

Original erschienen in Wirtschaft und Weiterbildung, Haufe Verlag:

Bachmann, T. (2015). Coaching: Schnelle Reparatur oder gründliche Reflexion? Wirtschaft und Weiterbildung 4/2015. S. 44-47.

Willkommen in der Coachinggesellschaft

Dr. Thomas Bachmann

Coaching hat in den letzten Jahren eine beachtliche Karriere hingelegt. Im Kontext von Unternehmen und Organisationen entwickelte es sich vom heimlichen Unterstützungsangebot für Manager zum nicht mehr wegzudenkenden und allgegenwärtigen Konzept für jede Lebenslage, Zielgruppe und Fragestellung im privaten und beruflichen Kontext. Wie ein Schwamm saugt das Label Coaching angrenzende Felder auf bzw. wächst in diese hinein: Organisationsberatung, Managementberatung, Training, Mediation, Teamentwicklung, Supervision, Paartherapie, Psychotherapie u.v.a. wandeln sich z.B. zu Organisationscoaching, Managementcoaching, Rollencoaching, Konfliktcoaching, Teamcoaching, Gruppencoaching, Paarcoaching oder Life-Coaching. Coaching klingt modern, effizient und wirksam, präsentiert sich niedrigschwellig und unkompliziert und weckt dem entsprechend die unterschiedlichsten Projektionen, Hoffnungen und Erwartungen. Aber, was ist denn bei all der Vielfalt von Begriffen nun eigentlich Coaching? Die Antwort auf diese Frage, ist die Suche nach dem Common Ground, dem gemeinsamen semantischen Bezug d.h. dem Identitätskern von Coaching und diese gestaltet sich nicht so einfach. Sicherlich könnte man diesen Text genau an dieser Stelle beenden, indem man sich darauf verständigt, dass all diese Coachingvarianten und -spielarten einfach eine Modeerscheinung sind und dass sich Leistungen eben besser „verkaufen“, wenn sie sich mit dem Coachinglabel schmücken können. Das sind sicher brauchbare Erklärungen. Doch allzu einfach wollen wir es uns nicht machen. Vielleicht lohnt es, genauer hinzusehen.

Was haben ein Managementcoach und ein Paarcoach gemeinsam? Was sind die Übereinstimmungen zwischen Organisationscoaching und Life-Coaching? Was sind Qualitäten, Vorgehensweisen und Methoden, die ein Coaching themen-, zielgruppen- und kontextunabhängig charakterisieren? Oder andersherum gefragt: Was könnte sich in der Erbringung all dieser Beratungs- und Unterstützungsformate in den letzten Jahren verändert haben, dass sie nun die Bezeichnung Coaching verdienen? Wahrscheinlich lassen sich diese und noch weitere Fragen nach Gemeinsamkeiten in diesem Zusammenhang nur schwer bzw. unzureichend beantworten, denn zu groß ist inzwischen die Vielfalt, als dass sich Coaching über die Zielgruppe, die Anlässe, die Anliegen, das Setting bzw. Format, den Kontext, das Feld oder die Branche, den Coachenden, die Beziehung zwischen Coach, Klient und Auftraggeber, den Prozess, die Methoden oder die Inhalte definieren ließe. Und wie kann man sich als Kunde oder Klient in dieser Vielfalt orientieren? Was professionelles Coaching? Was also tun? Wie könnte man vorgehen? Wenn es bei der Untersuchung eines Phänomenbereichs nicht gelingt, durch detailliertes Beschreiben und Unterscheiden das verbindende Muster in einer immensen Vielfalt von Merkmalen und Interaktionen zu erkennen, kann es hilfreich sein, den Beobachtungsabstand zu vergrößern bzw. sich andere Landkarten zuzulegen. Oder beides.

