

## STICHWORT

### Coaching

Coaching ist ein Sammelbegriff für eine zielorientierte Kurzzeitberatung. Anders als bei der Supervision, die zu einem bewährten Instrument der Reflexion und Optimierung beruflicher Praxis auch in der Kirche geworden ist, sind die Entwicklungsziele eines Coachingprozesses häufig schwer zu überprüfen oder nur vage formuliert. Kritiker fragen zynisch nach: „Heißt Coaching, den Einzelnen zu optimieren, um ihn besser ausbeuten zu können?“ Trotz der meist unklaren Zielvereinbarung investieren Unternehmen hohe Summen in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter durch Coaching-Angebote.

Von der Wortbedeutung her ist der „Coach“ der Kutscher, der die Pferde des Wagens steuert. Später etablierte sich der Begriff im Sport und verdrängte die Bezeichnung „Trainer“. Heute ist er auch im Wirtschaftsleben präsent. Beschränkte sich Coaching zunächst auf ein exklusives Führungskräfte-Training, hat sich daraus heute ein breit gefächertes Beratungsmarkt entwickelt. Coaching-Experten für die richtige Entscheidungsfindung sind dabei gut im Geschäft. Es gibt nicht nur Unternehmens-, Finanz-, Steuer- oder Verbraucherberater. Allen möglichen Lebens-

situationen und beruflichen Anforderungen wird ein professioneller Beratungsbedarf unterstellt: Lehrer werden für den Schuldienst gecoacht, Politiker für Wahlkämpfe fit gemacht, Frauen darauf vorbereitet, nach der Familienphase wieder in den Beruf zurückzukehren, moderne Pfarrer unterziehen ihre Verkündigung einem „Predigtcoaching“.

### Coaching in Zeiten der Krise

Die Wirtschafts- und Finanzkrisen der letzten Jahre haben das Vertrauen in traditionelle Werte und bislang verlässliche Märkte nachhaltig erschüttert. Die sozio-ökonomischen, ökologischen und kulturellen Krisenphänomene haben zu einer weit verbreiteten Verunsicherung geführt. Deshalb werden seit einigen Jahren sehr grundsätzlich die Voraussetzungen und Funktionsweisen der Erwerbsarbeit und Produktivität neu und intensiv diskutiert. Bei aller Unterschiedlichkeit der Deutungen und Lösungsvorschläge wird übereinstimmend hervorgehoben, dass trotz aller technischen Errungenschaften der Mensch in seiner ganzen Vielfalt als Körper-Seele-Geist-Einheit das höchste Gut in der Arbeitswelt darstellt. Damit kommen auch seine religiös-spirituellen Bezüge und Bedürfnisse zum Tragen. Gerade angesichts knapper werdender materieller Ressourcen wächst der Stellenwert der Spiritualität in der Arbeitswelt – sowohl als persönliche Mitarbeiterressource als auch für die Bereiche der Unternehmenskultur, Organisationsentwicklung und Mitarbeiterführung.

Die durch Unübersichtlichkeit und Unberechenbarkeit gekennzeichnete gesellschaftliche Ausgangslage befördert das Bedürfnis nach Sicherheit und Kontrolle. Die Sehnsucht nach einfachen Rezepten wächst in dem Maße, in dem die eigene Lebenswirklichkeit als komplex, unüber-

sehbar und widersprüchlich empfunden wird. Was boomt, sind folglich Lebenshilfe-Angebote, Ratgeber-Literatur und Coaching-Konzepte. Angebote zur individuellen Begleitung und ganzheitlichen Förderung, Übungen zur Leistungsverbesserung und Tipps zur Stressresistenz sowie Beratungen zur Herstellung der „Work-Life-Balance“ prägen den Markt der Personalentwicklung und des Führungstrainings. Derzeit bieten im deutschsprachigen Raum bis zu 50 000 Coaches diesbezügliche Dienstleistungen an, deren Qualität sehr unterschiedlich ausfällt. Kritiker werfen vielen Anbietern fehlende fachliche Qualifikationen vor und sprechen vom Optimierung- oder Coachingwahn.

