

Dr. Heinz Lehmeier

## **Jeder coacht jeden und sich selbst – wider die Auflösung eines Fachbegriffs ins Beliebige**

Übersicht:

1. Zur Ausgangslage
2. Was heißt Coaching?
3. Was kennzeichnet konstruktives Coaching?
4. Mit welchen Methoden wird gearbeitet?
5. Zweifelhafte Formen des Coaching
6. Schlussfolgerungen

### **1. Zur Ausgangslage**

Der Begriff „Coaching“ findet zunehmend Verbreitung. Landauf landab wird inzwischen „gecoach“t, wo es tatsächlich um unterschiedliche Formen der Beratung geht. So erläuterte etwa der ehemalige Arbeitsamtspräsident Gerster zu seinem Amtsantritt, die Arbeitsvermittler würden ihr Klientel zukünftig „coachen“ (einem Arbeitsvermittler stehen durchschnittlich fünf Minuten Beratungszeit für einzelne Klienten zur Verfügung!). Die modeartige Verbreitung von „Coaching“ birgt die Gefahr, dass der fachlich begründete Begriffsgehalt darüber verloren geht, die Anwendungspraxis beliebig wird – auch im Bereich Schule.

In einer Gesellschaft, die dem Vermarktungsprimat gehorcht, werden modern klingende und lösungsverheißende Begriffe rasch besetzt und für je eigene Zwecke instrumentalisiert. Teils stehen sie auch nur für die Hilflosigkeit, der Komplexität des beruflichen Alltags begegnen zu müssen, werden auf ihren eigentlichen Inhalt nicht (mehr) reflektiert und so zum zauberhaften Unverbindlichkeits-Jargon: Darf es ein wenig „Coaching“ sein?

## 2. Was heißt Coaching?

Grundsätzlich bezeichnet Coaching eine berufsbezogene Beratungsform für Führungskräfte auf allen Ebenen in Unternehmen, Verwaltung und Dienstleistungseinrichtungen. Coaching richtet sich somit auch an Schulleiter. Der Begriff stammt ursprünglich aus dem Bereich des Sports, wo dem Coach die Aufgabe zufällt, den Sportler persönlich und fachlich so zu beraten, dass er Höchstleistungen erbringen kann. In diesem umfassenden Sinn trainiert er den Sportler. An die Ermöglichung und Förderung von Höchstleistungen knüpft auch die Managementliteratur mit dem Begriff Coaching an. Als wichtige Definitionsmerkmale<sup>1</sup> gelten folgende:

### **Coaching richtet sich an Personen mit Steuerungsfunktion (Einzelne, Gruppen, Teams) auf allen hierarchischen Ebenen**

Zielgruppe sind somit Personen, deren berufliche Funktion die besondere Verantwortung, andere zu führen, einschließt. Ursprünglich findet Coaching in einer Zweier-Beziehung (Coach – Klient) statt. Daneben wird Coaching im Gruppen- und Team-Setting praktiziert. Alle drei Formen beinhalten Vor- und Nachteile je nach Zielsetzung. Intimität und Intensität, etwa bei der Bearbeitung einer persönlichen Krise, können im Einzel-Coaching eher erreicht werden. Das Gruppen-Coaching (z.B. Schulleiter verschiedener Schulen und/oder Schularten) bietet die Chance, voneinander zu lernen und einander bei der Erarbeitung von Handlungsperspektiven zu unterstützen. Zur Förderung/ Weiterentwicklung der Zusammenarbeit bzw. zur Bearbeitung kollektiver Krisen bietet sich das Team-Coaching (z.B. Schulleitungsteam) als naheliegend an.

### **Coaching dient vorrangig der optimalen Entfaltung und Weiterentwicklung des Klienten als Führungskraft**

Augenmerk gilt in diesem Zusammenhang dem Aufbau überfachlicher Kompetenzen/ Identitätsaspekte (vgl. Punkt 3. B: Selbstdeutung, Selbsterleben, Selbstaussdruck, Selbstverantwortung, Selbstgestaltung ) ebenso wie der Aneignung/ Erweiterung spezifischer Fachkompetenzen (z.B. Besprechungen moderieren, Konfliktgespräche führen. etc.). Darüber hinaus gilt es insgesamt die Lebens- und Arbeitsfreude des Klienten zu fördern.