Im Psychozeitalter

Nehmen wir zunächst etwas mehr Abstand: Der koreanisch-deutsche Philosoph Byung-Chul Han analysiert in seinem neuen Werk „Psychopolitik“ den gesellschaftlichen Wandel von der körperlichen Disziplinierung und Optimierung der bürgerlichen kapitalistischen Gesellschaften z.B. extrem verkörpert durch den Taylorismus, hin zum Selbstgestaltungs- und Optimierungsdruck, dem die

Menschen unter dem Diktat der Freiheit und Entgrenzung in der postmodernen neoliberalen Welt ausgesetzt sind: Human Resources und emotionale Intelligenz, Psyche statt Organismus, Wissensarbeit statt Körperarbeit, Gefühl statt Ratio, Intuition statt Algorithmus. Die Anzahl der „Likes“ und Kontakte als neue soziale Währung. Diese kritische Sichtweise auf die großen gesellschaftlichen Umwälzungen im Zeitalter der Informationstechnologien, der sozialen Netzwerke und Internetgiganten, könnte uns den nötigen Abstand bei der Beobachtung des Phänomens Coaching ermöglichen. Das Zeitalter der psychischen Optimierung und der immer bedeutsamer werdenden Wahrnehmungs-, Entscheidungs- und Handlungskompetenz sozialer Systeme wie Gruppen, Teams und Organisationen unterscheidet sich darin von der vorangegangenen Epoche der körperlichen Disziplinierung und Optimierung des menschlichen Organismus bei dessen Implementierung in Arbeits- und Leistungsprozesse, wie sie noch im letzten Jahrhundert im Vordergrund standen. Coaching in all seinen Spielarten, in (fast) allen menschlichen Lebens- und Arbeitsbereichen, scheint die passende Antwort auf die Hinwendung der Evolution auf das Psychische und das Soziale (Netzwerk) zu sein.

Mit diesen Gedanken über Coaching, angeregt von Byung-Chul Han, können wir im nächsten Schritt andere Landkarten zur Hand nehmen: Der amerikanische Psychologe, Therapeut und Managementberater David Kantor postuliert ganz allgemein und gleichzeitig sehr pragmatisch drei theoretische Eckpfeiler, die das Beschreiben, Erklären und Bewerten und somit das Agieren von Beratungspersonen im Prozess mit ihren Klientensystemen mehr oder weniger explizit konfigurieren: Eine Theorie der Sache (a theory of the thing), eine Theorie der Veränderung (a theory of how the thing changes) und eine Theorie der Interventionen (a theory of how one intervenes). Dieses Modell soll uns im Folgenden dazu dienen, dem Identitätskern von Coaching näher zu kommen.

Theory of the thing

Worauf bezieht sich Coaching? Wer ist der Klient? Welche Klientensysteme gibt es? Der deutsche Soziologe und Systemtheoretiker Luhmann unterscheidet psychische Systeme (Personen), Interaktionssysteme (z.B. Dyaden, Paarbeziehung) und soziale Systeme (Familien, Gruppen, Organisationen etc.). Für alle drei Systemtypen haben sich mittlerweile spezifische Coachingangebote entwickelt. Das gemeinsame dieser Systeme ist bei Luhmann, sie als autopoietische Systeme zu begreifen, die ihr Werden aus sich selbst heraus selbstreferentiell und operational geschlossen betreiben. Diese autopoietische Systeme organisieren sich selbst, produzieren ihre Eigendynamik und sie sind nur durch Kommunikation zu erreichen bzw. entstehen durch die Kommunikation psychischer Systeme. Für sie alle gilt der wunderbare Satz von Wolfgang Looss: „... der Einfluss des einen endet am Trommelfell des anderen.“

Theory of how the thing changes

Wenn wir die Theorie der autopoietischen Systeme als nützlich für die Beschreibung von Klientensystemen annehmen, folgt daraus eine weitreichende Implikation für die Theorie der Veränderung: Wenn sich autopoietische System aus sich selbst heraus erschaffen und entwickeln, d.h. in ihrem Werden selbstreferentiell und operational geschlossen agieren, können sie sich auch nur aus sich selbst heraus verändern. Die Veränderung kann nicht von außen zugeführt resp. instruiert werden. Eine Intervention ist aufgrund der operationalen Geschlossenheit nicht möglich, man kann nicht „dazwischen gehen“, sondern nur Impulse setzen, die vom System beantwortet oder ignoriert werden. Autopoietische Systeme leben jeweils in ihrer eigenen Wirklichkeit, ihr Verhalten ist von ihren inneren Strukturen determiniert, die von außen nicht zugänglich sind. Diese Annahmen über die Veränderung autopoietischer Systeme hat bereits implizit und explizit in viele Bereiche unseres Lebens Einzug gehalten: „Man kann den anderen nicht verändern, es ist schon schwer genug sich

