Professionen	23
6.3 Coaching auf dem Weg zur Profession	25
<b>7. Anthropologie: Coaching und Nefesch</b>	<b>28</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>29</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>32</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>32</b>

## **Einleitung**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema „Professionalisierung im Coaching“ und „Coaching als Profession“. Ihr inhaltlicher Schwerpunkt ist ein doppelter: Einerseits untersucht sie, wie das Praxisfeld Coaching und die Arbeit als Coach professionalisiert werden können, andererseits geht sie der Frage nach, inwieweit Coaching als Profession gesehen werden kann. Die Professionalität des Coach (bzw. die Professionalisierung der Akteure) und Coaching als Profession (bzw. die Professionsbildung) werden als unterschiedliche Betrachtungsgegenstände erörtert.

### **1. Begriffsbestimmung**

Der Begriff Coaching lässt sich zurückverfolgen bis ins 19. Jahrhundert. In dieser Zeit war Coaching an Angelsächsischen Hochschulen bereits ein Begriff. Verwendet wurde es für das Betreuen von Studenten. Populär wurde Coaching aber erst durch den Sport seit rund zwei Jahrzehnten. Bei Durchsicht einschlägiger Publikationen fällt auf, dass Coaching seit seinem Beginn vor über 20 Jahren zunehmend bekannter geworden ist und sich etabliert hat. „Die Branche ist im Laufe der Jahre stetig gewachsen und erfindet sich immer wieder neu“, betonen Herausgeber Rauen und Chefredakteur Webers vom „Coaching-Magazin“, erstmals erschienen im Jahr 2008. Sie sprechen sogar von einer „Generation Coach“ innerhalb der Beratungsbranche. Zirka 5.000 professionelle Coaches gibt es allein in Deutschland, gut 20 Coaching-Verbände, zahlreiche Coaching-Datenbanken, daneben Hunderte von Ausbildungsanbietern mit Zertifizierungen und Anerkennungsverfahren aller Couleur. Diffusität und Uneinheitlichkeit sind bis heute nicht gewichen. Im Gegenteil, die „Bindestrich-Coaches“, so Coach-Pionier und Ausbilder Looss, nehmen weiter zu. „Trotz all dieser Vielfalt und der damit verbundenen Intransparenz“, so Rauen und Webers, „hat der Begriff Coaching immer noch einen guten Klang“.

#### **1.1 Definition von Coaching**

Ethymologisch stammt der Begriff „Coaching“ aus dem Englischen und bedeutet „Kutschfahrt“, während das Wort „Coach“ mit „Kutscher“ übersetzt werden kann. Dabei wird die Kutsche von vielen assoziiert als ein kuscheliger Ort, an dem ein Mensch seine Gefühle, Fragen oder Sorgen ausbreiten kann. Der Kutscher wird als ein Lenker und Betreuer von

Pferden betrachtet. Die bekannteste Variante, der Sport-Coach, erhält bei Spitzensportlern die Bedeutung eines „intimen Solidarparkers für alle fachlichen und gefühlsbetonten Fragen“ (Schreyögg, 2007, 947). Coaching dient in diesem Gebiet der professionellen fachlichen und emotionalen Vorbereitung des Sportlers auf bevorstehende Höchst-Leistungssituationen.

Seit Beginn der 80er Jahre taucht der Begriff Coaching zunehmend in der Managementliteratur auf. Hier erfährt er zu Beginn viel Diffusität und Uneinheitlichkeit (Rauen, 1999). Coaching muss für vieles herhalten. Für einige ist Coaching eine wahre Wunderdroge, die selbst von Abhängigkeiten wie zum Beispiel dem Alkohol- oder Drogenkonsum befreien kann. Andere verwenden Coaching als magische Worthülse für alle möglichen Arten von hausinterner und externer Weiterbildung, für Nachbeschulungen und konventionelle Seminaraktivitäten. Wieder andere betonen mit Coaching das „Vorgesetztencoaching als ideale Beratungsform“ und sehen es als Synonym für einen besonders sorgfältigen Führungsstil (Hauser, 1993). Dabei ist die Begriffsverwendung terminologisch schon ein Widerspruch in sich. Denn die Führungskraft als Coach ist eine Kontextvermischung. Die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern beinhaltet niemals Wahlfreiheit in Bezug auf die Auswahl des Beraters oder der Themen, was Beratung ja auszeichnet. Zugleich würde ein Vorgesetzter, der seine ihm unterstellten Mitarbeiter kontinuierlich zu coachen versucht, sich „wie eine Glucke benehmen, die ihre Jungen nicht aus ihrer Obhut entlassen kann“, bemerkt Schreyögg treffend und ergänzt: „Coaching hätte hier geradezu kontraproduktive Effekte, nämlich die Verhinderung der Selbständigkeit von Mitarbeitern“ (Schreyögg, 948).

Der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) unter Vorsitz von Christopher Rauen versteht sich selbst als „fachlicher, wissenschaftlicher und unternehmerischer Kristallisationspunkt für alle Schlüsselpersonen des Coaching-Feldes“. Er definiert Coaching wie folgt: „Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen und von Experten in Organisationen. Coaching richtet sich auch auf die entsprechenden sozialen Gruppen und organisationalen Systeme. Sowohl im Einzel- wie im Mehrpersonen-Coaching wird dieser soziale und organisationale Kontext immer berücksichtigt“ (DBVC, 2007, 19).

## 1.2 Ziele von Coaching

Der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) beschreibt die Ziele von Coaching wie folgt: „Coaching zielt auf die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen. Dies kann präventiv, Entwicklung fördernd, Orientierung gebend und/oder Problem lösend sein.“ (DBVC, a.a.O., 19).

Dieser Definition schliessen sich weder alle Vertreter noch Verbände der Coachingbranche an. Die Ziele von Coaching sehen sie umfassender auf allgemeine Lebensthemen und nicht nur primär auf berufliche Anliegen bezogen, wie folgende Tabelle zeigt:

Tabelle 1 Coaching – Definitionen

Autor	Definition: „Coaching ist...
Fischer-Epe	... eine Kombination aus individueller Beratung, persönlichem Feedback und praxisorientiertem Training.“
Haberleitner	... ein Prozess, bei dem die Führungskraft dem Mitarbeiter hilft zu lernen, wie er Aufgaben und Probleme selber lösen kann.“
Jäger	... ein zeitlich begrenzter, ziel- und ressourcenorientierter Beratungsprozess zur individuellen Unterstützung von Menschen im beruflichen Kontext.“
Knorr	... eine hochqualifizierte Begleitung und Unterstützung eines Mentorenden in seiner persönlichen und beruflichen Entwicklung und Aufgabenstellung.“
Looss	... nichts anderes als eine luxuriöse Möglichkeit, ab und an in die Reha zu gehen. Coaching in seiner höchsten Form ist reflexive Kumpanei.“
Schmidt	... die älteste, natürlichste und effektivste Art, Wissen und Lebenserfahrung weiterzugeben.“
Wrede	... eine Methode aus dem Beratungsbereich. Der Zweck von Coaching ist die Befähigung von Menschen, sich im Angesicht ihrer Vorhaben allzeit zielfähig zu verhalten und darüber das von ihnen angestrebte Ergebnis zum gewünschten Termin in vollem Umfang hervorzubringen.“

Der DBVC sieht Coaching als einen ergebnisorientierten Prozess, der folgende vier Ziele verfolgen soll. Dies sind die (1) Stärkung der Leistungsfähigkeit, der (2) Erhalt der Leistungsfähigkeit, die (3) Förderung der Selbstführung und die (4) Förderung der Work-Life-Balance. Coaching ist ein Beratungsprozess, abgestimmt auf die individuellen Bedürfnisse des Einzelnen. Durch Coaching unterstützt der Coach seinen Klienten, dessen berufliche

Situation zu verbessern und seine Rollen unter anspruchsvollen Bedingungen zu gestalten. Damit aktiviert er die Potenziale des Einzelnen und fördert zielgerichtet die wertschöpfende und zukunftsgerichtete Entwicklung des Unternehmens beziehungsweise der Organisation. Zu den Zielen professionellen Coachings zählt auch, die durch Coaching erzielten Ergebnisse und Effekte einer laufenden Qualitätskontrolle zu unterziehen.

### **1.3 Funktionen von Coaching**

Im Kontext der unterschiedlichen Wortbedeutungen fragen Experten, die sich mit Coaching eher wissenschaftlich befassen, zunehmend nach der wirklich neuen und sinnvollen Bedeutung und Funktion. Übereinstimmend kommen sie zu dem Ergebnis, dass man von Coaching als einer Innovation sprechen könne, wenn es als professionelle Form der Managementberatung verstanden wird. In dieser Beratungsform verhandeln Führungskräfte unter vier Augen oder in einer Kleingruppe alle für sie relevanten Fragestellungen mit einem Coach. Coaching wird verstanden als eine „innovative Maßnahme der Personalentwicklung“. Im Gegensatz zu Seminaren oder Trainings können Führungskräfte alle für sie wichtigen Fragestellungen mit einem Coach verhandeln. Somit ist Coaching eine „Dialogform über Freud und Leid im Beruf“. Gegenstand können „alle beruflichen Krisenerscheinungen und Konflikterfahrungen, aber auch alle Bedürfnisse nach beruflicher Fortentwicklung“ sein. Schreyögg sieht die beiden wichtigsten Funktionen von Coaching in der „Bewältigung von Krisen und Konflikten“ und in der „Fortentwicklung von Einzelnen und Kollektiven“ (Schreyögg, 948).

