



SWR2 Wissen: Aula

## Wozu Coaching?

Eine Innovation für Beratung und Hilfeleistung

Von Michael Loebbert

Coaching ist Pop und scheint bloß ein Modewort zu sein. Doch was steckt dahinter? Steckt überhaupt etwas dahinter, was Anspruch auf Ernsthaftigkeit erheben kann und einen Beitrag für Menschen, Organisationen und Gesellschaft leistet? Der Autor, selbst Coach für Führungskräfte und Dozent für Coaching und Beratung, argumentiert dafür, Coaching als eine Innovation für Beratung und Hilfeleistung zu verstehen und einzusetzen.

Dr. Michael Loebbert, geb. 1957, studierte Sozialwissenschaften und Philosophie in Freiburg, München und Basel. Promotion zum Dr. phil. mit einer Arbeit zur Sprachphilosophie von Immanuel Kant. Er arbeitet seit fast 30 Jahren als Organisationsberater und Executive Coach. Seit 2009 verantwortet er zudem die Coaching Studies (Master of Advanced Studies) an der Fachhochschule Nordwestschweiz und ist Fellow am Institute of Coaching der Harvard Medical School.

Internetseite: [www.mloebbert.com](http://www.mloebbert.com)

Bücher (Auswahl)

- *Coaching Theorie. Eine Einführung.* Springer 2015.



- Zusammen mit Agnès Fritze und Robert Wegener (Hrsg.). *Coaching Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog*. Springer 2013.
- (Hrsg.) *Professional Coaching. Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder*. Schäffer-Poeschel 2013.

### Anmoderation

Ernährungscoaching, Schlafcoaching, Elterncoaching, Managementcoaching, Coaching mit Pferden ... kein Bereich unseres Lebens scheint mehr ohne Coaching auszukommen. Jedenfalls, wenn es nach dem Willen der Anbieter geht. Ist Coaching deshalb nur ein Marketingbegriff?

Der Coach, Berater und Leiter der Coaching Studies an der Fachhochschule Nordwestschweiz Dr. Michael Loebbert lotet aus, welchen Stellenwert Coaching haben kann. Er schlägt eine theoretische Fassung vor, welche es ermöglicht, die Leistungsfähigkeit von Coaching einzuschätzen. Damit legt er ein Fundament sowohl für Anbieter als auch für Nutzer von Coaching Dienstleistungen.

Michael Loebbert:

Wozu Coaching? - Sehr geehrte Damen und Herren, in der nächsten knappen halben Stunde möchte ich darstellen, um was es beim Coaching geht, und daraus einige Schlussfolgerungen für den Umgang und Einsatz von Coaching ziehen.

Erstens: Wie Coaching definiert werden kann, und wie es sich von anderen Formen der Beratung unterscheidet.

Zweitens: Welche methodischen Grundsätze darin formuliert werden und was einen guten Coach ausmacht.

Drittens: Wie Coaching erfunden wurde und sich weiter entwickelt hat.



Und viertens: Welchen Beitrag Coaching für Personen, Organisationen und die Entwicklung von Gesellschaft leisten kann.

Erstens: Wie Coaching definiert werden kann

*Leistung* steht im Mittelpunkt, sei es die Leistung, eine bestimmte Marke im Sport zu überspringen, ein Unternehmen zum Erfolg zu führen, seine Kinder zu erziehen, oder ein gutes Leben zu führen. Die englische Sprache hat dafür das schöne Wort „Performance“, das zugleich eine Aufführung oder eine Vorstellung auf einer Bühne bedeutet. Das meint nicht die Messlatte der Fremdbestimmung, sondern die Leistung, die ich selber will, die mir Freude macht, für die ich mich begeistern kann. Eine Leistung, die auch andere erfreut. Das ist der Anspruch. Wenigstens soll Coaching an *der* Leistung und an *dem* Anliegen arbeiten, dass ich herausfinde, was ich wirklich will, was ich wirklich tun will. Mit diesem Ausgangspunkt von der *Willensbildung* verstehen wir Coaching als *Form der Beratung*. - So hat schon Aristoteles den Zweck von Beratung verstanden: Willensbildung, die zum Handeln führt.