selbst zu ändern.“ So könnte das Motto lauten, welches jeder in unserer auf das Psychische orientierten Gesellschaft täglich aufs Neue erfährt. Wir lernen, wenn auch langsam, dass ein instruktives Vorgehen oftmals keine, nur scheinbare oder geringe Erfolge beim Verändern, d.h. beim Lernen von anderen Personen oder sozialen Systemen hat. Das Scheitern der frontalen Pädagogik, der normativen Erziehung, der Expertenberatung oder der autokratischen Führung sind nur einige Beispiele, die zunehmend von anderen Konzepten, wie z.B. der konstruktivistischen Didaktik, der Prozessberatung oder der systemischen Führung abgelöst werden. Wir lernen, dass es leichter geht, wenn wir andere (egal ob Personen oder soziale Systeme) akzeptieren, wertschätzen und einbeziehen, Impulse setzen, entwicklungsförderliche Kontexte kreieren und klare Strukturen und Erwartungssicherheit schaffen. Wir lernen Feedback zu geben, Ich-Botschaften zu formulieren, Metakommunikation zu führen und über unsere Gefühle zu reden. Das Psychozeitalter ist angebrochen und ein damit einhergehendes Verständnis davon, wie Veränderung bei anderen angestoßen werden kann.

Theory of how one intervenes

Übernimmt man diese Theorie der Veränderung, die sich aus der Theorie der autopoietischen Systeme ergibt, ist es nur noch ein kleiner Schritt, die sich aus ihr ergebenden „Interventionen“ zu charakterisieren: Das Gemeinsame aller Vorgehensweisen und Methoden im Coaching ist es, Hilfe zur Selbsthilfe zu geben. Oder wie Edgar Schein es sagt: „... giving someone the ability to do something that they cannot do for themselves.“ Es geht also darum, Klientensysteme dabei zu unterstützen, die Dinge selbst in die Hand zu nehmen, die eigene Entwicklung, das eigene Wachstum zu gestalten und dafür Verantwortung zu übernehmen. Die Beziehung zwischen Coach und Klient, der Prozess, die Methoden, alles im Coaching ist darauf ausgelegt, Veränderungen aus dem Klientensystem selbst heraus zu initiieren. Der Common Ground ist gekennzeichnet durch die Abwesenheit von Ratschlägen, Expertenwissen, Bewertungen, instruktivem Agieren und normativer Dominanz. Alle Coachingvarianten sind darauf angelegt, Beziehung herzustellen, Anschluss an das Klientensystem in seinem spezifischen Sein zu ermöglichen, zu Beschreiben und Verstehen, Perspektiven zu erweitern und neue Impulse, sei es durch Irritation oder Konfrontation, zu setzen. Die Auswahl der sich daraus ergebenden Handlungen bleibt dann dem Klientensystem überlassen. Im Sinne von Byung-Chul Han, steht der Klient an diesem Punkt wieder allein da mit seiner Freiheit, jedoch mit mehr innerer Klarheit, mehr Informationen und mehr Möglichkeiten.

Was ist professionelles Coaching?

In der Welt der Coaches und des Coachings haben sich in den letzten Jahren trotz der Heterogenität und Vielfalt zwei Hauptströmungen herausgebildet. Beide agieren auf dem oben beschriebenen Common Ground von Coaching unterscheiden sich jedoch stark darin, inwieweit sie im Coaching bewusst einen entwicklungsförderlichen Lern- und Reflexionskontext herstellen bzw. diesen überhaupt als bedeutsam betrachten. Entsprechend wird Coaching von der einen Strömung eher als eine *Methode* oder ein *Tool* betrachtet, welches (fast) jede Person, in (fast) jeder Situation mit (fast) jedem Klienten anwenden kann. Coaching wird vor allem als ein kommunikatives Werkzeug verstanden: Gesprächstechniken, Fragetechniken, Beziehungstechniken, der Einsatz von Instrumenten wie Fragebögen und Tests und die Arbeit mit bestimmten Coachingtools stehen im Vordergrund. Die Kraft und Wirksamkeit dieser Kommunikationswerkzeuge wird dabei den Werkzeugen selbst zugeschrieben und weniger der Person, die sie nutzt oder dem Zusammenhang, in dem sie angewendet werden. Aus dieser Sichtweise auf Coaching resultieren dann Konzepte wie etwa die Führungskraft als Coach und die meisten der sogenannten Bindestrich-Coachings wie etwa, Gesundheits-Coaching oder Ernährungs-Coaching sowie Coachingansätze, die sich stark auf eine Methode, ein Testverfahren oder ein spezifisches Persönlichkeitsmodell fokussieren.

