COMPETENCE ON TOP

Dr. Axel Miller

COACHING UND BERATUNG -

DEFINITIONEN, ABGRENZUNG, MÖGLICHKEITEN HYBRIDER ANSÄTZE

Transferarbeit

COACHING UND BERATUNG – DEFINITIONEN, ABGRENZUNG, MÖGLICHKEITEN HYBRIDER ANSÄTZE

Dr. Axel Miller

Inhalt

1. Einführung: Coaching und Beratung – zwei unvereinbare Gegensätze? 4

2. Coaching – Begriffsklärung, Ansätze, Schulen 5

2.1. Coaching - Begriff und Coaching-Schulen 5

2.2. Der systemisch-konstruktivistische Coaching-Ansatz als handlungsleitendes Wahrnehmungsmodell 9

2.3. Implikationen eines systemisch-konstruktivistischen Coachingverständnisses 10

3. Beratung – Begriffsklärung und Ansätze 11

3.1. Der Beratungsbegriff 11

3.2. Abgrenzung und Berührungspunkte Beratung und Coaching 14

4. Coaching versus/und Beratung – Möglichkeiten hybrider Ansätze 16

4.1. Das „Advisory-Kontinuum“ 16

4.2. Voraussetzungen für hybride Ansätze 19

5. Diskussion anhand ausgewählter Praxisbeispiele 22

6. Zusammenfassung und Ausblick 26

7. Literaturverzeichnis 27

Abbildungen

Abbildung 1: Das „Advisory-Kontinuum“ als Bezugsrahmen……16

Abbildung 2: Verortung von Beratung, Coaching, hybriden Ansätzen……18

1. Einführung: Coaching und Beratung – zwei unvereinbare Gegensätze?

„Bitte merken: Ratschläge sind immer auch Schläge und daher im Coaching tabu!“[1] Mit diesem Zitat, das Ratschläge im Rahmen von Beratungsprozessen dem Coaching gegenüber stellt, sei das fundamentale Thema dieser Arbeit umrissen: Viele aktuelle Schulen stellen Coaching und Beratung als grundsätzlich unterschiedliche, unvereinbare Herangehensweisen an eine Problemstellung dar. Von Vertretern beider Richtungen werden die jeweils anderen Herangehensweisen als nicht zielführend zurück gewiesen. Die Debatten werden noch verschärft durch unklare Begrifflichkeiten, fehlende Abgrenzungen und die synonyme Verwendung wesentlicher Begriffe; darüber hinaus sind Berufsbezeichnungen wie „Berater“ oder „Coach“ nicht definiert und geschützt. Bei aller Debatte zeigen sich jedoch Berührungspunkte und Überschneidungen und die Frage nach einer Vereinbarkeit wird immer wieder von beiden Seiten gestellt: Können denn nicht hybride Ansätze gerade im Business-Umfeld, bei der Beratung von Führungspersonal in Unternehmen, aber auch unter Umständen in gewöhnlichen Coaching-Prozessen, das beste beider Welten vereinbaren und für den Coachee oder den Empfänger einer Beratungsleistung einen Mehrwert bringen?

Dieser Fragestellung soll in der vorliegenden Arbeit nachgegangen werden. Hierzu werden zuerst die Begriffe „Coaching“ und „Beratung“ voneinander abgegrenzt und verschiedene Schulen in beiden Themenfeldern beschrieben. Auf dieser Basis werden die Möglichkeiten hybrider Ansätze untersucht, ihre Anwendungsvoraussetzungen definiert und anhand von Praxisbeispielen unterschiedliche Perspektiven auf die Fragestellung beleuchtet.

Insgesamt bewegt sich diese Arbeit im Bereich der Beratung bzw. Coaching von Führungskräften und Personal in Unternehmen oder der Beratung bzw. Coaching von Klienten mit einem beruflich induzierten Anliegen. Andere Anwendungsfelder wie beispielsweise der Sport, Politikberatung, Feng-Shui-Beratung, ärztliche Beratung, Schulberatung, Schuldenberatung, etc. seien hier abgegrenzt und bedürfen einer weitergehenden Untersuchung.

[1] Dehner (2009), S. 47. Siehe hierzu beispielsweise auch den Titel von Radatz (2009): „Beratung ohne Ratschlag“, der ein systemisch-konstruktivistisches Denken als Basis der Coaching Haltung postuliert und Ratschläge damit prominent ausschließt.

2. Coaching – Begriffsklärung, Ansätze, Schulen

Sowohl in der Fachliteratur als auch in der Populärliteratur gibt es unzählige Definitionen für Coaching und eine enorme Bandbreite an Ansätzen, die unter dem Schlagwort „Coaching“ angeboten werden. Dies auch, da der Begriff „Coaching“ nicht geschützt ist. Im Folgenden werden der Coaching-Begriff und unterschiedliche Schulen vorgestellt und die für diese Arbeit leitende Definition von Coaching dargestellt.

2.1. Coaching - Begriff und Coaching-Schulen

Der Begriff „Coaching“ wird mittlerweile so breit genutzt, dass eine Abgrenzung und klare Definition von Coaching für diese Arbeit notwendig ist. Da für den Zweck dieser Arbeit der Fokus auf einem wirtschaftlichen Umfeld liegt, d.h. Coaching in Bezug auf Themenstellung in einem professionellen Umfeld, in Unternehmen, in Arbeits- und Organisationsbeziehungen gemeint ist, werden Definitionen aus dem sozialen oder sportlichen Bereich, Lifestyle-, Beziehungs-, Paar-Coaching etc. ausgegrenzt.

Der Begriff „Coaching“ leitet sich vom Wort „coach“ aus der englischen Sprache ab, mit dem ursprünglich eine Kutsche oder der Kutscher bezeichnet wurden.[2] Die Aufgabe des Kutschers war es, die Pferde zu betreuen und die Kutsche so zu lenken, dass die Fahrgäste rasch und sicher ans Ziel kamen. Diese Analogie findet sich wieder in aktuellen Begriffsbeschreibungen, wie beispielsweise der Definition des Bundesverbands Coaching:

„Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs-/Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen/ Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen.“[3]

[2] Siehe Roth/Ryba (2016), S. 21 oder auch Lippmann (2013), S. 13ff.

[3] DBVC (2017), Homepage, ohne Seitenangabe

Eine umfassendere, beschreibende Definition liefert der Deutsche Verband für Coaching und Training, e.V. (dvct):

„Professionelles Coaching setzt ganz auf die Entwicklung individueller Lösungskompetenz beim Klienten. Der Klient bestimmt das Ziel des Coachings. Der Coach verantwortet den Prozess, bei dem der Klient neue Erkenntnisse gewinnt und Handlungsalternativen entwickelt. Dabei wird dem Klienten die Wechselwirkung seines Handelns in und mit seinem Umfeld deutlich. Coaching ist als strukturierter Dialog zeitlich begrenzt und auf die Ziele und Bedürfnisse des Klienten zugeschnitten. Der Erfolg von Coaching ist messbar und überprüfbar, da zu Beginn des Prozesses gemeinsam die Kriterien der Zielerreichung festgelegt werden.“[4]

Anhand dieser sowie einer weiteren Definition von Migge sollen Merkmale des Coaching-Begriffs näher erklärt werden:

„*Business-Coaching* ist die individuelle vorwiegend prozessorientierte Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen in Organisationen. Dazu gehört auch die Beratung von Selbstständigen und Experten. Hierbei geht es um die auftrags- und zielgebundene Entfaltung individueller mentaler und sozialer Schlüsselkompetenzen und konkreter Strategien zur Erfolgsverbesserung.“[5]

Aus dieser Definition lassen sich folgende konstitutive Merkmale von Coaching darstellen:

- Prozessorientierung: Coaching wird als vorwiegend prozessorientierte Beratung betrieben. Im Gegensatz zur Inhaltsberatung, die auf die Weitergabe von inhaltlichen Empfehlungen abstellt, moderiert der Coach in erster Linie den Prozess der Problemdefinition und Lösungsfindung.[6]

- Individualität: Coaching ist auf ein Individuum oder eine Gruppe von Individuen ausgerichtet, in jedem Fall aber werden die Themenstellungen als individuell verschieden und einzigartig wahrgenommen

