



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

**Praxis**

Coaching in der Politik | S 28

**Raummodell**

Ein Tool für die Selbstorganisation | S 38

**Pro & Kontra**

Grauer-Schlafen-Faktor des Coachs? | S 42

## **Menschen Klarheit in ihrer Rolle verschaffen ist die wichtigste Aufgabe**

Verena Nussbaumer im Interview | S 12



**Ausgabe 2 | 2012**

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

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €



## Wie ist Coaching lehrbar? – Eckpunkte für eine Coaching-Didaktik

*Von Dr. Michael Loebbert*

*Coaching-Weiterbildungen gibt es viele und unterschiedliche. Ob deren Konzeptionen sinnvoll und hilfreich sind, wird vielleicht im Kreise aktuell betroffener Weiterbildungsteilnehmer diskutiert, weniger hingegen öffentlich. Was kann man grundsätzlich dazu sagen? Welche Qualität kann man erwarten? Die Frage nach der Lehrbarkeit von Coaching mündet in die Verantwortung des Coachs für die eigene Professionalisierung.*

## Lehren des Vernunftgebrauchs

Sokrates und andere sogenannte Sophisten (Weisheitslehrer) finden im antiken Griechenland einen Markt und eine Nachfrage, die aufstrebende Bürgerelite bei der Übernahme von Führungsaufgaben zu beraten und vorzubereiten. Es geht um *Praxiskompetenz* als Voraussetzung für den Erfolg als Politiker oder Berater. – Das griechische Wort dafür, *Areté*, kann man auch mit *Tauglichkeit* übersetzen: Das scharfe Messer taugt zum Schneiden. Doch wie werden wir tauglich für die Praxis? Ist es überhaupt möglich, Praxiskompetenz in den Handlungsfeldern Führen und Beraten so wirksam zu lehren, wie man ein Messer schärfen kann?

Oder sind die Weiterbildungsangebote der Sophisten bloß „nice to have“, wie man heute sagen würde? Sokrates behauptet – im Gegensatz zu etlichen seiner Kollegen – die *Unmöglichkeit einer Lehrbarkeit* von Tugend (so eine weitere, gängige Übersetzung von *Areté*).

Einig sind sich die Sophisten darin, andere Menschen in den Gebrauch der Vernunft einzuführen. Logik, Dialektik, Rhetorik, Ethik – das halten sie für die Basis entwickelter Praxiskompetenz. Ob das aus ihren Klienten herausgelockt wird – Sokrates vergleicht sich mit einer Hebamme – oder ob man auch mit Wissensvermittlung und Übung unterstützen sollte, ist hingegen die strittige methodische Entscheidung.

## Lernen am Modell: Master-Teacher

Die antike Situation ist im westlichen kulturellen Kontext der Ausgangspunkt der Frage nach der Lehr- und Lernbarkeit von Praxisfähigkeit. *Zwei Selbstverständnisse* über die Möglichkeiten des Lehrens werden damit in ein kritisches Verhältnis gesetzt:

» *Guru-Modell*: Die damals wie heute verbreiteten Vorstellungen des Lernens am Vorbild: Dann käme es darauf an, den Meister in der Behandlung von Materialien möglichst genau zu kopieren, um eine ähnliche Kunst-

fertigkeit erlangen zu können. Disziplin und nachahmende Übung sind die beiden wichtigsten Zutaten gelingender Ausbildung.

» *Selbstentwicklung*: Das erscheint als Gegenargument zum Guru-Modell – Ausbildung ist unmöglich. Nur aus sich selbst heraus im Erfinden von individuellen Lösungen für eigentlich unvergleichbare, einzigartige Herausforderungen gewinnen die Praktiker Tauglichkeit, Kompetenz und Haltung.

Das Guru-Modell funktioniert jedoch nicht ohne die Selbstentwicklung des Studierenden, und auch die Selbstentwicklung profitiert von den Erfahrungen und Vorbildern der Lehrer. Die übende Nachahmung von Praxisvorbildern und Rollenmodellen – model the master-teacher – beschleunigt, besonders für Anfänger, den schnellen Zuwachs an Praxiskompetenz. Der Coaching-Lehrer als Senior-Coach liefert eine Kopiervorlage für erste Gehversuche. Zugleich gibt sie Anstöße und Hinweise für Selbsterfahrung und Selbstreflexion.