*Coaching ist also eine Form von Beratung, die auf die Verbesserung und Entwicklung von Leistung zielt*, besser: Klienten erwarten von Coaching eine Unterstützung für die Verbesserung und Entwicklung ihrer Leistung, und sei es die Leistung herauszufinden, was sie wollen. Dafür bietet Coaching die Unterscheidung von Erfolg und Nichterfolg an, was es *für mich* im konkreten und besonderen Fall bedeutet, erfolgreich zu sein. Erfolg ist der Maßstab für meine Leistung.



Und Erfolg zeigt sich dabei als etwas anderes als landläufige Vorstellungen von Status und beruflicher Karriere. *Erfolg ist, wenn ich das, was ich erreichen will, auch verwirkliche.*

Der Ansatz von Coaching ist die *Selbststeuerung* des eigenen Leistungsprozesses. Nur die selbst erreichten Erfolge sind wirkliche Erfolge. Gegenteil von Coaching sind Dressur, Indoktrination, Überredung, magische Beeinflussung. Ohne diesen Bezug zur Selbststeuerung von Klienten und der darin erlebten Selbstwirksamkeit, ist die Anwendung von Coaching Methoden oder sogenannten Coaching Tools unwirksam.

Damit kann Coaching von anderen, ähnlichen Hilfe- und Unterstützungsangeboten unterschieden werden. Therapie als *Behandlung* arbeitet vor dem Hintergrund von Krankheit und Gesundheit. Sie soll Menschen dabei unterstützen, wenn nicht gesund zu werden, so doch weniger zu leiden. Formen der *Expertenberatung* unterscheiden Wissen und Nichtwissen, zunächst einmal ohne den Blick auf das Handeln, was vielleicht verwirklicht werden kann: Ratschläge, Erfahrungen, so hat es schon funktioniert. - Beim Coaching stehen die handelnden *Personen* im Mittelpunkt. Personen, einzelne oder mehrere, die in einem gemeinsamen Leistungsprozess verbunden sind, die in ihrem Handeln erfolgreich sein wollen: ... ein Unternehmen erfolgreich zu führen, einen Auftritt erfolgreich zu meistern, Kinder zu erziehen, sich aktiv mit einer Krankheit auseinander zu setzen ....



Coaching ist also durchaus keine elitäre und nur wenigen Spitzensportlern und Topmanagern vorbehaltene Dienstleistung. Grundlage ist das Menschenbild, dass *alle* Menschen etwas erreichen wollen, dass sie erfolgreich sein, einen Beitrag für Gesellschaft und die Welt insgesamt leisten *wollen*.

Es geht um Autonomie, uns selbst in unserem Leben und Handeln zu bestimmen. Autonomie ist nicht nur eine für uns Menschen *grundlegende* Fähigkeit. Zu unserer Autonomie gehören auch die manchmal schmerzlich erlebten Grenzen unserer Handlungsspielräume, ja die Erfahrung, selbst an gegebenen Handlungsspielräumen zu versagen und sie nicht nutzen zu können. Zudem sind die Handlungen von Menschen miteinander verbunden und manchmal auch verstrickt. Die Welt ist komplex. Ob und wie ich meine Ziele erreiche, ist in unserer heutigen Zeit nicht ausrechenbar. Verständnis und Umgang mit Unwägbarkeiten und Komplexität sind deshalb für den Coach und auch seine Klienten wesentlich. ... Und wie wir später noch sehen werden, ist die Wahrnehmung von Komplexität ein zentraler Auslöser für die Entstehung und Entwicklung von Coaching.

Zweitens: Methodische Grundsätze

Coaching ist Dialog, Interaktion von Menschen und setzt eine helfende Beziehung voraus. Das ist ein Paradox oder auch ein Widerspruch: Hilfe funktioniert, wenn einer gibt und der andere nimmt. Die helfende Beziehung ist asymmetrisch. Die Wahrnehmung von



Selbststeuerung der Klienten im Coaching setzt aber Augenhöhe voraus. Hilfe und Augenhöhe zugleich. Coachende Personen unterstützen ihre Klienten dabei, sich in ihrer Selbstwirksamkeit positiv zu erleben. Klientinnen im Coaching sind nicht nur Objekt sondern zugleich Subjekt von Hilfe.

