

Alica Ryba
Daniel Pauw | David Ginati
Stephan Rietmann (Hrsg.)



Professionell coachen

Das Methodenbuch:
Erfahrungswissen und Interventionstechniken
von 50 Coachingexperten

Coaching
im Dialog

WEITERBILDUNG · COACHING

BELTZ

Leseprobe aus: Ryba/Pauw/Ginati/Rietmann, Professionell coachen, ISBN 978-3-407-29362-6
© 2014 Beltz Verlag, Weinheim Basel
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-29362-6>

Coachingkompetenzen 01

Einleitung	32
Hinführung zum Thema Coachingkompetenzen <i>(Thomas Webers)</i>	33
Professionelle Weiterentwicklung als Coach <i>(Andreas Bergknapp)</i>	43
Rollenkompetenz als Coach – weit mehr als Handwerkszeug <i>(Helena Veith und Thorsten Veith)</i>	53
Der innere Dialog: Selbststeuerungskompetenz des Coachs <i>(Alexandra Strehlau und Julius Kuhl)</i>	70
Die Bedeutung von Interaktion und Beziehungsgestaltung im Coaching <i>(Stephan Rietmann)</i>	85

Einleitung

Um ein guter Coach zu werden, muss man coachen. In unseren Dialogen mit Coachingexperten wurde dies immer wieder deutlich. Doch welche Kompetenzen bringt ein guter Coach mit? Welche Anforderungen werden an Coaches gestellt? Und wie kann ich meine Coachingkompetenzen pflegen und weiterentwickeln?

Antworten auf diese Fragen gibt es in den Kapiteln dieses Buchteils. Der Beitrag von Thomas Webers definiert zunächst den Kompetenzbegriff und gibt dann einen Einblick in die wichtigsten Kompetenzen eines Coaches. Darauf aufbauend stellt Professor Andreas Bergknapp dar, was es braucht, um als Coach professionell zu handeln und sich weiterzuentwickeln. In den folgenden Beiträgen werden drei grundlegende Coachingkompetenzen genauer beleuchtet:

- die Rollenkompetenz (Helena Veith und Thorsten Veith)
- die Selbststeuerung des Coaches (Alexandra Strehlau und Julius Kuhl) und
- seine Fähigkeit Beziehungen zu gestalten (Stephan Rietmann)

Um Ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln, erhalten Sie jeweils konkrete Übungen für Ihren Alltag und Ihre Coachingpraxis.

Wir laden Sie dazu ein, diesen Teil zu nutzen, um sich Ihrer Coachingkompetenzen bewusster zu werden, um sich inspirieren zu lassen und sich in Ihrem Selbstverständnis und Ihrer Haltung als Coach weiter zu festigen. Stimmt die Haltung, kann auch der eine oder andere Fehler in der Praxis – ganz kompetent – abgefangen und sogar genutzt werden auf dem Weg der stetigen Weiterentwicklung.

Hinführung zum Thema Coachingkompetenzen

Thomas Webers

Mit dem Begriff »Kompetenz« wird heute gern und vielfältig argumentiert, dennoch bleibt meistens unklar, welche Definition eigentlich zugrunde gelegt wird. So werden klassischerweise mit Kompetenzen die mit einer bestimmten Stelle oder Person verbundenen Berechtigungen und Pflichten bezeichnet: *Darf die/der das?* – Moderne Definitionen fokussieren eher auf: *Kann die/der das?*

Dass ein solcher Bedeutungswandel vollzogen wurde, liegt offenbar daran, dass vielfältig der Eindruck entstehen konnte, die, die dürfen, können es nicht ...

Maßgeblich zum neuen Verständnis beigetragen haben Erkenntnisse der Wissenschaft – insbesondere seitens der Psychologie – die zeigten, dass der Mensch nicht mit einer Universalgrammatik (Chomsky 1957) auf die Welt kommt. Jedes Individuum muss stattdessen seine Sprachkompetenzen von Kindesbeinen an im Rahmen seiner Sozialisation entwickeln, also lernen. Die Alten wussten das schon länger: Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen.

Diese Prozessperspektive impliziert aber zugleich, dass Kompetenz auch kein Endprodukt sein kann. Man kann Kompetenz auch wieder verlieren, sie kann mangels Gebrauch abnehmen oder veralten. Wir leben in einer schnelllebigen Zeit und sprechen von der »Halbwertszeit des Wissens« und von der Notwendigkeit lebenslangen Lernens. Kompetenz muss daher nicht nur erworben, sondern auch permanent gepflegt (also gebraucht und weiterentwickelt) werden.

Der Coach – dessen Berufsbild nicht normiert ist – sollte mit Hinterfragung aus Verbrauchersicht rechnen. Immer wieder beleuchten Veröffentlichungen die Szene kritisch und warnen gar vor Scharlatanerie (Migge 2007; Werle 2007; Lindner 2011). Auch wenn es noch nicht die Mehrheit sein mag, es ist nicht zu übersehen, dass immer mehr betriebliche Coacheinkäufer inzwischen selbst eine Coachingweiterbildung absolviert haben: Da begegnen sich dann Coaches und Personalentwickler auf Augenhöhe. Die Auswahlprozesse werden zunehmend professionalisiert (Reimer 2010). Coaches werden dezidiert nach ihren Kompetenzen und Erfahrungen befragt und müssen sich teilweise im AC oder Audit beweisen. Sprüche à la: »Das kann man nicht erklären, das muss man erleben« (Kaul 2008, S. 23) überzeugen Profis nicht – im Gegenteil, diese halten nicht hinter dem Berg mit ihren Erfahrungen (Scholer/Lendner 2012). Der Ruf als Coach ist schneller ruiniert als aufgebaut! Und man sollte getrost davon ausgehen, dass sich die Einkäufer untereinander rege austauschen. Denn die Empfehlungen aus dem Kollegenkreis sind kostengünstig und valider als die Selbstdarstellungsbroschüren der Coaches. Angehende Coaches sind daher gut

beraten, die eigenen Kompetenzen bewusst zu reflektieren und das eigene Profil klar und selbstbewusst den Auftraggebern zu präsentieren.



Definition von Kompetenz

John Erpenbeck und Lutz von Rosenstiel (2003) definieren Kompetenzen als »Dispositionen selbstorganisierten Handelns« und markieren damit den Unterschied zu Qualifikationen, die man aufgrund von »davon abgetrennten, normierbaren« Prüfungssituationen erwirbt. Und sie bringen auch gleich ein Beispiel dafür: »Einem ›gelernten‹ Multimediadesigner mit besten Abschlussnoten kann in der Praxis schlicht nichts einfallen« (Erpenbeck/von Rosenstiel 2003, S. XI). – Oder verschärfen wir die Betrachtung einmal: Wer sich in der Führerscheinprüfung noch mächtig zusammengerissen, das Tempolimit eingehalten und andere Verkehrsteilnehmer nicht behindert hat, muss dieses Verhalten, hält er einmal die Lizenz in Händen, nicht weiter aufrechterhalten ... Ähnliches mag für Coaches gelten.

Wenn man Kompetenzen als *Disposition* zur Selbstorganisation betrachtet, schließt man damit auch an Erkenntnisse der modernen Systemtheorie an: Handeln erweist sich in offenen Problem- und Entscheidungssituationen, in komplexen, oft chaotischen Systemen. Kompetenz mag man behaupten, aber die Situation (der Kontext, und hierzu gehören selbstverständlich auch andere Personen) wird zeigen, ob sie gegeben ist: *Hic Rhodos, hic salta!* Kompetenz wird somit erst in der Praxis – als *Performanz*, als tatsächlich erbrachte Leistung – erkannt. Es ist der Beobachter, der darüber entscheidet. Er evaluiert (bewertet) eine Handlung oder deren Ergebnis als kompetent.

Kompetenzklassen

Selbstorganisiertes Handeln kann sich auf drei Bereiche beziehen:

- Sachen
- Personen und
- das eigene Selbst

Somit lassen sich mit Erpenbeck und von Rosenstiel (2003) drei Kompetenzklassen unterscheiden:

Fachlich-methodische Kompetenzen Das sind fachliche und instrumentelle Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die kreative Problemlösungen ermöglichen. Das fängt beim Allgemeinwissen an und geht hinüber ins Spezialwissen, das man

Hinführung zum Thema Coachingkompetenzen

sinnorientiert einordnen und bewerten kann. Tätigkeiten – vom Kaffeekochen über die Bedienung eines Computers bis zur Erstellung einer Gewinn-und-Verlust-Rechnung – lassen sich methodisch sinnvoll gestalten. Und die Methoden und Techniken selbst können kreativ weiterentwickelt werden.

Sozial-kommunikative Kompetenzen Um im Sozialleben zurechtzukommen, muss man sich gruppen- und beziehungsorientiert verhalten können. Das impliziert, dass man unterschiedliche soziale Arrangements, deren Normen (Höflichkeit, Dresscode), Kultur und Dynamik kennt und sich entsprechend anknüpfen kann. Kommunikations- und Kooperations-, aber auch Konfliktfähigkeit und -bereitschaft sind gefordert.

Personale Kompetenzen Damit Selbstmanagement gelingt, muss man sich selbst kennen. Es ist grundlegend, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln und eigene Begabungen, Motivationen, Leistungsvorsätze entfalten zu können. Die eigenen Emotionen müssen reguliert werden. Hilfreich dafür sind die Fähigkeit zur Selbstreflexion und die Bereitschaft, zu lernen.

Die Autoren nennen als vierte Kompetenzklasse »Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen« und diskutieren deren Sinnhaftigkeit. Folgt man ihrer eigenen Argumentation, aber nicht ihrem Votum, bezieht sich diese Klasse auf die Performanz. Wenn »Coaching [...] eine intensive und systematische Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexion sowie Beratung von Personen oder Gruppen zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung« sein will, so die Definition von Greif (2008, S. 59), dann ist offensichtlich, dass **Dispositionen** allein – nach dem Motto: »Schön dass wir drüber geredet haben« – nicht ausreichen und zwingend einen Aktivitätsanteil verlangen: Kompetenz erweist sich eben erst in der Praxis. Statt die Performanz also als separate Klasse auszuklammern, könnte man sie auch auf die drei dispositionalen Kompetenzklassen beziehen und »insourcen«. In der Literatur werden gelegentlich weitere Kompetenzklassen genannt, beispielsweise als vierte Klasse die Methodenkompetenz aufgeführt (Kauffeld/Montasem 2009). Auch diese ließe sich mühelos »eingemeinden«. Das dreigliedrige Modell ist nicht nur schlanker, sondern auch ausreichend – Methoden lassen sich entsprechend allen drei Klassen zuordnen.

Warum sind diese drei Kompetenzklassen wichtig? Während man früher eine Leitungsfunktion aufgrund der Fachkompetenz übertragen bekam – Beispiel: Der beste Operateur wurde Chefarzt –, haben sich inzwischen die Anforderungen deutlich geändert. Die – um im Beispiel zu bleiben – »Milz von Zimmer 17« möchte vom Arzt empathisch und fundiert beraten werden. Sie – eigentlich: Herr Müller, leiten-

der Angestellter eines Modeversandhändlers aus Remscheid – möchte Antworten, kein Fachchinesisch hören und auch nicht stundenlang auf den »Halbgott in Weiß« warten. Ähnliche Anforderungen werden von Mitarbeitern im Pflegedienst, in der Verwaltung und anderen, auch externen Stellen geäußert. Und wenn wir es nicht mit monopolistischen Stellen zu tun haben – und diese sind in der Vergangenheit immer mehr wettbewerbsorientierten gewichen –, kann sich der Experte – in unserem Beispiel: Chefarzt – dem immer weniger verweigern. Gleiches gilt für die personale Kompetenz: Cholerische Ausbrüche und Starallüren werden in Zeiten von Teamarbeit immer weniger geduldet – oder führen zu kontraproduktiven Reaktionen. Daher wird schon länger in der Personalauswahl neben dem Fokus Fachkompetenz verstärkt auf die anderen Kompetenzbereiche geachtet.

Die von Erpenbeck und von Rosenstiel (2003) allgemein benannten Kompetenzklassen lassen sich nun in den Coachingkontext übersetzen.

Kompetenzen von Coaches

Die oder der Coach muss nicht zur »Eier legenden Wollmilchsau« mutieren. Die unregelmäßige Positionierung auf dem Markt verleitet dazu, Coaching als »Containerbegriff« (Böning/Rauen 2006) überzubewerten. Zugleich sieht sich ein Coach zahlreichen Projektionen seitens der Klienten ausgesetzt: Superman, Super-Nanny, Zauberer, Scharlatan ... Hier ist ein realistischer und angemessener Blick sinnvoll.

Fachlich-methodische Kompetenzen Ob ein Coach betriebswirtschaftliche oder psychologische Kompetenzen benötigt, und wenn ja, welche oder wie viele, wird kontrovers diskutiert (Bethlehem 2010; Kaul 2010). Als Gefahr wird angeführt, dass sich der Coach durch sein Vorwissen gerne verleiten lasse, sich inhaltlich einzumischen, und damit in die Versuchung gerate, in die inakzeptablen Rollen des Schattenmanagers oder Therapeuten zu wechseln.