[4] dvct (2017), ohne Seitenangabe

[5] Migge (2014), S. 30

[6] Siehe Migge (2011), S. 12 zur Abgrenzung Prozessberatung und Expertenberatung

- Auftrags- und Zielgebundenheit: Ein Coaching ist an einen Auftrag und ein spezifisches, vorab festgelegtes Ziel gebunden. Es gibt eine zeitliche Begrenzung einerseits, und ein klar definiertes Ziel andererseits. Damit grenzt sich Coaching zu Mentoring oder freundschaftlicher Unterstützung ab

- Erfolgsverbesserung: Coaching ist auf positive Entwicklung der Kompetenzen (siehe auch Lösungskompetenz) und auf Erfolg ausgerichtet, im Gegensatz zu beispielsweise eher problemzentrierten Ansätzen in der Therapie

Die Entwicklung von Coaching-Ansätzen beruht in vielen Bereichen auf einem eklizistischen Vorgehen, bei dem Anleihen in vielen Bereichen wie bspw. NLP, Transaktionsanalyse oder Verhaltenstherapeutische Ansätze genommen werden. Damit ergeben sich Überschneidungen mit anderen Beratungsformen, aber auch die Notwendigkeit zur Abgrenzung vor allem von der Psychotherapie.[7]

Aufgrund der relativ geringen Historie im Coaching ist es wahrscheinlich nicht angebracht, von Coachingschulen zu sprechen.[8] Jedoch lassen sich im Coaching eingesetzte Interventionsverfahren nach ihrem Ursprung zu Gruppen zusammenfassen und damit ein Überblick über eine Reihe wesentlicher Coaching-Ansätze vermitteln:

- Systemischer Ansatz: im systemischen Ansatz werden Einzelpersonen (in sich und in ihrem Umfeld), Familien, Organisationen und Teams als Systeme in einem Kontext wahrgenommen. Systemische Ansätze bieten Denkmodelle, um interaktionelle Probleme zu adressieren. Grundsätzlich wird immer von einem Reiz, der auf ein System wirkt und einer Reaktion des Systems ausgegangen. Zu einer weiterführenden Darstellung siehe Kapitel 2.2. dieser Arbeit

- Lösungsfokussierter Ansatz: Der lösungsfokussierte Ansatz ist in seiner Entwicklung mit der systemischen Bewegung verknüpft. Vertreter dieses Ansatzes wie John Weakland/Richard Fisch, oder Steve de Shazer/Insoo Kim Berg/Jum Derks/Marilyn LaCourt konzentrieren sich auf Ziele, Lösungen und

[7] Für weitergehende Beschreibungen zur Abgrenzung Coaching von Psychotherapie siehe auch Friedmann (2013) v.a. Kapitel 1 und 2, Rogers (2012), S. 13ff, Migge (2014), S. 35f oder Schmidt-Lellek (2014), S. 428ff.

[8] Für eine Überblick über die Ursprünge und Historie von Coaching-Begriff und –Ansätzen siehe beispielsweise Böning (2005), Lippmann (2013), Rauen (2001) oder Renton (2009)

Ressourcen, statt an Problemen und deren Entstehung anzusetzen. Es wird davon ausgegangen, dass jeder Coachee die Fähigkeiten zur Lösung seiner Themen bereits besitzt und diese entsprechend aktiviert und genutzt werden müssen, wobei der Coach nur durch die Setzung des Rahmens und Führung des Prozesses nachhaltige Ergebnisse erzielen kann (konstruktivistische Grundannahme)[9]. Direkte auf das Ziel gerichtete Handlungs- und Entwicklungsschritte stehen im Vordergrund der Interventionen.[10]

- Transaktionsanalyse: Die Transaktionsanalyse wurde als Ansatz der Psychotherapie von Eric Berne entwickelt und bietet praxisorientierte Konzepte, v.a. um wiederkehrende Verhaltensmuster zu adressieren. Zentrale Begriffe sind Struktur-, Transaktions-, Spiel- und Skriptanalyse, wobei die Befreiung vom Lebensskript das übergeordnete Ziel der Transaktionsanalyse ist.[11]

- Neurolinguistisches Programmieren: Richard Bandler und John Grinder gelten als die Begründer des Neurolinguistischen Programmierens (NLP). Auf Basis von Beobachtungen erfolgreicher Therapeuten leiteten sie Regeln und Muster gelingenden Handelns ab, die wiederum nachgeahmt und deren Wirksamkeit getestet wurden. Mit dieser Methodik entwickelten Bandler und Grinder unter anderem ein Basismodell, ein hypnotisches Modell, ein Metamodell, ein Modell über die Analyse und Veränderung intrapsychischer Prozesse. Diese Modelle werden genutzt, um interne Organisations- und Verarbeitungsprozesse anzuregen, die zur Verhaltensänderung notwendig sind.[12]

- Verhaltenstherapeutische Ansätze: Im Gegensatz zum Schwerpunkt auf Störungsursachen in der Psychoanalyse oder anderen psychodynamischen Verfahren In der Verhaltenstherapie wird hier auf Maßnahmen zur Veränderung von Verhaltensweisen fokussiert.[13] Daher wurden viele verhaltens-

[9] Die konstruktivistische Grundannahme bezieht sich auf das Paradigma, dass jeder Mensch sich seine Version der Wirklichkeit konstruiert. Das bedeutet ein individuelles, inkommensurables Verständnis von Situation, Problemstellung und auch Problemlösungen jedes Individuums. Zu einer weitergehenden Diskussion dieses Paradigmas siehe das folgende Kapitel.

[10] Für einen kurzen Überblick zum lösungsfokussierten Ansatz siehe Roth/Ryba (2016), S. 43ff

[11] Siehe Roth/Ryba (2016), S. 41ff

[12] Siehe Bandler/Grinder (1981), Grinder/Bandler (1982) und Bandler/Grinder (1996) für eine vertiefende Darstellung der wesentlichen Modelle des Neurolinguistischen Programmierens

[13] Siehe Roth/Ryba (2016), S. 45ff

therapeutische Methodiken und Ansätze im Coaching aufgenommen. Vor allem das GROW-Modell (Goals, Reality, Options, Will), das einen systematischen Rahmen zur Gestaltung von Coachings bietet, ist ein prominenter, der Verhaltenstherapie entlehnter Ansatz.[14]

2.2. Der systemisch-konstruktivistische Coaching-Ansatz als handlungsleitendes Wahrnehmungsmodell

Coaching Prozesse in Unternehmen sind durch zwei Merkmale charakterisiert: zum einen ist der Coachee (unabhängig ob es sich um eine Führungskraft oder einen Mitarbeiter oder ein Team handelt) immer in ein organisatorisches Konstrukt eingebettet, d.h. in einem systemischen Rahmen verortet. Zum anderen ist die Arbeit mit den Klienten in der Realität durch eine Vielzahl konfligierender Prioritäten geprägt. Damit ist eine zielorientierte, in engen zeitlichen Rahmen darstellbare und auf rasche Verhaltensänderungen abzielende Vorgehensweise angezeigt. Daher wird im Folgenden kurz auf die Grundgedanken des systemisch-konstruktivistischen Grundverständnisses im Coaching eingegangen.