Coaching braucht die andere Person. Erst die andere Person, ihre Fremdheit und Andersartigkeit kann für mich als Klientin den Unterschied machen, der für mich einen Unterschied macht. Das ist Voraussetzung für Dialog. Sogenanntes Selbstcoaching gibt es nur im übertragenen Sinne.

Als coachende Person bin ich dafür verantwortlich, den Coaching Prozess, den Coaching Dialog, so zu gestalten und zu führen, dass es meinen Klienten gelingt, sich selbst in ihren Anliegen erfolgreich zu steuern. Ausgangspunkt und Ziel ist dabei das subjektive Erleben, wie Klienten *selbst* ihr Anliegen formulieren und was es für *sie* heißt, darin erfolgreich zu sein. Objektive Maßstäbe wie die Bezugnahme auf wissenschaftliche Konzepte sind für den Coach in seiner Steuerung des Coachingprozesses nur *Hypothesen*, was *jetzt* dem Coachee helfen und nützen könnte. Die coachende Person weiß es nicht für ihren Klienten. In bestimmter Weise sokratisch. Nicht die Diagnose als eine objektivierende Behauptung ist hilfreich, sondern wie es dem Klienten gelingt, eine Intervention als Angebot für die Verbesserung seiner Selbststeuerung zu nutzen.

Darin macht Coaching auch einen Unterschied zu esoterischen und auch wissenschaftlich verbrämten Praktiken, bei denen Klienten zu-



nächst die Weiterklärung der helfenden Person akzeptieren und glauben müssen. Weit entfernt von Augenhöhe, werden Klienten so dazu eingeladen, das Subjekt der Hilfe immer wieder in der helfenden Person zu bestimmen und nicht in sich selbst. Astrologische Beratung ist kein Coaching. Darum darf von der coachenden Person jederzeit verlangt werden, über ihre leitenden Vorstellungen in den Grenzen argumentierender Vernunft Auskunft zu geben.

Die coachende Person spricht die Sprache ihres Klienten. Sie kennt die Herausforderungen und Klippen für seine erfolgreiche Handlungssteuerung. Dabei muss der Coach nicht selbst Experte für dessen Praxisfeld sein. Er kann aber das Anliegen seiner Coachees beurteilen, wann welcher Expertenrat nützlich sein könnte. In ähnlicher Weise wird er therapeutische Vorgehensweisen vorschlagen, wenn ein seelisches Leiden die Arbeit an der Handlungssteuerung wenig erfolgsversprechend macht. Mindestens seinen Klienten nicht die Zeit zu stehlen, ist seine pragmatische Devise. Dabei ist der Spielraum für Autonomie oft grösser als von Experten im Feld angenommen. Gerade im klinischen Bereich können therapeutische Interventionen gut mit Coaching ergänzt werden. Auch mit kognitiv beeinträchtigten Personen lässt sich im Coaching einiges erreichen.

Die Entwicklung und Verbesserung von Handlungssteuerung ist das eigentliche Feld. Darin verbindet ein wirksamer und guter Coach Wissen und methodische Kompetenz, einen Coaching Prozess bzw. seine Klienten bei der erfolgreichen Verwirklichung ihrer Anliegen zu begleiten und zu führen. Vertiefte Kenntnisse allgemeiner, psycholo-



gischer und soziologischer Handlungstheorie mit den daraus entwickelten methodischen Vorgehensweisen sind die Voraussetzung dafür. Das braucht in der Regel langjährige Übung und eine wissenschaftlich fundierte Ausbildung.

Drittens: Wie Coaching erfunden wurde

Eine *Entstehungsgeschichte* von Coaching stammt aus dem Sport. Mühseliges Training, die technische Richtigkeit des Bewegungsablaufes, der hervorragende Zustand der Muskeln ... bringt nur zweit-rangige Leistung, wenn Ergebnisse ausbleiben und die Freude fehlt. Erfolg hat, wer gewinnt und Spaß daran hat. - Der Tennistrainer Timothy Gallwey formuliert in den 1970er Jahren erste und auch heute noch grundlegende Vorstellungen für Coaching: Erfolg hat, wer unermüdlich an der Verwirklichung seiner *eigenen* Ziele und Vision arbeitet. Sport ist nicht nur Technik sondern auch eine geistige, mentale Anstrengung. Sportcoaches unterstützen Sportlerinnen dabei, sich in ihrem Leistungsprozess selbst zu steuern. - Das Buch von Tim Gallwey „The Inner Game of Tennis“ wurde zu einem Weltbestseller.