In der Fachliteratur werden folgende drei Funktionen von Coaching unterschieden. Dies sind (1) Coaching als Beratung, (2) Coaching als Methode und (3) Coaching als Expertise.

#### **1.3.1 Coaching als Beratung**

Coaching als Beratung ist die bisher bekannteste Variante. Sie kombiniert individuelles Unterstützen für das Bewältigen verschiedener Anliegen mit persönlicher Beratung. Der Coach regt den Klienten an, mögliche Problemursachen zu erkennen, eigenständig Lösungen zu entwickeln, effektive Ergebnisse zu erzielen und so sein Erleben und Verhalten weiterzuentwickeln. Entscheidend ist dabei das Fördern der Selbstreflexion und der Selbstwahrnehmung sowie das selbstgesteuerte Erweitern und Verbessern der eigenen

Möglichkeiten des Klienten in Bezug auf Wahrnehmung, Erleben und Verhalten.

Coach und Klient treten gemeinsam in Interaktion. Dabei ist die Interaktion in Bezug auf Inhalt, Ergebniserwartung und Zeit zielbezogen. Das Coaching als dialogischer Prozess bleibt ergebnisoffen. Der Klient steht als Mensch im Mittelpunkt. Der dialogische Coaching-Prozess ist freiwillig, eigenverantwortlich und sichert dem Klienten Vertraulichkeit zu. Entscheidend für das Coaching als professionelle Beratung sind darüber hinaus eine „transparente Modellbildung mit einer Wissensstruktur, die ethische Prämissen, einen zum Coaching passenden Theoriefundus und eine entsprechende Praxeologie aufweist“ (DBVC, 2007, 20).

### **1.3.2 Coaching als Methode**

Im Coaching geht es darum, individuelle, interaktionale und systemische Phänomene in unterschiedlichen Kontexten zu erfassen und zu bearbeiten. Daher ist Coaching theorie- und methodenplural. Beide, Theorie- und Methodeninventar sollten nicht nur eine entsprechende Breite ausweisen, sondern neben psychologischen Theorien auch solche aus der Management- und Organisationslehre beinhalten. Dabei ist die Pluralität im Coaching weder grenzenlos noch beliebig. Sie richtet sich nach ethischen Maßstäben und berücksichtigt die individuelle Passung und die Kompatibilität der angewandten Methoden untereinander.

### **1.3.3 Coaching als Expertise**

Manager, Führungs- oder Fachkräfte qualifizieren sich zunehmend im Coaching, ohne als Coach tätig werden zu wollen. Im Rahmen ihres beruflichen Selbstverständnisses nutzen sie Coaching als Expertise, das heißt sie wenden die im Coaching vorhandenen Kompetenzen und Qualitäten in ihrer jeweiligen beruflichen Rolle und Aufgabe an.

## **2. Anwendungsbereiche**

Coaching ist eine hoch individualisierte Beratungsform, welche die Entwicklungs- und Veränderungsaktivitäten von Menschen in beruflichen Kontexten unterstützt. Dabei ist Coaching ganzheitlich auf den Klienten beziehungsweise das Klientensystem ausgerichtet. In die Beratungsarbeit mit einbezogen werden alle fachlichen, persönlichen, zwischenmenschlichen, organisationalen, kulturellen und organisationalen Aspekte. Der Coach steht

ausserhalb der Lebenswelt seines Klienten und agiert aus einer systemunabhängigen Position, wobei ihm Struktur, Dynamik und Beschaffenheit des Klientensystems nicht fremd sind. In allen Anwendungsbereichen sollte der Coach folgende Kernelemente für sein Coaching berücksichtigen. Dies sind (1) beruflicher Kontext, (2) Individualität, (3) Veränderungsunterstützung, (4) Zielbezogenheit, (5) Ganzheitlichkeit und (6) Systemunabhängigkeit.

## **2.1 Übergangsphasen als Ausgangspunkt für Coaching**

Die meisten der Coaching-Klienten befinden sich in einer privaten und/oder beruflichen Schwellensituation (Wolff, 2007). Der Begriff Schwellensituationen bezeichnet Übergangsphasen, in denen vertraute Denk- und Verhaltensmuster an neue Verhältnisse angepasst werden müssen. Gemeint sein können auch persönliche oder unternehmerische Entscheidungen, deren Risiken und Tragweiten noch ungewiss sind. Dabei ist „die Einsicht in die Entscheidungsnotwendigkeit oder Veränderungserfordernis“ bereits vorhanden, „jedoch stehen die neuen Verhaltensweisen oder eine Gewissheit über deren Erfolg noch nicht zur Verfügung.“ Schwellensituationen sind in der Regel gekennzeichnet durch ein besonderes Maß an (1) Anregung und Aktivität und (2) an psychologischer Vulnerabilität. Kennzeichnend ist des weiteren, dass je komplexer und weitreichender die bevorstehende Anpassungserfordernis ist, desto mehr Energie muss für „die ausgleichende Steuerung von Wagnis und Schutzverhalten (Vorwärtsgehen und Absichern)“ aufgebracht werden. In persönlichen und betrieblichen Übergangssituationen leistet Coaching „die gezielte Selbststeuerungsaktivität von Menschen (Wolff, 2007, 21f.).

## **2.2 Typische Anlässe von Coaching**

Typische Anlässe für Coaching finden sich in den beiden Hauptbereichen der Personalentwicklung und der Organisationsentwicklung. Die vielfältigen Coachingthemen lassen sich vier klassischen Anwendungsbereichen zuordnen. Wie folgende Tabelle zeigt, sind dies:

- |                                |                            |
|--------------------------------|----------------------------|
| (1) Organisationsentwicklung,  | (2) Managemententwicklung, |
| (3) Standortbestimmung und die | (4) Konfliktbehandlung.    |



Tabelle 2 Anwendungsbereiche, Ziele und Tätigkeiten im Coaching

Anwendungsbereiche	Ziel von Caching	Tätigkeit des Coach
Organisationsentwicklung	vorbeugende, Risiko minimierende Maßnahme	Begleiten von betrieblichen Veränderungsprozessen; Schlüsselpersonen unterstützen in Situationen mit erhöhtem Störungsrisiko
Managemententwicklung	Inspiration u. Lernkatalysator für Verantwortungsträger	Optimieren der Wirksamkeit als Führungspersönlichkeit
Standortbestimmung	Ordnungs- und Klärungshilfe in Phasen betrieblicher und / oder persönlicher Neuorientierung	Realitätscheck; Abgleich von Selbst- und Fremdbild, von eigenen und fremden Erwartungen; Re-Stabilisierungshilfe beim Verarbeiten kritischer Lebensereignisse im Privat- und Berufsleben
Konfliktbehandlung	Auswege finden	In akuten oder schweren Krisensituationen Auswege aus Negativspirale finden

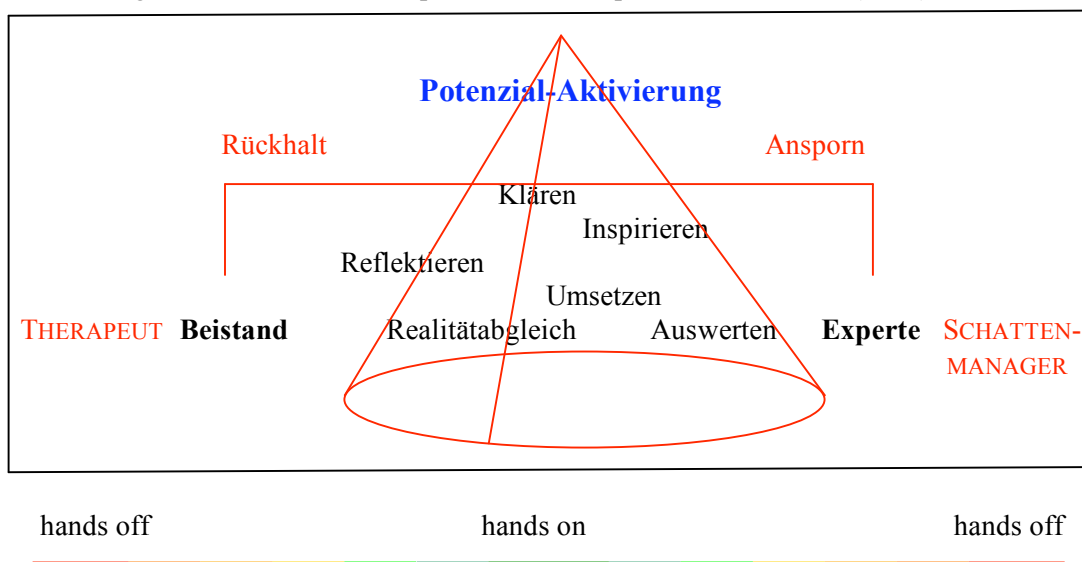
### 2.3 Das Konzept des Funktionspendels

Das Konzept des „Funktionspendels“ stammt von Ulrike Wolff (2002, 2005). Das Funktionspendel soll als Navigationshilfe dienen. Es soll die Pluralität des beraterischen Zugangs verdeutlichen und für das professionelle Steuern im laufenden Beratungsprozess eine Orientierung geben. Handlungsleitend ist die Vorstellung, dass Interventionen im Coaching wie ein Pendel geführt werden. Es definiert, was vollständig (grün), was teilweise (gelb) und was nicht (rot) zum Coaching gehört. Das Funktionspendel kann kurzfristig ausschlagen und in Grenzbereiche führen, schwingt aber immer wieder in die definierte Mitte zurück. Dabei kommt es auf die Professionalität eines ausgebildeten Coachs an, „die Vielschichtigkeit einerseits zuzulassen und produktiv einzubinden, andererseits aber immer die Grenzen seines Tätigkeitsfelds zu kennen und zu beachten“ (Wolff, 2007, 24).