Systemische Ansätze in Coaching und Beratung beruhen vor allem auf Grundlagen der sozilogischen Systemtheorie, der Kybernetik, der humanistischen und der systemischen Psychotherapie. Dabei geht es um Systeme mit sich selbst erhaltenden Prozessen und Störungen dieser Prozesse.[15]

Die Grundidee der systemischen Beratung ist, dass Personen immer in einem System von Beziehungen und Kommunikationsprozessen miteinander interagieren. Darüber hinaus stellt auch jede Person für sich ein System dar: jeder Wahrnehmungsprozess bedingt eine Veränderung von Einstellungen, Erfahrungen, Handlungen, etc., die wiederum neue Prozesse anstößt. Das bedeutet: jede Wahrnehmung, Aktion, Handlung löst Prozesse im System der Person selbst und im System, in das die Person eingebettet ist, aus. In diesem Verständnis löst auch jede Coaching- oder Beratungsintervention einen Folgeprozess aus, der jedoch nicht

[14] Zum GROW-Modell siehe prominent Whitmore (2009), S.53ff, aber auch durchgehend im Buch

[15] Zu Grundlagen der Systemtheorie siehe Bertalanffy (1970). Für einen Überblick über wesentliche Ansätze und Entwicklungen der Systemtheorie, v.a. in einem organisatorischen Kontext, siehe Baecker (2016)

unbedingt einen Schritt auf das Ziel hin sein muss. Wichtig sind in diesem Zusammenhang zwei Aspekte:

- Jede Person aber auch jedes System ist ein in sich geschlossen, d.h. ein außenstehender Akteur kann nicht „hinein schauen". Luhmann bezeichnet dies als selbstreferenziell, was bedeutet, dass die einzelnen Elemente aus denen das System besteht durch dieses System selbst erzeugt werden.[16]

- Jede Person konstruiert sich eine eigene Version der Wirklichkeit vermittels der Wahrnehmungsprozesse, bei denen eine Einordnung von Reizen aufgrund vorliegender Erfahrungen, Muster, Schemata und mentaler Modelle erfolgt. Das bedeutet: es gibt keine objektive Wirklichkeit, sondern nur subjektive Wahrnehmungen.[17]

Vereinfacht ausgedrückt bedeutet das: jeder Mensch lebt und konstruiert sich seine eigene Welt, deren Charakteristika durch Selbsterhaltungstendenzen verstärkt werden. Von außen kann nicht direkt Einfluss genommen werden, sondern nur Prozesse im System „Mensch" angestoßen werden, die zu Veränderungen führen.[18]

2.3. Implikationen eines systemisch-konstruktivistischen Coachingverständnisses

Ein systemisch-konstruktivistisch orientiertes Coachingverständnis impliziert einen radikalen Fokus auf Prozessgestaltung und eine fragenbasierte Vorgehensweise, die den Coachee selbst zu einer Lösung oder Erkenntnis kommen lässt. Alle Methoden und Instrumente werden lediglich dazu eingesetzt um

- Ziele klar zu definieren,

- Ressourcen des Coachees zu aktivieren,

[16] Siehe Luhmann (1987) und Luhmann (2009)

[17] Siehe Glasersfeld (1996) für Grundüberlegungen zum radikalen Konstruktivismus. Darüber hinaus finden sich v.a. bei Luhmann viele Bezüge auf weitere Begründer des radikalen Konstruktivismus wie Heinz von Foerster oder Humberto Maturana und Francisco Varela. Für eine ausführliche Diskussion von Wahrnehmungsprozessen siehe Miller (2003), S. 184ff.

[18] Für eine ausführliche Diskussion systemtheoretischer und konstruktivistischer Grundlagen mit Darstellung von Wahrnehmungs- und Handlungsprozessen siehe Miller (2003)

- den Rahmen zu setzen, in dem der Coachee einer Lösungsfindung oder Erkenntnis näher kommt,
- dem Coachee zu helfen, seine Lösung oder Erkenntnis in die gelebte Realität zu übertragen.

Per definitionem sind Ratschläge, Empfehlungen oder dergleichen nicht möglich, da der Coachee zwangsläufig immer eine andere Wahrnehmung der Problemstellung und möglicher Lösungen hat als der Coach. Daher können zwar sicherlich Überschneidungen der Wahrnehmungswelten bestehen, aber niemals vollständige Deckung. Eine für den Coach „richtige“ Lösung wird selten für den Coachee genauso „richtig“ sein. Darüber hinaus ist durch die Selbstreferenz der Systeme eine permanente Weiterentwicklung gegeben, die während und weit über die Coaching-Sitzung selbst hinaus im System des Coachees wirkt. Diese Dynamik kann von außen, vom Coach, weder beeinflusst noch gesteuert werden. Daher sollte der Coach sich auf die Gestaltung eines geeigneten Rahmens und Prozesses für die Entwicklung und Entfaltung der Erkenntnis – und Lösungsprozesse des Coachees konzentrieren, nicht jedoch versuchen, in das System „Coachee“ direkt einzugreifen.

3. Beratung – Begriffsklärung und Ansätze

Im folgenden Abschnitt wird der Beratungsbegriff in einem wirtschaftlich orientierten Umfeld erörtert sowie unterschiedliche Spielarten aufgezeigt und Berührungspunkte zwischen Beratung und Coaching adressiert.

3.1. Der Beratungsbegriff

„Unter einer Beratung – oder auch Konsultation (aus lateinisch consultatio; zugehöriges Verb konsultieren)[1] – wird im Allgemeinen […] ein Beratungsgespräch[2] (englisch consultation)[3] […] verstanden, wobei ein Teilnehmer Informationen weitergibt, um damit das Wissen des Empfängers zu vergrößern. Ziel einer Beratung kann auch sein, den Adressaten zu einer bestimmten Handlung oder einem Unterlassen zu bewegen.“[19] Im engeren Sinne stammt das Wort „Beratung“

[19] Wikipedia, Definition Beratung; siehe auch Duden (2017) zum Beratungsbegriff

dem althochdeutschen „ratan“ ab, welches „beraten“, „ratschlagen“ oder „einen Rat erteilen“ bedeutet.[20]

In einem wirtschaftlichen Kontext wird Beratung wie folgt definiert: „Abgabe und Erörterung von Handlungsempfehlungen durch Sachverständige, wobei von den Zielsetzungen des zu Beratenden und von relevanten Theorien unter Einbeziehung der individuellen Entscheidungssituation des Auftraggebers auszugehen ist.“[21]

Damit sind drei charakteristische Elemente von Beratungsprozessen benannt: zum einen die Informationsweitergabe, die per definitionem eine asymetrische Informationslage voraussetzt, zum anderen das beratschlagen oder gemeinsame Überlegen, ‚Rat halten‘,[22] und schließlich die Kompetenz(vermutung) durch den Sachverstand des Beraters. Beratung ist also eine Interaktionsform, der die Wissensweitergabe inne liegt.[23] Allerdings obliegt die Akzeptanz eines Ratschlags, mithin die konkludente Durchführung einer Handlung oder eine Entscheidungsfindung, in der Verantwortung des Empfängers der Beratung. Der Berater kann damit die Voraussetzungen für eine effektive Wissensweitergabe optimieren, aber die Umsetzungsvoraussetzungen nur sehr bedingt beeinflussen. Im Beratungsprozess kann sich die Beratungsleistung verändern und aktiv vom Berater im Sinne eines optimierten Wissenstransfers gestaltet werden. Damit aber ist die Beratungsleistung nicht ex ante definiert; der Wert einer Beratungsleistung ergibt sich erst aus der Interaktion bzw. dem Beratungsprozess.

In einer Definition des Beratungsbegriffs, die stärker auf das „sich beraten“ rekurriert, wird das Miteinander, die gemeinsame Problemlösung in den Vordergrund gestellt.[24] Im Gegensatz zu eher zweckrational direktiv ausgerichteten Begriffsdefinitionen rückt der Wissenstransfer hier in den Hintergrund. Eine sehr umfassende Definition dieses partizipativen Beratungsbegriffs stellt auf die Stärkung der eigenverantwortlichen Lösungsentwicklung und –umsetzung ab: „Beratung ist in ihrem Kern jene Form einer interventiven und präventiven helfenden Beziehung, in der ein Berater mittels sprachlicher Kommunikation und auf der Grundlage anregender und

[20] Siehe Braune (1875), S. 203

[21] Springer Gabler (2017), o.S.

[22] Siehe auch Sander (2003), S. 11

[23] Siehe Pohlmann (2006), S. 32ff

[24] Siehe Sander (2003), S. 11

stützender Methoden innerhalb eines vergleichsweise kurzen Zeitraumes versucht, einem desorientierten, inadäquat belasteten oder entlasteten Klienten einen auf kognitiv-emotionale Einsicht fundierten aktiven Lernprozess in Gang zu bringen, in dessen Verlauf seine Selbsthilfebereitschaft, seine Selbststeuerungsfähigkeit und seine Handlungskompetenz verbessert werden können.“[25]

Dies bedeutet die Weitergabe von Informationen und Inhaltswissen als konstitutives Merkmal von Beratung, wie es umgangssprachlich auch bei „Beratung durch Experten“ verstanden wird.