Das Konzept des Funktionspendels (Wolff 2012) definiert dies als »Hands-off«-Bereiche (s. Abbildung auf S. 37). Ähnlich kontrovers wird der Nutzen der Feldkompetenz diskutiert: Während die eine Seite über die »Feldinkompetenten« als Dilettanten lästert (Eyck 2012), kokettiert die Gegenseite mit ihrer Unvoreingenommenheit, nicht von jahrelanger Führungs- oder Branchenerfahrung infiltriert zu sein (Ellebracht 2012). Auch das Thema Alter mag man ähnlich diskutieren (Fischer-Epe 2012; Schwertl 2012).

Ob diese Schwarz-Weiß-Malerei einen Mehrwert an Erkenntnis bringt, mag dahingestellt sein. Begibt man sich in die Metaposition, fällt auf, dass sich ein Coach grundsätzlich mit betrieblichen Arrangements auskennen sollte. Sie oder er sollte arbeitsorganisatorische Fragestellungen (Aufbau-, Ablauforganisation), aber auch

In diesen Fällen überdehnen Coaches ihre Rolle (Hilfe zur Selbsthilfe) und leisten Fremdhilfe. Das wäre hinnehmbar, wenn es sich um Ausnahmesituationen handelt und der Coach gleich wieder in den grünen Bereich »zurückrudert«. Gleichwohl sollte sie oder er dies den Klienten ansagen und erklären. Die Gefahr (und eventuell Versuchung) besteht darin, solche Grenzüberschreitung zu chronifizieren. Dann »kippt« das Coaching dauerhaft, und die gemeinsame Augenhöhe geht verloren (Therapeut versus Schattenmanager); man kennt solche Szenarien leider von Psychosekten und aus der Politik (Rasputineffekt).

Sozial-kommunikative Kompetenzen Als im Modus der Sprache Operierender muss ein Coach ein Höchstmaß an sprachlicher Kompetenz besitzen (Fragetechniken, aber auch analoge und metaphorische Techniken, Skulpturen und Aufstellungen und anderes mehr). Diese Kompetenz darf sich aber nicht bloß auf die Anwendungskompetenz sogenannter Tools beziehen: »A Fool with a Tool is still a Fool«! Immer wieder wird – zu Recht – darauf verwiesen, dass solche Techniken voraussetzungsreich sind (Loebbert 2012; Wechsler 2012). Wer den Kontext nicht kennt und damit auch nicht Risiken und Nebenwirkungen, wird nicht immer hilfreich sein können, vielleicht sogar schaden.

Der Wechsel von einer Mitarbeiter- in die Vorgesetztenrolle, Projektarbeit, Reorganisationen und Changeprozesse verlangen von Personen die Auseinandersetzung mit neuen Rollenanforderungen und Arbeitsumgebungen. Dialog- und Kooperationsfähigkeit zu fördern und zu verbessern gehört deshalb zu den weiteren Kernkompetenzen des Coachs – hier sind die Themen Führung sowie Kultur inkludiert (Wolff u. a. 2012). Neues Verhalten will gelernt, reflektiert und umgesetzt (Feedbackgeber), Konflikte wollen erkannt und gemeistert werden (Konfliktmanagement). Ein Coach sollte die ganze Feedbackklaviatur bedienen können (Scherm/de Jonge 2012).

Personale Kompetenzen Ein Coach benutzt sich selbst als Werkzeug im Coaching (Wolff u. a. 2012). Im Dienstleistungsmanagement nennt man dies das Uno-Actu-Prinzip: Produktion und Konsumtion fallen zeitlich zusammen. Die Wirksamkeit von Coaching hängt davon ab, dass Anregungen die Klienten erreichen und bewegen, also neue Wahrnehmungen, neue Einstellungen, neues Verhalten ermöglichen. Das verlangt vom Coach, optimal auf das Selbstmanagement der Klienten einwirken zu können (Strehlau 2008). Dies wird dann wahrscheinlicher, wenn sie oder er sich selbst virtuos managen kann (Pscherer 2012).

Selbstmanagement als ein zentrales Thema im Coaching verlangt vom Coach, die Themen Motivation (Schattke 2011), Ziele (Brauer 2005), Werte (Schlieper-Damrich 2008), Sinn (Winter 2012), aber auch emotionale Regulation (Umgang mit Stress, Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz, Belastbarkeit), Einstellungen, kulturelle Passung, Humor, Glaubwürdigkeit/Ethik (Richter u. a. 2011; Wolff 2011)

bedienen zu können. Wer seine eigenen Emotionen nicht regulieren kann, wird auch die des Klienten nicht zielführend steuern können (Binnewies/Dormann 2010).

Ein Coach ist ein guter Sparringspartner, weil er nicht denselben blinden Fleck wie der Klient selbst hat. Daher sollte sie oder er über genügend reflektierte Selbsterfahrung verfügen, die ihr oder ihm eine gute Selbststeuerung ermöglicht.

Kontinuierliche Kompetenzentwicklung

Kompetenzen müssen nicht bloß erworben werden. Sie müssen auch gepflegt und weiterentwickelt werden. »Wer rastet, der rostet«, sagt der Volksmund.

Zertifikate zu erwerben ist das eine. Auf dem Papier wird einem Coach von einem anderen eine Qualifikation zugesprochen. Wenn ein solches Papier mehr als bloßer Schein sein will, wird mit ihm glaubwürdig attestiert, dass eine Person sich einer sogenannten Coachweiterbildung unterzogen hat. Diese wird inhaltlich aufgeschlüsselt, deren Konformität mit einem übergreifenden Curriculum (beispielsweise eines Verbands) wird nachgewiesen, Stundenkontingente und Theorie- und Praxis-Anteile werden ausgewiesen. Die Ausbilder stehen mit ihrem Namen, ihrer Vita und Erfahrung für die Qualifizierung ein. Die Kompetenzbehauptung des einen wird durch die des anderen ersetzt.

Dass sich gelegentlich der Eindruck einstellen könnte, mancher Coachweiterbildner zertifiziere sich über einen mit Kollegen gegründeten Verein selbst – in Deutschland gibt es mittlerweile immerhin an die 30 Coachingvereine –, sollte vor zu viel Zertifikatsgläubigkeit schützen. Denn: Das Zertifikat gibt nur Auskunft darüber, dass jemand erfolgreich eine Weiterbildung durchlaufen hat und temporär eine bestimmte Leistung vollbracht hat. Das »schöne Zertifikat« darf nicht als Blankoscheck verstanden werden: Was also unternimmt ein Coach neben den zahlreichen ihn fordernden Coachingprozessen, um die eigene Kompetenz zu erhalten? Wird Fachliteratur gelesen? Nimmt sie oder er regelmäßig Supervision in Anspruch, um die Fälle und Schwierigkeiten mit anderen Professionellen zu besprechen? Wie steht es mit dem Besuch von Tagungen und Kongressen? Werden die Erfahrungen in Medien veröffentlicht oder bei Veranstaltungen weitergegeben? Wird die aktive Auseinandersetzung gesucht und das eigene (Weiter-)Lernen angestrebt?

Erst durch Übung und über reflektierte Erfahrung kann aus dem Starterkit des Aus- und Weiterbildungswissens nebst ersten Gehversuchen eine solide professionelle Praxis erwachsen. Es ist wichtig, dass Coaches ihre Kompetenzen durch laufenden Gebrauch aufrechterhalten. Sie erweitern sie auch, wenn Fälle bearbeitet werden, die in der Ausbildungssituation nicht vorkamen. Und sie behaupten die

Praxis auch gegen Widerstände, müssen in kritischen Situationen Entscheidungen treffen, für die es eventuell keine Blaupause gibt.

Eigene Haltung und Ethik entwickeln und festigen sich erst mit der Zeit und in Auseinandersetzung mit Klienten und dem Umfeld. Deshalb zeichnen kontinuierliche Weiterbildung, Supervision und der fachliche Austausch kompetente Coaches aus – und nicht bloß »graue Schläfen«.

Fazit: Der Verweis auf Zertifikate, Verbandsmitgliedschaften, Mitgliedschaft im Coachpool eines angesehenen Unternehmens, das Kompetenzrating eines Datenbankanbieters oder die Marktverweildauer sind »nett«. Manche Klienten mögen sich damit zufriedengeben. Professioneller ist es, wenn Coaches Handfestes präsentieren könnten. Beispielsweise Kennzahlen, die durch die Evaluation von Klienten und/oder Auftraggebern in unabhängigen Benchmarking-Börsen entstanden sind (Bischof 2011; 2012). Wir stehen hier erst am Anfang einer Entwicklung.



Literatur

Bethlehem, T.: *Pro und Kontra: Sind Psychologen die besseren Coaches?* Coaching ist eine genuin psychologische Tätigkeit. *Coaching-Magazin* 3 (2), 2010, S. 44

Binnewies, C./Dormann C.: *Emotionen und Coaching*. *Coaching-Magazin* 3 (2), 2010, S. 46–50

Bischof, A.: *Evaluation von Coaching*. Stand und notwendige Standardisierung. *Coaching-Magazin* 4 (4), 2011, S. 33–37

Bischof, A.: *Mehr Erfolg im Coaching: Kompetenzsteigerung durch standardisierte Evaluation*. *Wirtschaftspsychologie aktuell* 19 (1), 2012, S. 59–61

Böning, U./Rauen, C.: *Coaching – Die Entwicklung einer Branche*. *Profile* 6 (11), 2006, S. 39–49

Brauer, Y.: *Wie Zielvereinbarungen im Coaching helfen*. *Wirtschaftspsychologie aktuell* 12 (1), 2005, S. 40–43

Chomsky, N.: *Syntactic Structures*. Den Haag: Mouton 1957

Erpenbeck, J./von Rosenstiel, L.: *Einführung*. In: Erpenbeck, J./von Rosenstiel, L.: *Handbuch Kompetenzmessung* (S. IX–XL). Stuttgart: Schäffer-Poeschel 2003

Ellebracht, H.: *Pro und Kontra: Feldkompetenz im Coaching?* Dumme Bauern, dicke Kartoffeln – wider die Kompetenz im Feld. *Coaching-Magazin* 5 (3), 2012, S. 43

Eyk, P. van: *Pro und Kontra: Feldkompetenz im Coaching?* Die entscheidende Eintrittskarte! *Coaching-Magazin*, 5 (3), 2012, S. 42

Hinführung zum Thema Coachingkompetenzen

Fischer-Epe, M.: *Pro und Kontra: Grauer-Schlafen-Faktor des Coachs? Gelassene Lebensweisheit – aber die altersbedingte Kompetenzzuschreibung ist nur ein kurzfristiger Kredit.* Coaching-Magazin, 5 (2), 2012, S. 42

Greif, S.: *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion.* Göttingen: Hogrefe 2008

Kauffeld, S./Montasem, K.: *Ein Kompetenzmodell als Basis. Professionelle Video-Analyse im Coaching.* Coaching-Magazin 2 (4), 2009, S. 44–49

Kaul, C.: *Aufbau eines Coachingpools – worauf Sie unbedingt achten sollten.* Coaching-Magazin 1 (3), 2008, S. 23–26

Kaul, C.: *Pro und Kontra: Sind Psychologen die besseren Coachs? Akademisches Psychologie-Wissen macht nicht den Unterschied.* Coaching-Magazin 3 (2), 2010, S. 45

Lindner, E.: *Coachingwahn: Wie wir uns hemmungslos optimieren lassen.* Düsseldorf: Econ 2011

Loebbert, M.: *Wie ist Coaching lehrbar? Eckpunkte für eine Coaching-Didaktik.* Coaching-Magazin 5 (2), 2012, S. 33–37

Migge, B.: *Handbuch Coaching und Beratung. Wirkungsvolle Modelle, kommentierte Falldarstellungen, zahlreiche Übungen.* Weinheim und Basel: Beltz, 3. Auflage 2014

Pscherer, J.: *Coaching als Anleitung zum Selbstmanagement.* Coaching-Magazin 5 (1), 2012, S. 18–21

Reimer, H.: *Coach-Assessment bei der RheinEnergie AG. Schritte zum Aufbau eines Coach-Pools.* Personalführung 44 (9), 2010, S. 38–42

Richter, S. D./Henkens, C./Ritt, S.: *Ethische Kompetenz. Organisationsberatung Supervision* Coaching 18 (4), 2011, S. 413–428

Schattke, K.: *Motivation mit Kopf, Bauch, Hand – und wissenschaftlicher Erkenntnis.* Coaching-Magazin, 4 (4), 2011, S. 18–21

Scherm, M./de Jonge, J. (2012): *Coaching-Bedarfe: Klärung durch multiperspektivisches Kompetenzfeedback.* Coaching-Magazin, 5 (2), S. 44–48

Schlieper-Damrich, R./Kipfelsberger, P./Netzwerk CoachPro (Hrsg.): *Wertecoaching. Beruflich brisante Situationen sinnvoll meistern.* Bonn: managerSeminare 2008

Scholer, S./Lendner, A.: *Stadt München: Mühselige Suche nach guten Coachs.* wirtschaft + weiterbildung, 24 (3), 2012, S. 46–49

Strehlau, A.: *Life Balance und Selbststeuerungskompetenzen. Eine Untersuchung mit Implikationen für Coaching und Beratung.* Saarbrücken: VDM 2008

Schwertl, T.: *Pro und Kontra: Grauer-Schläfen-Faktor des Coachs?* Rapunzel, lass' dein graues Haar herunter! Coaching-Magazin 5 (2), 2012, S. 43

Wechsler, T.: *Sind Coaching-Tools eine Hilfe zur Durchführung wirksamer Coachings?* Coaching-Magazin 5 (1), 2012, S. 32–37

Werle, K.: *Coaching – Die Stunde der Scharlatane.* manager magazin 3, 2007, S. 152–158

Winter, B.: *Systemisches Coaching und Spiritualität.* Coaching-Magazin 5 (4), 2012, S. 44–48

Wolff, U.: *Verantwortung ist ein Muskel, den man trainieren muss.* Coaching-Magazin 4 (1), 2011, S. 54–58

Wolff, U.: *Anwendungsbereiche.* In: DBVC (Hrsg.): Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC. Osnabrück: DBVC 2012, S. 21–26

Wolff, U./Schreyögg, A./Spreckelmeyer, W.: *Kompetenzprofil eines Coachs.* In: DBVC (Hrsg.): Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC. Osnabrück: DBVC 2012, S. 33–38

Professionelle Weiterentwicklung als Coach

Andreas Bergknapp

In diesem Kapitel werden nach der Klärung des Professionalitätsbegriffs in Bezug auf Coaching die Möglichkeiten zur Entwicklung einer professionellen Basis und deren Weiterentwicklung beschrieben.