Kennzeichnend für Coaching ist der Mehrperspektivenansatz. Er besagt, dass sich die Beratungsleistung eines Coachs sowohl auf sachliche als auch auf personenbezogene Anteile beziehen sollte. Der Fokus im Coaching kann variieren und ist mal stärker personenbezogen, mal stärker auf das Bewältigen einer Managementaufgabe gerichtet. Je nach Aus-

gangskonstellation und individuellem Bedarf des Klienten kann ein Coach unterschiedliche Ansatzpunkte für sein Coaching vorfinden. Diese Ansatzpunkte wiederum können in verschiedene Funktionen, Rollen und Interventionen münden. In diesem komplexen, nicht standardisierten Beratungskontext sollte der Coach sicher navigieren können. Dabei kann das Funktionspendel eine wertvolle Hilfe sein und mit einer Verkehrsampel verglichen werden. Die Farben grün, gelb und rot kennzeichnen die unterschiedlichen Tätigkeitsfelder im Coaching. „Grün“ bedeutet: `Freie Fahrt für Coaching-Interventionen`, „gelb“ besagt: `Achtung, Grenzbereich` und „rot“ steht für: `Stopp, Gefahrenbereich` (Wolff, 2007, 23).

Abbildung 1 Das Konzept des Funktionspendels nach Wolff (2007)



Der grüne Coaching-Bereich: Grün steht für Coaching-Interventionen, die im Rahmen einer Veränderungsbegleitung eingesetzt werden. Dies kann sowohl das reflexive Analysieren und Klären sachlicher, emotionaler und zwischenmenschlicher Zusammenhänge beinhalten, als auch das ganzheitliche Unterstützen beim Umsetzen und Auswerten von Lösungen.

Der gelbe Coaching-Bereich: Gelb bezieht sich auf die Coachingaktivität als Beistand und/oder als Experten. In fast jedem Coaching spielt der Eskalationsgrad in der jeweiligen Situation des Klienten eine große Rolle. Das betrifft sowohl das Steuern des Beratungsprozesses insgesamt, als auch das Kontrollieren, ob eine Konstellation mit Coaching als Beratungsform bearbeitet werden kann und darf. In einer akuten Situation des Klienten kann der Coach zum Beispiel als Beistand notwendig sein. Der Coach kann entlasten und

für menschlichen Rückhalt sorgen. In einer anderen Situation kann der Coach die Rolle eines Experten einnehmen, zum Beispiel wenn sich der Klient in einer für ihn überkomplexen Entscheidungssituation befindet und Expertenrat benötigt. Im gelben Bereich nimmt der Coach die Rolle einer überbrückenden Navigationshilfe ein. Wichtig ist, sich als Coach zu verdeutlichen, dass beide, sowohl Beistands- als auch Expertenfunktion, sich außerhalb der beratewrischen Kernbereiche von Coaching befinden. Beide Coachingfunktionen sollten kurzfristig und auch plausibel zu begründen sein.

Der rote Coaching-Bereich: Rot bedeutet eine Coachingaktivität in Störungsfeldern des Klienten. Hier ist höchste Vorsicht geboten. Störungsfelder sind Felder, in denen die Selbstverantwortung und Steuerungsautonomie beim Klienten beeinträchtigt sind. Dies können zum Beispiel „tiefer gehende psychische und/oder somatische Störung“ sein, oder „klare Anzeichen für eine substantielle Überforderung in der beruflichen Rolle“ (Wolff, 2007, 24). Die Rolle des Coach wäre hier die eines Therapeuten. Diese Rolle aber ist mit der eines professionellen Coachs unvereinbar. Ebenso unvereinbar ist die Coach-Rolle als Schattenmanager. Coaching setzt die selbstbestimmte und selbstverantwortete Rolle auf Seiten des Klienten voraus. Ist diese Rolle nicht gewährleistet, besteht ein „asymmetrisches Beratungsverhältnis“ in Form eines Abhängigkeitsverhältnisses. Für ein gelingendes Coaching entscheidend ist aber eine „symmetrische Beratungsbeziehung“ (Wolff, a.a.O; Schmidt-Iellek, 2003).

### **3. Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten**

Coaching ist weder eine Allweltsberatung noch ein Allheilmittel für sämtliche Lebensfragen und Lebenslagen. Neben Coaching existieren heute viele andere Beratungsformate. Mit Themen aktueller, biographischer oder therapeutischer Art befassen sich Lebensberatung, Seelsorge oder Psychotherapie. Themen aus der Arbeitswelt akzentuieren die Beratungsformen Mentoring, Organisationsentwicklung, Supervision, Training und Unternehmensberatung. Die Unterschiede zwischen Coaching und den Beratungsformaten Führungshandeln, Mediation, Mentoring, Psychotherapie, Supervision, Training und Unternehmensberatung zeigt folgende ausführliche Tabelle (DBVC, 2007; Rauen, 2005; Schreyögg, 2003, 2003a)

Tabelle 3 Unterschiede zwischen Coaching und anderen Beratungsformaten

<p>Funktion</p> <p>Beratungs- beziehung</p>	<p><b>Coaching</b> Beratungsform</p> <p>Klient hat Wahlfreiheit bzgl. der Wahl des Coach, des Zieles und des Themas</p>	<p><b>Führungshandeln</b> Führungskraft kann nicht als Berater fungieren und muss die Interessen der Organisation vertreten. Hat vom unterstellten Mitarbeiter Systemkonformität zu verlangen.</p> <p>Beziehung ist hierarchisch. Relation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist durch Abhängigkeit charakterisiert.</p>
<p>Inhalte</p> <p>Vorkommen</p> <p>Beratungs- beziehung</p>	<p><b>Coaching</b> Thematik ist offener, breiter. Konflikte können zwar werden bearbeitet, aber auch andere Themen mit positiven und nicht konflikthaften Inhalten</p> <p>Arbeitswelt allgemein</p> <p>Individuelles Unterstützen</p>	<p><b>Mediation</b> Primär Konflikte, häufig bereits stark eskaliert. Beratungsverfahren mit dem Ziel, - Streitparteien zu unterstützen - Konflikte in einer unmittelbaren Auseinandersetzung einvernehmlich zu lösen.</p> <p>Familiärer Bereich (Ehestreitigkeiten, Scheidung) Organisationen (Konflikte)</p> <p>Maximale Neutralität, da er mit beiden Parteien zu verhandeln hat</p>
<p>Inhalte</p> <p>Ziele</p>	<p><b>Coaching</b> Coaching kann eine zusätzliche Komponente im Rahmen einer Mentorbeziehung darstellen.</p> <p>Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen in primär beruflichen Anliegen</p>	<p><b>Mentoring</b> 'Patenschaft' zwischen einem jungen bzw. neuen Mitarbeiter in einer Organisation und einer erfahrenen Führungskraft. Aufgabe des Mentors: - Vermittlung organisationspezifischen Wissens - Bindung an die Organisation - teilweise karrierebezogene Beratung</p> <p>- Fördern von High Potentials - Fluktuationskosten reduzieren - Konflikte bei der Integration neuer Mitarbeiter vermeiden</p>
<p>Ziele</p>	<p><b>Coaching</b> Widmet sich vorwiegend den Fragestellungen, die aus der Berufsrolle heraus entstehen und ohne das entsprechende Fachwissen des Coachs nicht bearbeitet werden können.</p>	<p><b>Psychotherapie</b> Zielt auf die Heilung von psychisch Krankheiten - psychische Erkrankungen - Abhängigkeitserkrankungen - Beeinträchtigungen der Selbststeuerungsfähigkeit Aufgabenfeld von Psychotherapeuten, Ärzten und medizinischen Einrichtungen.</p>
<p>Zielgruppen</p>	<p><b>Coaching</b> Personen mit Steuerungsfunktion</p>	<p><b>Supervision</b> Berater bzw. Mitarbeiter ohne Steuerungsfunktion</p>

Tabelle 3 Fortsetzung: Unterschiede zwischen Coaching und anderen Beratungsformaten