In einer qualitativ guten Coaching-Weiterbildung verfügen darum die Dozierenden in der Regel über profunde Praxiserfahrung. Sie sind Master-Teacher für wirksame Vorgehensweisen im Coaching: Wie sind wir unseren Klienten für ihren Erfolg und ihre autonome Handlungssteuerung nützlich? Zugleich ist der Master-Teacher für Coaching auch Vorbild und Rollenmodell für gelingende Selbstentwicklung.

## A fool with a tool

Der Begriff Tool wird hier als *Metapher* gebraucht: Ein Beratungstool ist die formale Vorlage für einen Handlungsablauf, die ähnlich wie ein mechanisches Werkzeug die Bewältigung einer bestimmten Aufgabe für Entwicklung und Veränderung erleichtert und verbessert. Das passt sehr gut zur pragmatischen Lernvorstellung von Coaching-Anfängern: Eine Vorgehensweise erlernen, ausprobieren und am nächsten Tag möglichst umsetzen! In der Ausbildung für Coaching und Beratung sind die Toolboxes in den letzten Jahren ein Renner geworden.

Bewährte Werkzeuge und Vorgehensweisen, die von erfahrenen Coaches vorgestellt werden, bilden die ersten Sprossen im Praxisstudium. Methodische Rezepte wie zum Beispiel die Unterscheidung von Prozessschritten in einer Coaching-Sequenz, Kontakt- und Kontraktgestaltung, Vorgehen im Lösungs-Coaching, Fragetechniken, systemische Aufstellungsmethoden, bestimmte NLP-Tools und so weiter reduzieren Komplexität zum Zwecke der Wiederholbarkeit in der Praxis der Coaching-Schüler durch die Beschreibung konkreter Handlungssequenzen: *Vormachen, Nachmachen, Selberrmachen*. Ausgewählte Rezepte unterstützen die erfolgreiche Handlungssteuerung der angehenden Coaches am besten in der unmittelbaren lebendigen Unterrichts- und Trainingserfahrung.

Die Vermittlung von Tools eignet sich besonders in der ersten Ausbildungsphase für die Praxisschüler. Sie sind aber wie Narren, die in einer komplexen und chaotischen Welt daran glauben, mit vorgestanzten Vorgehensweisen Ziele zu erreichen. Wie Wolfgang Eberling, Kollege des Autors, gelegentlich sagte, soll es auch immer helfen, eine Kerze anzuzünden. Und wunderbarerweise klappt es dann recht häufig ...

## Handlungslernen

Lernende, die im Lern-Coaching zu Übungszwecken die Rolle des Klienten wahrnehmen, erleben mit ihren Coaches Momente der Befreiung und des Gelingens. Im Ausbildungskontext verbinden sich die hypnotischen Kräfte von Master-Coaches und Eleven zu in der Praxis wirksamen Veränderungen. Zugleich schafft die Reduktion von Komplexität auf Handlungsschemata Sicherheit und Selbstwirksamkeitserleben. Und das nicht nur für den Coach-Eleven, sondern auch für seine ersten Klienten im wirklichen Leben. Sie fassen Vertrauen in *die Möglichkeit der Gestaltung und Beeinflussung* von Praxis.

*Coaching lernt man durch Coaching*. Das Handlungsrezept steuert ein *Übergangsritual*. Der Coaching-Eleve durchschreitet einen *Initiationsritus*. Durch das Tun, durch das Sprechen

der „heiligen Worte“ und durch das Praktizieren des Ritus geschieht Initiation: *Du bist einer von uns.* – Auch Klienten werden mit der Behauptung ausgeübter Selbststeuerung handlungsfähig. Das Handlungslernen in der Planung, Ausübung, Auswertung und Reflexion neuer Praktiken ist angestoßen.

