Rupert Hasenzagl

Professor Industrielles Management
AKAD University
Hochschule Stuttgart
rupert.hasenzagl@akad.de

Barbara Müller

Assistenzprofessorin am Institute of Human Resource & Change Management, Universität Linz
barbara.mueller@jku.at

Klarheit bitte!

Was hinter dem schillernden Begriff Coaching steckt und warum Haltung wichtig ist

Coaching boomt. Am Markt stößt man auf eine Reihe unterschiedlichster Coachingansätze. Was aber Coaching ist und auf welchen Basisannahmen Coaching beruht, bleibt meist im Dunkeln. In diesem Beitrag wird der Begriff Coaching definiert, damit verbundene Basisannahmen analysiert und am Beispiel eines systemischen Ansatzes exemplarisch in die Praxis transferiert.

Einleitung

Dem Eindruck, dass Coaching boomt, kann man sich nicht erwehren, wenn man die populäre Literatur und die wenigen wissenschaftlichen Veröffentlichungen betrachtet. Ein Blick in die Managementpraxis bestätigt diese Vermutung. Von der Nachwuchsführungskraft bis zum Topmanagement, alle können sich den unzähligen Coachingangeboten nur schwer entziehen. Umgekehrt sind Führungskräfte immer mehr dem Anspruch ausgesetzt, ihre Untergebenen „coachen“ zu müssen.

Am Markt stößt man auf eine Reihe unterschiedlichster Coachingangebote, die sich nach Angabe der Anbieter nicht nur durch ihre Werkzeuge sondern insbesondere durch ihren spezifischen Ansatz unterscheiden. Dabei fällt aber auf, dass Coaching und wie es sich von verwandten Konzepten wie Supervision, Therapie etc. abgrenzt, kaum explizit definiert wird. Das ist verwunderlich, denn wenn der spezifische Coachingansatz ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal ist, könnte vermutet werden, dass Begriffe definiert und verschiedene Ansätze durch konkrete Ausprägungen differenziert werden. Dann wären KundInnen und andere Auftraggeber in der Lage zu unterscheiden, welche Coachingansätze sie für ihre Anliegen geeignet finden.

In der vorliegenden Arbeit soll Coaching klar von anderen Begriffen abgegrenzt und dahinterliegende Annahmen theoretisch verortet werden. Für den oft verwendeten Ansatz des systemischen Coachings werden die damit verbunden Basisannahmen – in der Praxis häufig als „Haltung" bezeichnet – analysiert. Die systemisch-konstruktivistische Haltung wird dabei mechanistisch-positivistischen Basisannahmen gegenübergestellt.

Was ist Coaching? Eine Begriffsabgrenzung

Die Suche nach Coachingdefinitionen führt zuerst einmal zu einer Unzahl von Begriffen. Einzelcoaching, Projektcoaching, Teamcoaching, Führungscoaching, Finanzcoaching, usw. werden noch durch verwandte Begriffe wie Mentoring, Supervision, Lebenshilfe, Therapie etc. ergänzt. Coaching scheint allgegenwärtig. Vor dem Hintergrund der Literatur abseits dieses Coaching-Hypes, schälen sich ein paar Kernmerkmale des Begriffs heraus:

- Coaching ist *Individualberatung*, also die Beratung von Einzelpersonen und nicht von sozialen Einheiten wie Gruppen oder Organisationen.
- Coaching ist Beratung *im beruflichen Kontext*, d.h. berufliche Anliegen stehen im Vordergrund.
- Diese Anliegen sind nicht als (psychische) Krankheiten zu identifizieren; die Anliegen und die Lösungsansätze übersteigen weder die kognitiven noch die emotionellen Potenziale der KundInnen.

Coaching ist demnach eine Form von *Beratung.* Für den Beratungsbegriff gibt es hinreichende Definitionsansätze.[1] Die für unsere Aufarbeitung relevanten Aspekte sehen Beratung als eine externe, unabhängige Leistung auf Basis von beratungsspezifischem Wissen zur Bearbeitung eines vom Kunden bzw. von der Kundin definierten Anliegens.