Tradition	Entstand im innerbetrieblichen Personalmanagement	Entstand in der Sozialarbeit und in der Psychotherapie
Konzeptionelle Schwerpunkte	Coaching-Ansätze benötigen auch Management- und Organisationskonzepte	Supervisions-Ansätze sind regelmässig mit therapeutischen Modellen und Konzepten unterlegt.
Zielkonzepte	Instrument der Personalentwicklung, das auf die Funktionsfähigkeit von Personen gerichtet ist. Fördern der Persönlichkeit des Professionellen.	Ist selbst schwerpunktmässig Personalentwicklung. Die Persönlichkeit des Professionellen wird zu verändern versucht, denn sie gilt als zentrales Medium der Veränderung der Klienten. Fördern beruflicher Funktionen.
Veränderungsrichtungen	Strebt Veränderung von der hierarchischen Spitze her an	Strebt Veränderung von der Basis ausgehend an, besonders in der Teamsupervision; hier werden Konzepte der Organisationsentwicklung benutzt.
Klientel	Bevorzugt organisationsintern: Blick gerichtet auf den Innenraum einer Organisation. Blick gerichtet auf Professionelle, wie sie mit Personen ihrer Organisation interagieren.	Bevorzugt organisationsextern: Blick gerichtet auf die Beratung von Professionellen mit Kunden, Klientel, usw.
Inhalt	<b>Coaching</b> Lässt sich mit Training gut verbinden, um spezielle Fertigkeiten aufzubauen oder zu verbessern oder um offenbar gewordene Verhaltensdefizite zu korrigieren.	<b>Training</b> Dient dem gezielten Auf- und Ausbau bestimmter Verhaltensweisen. Das Erlernen eines für bestimmte Situationen erforderlichen Ablaufmusters steht im Vordergrund. Das individuelle Verhalten bzw. die Trainingsinhalte werden betont. Bsp.: Moderation, Rhetorik, Verkauf. Besonders Charakteristisch ist der Aspekt des Übens im Beisein des Trainers oder unter Selbstanleitung.
Ausrichtung	<b>Coaching</b> Spezifisches Anliegen des jeweiligen Klienten	<b>Unternehmensberatung</b> Erreichen eines Soll-Zustandes der Unternehmung
Gegenstand	Veränderung der Strategie und Optimierung der Effektivität Und Effizienz von organisationalen Strukturen, Kulturen, Prozessen und Instrumenten. Definiert u. operationalisiert harte Erfolgskriterien (Kennzahlen); stärkt die Selbstreflexion u. befähigt Menschen, sich selbst zu helfen; aktiviert das Know-how u. ergänzt es; stärkt die Verantwortungsfähigkeit der Menschen in ihrer beruflichen Rolle.	Optimierung der Funktions- und Leistungsfähigkeit von Menschen in ihrer beruflichen Rolle bzw. organisationalen Funktion. Operiert auf der Basis von weichen Erfolgskriterien (Fähigkeiten, Verhalten). Übernimmt und kompensiert Aufgaben, die die Organisationsmitglieder nicht leisten und vermittelt dieses Wissen; Schafft die technisch-instrumentellen Voraussetzungen dafür, dass Verantwortung übernommen werden kann.

## **4. Coachingleistungen**

Coachingangebote und Coachingleistungen im Markt sind vielgestaltig. Für das Auffinden entscheidend ist eine kurze, übersichtliche und auf das Wesentliche beschränkte Klassifizierung von Coaching-Leistungen. Dietz (2007) und Müller (2007) empfehlen eine Klassifizierung, die einerseits vom „subjektiven Veränderungsdruck in der Ausgangssituation“ und von der „Komplexität des zu berücksichtigenden sozialen Systems“ andererseits ausgeht. Die Klassifizierung gibt eine erste Orientierungshilfe und ermöglicht eine schnelle Zuordnung, welches Setting für welchen Ausgangspunkt sinnvoll sein kann.

### **4.1 Klassifizierung in Abhängigkeit von der Ausgangssituation**

Die Klassifizierung in Abhängigkeit von der Ausgangssituation betrifft den Veränderungsdruck, in dem ein Klient sich befindet. Dietz und Müller empfehlen eine Unterteilung in die Begriffe (1) „entspannt“, (2) „verbesserungswürdig / -bedürftig“ und (3) „kritisch“.

#### **4.1.1 Ausgangssituation „entspannt“**

Bei einer entspannten Ausgangssituation herrscht vordergründig kaum oder kein Veränderungsdruck. Coaching wird eingesetzt, um zukünftigen Problemen vorzubeugen oder im Sinne eines lebenslangen Lernens bzw. einer kontinuierlichen Prozessverbesserung. Coaching unterstützt die „(Weiter-) Entwicklung“, den „(regelmässigen) Check-up“ oder wird „als Inspirationsquelle“ gesucht (Dietz, Müller, 31).

#### **4.1.2 Ausgangssituation „verbesserungswürdig / -bedürftig“**

In einer verbesserungswürdigen bzw. -bedürftigen Ausgangssituation wird die Situation infrage gestellt. Sie scheint aus eigener Kraft beeinflussbar und wird nicht als bedrohlich erlebt. Ein Veränderungsdruck ist aber deutlich spürbar.

#### **4.1.3 Ausgangssituation „kritisch“**

In einer kritischen Ausgangssituation wird die Lage als krisenhaft zugespitzt erlebt. Der Veränderungsdruck ist hoch. Die Zuspitzung wird als fehlende bzw. reduzierte Handlungskompetenz verstanden und als eine subjektive und/oder objektive Bedrohung erlebt. Die kritische Ausgangslage gleicht einem Wendepunkt und trägt den Keim einer Neuorientierung in sich.

## **4.2 Klassifizierung in Abhängigkeit vom Zielsystem**

Die Klassifizierung in Abhängigkeit vom Zielsystem bezieht sich auf die Komplexität des zu berücksichtigenden sozialen Systems. Dietz und Müller empfehlen die Unterteilung in die Begriffe (1) „individuell“, (2) „interaktional“ und (3) „organisational“.

### **4.2.1 Zielsystem „individuell“**

Das individuelle Zielsystem beinhaltet die persönliche Kompetenz des Klienten. Die Komplexität bezieht sich auf die persönliche Problematik und Lösungsfokussierung.

### **4.2.2 Zielsystem „interaktionell“**

Das interaktionale Zielsystem beinhaltet den zwischenmenschlichen Bereich des Klienten. Coaching-Anlass können der Führungsstil, das Kommunikationsverhalten oder auch Konflikte sein. Die Komplexität bezieht sich auf den Umgang mit kleineren Teams.

### **4.2.3 Zielsystem „organisational“**

Das organisationale Zielsystem beinhaltet systemische und/oder organisationale Zusammenhänge. Coaching-Anlass können Fragen aus der Verantwortung von oberen Führungskräften sein, die als Top-Executives komplexe soziale Systeme verantworten.

## **4.3 Settings im Coaching**

Das Setting im Coaching ergibt sich aus meist aus der Fragestellung und der Zielperson bzw. der Zielgruppe, welche Coaching für sich in Anspruch nehmen will. Die einschlägige Fachliteratur unterteilt in „Ein-Personen-Coaching“ und „Mehr-Personen-Coaching“.

### **4.3.1 Ein-Personen-Coaching**

Das „Ein-Personen-Coaching“ wird auch mit Einzel-Coaching bezeichnet. Es ist die wohl bekannteste Variante, bei der eine Person allein gecoacht wird.

### **4.3.2 Mehr-Personen-Coaching**

Das „Mehr-Personen-Coaching“ wird unterschieden zwischen den Varianten (1) Team-Coaching, (2) Gruppen-Coaching, (3) Organisations-Coaching und (4) Sonderformen.

**Team-Coaching:** Beim Team-Coaching werden mehrere oder alle Mitglieder eines Teams gemeinsam gecoacht. Wichtig ist, dass Team-Coaching auf eine gemeinsame Zielsetzung abgestimmt ist.

**Gruppen-Coaching:** Beim Gruppen-Coaching werden mehrere Personen gecoacht, die keine gemeinsame Abhängigkeit bzw. Beziehung untereinander haben. Wichtig ist, dass ein sinnvolles und effektives Lernen von einander und miteinander geschieht.

**Organisations-Coaching:** Beim Organisations-Coaching werden mehrere Personen eines beruflichen Kontextes gleichzeitig oder parallel gecoacht. Wichtig ist, dass die Coachings auf eine gemeinsame Zielsetzung hin abgestimmt werden. Darauf zu achten ist auch, dass Coaches und Coachings aufeinander bezogen oder vernetzt sind.

**Sonderformen:** Bei den Sonderformen wird Coaching als Beratungsform innerhalb anderer Formate eingesetzt. Coaching erfolgt als Entwicklungsunterstützung, zum Beispiel in Form eines Coaching-basierten Trainings.

Die folgenden Abbildungen umreißen das Praxisfeld Coaching und ordnen die verschiedenen Coaching-Aufträge in die von Dietz und Müller vorgestellten Klassifizierungen ein.