### **Selbstverständnis und Qualitätsstandards**

Coaching versteht sich als ein interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann. „Interaktiv“ bedeutet, dass im Coaching keine Dienstleistung am Klienten vollzogen wird, sondern Coach und Klient gleichermaßen gefordert sind und auf „Augenhöhe“ zusammenarbeiten. Dem Klienten soll keine Verantwortung abgenommen werden. Coaching will individuelle Beratung auf der Prozessebene sein. Ein Coach soll keine Lösungen vorschlagen, sondern seine Klienten begleiten und dazu anregen, eigene Lösungen zu entwickeln. Als Prozessberater will er kein Besserwisser sein, sondern eher ein beobachtender Ratgeber. Coaching will die Selbstreflexion und die Verantwortung fördern, um Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten.

Welche professionelle Grundausbildung dabei nützt, ist umstritten. Zahlreiche Anbieter auf dem Coaching-Markt sind keine Psychologen. Der Berufsverband Deutscher Psychologen, der eine eigene Zertifizierung psychologischer Coaches anbietet,

geht davon aus, dass viele Coaching-Prozesse deshalb scheitern, weil nicht-psychologischen Coaches das Wissen fehle, psychische Störungen zu erkennen, oder sie mit der Psychodynamik helfender Beziehungen nicht vertraut seien.

Die festgelegten und überprüfbaren Qualitätsstandards eines professionellen Berufsverbandes können dem Nutzer helfen, nach fachlichen Kriterien auszuwählen und keinem Motivationsguru auf den Leim zu gehen. Weil der Begriff „Coaching“ jedoch nicht geschützt ist und keine klare fachliche Anbindung hat, tummeln sich unter diesem Label die unterschiedlichsten Angebote: Es gibt Glücksschulungscoaches, Hypnose-, Astro- und Tantra-coaches, Bachblüten- und Kinesiologie-Coaching (der „feinstoffliche Mensch“) sowie Berater, die Karrierewege anhand der Schädelform ablesen wollen.

Die Festlegung von Qualitätsstandards durch einen Berufsverband ist für die boomende Branche wichtig. Während es in anderen europäischen Ländern wie Frankreich oder Großbritannien nur einen oder zwei Coaching-Dachverbände gibt, konkurrieren in Deutschland mehr als 20 mit eigenen Ausbildungen und Zertifikaten um Mitglieder. Das erschwert die Transparenz und die Orientierung.

Ein Dachverband, der Deutsche Bundesverband für Coaching (DBVC), hat ein Fünf-Punkte-Konzept erarbeitet, das als Orientierungshilfe für Coaching-Nutzer dienen soll.

Bei einem seriösen Coaching-Angebot sollten die nachfolgenden Kriterien erfüllt sein:

1. Der Coach führt einen ordentlichen Geschäftsbetrieb mit entsprechend ausgestatteten Räumen und einem transparenten Angebot. Das Konzept und die Methodik des Coaches sind öffentlich nachvollziehbar, frei von Ideologie und entsprechen wissenschaftlichen Standards.

2. Ein Coaching-Vertrag wird freiwillig geschlossen und beinhaltet alle Rahmenbedingungen, wie beispielsweise den zeitlichen Umfang der Leistung, Ziele, Kosten, Ergebnisüberprüfung, und ist jederzeit von beiden Parteien kündbar.

3. Der ehrbare Coach behandelt alle Informationen streng vertraulich, bewahrt dabei eine unabhängige, neutrale Position, arbeitet ausdrücklich im Sinne einer Allparteilichkeit und setzt die zur Verfügung stehenden Ressourcen in einem effektiven Kosten-Zeit-Methoden-Verhältnis ein.