Der Ausschluss definierter psychischer Krankheiten (bspw. nach dem Manual ICD-10-GM) hat für die Coachingpraxis wichtige Auswirkungen: Es wird davon ausgegangen, dass typische CoachingkundInnen intakte „Selbstmanagementfähigkeiten" haben und die Verantwortung für ihr Handeln im gesamten Coachingprozess behalten.[2] Zudem kommen typische Problemstellungen des Coachings aus dem beruflichen Kontext. Eine Kundin möchte bspw. Aspekte der Zusammenarbeit in ihrer Abteilung oder das eigene Verhalten in einem Veränderungsprozess bearbeiten. Das erfordert üblicherweise Feldkompetenzen vom Coach, um die Lebenswelt der Kundin in angemessener Weise nachvollziehen zu können.

Coaching ist Individualberatung und grenzt sich damit von der Beratung sozialer Einheiten wie Gruppen oder Organisationen ab. Coaching kann zwar – wenn auch in der Praxis eher selten zu finden – in Gruppensettings stattfinden, trotzdem steht dabei das Anliegen *eines* Individuums im Vordergrund. Die Gruppenmitglieder unterstützen den Fallbringer bei der Bearbeitung des Anliegens, es werden also nicht Anliegen aller Mitglieder gleichzeitig bearbeitet. Schon gar nicht werden Fragestellungen behandelt, die

die soziale Einheit „Gruppe“ betreffen, also bspw. Anliegen zu Gruppennormen oder kollektiven Rollenaspekten. Diese Interventionsebene ist der *Organisationsberatung* zuzurechnen. Auch wenn es hier Ähnlichkeiten bspw. bezüglich der Interventionstheorie zur Einzelberatung gibt, beim konkreten Einsatz von Interventionen unterscheiden sich diese allerdings beträchtlich.

Ein weiterer Kernaspekt zur Begriffsabgrenzung – gerade weil es um Anliegen im beruflichen Kontext geht – ist der Unterschied zwischen *Führung* und Coaching. Hierbei handelt es sich um zwei unterschiedliche, wenn nicht sogar gegensätzliche Rollen. Führung hat – in einer heute theoretisch abgesicherten Position – die Aufgabe, MitarbeiterInnen in Richtung organisationaler Ziele zu beeinflussen. Hierarchischer Machteinsatz ist dabei inkludiert, wenn nicht in vielen Fällen sogar notwendig.[3] Coaching hingegen hat nur das Anliegen des Kunden bzw. der Kundin im Blick, nicht die übergeordnete Zielsetzung einer Organisation. Bezugnehmend auf die oben genannten Anforderungen an Beratung, bei denen Unabhängigkeit (finanziell, aber auch hinsichtlich der Ziele) und Externalität (nicht betriebsblind, außerhalb des Machtgefüges) als zentrale Punkte genannt werden soll an dieser Stelle auf das in der Beratung oft diskutierte Dreieck (1) BeraterIn/Coach, (2) Auftraggeber, als Vertreter der organisationalen Ziele und (3) Kunde bzw. Kundin, als diejenigen, die ein Anliegen einbringen, hingewiesen werden. BeraterInnen halten sich aus dem organisationsinternen Weisungs- und Machtgefüge heraus, eine Führungskraft kann das nicht. Hierarchischer Machteinsatz, der eine wesentliche und notwendige Durchsetzungsmöglichkeit von Führungskräften und ein wesentliches Merkmal ausdifferenzierter Organisationen ist,[4] steht Coaches also nicht zur Verfügung. Diese können, wenn sie ihre Begleitung bei der Problemlösung der Kundin als nicht mehr hilfreich ansehen, die Arbeitsbeziehung beenden. Führungskräfte können die Beziehung zu ihren MitarbeiterInnen nicht jedes Mal abbrechen, wenn diese nicht im Sinne der Organisationsziele handeln wollen.

Was steckt dahinter? Ansätze und Basisannahmen

Ebenso unklar wie der Begriff per se bleiben oft dahinterliegende Annahmen, die aber gleichzeitig in der Ausübung der Ansätze beträchtliche Folgen haben. Betrachtet man die Theorieebenen nach Hasenzagl (2009)[5,] ist dem Handwerkzeug (Tools) eines Beraters/einer Beraterin die Ebene der gegenständlichen (subjektivbezogenen) Theorien vorgelagert. Auf dieser gegenständlichen Ebene liegen die modellhaften Vorstellungen, wie ein Coach seine Werkzeuge einsetzt bspw. welche Rolle er einnehmen soll und wie er Wirkung erzielen kann. Es handelt sich also um Vorstellun-

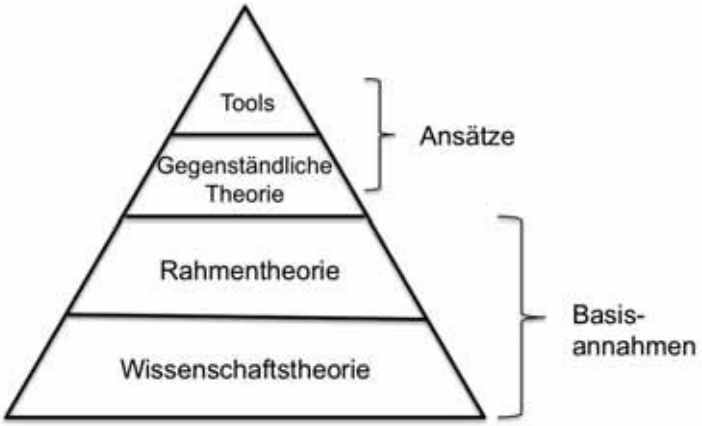

Abb. 1: Ebenen von Theorien (nach Hasenzagl, 2009)

gen über einen bestimmten Realitätsausschnitt oder Gegenstand, in unserem Fall eben Coaching. Spezifische Ausprägungen dieser Vorstellungen und die damit verbundenen Werkzeuge kennzeichnen verschiedene Coachingansätze, die auf grundlegenden Annahmen basieren (*Basisannahmen*).

Das sind grundlegende Annahmen über das Wesen von Individuen, Organisationen und das Zusammenspiel dieser Elemente. Diese Annahmen bilden den theoretischen Rahmen für die Erklärung oder das Verstehen eines konkreten Gegenstandes (hier Coaching) und werden deshalb als *Rahmentheorien* bezeichnet. Die unterste Ebene, und damit den Rahmentheorien vorgelagert, ist die *wissenschaftstheoretische* Position. Hier finden sich paradigmatische Annahmen, wie Erkenntnis möglich ist wieder, ebenso die grundlegende Frage, ob es die Dinge tatsächlich gibt (*Positivismus*) oder sie nur Konstrukte aus Beobachtungen sind (*Konstruktivismus*). Auch wenn das abgehoben klingen mag, aber es besteht ganz offensichtlich ein Unterschied zwischen einem Apfel aus der *naturwissenschaftlichen Realität*, der vermessbar und – wie Newton angeblich festgestellt hat – auch körperlich spürbar ist und einer Norm aus der *sozialen Realität*, der zwar großer Einfluss auf das Verhalten von bspw. Gruppenmitgliedern zugeschrieben wird, die aber noch niemand gesehen, geschweige denn vermessen hat. Eine Norm hat den Charakter einer beobachterabhängigen Konstruktion, der Apfel hingegen kann durchaus als beobachterunabhängige „tatsächlich" vorhandene Realität gesehen werden. Ähnliches gilt für den Begriff „Persönlichkeit". Auch hier handelt es sich um die Konstruktion eines Beobachters bzw. einer Beobachterin, keine real gegebene, direkt beobachtbare Entität.

Dieser in Basisannahmen begründete Unterschied hat große Bedeutung für Beratung. Die (in der Praxis meist implizit eingenommene) *rahmentheoretische* und *wissenschaftstheoretische* Position manifestiert sich als Vorstellungen und Modelle auf *gegenständlicher* Ebene über Coaching (Theorien *über* Beratung), aber auch in konkreten Annahmen über Kunden, egal ob es sich dabei um Unternehmen oder Einzelpersonen handelt (Theorien *für* Beratung).[6] Beide Modelle (idealerweise in Form von Theorien), bezogen auf den Gegenstand „Coaching" oder „Kunde" haben massive Auswirkungen auf das Verhalten im Beratungsprozess.

Systemisches Coaching: Ein Ansatz mit Haltung

Basisannahmen werden in vielen populären Büchern über systemisches Coaching gerne als „Haltung" bezeichnet, selten wird der Begriff jedoch explizit definiert. Haltung als Oberbegriff für *grundlegende, handlungsleitende Annahmen*, lässt sich durch spezifische Positionen auf rahmentheoretischer und wissenschaftstheoretischer Ebene externalisieren und wird damit beschreib- und operationalisierbar.

In der systemischen Haltung eines Coaches lässt sich die wissenschaftstheoretische Position als eine Form des *Konstruktivismus* beschreiben. Aus den vielen – teilweise auch widersprüchlichen – systemischen Theorien orientieren wir uns an der Fassung von Niklas Luhmann[7]. Luhmanns Zugang bietet speziell auf den hier interessierenden

Theorieebenen Wissenschafts- und Rahmentheorie die konsistenteste Formulierung der derzeit vorhandenen Systemtheorien.

Wissenschaftstheoretisch ersetzt Luhmann das real gegebene Wesen eines Gegenstandes durch die *Beobachtung*. Jedes (soziale) Ding wird zwar als wirklich vorhanden angenommen, wir haben aber keinen direkten Zugang zu dem Gegenstand, sondern nur in Form von Beobachtung. Und es gibt auch keine – wie in den Naturwissenschaften angenommene – allgemein raumzeitlich invarianten Kausalketten zwischen zwei positiv gegebenen Variablen, sondern nur die von BeobachterInnen als *sinnhaft* begriffenen Zusammenhänge. Die Formulierung „Person A sagt dies, dann reagiert Person B so" ist damit kein Gesetz im Sinn eines naturwissenschaftlichen stabilen Zusammenhangs, sondern die Annahme einer Beobachterin.

Auf der Ebene der *Rahmentheorie* heißt das, dass ein Individuum (systemtheoretisch genauer ein psychisches System) eigene Gedanken nach den ihm eigenen Beobachtungen bildet und der Gedankenfluss – also die Zusammenhänge zwischen den Gedanken – ebenfalls von den eigenen Gedankenmustern (Strukturen) abhängt. Und all das – Gedanken und die Strukturen, die den Gedankenfluss charakterisieren – ist nicht direkt beobachtbar. Ähnliches beschreibt Luhmann für soziale Einheiten, nur sind die Elemente eines sozialen Systems keine Gedanken sondern Kommunikationen, und die Strukturen beschreiben erwartbare (weil für das System sinnhafte) Kommunikationsverläufe. Konsistent zum Konstruktivismus sind diese Verläufe aber nicht gesetzmäßig verknüpft und damit vorhersagbar, sondern entstehen emergent und entwickeln damit Eigenleben und Eigensinn.

Ein Coach, der nach diesen theoretischen Positionen arbeitet, ist nicht durch die Fantasie geplagt, er könne das Problem das eine Kundin *hat* (Positivismus!), Kraft seines Wissens erkennen und (s)eine Lösung formulieren. Eine Beraterin mit systemischer Haltung ist sich vielmehr bewusst, dass ein Problem eine Sichtweise ist, die für ihren Kunden sinnhaft und passend ist – nicht notwendigerweise sinnhaft für sie als Beraterin. Genauso muss eine mögliche Lösung des Problems des Kunden vom Coach nicht logisch nachvollziehbar hergeleitet werden, sondern schlichtweg sinnhaft für den Kunden sein. Die Beraterin ist also nicht zuständig, dem Kunden zu sagen, welches Problem er hat und welche Lösung die rational richtige ist. Vielmehr hilft sie dem Kunden in dieser Coachinghaltung dabei, seine Problemdefinition für sich zu erkennen und seine Lösungsmöglichkeiten für sich zu „erfinden". Die systemische Haltung steht damit in massivem Widerspruch zu den oft positivistisch geprägten Basisannahmen einer fachlich orientierten (Individual-)Beratung (vgl. Tabelle 1).

Der Fachberatungsansatz und die zugrundeliegenden Basisannahmen werden häufig am Beispiel der Medizin erläutert.[8] Ebenso wie FachberaterInnen versuchen ÄrztInnen über direkt beobachtbare Tatsachen das Problem der PatientInnen zu erkennen und über Kausalketten Lösungen herzuleiten. In der Fachsprache nennt man dieses Denken „konvergent": Die Ärztin fragt den Patienten so lange, bis sie erkennt, welches Problem der Patient hat. Es werden also Möglichkeiten zunehmend ausgeschlossen, die Sicht konvergiert zu *einem* Problem. Und für dieses positivistisch gegebene Problem

kennt die Ärztin – ebenso wie eine Fachberaterin – dank ihres Wissens und ihrer Erfahrung die richtige Lösung.

Mechanistisch-positivistische Basisannahmen	Systemisch-konstruktivistische Basisannahmen
Realität	konstruierte Wirklichkeit
Wahrheit	Wahrnehmung
Tatsachen	Beobachtungen
Objektivität	Beobachterabhängigkeit
lineare Kausalketten	erwartbare (sinnhafte) Wechselwirkungen
vorhersagbar	emergent
Problemsicht konvergiert zu einem Problem	Divergenz als Ziel der Problembeschreibung
richtige Lösungen	viable (passende) Lösungen
richtig/falsch, gut/schlecht	nützlich/nicht nützlich
Fachberatung	**Systemische Beratung**

Tab. 1: Kernaspekte von Basisannahmen[9]

„Na und?“ werden kritische LeserInnen hier fragen. Ist es nicht so, dass ÄrztInnen mit dieser Sichtweise schon zahlreiche Leben gerettet haben? Unstrittig, wenn einer Patientin ein Bein abgeschnitten wurde, braucht nicht lange gefragt werden, welche Problemsicht die Patientin hat (zumindest in der akuten Situation nicht), sondern der Arzt arbeitet hoffentlich unverzüglich an der (seiner) Lösung (lebenserhaltende Funktionen stabilisieren, Blutung stillen, Verunreinigung verhindern etc.). Und es funktioniert, aber nur für eine bestimmte Art von Problemen, die sich eher als naturwissenschaftlich beschreibbar charakterisieren lassen. Schwierig wird es dann, wenn komplexe Zusammenhänge nicht direkt nachvollziehbar auf eine bestimmte Ursache zurückzuführen sind. Und so ist es auch beim Coaching. Es gibt berufliche Probleme bei denen eine Diagnose durch eine Expertin und eine rationale Lösung von dieser hilfreich sind, weil dem Kunden diese Expertise fehlt. Eine Gefahr dabei ist aber bspw., dass die von der Expertin identifizierte Problemsicht – vorausgesetzt sie findet eine – und die vorgeschlagene Lösung nicht ins Bezugssystem des Kunden passen und ihm damit die Umsetzungskompetenz fehlt. Für viele Fälle im beruflichen Kontext – im Gegensatz zur Medizin – zeigt eine systemisch-konstruktivistische Haltung sehr hohes Wirkungspotenzial. Nämlich dann, wenn es darum geht KundInnen dabei zu begleiten die Problemsicht in ihrem eigenen Bezugsrahmen möglichst divergent zu beschreiben, nach Handlungsalternativen zu suchen und eigene Lösungen und damit Umsetzungsmöglichkeiten zu (er)finden.

Zusammenfassend definieren wir Coaching als Beratung im beruflichen Kontext, wobei die Anliegen eines Individuums im Zentrum stehen. Die Haltung, also handlungsleitende Basisannahmen, die auf wissenschafts- und rahmentheoretischer Basis beschrieben werden können, bestimmt den Beratungsprozess und sein Wirkungspotenzial. Die

Grundhaltung von systemischem Coaching lässt sich dabei wie folgt zusammenfassen: Unsere (soziale) Wirklichkeit ist eine beobachterabhängige Konstruktion. Damit sind auch Probleme konstruiert. Coaches geben daher weder vor, welches Problem ihre KundInnen *haben*, noch finden sie die richtige Lösung für ihre KundInnen. Nur die KundInnen selbst können in ihrem Bezugsrahmen passende – weil für sie sinnvolle – Lösungen (er)finden. Coaches unterstützen durch Einsatz von speziellen Methoden stärken- und lösungsorientiert den Kunden dabei. Für typische berufliche Anliegen von CoachingkundInnen, in denen es bspw. um Entwicklungsmöglichkeiten geht, zeigt dieser Ansatz besonders hohes Wirkungspotenzial.

Literatur

[1] Titscher, S. (1997): Professionelle Beratung. Ueberreuther.

[2] Rauen, C. (2003): Diskurs: Unterschiede zwischen Coaching und Psychotherapie. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 10(3): 289-292.

[3] Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Westdeutscher Verlag; Hasenzagl, R. (2012): Zur Bedeutung von Hierarchie in Unternehmen. In: Austrian Management Review 2, 24-31. Klammert man ideologisch normative Ansätze aus, die MitarbeiterInnen als selbstmotivierte und eigenverantwortliche an den Zielen der Organisation orientierte „Theorie Y"- Menschen sieht, herrscht in der Führungsforschung im Wesentlichen ein gemeinsames Verständnis über den hierarchischen Machteinsatz von Führung und damit der klaren Abgrenzung zwischen Führung und Coaching. Führung mit Coaching gleichzusetzen geht offenbar nur, wenn ein nicht theoretisch fundiertes Führungs- und Beratungsverständnis zugrunde gelegt wird. Häufig ist die grundlegende ideologische Vorstellung derartiger Rollenvermischungen das eben erwähnte, aus der HR-Strömung stammende normative positive Menschenbild.

[4] Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Westdeutscher Verlag.

[5] Hasenzagl, R. (2009): Corporate Entrepreneurship und Veränderungsmethoden. In: Frank, H.: Corporate Entrepreneurship. 2. Auflage, facultas, 305-336.

[6] Hasenzagl, R. (2007): Die Wirkung von Beratern. In: Zeitschrift für Gruppendynamik und Organisationsberatung 38(4), 351-370.

[7] Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Suhrkamp.

[8] Die Arztmetapher eignet sich auch deswegen gut zur Beschreibung eines mechanistisch positivistischen Coachingsverständnisses, weil dominante Wurzeln der Psychotherapie in der Medizin liegen. In der eklektischen Praxis des Coachings haben viele Fachberatungsansätze dieses Arzt-Patientenverständnis unreflektiert übernommen.

[9] Adaptiert übernommen aus Müller, B. (2009): Wissen managen in formal organisierten Sozialsystemen. Gabler.

Angaben zu den AutorInnen

Prof. Dr. Rupert Hasenzagl ist Professor für „Industrial Management" an der AKAD privaten Hochschule in Stuttgart. Vorher war er Professor für Managementberatung und betreibt seit 15 Jahren ein eigenes Beratungs- und Trainingsunternehmen. Seit mehr als 10 Jahren führt er Coachingausbildungen durch. Seine Forschungsschwerpunkte sind Beratung, Entrepreneurship, Innovationsmanagement und Veränderungsmanagement.

Dr.in Barbara Müller ist Assistenzprofessorin am Institute of Human Resource & Change Management an der Johannes Kepler Universität in Linz. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Change Management sowie Lernen in und von Organisationen.