## **Coaching ermöglicht die interaktive Bearbeitung berufsbezogener Themen aus der Führungsperspektive**

Der Prävention (z.B. bei Übernahme einer Führungsfunktion, hinsichtlich anstehender organisatorischer Umstrukturierungen) dient Coaching hierbei ebenso wie der individuellen/ kollektiven Krisenbewältigung (z.B. Stress, Konflikte). Im Kern wird die Führungskraft dabei unterstützt, selbstbestimmte Ziele effizient und ressourcenschonend zu erreichen.

Dazu unter Einnahme der Führungsperspektive geeignete, zieldienliche Bearbeitungsformen anzubieten, ist Hauptaufgabe des Coachs.

### **3. Was kennzeichnet konstruktives Coaching?**

Transparenz bezüglich der anthropologischen und erkenntnistheoretischen Prämissen, die dem Beraterhandeln zugrunde liegen, ist eine Gütekriterium des Coaching<sup>2</sup>. Der Klient hat ein Anrecht darauf, zu wissen, auf Grundlage welchen Menschenbilds nach welchen Handlungsprinzipien, welche Methoden wie zur zieldienlichen Gestaltung des Beratungsprozesses eingesetzt werden. Diese Transparenz herzustellen obliegt dem Coach als Teil seiner Verantwortung gegenüber dem Klienten. Ansonsten betritt der Klient gleichsam einen zufällig arrangierten Abenteuerparcours namens Coaching, indem er leicht zum Objekt der Beratungsarbeit wird.

Normative Grundlage meines Coaching-Verständnisses bildet die humanistische Pädagogik/ Psychologie; und hier insbesondere der personenzentrierte Ansatz nach Rogers<sup>3</sup>. Er formuliert 1957 seine „notwendigen und hinreichenden“ Bedingungen für die Unterstützung konstruktiver Persönlichkeitsveränderungen: Positive Wertschätzung (Akzeptanz), einfühlendes Verstehen (Empathie) und Echtheit (Kongruenz). Diese eng miteinander verbundenen Aspekte einer konstruktiven Therapeutenhaltung lassen sich empirisch begründet auch auf das Coaching übertragen; sie orientieren die Haltung wie das konkrete Verhalten des Coachs im Beratungsprozess (siehe weiter unten A/B).

Nach dem hier implizierten Menschenbild ist der Mensch mehr als das Produkt aus Anlage und Umwelt; er greift immer auch selbständig in seine (Berufs-)Bildungsgeschichte ein. Als

soziales Wesen ist er auf andere angewiesen. In seiner ganzheitlichen, aktiven, reflexiven und sinnorientierten Verfasstheit entzieht er sich technologisch begründeten Anpassungs- und Veränderungsbestrebungen. Für seine Fragen/ Themen/ Probleme als Ratsuchender gibt es keinen festen Bestand vorgefertigter Lösungen.