4. Der Coach hat eine fachlich ausgewiesene und anerkannte Ausbildung und legt seinen Leistungsnachweis offen. Er nutzt Qualitätssicherungsmethoden und reflektiert seine Arbeit in regelmäßiger Supervision.

5. Die Coaching-Arbeit ist unvoreingenommen und im Grundsatz ergebnisoffen, orientiert sich am Kundennutzen und behält darüber hinaus das Gemeinwohl im Blick. Einzig die Klienten bestimmen und verantworten ihr Erkennen, Entscheiden und Handeln ebenso wie ihr Nicht-Handeln.

Auf mangelnde Authentizität und mangelndes Reflexionsvermögen eines Coaching-Anbieters können nach Erfahrungen des genannten Dachverbandes neben anderen folgende Merkmale hinweisen, die als Ausschlusskriterium für ein zweifelhaftes Seminar dienen sollen: Erfolgsversprechen beziehungsweise Perfektionsphantasien, Überidealisationen und Vereinfachungen, Machbarkeitsideologien und vorgetäuschte Konfliktfreiheit.

## Einschätzung

Ein Hauptproblem der zielorientierten Kurzzeitberatung im Coaching-Format liegt darin, dass die Ziele meist erst im

Laufe eines Beratungsprozesses klarer hervortreten. Zuweilen ändern sie sich auch, weil im Beratungsverlauf die Bedeutung bislang unbekannter Einflussfaktoren verstanden wird. Oft berühren die Fragen existenzielle Themen. Die Grenzen zwischen einem fachlich begründeten Vorgehen und ideologischer Beeinflussung sind fließend. Coaching kann helfen, Kommunikationsprozesse zu fördern, Strukturen zu klären und Entwicklungsprozesse anzustoßen. Eine fachlich begründete Beratung hat dabei immer ein klar begrenztes und erreichbares Beratungsziel im Blick. Allerdings versprechen viele Coaching-Angebote, optimale Selbstentfaltung und Selbst(er-)findung möglich zu machen und teilweise auch existenzielle Lebensfragen beantworten zu können.

Keine fremde Expertenmeinung sollte den eigenen gesunden Menschenverstand ersetzen. Wenn Alltagskonflikte sofort an „Fachleute“ weitergeleitet werden, ist der Einzelne zwar die Verantwortung zunächst los, eine solche „Delegationsmentalität“ wird sich aber als Bumerang erweisen, weil sie übersieht, dass eine Persönlichkeit maßgeblich an der Bewältigung von Krisen wächst. Wird allen Konflikten und Krisen aus dem Weg gegangen, beraubt man sich der zwar schmerzhaften und mit Niederlagen versehenen, aber letztlich charakterprägenden Identitätsbildung. Außerdem sollte man bedenken, dass anderen Menschen Einfluss auf das eigene Leben eingeräumt wird, was ausgenutzt werden und bis in die Unmündigkeit führen kann.

## Literatur

- Böhmer, Annegret / Klappenbach, Doris, Mit Eleganz und Humor. Supervision und Coaching in Organisationen und Institutionen, Paderborn 2007  
Lindner, Erik, Coaching-Wahn. Wie wir uns hemmungslos optimieren lassen, Berlin 2011

- Schwertfeger, Bärbel, Der Griff nach der Psyche. Was umstrittene Persönlichkeitstrainer in Unternehmen anrichten, Frankfurt a. M. 1998
- Utsch, Michael, Management und Spiritualität. Streifzug durch einen boomenden Markt, *epd-Dokumentation* 44-45/2008, 5-9
- Utsch, Michael, Scharlatane auf dem Coaching-Markt, in: *MD* 5/2007, 189f
- Utsch, Michael, Wohin entwickelt sich der Coaching-Markt?, in: *MD* 12/2008, 467-469
- Werle, Klaus, Die Perfektionierer, Warum der Optimierungswahn uns schadet – und wer wirklich davon profitiert, Frankfurt a. M. 2010

### **Internet**

[www.coaching-report.de](http://www.coaching-report.de)

Michael Utsch