Coaching-Kompetenz ist die Praxiskompetenz, andere Personen im Handeln und beim Erreichen ihrer Ziele wirksam zu beraten. Es geht um wirksames Coaching- und Beratungshandeln. *Übung wird ergänzt durch reflektierte Praxis.* Ein größerer Teil der Seminare einer Coaching-Weiterbildung folgen einem *Trainingsdesign*: Übung und Feedback der Kollegen und Dozierenden. Werkzeuge und Vorgehensweisen werden in einen Interventionsrahmen gestellt: Welche Hypothese, welche Interventionsabsicht und welches Wirkungskalkül ist damit verbunden? Was hat dabei funktioniert? Was nicht? Und warum?

Reflektiert werden Trainingssequenzen im Spiegel einer systemisch informierten Theorie der *Prozessberatung* als soziale Interaktion und als Kommunikation. Beratungswissen bildet sich daraus als Prozess- und Handlungswissen. Handeln und was es zum erfolgreichen Handeln braucht – das ist psychologische, soziologische und philosophische Handlungstheorie – bietet eine erste Theoriereferenz für die Gliederung von Beratungswissen im Coaching. Die Vorstellung von Handlungslernen, *Action Learning*, als *systematische Verbesserung und Entwicklung der Coaching-Praxis* leitet eine Didaktik der Gestaltung von gerahmten Handlungsräumen und der Selbsterprobung der Studierenden.

### Raum für Selbsterfahrung

Dabei bleibt Selbsterfahrung nicht aus: Ich bin mit den Grenzen meines Könnens konfrontiert, wenn es nicht so klappt, wie ich es mir vorgestellt habe. Ich bin mit den Grenzen meiner Person konfrontiert, wenn ich die Erfahrung machen darf, wie die Dynamik von Gruppen und Organisationen mein Verhalten ohne mein Zutun beeinflusst. – Das

psychoanalytische Modell der *Übertragung* beschreibt trefflich, wie die Möglichkeit und Unmöglichkeit des Gelingens von Beratung von den involvierten Personen bestimmt ist. Der Klient überträgt auf den Coach seine (Er-) Lösungswünsche, der Berater überträgt auf seinen Klienten seinen Hilfewunsch (*Gegenübertragung*), gibt Ratschläge zur Lösung oder wird Tool-Lieferant geleiteter Selbsthypnosen.

Je mehr und je besser der Coach in der Lage ist, diese Dynamik für Selbstgestaltung und Zielerreichung der Klienten nutzbar zu machen, je besser gelingt *Coaching als Zunahme der Wahlfreiheit*: Hier stehe ich ... und kann auch anders (um Luther umzudeuten). Dies verwirklicht der Klient in der Auseinandersetzung mit der Selbstbestimmung der Beratungsperson. *Das ist die Kernkompetenz*, wenn

erreichte Erfolge im Kontext von Lernen und Selbstbestimmung des Klienten nachhaltig Bestand haben sollen.

In gewissem Unterschied zu Weiterbildungen in Psychotherapie *beschränkt sich Selbsterfahrung in der Coaching-Weiterbildung als didaktischer Baustein auf die Beziehungsgestaltung mit Klienten*: Was gehört wirklich zum Klienten? Was gehört zu mir und der Situation, in der ich mich befinde? Neben der Reflexion von Gruppen- und Organisationsprozessen im Ausbildungsgang ist dafür Erfahrung unter gruppendynamischen Laborbedingungen dienlich. Es geht um die Erweiterung des persönlichen Handlungsspielraums in der Gestaltung von helfenden Beziehungen. Die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit geschieht sozusagen nebenher.

#### Evidence-based:

#### Was bedeutet wissenschaftliche Fundierung?

Die von uns für Coaching eingenommene pragmatische Perspektive wird im englischen Sprachraum mit dem Begriff der „Evidenz“ bezeichnet: Pragmatisch evident ist eine Theorie, ein Modell, ein Werkzeug oder eine Methode, die in der Praxis funktioniert. Sie hat sich im Gebrauch für Erklärung, Voraussagbarkeit und Steuerung von Handeln bewährt.

In der Geschichte der Wissenschaften sind dafür zusätzliche Kriterien formuliert worden, die sich auch in eine Reihe von „Und-Aussagen“ bringen lassen.