Diese Form der Inhaltsberatung – Inhalte werden in einem Kommunikationsprozess – weitergegeben wird häufig einem prozessorientierten Beratungsverständnis gegenüber gestellt. Prozessorientierte Beratung meint, dass der Berater den Prozess steuert und im Rahmen der Prozesssteuerung den Klienten vermittels Einsatz geeigneter Instrumente dazu bringt, eigene Reflexionsergebnisse und Lösungen zu entwickeln. In der Prozessberatung wird eine Zusammenarbeit „auf Augenhöhe“ angestrebt, und damit sowohl die Informationsasymetrie als auch das Kompetenzgefälle aus der klassischen Inhalts- oder Expertenberatung vermieden.[26] Hier deuten sich die Berührungspunkte zwischen Beratung und Coaching an: ein prozessorientiertes Beratungsverständnis ähnelt in vielen Aspekten dem Coaching-Verständnis der systemisch-konstruktivistischen Schule, da jeweils auf die Prozessgestaltung und die Interaktion auf „Augenhöhe“ abgestellt und inhaltliche Ratschläge vermieden werden. Migge postuliert gar: „Coaching ist Prozessberatung. […] Der Coach gibt dem Klienten in der Regel keine konkreten Ratschläge oder Tipps. Stattdessen entwickelt der Klient – manchmal durch kluge Fragen und praktische Anregungen des Coachs unterstützt – eine andere Sicht auf Probleme und neue Zugangswege zu seinen Anliegen oder Zielen.“[27]

[25] Dietrich (1983), S. 2

[26] Siehe Migge (2011), S. 12

[27] Migge (2011), S. 12

3.2. Abgrenzung und Berührungspunkte Beratung und Coaching

Wie oben ersichtlich, ist die Abgrenzung zwischen Beratung und Coaching häufig nicht klar, auch da die Begrifflichkeiten nicht eindeutig definiert sind und manchmal synonym verwendet werden.

Der klassische Beratungsbegriff unterstellt in den meisten Fällen eine Form von Inhaltsberatung, bei der der Berater auf der Basis von Fachwissen und einem Informationsvorsprung dem Klienten einen Ratschlag erteilt. Ist nun ein Beratungsprozess so gestaltet, dass Klienten durch einen Berater an- oder begleitet werden, die Antworten auf ihre Fragen selbst zu finden, Veränderungen selbst zu treiben und Entscheidungen selbst zu treffen, ohne jeweils vom Berater aufgrund der (vermeintlichen) Informationsasymetrie inhaltliche Lösungsansätze zu erhalten, so wird häufig von Coaching gesprochen. Hier ist die Nähe der Begriffe „Prozessberatung“ und „Coaching“ offensichtlich.

Diese Sicht auf Abgrenzungen und Berührungspunkte geht jedoch davon aus, dass (Inhalts-)beratung und Coaching zwei unvereinbare Gegensätze darstellen, ein Entweder-Oder. Sowohl begrifflich als auch praxeologisch gibt es allerdings Einwände gegen diese radikal dichotome Sichtweise:

- In einer radikal konstruktivistischen Herangehensweise existiert weder eine Informationsasymetrie noch ein Kompetenzgefälle: der Klient oder Coachee definiert sich seine Welt nach seinen Maßstäben. Diese ist für den Berater oder Coach per definitionem anders und nicht direkt beeinflussbar. Das heißt: streng genommen ist Inhaltsberatung nicht möglich bzw. zeitigt keine Wirkung. Weicht man von einer radikal konstruktivistischen Perspektive ein wenig ab, ist schon ein gemeinsames Verständnis und auch eine gewissen Wirkmächtigkeit von inhaltlichen Ratschlägen vorstellbar, allerdings unter der Voraussetzung, dass ein zumindest in Teilen gemeinsames Verständnis des Kontexts in dem die Beratung erfolgt und der Kompetenz des Beraters besteht. Ein inhaltlicher Ratschlag wird nicht verstanden und angenommen werden, wenn er a) sich nicht auf das Thema bezieht (gemeinsames Verständnis des Kontexts) und b) für die Fragestellung keine relevante Hilfestellung bietet (Kompetenz). Das bedeutet nun aber in jedem Fall, dass die

beiden Faktoren Kontext und Kompetenz für die Wirkung von Beratungsprozessen höchst relevant sind.

- In der Realität ist gerade im wirtschaftlichen Umfeld, vor allem dem Coaching von Führungskräften eine rein prozessorientierte Beratung bzw. eine rein auf (systemische) Fragen und Selbstreflexion abstellende Vorgehensweise häufig nicht möglich: Top-Manager erwarten von ihren Coaches klare Aussagen und Stellungnahmen sowie hilfreiche Hinweise. So postuliert Ulrich Dehner ganz klar: „Konkrete Ratschläge im Coaching sind oft nicht nur hilfreich, sondern manchmal sogar unverzichtbar."[28] Er sieht ein ansatzweise inhaltsbezogenes Vorgehen unter bestimmten Voraussetzungen aus drei Gründen als sinnvoll an: in vielen Situationen ist es zeitsparend; der Coach kann Lösungsideen einbringen, die der Coachee in seinem eigenen Bezugsrahmen nicht hätte entwickeln können; in einer neuen Situation, mit einem neuen Problem konfrontiert, hat der Coachee keine Erfahrungen im Sinne erfolgreicher Lösungsstrategien, die nun nutzbar wären.[29]

Diese Diskussion zeigt, dass die radikale Gegenüberstellung von Inhalts- und Prozessberatung oder Inhaltsberatung und Coaching wenig zielführend ist, und eher ein Modell aufgezeigt werden sollte, das ein Kontinuum bzw. eine graduelle Entwicklung zwischen zwei Endpunkten – beispielsweise Inhaltsberatung am einen Ende und ein systemisch-konstruktivistischer Coachingansatz am anderen Ende - markiert. Darüber hinaus wird eine Klärung der wesentlichen Begrifflichkeiten an den beiden Enden des Kontinuums vorgeschlagen: Statt Inhaltsberatung soll von einem direktiven Ansätzen gesprochen werden, statt Prozessberatung bzw. Coaching von nicht-direktiven Ansätzen. Direktiv bedeutet, eine Anweisung gebend bzw. eine sprachliche Äußerung dergestalt, dass dem Empfänger mitgeteilt wird, was dieser zu tun oder zu lassen hat. Dem gegenüber gestellt nicht-direktive Ansätze, die in diesem Kontext auf die Ressourcen, Erfahrungen und Fähigkeiten des Klienten/ Coachees zur eigenständigen Reflektion und Lösungsfindung abstellen.

[28] Dehner (2009), S. 46

[29] Vgl. Dehner (2009), S. 48

4. Coaching versus/und Beratung – Möglichkeiten hybrider Ansätze

Wie oben beschrieben bestehen viele Überschneidungen oder Berührungspunkte zwischen dem Beratungs- und Coachingbegriff und es wurde bereits der Vorschlag gemacht, zu prüfen, wie beide Begriffe in einem Bezugsrahmen verortet werden könnten. Dies erfolgt nun in den kommenden Abschnitten: Zuerst wird ein Modell vorgestellt, das zwischen den Endpunkten direktive und nicht-direktive Ansätze Spielräume aufzeigt. Daran anknüpfend werden die Anwendungsvoraussetzungen diskutiert.