Wer von Ihnen ein wenig die Geschichte der Psychologie kennt, wird sich vielleicht daran erinnern. Das war auch die Anfangszeit der psychologischen Handlungs- und Motivationsforschung. Bekannt wurden zum Beispiel Martin Seligman mit seinem Buch zur *erlernten Hilflosigkeit* und Albert Bandura mit seinen Forschungen zur *Selbstwirksamkeit und Selbststeuerung von Handeln*. Zahlreiche empiri-



sche Untersuchungen untermauerten die Erkenntnis, welche schon früher in den Theorieansätzen des deutschen Idealismus und des amerikanischen Pragmatismus formuliert waren: Es geht um Selbststeuerung und Autonomie! Autonomie als die grundlegende Fähigkeit des Menschen, sein Leben selbst zu bestimmen. Sie ist der entscheidende Bezugspunkt für unsere Vorstellung demokratischer Staatswesen und der damit verbundenen Verantwortung von Bürgern, sich daran zu beteiligen. Und, wer sein Handeln selbst bestimmt und selbst steuert, ist auch erfolgreicher als Menschen, die sich fremdbestimmt und fremdgesteuert wahrnehmen. - Irgendwie gewusst hatten wir das schon immer, aber wie soll das praktisch funktionieren?

Mindestens zwei Erkenntnisse sind dafür wichtig: Zum einen ist Erfolg eng mit der *Vorstellung von Zielen* verbunden. Wer sich Ziele setzt, nimmt sich in seiner Handlungssteuerung besser wahr, selbst wenn diese Ziele nicht erreicht werden. Scheitern ist kein Drama, sondern die Möglichkeit zu lernen und sein Handeln neu auszurichten. Zum anderen bringen *positive Emotionen* dafür den notwendigen Schwung. Erst positive Emotionen wie Freude und Begeisterung für unser Tun, ermöglichen uns, Neues zu wagen und zu verwirklichen.

Insbesondere die erste Erkenntnis beförderte die Ausbreitung von Coaching in die Chefetagen von Unternehmen. Anfänglich waren es Sportcoaches wie Tim Gallway oder auch der Rennfahrer Sir John Whitmore, welche diese Adressaten von Coaching entdeckten. Da-



bei spielte nicht nur die vorausgesetzte Zahlungsfähigkeit von Topmanagern eine Rolle, sondern auch das gemeinsame Selbstverständnis, dass es darum geht, im Leben erfolgreich zu sein und Ziele zu erreichen. Führungskräfte, die sich als *Unternehmerinnen* ihrer Geschäfte und auch ihres Lebens wahrnehmen, scheinen die idealen Klienten für Coaching zu sein. Coaching unterstützt sie dabei, ihre Handlungsvorhaben schneller und effizienter zu verwirklichen. Der Executive Coach Marshall Goldsmith formuliert: Es geht darum, erfolgreiche Menschen noch erfolgreicher zu machen.

Nach anfänglichem Zögern setzt sich Coaching seit einigen Jahren auch in anderen Praxisfeldern durch. Insbesondere Pädagogen und Sozialarbeiter erkennen das Potential von Coaching für ihre Herausforderungen und für ihre Klienten. - „Lieber einen Coach als einen Sozpäd!“ ... wie es ein Jugendlicher als Klient einer Jugendhilfe äußerte. - Die frühere Annahme, dass Coaching für sogenannte *Zwangskontexte* ungeeignet ist, durfte verworfen werden. Auch hier gibt es Handlungsspielräume ... und *Grenzen* der eigenen Handlungsmöglichkeiten gibt es überall. Genau diese Auseinandersetzung zu befördern, ist die Herausforderung für sozialpädagogisches Coaching. Coaching knüpft darin an die Tradition klientenzentrierter Hilfe und pädagogischer Konzepte, wie sie spätestens seit Johann Heinrich Pestalozzi formuliert sind.