*Die erste Stufe der Evidenz* könnte auch mit „Einfachheit“ bezeichnet werden. Eine wissenschaftlich fundierte Theorie, ein Modell, ein Werkzeug oder eine Methode, sollte so einfach wie möglich sein. Wir glauben, wir haben eine einfache und gute Erklärung. Der nach dem Philosophen Wilhelm von Ockham genannte Satz „Ockhams Razor“ besagt zusammengefasst: Eine schon ganz gute wissenschaftliche Begründung ist so beschaffen, dass sie wenigstens nicht schon bestehende Begründungen verdoppelt oder unnötig verkompliziert. – Das ist ein Grund, warum sich Coaching-Weiterbildung um esoterische Ansätze kaum kümmern sollte.

*Die zweite Stufe der Evidenz* wird auch als „Konsistenz“ bezeichnet: Wenigstens sollten die gebrauchten theoretischen Sätze sich wechselseitig nicht widersprechen oder gar ausschließen. – An diesem Kriterium scheitern Ansätze und Rezeptologien, welche verallgemeinerbare Aussagen unabhängig von Kontextbedingungen behaupten.

*Die dritte Stufe entspricht der „empirischen Haltbarkeit“*: Theoretische Aussagen sollten möglichst der Erfahrung nicht widersprechen, sondern in Einklang mit der Erfahrung beziehungsweise mit Erfahrungssätzen stehen. Empirische Untersuchungen unterstützen theoretische Behauptungen, ohne diese auch schon beweisen zu können.

*Auf der vierten Stufe von Evidenz nehmen wir zusätzlich „empirische Validität“ in Anspruch*. Wir behaupten Evidenz erster Klasse einer Theorie, eines Modells, eines Werkzeugs oder einer Methode, wenn viele Forschungsstudien ergeben, dass sich ein theoretisch behaupteter Zusammenhang regelmäßig bestätigen lässt.

## Fallarbeit

Dabei spricht nichts gegen eine schnelle Lösung, einen schnellen Gewinn. Das ist oft Voraussetzung in einer Krisenintervention sowohl Klienten als auch für die angehenden Coaches. *Die Wahrnehmung der eigenen Wirksamkeit im Handeln ist das Nadelöhr für gelingende Beziehungsgestaltung im Coaching* – für den Coach wie für den Klienten. *Supervision* mit einer Lehrperson und *kollegiale Intervision* sind dafür bewährte Methoden. Fallarbeit steht im Mittelpunkt. Jeder reflektierte Beratungsfall bringt unmittelbaren Zuwachs an zur Verfügung stehenden Handlungsmöglichkeiten: Was ist die Ausgangslage? Welche Ziele sind damit verbunden? Welches sind die Scheuklappen des Coachs und was gehört wirklich zum Klienten? Welche Optionen ergeben sich daraus?

Reflektierte Wege und Irrwege gehören zur *Entwicklung von Coach-Persönlichkeiten*. Fallar-

beit schließt die Reflexion auf die Person mit ein. *Supervision* und *Intervision* sind Werkzeuge lebenslanger Weiterbildung für Coaches und zugleich gelebtes *Qualitätsmanagement* der in Frage stehenden Beratungsprozesse.

## Didaktische Modelle

Didaktische Modelle fassen theoretische Zusammenhänge zum Zweck der Praxislehre so zusammen, dass sie in der Praxis als Orientierung dienen können. In der Coaching-Weiterbildung fungieren sie als roter Faden für die Reflexion und Steuerung von Praxis-situationen. Dabei ist weniger mehr! Verständlichkeit und Reichweite für die Anwendung sind Qualitätsmerkmale. Ihre Qualität schöpfen sie aus der Orientierung für die Handlungssteuerung und der Reflexion der Wirksamkeitswahrnehmung des Coachs in der Verbindung von pragmatischer Brauchbarkeit mit wissenschaftlicher Fundierung.