4.1. Das „Advisory-Kontinuum“

Mit dem „Advisory-Kontinuum“ wird ein Bezugsrahmen für hybride Ansätze vorgestellt, der sowohl den Beratungs- als auch Coachingbegriff in unterschiedlichen Ausprägungen verortet und Möglichkeiten aufzeigt, im Sinne hybrider Ansätze auf diesem Kontinuum flexibel zu agieren.[30] Die folgende Graphik zeigt das Grundmodell:

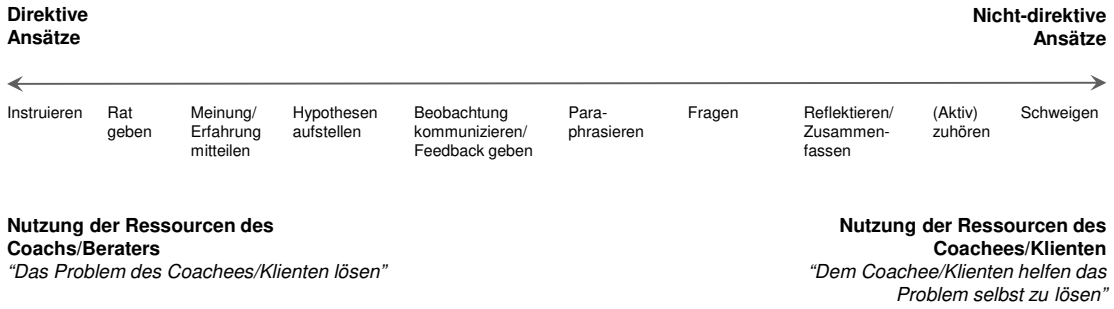

Abbildung 1: Das „Advisory-Kontinuum“ als Bezugsrahmen

Eingeordnet im Grundmodell sind verschiedene Formen der Kommunikation, die von sehr direktivem Stil im Sinne von „instrurieren“ oder gar „befehlen“ am linken Ende des Spektrums über weichere Formen der Kommunikation wie Feedback geben

[30] Der Bezugsrahmen ist angelehnt an die Strukturierung wesentlicher Techniken in der Zusammenarbeit mit Klienten von Downey (2003), Downey (2014), oder Starr (2011). Dabei geht er aber über die eher deskriptiv angelegten Übersichten hinaus und im Folgenden werden Anwendungsmöglichkeiten wie auch Grenzen der Anwendung diskutiert.

oder in eigenen Worten paraphrasieren hin zu zuhören bzw. durch schweigen weitere mentale Entwicklung des Coachees motivierende Kommunikationsformen in einer strikt nicht-direktiven Ausprägung reichen.

Vereinfacht gesprochen ist klassische Inhaltsberatung am linken Ende des Spektrums zu verorten, ein systemisch-konstruktivistischer Coachingansatz am rechten Ende. Dabei wird normalerweise davon ausgegangen, dass klassische Inhaltsberatung das Spektrum bis einschließlich „Beobachtung kommunizieren/ Feedback geben“ umfasst, systemisch-konstruktivistische Coachingansätze bis einschließlich „Fragen“ reichen. Paraphrasieren ist ein nicht unkritischer Zwischenschritt: je nach Ausprägung wird Gehörtes in den eigenen Worten wiedergegeben und damit vom Coach durch seine Eigeninterpretation beeinflusst, oder die Ausführungen des Coachees wortgetreu wiederholt. Im letzteren Fall handelt es sich um einen systemisch-konstruktivistischen Ansatz, im ersten Fall wird darüber hinausgegangen.

Bei der Gegenüberstellung von klassischer Inhaltsberatung und Coaching muss allerdings das Bezugsobjekt berücksichtigt werden: in der klassischen Inhaltsberatung in einem wirtschaftlichen Kontext handelt es sich im Normalfall um ein institutionelles Bezugsobjekt, d.h. ein Unternehmen, eine Abteilung, ein Projekt. Coaching hingegen ist auf ein Individuum bezogen, ggf. im Sinne von Team-Coaching/Team-Entwicklung auf eine Gruppe von Individuen. Dies gilt es vor allem bei der Diskussion der Graubereiche zu berücksichtigen, die in der Abbildung 2 gezeigt werden.

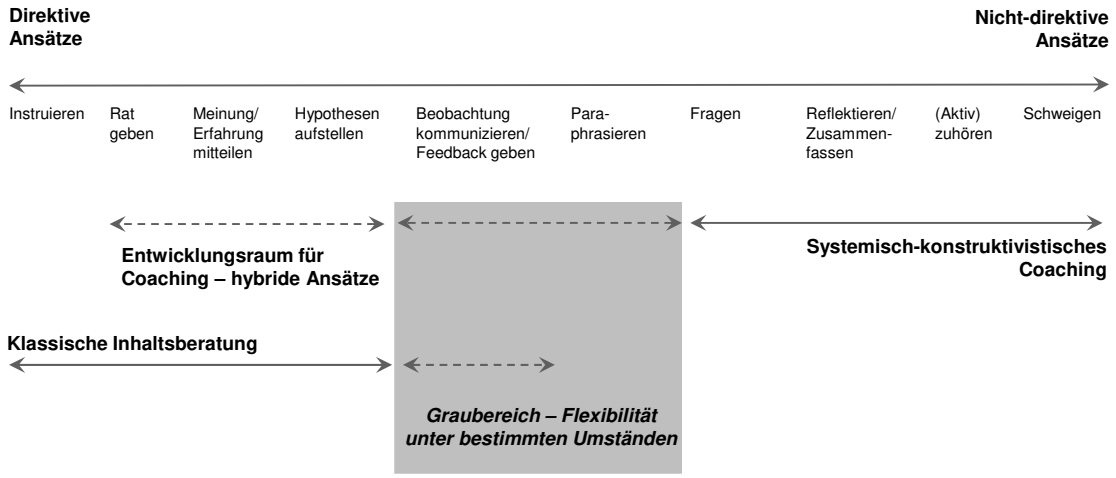

Abbildung 2: Verortung von Beratung, Coaching, hybriden Ansätzen

In der klassischen Inhaltsberatung werden Ratschläge gegeben, Erfahrungen vermittelt, Hypothesen aufgestellt und Beobachtungen kommuniziert und Feedback gegeben in Bezug auf ein institutionelles Bezugsobjekt. Im Normalfall eines klassischen Beratungsmandats in einem Wirtschaftsunternehmen werden Individuen nur in Bezug auf ihre Funktion in der jeweiligen Organisationseinheit berücksichtigt. Beobachtungen und Feedback bezieht sich dann auf die Strukturen und Prozesse, in denen Funktionsträger in der Organisation miteinander interagieren und darauf, wie diese Strukturen und Prozesse ggf. geändert werden sollten, um die Interaktionen zu optimieren.

Die Entscheidungs-, Problemlösungs- und Handlungsprozesse von Individuen hingegen werden im Normalfall im Rahmen von Coachingprozessen behandelt. Die meisten Unternehmen unterscheiden auch in der Auswahl der Berater bzw. Coaches, Auftragsvergabe und Durchführung klar zwischen Inhaltsberatung und Coachingmandaten. Im Kontext eines Coachingmandats bezieht sich Beobachtungen kommunizieren/Feedback geben nun klar auf den Coachee, mithin das Individuum, natürlich immer unter Berücksichtigung systemischer Auswirkungen. Auch im Folgenden zu diskutierende hybride Ansätze, bei denen im Rahmen eines Coachingansatzes in direktive Ansätze genutzt werden, sind hier auf das Individuum bezogen.

Wenn Ulrich Dehner nun von „Beratung mit Ratschlag“ spricht, dann kann im Kontext dieses Bezugsrahmens davon ausgegangen werden, dass unten den

geschilderten Umständen hybride Ansätze im Sinne von „Rat geben“, „Meinung/ Erfahrung mitteilen“, „Hypothesen aufstellen“ im Rahmen eines Coachingprozesses durch den Coach eingebracht werden.[31] Freilich wird wiederum von einem Individuum als Bezugsobjekt ausgegangen, d.h. der Coach kommuniziert beispielsweise eigene Erfahrungen, die relevant sind für die aktuelle Fragestellung des Coachees und die der Coach als in der Situation hilfreich erachtet, mit dem Ziel, dem Coachee eine andere, neue Perspektive oder Ideen für Lösungsansätze aufzuzeigen.

4.2. Voraussetzungen für hybride Ansätze

Wie nun besprochen ist von den Endpunkten her jeweils eine Entwicklung bzw. flexible Nutzung von Ansätzen über das ganze Spektrum theoretisch vorstellbar. Dabei reicht die mögliche Reichweite/Nutzung von Ansätzen im Rahmen von Coachingprozessen weiter als bei klassischer Inhaltsberatung: per Mandat erwartet der Kunde bei einer Inhaltsberatung eine konkrete Handreichung bzw. Hilfestellung, die durch einen Berater mit relevantem Fachwissen vermittelt wird. Damit werden nicht-direktive, auf die Entwicklung der Lösungsideen durch den Klienten bezogene Ansätze ausgeschlossen. Hingegen ist es im Rahmen auch dediziert systemisch-konstruktivistisch angelegter Coachingmandate vorstellbar, stärker direktive Ansätze zu nutzen. Das Spektrum der Nutzungsmöglichkeiten reicht hier mithin weiter – wie in Abbildung 2 gezeigt -, allerdings sind einige Voraussetzungen zu beachten, die im Folgenden besprochen werden.