Programme der Harvard Medical School für die Unterstützung von übergewichtigen Menschen zeigen die Überlegenheit von Coachingmethoden vor klassischen Kursen und Ernährungsbera-



tung. Wem es nachhaltig gelingt, *eigene* Handlungsziele zu formulieren, zu erreichen und mit Freude und Begeisterung zu verbinden, wird leichter zu einer für ihn gesunden und passenden Ernährungsweise finden. Ähnliche Ergebnisse zeigen Studien zum Einsatz von Coaching bei der Eingliederung von Jugendlichen und Wiedereingliederung von Arbeitslosen in den ersten Arbeitsmarkt. -

Coaching also eine Erfolgsgeschichte? - Kollegen im Sport beklagen, dass mit Coaching vielfach Etikettenschwindel betrieben wird. Ein Coach wird nicht zum Coach, indem er sich eine neue Bezeichnung zulegt. Insbesondere in der Vereins- und Nachwuchsarbeit herrschen vielfach noch frühere Trainingsvorstellungen vor: Viel Training bringt viel. Sportliche Leistungsvergleiche zeigen genau das Gegenteil: Wer zu viel trainiert und über seine Grenzen geht, kann seine Leistung nicht mobilisieren. Sportler, die das nicht selbst steuern können, bleiben zurück. Das gleiche gilt auch für die Vielzahl selbst ernannter Coaches, die nur die alten Rezepte in neuer Verpackung präsentieren: Management Coaching als Führungsausbildung, Gesundheitscoaching als Fitnessprogramme oder das sogenannte Life Coaching als neue Etikette für eine allgemeine Lebensberatung. Manchmal steht auch *nur* die Geschäftsidee im Vordergrund, die glaubt ohne eine werthaltige Dienstleistung auskommen zu können.

Viertens: Der Beitrag von Coaching zur Entwicklung von Gesellschaft



Coaching als sich immer weiter verbreitende Beratungsform - im Radio habe ich gerade die Wortschöpfung „Flüchtlingscoaching“ gehört - antwortet in bestimmter Weise auf die Herausforderungen moderner, zugleich komplexer und individualisierter Gesellschaften. So ist auch das Beispiel des Flüchtlingscoachings ein Hinweis darauf, dass sich die Leistung, das eigene Handeln und Leben zu orientieren und zu steuern, zunehmend von den klassischen Institutionen wie Staat und Religion, Organisationen und auch Unternehmen hin zum Individuum als Subjekt seines Handelns und seiner Lebensgestaltung verschiebt. Herkömmliche Autoritäten, die *vorgaben*, was richtig und zu tun ist, fallen nicht nur aus, sondern sind sogar dysfunktional. Nur die *individuelle* Orientierungsleistung kann Komplexität handhabbar machen. Das gilt besonders auch für Flüchtlinge. Sie können in einer modernen Gesellschaft letztlich nur *selbst* die nächsten Schritte ihrer Lebens- und Arbeitsbiografie formulieren.

Der Ansatz von Coaching am Subjekt, seiner Selbststeuerung und Autonomie, ist darin radikal und unumgänglich: Radikal, weil darin mit den Vorstellungen der Aufklärung von der Autonomie des Subjekts ernst gemacht wird. Unumgänglich, da nur die Zumutung von Autonomie unsere Unternehmen und sozialen Versorgungssysteme in einer komplexen Gesellschaft auf Dauer *leistungsfähig* erhalten kann. Coaching wird zu einem Paradigma für das Verständnis von Beratung und Hilfe einer entwickelten Gesellschaft: Beratung für die Entwicklung von Selbststeuerung ist Hilfe zur Selbsthilfe.

Das ist zugleich die Innovation, die Coaching anzubieten hat.



Coaching verändert herkömmliche Verständnisse von Beratung und Hilfeleistung. Managementberatung, Sozialberatung, ja selbst medizinische und psychologische Therapie werden mit Coaching in die Verfügung des Individuums gestellt. Menschen sind erfolgreicher, werden schneller gesund, finden leichter eine neue Arbeit, wenn sie sich als selbstwirksam und selbstgesteuert wahrnehmen. Dafür gibt es vielfältige empirische Evidenz. Die Leistungsfähigkeit von Sporttreibenden, von Menschen in Unternehmen, von Subjekten sozialer und medizinischer Unterstützungssysteme wird adressierbar. Coaching als Beratungsform für individuelle Selbstreflexion und erfolgreiche Handlungssteuerung gewinnt *deshalb* in vielen Bereichen an Bedeutung. Der vielfältige Einsatz ist nicht einfach eine inflationäre Erscheinung von Coaching Pop. - Die gibt es natürlich auch. - Wenn Coaching zum Regelangebot in staatlich finanzierten Dienstleistungen wie Schule und soziale Hilfe wird, ist das keine politische Marketingmaßnahme. Coaching wird darin aus meiner Sicht zu einem Merkmal eines sich verändernden Verständnisses von Beratung und Hilfe einerseits sowie von Lernen und Entwicklung andererseits.