Abbildung 2 EINZEL-COACHING, Coaching-Leistungen (Dietz, Müller)

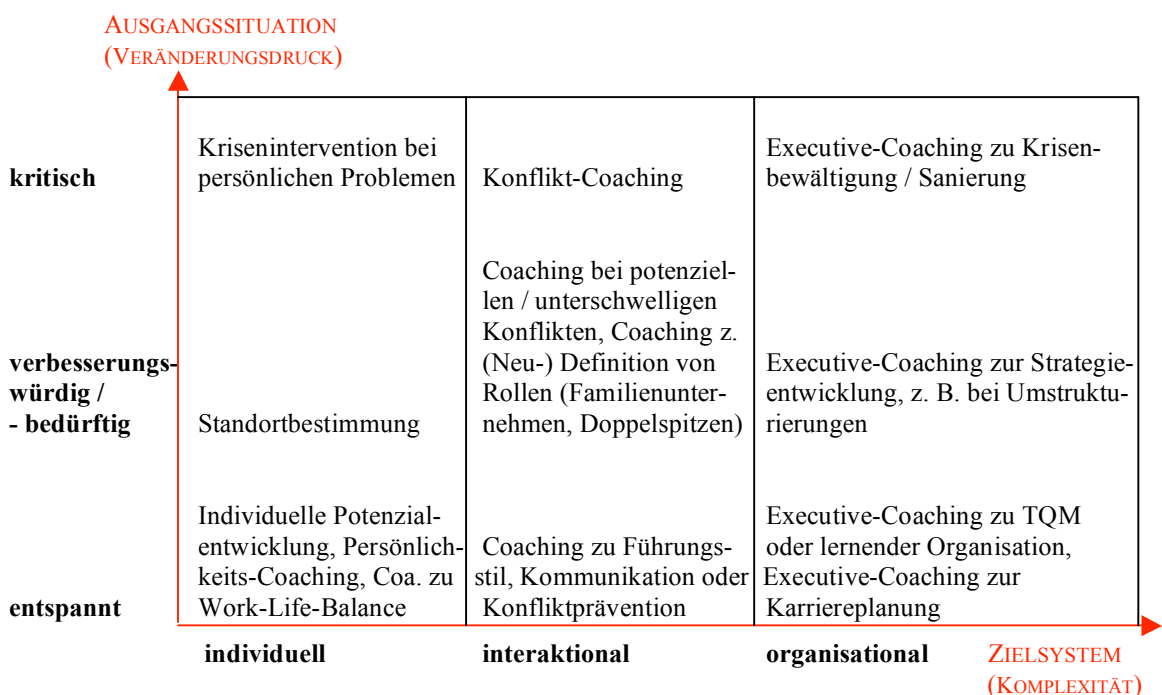




Abbildung 3 GRUPPEN-COACHING, Coaching-Leistungen (Dietz, Müller)

		AUSGANGSSITUATION (VERÄNDERUNGSDRUCK)		
<b>kritisch</b>		Krisenintervention bei persönlichen Problemen	Konflikt-Coaching	Bewältigung organisationaler Krisen
	<b>verbesserungswürdig / -bedürftig</b>	Standortbestimmung der Individuen	potenzielle / unterschwellige Konflikte, (Neu-) Definition von Rollen (Familienunternehmen, Doppelspitzen)	Erweiterung organisationaler Perspektiven
	<b>entspannt</b>	Potenzialentwicklung, Persönlichkeitsentwicklung, Coaching zu Work-Life-Balance		Erweiterung organisationaler Perspektiven
		<b>individuell</b>	<b>interaktional</b>	<b>organisational</b>
				ZIELSYSTEM (KOMPLEXITÄT)

Abbildung 4 TEAM-COACHING (auf allen Hierarchieebenen), Coaching-Leistungen (Dietz, Müller)

		AUSGANGSSITUATION (VERÄNDERUNGSDRUCK)		
<b>kritisch</b>		- * -	Konflikt-Coaching	Team-Coaching zur Krisenbewältigung, z. B. bei Umstrukturierung, Sanierung
	<b>verbesserungswürdig / -bedürftig</b>	- * -	Klärung von Wechselwirkungen und potenziellen Konfliktherden	Klärung von Team-Zielen innerhalb der Organisation, Positionierung innerhalb der Organisation
	<b>entspannt</b>	- * -	Kommunikations-Optimierung, Konfliktprävention	Prozess-Optimierung
		<b>individuell</b>	<b>interaktional</b>	<b>organisational</b>
				ZIELSYSTEM (KOMPLEXITÄT)

- \* - keine geeigneten Ausgangspunkte für Team-Coaching

Abbildung 5 ORGANISATIONS-COACHING, Coaching-Leistungen (Dietz, Müller)

		<b>AUSGANGSSITUATION (VERÄNDERUNGSDRUCK)</b>	
<b>kritisch</b>	- * -	- * -	Coaching zur Begleitung unternehmerischer Krisen
	- * -	- * -	Strategie-Coaching Visions-Coaching
	- * -	- * -	Strategie-Coaching, Überprüfung der Richtung („Check“)
<b>entspannt</b>	- * -	- * -	
	<b>individuell</b>	<b>interaktional</b>	<b>organisational</b>
	<b>ZIELSYSTEM (KOMPLEXITÄT)</b>		

- \* - keine geeigneten Ausgangspunkte für Organisations-Coaching

Abbildung 6 COACHING ALS BERATUNGSFORM INNERHALB ANDERER FORMATE (Dietz, Müller)

		<b>AUSGANGSSITUATION (VERÄNDERUNGSDRUCK)</b>	
<b>kritisch</b>	Krisenintervention bei persönlichen Problemen (z. B. in Teamentwicklungen, Mediationen, Trainings, Workshops)	Konflikt-Coaching (in unterschiedlichsten Formaten, z.B. Trainings, Workshops, OE-Maßnahmen), Training zum psychologisch fundierten Krisenmanagement	Bewältigung org. Krisen (z. B. (im Rahmen von Sanierungen, Umstrukturierungen), Aus- und Weiterbildung zum Mediator, Krisenmanager
	Coaching zur individuellen (Neu-)Orientierung (z.B. in Teamentwicklungen, Mediation, Trainings, Workshops)	Coaching zur Orientierungshilfe in unterschiedlichsten Maßnahmen zur Führungskräfte-Entwicklung (z.B. Curricula Trainingszyklen)	Visions-Workshop, Aus- und Weiterbildung zum Projektmanager, Change-Agent
	Training zur Persönlichkeitsentwicklung, Emotionalen Intelligenz, Coaching-Weiterbildung	Training zur Entwickl. sozialer Kompetenzen, Coaching-Weiterbildung	Aus- und Weiterbildung zum Organisations-Coach oder -Berater
<b>entspannt</b>			
	<b>individuell</b>	<b>interaktional</b>	<b>organisational</b>
	<b>ZIELSYSTEM (KOMPLEXITÄT)</b>		

## 5. Kompetenzprofil eines Coach

Ein professioneller Coach sollte sein Kompetenzprofil mit seinen Stärken und Limitierungen genau kennen. Er sollte zugleich in der Lage sein, „sich selbst effektiv als *Werkzeug in der Beratung* einzusetzen – jenseits von Darstellungsdrang, aber auch jenseits von Selbstverleugnung“ (Wolff, 2007, 36). Dazu zählen nach Wolff überfachliche und fachliche Qualifikationen. Zu den überfachlichen Qualifikationen gehören (1) eine realistische Selbsteinschätzung, (2) emotionale Stabilität, (3) ein gesundes Selbstwertgefühl, (4) Verantwortungsbewusstsein, (5) intellektuelle Beweglichkeit und (6) Einfühlungsvermögen. Zu den fachlichen Qualifikationen zählen Kenntnisse und Erfahrungen in folgenden Kernbereichen: Führungs- und Organisationswissen, betriebswirtschaftliches Basiswissen, psychologisch-diagnostisches Wissen und Können, Führungsfähigkeit und kommunikative Kompetenz, beraterisches Handwerkszeug für das Team- bzw. die Kombination Einzel-Team-Coaching, Change-Management-Methoden für die Planung, Steuerung, Kontrolle und Erfahrung und Sicherheit mit Krisen- und Konfliktsituationen (Wolff, a.a.O.).

Psychologisches und wirtschaftliches Kontextwissen und ein breites Erfahrungsspektrum im Umgang mit komplexen Veränderungsprozessen benötigt der Coach, um intrapersonale, interpersonale und organisationale Zusammenhänge zu verstehen. Psychologisch-kommunikatives Wissen ist erforderlich, um passend zu den Erfordernissen des Menschen und der Organisation zu agieren. Beraterische Unabhängigkeit, persönliche Glaubwürdigkeit und fachliche Überzeugungskraft sind notwendig, um bei seinen Klienten als bereicherndes Gegenüber akzeptiert zu werden.

Entscheidend für den Erfolg des Coaching ist seine „kompetenzbasierte Akzeptanz“. Sie ist das „Fundament jeder erfolgreichen Beratungsbeziehung“ (Wolff, a.a.O.). Wichtig ist desweiteren, dass der Bedarf des Klienten mit den fachlichen und überfachlichen Kompetenzen des Coach zusammenpasst.

### 5.1 Kernkompetenzen des Coach

In der einschlägigen Fachliteratur werden die unterschiedlichen Kernkompetenzen des Coach immer mehr zusammengefasst zugunsten einer Übersichtlichkeit. Schreyögg unterscheidet folgende drei Kompetenzgruppen des Coach: (1) Der Coach als Analysierender,

(2) Der Coach als Dialogpartner und (3) Der Coach als normativ und ethisch Reflektierender (Schreyögg, 2007, 37f.).

### **5.1.1. Der Coach als Analysierender**

Der Coach als Analysierender benötigt vielfältige Deutungsmuster, so genannte Muster erster und zweiter Ordnung (Schütz, 1981). Mit deren Kenntnis ist der Coach in der Lage, die unterschiedlichen Phänomene des Klienten zu erfassen und zu verstehen, sie zu analysieren, zu thematisieren und zu strukturieren. Zugleich dienen die Muster dazu, eine angemessene Problemformulierung beim Klienten anzustoßen und zur Veränderungsarbeit anzuregen. Wichtig ist, dass die Deutungsmuster eine „maximale interdisziplinäre Pluralität“ aufweisen. Die Deutungsmuster lassen sich unterteilen in (1) theoretische Muster und (2) alltagsweltliche Muster.