Vier wesentliche Voraussetzungen sind für eine flexible Nutzung von Ansätzen auf dem Kontinuum zu berücksichtigen:

- Grundsätzlich muss der Berater bzw. Coach zur **Selbstreflexion** fähig sein und seine Aktivitäten permanent selbst beobachten und ihre Wirkung auf den Klienten/Coachee und Wirksamkeit überprüfen.[32] Der Coach wird im Rahmen einer weitergehenden Nutzung von direktiven Ansätzen vom „Reisebegleiter“

[31] Vgl. Dehner (2009)

[32] Strehlau/Kuhl (2014) sprechen hier in einer erweiterten Perspektive von Selbststeuerungskompetenz, und meinen damit neben der Selbstreflexion auch die Selbstregulierung beim Coach auf Basis der Reflexion. Dies sei hier auch so verstanden: Selbstreflexion bezieht neben der Wahrnehmung von eigenen Reaktionen, Emotionen, Handlungsimpulsen, Aktionen und deren Wirkung auch die Regulierung derselben mit ein.

zum „Reiseführer“ und übernimmt mehr Verantwortung. Dafür „[…] muss der Coach die Reaktionen des Coachees auf seine Routenvorschläge sehr genau im Auge behalten. Er muss stets genau wissen, ob seine Vorschläge ernsthaft aufgegriffen werden oder ob Widerstand entsteht.“[33] Am anderen Ende des Spektrums muss der Inhaltsberater wiederum sehr genau darauf achten, wie der Klient auf Vorschläge zur Stärkung der Selbstlösungskompetenz reagiert, und gegebenenfalls auf eine strikt inhaltsbezogene Beratung zurückgehen.

- Es muss **Klarheit und ein geteiltes Verständnis** zwischen Berater/Coach und Klient/Coachee über den **Kontext und die Problemstellung** herrschen. Der Kontext determiniert notwendiges Fachwissen, um stärker direktiv tätig werden zu können. Liegen komplett unterschiedliche Sichtweisen bzw. Interpretationen des Kontextes vor, wird mit großer Sicherheit entweder falsches - weil nicht relevantes - Fachwissen genutzt, oder auf komplett unterschiedliche Probleme abgestellt werden. Unter Annahme einer strengen Form des Konstruktivismus kann ein geteiltes Verständnis per definitionem nicht existieren. In der Realität ist es aber gerade bei inhaltlich orientierten Beratungsprozessen durchaus möglich, über einen weitgehend ähnlichen Erfahrungshintergrund, eine detaillierte Klärung des Kontextes und der Problemstellung sowie des Vorhaltens relevanten Fachwissens und Erfahrung die Sichtweisen in Teilen zu synchronisieren bzw. über Kommunikationsprozesse zu einer annähernd geteilten Wahrnehmung von Situation, Kontext und Problem zu kommen. Damit ist die Voraussetzung geschaffen, um inhaltliche Lösungsansätze wirkungsvoll einbringen zu können. Kann kein annähernd geteiltes Verständnis von Situation, Kontext, Problemstellung erzielt werden, bleiben nur systemisch-konstruktivistische Ansätze aus dem Coaching für die weitere Prozessgestaltung. Damit wird auch klar: klassisch inhaltlich orientierte (Unternehmens-)berater profitieren in jedem Fall von einer fundierten systemisch-konstruktivistischen (Coaching-) Ausbildung.

[33] Dehner (2009), S. 48. Die Begrifflichkeiten „Reisebegleiter“, „Reiseführer“ sind ebenfalls bei Dehner (2009) zu finden. Zu einer Diskussion von Selbstreflexionsfähigkeiten im Coaching siehe auch Bußmann/Gloger (2008).

- Sowohl Berater als auch Coach müssen über entsprechende **Kompetenzen** verfügen, eine fundierte Ausbildung und relevante Erfahrung besitzen.[34] Offensichtlich wird dies bei der klassischen Inhaltsberatung: ein wirkungsvoller Beratungsprozess hängt nicht nur vom theoretischen Fachwissen, sondern auch von der praktischen Erfahrung ab. Nur wenn der Berater relevante Erfahrungswerte („Warstories“, „Anecdotal evidence“, „Benchmarks“) liefern kann, werden seine Empfehlungen als kredibel und vertrauenswürdig eingestuft. Gleiches gilt für den Coach: nur wenn er dem Coachee mit einer entsprechenden Haltung begegnet, den Prozess adäquat steuert und die für die Situation passenden Instrumente nicht nur beherrscht sondern auch flexibel einsetzen kann, wird er den Coachee selbst zur Entwicklung von Lösungsideen und Veränderungen begleiten können.

- Schließlich muss das **Mandat** bzw. der Auftrag stets berücksichtigt werden. Jeder professionelle Beratungs- bzw. Coachingprozess sollte im Rahmen der Auftragsvergabe mit einem klaren Mandat ausgestattet sein, um sowohl die Ziele zu definieren als auch die Zielerreichung überprüfen zu können. Ist ein Mandat explizit als systemisch-konstruktivistischer Coachingprozess festgelegt, dann richten sich die Erwartungen des Coachees entsprechend auf ein Coaching aus. Auf der anderen Seite erwartet ein Klient inhaltliche Ratschläge und Empfehlungen, wenn der Berater im Rahmen einer klassischen Inhaltsberatung mandatiert wurde. Große Abweichungen von diesen Erwartungen führen immer zu Irritationen und beeinträchtigen die Wirkung entsprechender Interventionen.

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, ist eine flexible Bewegung im Spektrum auf anderen Pol hin von beiden Enden des Spektrums nicht nur möglich sondern auch produktiv und sinnvoll. Im Rahmen systemisch-konstruktivistischer Coachingprozesse können dann Lösungsansätze als neue Ideen eingebracht werden, wie auch beispielsweise inhaltliche Missverständnisse im Rahmen von klassischen Beratungsmandaten durch Fragetechniken aus dem Coaching gelöst werden. Wichtig hierbei ist aber immer, klar zu bleiben über den Ausgangspunkt (d.h. direktives vs. nicht-direktives Vorgehen), die Wirkung der Interventionen auf den

[34] Siehe auch Gold (2014), S. 13ff zu Kompetenzen und Expertise in Coaching und Beratung oder Webers (2014), S. 33ff.

Klienten/Coachee genau zu beobachten und im Zweifelsfall rasch zum Ausgangspunkt und den entsprechenden Ansätzen zurück zu kehren. Wie oben aufgezeigt, kann Coaching dabei im Normalfall weiter gehen in Richtung direktive Ansätze, als klassische Inhaltsberatung in Richtung nicht-direktive Ansätze, immer vorausgesetzt entsprechende Kompetenzen bestehen, ein weitgehend gemeinsames Verständnis von Situation, Kontext, Problem liegt vor, das Mandat erlaubt die Nutzung direktiver Ansätze, und der Coach ist befähigt, seine Aktivitäten und deren Wirkung auf den Coachee permanent zu überprüfen und gegebenenfalls sofort zu korrigieren bzw. zu streng systemisch-konstruktivistischen Ansätzen zurück zu kehren.

5. Diskussion anhand ausgewählter Praxisbeispiele

Dieser Ansatz eines flexibleren Agierens auf dem gesamten Spektrum soll im Folgenden anhand von bespielhaften Fällen aus der Beratungs- und Coachingpraxis näher beleuchtet werden und die oben genannten Voraussetzungen abgeprüft werden.