Professionalität im Coaching?

Nach einer Phase des Populismus zur Jahrtausendwende, in der Coaching zum differenzlosen Begriff zu werden drohte, weil alle möglichen Aktivitäten als Coaching bezeichnet wurden, lässt sich seit ungefähr zehn Jahren eine Professionalisierungsdebatte und -tendenz beobachten. Dabei werden die Begrifflichkeiten Profession, Professionalisierung, Professionalität und professionelles Handeln teilweise unterschiedlich verwendet. Diese Begrifflichkeiten sollen zunächst geklärt werden. – Zur historischen Entwicklung von Coaching siehe Uwe Böning (2005, S. 21 ff.) und das Interview mit ihm in diesem Buch (s. S. 19 ff.).

Profession Aus einer professionssoziologischen Perspektive geht es um die Frage, ob und inwiefern Coaching als eine eigenständige Profession im klassischen Sinn angesehen werden kann. Zur Gruppe der klassischen Professionen zählen nur wenige Berufe wie Theologen, Mediziner oder Juristen, die einem strengen Kriterienkatalog genügen: »[...] wissenschaftlich fundierte Sonderwissensbestände und Terminologien; ein exklusiver Tätigkeitsbereich (Monopol); lang andauernde, theoretisch fundierte Ausbildungsgänge vor allem auf akademischen Niveau; ein Kanon an kodifizierten Verhaltensregeln (*code of ethics*) und Methoden; eine autonome Fach- oder Sachautorität; ein exklusives Handlungskompetenzmonopol; eine in Berufsverbänden organisierte Interessenvertretung und Selbstkontrolle« (Gildemeister 1992 zitiert in Birgmeier 2007, S. 240 f.).

Die Antworten auf die Frage, inwiefern Coaching in diesem Verständnis bereits als Profession zu betrachten ist, gehen weit auseinander.

Professionalisierung Als kleinster gemeinsamer Nenner kann lediglich festgehalten werden, dass sich das Berufsfeld Coaching im Prozess der Professionalisierung befindet, wobei einige Autoren davon ausgehen, dass sich dieser Prozess erst in

den Anfängen befindet und noch ein weiter Weg zu beschreiten ist (Birgmeier 2007, S. 233 ff.). Diese Ebene der Professionalisierungsdebatte und die damit einhergehenden soziologischen, gesellschaftspolitischen und berufs- oder verbandspolitischen Fragestellungen (siehe dazu beispielsweise Schmidt-Lellek 2007) werden im Folgenden weitgehend ausgeklammert.

Im Fokus steht vielmehr Professionalisierung als Prozess der Professionalitätseentwicklung des Coachs, die ihn zum professionellen Handeln befähigt. Damit gilt die Konzentration der inhaltlichen und personenbezogenen Perspektive der Professionalität: »[...] wonach die Professionellen einen angemessenen Wissensfundus, eine Wertorientierung sowie eine hinreichende Autonomie benötigen, um aufgrund dieser Professionalität mit den vielfältigen Situationen und mit Widersprüchen in der konkreten Praxis umgehen zu können« (Schmidt-Lellek 2007, S. 222).

Professionalität als Qualitätsmaßstab für Coaches ist zunächst unabhängig von der Frage, ob Coaching eine eigene Profession darstellt, und beinhaltet fachliche Coachingkompetenz, Orientierung an Wertvorstellungen und Unabhängigkeit des beruflichen Handelns. Damit sollten Fälle ausgeschlossen werden, in denen ein Coach in subjektiver Manier eigene Interessen verfolgt oder von der beauftragenden Organisation oder von Klienten instrumentalisiert wird. Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass das klassische Begriffsverständnis von Qualität für Coachingprozesse eher untauglich ist, da der Begriff aus dem Produktionsbereich stammt und von einem gleichförmigen Prozess ausgeht, dessen Ergebnis ausschließlich nach Maßstäben der Kundenerwartungen bewertet wird. Vielmehr sind die Interaktionen, Situationen und Probleme, mit denen sich Coaches konfrontiert sehen, komplex, undurchsichtig, einzigartig und widersprüchlich. Somit hat ein Coach – gemäß dem klassischen Professionsverständnis – die Anwendung des (Prozess- und Methoden-)Wissens auf den Einzelfall zu leisten. Die Qualität im Coaching kann demnach nicht durch standardisierte Methoden und schon gar nicht durch exklusives Expertenfachwissen gesichert werden, sondern sinnvoller ist es, von Prozessqualität zu sprechen (Schmidt-Lellek 2007, S. 229 f.).

Vor dem Hintergrund des skizzierten Professionalitätsverständnisses wird nun der Frage nachgegangen: Was brauchen Professionelle als Rüstzeug beziehungsweise als Ressourcen, um ihrer Verantwortung gerecht werden zu können? Diese Frage wird im Folgenden hinsichtlich mehrerer Dimensionen beantwortet.

Herstellung einer professionellen Grundlage: Wahl der Coachinausbildung

Eine wesentliche, wenn auch keine zwingende Basis zur Entwicklung einer Coachingkompetenz stellt eine fundierte Ausbildung dar, wobei es mittlerweile eine kaum mehr zu überschauende Anzahl und Vielfalt von Coachinausbildungen gibt.

Bereits vor einigen Jahren konstatierten Michael Stephan, Peter-Paul Gross und Norbert Hildebrandt (2009, S. 187) über 300 Ausbildungen im deutschsprachigen Raum, und die Anzahl dürfte in den letzten Jahren sogar noch etwas gestiegen sein. Für die Zukunft wird aber mit einer gewissen Konsolidierung des Marktes gerechnet (ebd., S. 187). Zudem entdecken vermehrt Hochschulen (s. Anhang S. 508 ff.) die Felder Coaching, Supervision und Beratung, indem Zertifikatskurse und Masterstudiengänge in diesen Bereichen angeboten werden.

Für die Auswahl einer individuell passenden und fundierten Ausbildung sind Selektionskriterien erforderlich. Ein Kriterium bilden Zertifizierungen von Coachingverbänden. Aber auch hier gibt es ein Komplexitätsproblem, denn der Versuch, auf Verbandsebene einheitliche Standards zu entwickeln und Transparenz herzustellen, erzeugt noch mehr Intransparenz. Denn laut der letzten Coachingmarktstudie gibt es mehr als 20 unterschiedliche Coachingverbände, wobei lediglich sieben Verbände mehr als 100 Mitglieder aufweisen (Middendorf/Dehner 2012, S. 6 ff.). Die Verbände agieren weitgehend unabhängig voneinander mit divergierenden Anforderungen, Standards und Zertifizierungsformen. Beispielsweise übersteigt der geforderte Ausbildungsumfang der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) mit 4.000 Mitgliedern die geforderten Umfänge der meisten anderen Coachinausbildungen um ein Vielfaches. Folgt man der zunehmenden Tendenz, die Kontroverse zwischen den Beratungsformaten Supervision und Coaching zu beenden und von personenorientierter Beratung zu sprechen, dann ist die DGSv der Verband mit der längsten Geschichte, den elaboriertesten Professionalitätsstandards und den meisten Mitgliedern. Der Deutsche Verband für Coaching und Training (dvct) weist mit ungefähr 1.100 (Stand 2013) die zweitmeisten Mitglieder auf. Wesentlichen Einfluss auf den Coachingdiskurs hat der Deutsche Bundesverband für Coaching (DBVC). Diese drei Verbände sind Mitglieder des »Roundtable Coaching Deutschland«, der einen regelmäßigen Informationsaustausch zwischen den Verbänden und eine gemeinsame Entwicklung einer Profession anstrebt. Weitere Mitgliedsverbände des Roundtable sind: Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches (BDVT), Deutscher Coachingverband e. V. (DCV), Deutsche Gesellschaft für Coaching (DGfC), European Association for Supervision and Coaching e. V. (EASC), International Coach Federation for Supervision e. V. (ICF) und der Qualitätsring Coaching (QRC).



Literaturtipp

Einen Überblick über Inhalte, Ausrichtung und Standards dieser Verbände sowie über deren Beiträge zur Professionalisierung gibt Michael Fritsch in seinem Buch »Professionalität im Coaching« (2010).

An dieser Stelle ist wichtig, dass ihre Anerkennung durch einen der zentralen Verbände ein durchaus sinnvolles Kriterium zur Auswahl einer Coachinausbildung darstellen kann.

Um die Wahrscheinlichkeit für eine passende Ausbildungsentscheidung zu erhöhen, sollten neben der Verbandsebene weitere ausbildungsspezifische Informationen eingeholt werden. Empfehlungen von Bekannten oder Kollegen, die eine Ausbildung absolviert haben, Informationsveranstaltungen oder persönliche Vorgespräche mit der Ausbildungsleitung dienen dazu, sich ein Bild von Inhalt, Struktur, Didaktik und Setting der Ausbildung zu machen.



Professionelle Beratungskompetenz

Professionelle Beratungskompetenz basiert zum einen auf Methodenkompetenz und zum anderen auf Selbstreflexionskompetenz, worunter auch ethische Kompetenz zu subsumieren ist.

Angezeigt ist der reflektierte Einsatz von Methoden vor dem Hintergrund einer spezifischen Beratungshaltung, die auch berufsethische Grundsätze enthält (DBVC 2012, S. 39 ff.). So verstandene Methodenkompetenz und die Fähigkeit zur Selbstreflexion benötigen Zeit und sind in Crashkursen von einer Woche ebenso wenig zu erlangen wie im Fernstudium. Eine sinnvolle zeitliche Struktur einer grundlegenden Coachinausbildung besteht aus mehrtägigen Modulen, die über einen Zeitraum von mindestens sechs bis 18 Monaten verteilt sind. Zudem sollte darauf geachtet werden, dass die Module einen hohen Übungsanteil mit aktuellen Themen der Teilnehmer enthalten.

Coaching erlernt man am besten durch das Erleben und Reflektieren realer Coachingprozesse sowohl in der Rolle des Coachs als auch des Coachees.

Frontalunterricht und künstliche Rollenspiele sind hierfür weniger geeignet. Zahlreiche Anwendungs- und Übungsmöglichkeiten in Coachingsettings mit realen Themen der Teilnehmer sind für gute Ausbildungen obligatorisch.

Weitere Qualitätskriterien sind die Größe der Gruppe und die Anzahl der Leiter. Gute Lernbedingungen bieten Gruppen zwischen acht und 16 Personen. Zwei Lehrtrainer erhöhen zudem die Qualität und die Feedbackmöglichkeiten. Zwischen den Modulen finden idealerweise Peergruppentreffen statt, in denen die Teilnehmer die gemachten Erfahrungen reflektieren, sich kollegial beraten oder coachen können.

Ein weiteres Prüfkriterium stellt die Frage dar, ob der rote Faden der Ausbildung durch die Leitung sichergestellt ist. Zumindest zweifelhaft ist die inhaltliche Konsistenz, wenn jedes Modul von einem anderen Lehrtrainer geleitet wird. Auf einer inhaltlichen Ebene sollte darauf geachtet werden, ob auch theoretische Konzepte, Fragen der Beratungshaltung und Selbsterfahrungsanteile Gegenstand im Curriculum sind. Eine reine Methodenvermittlung bedient zwar das Bedürfnis nach einem gut gefüllten Methodenkoffer, greift aber zu kurz, weil die eigene Persönlichkeit das wichtigste Instrument eines professionell agierenden Coachs darstellt. Nicht zuletzt sollten die Lehrtrainer über fundiertes theoretisches, coachingspezifisches Wissen, über didaktische Kompetenz und über langjährige praktische Erfahrung als Coach verfügen. (Weitere Hinweise für die Auswahl von Coachingausbildungen finden sich in Rauen/Steinhübel 2005, S. 301 ff.).