Organisationen und Unternehmen, wie Kliniken, Verwaltungen, soziale Organisationen und Wirtschaftsunternehmen müssen sich mit Coaching auseinandersetzen, um die Mitgestaltung der modernen globalen Gesellschaft nicht zu verpassen. Für Management und Führungsverantwortung ist das eine mindestens bedenkliche Nachricht. Da Coaching im Sinne gegebener Handlungskalküle wie Pla-



nung, Strategie und Organisation nicht steuerbar ist - Fokus von Coaching ist ja die Selbststeuerung des Subjekts, - sind die Autonomie des Subjekts und die globale Gesellschaft die entscheidenden Bezugspunkte: Das Subjekt steuert seine Leistungsbeiträge zuerst und zunächst im Verhältnis seines *eigenen* Verständnisses seiner gesellschaftlichen Herausforderungen, sei es Geld zu verdienen, eine Familie zu ernähren, Beiträge zum Gemeinwesen zu gestalten, ein Bildungsziel zu erreichen oder eben ein Unternehmen voran zu bringen. Klassische Vorstellungen von Führung als Kommandieren und Kontrollieren funktionieren nicht mehr, führen in einer komplexen Welt nicht mehr zum Erfolg. Management und Führung müssen selbst coachende Funktionen übernehmen, wo die klassischen Planungsinterventionen ausfallen oder in den Hintergrund rücken ... müssen.

Coaching wird zur Arbeitsform der Wahl für die Beratung von Patienten, für die Jugendhilfe genau so wie für Personalentwicklung und immer mehr auch für die Unterstützung von Lern- und Bildungsprozessen in Schulen und Universitäten.

Das beinhaltet und befördert auch *Schattenseiten* der Überforderung von Einzelnen, der Verantwortungsverschiebung, der Selbstabsolution von Führung, der Entpolitisierung von Wirtschaft und Gesellschaft. Coaching hat seine Grenze, wenn reale Handlungsspielräume, vorhandene Ressourcen und Kompetenzen, Anforderungen und Aufträge für Coaching auseinander fallen. Nicht jeder Sportler kann durch Coaching zum Spitzensportler werden, nicht jeder Arbeitslose



findet mit Coaching eine Stelle, Kranke lernen vielleicht mit Coaching mit ihren Schwierigkeiten besser umzugehen. Coaching setzt die organisationalen und politischen Steuerungssysteme nicht außer Kraft. Coaching ist kein Treibsatz einer liberalistischen Utopie. Coaching ist aber in einen Rahmen gestellt, und verlangt selbst diesen Rahmen der Entwicklung und Verbesserung von Gesellschaft, der Entwicklung und Verbesserung von Unternehmen und sozialen Organisationen, welche die Autonomie des Subjekts in den Mittelpunkt stellen. Darin wird Coaching als Handlungsform für Beratung und Hilfe selbst zu einer Kraft gesellschaftlicher Entwicklung.

Wir können empirisch bisher nicht belegen, in wie weit und in welchem Ausmaß Coaching wirklich schon ein Faktor für gesellschaftliche Entwicklung ist. Die weltweite Ausbreitung von Coaching, das Auftreten global agierender Berufsverbände, der weltweite Dialog von Praxis und Wissenschaft, der Einsatz von Coaching in global agierenden Unternehmen und Organisationen wären Indizien dafür. Wir wissen auch nicht, ob wo Coaching drauf steht, wirklich Coaching drin ist. Mancher Etikettenschwindel wird sich darunter verbergen. Und wir wissen nicht, in welchem Maß Unternehmen und Organisationen tatsächlich Coaching als Arbeitsform, wo es um Beratung und Hilfe geht, etablieren.

- Das ist und bleibt weiterhin spannend.