Fall 1: Beratungsmandat – Diskussion mit Vorstandsvorsitzendem

Fallbeschreibung: Für den Klienten, einen internationalen Flugzeugbauer wurde ein klassisches Beratungsprojekt – Inhaltsberatung – zum Thema Produktionseffizienz durchgeführt. Im Rahmen der Kundenbetreuung fand ein Termin zwischen dem Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft (= Berater) und dem Vorstandsvorsitzenden des Klienten (= Klient) statt. Der Klient nahm die Präsentation der Zwischenergebnisse zum Anlass, seine Fragen zu den Auswirkungen neuer Technologien auf seinen Mitarbeiterstamm zu stellen und um Rat hinsichtlich der Vorgehensweise zu bitten. Der Berater war auf dieses Thema nicht vorbereitet und so entspann sich ein Gespräch, in dem der Berater mittels systemischer Fragen und Coachingtechniken den Klienten zur Entwicklung eines Vorgehensmodells zur Adressierung der Fragen und Implikationen führte. In der Folge wurden weitere Termine zur gemeinsamen Ausarbeitung des Ansatzes anberaumt.

Selbstreflexion: Für den Berater war sofort klar, dass er dem Klienten in dieser Situation nicht mit inhaltlichen Ratschlägen weiterhelfen konnte. Im Verlauf des Gesprächs überprüfte er ständig die Wirksamkeit des gewählten Coaching-Ansatzes und hätte bei Bedarf das Gespräch abgebrochen und nach entsprechender Vorbereitung in einem klassischen Beratungs-Setting wieder aufgenommen.

Kontext und Problemstellung: Der Kontext und die Problemstellung war durch das gemeinsam durchgeführte Beratungsmandat beiden Gesprächsteilnehmern klar und es herrschte ein gemeinsames Verständnis der Fragestellung.

Kompetenz: Der Berater besaß entsprechend entwickelte Coaching-Kompetenzen, um in dieser Situation – in der für ihn die Grenzen der Inhaltsberatung erreicht wurden – systemische Fragestellungen und Coaching-Instrumente gezielt und wirkungsvoll anzuwenden.

Mandat: Obwohl dieses Gespräch im Rahmen eines klassischen Beratungsmandats (Inhaltsberatung) stattfand, herrschte aufgrund der Seniorität der beteiligten Personen auf beiden Seiten und der Klarheit über die Fragestellung – die nicht in den Auftrag des vereinbarten Beratungsmandats fiel – ein vom ursprünglichen Mandat abweichende Flexibilität zum Einsatz unterschiedlicher Ansätze. Wäre diese Fragestellung als ein Teil der Lieferverpflichtungen im Beratungsmandat festgeschrieben gewesen, wäre der gewählte Coaching-Ansatz als nicht akzeptabel eingestuft worden.

Fall 2: Zweite Sitzung im Rahmen eines Coachingprozesses zur Vorbereitung eines wichtigen Termins

Fallbeschreibung: Im Rahmen eines Coaching-Mandats wurden in einer Reihe von Sitzungen die Problemstellung behandelt, wie die Zusammenarbeit zwischen einem eigentümergeführten Unternehmen der Baubranche und den relevanten Behörden verbessert werden könnte. Der Coachee in diesem Fall war der kaufmännische Leiter und Prokurist im Unternehmen. In der ersten Sitzung wurde mittels einer Strukturaufstellung die Situation und Problemstellung geklärt und Lösungsschritte entwickelt. In den Folgesitzungen wurden dann die Lösungsschritte adressiert. In der diesem Fall zugrundeliegenden zweiten Sitzung ging es um die Vorbereitung eines

bilateralen Gesprächs zwischen dem Coachee und der Behördenleitung. Im Rahmen dieser zweiten Sitzung ging der Coach über die klassischen systemischen Fragen und Coachinginstrumente hinaus und brachte eigene Ideen und Vorschläge zur Gestaltung des Gesprächs ein, die vom Coachee positiv aufgenommen und umgesetzt wurden. Das folgende bi-laterate Gespräch zwischen Coachee und Behördenleitung verlief sehr positiv und die vom Coach vorab eingebrachten Vorschläge für die Gesprächsführung funktionierten gut.

Selbstreflexion: Zirka zur Hälfte der Coachingsitzung, nach einer auf systemischen Fragen basierten ersten Hälfte, ging der Coach bewusst den Schritt weiter und brachte eigene Ideen und Vorschläge ein. Dies erfolgte jedoch in Form von Fragen (beispielsweise: „Eine Idee zur Eröffnung des Gesprächs wäre eine persönliche Geschichte, die Dein Anliegen in Deiner Historie verortet und Deine Leidenschaft für das Thema verdeutlicht. Ich könnte mir das z.B.so vorstellen: […]. Wie wirkt das auf Dich? Meinst Du das macht für Dich Sinn?“) und die Reaktion des Coachees sowohl auf das Einbringen der Vorschläge als auch auf die Vorschläge selbst wurde laufend überprüft. Trotz positiver Reaktion des Coachees kehrte der Coach allerdings nach dem Einbringen einiger Ideen und Vorschläge wieder zu einer strikt systemischen Vorgehensweise zurück, um die Konkretisierung und Umsetzungsverantwortung in den weiteren Schritten beim Coachee zu erhalten.

Kontext und Problemstellung: Zwei Faktoren führten dazu, dass der Coach von einem hinreichend geteilten gemeinsamen Kontext- und Problemverständnis ausging: Zum einen bestand zwischen Coach und Coachee schon seit Jahren eine freundschaftliche Beziehung und regelmäßiger Austausch über berufliche Themen; zudem kannten beide den relevanten Kontext (z.B. die Behörden, Bauprojekte, beteiligte Personen, etc.). Zum anderen waren Kontext und Problemstellung durch die vorangegangene Aufstellung und die ausführliche Einleitung zur zweiten Sitzung klar und deutlich für Coach und Coachee.

Kompetenz: Da der Coach selbst bereits häufig ähnliche Termine vorbereitet und selbst durchgeführt hatte und auch entsprechende Rhetorikausbildungen absolviert hatte, besaß er neben seiner Coachingkompetenz auch einen entsprechenden Erfahrungs- und Methodenhintergrund, um relevante Vorschläge und Ideen machen zu können.

Mandat: Es handelte sich um ein „klassisches“ Coachingmandat. Allerdings hatte der Coachee den Coach selbst auch eingeladen, bei Bedarf Vorschläge zu machen und reagierte offen und positiv auf die eingebrachten Ideen, die für ihn einen Mehrwert im Sinne neuer Perspektiven und Ansätze, auf die er selbst nicht gekommen wäre, boten.

Fall 3: Coaching zum Umgang mit Konflikten

Fallbeschreibung: In einer Coaching-Sitzung wurde das Thema „Umgang mit Konflikten“ aufgerufen. Die Problemstellung wurde mit Hilfe von systemischen Fragen eruiert und in der Folge durch den Einsatz von systemischen Coaching-instrumenten und Fragen behandelt. Nach etwa zwei Dritteln der Sitzung forderte der Coachee den Coach auf, inhaltlich Stellung zu beziehen und die eigene Meinung einzubringen. Nach kurzem Zögern brachte der Coach eigene Ideen und Vorschläge zum Umgang mit Konflikten – vor allem in Bezug auf einen spezifischen Konflikt des Coachees mit einem seiner Mitarbeiter – ein, die vom Coachee zwar auf- aber offensichtlich nicht angenommen wurden. Nach der Sitzung wurden die Vorschläge nicht umgesetzt. Mithin blieb die Wirkung der Coachingsitzung aus.

Selbstreflexion: Im Nachhinein gestand der Coach sich ein, dass er gegen seinen Willen inhaltliche Vorschläge gemacht hatte. Er war sich während der Sitzung im Klaren über die Reaktionen des Coachees und nahm auch wahr, dass seine Vorschläge nicht wirklich angenommen wurden. Schließlich kehrte der Coach zu einer strikt nicht-direktiven Vorgehensweise zurück, allerdings verblieb nicht mehr viel Zeit in der Sitzung, um den Coachee gründlich selbst weiterarbeiten und zu eigenen Lösungsideen kommen zu lassen.

Kontext und Problemstellung: In einem mangelnden Verständnis von Kontext und Problemstellung auf Seiten des Coachs lag eine Ursache des Misslingens eher direktiver Ansätze in diesem Fall. Er kannte die spezifischen Umstände, unter denen Lösungsideen umgesetzt werden konnten zu wenig, um geeignete Vorschläge machen zu können.