Vorsicht geboten ist bei übertriebenen Versprechungen: Keine Ausbildung produziert den »perfekten Coach«. Abgesehen davon, dass es den »perfekten Coach« nicht gibt, ist die Entwicklung von Coachingkompetenz ein lebenslanger Prozess. In einer Coachingausbildung können zwar wichtige Grundlagen gelegt werden, die die Teilnehmer auch schon während der Ausbildung befähigen, eigenständig Coachinggespräche zu führen, aber ein Kriterium für professionelles Handeln von Coaches ist die kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Kompetenz. Diese Weiterentwicklung kann auf den Ebenen der Selbstreflexion, Prozessreflexion und Methodenkompetenz verortet werden.

Selbst- und Prozessreflexion

Die Selbstreflexion des Coachs ist nur theoretisch von der Reflexion des Coachingprozesses zu trennen, da der Prozess nicht unabhängig von den beteiligten Personen betrachtet werden kann. Es ist ein Merkmal professioneller Arbeit, wenn sich Coaches für diese beiden Ebenen immer wieder Zeit nehmen. Beschäftigt sich ein Coach nicht mit seinen Beobachtungsroutinen, seinen eigenen blinden Flecken und Themen, dann läuft er Gefahr, dass er mit der Zeit immer weniger hilfreich

für seine Coachees wird, da seine Denk- und Wahrnehmungsmuster zunehmend eingeschränkt werden.

Ein Coach sollte in regelmäßigen Abständen in geeigneten Formaten sich selbst und die von ihm begleiteten Coachingprozesse beobachten.

Die Frequenz hängt von der Anzahl und erlebten Schwierigkeit der Coachingprozesse ab. Während in einzelnen Phasen eine Reflexion im zweiwöchigen Rhythmus Sinn machen kann, genügt in anderen Phasen ein vierteljährlicher Turnus.

Supervision Eine gängige Möglichkeit zur Reflexion stellt das Format der Supervision dar. Der Coach kann seine aktuellen Coachingprozesse, die ihm Schwierigkeiten bereiten, entweder mit einem Supervisor (Einzelsupervision) oder mit einer Gruppe von Kollegen unter Leitung eines Supervisors (Gruppensupervision) analysieren und dadurch alternative Sicht- und Handlungsmöglichkeiten generieren. Ein gewisser Vorteil der Einzelsupervision ist, dass nur die Themen des Coachs im Mittelpunkt stehen. Statt von Einzelsupervision könnte man auch von einem Coaching für den Coach sprechen. Entscheidend ist die Möglichkeit, mit einem anderen professionellen Berater die Kontextbedingungen des Coachings, die Beziehungsdynamik zum Coachee, den Prozess und die eigenen Verstrickungen darin zu reflektieren. Zum Vorteil der Exklusivität des Einzelsettings ist allerdings anzumerken, dass ein Teilnehmer einer Gruppensupervision auch durch die Bearbeitung eines anderen Themas lernt, weil es strukturell immer wieder Ähnlichkeiten zwischen den Themen gibt.

Eine Gruppensupervision bietet zudem den großen Vorteil der Perspektivenvielfalt, weil die gesamte Gruppe als Resonanzkörper fungiert. Nicht selten kommt es sogar zu sogenannten Spiegelphänomenen (Pühl 1998, S. 18 ff.), das heißt, die Dynamik des geschilderten Themas spiegelt sich in der Dynamik der Gruppe, weil sich beispielsweise einzelne Teilnehmer mit Rollen der Protagonisten des Falls identifizieren.



Struktur einer Gruppensupervision

Ein typischer Ablauf einer Gruppensupervision hat die folgende Struktur: Nach der Einigung darüber, wer ein Thema zu besprechen hat, wird der erste Fall kurz geschildert. Es besteht auch die Möglichkeit, dass er eine Frage an die Gruppe formuliert. Üblicherweise folgt daraufhin eine Nachfragephase, in der reine Informationsfragen gestellt werden. Ein Verzicht auf diese Phase hat meist den Effekt, dass der Fantasieraum offener ist und die Gruppe kreativer arbeiten kann. Denn wenn die anderen möglichst viel über das Problem

Professionelle Weiterentwicklung als Coach

wissen, besteht die Gefahr, dass die Gruppe sich immer mehr der Problemsicht des Falleinbringers annähert.

Nach der Fallschilderung nimmt der Falleinbringer außerhalb der Gruppe Platz (am besten mit Blickkontakt zum Supervisor), und die anderen Teilnehmer äußern Gefühle, die entstanden sind, Hypothesen und Bilder.

Nach dieser kreativen Diagnosephase kommt der Falleinbringer kurz in den Stuhlkreis zurück und schildert, was er anschlussfähig und überraschend fand. Danach setzt er den Fokus für die Lösungsphase, in der die Gruppe Lösungsoptionen entwickelt. Das Abschlusswort hat dann der Falleinbringer.

Kollegiale Beratung Als Ergänzung oder Alternative zur Supervision setzt sich das Format der kollegialen Beratung (Intervision, kollegiale Fallbesprechung, kollegiales Coaching) in der Praxis immer mehr durch (Lippmann 2009; Tietze 2003). Die Arbeitsweise orientiert sich an der Methodik der Gruppensupervision. Da kein Supervisor die Gruppe leitet, empfiehlt es sich, temporär die Rolle eines Moderators zu besetzen und sich an einer klaren Struktur zu orientieren. Strukturvorschläge finden sich beispielsweise in den Büchern von Eric Lippmann (2009) und Kim-Oliver Tietze (2003). Sinnvoll ist es zudem, wenn die (oder zumindest einige) Teilnehmer über Supervisionserfahrung verfügen. Stehen die Teilnehmer der kollegialen Beratung in einem kontinuierlichen Arbeitszusammenhang oder bilden ein Team, dann kann sich die Durchführung etwas schwieriger gestalten, weil andere Dynamiken einer konstruktiven Problemlösung entgegenstehen könnten.

Tandem Eine weitere Möglichkeit, sich selbst in der Prozessbegleitung zu reflektieren, ist die Arbeit mit einem Kollegen in einem Tandem. In Einzelsettings ist dies zwar kaum möglich, aber die wenigsten Coaches arbeiten ausschließlich in dyadischen Coachingsettings, sondern auch in Gruppen- und Teamsettings. So ist es durchaus empfehlenswert, beispielsweise in Teamcoachings, Führungskräfteentwicklungen oder organisationsinternen Workshops mit einem Kollegen zusammenzuarbeiten, weil dadurch eine Reflexionsmöglichkeit »on the job« entsteht.

Selbsterfahrungsgruppen Während in den aufgezeigten Formaten Selbst- und Prozessreflexion vermischt sind, ist der Besuch reiner Selbsterfahrungsgruppen eine gute Möglichkeit, eigene Themen und blinde Flecke zu erkennen und zu bearbeiten. Dies ist insbesondere deshalb wichtig, weil damit die Wahrscheinlichkeit reduziert werden kann, dass der Coach mit Themen konfrontiert wird, die er für sich selbst noch nicht bearbeitet hat. In diesen Fällen droht die Gefahr, »ins System zu fallen« und keine hilfreichen Unterschiede mehr produzieren zu können.

Ethische Kompetenz

Berufsethische Grundprinzipien (beispielsweise: Unabhängigkeit, Neutralität, Vertraulichkeit und humanistische Prinzipien) sollten in den Prozess- und Selbstreflexionen ständig präsent sein. Ethisch reflektiertes und gegenüber den Stakeholdern verantwortliches Handeln ist eine zentrale Voraussetzung für professionelles Handeln im Coaching. Grundlegende Orientierungshilfen bieten der vom DBVC (2012, S. 39 ff.) entwickelte Ethik-Kodex, in dem aus allgemeinen anthropologischen Prinzipien Folgerungen für das ethische Grundverständnis im Coaching und konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis gegeben werden, und die ethischen Leitlinien der DGSv (2003).

Die Einhaltung der ethischen Prinzipien im konkreten Verhalten sorgt für Verbindlichkeit und Verlässlichkeit nach innen und außen, verläuft aber nicht immer konfliktfrei. Zur Konfliktlösung eignen sich die beschriebenen Reflexionsräume, womit auch aus einer ethischen Perspektive deren Wichtigkeit betont wird.

Methodenkompetenz

Methodenkompetenz ist zwar kein hinreichendes, wohl aber ein notwendiges Kriterium für professionelles Handeln eines Coachs. Ein Coach sollte über eine ausreichende Anzahl von Methoden verfügen, ihre Wirkungsweise ungefähr abschätzen können und die Methoden kontext- und klientenspezifisch einsetzen können (s. »Passung Intervention und Klient«, S. 117 ff.). Auf diesen Ebenen sollten sich Coaches kontinuierlich weiterentwickeln, indem sie nach ihrer ersten Coachingausbildung weitere methodische Weiterbildungsangebote nutzen.

Da jeder Klient anders ist und Klienten mit höchst unterschiedlichen Problemlagen ins Coaching kommen, sind Methodenvielfalt und die Fähigkeit, die Methoden spezifisch modifizieren zu können, wichtige Voraussetzungen für professionelles Handeln. Durch Weiterbildungen werden aber nicht nur die Methodenanzahl und -variabilität aufrechterhalten beziehungsweise erhöht, sondern auch die Sensibilität für die Wirkungsweise der Methoden trainiert. Letzteres ist dann gegeben, wenn die Methoden in realer Fallarbeit geübt werden, sodass die Coaches in der Rolle des Klienten auch ein Gespür für die andere Seite entwickeln. Dieser Perspektivwechsel und die Erweiterung der methodischen Flexibilität erhöhen die Interventionssensibilität und -möglichkeiten des Coachs. Deshalb ist eine kontinuierliche Weiterentwicklung auf methodischer Ebene auch und gerade erfahrenen Coaches zu empfehlen. Dass ergänzend die Lektüre von Fachzeitschriften und Fachbüchern für Coaches zu empfehlen ist, um auf dem Stand der aktuellen Diskussion zu bleiben, muss an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden.

Expertentipp



- Sorgfältige Auswahl der Coachingausbildung(en): Grundlegende und auch weiterführende Coachingausbildungen sollten anhand der aufgeführten Kriterien ausgewählt werden.
- Supervision der Coachingprozesse: Die Reflexion eigener Coachingprozesse mit einem Supervisor ist ein zentrales Kriterium der Qualitätssicherung und Professionalität. Professionelle Supervisoren finden sich im Verzeichnis der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv).
- Kollegiale Beratung und Arbeit in kollegialen Netzwerken: Hilfreiche Reflexionsarbeit kann auch mit Kollegen in Intervisionsgruppen erfolgen. Empfehlenswert ist dieses Format als Ergänzung zur Supervision.
- Kontinuierliche Selbstreflexion: Für die Bearbeitung eigener Themen ist die Teilnahme an selbsterfahrungsorientierten Seminaren sinnvoll. Der zeitliche Abstand ist hier in der Regel größer als bei Supervisionen und Intervisionen.
- Methodische Weiterbildung: Zur Aufrechterhaltung der methodischen Kompetenz und Flexibilität im Umgang mit unterschiedlichen Methoden ist der regelmäßige Besuch methodischer Weiterbildungen sinnvoll.

In den folgenden Kapiteln werden drei grundlegende Kompetenzen erörtert, die für professionelles Coaching von entscheidender Bedeutung sind. Im Sinne der kontinuierlichen Weiterentwicklung werden Ihnen jeweils am Ende der Kapitel Übungen vorgestellt, mit deren Hilfe Sie die entsprechenden Kompetenzen trainieren können.

Literatur



Birgmeier, B.: *Coaching als Methode und/oder Profession?* In: Schreyögg, A./Schmidt-Lellek, Ch.J. (Hrsg.): *Konzepte des Coaching*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2007, S. 233–245

Böhning, U.: *Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments*. Eine 15-Jahres-Bilanz. In: Rauen, Ch. (Hrsg.): *Handbuch Coaching*. Göttingen: Hogrefe, 3. Auflage 2005, S. 21–54

DBVC (Hrsg.): *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession*. Osnabrück: Steinbacher Druck, 4. Auflage 2012

DGSv (Hrsg.): *Ethische Leitlinien*. Köln: Zimmermann Medien & Druck 2003



Fritsch, M.: *Professionalität im Coaching*. Beiträge der Coachingverbände zur Professionsbildung und Professionalisierung in Deutschland. Münster: MV-Wissenschaft 2010

Gildemeister, R.: *Aspekte der Professionalisierungsdebatte*. Lahnstein: Neue Praxis 22, 1992, S. 207–219

Lippmann, E.: *Intervision*. Kollegiales Coaching professionell gestalten. Heidelberg: Springer, 2. Auflage 2009

Middendorf, J./Dehner, U.: *Zehn Jahre: Coaching-Umfrage Deutschland*. Osnabrück: Coaching Magazin 2, 2012, S. 6–8

Pühl, H.: *Team-Supervision*. Von der Subversion zur Institutionsanalyse. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 1998

Rauen, Ch./Steinhübel, A.: *Coaching-Weiterbildungen*. In: Rauen, Ch. (Hrsg.): *Handbuch Coaching*. Göttingen: Hogrefe 2005, S. 289–310

Schmidt-Lellek, Ch. J.: *Coaching als Profession und die Professionalität des Coachs*. In: Schreyögg, A./Schmidt-Lellek, Ch. J. (Hrsg.): *Konzepte des Coachings*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2007, S. 221–232

Stephan, M./Gross, P.-P./Hildebrandt, N.: *Management von Coaching*. Organisation und Marketing innovativer Personalentwicklungsdienstleistungen. Stuttgart: Kohlhammer 2009

Tietze, K.-O.: *Kollegiale Beratung*. Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 6. Auflage 2003

Rollenkompetenz als Coach – weit mehr als Handwerkszeug

Helena Veith und Thorsten Veith

Neben dem notwendigen konkreten Handwerkszeug sind es die übergeordneten Steuerungsprinzipien, die Kompetenz und Professionalität in Rollen ausmachen. Dieser Logik folgend, steht zunächst das Verständnis professioneller Rollen im Mittelpunkt. Der Fokus vergrößert sich um unterschiedliche Aspekte von Rollenkompetenz und die Bedeutung des Kontextes von Rollen. Professionelle Kompetenz wird schließlich in einem erweiterten systemischen Zusammenhang beschrieben, in der Wieslocher Kompetenzformel verdichtet und um Aspekte von Rollenreflexion und personaler Professionalität angereichert. Hier helfen Modelle wie das Kulturbegegnungsmodell der Kommunikation, den wirklichkeitskonstruktiven Prozess zwischen dem Coach und seinem Coachee bewusst und professionell zu gestalten. Die Anwendungsübungen zu den Aspekten Selbstbeschreibung, professionelle Begegnung sowie Selbststeuerungskompetenz bringen die Gedanken zu Rollen und Rollenkompetenz in die reflektierte Praxis.

In Bezug auf Leistung und persönliche Lebenszufriedenheit sowie als Prävention gegen Burnout sowie Boreout nehmen wir immer mehr Professionelle wahr, die Wert darauf legen, dass ihre Rollen »möglichst« optimal zu ihrer eigenen Biografie und ihren Selbstverwirklichungs- und Selbstwirksamkeitsvorstellungen passen. Sie orientieren sich an ihren eigenen Vorstellungen, wie sinnvolle Beiträge im Hinblick auf Leistung und Wertschöpfung in Organisationen und zu gesellschaftlichen Bedarfen beigesteuert werden können. Eine Auseinandersetzung mit solchen Passungen für Leistung im Wirtschaftsleben, kombiniert mit persönlicher Lebenszufriedenheit, steht im Fokus vieler Coachings, Beratungen und Seminare, die in Organisationen oder außerhalb von Organisationen im Rahmen eigener Weiterentwicklung stattfinden. Vor diesem Hintergrund beschäftigen wir uns im Folgenden mit einem Rollenverständnis, welches einerseits eng an den Persönlichkeitsbegriff gekoppelt ist, andererseits die systemische Perspektive der Kontextabhängigkeit für die Beschreibung von Rollenkompetenz von Coaches und anderen Professionellen berücksichtigt.

Gerade vor dem Hintergrund, dass Menschen heute kaum noch einzelne Rollen, sondern sehr individuelle und komplexe Portfolios an Rollen, Vernetzungen und

Verantwortungen bedienen müssen – das gilt auch für die Berater- und Coachingzunft –, reicht der Erwerb eines bestimmten, festen Repertoires (an Vorgehensweisen und Methoden) nicht (mehr) aus. Vielmehr kommt es auf eine Metaprofessionalität an (Veith/Meyer 2010), aus der heraus die Steuerung von Prozessen im Außen und die Selbststeuerung in unterschiedlichen, auch schnell wechselnden Rollen möglich sind. Dies ist der Anlass, dass wir uns in unserem Beitrag dem Verständnis von Rollenkompetenz aus unterschiedlichen Richtungen nähern.

Rollenverständnis

Zunächst begegnen sich die Begriffe Rolle und Persönlichkeit. Zur Herleitung des Rollenbegriffs bedienen wir uns der Assoziation des Theaters. Das Einnehmen bestimmter Rollen ist uns gerade dort sehr vertraut.



Begriff aus der Theatergeschichte

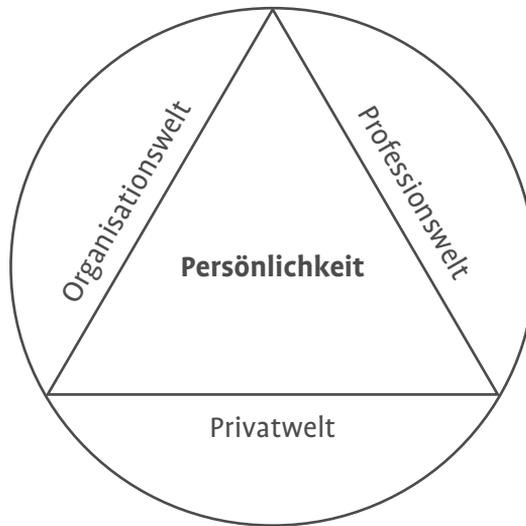
Historisch betrachtet wurden zu Beginn des griechischen Theaters Rollen durch Masken anstelle von Kostümen dargestellt. Maske, im Lateinischen *persona*, steht gleichermaßen für Persönlichkeit. *Personare* als Begriff aus dem gleichen Wortstamm heißt hindurchtönen.

In diesem Sinne tönt unsere unverwechselbare Persönlichkeit durch unsere Rollen hindurch. Hindurchtönen meint, dass die eigene Wesensart jedes Menschen in seinen Rollen zum Ausdruck kommt. Persönlichkeit zeigt sich in ihren Facetten in allen Lebensbereichen. In unserem Rollenverständnis – angelehnt an das ISB und Bernd Schmid – gehen wir davon aus, dass wir nicht außerhalb unserer Rollen existieren. Demnach gibt es mich nicht, es sei denn in meinen Rollen. Der Begriff Rolle ist demnach mit der Persönlichkeit verknüpft und kann nicht losgelöst betrachtet werden. Das Ausüben, Leben und Gestalten unserer Rollen wird durch unsere Persönlichkeit geprägt. Umgekehrt können wir nicht Rollen leben, ohne sie durch unser unverwechselbares Dasein zu beeinflussen. Nur über unsere Rollen sind wir da.

Relevant für den Beratungskontext wird es dann, wenn im Beratungsprozess eine Spaltung zwischen der Persönlichkeit und der Rolle erkennbar ist. Wenn beispielsweise bestimmte Rollen im beruflichen Kontext zwangsweise ausgeübt werden, die dem Coachee scheinbar nicht entsprechen oder völlig fern sind. In der Extremform erlebt sich der Coachee im beruflichen Kontext völlig anders als privat. Wir können darin unterstützen, sich in den Rollen wiederzufinden oder Rollen entsprechend der eigenen Persönlichkeit zu wählen.

Rollenkompetenz als Coach –
weit mehr als Handwerkszeug

Im Drei-Welten-Modell von Schmid (1990) wird das Wechselspiel zwischen Rolle und Persönlichkeit innerhalb von drei Welten dargestellt, das für Schmid in der Auseinandersetzung mit der Transaktionsanalyse entstand (Überblick zur Transaktionsanalyse: Schlegel 1987).



Das Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit (nach Schmid 1990)

Neben der Privatwelt differenziert Bernd Schmid die berufliche Welt in Professions- und Organisationswelt. Im Zentrum steht die Persönlichkeit. Sie tönt durch die verschiedenen Rollen hindurch und wird gleichermaßen von ihnen geprägt.

Zur **Organisationswelt** zählen die Rollen, die an eine Organisation gekoppelt sind und meist unabhängig von der Person bestehen, wie beispielsweise die Personalentwicklerin, der Abteilungsleiter oder die Führungskraft in einem Arbeitsbereich.

Die **Professionswelt** hingegen besteht durch die eigene Profession. In ihr stellen sich Fragen der lebenslangen Entwicklung und der eigenen Identität. Sie umfasst die Rollen der eigenen Fachrichtung, zum Beispiel die Psychologin, Wirtschaftsingenieurin und der Jurist.

Die **Privatwelt** besteht aus dem direkten persönlichen Umfeld durch die Familie, die Freunde und die Bekannten und damit die Rollen als Mutter, Vater, Tochter, Sohn, Freundin, Freund, Tennispartnerin oder Tennispartner.

Je nach Lebensphase nimmt meist eine bestimmte Welt den größten Raum ein, beispielsweise während des Studiums die Professionswelt und zum Berufseinstieg die Organisationswelt. Aber stets wird ein Leben lang eine Balance angestrebt. Das Streben nach Ausgeglichenheit und Ganzheitlichkeit findet sich in der Darstellung in Form des Kreises wieder.



Fehlende Balance

Immer wieder schildern Führungskräfte die scheinbare Unvereinbarkeit zwischen ihren privaten und organisationalen Rollen. Der Leidensdruck geht oft so weit, dass die Bereitschaft besteht, die Organisation mit all den Sicherheiten zu verlassen.

Innerhalb der Beratung kann es dann hilfreich sein, den Aspekt von Integration und Integrität der aktuellen Lebenswelten des Coachees gemeinsam zu beleuchten. Denn gerade im Zusammenspiel der verschiedenen Lebenswelten beschäftigt uns auch in Organisationen die Frage, wie die unterschiedlichen Rollen von Mitarbeitern integriert werden können. Wie schafft es beispielsweise die Personalentwicklerin, die Rollenbeschreibung von sich als Psychologin in die Organisationswelt zu integrieren? Inwieweit trägt die Rolle der jungen Mutter zum Beispiel in puncto Kinderbetreuung in die Organisationswelt hinein?

Integrität meint dagegen das Einbeziehen der ganz eigenen Art beim Zusammenspiel der verschiedenen Rollen. Uns leitet demnach, inwieweit der Coachee die Rollen in seinen Welten als seine eigene Lebensart erlebt. Kommt dort das zum Tragen, was als wesentlich erlebt wird?

Eine weitere Erklärung des Rollenbegriffs stellt die Definition von Bernd Schmid dar. »Eine Rolle ist ein kohärentes System von Einstellungen, Gefühlen, Verhaltensweisen, Wirklichkeitsvorstellungen und zugehörigen Beziehungen« (Schmid 1994, S. 58) und Selbststeuerungsmechanismen. Mit dem Einnehmen einer Rolle ist ein bestimmtes Set an Denken, Fühlen und Handeln aktiviert. Die eingenommene Rolle bedingt den eigenen Blick auf die Welt und beeinflusst, welche Daten für den Rollenträger zu Informationen werden. Gerade für den Auftragsklärungsprozess ist der Aspekt entscheidend, dass die Problembeschreibung unseres Coachees in Abhängigkeit von seiner eingenommenen Rolle ausfällt. Ähnlich beeinflusst die eingenommene Rolle das Set an Beziehungen, die für das Ausüben entscheidend sind und bei veränderten Rollenbeschreibungen im Beratungsprozess mitbedacht werden müssen. Entsprechend den Selbststeuerungsmechanismen kommen Rol-

Rollenkompetenz als Coach – weit mehr als Handwerkszeug

lensträger zu Entscheidungen und bestimmen, welche Informationen für sie eine Relevanz aufweisen.

Aus einer Perspektive der Wirklichkeitskonstruktion interessiert uns demnach hier, inwiefern wir uns unserer eingenommenen Rollen bewusst sind, da sie uns in unserer Auswahl von Wirklichkeitsausschnitten und der Konstruktion gemeinsam geteilter Wirklichkeit mit dem Kunden beeinflussen. Rollenkompetenz setzt Rollenbewusstsein voraus.

Aspekte von Rollenkompetenz

Zur Rollenkompetenz und zum Rollenbewusstsein im Beratungs- und Coachingkontext gehören nach unserem Verständnis unterschiedliche Aspekte:

- Rollen-Know-how und Rollenfähigkeiten
- Rollenstabilität (Rollenfokus) und Rollenflexibilität
- Rollenökonomie
- Rollenbalance und Rollenmanagement

Rollen-Know-how und Rollenfähigkeiten meinen das Wissen und Können zur Ausübung der jeweiligen Rolle, welche der Rollenbeschreibung und dem Rollenverständnis zugrunde liegen.

Im Beratungskontext verstehen wir darunter die Kenntnis von Modellen sowie grundlegendem Handwerkszeug und gleichermaßen deren Umsetzung durch die Integration ins eigene Handeln. Beispielsweise gehören zum beraterischen Handwerkszeug Techniken und Haltungen der Gesprächsführung, des systemisch-lösungsorientierten Fragens, des positiven Umdeutens sowie der Rollen- und Auftragsklärung. Im Bereich Coaching sind Modelle und Konzepte der Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung, der Selbstklärung und Orientierung in Berufs- und Organisationsfragen wichtig.

Landkarten für Beratung

Wie kann ich eine Nachwuchskraft darin begleiten, eine für sie stimmige berufliche Entwicklung in der jetzigen Organisation zu finden? Was sind ihre Leidenschaften, wofür brennt sie, was sind ihre Kernkompetenzen, was an ihrem jetzigen Job fällt ihr leicht, was weniger? Dafür und für viele weitere dieser Fragen benötige ich eine innere Landkarte, wie und mit welchen Ideen ich einen solchen Beratungsprozess aufbaue.



Entscheidend ist dabei, dass es nicht allein um das Wissen über und das Verständnis von Vorgehensweisen und Tools geht, sondern die Herausforderung gerade in der Umsetzung in situations- und kontextadäquate professionelle Handlungen und in der Selbststeuerung als Berater und Coach liegt. Wichtig ist also, ob es dem Coach in der Umsetzung – also in der Interaktion mit seinem Klienten – gelingt, ihm durch sein professionelles beraterisches Handeln eine Dienstleistung zu erbringen. Diese Entwicklung der Integration von Wissen über inhaltliche Themen und der Umsetzung von Beratungshandeln findet im Rahmen von beraterischer Qualifizierung und Professionalisierung statt.

Rollenstabilität (Rollenfokus) und Rollenflexibilität Rollenkompetenz umfasst zudem Rollenstabilität und Rollenflexibilität. Beides erfordert zum einen ein Wissen um die eingenommene Rolle und das sichere Bewegen in dieser Rolle. Zum anderen sind wir gefordert, situativ und kontextbezogen zwischen Rollen wechseln zu können.



Flexibel in den Rollen

Ein Coach erkennt beispielsweise in seiner Rolle als Teamentwickler während des Prozesses, dass die Abteilungsleitung in einem Einzelcoaching besser beraten wäre oder innerhalb einer Moderation inhaltliche Antworten zu einem Organisationsentwicklungsprozess angebracht wären.

Rollenstabilität ist auch bedeutsam, um als Coach in einem Coachingprozess nicht unwissentlich in die Rolle des Moderators zu wechseln. Allerdings können sich im Coaching auch Rollenwechsel ergeben, indem beispielsweise zusätzlich ein Teamentwicklungsauftrag für die Mitarbeiter der zu coachenden Führungskraft zum Gesamtauftrag hinzukommt. Gerade in solchen Fällen ist die Auftragsklärung mit einem sehr klaren und transparenten Rollenbeschreibungsprozess erforderlich, um den Rollenfokus (Rollenwechsel als Teil des Rollenmanagements) zu halten.

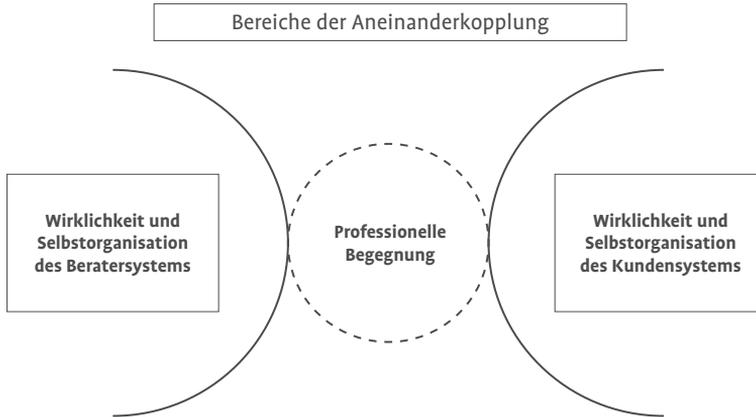
Rollenökonomie Rollenkompetenz drückt sich aus in Rollenökonomie. Inwieweit gelingt es, den Rollenmix in einer optimalen Ressourcenkombination zu leben? Da das Ausüben der Rollen immer mit Zeit, Ressourcen und Energie verbunden ist, stellt sich die Frage des eigenen Haushaltens. Werden die aufgewendeten Ressourcen im Zusammenspiel als stimmig erlebt? Steht beispielsweise die angesetzte Coachingdauer in Stunden im Verhältnis zur Fragestellung des Coachees, oder stimmt bezogen auf den Prozess die aufgebrachte seelische Energie hinsichtlich der Relevanz der Frage? Dies ist sowohl für den Coach als auch für den Coachee von Bedeutung.

Rollenkompetenz als Coach –
weit mehr als Handwerkszeug

Rollenbalance und Rollenmanagement Permanent sind Coaches gefordert, damit Rollenbalance und das Nebeneinander und Miteinander der unterschiedlichen Rollen gelingen (Rollenmanagement). Beispielsweise wechseln die Rollen zwischen Büro, den Geschäftspartnermeetings, dem Kindergarten, der Sitzung im Gartenverein und dem Engagement in der Bürgerinitiative, zu welchen jeweils eigene Logiken und Realitäten gehören. Gegenüber dem Kunden sind wir Berater und Coach, in unserer eigenen Organisation Projektleiter und für die Umsetzung verantwortlich. In all diesen Rollen geht es darum, die Dimensionen der Integration (Wie bringe ich alles zusammen? Wie lebe ich die Vielfalt an Rollen, und wie gewinnen sie eine für mich tragende Balance?) und der Integrität (Wie finde ich dabei zu mir? Zu Sinn? Wie macht mir das Gesamte dabei beziehungsweise darin Sinn?) zusammenzubringen – eine Herausforderung und ein immer größer werdender Anspruch von außen und uns selbst gegenüber.

Rollenkontexte und Kulturbegegnungsmodell der Kommunikation

Neben einer Schärfung der eigenen Rollenbeschreibung (beispielsweise des Coachs und des Coachees) braucht es zusätzlich Kulturbegegnungskompetenz, um Kommunikation zwischen den Beteiligten bewusst zu gestalten und steuernd mit Rollenkonzepten umzugehen. Das Kulturbegegnungsmodell hilft im Beratungsprozess, die gegenseitige Erwartungshaltung an das eigene Rollenskript und das des Gegenübers handhabbar zu machen. Die Begegnung zwischen den verschiedenen Systemen ist immer ein kokreativer Wirklichkeitskonstruktionsprozess, und die Annäherung aneinander findet über das Sich-bewusst-Werden und die Anerkennung der Unterschiedlichkeit statt.



Kulturbegegnungsmodell der Kommunikation (nach Schmid 1991)

Im Kulturbegegnungsmodell der Kommunikation wird deutlich, dass sich das Kundensystem und das Beratersystem nicht automatisch in einer gemeinsamen Wirklichkeitsvorstellung begegnen, sondern über einen zu steuernden und zu gestaltenden Raum in Kontakt kommen können. Wir müssen uns als Professionelle immer die Frage stellen, mit welcher Kultur und in welcher Rolle unser Gegenüber anwesend ist und mit welchem Rollenbewusstsein und welcher (Rollen-)Kompetenz sich begegnet wird. Dies gilt für beide Seiten. Professionelle Begegnung zwischen dem Coach und dem Coachee will aktiv und verantwortungsvoll gestaltet werden. In der Praxis liegt für uns der Nutzen des Kulturbegegnungsmodells in seiner Orientierung für angemessene und sinnvolle Intervention und Fokussierung im Beratungs- und Coachingprozess.

Eine wesentliche Metasteuerung für uns als Professionals liegt im Denken in Steuerungsfragen und der Steuerungsverbesserung aufseiten unseres Kunden (Schmid/Veith/Weidner 2010): Wir interessieren uns professionell dafür, inwiefern das geschilderte Anliegen ein Steuerungsproblem des Kunden darstellt. Dabei helfen Fragen wie:

- Wofür (als übergeordnetes Thema) ist die Fragestellung ein Beispiel?
- Was (genau) kann als Steuerungsproblem beim Kunden/Klienten identifiziert werden?
- Wie steuert sich der Kunde in seinen Rollen und professionellen Situationen (und wie steuere ich mich – komplementär, jedoch nicht dysfunktional symbio-

Rollenkompetenz als Coach –
weit mehr als Handwerkszeug

tisch – in meiner Rolle in der Beratung, um ihm eine möglichst relevante und nützliche Dienstleistung zu erbringen)?

Das Ziel für unser Beraterhandeln wäre neben dem Fokus auf das aktuelle Anliegen und dessen verbesserte Handhabung (auf Handlungs- oder Haltungsebene) eine Steuerungsverbesserung über die aktuelle als problematisch empfundene Situation hinaus.

Handlungs- oder Steuerungsebene?

In einem Fall verdichtet: Im Coaching schildert eine Führungskraft die Situation, dass in der Zusammenarbeit mit einem Mitarbeiter innerhalb ihres Teams und gegenüber ihr selbst als Führungskraft immer wieder Konflikte entstehen. Gerade droht aktuell die Stimmung zu kippen und die Situation zu eskalieren.

Wir können uns nun auf zwei Arten im Beratungsprozess organisieren. Wir beraten und unterstützen den Kunden im Umgang mit den aktuellen Fragen in seiner Rolle als Führungskraft gegenüber dem Team und dem Mitarbeiter. Wir können uns zudem am möglicherweise übergeordneten Metathema, dem Steuerungsproblem, orientieren.

Im Fall kann das der Umgang mit Konflikten insgesamt – auf unterschiedlichen Lebens Bühnen und in unterschiedlichen Rollen – sein. Hier können wir mehr über die Steuerung erfahren und eine Selbststeuerungsverbesserung auf der Ebene des Konfliktumgangs erreichen.

Gearbeitet wird dennoch anhand der Ausgangsfragestellung, allerdings als Beispiel für das Konfliktthema. Unser Ziel ist, die Führungskraft in ihrem Umgang mit und im Transfer auf weitere ihr begegnende Situationen kompetenter zu machen.

Um diese am isb gelehrt und für uns wichtigen Aspekte zu illustrieren, beschreiben wir eine Übung zum Kulturbegegnungsmodell und zum Denken in Steuerungsdimensionen und verbesserter Steuerung (s. S. 68).

Die Frage professioneller Kompetenz: Wieslocher Kompetenzformel und Metaprofessionalität

Wann und wie erleben wir uns als kompetent? Diese Frage beschäftigt uns auch (oder gerade) als Coach und Berater. Unsere Kunden, aber auch wir als Berater, erleben enorme Anforderungen von vielen Seiten, und der Anspruch an Erfahrung, Kompetenz und Professionalität, auch der eigene Anspruch, wächst.



Hierbei muss vieles miteinander in Einklang gebracht werden. Dies stellt häufig einerseits eine enorme Herausforderung dar, andererseits können Professionelle sich des Spektrums frühzeitig in ihrer eigenen Entwicklung und Professionalisierung annehmen: Fach- und Feldkenntnisse, schnelles Sich-kundig-Machen und Sich-orientieren sowie Urteilsfähigkeit und Verdichtung von Machbarem (hier legen wir Wert auf Intuition als Ressource und Professionalisierung derselben), Bewusstsein des eigenen Arbeitsstils und Kraftfelds (das betrifft auch die Faktoren Milieu, »Stallgeruch« und Herzensthemen) und die Fähigkeit zur Vernetzung mit wichtigen anderen Spielern (Komplementarität des eigenen Stils, des eigenen Beitrags, des eigenen Produkts, Zusammenspiel und Begegnung der Kulturen, der eigenen Kultur und der der Organisation, s. Übung zum Kulturbegegnungsmodell, S. 68).

Was professionelle Kompetenz ausmacht, bringt die am isb entstandene Wieslocher Kompetenzformel (Schmid 2012) zum Ausdruck:

Professionelle Kompetenz in Organisationsfunktionen und/oder in einem Markt =
Rollenkompetenz × Kontextkompetenz (Berufsfeldkompetenz) × Passung (Sinn)

Dieses Kompetenzverständnis ist durch den Faktor Rollenkompetenz eng mit der Persönlichkeit verknüpft. Kompetenz versteht sich jedoch nicht allein als persönliche Eigenschaft, sondern hat mit Passungsfragen bezüglich des Kontextes, der umgebenden Umwelten und mit Passung zur eigenen Persönlichkeit gleichermaßen zu tun.

In der Multiplikation steckt der Hinweis, dass es insbesondere auf das Zusammenspiel ankommt. Sind zwei Faktoren ausgesprochen gut entwickelt und ein Faktor nur minimal, so minimiert dieser entscheidend die Gesamtkompetenzausprägung.



Kompetenz nicht ausgeschöpft – warum?

Beispielsweise kennt jemand sein beraterisches Handwerk, ist kompetent in der Rolle des Beraters und Coachs und versteht etwas vom Berufsfeld sowie den Organisationslogiken und -kulturen, in denen er sich bewegt. Der persönlich empfundene Sinn der Aufgaben, Tätigkeiten und Verantwortungen, die er zu übernehmen hat (oder die Passung hierzu), ging aber im Laufe der Zeit und durch die Entwicklung des arbeitgebenden Unternehmens verloren, so legt die Kompetenzformel nahe, dass der Betreffende nicht seine volle Kompetenz zum Ausdruck und ins professionelle Leben bringen kann.

Rollenkompetenz als Coach –
weit mehr als Handwerkszeug

Rollenreflexion und personale Professionalität

Bettet man Rollenkompetenz in eine umfassende, systemische Betrachtung einer personalen Professionalität (Schmid 2004) ein, so kann Rollenkompetenz als Puzzleteil einer professionellen Kompetenz verstanden werden, wie sie in der Kompetenzformel gefasst wird.

So verstandene Professionalität meint, eine Heimat in einer Profession und einem Professionsverständnis zu haben, welches in einer Professional Community geteilt, gelebt und als Teil der Feldentwicklung (weiter)entwickelt wird. Im Rahmen von Professionalisierung von Coaches und gerade jüngerer Kolleginnen und Kollegen legen wir nahe, sich diesem Beheimatetsein in einer Profession zu widmen. In doppelter Richtung sensibilisieren wir dafür, sich selbst mit einem Blick nach innen (als Person und Persönlichkeit) und nach außen (im Rahmen einer Community) zu reflektieren und zu prüfen: Wer bin ich professionell? Wofür stehe ich? Wofür steht meine Professionskultur/Professionsgemeinschaft? Dieses Professionsverständnis dient als Rückgrat eigenen professionellen Handelns.