Zum Verständnis didaktischer Modelle im Coaching benutzen wir selbst ein didaktisches *Modell der Anwendungsebenen* von Theorie und Praxis (s. Abb.):

- » Ziel eines Coachings ist die Unterstützung des Handelns und des Leistungsprozesses des Klienten.
- » Dies unterstützt der Coach durch die Verbesserung der Selbststeuerung des Klienten. Es geht um dessen Handlungserfolg.
- » Daran orientiert sich das Handeln des Coachs – also die Auswahl seiner Interventionen in Bezug auf seine Hypothese, was den Klienten im konkreten Fall am besten unterstützen könnte.
- » Die Beobachtung des Klienten (Verhalten) nutzt der Coach für seine eigene Selbststeuerung (Emotionsregulation, aber auch Flexibilität im Methodeneinsatz).

### Anwendungsebenen von Theorie und Praxis im Coaching

a. Handeln und Leistungsprozess des Klienten, des Coachees

b. (Selbst-)Steuerung des Klienten, des Coachees

c. Beratungshandeln und Interventionen des Coachs

d. Selbststeuerung des Coachs, Steuerung des Beratungsprozesses

e. Bewährte, Tools, Werkzeuge, Vorgehensweisen, Methoden

f. Modelle und Konzepte der Praxislehre aus Beratung, Personal- und Organisationsentwicklung, Management etc.

g. Theorien und wissenschaftliche Forschung: Sozialwissenschaften, Psychologie, Management- und Betriebswirtschaft, Philosophie, Medizin etc.

Abb.: Anwendungsebenen von Theorie und Praxis im Coaching

- » Daraus trifft er schließlich seine Entscheidung für den Einsatz eines bestimmten Werkzeugs, einer bestimmten Vorgehensweise oder Methode aus seinem Repertoire.
- » Jene Methoden sind auf Modelle und Konzepte der Praxislehre (didaktische Modelle) bezogen, beziehungsweise davon abgeleitet.
- » Diese Modelle und Konzepte sind ihrerseits im Kontext wissenschaftlicher Theoriebildungen und Forschungen fundiert und werden dort immer wieder evaluiert.

### Wissenschaftlich informierte Praxis

Modelle, wie das in der Grafik dargestellte Modell von Anwendungsebenen, nutzen in der Regel *wissenschaftliche Konzepte* für die Reflexion von Vorgehensweisen und Tools in der Praxis. Das ist hilfreich: Irrwege müssen nicht noch mal begangen werden, das Rad nicht noch einmal erfunden werden. Praktische Wissenschaften wie Psychologie, Soziologie und auch Organisationstheorie bieten bewährte Konzepte und theoretische Grundlagen für die Handlungsorientierung im Coaching. Modelle – wie zum Beispiel Merkmale und Entwicklung von Persönlichkeit, Steuerung von Motivation und Selbstwirksamkeitserleben, Rollen in sozialen und organisationalen Kontexten, Dynamik von Konflikten, Entwicklungsphasen von Teams und Organisationen – bieten hilfreiche Orientierung im Beratungshandeln.

Nicht zuletzt bietet die Erforschung von Coaching selbst zunehmend reichhaltigere Anhaltspunkte für die Steuerung der Coaching-Praxis und Gestaltung von Interventionen. *Heutige Coaching-Weiterbildung wird sich deshalb nicht mehr auf Konzepte einer psychologischen Schule verlassen, sondern die wissenschaftliche Fundierung des spezifischen Handelns insgesamt als Grundlage ihrer Praxislehre darstellen.* Nur so ist die Lehre selbst kritisierbar und erlaubt dem Coaching-Studierenden eine eigene kritische Position.

In der Coaching-Didaktik bewegen wir uns bei Modellen und Konzepten meistens auf

den Stufen eins bis drei. Wissenschaftlich fundiert nennen wir Werkzeuge, Methoden, Modelle und Theorien, die sich sowohl in der Praxis als auch in der Forschung bewährt haben (s. Kasten S. 35). Für alle Stufen gilt aber der pragmatische Vorrang von Freiheit und Demokratie vor aller Theoriebildung. Das bedeutet, dass eine klare Position gegen Psycho- und Sozialtechnologie (wie zum Beispiel die sogenannte Scientology) zu beziehen ist. Coaching bewährt sich in seinem Beitrag, die Selbststeuerung und damit die Freiheit der Klienten zu erweitern.