Kompetenz: Über das mangelnde Verständnis des Kontexts hinaus besaß der Coach nicht die notwendigen Kompetenzen, um in diesem spezifischen Fall

geeignete Vorschläge einbringen zu können. Zwar hatte er Erfahrungen und Kompetenzen mit Konfliktlösungen und der Entwicklung von Konfliktfähigkeiten in anderen Situationen/anderen Personen, diese waren aber in dem spezifischen Fall nicht passend zu den Charakteristika des Konfliktgegners.

Mandat: Grundsätzlich handelte es sich um ein Coachingmandat; der Coachee allerdings hatte selbst den Coach um geeignete Vorschläge und Ideen und seine eigene Meinung gebeten.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Coaching versus Beratung – diese in vielen Fällen proklamierte Unvereinbarkeit lässt sich bei genauerem Hinsehen nicht aufrechterhalten, unabhängig von welcher Ausgangsposition man sich diesem Statement nähert. In der Realität kann ein Spektrum unterschiedlicher Ansätze zwischen direktiven und nicht-direktiven Modellen genutzt werden. Dabei sind die Voraussetzungen der Selbstreflexion/ Fähigkeit zur Selbstreflexion, geteiltes Verständnis von Kontext und Problemstellung, ausreichende Kompetenz und Möglichkeit zur flexiblen Nutzung von Ansätzen im Rahmen des vorliegenden Mandats zu gewährleisten. Sind diese gegeben, dann ist ein flexiblerer und integrativer Umgang sowohl mit Ansätzen der klassischen Inhaltsberatung als auch des systemischen Coachings befruchtend und Mehrwert stiftend sowohl für Berater - Coaching Fähigkeiten werden genutzt wenn kein geteiltes Verständnis von Situation, Kontext und Problem besteht - als auch Coaches – inhaltliche Verschläge und Ideen ermöglichen eine zielorientierte Entwicklung von Lösungsideen wenn für den Coachee ein komplett neuer Kontext vorliegt, in dem der Coach relevante Expertise besitzt. In diesem Sinne sei die vorliegende Arbeit auch als Plädoyer für einen flexibleren Umgang mit Beratungsansätzen in einem weiteren Sinne und einer ständigen Weiterentwicklung der individuellen Beratungs- und Coachingkompetenz sowohl von Beratern als auch Coaches gemeint.

7. Literaturverzeichnis

Baecker, D. (2016): Schlüsselwerke der Systemtheorie, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York, 2016

Bandler, R./Grinder, J. (1981): Metasprache und Psychotherapie. Die Struktur der Magie I, Paderborn, 1981

Bandler, R./Grinder, J. (1996): Patterns. Muster der hypnotischen Techniken Milton H. Ericksons, Paderborn, 1996

Böning, U. (2005): Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments – Eine 15-Jahres-Bilanz, in: Rauen, C. (Hrsg.): Handbuch Coaching, 3. Aufl. Göttingen, 2005, S. 21-54

Braune, W. (1875): Althochdeutsches Lesebuch, 1875

Bußmann, N./Gloger, S. (2008): DBVC Coaching-Kongress 2008: Selbstreflexion auf hohem Level, in: managerSeminare, Heft 129, Dezember 2009, S. 52-55

DBVC (2017): Definition Coaching auf Webseite: http://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html

Dvct (2017): Definition Coaching auf Webseite: https://www.dvct.de/coaching-training/coaching/definition-coaching/

Dehner, U. (2009): Beratung mit Ratschlag, Tabubruch im Coaching, in: managerSeminare, Heft 131, Februar 2009, S. 46-49

Dietrich, G. (1983): Allgemeine Beratungspsychologie, Göttingen, 1983

Downey, M. (2003): Effective Coaching, 3. Aufl., London, 2003

Downey, M. (2014): Effective Modern Coaching, London, 2014

Duden (2017), Bibliographisches Institut, Mannheim, 2017

Friedmann, D. (2013): ILP Integrierte Lösungsorientierte Psychologie – Psychotherapie und Coaching, 3. Aufl., Darmstadt, 2013

Glasersfeld, E. von (1996): Der Radikale Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse, Probleme, Frankfurt/Main, 1996

Gold, B. (2014): Professionalisierung von Coaching durch Experten-Novizen-Dialoge – Perspektiven aus der Expertiseforschung, in: Ryba, A./Ginati, D./Pauw, D./ Rietmann, S. (Hrsg.): Professionell coachen – konkret, Weinheim und Basel, 2014, S. 12-29

Grinder, J./Bandler, R. (1982): Kommunikation und Veränderung. Die Struktur der Magie II, Paderborn, 1982

Lippmann, E. (2013): Grundlagen auf der Basis eines systemisch-lösungsorientierten Beratungsansatzes, in: Lippmann, E. (Hrsg.): Coaching – Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg, 2013, S. 13-52

Luhmann, N. (1987): Theorie sozialer Systeme, 15. Aufl., Frankfurt/Main, 1987

Luhmann, N. (2009): Die Wissenschaft der Gesellschaft, Frankfurt/Main, 2009

Migge, B. (2011): Handbuch Business-Coaching, Weinheim und Basel, 2011

Migge, B. (2014): Handbuch Coaching und Beratung, 3. Aufl., Weinheim und Basel, 2014

Miller, A. (2003): Erwartungsbildung ökonomischer Akteure, Wiesbaden, 2003

Pohlmann, M. (2006): Beratung als Interaktionsform – Perspektiven, Trends und Herausforderungen, in: Pohlmann, M./Zillmann, T. (Hrsg.): Beratung und Weiterbildung, München und Wien, 2006, S. 31-47

Radatz, S. (2009): Beratung ohne Ratschlag, Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, 6. Aufl., Wien, 2009

Rauen, C. (2001): Coaching – Innovative Konzepte im Vergleich, 2. Aufl., Göttingen, 2001

Renton, J. (2009): Coaching and Mentoring – What they are and how to make the most of them, London, 2009

Rogers, J. (2012): Coaching Skills – A Handbook, 3. Aufl., Maidenhead und New York, 2012

Roth, G./Ryba, A. (2016): Coaching, Beratung und Gehirn, 2. Aufl., Stuttgart, 2016

Sander, K. (2003): Allgemeine Definitionen von Beratung, in: Gesprächs-psychotherapie und Personzentrierte Beratung, Ausgabe 1, 2003

Schmidt-Lellek, C. (2014): Die Grenze zwischen Coaching und Psychotherapie, in: Ryba, A./ Pauw, D/Ginati, D./Rietmann, S. (Hrsg.): Professionell coachen, Weinheim und Basel, 2014, S. 428-437

Springer Gabler (2017): Springer Gabler Verlag (Herausgeber): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Beratung, online im Internet: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/89425/beratung-v8.html

Strehlau, A./Kuhl, J. (2014): Der innere Dialog: Selbststeuerungskompetenz des Coachs, in: Ryba, A./ Pauw, D/Ginati, D./Rietmann, S. (Hrsg.): Professionell coachen, Weinheim und Basel, 2014, S. 70-84

Starr, J. (2011): Brilliant Coaching, 2. Aufl., London, 2011

Webers, T. (2014): Hinführung zum Thema Coachingkompetenzen, in: Ryba, A./ Pauw, D/Ginati, D./Rietmann, S. (Hrsg.): Professionell coachen, Weinheim und Basel, 2014, S. 33-42

Whitmore, J. (2009): Coaching for Performance – GROWing human potential and purpose, 4. Aufl., Boston und London, 2009

Competence on Top GmbH

Vertretungsberechtigte Geschäftsführerin: Manuela Dollinger

Adresse: Am Rain 4, 86420 Diedorf

Kompaktausbildungen/Sonstiges: contact@competenceontop.com

Festnetz: +49-821-2170-0870
Fax: +49-321-2148 1302

Umsatzsteuer-ID: DE 314 109 028
Gerichtsstand: Augsburg

Micro-Learnings und Expertenwissen finden Sie auf unserem YouTube-Kanal Expertise Kompakt:
youtube.com/expertisekompakt

Besuchen Sie uns unter competenceontop.com und bei: