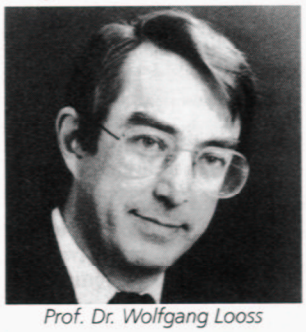
Hilfe nach Maß

Coaching – Antworten finden durch Fragen

Coaching, im Sport seit langem ein Begriff, hat sich in den letzten Jahren auch in Bereichen wie Wirtschaft und öffentliche Verwaltung etabliert. PUBLIC MANAGER fragte Experten, wie diese professionelle Form der Managementberatung funktioniert und was sie leistet.

Von Christine Wirl

Eigentlich ist „Coaching im Deutschen ein Verlegenheitsbegriff, dem Sport entlehnt, und beschreibt eine anderswo bereits etablierte und verbreitete Form von professioneller Interaktion zwischen zwei Personen". Das schrieb Prof. Wolfgang Looss, als Trainer speziell für Change Management und Coach für Führungskräfte seit vielen Jahren



Prof. Dr. Wolfgang Looss

in Hernstein tätig, bereits 1990 in seinem Artikel „Über den Umgang mit Coaches" im *Hernsteiner*. Und weiter: „Man könnte auch von personenbezogener Einzelberatung für Berufstätige, vorwiegend Führungskräfte reden." In den Humanwissenschaften ist das professionell geführte Beratungsgespräch, laut Looss, in seinen verschiedenen Spielarten (psychotherapeutisch, lehrend, beratend, supervidierend) hinreichend ausdiskutiert. Im Tätigkeitsfeld der Wirtschaft ist die Form bezahlter Hinwendung lange Zeit schon deswegen ein Tabu gewesen, weil die Inanspruchnahme einer Beratung mit einem dort vorherrschenden Ideal vom „Alleskönner" kollidiert wäre.

Coaching beschreibt eine Form von professioneller Interaktion zwischen zwei Personen.

Was Coaching nicht ist

Laut Wolfgang Looss handelt es sich bei Coaching

- **nicht um Psychotherapie:** Die Sprachspiele um „Coach" und „Couch" deuten zwar auf Altmeister Freud hin, jedoch wird beim Coaching nicht in die Biographie des Beratenen eingestiegen. Ein Coach arbeitet mit geringerer „Tiefung" als ein Therapeut. Dementgegen kann natürlich Coaching hin und wieder auch therapeutische Wirkungen haben: Verhaltensmuster, Meinungen oder Einstellungen können sich durchaus ändern. Es kommt darauf an, *was* der Gecoachte durch Fragen erkannt hat.
- **nicht um Belehrungen** oder Unterweisungen durch eine fachliche Autorität. Es handelt sich um einen methodisch angelegten, zweckgerichteten, längerfristigen Kontakt unter Gleichrangigen unterschiedlicher fachlicher Herkunft. Oder, wie Jürgen Schmücking, Trainer und Coach aus Wien formuliert: „Es ist für mich als Coach eher hilfreich, wenn ich nicht so ganz genau weiß, worum es in einer Situation eines Klienten wirklich geht. Ich kann dadurch viel besser Fragen stellen."
- **nicht um Beratung**: In der Wirtschaft kennt man die Tätigkeit des Beraters vorwiegend als fachlich fundierte Expertenaussage.
- **nicht um Prozessorientierung:** Coaching ist auch nicht völlig prozessorientiert, wie die pädagogisch-psychologische praktizierten Beratungen, es folgt einem deutlichen Zielbezug. Da sich Coaching in der Arbeitswelt abspielt, muss es mit den dort gebräuchlichen Riten verträglich bleiben und unterliegt schon deshalb stärker dem Zweckorientieren und damit dem verwerterischen Blick.

Coaching ist auch

- **kein Arzt-Patient-Prozess,** denn ein Coach behandelt nicht. Doch der Klient vertraut sich dem Coach mit wesentlichen Teilen seiner Person an und braucht deswegen viel Vertrauen.
- **kein Lehrer-Schüler-Prozess.** Dennoch trifft der Klient auf einen fachlich versierten Menschen, der sich als Begleiter und Unterstützer für

Fotos: © Hernstein, Graffant – Christof Pelz, privat