### **(A) Grundhaltung – Berufsethische Aspekte der Coaching-Beziehung**

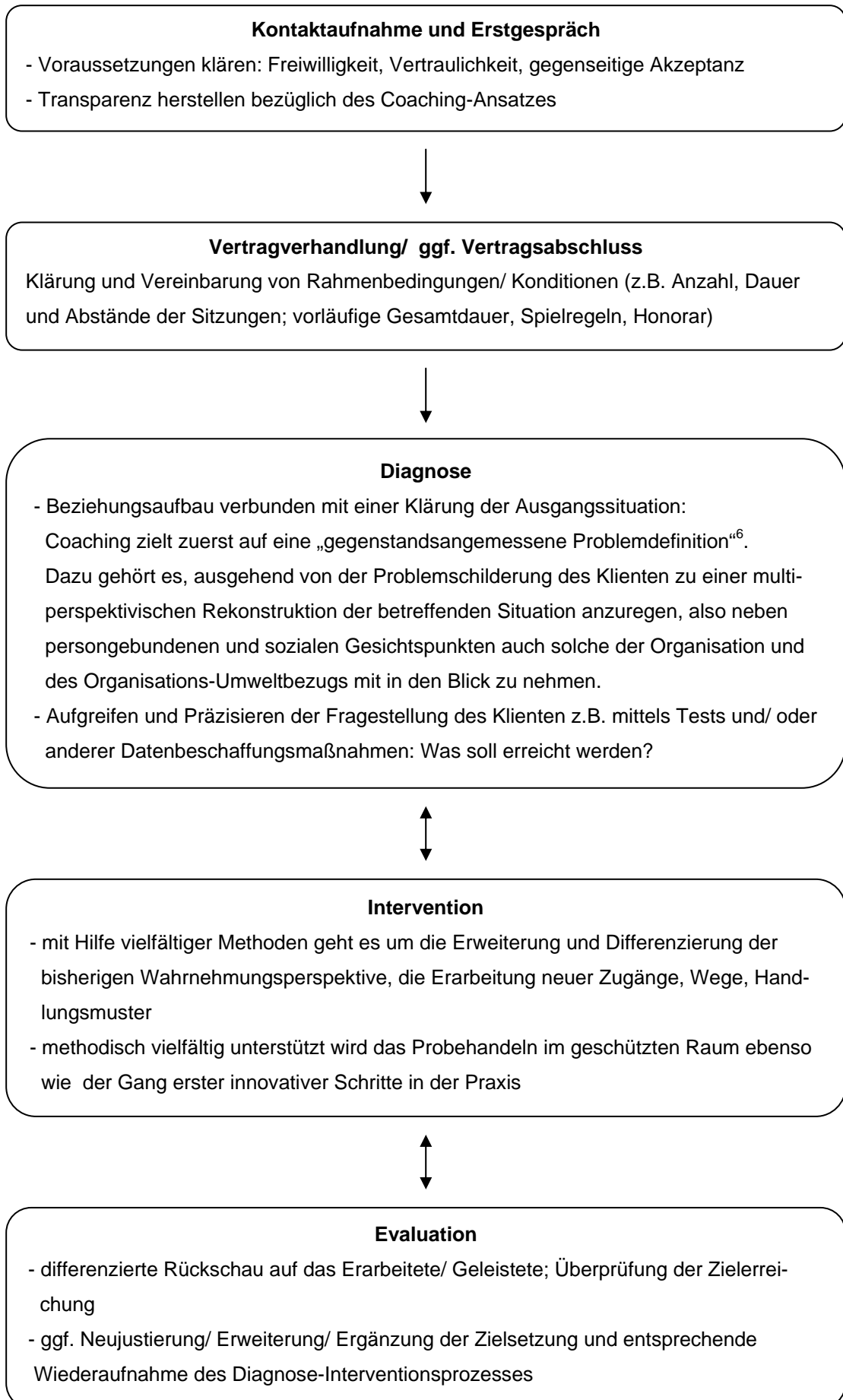
Der Coach ist prinzipiell „Parteilicher“ seines Klienten, er unterstützt ihn bei der Entfaltung/ Weiterentwicklung seines Potenzials auch unter Bezugnahme auf organisationsstrukturelle Gegebenheiten und politische Setzungen (z.B. Aufforderung, Schulprogramme zu entwickeln), ohne ihn daran stromlinienförmig anpassen zu wollen. Es geht um die Förderung von Führungshandeln und Karriereoptimierung *in Freiheit*. Dazu gehört auch, unterschiedliche Wertsysteme gelten zu lassen, also weder implizit noch explizit als Coach eine „höhere Werte“ zu beanspruchen. Coach und Klient begegnen sich auf Augenhöhe. Besserwisserei und einseitige Verantwortungsübernahme durch den Berater sind unangemessen. Die Gestaltung des Beratungsprozesses richtet sich nach den Anliegen/ Bedürfnissen des Klienten.

### **(B) Handlungsmodell – Gestaltungsgesichtspunkte des Coaching-Prozesses**

Übergeordnetes Ziel eines Coaching-Prozesses ist es, die selbstbestimmte und selbstgestaltete Veränderung von Deutungs- und Handlungsmustern des Klienten im Interesse seines persönlichen Wachstums zu fördern. Hockel<sup>4</sup> hat dazu unter dem Begriff „Fünfwertiges Coaching“ einen Orientierungsrahmen für das beraterischen Handeln formuliert. Er schließt an das oben explizierte Menschenbild an und bezieht fünf zentrale Gestaltungsaspekte des Coaching-Handelns auf entsprechende Identitätsaspekte, die es auf Seiten des Klienten zu fördern gilt.

<b>Prozessaspekt den der Coach zu beachten hat</b>	<b>Identitätsaspekt des Coaching-Klienten, der gefördert wird</b>
<p><b>Selbstreflexion</b> Der Coach ermöglicht und unterstützt die Prozess- und Zielreflexion des Klienten methodisch so, dass er seine Persönlichkeit voll entfalten kann.</p>	<p><b>Selbstdeutung</b> Der Klient lässt sich auf eine Fragehaltung ein, möchte das eigene Tun und Wollen genauer deuten/ verstehen lernen.</p>
<p><b>Wärme/ Wertschätzung/ Offenheit</b> Der Coach ermöglicht und unterstützt in diagnostischer Hinsicht die subjektive Problemdarstellung und hilft, sie in ihrer Konstruktion zu durchleuchten.</p>	<p><b>Selbsterleben</b> Der Klient erschließt sich zusehends sein Selbsterleben zum besseren Verständnis seiner Problemdarstellung. Er lernt dabei alle Sinne zu nützen.</p>
<p><b>Empathie/ Bezogenheit</b> Der Coach ermöglicht und vertieft die Vertrauensbeziehung Coach-Klient als Basis der gemeinsamen Arbeit.</p>	<p><b>Selbstaussdruck</b> Der Klient lernt, insbesondere die emotionalen Erlebnisinhalte dessen, was ihn beschäftigt, zu erfassen und unbefangen auszudrücken.</p>
<p><b>Echtheit</b> Der Coach muss innerhalb der Coaching-Beziehung die Möglichkeit haben, unbefangen alle seine Ideen/ Anregungen anbieten zu können und dies zu verantworten. Gerade damit gibt er ein Modell für die Selbstverantwortung des Klienten.</p>	<p><b>Selbstverantwortung</b> Der Klient entwickelt die Bereitschaft, nicht nach festen Regeln/ Programmen zu handeln, sondern achtsam bezüglich seiner Stimmigkeit eigenes Tun zu verantworten.</p>
<p><b>Fördernder und fordernder Umgang mit dem Coaching Klienten</b> Der Coach ermöglicht und unterstützt eine ressourcenorientierte, „handwerkliche“ Problemsicht, die den Coaching Klienten als Akteur frei setzt.</p>	<p><b>Selbstgestaltung</b> Der Klient entwickelt seine Bereitschaft und Fähigkeit, das eigene Wissen und Können gemeinsam mit dem Coach für eine kreative Lösungsarbeit zu nützen.</p>

Alle fünf handlungsleitenden Gesichtspunkte sind eng miteinander verwoben und durchwirken den gesamten Coaching-Prozess, der sich chronologisch in folgende Prozessschritte untergliedern lässt<sup>5</sup>:



#### 4. Mit welchen Methoden wird gearbeitet?

Aus dem bisher Gesagten geht hervor, dass angesichts der Vielfalt und Komplexität der Phänomene, die Klienten zur Bearbeitung ins Coaching einbringen können, ein möglichst umfassendes Methodenrepertoire zur Verfügung stehen muss, das situations- und personengemessen flexibel eingesetzt wird. Die begründeten normativen Setzungen, sozusagen das Metamodell des Coaching-Ansatzes, wirken hierbei als Filter und ermöglichen einen reflektierten menschengerechten Eklektizismus im Vorgehen: Erlaubt ist alles, was den normativen Setzungen nicht widerspricht und eine differenzierte Diagnose/ Rekonstruktion des Problems sowie die Erarbeitung angemessener Lösungsansätze befördert.

Methodisch betrachtet lautet die Hauptfrage: Wie gelingt es, das vom Klienten aufgebene komplexe Phänomen aus seiner beruflichen Wirklichkeit in den Beratungsraum zu transferieren, dort mehrperspektivisch in Betracht zu nehmen (z.B. aus Sicht des Klienten, der sozialen Beziehungen im Berufsfeld, des organisationsstrukturellen Kontexts) und für eine Lösung bearbeitbar zu machen?

Wenigstens als Ausschnitt (...) soll die Bandbreite des möglichen Methodeneinsatzes wiedergegeben werden. Die einzelnen Methoden können der Diagnose ebenso dienen wie der Intervention, beide Blickrichtungen (Ist-Zustand rekonstruieren/ Soll-Zustand erarbeiten) können im Verlauf des Coaching-Prozesses wechselnd eingenommen werden und bedingen einander. Mit der Diagnose (spätestens) beginnt die Intervention.

Hervorzuheben ist an dieser Stelle noch einmal, dass die Auswahl und Kombination einzelner Methoden an Voraussetzungen geknüpft ist. Die jeweiligen theoretischen Bezugssysteme der einzelnen Methoden (z.B. Personzentrierter Ansatz bei der Gesprächsführung; systemischer Ansatz bei unterschiedlichen Formen der Visualisierung, Gestaltpsychologischer Ansatz bei der Arbeit mit Rollen) dürfen den normativen Grundlagen der Coaching-Arbeit nicht zuwiderlaufen. Nur unter dieser Bedingung wird die flexible, quasi-experimentelle Prozessgestaltung im Coaching zu verantwortlichem Handeln.

<b>Methodischer Ansatz</b>		
<b>Methodischer Ansatz</b>	<b>Konkretisierung</b>	<b>Intendierte Wirkung</b>
<b>Gesprächsführung</b>		
<i>Aktives Zuhören</i>	Aktives Bemühen, mein Gegenüber auf der Grundlage von Wertschätzung/ Empathie/ Echtheit zu verstehen; dazu gehört es, das Wesentliche in den Aussagen des Klienten (inhaltlich/ die emotionalen Erlebnisinhalte betreffend) knapp und präzise aufzugreifen, klärende Rückfragen zu stellen	<input type="checkbox"/> subjektive Problemsicht differenzieren helfen <input type="checkbox"/> die Erfahrung, „verstehbar“ zu sein, vermitteln <input type="checkbox"/> Vertrauen als Grundlage von Selbstvertrauen ermöglichen
<i>Fragen stellen</i>	Offene deskriptive Fragen (z.B. Was ist passiert?) und reflexive Fragen (z.B. Was hält Sie davon ab ...?)	<input type="checkbox"/> unterstützt die Informationssammlung <input type="checkbox"/> begünstigt einen auf Lösungen gerichteten Dialog
<i>Perspektivenwechsel anbieten</i>	zeitlich: Wie wirkt sich die Schilderung des Vergangenen in der Gegenwart des Klienten aus? personbezogen: Wie stellt sich ein Sachverhalt aus der Perspektive einer anderen beteiligten Person dar?	<input type="checkbox"/> Differenzierung von Erleben/ Denken
<i>Konfrontieren</i>	Widersprüche z.B. zwischen verbalem/ nonverbalem Verhalten aufgreifen	<input type="checkbox"/> eine realistische Selbstwahrnehmung unterstützen
(...)	(...)	<input type="checkbox"/> (...)
<b>Visualisierung</b>		
	Z. B. mittels Flipchartskizzen, dem Auslegen von Karten, Stellen von Figuren wird der organisationsstrukturelle/ Beziehungskontext verdeutlicht	<input type="checkbox"/> unterstützt die Reflexion kontextueller Einflussfaktoren <input type="checkbox"/> regt zum Perspektivenwechsel an
<b>Einsatz gegenständlicher Medien</b>		
(z.B. Farben, Ton, ...)	Die Klienten werden angeregt, mit Hilfe entsprechender Materials ihr „Thema“ zu bearbeiten	<input type="checkbox"/> fördert den gegenständlichen Selbstaussdruck <input type="checkbox"/> unterstützt das Selbstgestaltungspotenzial des Klienten
<b>Arbeit mit Klang, Musik und Rhythmus</b>		
	Der Klient erhält z.B. die Möglichkeit, aus einer Reihe von Instrumenten eines zur Bearbeitung seines Themas auszusuchen	<input type="checkbox"/> regt zur Erprobung unterschiedlicher Arten von Selbsterleben an <input type="checkbox"/> erweitert und differenziert Selbstdeutungen
<b>Arbeit mit Rollen</b>		
<i>Rollenspiel</i>	über mehrere vorbereitende Schritte erhält der Klient z.B. die Möglichkeit, die Rolle eines wichtigen Bezugspartners/ eine selbst angestrebte Rolle einzunehmen und in dieser Rolle zu agieren	<input type="checkbox"/> erleichtert Perspektivenwechsel <input type="checkbox"/> fordert und fördert die Entdeckung und Erprobung neuer Selbstgestaltungen
(...)	(...)	(...)
(...)	(...)	(...)

## 5. Zweifelhafte Formen des Coaching

Die modehafte Verbreitung des Coaching-Begriffs schließt auch Formen mit ein, die nach meiner Auffassung im Widerspruch zu elementaren Grundvoraussetzungen einer konstruktiven Coaching-Arbeit stehen.

### 5.1. Vorgesetzter „coach“ Mitarbeiter

Einmal vorausgesetzt der Vorgesetzte hat eine Ausbildung, um entsprechend Beraterisch tätig zu werden, dann bleibt das hierarchische Gefälle gegenüber dem Mitarbeiter dennoch bestehen. Die Rolle als Dienstvorgesetzter, die z.B. die Beurteilungsfunktion sowie grundsätzlich die Wahrung übergeordneter Organisationsinteressen mit einschließt, kann der Vorgesetzte nicht hintanstellen. Daran ändert sich auch dann nichts, wenn erst sorgfältig geprüft worden ist, ob der Mitarbeiter sich auf ein Coaching einlassen möchte<sup>7</sup>. Eine Begegnung von Coach und Klient in Freiheit, eine gemeinsame Arbeit auf Augenhöhe ist so strukturell unmöglich. Eine seitens des Mitarbeiters signalisierte „Freiwilligkeit“ der Teilnahme ändert daran nichts, zumal die Bedingungen, unter denen sie signalisiert wird, in einem nach vorne offenen Coaching-Prozess ja nicht feststehen. Bereitschaft zu freiwilliger Mitarbeit kann so auch zu einem Spiel werden: Tun wir so, als ob es freiwillig wäre. Der Vorgesetzte hat selbstverständlich auch beratende Aufgaben gegenüber seinen Mitarbeitern wahrzunehmen – in jedem Fall fachliche. Da die Persönlichkeit dabei nicht ausgeklammert werden kann, muss ich als Vorgesetzter für mich klären, ob und in welchem Ausmaß ich eine umfassende beratende Rolle gegenüber meinen Mitarbeitern einnehmen möchte, wo ich diesbezüglich in Anbetracht meiner Funktion eine Grenze ziehe, ab der ich gefordert bin, an geeignete Beratungsfachleute zu delegieren, wie ich dem Gegenüber im Gespräch ggf. signalisiere, dass wir dabei sind, eine solche Grenzen zu überschreiten – auch um den Gesprächspartner prüfen zu lassen, ob das für ihn noch in Ordnung ist. Zu welchem Ergebnis ich dann auch jeweils komme, es geht um Beratung im Rahmen der Mitarbeiterführung<sup>8</sup> und nicht um Coaching im oben definierten Sinne. Aus Sicht des Schulleiters gilt das Gesagte in zwei Blickrichtungen: „Nach oben“ bezüglich der Beratung durch Vorgesetzte, „nach unten“ bezüglich der Beratung der eigenen Mitarbeiter.

## 5.2 Ausbilder „coach“ Auszubildenden

Auch hier gilt, dass sich der Ausbilder aus der Beurteilungsfunktion und den strukturellen Bedingungen der Ausbildungssituation nicht entlassen kann – so sehr er sich danach sehnen mag. Die Ausbildungssituation ist per se von Aspekten der Ungleichheit, der Nicht-Freiwilligkeit, der Abhängigkeit durchsetzt. Das gilt - analog dem Verhältnis Vorgesetzter/ Mitarbeiter - auch dann noch, wenn sich Ausbilder und Auszubildender in einer je besonderen Situation darauf verständigen sollten, diese Aspekte auf Zeit außer Kraft zu setzen.