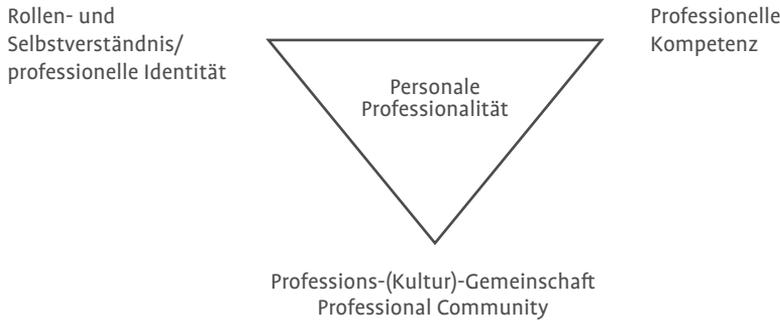
Konkret empfehlen wir den regelmäßigen professionellen Austausch und die Reflexion unter Kollegen, unter Peers, aber auch den Dialog und die Reflexion mit erfahrenen (Senior-)Lernpartnern, wie sie beispielsweise in Mentoren- und Tandemkonzepten angelegt sind. Neben den bereits angedeuteten Fragen geht es um Fragen wie: Was macht mich aus? Welche Erfahrungen habe ich gesammelt, und welche Kompetenzen und Talente bilden sich darin ab? Wofür brenne ich? Wann laufe ich zur Hochform auf, wann gerade nicht? Wofür werde ich (häufig, traditionell, in der Organisation beziehungsweise als Externer) angefragt? Wofür würde ich gerne angefragt werden? Welche Bühnen und welche Rollen sind mir auf den Leib geschrieben? Wie sehen mich die anderen? Welche Kompetenzen und Faibles nehmen sie bei mir wahr?

Durch Reflexion, Spiegelung und Resonanz von als relevant empfundenen Professionals geht es im Rahmen einer solchen, stärkenden Professionskulturgemeinschaft darum, sich gegenseitig Lern- und Entwicklungspartner zu sein, gemeinsam professionelles Lernen zu gestalten und damit wiederum die Community mitzupflegen und weiterzuentwickeln. Dies gilt gleichermaßen für das Lernen in Organisationen.

Entscheidend ist daher, eine dafür beispielhafte Lernkultur aufzubauen, die das Entwickeln einer professionellen Identität und professionellen Heimat ermöglicht.

Solche Kulturen in anderen Kontexten für gemeinsames Weiterlernen und Kooperieren in Netzwerken zu multiplizieren, können ein wichtiger Effekt und ein persönlicher Kompetenzsektor (Netzwerkkompetenz) – auch in Organisationen – werden.

Dieses Zusammenspiel haben wir folgendermaßen grafisch zusammengefasst.



Modell zur personalen Professionalität

Drei Übungen für die Praxis

Unsere Art, zu lernen, ist dadurch geprägt, dass wir Lernen und Arbeiten nicht künstlich separieren. Daher bieten sich viele der Übungsdesigns auf dem isb-Fundus dazu an, sowohl damit im Schonraum einer Aus- und Weiterbildung zu üben, zu lernen und zu experimentieren, als auch in der Arbeit mit dem Kunden die Designs und Konzepte für die beraterische Selbststeuerung und die gemeinsame Steuerung des Beratungsprozesses zu verwenden. Unser Lernansatz in unseren Qualifizierungscurricula ist eine Integration deduktiven (Ansätze, Modelle und Konzepte für beraterisches Handeln) und induktiven Lernens (Lernen anhand realer Fragestellungen aus der Praxis) im konkreten Tun mit qualifizierter Reflexion durch Kollegen und Lernpartner. Diesen Lernansatz vertreten wir auch in unserer Arbeit in Organisationen, wenn das Ziel Lernen von Mitarbeitern und Führungskräften ist und der Kompetenzaufbau von Beratern darin bestehen kann, wie wir die Organisation dazu befähigen können, eine Lernkultur »on the job« und »near the job« zu entwickeln. Insofern sind die nachfolgenden Übungen für unterschiedliche Kontexte nützlich, sollen aber immer der Schärfung des Bewusstseins bezüglich der eigenen Rollen und der Selbststeuerung in diesen Rollen dienen. Dies gilt nicht nur für uns auf Beraterseite, sondern auch im Sinne einer Steuerungsverbesserung und einer kompetenteren Selbststeuerung aufseiten der Kunden.

Die folgenden drei Übungen eignen sich sowohl für Coachings als auch für den Einsatz im Alltag. Die erste Übung »Gebrauchsanleitung von mir an dich beziehungsweise von dir an mich!« ist mit einer kurzen Rahmung und Einleitung als

Rollenkompetenz als Coach – weit mehr als Handwerkszeug

konkrete Übung formuliert, die beiden anderen Übungen »Trilogie der Disziplinen« (eher Coaching-, jedoch auch Alltagsvariante) und »Übung zum Kulturbegegnungsmodell« (als Coachingvariante) dienen mehr als innerer Kompass und verkörpern als solche kleine Anleitungen für die eigene Selbststeuerung beziehungsweise die Abstimmung mit der Partnerseite. Sie haben vielmehr den Charakter des »Sich-darin-Übens« und Einnehmens der Haltung und sind weniger als konkreter Übungsablauf beschrieben.

Für die Übungen wurde die Du-Ansprache gewählt, sie kann selbstverständlich auch in der Sie-Ansprache verwendet werden.

Übung: Gebrauchsanleitung von mir an dich beziehungsweise von dir an mich!



Ziele und Effekte

Die Idee entstammt dem isb und ist ein »Klassiker«. Sie wurde als kleines Instrument in der Weiterbildung am isb und im Beratungs- und Coachingkontext unterschiedlich adaptiert und wird hier in einer weiteren Variante vorgestellt (in Anlehnung an Übungsdesigns von Dr. Bernd Schmid und Marc Minor, isb).

Ziel dieser Übung ist, sowohl in der Alltagskommunikation als auch im Coachinggespräch wechselseitig dem Gegenüber Einblick in die Selbststeuerungsmechanismen und -dynamiken sowie in den Stil und das Ausgestalten der jeweiligen Rolle zu geben, die der jeweiligen Seite bewusst sind. Viele der im Text erarbeiteten Dimensionen der Rollengestaltung können hier einfließen. Die Idee ist, dem Partner ein Bild des eigenen Vorgehens – Beraterisch wie persönlich – zu geben und damit beiden Seiten die Chance der Mitgestaltung der Beratungsbeziehung durch eine entsprechende Rahmung zu Beginn zu geben, die im Beratungsverlauf immer wieder aufgegriffen werden kann. Transparenz und Mitsteuerung des Beratungsprozesses sind ebenso Effekte dieser Rahmung wie eine eher ungewöhnliche, nicht zu erwartende Initialaktion vonseiten des Beraters, die unserer Erfahrung nach eine offene und wechselseitige Begegnung auf Augenhöhe und dennoch in der eigenen Rolle verbleibend wahrscheinlich macht.

In jeder denkbaren alltagskommunikativen Situation, aber sinnvollerweise in der Beratungssituation, kann man als Berater eine Rahmung schaffen, in der beide Seiten kurz zu den wesentlichen Punkten, die wichtig für die professionelle Begegnung erscheinen, dem anderen knappe, verdichtete Impulse für das eigene »Funktionieren« geben und damit auch Einblick in die Selbstkenntnis eröffnen. Nach unserer Erfahrung wird dies geschätzt und auch gerne angenommen. Natürlich müssen nicht alle Punkte ausgeführt werden, manche eignen sich nicht für jeden Kontext und jeden Gesprächspartner.

Einsetzen kann man die Übung, indem man die Idee der Gebrauchsanleitung am Anfang einer Beratungssequenz als Rahmung voranstellt und sich auf diese Art und Weise auf einer Metaebene zu Stil und Haltung mit dem Klienten abstimmt und allein dadurch eine erste

Kulturbildung zu Beginn vornimmt, die man auch als solche benennen kann. Kultur drückt sich viel mehr durch das Wie als durch das Was aus.

Ablauf

Partner A und B vereinbaren als Rahmung, sich in respektvoller und würdiger Art und Weise entlang den unten angeführten Fragen miteinander abzustimmen. (5 Minuten)

A beginnt, die nachfolgenden Sätze auszuformulieren. Er wählt dabei die Sätze, die er für sich als relevant und wesentlich hält. A kann weitere Sätze mit neuen Perspektiven ergänzen und dabei auch formulieren, was ihn von B interessiert.

Wichtig dabei ist, dass die Sätze der Inspiration dienen, sie also dazu einladen sollen, sich gemeinsam intuitiv miteinander über den eigenen Stil und den Stil des Partners abzustimmen. (10 Minuten)

- Um mit dir gut zusammenzuarbeiten, brauche ich von dir ...
- Um mit mir gut zusammenzuarbeiten, brauchst du von mir ...
- Meine Rolle ... deine Rolle ... in unserer Inszenierung sehe ich als ...
- Mein Temperament, meinen Charakter, meine Eigenart(en) würde ich so beschreiben ...
- Zur Hochform laufe ich erfahrungsgemäß auf, wenn ...
- Dein Einlassen auf den Beratungsprozess werde ich erkennen an ...
- Verantwortung übernehme ich für ...
- Keine Verantwortung übernehme ich für ...
- Wenn du ... erreichen willst, Sorge in der Art und Weise für dich: ...
- Wenn du ... wahrnimmst, Sorge in der Art und Weise für dich: ...
- Wenn ich ... wahrnehme oder ... erreichen will, werde ich in der Art und Weise für mich/uns sorgen: ...
- Wenn ich an verschiedenen Punkten Fragen zum Prozess, zum Ziel, zum ... habe, werde ich in der Art und Weise für mich/uns sorgen: ...

Es können natürlich noch weitere, eigene Ideen aufgenommen werden.

Rollentausch: B führt aus. (10 Minuten)

Kurze Metareflexion des Prozesses. (5 Minuten)



Übung: Trilogie der Disziplinen!

Für den konkreten Beratungsalltag, für gelingende Zusammenarbeit und für das Ausgestalten sowie die Steuerung der eigenen Rolle als Coach im Beratungsprozess in der Praxis empfehlen sich folgende drei Disziplinen (nach Bernd Schmid), auf die es sich in diversen Rollen immer wieder zu konzentrieren lohnt:

Rollenkompetenz als Coach – weit mehr als Handwerkszeug

- Rollendisziplin
- Fokusdisziplin
- Zeitdisziplin

Sie stellen eine innere Orientierung wie auch eine Übung dar. Die Fokussierung auf das Ausgestalten und die Steuerung der Rolle und des Beratungsprozesses ist bekannt aus den Coaching- und Beratungsweiterbildungen am isb. Wir legen am isb Wert auf die drei Disziplinen der Rollendisziplin, der Fokusdisziplin und der Zeitdisziplin. Diese aus unserer Erfahrung wichtigen Steuerungskriterien müssen immer wieder eingeübt und in das eigene Bewusstsein gerufen werden, um sie dadurch in das Set der relevanten Steuerungsmechanismen zu integrieren. Dies vollzieht sich am intensivsten durch reflektierte Praxis. Die Dimensionen selbst sind wesentlich für viele professionelle Kommunikationssituationen und Rollen, nicht nur für Beratungs- und Coachingkontexte, sondern auch für Projektbesprechungen, Abteilungs- und Teambesprechungen, Meetings mit Kunden, Geschäftsanbahnungen und Auftragsklärungen sowie Abstimmungs- und Auftragsgespräche mit Mitarbeitern, Dienstleistern und Partnern. Die Beschreibungen im Folgenden sind jedoch ausgelegt auf den Kontext von Coaching und Beratung. Was macht die einzelnen Disziplinen aus?

- **Rollendisziplin:** Steuere ich mich stabil in meiner Rolle (als Coach und Berater)? Gelingt es mir, die Balance zwischen professioneller Anknüpfung und professioneller Distanz, Allparteilichkeit und Neutralität zu finden?
 - **Fokusdisziplin:** Gelingt es mir im Verlauf der Beratung, den in der Auftragsklärung, der Fokuswahl und der fortlaufenden Fokusüberprüfung gewählten Fokus zu halten? (Im Karrierecoaching kann das beispielsweise die Frage der Passung sein zu bestimmten Organisationsarten und Organisationskulturen, des Wechsels in eine andere Funktion und Verantwortlichkeit und die daraus folgenden Konsequenzen für Lebensgestaltung und Lebensqualität oder bei einer schwierigen Entscheidungssituation die Blickrichtung auf die inneren Wert- und Wesensvorstellungen.) Daher gilt es, metakommunikativ mit dem Klienten zu prüfen, ob der gewählte Fokus für den Beratungsprozess passend ist.
 - **Zeitdisziplin:** Gelingt es mir, die gemeinsam mit dem Klienten vereinbarte Zeiträumung einzuhalten beziehungsweise mich mit den zur Verfügung stehenden Zeiteresourcen bei mir und aufseiten des Klienten so zu steuern und zu fokussieren, dass der Beratungsprozess als fruchtbar und nützlich erscheint? Es gehört aus unserer Sicht zu professioneller Kompetenz, für Rahmung und Ressourcen angemessene Verantwortung zu übernehmen und den Klienten im Umgang mit Verantwortung beispielhaft durch das Handhaben in der Beratung diesbezüglich kompetenter zu machen.
-

Diese Übung dient mehr der inneren Beobachtung während einer Beratungssequenz und kann als Fokus professioneller Qualifizierung genutzt werden. Denkbar wäre ebenfalls eine Rahmung zu Beginn einer Zusammenarbeit und damit als Element einer Kulturbildung, wie dies für die erste Übung bereits beschrieben wurde.