### Professionalisierung

In polemischer Absicht könnte man manche gängigen Angebote der Coaching-Weiterbildung beschreiben als

- » tool-orientierte „Schnellbleichen“,
- » Glaubenserziehung durch psychologische Schulen und Handlungsmodelle oder
- » geführte Wanderungen im akademischen Elfenbeinturm.

Wahrscheinlich kann der Coach-Schüler – maximal wertschätzend – von allen Angeboten für seine Entwicklung zum Coach profitieren. Ausbildungsstandards und Kompetenzprofile, die von Praktikern in Berufsorganisationen erarbeitet sind, bringen eine gewisse Ordnung in die Beliebigkeit (State of the Art). Qualitativ hochstehende Anbieter sind in der Lage, ihre Ausbildungsgänge wissenschaftlich didaktisch zu reflektieren und zu evaluieren. Damit gestalten sie selbst einen handlungsorientierten Lernprozess – Coaching als Prozessberatung: nicht nur davon sprechen, sondern es auch selber tun. Darin liegt die Professionalität der Ausbildung als Maßstab für das jeweilig eigene professionelle Profil. Dies sei weniger verstanden im Sinne einer klassischen Profession, als vielmehr im Sinne einer genau beschriebenen gesellschaftlichen Rolle – wie im öffentlichen Bekenntnis (lat. *professio*) zur Tätigkeit und zur Haltung, als Coach zu handeln und wirksam zu werden.

*Professionalität wird nicht (nur) durch Ausbildung entschieden, sondern durch das, was der Praktiker daraus macht.* Ohne die Selbstge-

staltung der Coach-Kandidaten, die Verantwortung und Entscheidung für die eigene Professionalisierung, greifen alle Lehrversuche zu kurz. Damit trifft sich die Grenze der Lehrbarkeit mit der Grenze der Coaching-Praxis in der Autonomie der Klienten. Diese sokratische Skepsis bleibt in der Coaching-Lehre wie in der Coaching-Praxis inbegriffen.

### Der Autor



Foto: Michael Doppstadt

Dr. Michael Loebbert ist Programm- und Studienleiter Master of Advanced Studies (MAS) Coaching an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW).

Er ist Mitherausgeber des Buchs „Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog“

(ISBN: 978-3-531-18024-3).

[michael.loebbert@fhnw.ch](mailto:michael.loebbert@fhnw.ch)

[www.coaching-studies.ch](http://www.coaching-studies.ch)

# Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

*Das Coaching-Magazin wendet sich an Coaches, Personalentwickler und Einkäufer in Unternehmen, an Ausbildungsinstitute und potenzielle Coaching-Klienten. Das redaktionelle Ziel ist es, dem Leser eine hochwertige Mixtur aus Szene-Informationen, Hintergründen, Konzepten, Portraits, Praxiserfahrungen, handfesten Tools und einem Schuss Humor anzubieten. Dabei ist der Redaktion wichtig, inhaltlich wirklich auf das Coaching als professionelle Dienstleistung fokussiert zu sein und nicht schon jedes kleine Kunststückchen aus dem Kommunikationstraining in Verbindung mit modischen Lifestyle-Themen zum Coaching hochzustilisieren.*

## – Heftpreis –

Das Einzelheft kostet innerhalb Deutschland 12,80 €  
(EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €)  
inkl. 7% USt. zzgl. Versandkosten

Mediadaten: [www.coaching-magazin.de/mediadaten](http://www.coaching-magazin.de/mediadaten)

## – Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Innerhalb Deutschland: 49,80 €  
(EU + Schweiz: 59,80 €; Welt: 69,80 €)

Studenten: 29,80 €  
(EU + Schweiz: 34,80 €; Welt: 39,80 €)

Business-Mitglied RAUEN-Datenbank: 29,80 €  
(EU + Schweiz: 34,80 €)

(jeweils versandkostenfrei und inkl. 7% USt.)

Jetzt das Abo online bestellen: [www.coaching-magazin.de/abo](http://www.coaching-magazin.de/abo)