Zu den Mustern erster Ordnung, auch theoretische Muster genannt, gehören Konzepte aus der Kommunikations- und Interaktionstheorien sowie aus der Psychotherapie. Sie ermöglichen es dem Coach, rationale und prärationale Handlungsvollzüge beim Klienten zu erfassen. Dies können zum Beispiel Aktionen der Führungskraft gegenüber seinen Mitarbeitern oder Kollegen sein. Zu den theoretischen Mustern zählen auch Theorien zur Strukturierung des Kontextes, wie Gruppenkonzepte, Prozessmodelle und Organisationstheorien. Mit ihrer Kenntnis erhellt der Coach Strukturphänomene formeller wie nicht-formeller Art, zum Beispiel die Kultur oder Mikropolitik einer Organisation. Desweiteren sollte der Coach über ein grundlegendes Managementwissen besonders im Bereich der Personalwirtschaft und der Führungskonzepte verfügen. Zu den Mustern erster Ordnung zählen auch Kenntnisse aus dem Bereich der Psychopathologie, insbesondere Angst / Panik, Boderlinestörungen, Depression, Suchtphänomene oder Traumastörungen. Dieses Wissen offenbart dem Coach, wann Coaching nicht mehr indiziert ist.

Zu den Mustern zweiter Ordnung, auch alltagsweltliche Muster genannt, zählen der „Erfahrungsschatz“ aus der individuellen Berufsbiografie des Coach. Ein Coach, der viele Jahre selbst als Führungskraft tätig war, verfügt so zum Beispiel über ein umfassendes Wissen an Deutungsmustern, um berufliche Fragestellungen seines Klienten klar zu erfassen oder mit ihm einen inneren Rollentausch vorzunehmen.

### **5.1.2 Der Coach als Dialogpartner**

Der Coach als Dialogpartner weist auf die praktische Arbeit des Coach hin, seine Praxeologie. Sie betrifft insbesondere die Interaktion mit seinem Klienten. Nach Schein besteht „Prozessberatung“ im Gegensatz zur „Expertenberatung“ in einem „intersubjektiven Dialog, ohne allerdings grundsätzlich symmetrisch zu sein (Schein, 2003). Kennzeichen für die Interaktion mit dem Klienten im Coaching ist der Dialog. Er steht in einem „konzeptuellen Rahmen“ (Schmidt-Lellek, 2006). Nach Schmidt-Lellek sollte der Coach wissen, (1) wie Praxisereignisse mit dem Klienten zu rekonstruieren sind, (2) welche Wirkungen durch Coaching anzustreben sind, (3) welcher Interaktionsstil Klienten gegenüber angemessen ist, (4) wie er in unterschiedlichen Rollenkonstellationen und in unterschiedlichen Settings agieren sollte und (5) wie er den jeweiligen Coaching-Kontrakt als Einzel-, Dreiecks- oder Vierecks-Kontrakt gestalten sollte (Schmidt-Lellek, a.a.O.).

In diesem praxeologischen Rahmen sollte sich der Coach professionell bewegen können. Zugleich sollte er einzelne methodische Tools anwenden, die sich in folgende drei Gruppen aufteilen lassen. Dies sind (1) Formen professioneller Gesprächsführung (Schein, 2003; Rogers, 1973), daneben (2) Arbeitsweisen aus erlebnis- und handlungsorientierten Therapieverfahren, von Moreno bis zu den systemischen Ansätzen (Buer, 2001; Schreyögg, 2003; Rauen, 2004) sowie (3) unterschiedliche Medien technischer Art (Schreyögg, a.a.O.).

### **5.1.3 Der Coach als normativ und ethisch Reflektierender**

Der Coach als normativ und ethisch Reflektierender sollte in der Lage sein, seine Analysen und Methoden im Hinblick auf das zugrunde liegende Menschenbild zu reflektieren. Dazu sollten seine Coachings auf der Basis eines klar formulierten Ethik-Codex erfolgen, der das Menschenbild und das ethische Grundverständnis beschreibt. Der Ethik-Codex sollte idealerweise so strukturiert sein, dass er (1) ein allgemeines anthropologisches Prinzip beinhaltet, aus dem (2) Folgerungen für das Coaching und das ethische Grundverständnis als Coach und (3) Handlungsmaximen für die Praxis abgeleitet werden.

## 6. Coaching als Profession

Um Coaching als Profession zu begreifen, muss der traditionelle Professionsbegriff berücksichtigt werden, wie er in der professionssoziologischen Literatur diskutiert wird (Schmidt-Lellek, 2006 a; Kühl, 2006 a). Dazu soll zunächst der Begriff der Profession definiert und Merkmale zur Professionsbildung für Coaching untersucht werden. Abschließend folgen Überlegungen für das Coaching auf dem Wege zu einer Profession.

### 6.1 Der Begriff Profession

In der Diskussion um Coaching als Profession und um die Professionalisierung der Coaches unterliegt der Begriff der Profession immer noch Meinungsdivergenzen. Ursache ist eine begriffliche Unklarheit, denn der Begriff Professionalität wird bis heute fälschlicherweise allein mit fachlicher Kompetenz gleichgesetzt, getreu dem Motto: 'Ein Köhner ist ein Profi'. Dagegen muss Professionalität als eigenständige Kategorie angesehen werden. Kennzeichen der Professionalität ist, dass sie „einen kritischen, selbstreflexiven Filter für das konkrete Handeln darstellt“ (Schmidt-Lellek, 2006).

Hauptkennzeichen einer Profession ist, dass sie auf zentrale existentielle Bezüge des Menschen ausgerichtet ist. Eine Profession ist die „verantwortungsvolle Arbeit an Menschen und mit Menschen“ (Kühl, 2006, 8). Die klassischen Professionen verfügen über ein klar abgegrenztes Wissenssystem und sind den klassischen Universitätsfakultäten zugeordnet. Als klassische Professionen können betrachtet werden der Arzt, Jurist, Lehrer und der Priester bzw. Seelsorger. Folgende Tabelle gibt eine Übersicht der Professionen mit ihren Bezugssystemen und universitären Fakultätszuordnungen.

Tabelle 4 Klassische Professionen, Bezugssysteme und Fakultät

<b>Profession</b>	<b>Beziehung</b>	<b>Universitätsfakultät</b>
Arzt	zu sich selbst mit Leib und Seele	Medizin
Jurist	zu anderen Menschen	Jura
Lehrer	zur Kultur	Philosophie
Priester / Seelsorger	zu Gott	Theologie

Coaching ist ein sich stark entwickelndes Tätigkeitsfeld. Coaching ist auf zentrale existentielle Bezüge des Menschen ausgerichtet und eine „verantwortungsvolle Arbeit an Menschen und mit Menschen“. Im Kontext der oben beschriebenen Kriterien ist es daher durchaus sinnvoll, Coaching als Profession zu begreifen. Sinnvoll erscheint auch, die Professionalisierung von Coaching im Kontext eines kritischen, selbstreflexiven Filters für das konkrete Handeln aktiv zu betreiben. So könnte ein zukünftiges Ziel darin bestehen, Coaching als eine weitere klassische Profession zu verstehen und es der existentiellen Beziehung zur Arbeitswelt zuzuordnen. Eine Zuordnung zu einer klassischen Universitätsfakultät besitzt Coaching bis heute nicht, doch könnte das Ausüben von Coaching im Sinne einer Interdisziplinarität betrachtet werden, die mehrere klassische Professionen miteinander verbindet. Für das Coaching gibt es zwar keine eigene Wissenschaft, wohl aber eine Wissenschaftsorientierung, für die eine breit gefasste Interdisziplinarität maßgebend ist. Vor diesem Hintergrund liesse sich oben aufgeführte Tabelle wie folgt erweitern:

Tabelle 5 Coaching als klassische Profession mit Beziehung zur Arbeitswelt

<b>Profession</b>	<b>Beziehung</b>	<b>Universitätsfakultät</b>
Arzt	zu sich selbst mit Leib und Seele	Medizin
Jurist	zu anderen Menschen	Jura
Lehrer	zur Kultur	Philosophie
Priester / Seelsorger	zu Gott	Theologie
COACH	ZUR ARBEITSWELT	INTERDISZIPLINARITÄT

## 6.2 Merkmale klassischer Professionen

Der Begriff Profession beinhaltet bestimmte Merkmale, durch die er sich von Berufen in einem allgemeinen Sinne unterscheidet. Fehlen diese Charakteristika oder treffen sie nicht vollständig zu, werden in der Fachliteratur die Begriffe „Semi-Profession“ oder „Nicht-Profession“ gebraucht. Vertreter anderer Berufe, die nicht zu den klassischen Professionen zählen, werden als „Experten“ ihres Faches bezeichnet. Hauptkennzeichen der klassischen Professionen ist „eine weitgehende Autonomie des Professionellen gegenüber den Klienten und gegenüber den Organisationen, in denen die professionelle Arbeit stattfindet“ (Schütze, 1996; Oevermann, 1996; Müller, 2002; Pfadenhauer, 2003).