Erschwerend kommt bezogen auf die 2. Ausbildungsphase noch hinzu, dass die Beziehungen der Auszubildenden untereinander unter dem Ausleseaspekt auch von Konkurrenz bestimmt sind. Die unter dieser Bedingung ohnehin schwierige Aufgabe der Nähe-Distanz-Regelung sowie der Gleichbehandlung wird für den Ausbilder noch komplizierter, wenn er Coaching-Angebote macht. Wer kann in der Gruppensituation wie viel offen über sich mitteilen, wer erhält wie viel Zuwendung im Einzel-Coaching, kann ich mich dem Angebot – ohne Nachteile – auch entziehen?

Schon die beratende Aufgabe des Ausbilders wird durch die gegebenen Bedingungen erschwert, die Aufgabe, Coach zu sein, ist eine Überforderung für alle Beteiligten.

## 5.3 „Selbst-Coaching“

Ebenfalls gewagt scheint mir der Anspruch, mit Hilfe von Fachlektüre<sup>9</sup> ein „Selbst-Coaching“ zu ermöglichen (kombiniert werden darin die Klärung führungsrelevanter Begriffe, Anleitungen zu introspektiven Übungen, Check-Listen zur Bestandsaufnahme und Bestimmung von Soll-Zuständen, Strukturierungshilfen zur Festlegung von Veränderungsabsichten und –schritten). So hilfreich die hier versammelten Anregungen sein mögen, geschieht die Auseinandersetzung damit doch in Abhängigkeit von der eigenen Sichtweise/ Subjektivität. Wahrnehmungsfehler und Fehleinschätzungen werden so mitunter verstärkt. Die interaktive Dynamik einer Coaching-Beziehung ist aufgehoben, der Coach als neutraler Feedbackgeber, als Deutungs- und Gestaltungsverbündeter, als Trainer fällt aus. Das erinnert ein wenig an Selbst-Tanz, daran, mit der beratenden Lektüre gemeinsam einsam zu sein.

## 6. Schlussfolgerungen

Sowohl die Bedeutungsdehnung als auch die Bedeutungsfestschreibung von Fachbegriffen hat Vor- und Nachteile, je nach Betrachterperspektive. Modern anmutende Begriffe anzueignen und ihren Bedeutungsgehalt zu dehnen – eigentlich (be-)rate ich, aber ich nenne es „coachen“ – signalisieren die Bereitschaft, fachlich up to date zu sein, rollenflexibel handeln zu wollen. Der Nachteil begrifflicher Überdehnung besteht im allmählichen Verlust des ursprünglichen Bedeutungsgehalts und mündet irgendwann in der Frage: Wissen wir, was wir da meinen und tun? Die Bedeutungsfestschreibung, zumindest, wo es um die Kernbedeutung eines Begriffs geht, grenzt ab, grenzt andere – in ihrer Fachlichkeit und Funktion – von einem bestimmten Tun aus, macht dadurch eine bestimmte fachbegrifflich umrissene Praxis allerdings erst möglich und erhält sie kritisch befragbar. Oder anders formuliert: Was kommt nach dem Coaching, wenn der Begriff verschlissen ist?

---

### Fußnoten:

1. Vgl. Schreyögg, A.: Coaching eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt/New York 1998, S. 147 ff.
  2. Vgl. Schreyögg, A.: S. 132 ff.
  3. Rogers, C.R.: Meine Beschreibung einer personenzentrierten Haltung. In: Zeitschrift für personenzentrierte Psychologie und Psychotherapie, 1/1982, S. 77
  4. Vgl. Hockel, C.M.: Fünfwertiges Coaching. München (Veröffentlichung in Vorbereitung).
  5. Zu einer differenzierten Darstellung der einzelnen Phasen vgl. Rauen, C.: Coaching. Göttingen u.a. 2003.
  6. Vgl. Schreyögg, A.: S. 166
  7. Bartz, A./König, E./Söll, F.: Coaching durch die Schulleitung. In: Schulverwaltung BY, 12/2002, S. 416-419
  8. Reddy, M.: Mitarbeiter beraten. Weinheim/Basel 1997.
  9. Z.B. Miller, R.: Selbst-Coaching für Schulleitungen. Weinheim u.a. 2003.
- 

**Dr. Heinz Lehmeier** Referat Pädagogik/ Psychologie



Akademie für Lehrerfortbildung und Personalführung  
Dillingen