Übung: Kulturbegegnungsmodell der Kommunikation!

Diese Übung ist hilfreich, um sich der professionellen Begegnung mit dem Kundensystem, beispielsweise im Rahmen einer Auftragsklärung und Ortsbegehung, bewusst zu werden. Wir können damit die Kultur, die Selbstorganisationslogiken und Vorstellungen von Wirklichkeit beim Gegenüber studieren und aufmerksam dafür sein, wie sich diese Beobachtungen mit den uns bewussten auf unserer Seite verhalten und verbinden lassen.

Wesentlich ist das Denken in Steuerungsfragen in den anwesenden Rollen. Fragen können sein:

- In welchen Rollen sind Beteiligte anwesend? Mit welchen Kompetenzen, Autorisierungen und welcher Macht sind sie ausgestattet?
- Welches (Selbst-)Verständnis haben sie, bezogen auf alle anwesenden Rollen, auch von uns als Beratersystem?
- Aus welcher Kultur komme ich, welche Kultur bringe ich mit?
- Mit welcher Art von Kultur habe ich auf Kundenseite zu tun, was macht sie aus?
- Wie steuere ich mich in meinen Rollen und professionellen Situationen? Wie steuert sich die Kundenseite?
- Was ist das Steuerungsproblem meines Kunden/Klienten, meines Gegenübers?
- Wie kann ich ihm zu einem Bewusstsein bzgl. seiner Steuerung und zur einer kompetenteren Steuerung und Steuerungsverbesserung verhelfen?
- Was sind meine Steuerungsfragen im (Beratungs-/Coaching-)Prozess?

Die Übung kann beim Kunden oder Klienten eingesetzt werden mithilfe des Modells zur personalen Professionalität (s. S. 64) oder eben nur in der Reflexion des eigenen professionellen Handelns aus einer Metabeobachtungsperspektive.

Das Denken in Steuerungsfragen befasst sich damit, dass es mit den bisherigen Versuchen und den dafür zur Verfügung stehenden Kompetenzen und Ressourcen nicht gelingt, mit den Herausforderungen in einem hinreichend guten Maß umzugehen. Bei vielen Fragen macht es Sinn, auch aus Gründen des Transfers und des ökonomischen Vorgehens, sich nicht mit der Lösung des aktuellen Anlasses und Problems zu beschäftigen, sondern sich dem »Thema hinter dem Thema« auf der Steuerungsebene zu widmen.

Rollenkompetenz als Coach –
weit mehr als Handwerkszeug

Hilfreich kann sein, in einem Metadialog und dadurch in Metakommunikation mit dem Gegenüber über diese Fragen in Abstimmung zu gehen. Das bedeutet, dem Kunden Einblick in diese professionellen Steuerungsfragen zu geben und dadurch, wie beschrieben, dessen Steuerungskompetenz über den aktuellen Anlass hinaus zu verbessern.

Literatur



Schlegel, L.: *Die Transaktionale Analyse*. München: UTB, 3. Auflage 1987

Schmid, B.: *Persönlichkeits-Coaching*. Beratung für die Person in ihrer Organisations-, Berufs- und Privatwelt. Wien: Hernsteiner 1/1990, 1990, S. 12–15

Schmid, B.: *Die professionelle Begegnung*. Nachdenken aus der systemischen Perspektive. Paderborn: Zeitschrift für Transaktionsanalyse 3/1991, S. 140–151

Schmid, B.: *Menschen, Rollen und Systeme*. Professionalisierung aus systemischer Sicht. Zürich: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 4/1993, S. 19–25

Schmid, B.: *Wo ist der Wind, wenn er nicht weht?* Professionalität & Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht. Paderborn: Junfermann 1994

Schmid, B.: *Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse*. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie, 2. Auflage 2004

Schmid, B.: *Systemische Beratung jenseits von Tools und Methoden*. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie 2012

Schmid, B./Veith, T./Weidner, I.: *Einführung in die kollegiale Beratung*. Heidelberg: Carl Auer 2010

Veith, T./Meyer, S.: *Zukunft der Beratung*. Integration und Meta-Professionalität. Bern: BSO-Journal 3/2010, S. 3–5

Der innere Dialog: Selbststeuerungskompetenz des Coachs

Alexandra Strehlau und Julius Kuhl

Coaching fördert die Entwicklung der Selbststeuerungsfähigkeiten des Klienten, die für die Lösung eines Problems oder die Erreichung eines (meist) beruflichen Ziels bedeutsam sind (Kuhl/Strehlau 2009). In diesem Beitrag geht es darum, zu erklären, was wir unter Selbststeuerung verstehen, warum die Selbststeuerungsfähigkeiten des Coachs für ein erfolgreiches Coaching wichtig sind und wie diese weiterentwickelt werden können. Darüber hinaus zeigen wir auf, wie Coaching auf die Selbststeuerungsfähigkeiten des Klienten einwirkt.

Selbststeuerung – was ist das eigentlich?

Die Persönlichkeits-System-Interaktionstheorie (PSI) ermöglicht es, Selbststeuerungsfähigkeiten zu definieren, zu differenzieren und zu erklären. Um ein Verständnis des Begriffs Selbststeuerung zu erhalten, ist ein Ausflug in die Grundzüge der PSI-Theorie (Kuhl 2001; Kuhl 2009) hilfreich.



Beispiel 1

Ein Beispiel: Frau Pauer wendet sich an einen Coach und erzählt lebhaft: »Mein Schreibtisch ist das reinste Chaos! Überall Notizzettel, halb ausgetrunkene Kaffeebecher, aufgeschlagene Bücher ... Ich mache immer tausend Sachen gleichzeitig, das macht mir einfach Spaß. Ich habe ständig neue Ideen. Aber es nervt mich, dass ich die meisten Dinge nicht zu Ende mache. Da verlässt mich meine Tatkraft immer irgendwie. Da müsste ich unbedingt mal ... Oh, schauen Sie doch mal aus dem Fenster! Ein Eichhörnchen! Wie süß!«

Das absichtlich überspitzt dargestellte Beispiel zeigt: Frau Pauer braucht Unterstützung dabei, eine bestimmte Selbststeuerungsfähigkeit zu entwickeln. Diese Fähigkeit bewirkt, dass die Klientin bei einer Aufgabe oder Tätigkeit bleiben kann, auch wenn es einmal schwierig wird und eine Ablenkung in Form einer neuen Idee oder einer angenehmeren Aufgabe verführerisch ist.

Der innere Dialog:
Selbststeuerungskompetenz des Coachs

Intuitive Verhaltenssteuerung Warum ist das für sie so schwer? Frau Pauer arbeitet vorrangig mit einem psychischen System, das mit positiven Affekten verknüpft ist: der intuitiven Verhaltenssteuerung. Das bedeutet, dass sie für das gute Gefühl, das neue Ideen und auch Ablenkungen mit sich bringen, sehr sensibel ist und dass es ihr auch leichtfällt, tatkräftig neue Dinge anzufangen. Gleichzeitig kann sie es nicht gut aushalten, wenn dieses positive Gefühl durch Schwierigkeiten und Hindernisse gedämpft wird. Das Aushalten von Schwierigkeiten kann die Klientin im Coaching lernen.

Intentionsgedächtnis Der Coach unterstützt Frau Pauer dabei, in kleinen Schritten immer stärker auch mit dem psychischen System zu arbeiten, das für die Aufrechterhaltung von Zielen zuständig ist: dem Intentionsgedächtnis. Im Intentionsgedächtnis werden Pläne und Absichten gespeichert. Es sorgt dafür, dass unerledigte Absichten aufrechterhalten werden. Das ist nötig, wenn die Ausführung schwerfällt, nicht unmittelbar sinnvoll oder nicht möglich ist (zum Beispiel, wenn man auf eine günstige Gelegenheit warten muss oder die beabsichtigte Handlung so unangenehm ist, dass man sich nicht sofort dazu überwinden kann). Die Konfrontation mit Schwierigkeiten, Hindernissen oder Zielkonflikten führt zu einer Aktivierung des Intentionsgedächtnisses, weil das Ziel so lange aufrechterhalten werden muss, bis eine Lösung oder eine passende Gelegenheit gefunden worden ist. Das Intentionsgedächtnis arbeitet analytisch, logisch und Schritt für Schritt (sequenziell). So ist es optimal darauf eingerichtet, Handlungsschritte zu planen und vorzubereiten (nicht aber darauf, die Handlungsschritte auszuführen: Für die Umsetzung ist die intuitive Verhaltenssteuerung zuständig). Es ist mit einer eher sachlich-nüchternen Stimmung verknüpft, was ganz natürlich ist, weil das Intentionsgedächtnis ja für schwierige Vorsätze zuständig ist, die die positive Stimmung eher dämpfen. Solange Frau Pauer auf positive Stimmung festgelegt ist, wird sie deshalb »Schwierigkeiten mit Schwierigkeiten« haben. Ziel des Coachings ist es also, Frau Pauer Repertoire dahingehend zu erweitern, dass sie nicht nur mithilfe der intuitiven Verhaltenssteuerung tatkräftig und voller Elan neue Dinge anfangen kann, sondern auch mit dem Intentionsgedächtnis arbeiten kann, wenn Probleme auftauchen – statt sich ablenken zu lassen.

Selbststeuerung Bei der Selbststeuerung geht es darum, zwischen verschiedenen Affekten wechseln und damit situationsangepasst verschiedene psychische Systeme aktivieren zu können. Die Klientin im Beispiel ist im Augenblick noch sehr festgelegt auf den positiven Affekt und hat daher bisher noch keine oder wenige Strategien entwickelt, auch mit dem gedämpften positiven Affekt zurechtzukommen, der mit dem Intentionsgedächtnis einhergeht (das gerade bei unangenehmen oder schwierigen Absichten beteiligt werden muss).

Auf der anderen Seite gibt es Klienten, die hauptsächlich in dieser nüchternen Stimmung sind und die durch das aktive Intentionsgedächtnis beispielsweise gut planen und strukturieren können. Diese Klienten haben häufiger Probleme mit dem Umsetzen von Zielen oder auch mit Small Talk, weil ihnen die Tatkraft und die Spontaneität der intuitiven Verhaltenssteuerung fehlen. Anders als bei der Klientin Frau Pauer geht es in diesen Fällen im Coaching darum, die Klienten dabei zu unterstützen, selbstgesteuert positiven Affekt zu generieren, um vom Denken ins Handeln zu kommen (Storch/Kuhl 2012).

Es wird deutlich, dass Coaching nicht im Sinne eines Trainings dabei unterstützen soll, bestimmte Fertigkeiten zu erlernen, wie beispielsweise Techniken des Zeitmanagements oder der Gesprächsführung (solche Trainingselemente können aber ein Teil des Coachingprozesses sein). Ziel ist es, die Selbststeuerung, die selbstständige Regulation eigener Affekte, zu verbessern. Die Weiterentwicklung der Selbststeuerungsfähigkeiten führt dazu, dass bestimmte psychische Systeme besser genutzt werden können.

Im beschriebenen Fall bezieht sich die Problematik in der Selbststeuerung auf das Handeln. Ein zweiter Bereich, in dem Selbststeuerungsfähigkeiten benötigt werden, ist das Erleben. Auch hier geht es wieder um zwei psychische Systeme, die miteinander interagieren.



Beispiel 2

Der Lehrer Herr Grübelich sitzt verspannt auf seinem Stuhl und schildert seinem Coach: »Ich sitze oft bis tief in die Nacht am Schreibtisch. Es gibt so viel zu tun. Die genaue Unterrichtsvorbereitung braucht einfach ihre Zeit, das muss gründlich durchgeplant werden. Klassenarbeiten lese ich häufig fünfmal, damit ich ja nichts übersehe. Oder ich feile am genauen Wortlaut einer Textaufgabe. Ich bin manchmal so müde. Dauernd habe ich Kopfschmerzen. Ich habe bestimmt schon einen ganzen Tag nicht mehr Staub gewischt. Übrigens haben Sie da Krümel auf dem Tisch.«

Objekterkennungssystem Hier wird deutlich, dass Herr Grübelich hauptsächlich mit einem psychischen System arbeitet, das für das Erkennen von Details und Unstimmigkeiten zuständig ist: dem Objekterkennungssystem. Das Objekterkennungssystem ermöglicht das bewusste Registrieren einzelner Sinneseindrücke. Es rückt also isolierte Aspekte der Innen- oder Außenwelt in den Vordergrund und lenkt die Aufmerksamkeit besonders auf Neuartiges, Unerwartetes oder auf Fehler. Einzelheiten getrennt vom Gesamtzusammenhang zu betrachten ist wichtig, wenn Gefahren bemerkt und später in anderen Zusammenhängen wieder erkannt werden sollen. Deshalb verbindet sich die Objekterkennung dann, wenn eine ängstliche