Nach Schmidt-Lellek, Schütze und Kühl sind die klassischen Professionen durch folgende Merkmale definiert:

01. Verantwortungsvolle Arbeit an Menschen und mit Menschen: Die Arbeit betrifft zentrale existentielle Themen und Konflikte und ist eine personenbezogene Dienstleistung für Problem, in denen Menschen Schwierigkeiten haben.
02. Mitwirkung des Klienten: Der Professionelle arbeitet im Rahmen einer spezifisch geregelten Beziehung und unterstützt mit Prozesskompetenz das eigenverantwortliche Handeln des Klienten. Dabei ist das Ergebnis nie vollständig vorhersagbar.
03. Staatlich geregelte Lizenz: In einer akademischen Ausbildung wird exklusives, standardisiertes Fachwissen angeeignet
04. Gesellschaftliches Mandat: Es manifestiert sich in staatlich geregelten Zulassungsbstimmungen und Prüfungsordnungen und begründet ein Angebots-Monopol.
05. Applikation des Wissens: Professionelle leisten Übersetzungsarbeit, indem sie das allgemeine Wissen auf konkrete Fälle anwenden.
06. Berufsbezogener Ethik-Codex: Basis ist die grundsätzliche Orientierung am Gemeinwohl. Ein Verletzen des Codex führt zum Ausschluss aus der Profession.
07. Berufsverband: Als selbst verwaltete Organisation bestimmt sie Berufszugänge, Prüfungen und Evaluation maßgeblich mit und überwacht das Einhalten qualitativer und ethischer Standards.
08. Entscheidungskompetenzen: Nach Schütze hat die Profession von der Gesellschaft die Lizenz, „zum Wohle der Klienten diesen auch ethisch verantwortbare Unannehmlichkeiten mit ihren Verfahren zu bereiten“ (Schütze, 1996, 184).
09. Berufliche Rollenmuster, Karrieregänge, Statuspassagen: Sie begründen eine spezielle Identität als Professioneller (Schütze, a.a.O.).
10. Finanzielle Unabhängigkeit: Sie besteht im Sinnes eines Beamtentums, Angestelltenverhältnisses oder einer festen Gebührenordnung.

Diese 'Zehn Gebote klassischer Professionen' treffen für Coaching als Profession nur teilweise zu. Für Coaching als Profession nicht zutreffend sind folgende fünf Merkmale, nämlich (1) Staatlich geregelte Lizenz, (2) Gesellschaftliches Mandat und Leistungsmonopol,



(3) Verfügungsgewalt über Entscheidungskompetenzen, (4) Festgelegte Karrierengänge und (5) Finanzielle Unabhängigkeit.

### **6.3 Coaching auf dem Weg zur Profession**

Die traditionellen Professionen befinden sich in einer Krise. Die bisher Sicherheit bietenden Professionsstrukturen verändern sich zunehmend und sind vielfältigen „Verunsicherungen und Auflösungserscheinungen“ unterworfen, „die veränderte Konzepte verlangen“ (Schmidt-Lellek, 2007, 14). Die Ursachen für diese Entwicklungen liegen zum einen im Autoritätsverlust der Professionellen. Professionelle und Professionen sind keine unbestrittene Autoritäten mehr. Die Exklusivität ihres Wissens ist gebrochen, denn mit den neuen Informationstechnologien hat sich der Zugang zum Wissen erweitert. Zum anderen kann ein dogmatisch festgelegtes, standardisiertes Fachwissen den rasanten gesellschaftlichen Veränderungen nicht mehr standhalten. Auch ist ein solches Fachwissen nicht mehr in der Lage, der Vielfalt und zunehmenden Problemkomplexität angemessen zu begegnen und stimmig mit ihr umgehen. Gefragt sind stattdessen Flexibilität in Denken und Handeln, wie sie von Philosophen der Postmoderne als maßgebliche professionelle Kompetenzen verlangt wurden und werden (Zima, 2001).

Um den gegenwärtigen gesellschaftlichen Bedingungen und dem spezifischen Tätigkeitsfeld Coaching gerecht zu werden, muss der traditionelle Professionsbegriff zwar berücksichtigt, doch revidiert werden. In Bezug auf Coaching als weitere professionelle Form einer „verantwortungsvollen Arbeit am Menschen“ (Kühl, 2006) wird in der professionssoziologischen Literatur eine weite und eine enge Definition von Profession unterschieden. Die Charakteristika einer weiten Professions-Definition sind: (1) individuelles Streben nach Professionalität, (2) freiwillige Selbstverpflichtung und (3) unverbindliche Common-Sense-Standards.

Die Charakteristika einer engen Professions-Definition dagegen sind ausführlicher. Sie lauten: (1) Standards zu Ethik, Qualifikation, dialogischer Grundhaltung, Konzept- und Methodenanwendung, Qualitätssicherung, (2) Theorie- und Methodenpluralität, (3) Mehrperspektivität in den Konzepten und in deren Anwendung und (4) Reflektiertes Kompetenz- und Erfahrungsspektrum.

Die bisherigen Entwicklungen im Coaching scheinen eher der weiten Definition von Profession zu entsprechen. Die Professionsbildung nach der engen Definition sollte weiter entwickelt werden, um eine Konsolidierung im Coaching zu erreichen. Geschieht dies nicht, besteht die Gefahr, dass Coaching als Beratungsformat sich nach einem rasanten Wachstum im Markt nicht nachhaltig behaupten und stimmig positionieren kann. Dies wiederum könnte zur Folge haben, dass die Bedeutung von Coaching ebenso schnell wieder verloren geht wie sie entstanden ist.

Für Coaching auf dem Weg zur Profession sollten folgende Forderungen maßgebend bleiben, wie sie auch vom Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC) gefordert und betont werden: (1) Interdisziplinäre Zusammenarbeit und Diskurse, (2) Multiprofessionelle Perspektiven, (3) Fähigkeit, zwischen unterschiedlichen Fachsprachen zu übersetzen, (4) Fähigkeit, in der Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und organisatorischen Veränderungen Innovationen zu unterstützen, (5) Anerkennung der Ungewissheit des jeweiligen Fachwissens und (6) Supervision als „Selbstreflexions- und Selbstvergewisserungsinstitution“ (Schütze, 1996).

Instabile Arbeitsverhältnisse, Individualisierung der Berufsbiographien, Innovationen der Arbeitsformen, der Arbeitsinhalte und des Wissens: dies gilt für die klassischen Professionen ebenso wie für andere Berufe. Die schnelle Entwicklung des Coaching kann geradezu als eine Reaktion auf diese Krise verstanden werden. So liegt eine Chance für Coaching als Profession darin, Menschen in ihrer Arbeitswelt zu unterstützen, diesen vielfältigen Anforderungen gerecht zu werden und mit der zunehmenden Verunsicherung kreativ umzugehen. Damit könnte dem Coaching auf dem Weg zur Profession die Funktion eines Katalysators zukommen. Coaching als Katalysator für Innovationen von Einzelnen, von Gruppen und Teams, von Organisationen und Unternehmen und damit letztlich auch für die Gesellschaft. Ein abgesichertes, vorgegebenes Wissen wäre für das Unterstützen von Innovationen eher hinderlich als förderlich. Daher darf Coaching als Profession in einem revidierten Sinn in erster Linie nicht auf kodifizierten Wissensbeständen fassen. Vielmehr benötigt es die „Anerkennung von Ungewissheit angesichts der jeweiligen Beratungssituation“ (Schmidt-Lellek, 2007, 15). Professionelles Arbeiten als Coach bedeutet dann, mit

diesen Ungewissheiten souverän umzugehen und „sich dafür hinreichende Wissens- und Handlungsressourcen interdisziplinär zugänglich zu machen“ (Schidt-Lellek, a.a.O.).

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Coaching auf dem Weg zur Profession zu konzipieren, bleibt weiterhin herausfordernd aber lohnenswert. In der Zukunft wird es darum gehen (1) eine Beziehung von Coaching zur Arbeitswelt verstärkt zu fokussieren, (2) Analyse- und Handlungs- und Evaluationskonzepte auf wissenschaftliche Erkenntnisse zu stellen, (3) eine dialogische Grundhaltung konsequent zu verfolgen und (4) eine übergreifende Wertorientierung am Gemeinwohl in Form eines Ethik-Kodex zu artikulieren.

## 7. Coaching im Zusammenhang von Nefesch

Nach Genesis 2 Vers 7 hat Gott die „bedürftige Seele“ (nefesch) geschaffen. Der Mensch ist eine Seele, er hat nicht nur eine Seele. Diese Aussage bedeutet für ein Coaching auf biblisch-ethischer Wertebasis, dass es untrennbar mit allen Aspekten der „bedürftigen Seele“ verbunden ist. Das bedeutet: Coaching betrifft Soma (Körper), Psyche (Seele) und Pneuma (Geist).