Die andere Strömung, die ich an dieser Stelle als *Professionelles Coaching* bezeichnen möchte, setzt Methoden sparsam ein, ist dabei offen für unterschiedliche Zugänge und Schulen und orientiert stärker auf die Herstellung eines professionellen Kontextes, in dem das Coaching geschieht und damit stärker auf die Beziehung zwischen Coach und Klient. Diese Bedeutsamkeit des Kontextes, in dem Lernen und Veränderung geschehen soll, wurde bereits von Gregory Bateson eingehend betrachtet und durch den Begriff der Kontextmarkierungen hervorgehoben. Verhalten, Lernen und Entwicklung ist bei uns Menschen extrem kontextabhängig und ihre wesentliche Quelle die Qualität der Coach-Klient-Beziehung. Diese Kraft der Beziehung ist inzwischen für viele Kontexte in zahlreichen Studien nachgewiesen worden, für Psychotherapie, Schule, Führung...

Die Betrachtung und bewusste Herstellung eines Kontextes ist auch für das Coaching (und natürlich für viele andere soziale Interaktionen) von immenser Bedeutung, damit ein Raum - ein Container - entsteht in dem sich Klienten auf der Basis von Vertrauen auf Lernen und Veränderung einlassen. Professionelles Coaching arbeitet bewusst mit der Herstellung eines Coachingkontextes durch entsprechende Kontextmarkierungen: Die wichtigsten sind dabei ein professionelles Auftreten, eine entsprechende Qualifikation und Kompetenz des Coaches, eine sorgfältige Auftragsklärung, die Abwesenheit von Bewertung, die Vermeidung von Kontextvermischungen (z.B. gleichzeitig Führen und Coachen), ein bewusstes, transparentes und loyales Agieren (z.B. wenn beim Coaching für Organisationen Auftraggeber und Klient nicht dieselbe Person sind), Allparteilichkeit bzgl. der beteiligten Personen, der Anliegen, der Veränderung und der Lösungen, das Herstellen von Vertrauen und Vertraulichkeit, eigene innere und finanzielle Unabhängigkeit von Klientensystemen, das Ermöglichen von Beziehungsqualitäten wie Präsenz, Nähe, Wertschätzung, Kongruenz und Akzeptanz sowie die Bewusstheit über die Grenzen und Baustellen der eigenen Person. Diese Qualitäten und Verhaltensweisen markieren einen Kontext in dem autopoietische Klientensysteme kommunikative Impulse für Veränderungen wohlwollend aufnehmen und verarbeiten können.

Coaching in seiner Vielfalt von Formaten, Themen und Angeboten, mehr oder weniger professionell erbracht, scheint die Antwort auf die Herausforderungen des „Psychozeitalters“ zu sein, welches gleichzeitig von der Erkenntnis geprägt ist, dass sich psychische und soziale Systeme nur aus sich selbst heraus nachhaltig verändern können. Somit ist Coaching zunächst als ein Angebot zu betrachten, welches Menschen und sozialen Systemen dabei hilft, mit den enormen psychischen, d.h. kognitiven und emotionalen Anforderungen der Selbstgestaltung zurecht zu kommen, also als Begleitung, Unterstützung und die Entwicklung von Handlungsmöglichkeiten in einer komplexen Welt mit vielfältigen und diffusen (Rollen-)anforderungen. Es gibt aber auch die andere Seite: Coaching bietet und biedert sich ebenfalls an, im Prozess der vermeintlich gesellschaftlich geforderten Selbstoptimierung des Einzelnen im sozialen Vergleich in der „Diktatur der Freiheit“ als Werkzeug der Psychopolitik zur Verfügung zu stehen. Wir Coaches sind an dieser Stelle gefordert uns zu verorten, sei es als Angehörige einer Profession oder als User eines Tools, als Begleiter oder als Optimierer. Natürlich sind die Übergänge wie immer fließend, die Extrempole jedoch, können uns Orientierung im Handeln geben.