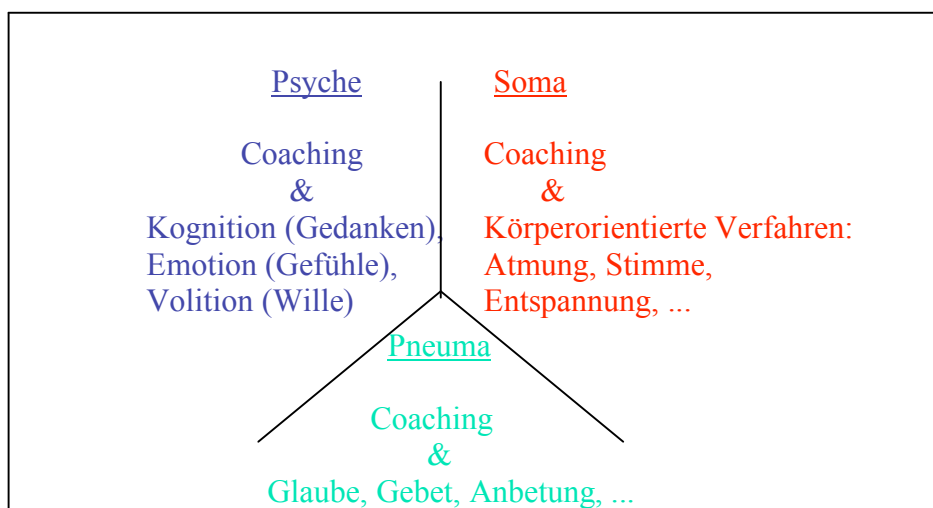
Im Bereich von Soma sind dies Körper orientierte Coaching-Verfahren (Atmung, Stimme, Entspannung, ...).

Im Bereich von Psyche sind dies Coaching für Kognition (Gedanken), Emotion (Gefühle) und Volition (Wille).

Im Bereich von Pneuma sind die Coaching-verfahren, die sich auf die Aspekte Glaube, Gebet, Anbetung, usw. beziehen.

Folgende Abbildung verdeutlicht den Zusammenhang:

Abbildung Coaching im Zusammenhang von Nefesch (Dieterich)



## Literaturverzeichnis

- Arendt, H. (1967). *Vita activa oder Vom täglichen Leben*. München: Piper.
- Buber, M. (1984). *Das dialogische Prinzip*. Heidelberg: Lambert Schneider.
- Buer, M. (2001). *Praxis der psychodramatischen Supervision*. Ein Handbuch. Opladen: Leske & Budrich.
- Buer, F. (2006). *Gefährdet Organisation Profession?* In A. Schreyögg (Hrsg.). *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 13 (1), 65-85.
- Buer, F. (2005). *Coaching, Supervision und die vielen anderen Formate. Ein Plädoyer für ein friedliches Zusammenspiel*. In A. Schreyögg (Hrsg.). *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 12 (3), 278-296.
- DBVC (2006). Internet-Präsentation. Definition von Coaching. [www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)
- Dieterich, M. (2001). *Einführung in die Allgemeine Psychotherapie und Seelsorge*. Wuppertal: Brockhaus.
- Dietz, T. (2007). *Coaching-Leistungen*. In: *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionstandards des DBVC (S. 31-35)*. Osnabrück. DBVC e.V.
- Fischer-Epe, M. (2002). *Coaching: Miteinander Ziele erreichen*. Hamburg: Rowohlt.
- Grün, J. & Dorando, M. (1987). *Coaching mit Meistern. Personalentwicklung konkret vor Ort*. In *Personalführung*, 11, 930-936.
- Habermas, J. (1981). *Theorie kommunikativen Handelns (Band 2)*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Hauser, E. (1993). *Coaching von Mitarbeitern*. In L. v. Rosenstil, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement (Zweite Auflage)*. Stuttgart: Enke.
- Heß, T. & Roth, W. L. (2001). *Professionelles Coaching*. Heidelberg: Asanger.
- Isaacs, W. (2002). *Dialog als Kunst, gemeinsam zu denken. Die neue Kommunikationskultur in Organisationen*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Klatetzki, T. & Tacke, V. (Hrsg.). (2005). *Organisation und Profession*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kühl, S. (2006 a). *Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbestrebungen. Thesen zur Entwicklung des Coaching*. In A. Schreyögg (Hrsg.). *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 13 (1), 86-96.

- Kühl, S. (2006). Die Supervision auf dem Weg zur Profession? Professionalisierung im Spannungsfeld zwischen Expansionsbestrebung und Selbstbescheidung. In A. Schreyögg (Hrsg.). *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 13 (1), 5-18.
- Looss, W. (2006). *Unter vier Augen. Coaching für Manager*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Müller, B. (2002). Professionalisierung. In W. Thole (Hrsg.). *Grundriss soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch* (S. 725-744). Opladen: Leske + Budrich.
- Müller, G. (2007). Coaching-Leistungen. In: *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionstandards des DBVC* (S. 31-35). Osnabrück. DBVC e.V.
- Neuberger, O. (1995). *Führen und geführt werden* (Fünfte Auflage). Stuttgart: Enke.
- Oevermann, U. (1996). *Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns*. In A. Combe & W. Helsper (Hrsg.). *Pädagogische Professionalität* (S. 70-183). Frankfurt: Suhrkamp.
- Parsons, T. (1968). *Die akademischen Berufe und die Sozialstruktur*. In T. Parsons (Hrsg.). *Beiträge zur soziologischen Theorie* (S. 160-179). Neuwied: Luchterhand.
- Piper, A. (1991). *Einführung in die Ethik*. Tübingen: Francke/UTB.
- Rauen, C. (2007). *Coaching (Zweite Auflage). Serie Praxis der Personalpsychologie* (Band 2). Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, C. (2005). *Handbuch Coaching* (Dritte Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, C. (2004). *Coaching-Tools*. Bonn: ManagerSeminare.
- Rauen, C. (2003). *Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich* (Dritte Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, C. (1999). *Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schein, E. H. (2003). *Prozessberatung für die Zukunft*. Köln: EHP-Organisation.
- Schein, E. (1995). *Organisationskultur*. Frankfurt: Campus.
- Schmid, B. (2003). Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schmidt-Lellek, C. J. (2006 a). Anmerkungen zur Professionalisierung des Coaching auf dem Hintergrund des klassischen Professionsbegriffs. In A. Schreyögg (Hrsg.). *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 13 (2), 183-192.
- Schmidt-Lellek, C. J. (2006). Ressourcen der helfenden Beziehung. Modelle dialogischer Praxis und ihre Deformationen. Bergisch Gladbach: EHP.

Schmidt-Lellek, C. J. (2003). Coaching und Psychotherapie – Differenz und Konvergenz. In A. Schreyögg (Hrsg.). *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 10 (3), 227-234.

Schreyögg, A. (2007). Coaching. In F. Nestmann, F. Engel & U. Sickendiek (Hrsg.), *Das Handbuch der Beratung. Ansätze, Methoden und Felder (Band 2). (Zweite Auflage). (S. 947-957)*. Tübingen: dgvt-Verlag.

Schreyögg, A. (2004). *Supervisio. Ein integratives Modell (Vierte Auflage)*. Wiesbaden: VS Verlag.

Schreyögg, A. (2003 a). Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. In A. Schreyögg (Hrsg.). *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 10 (3), 217-226.

Schreyögg, A. (2003). *Coaching (Sechste Auflage)*. Frankfurt: Campus.

Schreyögg, A. (2002). *Konfliktcoaching. Anleitung für den Coach*. Frankfurt: Campus.

Schütz, A. (1981). *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt*. Frankfurt: Suhrkamp.

Schütze, F. (1996). Organisationszwänge und hoheitsstaatliche Rahmenbedingungen im Sozialwesen: Ihre Auswirkungen auf die Paradoxien des professionellen Handelns. In A. Combe & W. Helsper (Hrsg.). *Pädagogische Professionalität (S. 183-275)*. Frankfurt: Suhrkamp.

Steinmann, H. & Schreyögg, G. (2000). *Management (Fünfte Auflage)*. Wiesbaden: Gabler.

Stichweh, R. (1996). Professionen in einer funktional differenzierten Gesellschaft. In A. Combe & W. Helsper (Hrsg.). *Pädagogische Professionalität (S. 49-69)*. Frankfurt: Suhrkamp.

Weber, M. (2005). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Frankfurt: Zweitausendeins.

Wolff, U. (2005). Strategie Coaching. In C. Rauen (Hrsg.). *Handbuch Coaching (Dritte Auflage)*. Göttingen: Hogrefe.

Wolff, U. (2002). Coaching im Umbruch. In J. Graf (Hrsg.). *Seminare 2002. Das Jahrbuch der Management-Weiterbildung (S. 109-122)*. (13. Auflage). Bonn: managerSeminare.

Zima, P. V. (2001). *Moderne / Postmoderne Gesellschaft, Philosophie, Literatur (Zweite Auflage)*. Tübingen: A. Francke.

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1	Coaching-Definitionen	05
Tabelle 2	Anwendungsbereiche, Ziele und Tätigkeiten im Coaching	09
Tabelle 3	Unterschiede zwischen Coaching und anderen Beratungsformaten	12
Tabelle 4	Klassische Professionen, Bezugssysteme und Fakultät	22
Tabelle 5	Coaching als klassische Profession	23

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1	Das Konzept des Funktionspendels	10
Abbildung 2	Einzel-Coaching, Coaching-Leistungen	16
Abbildung 3	Gruppen-Coaching, Coaching-Leistungen	17
Abbildung 4	Team-Coaching, Coaching-Leistungen	17
Abbildung 5	Organisations-Coaching, Coaching-Leistungen	18
Abbildung 6	Coaching als Beratungsform innerhalb anderer Formate	18