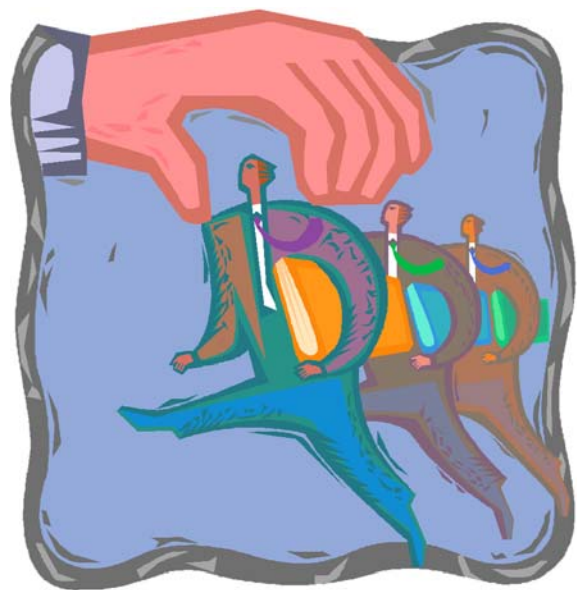


# Coaching:

## Professionelle Perspektive, Qualität und Expertise

*Neben einer Beratungsfunktion kommt dem Coaching noch eine – weniger beachtete – Funktion zu: Coaching kann auf die Art und Weise unseres täglichen Wirtschaftens großen Einfluss ausüben. Damit wird es zu einem wichtigen Partner im Prozess der Kulturentwicklung.*

Bernd Schmid



Coaching hat als Beratungsformat weithin Anerkennung gefunden. Über Coaching als Beratung hinaus steht der »Container« Coaching auch allgemeiner für die Berücksichtigung von im Coaching vertretenen Perspektiven, Kompetenzen und Qualitäten im professionellen Handeln und in Organisationsprozessen. Hier soll Coaching als professionelle Perspektive, als Qualität und als Expertise beschrieben werden.

Coaching als professionelle Perspektive rückt die Bezüge

- ∴ Mensch und Beruf (Professions-Coaching) und
- ∴ Mensch und Organisation (Organisations-Coaching)

in den Vordergrund.

Betrachtungen aus der Coaching-Perspektive haben wie Ellipsen immer zwei aufeinander bezogene Schwerpunkte, nämlich den Menschen einerseits und die Berufswelt bzw. die Organisationswelt andererseits. Diese Bezogenheit begründet Coaching als eigenständige Profession. Prinzipiell entstehen dadurch nicht unbedingt neue Erkenntnisse, doch werden vorhandene gebündelt sowie neue Themenfelder und Vorgehensweisen gezielt erschlossen.

### Coaches sind Zehnkämpfer

Beim Coaching handelt es sich um einen interdisziplinären Ansatz. Coaches führen mit den fürs Coaching relevanten Fachdisziplinen Dialoge auf Augenhöhe. Die Verantwortlichen in den Welten, für die Coaching Leistungen erbringt, müssen ihrerseits vielfältige Steuerungsprinzipien und Gütekriterien gelten lassen. Ihre Inszenierungen müssen gleichzeitig in vielfältiger Weise Sinn machen. Dem muss Coaching gerecht werden können.

Daher können Dominanzen von Teilperspektiven im Coaching keinen Platz haben, sondern alle Fachdisziplinen müssen sich ebenfalls einer Integration in eine Gesamtleistung Coaching unterordnen. Dass jede Teildisziplin eigene Spitzenleistungen vorzuweisen hat und zeitweise Vorrang haben kann, ist willkommen, doch kommt es im Coaching letztlich auf koordinierte Optimierung und Integration an.

.....  
**Bernd Schmid** leitet das Institut für systemische Beratung in Wiesloch, das Fach- und Führungskräfte bezüglich der Steuerung von Organisationen in Veränderungsprozessen qualifiziert.

## Mensch und Beruf

Beim Coaching wird die Berufswelt aus dem Blickwinkel Mensch betrachtet und der Mensch aus dem Blickwinkel Berufsleben. Wir tragen also zusammen, was wir brauchen, um Menschen im Beruf und berufliche Lebenswege einerseits und andererseits die Entwicklungen in der Berufswelt sowie von Professionalität im gesellschaftlichen Wandel besser zu verstehen.

Zur ersteren Betrachtung gehören z.B. lebensphasengerechtes Lernen und berufliche Entwicklungen in Abstimmung mit anderen Lebensbereichen, stimmige professionelle Selbstverständnisse und angemessene Einbettung Einzelner in professionelle Gemeinschaften. Beim letzteren geht es z.B. um Entwicklungen in Berufsfeldern und im Bereich Professionalisierung, um Institutionen und Märkte und wie sie die Menschen bezüglich ihrer Lebensgestaltung, ihrer Sinnfindung und ihrem gesellschaftlichen Wirken betreffen.

## Mensch und Organisation

Im Coaching werden Organisationen aus Sicht der Menschen beschrieben. In ihnen wirken sie als Leistungsträger und verbringen dort einen beträchtlichen Teil ihres Lebens. Wie muss Organisation sein, dass sie einerseits ihrem Daseinsgrund entsprechend Leistung erbringt und gleichzeitig zur Lebensqualität und Sinnstiftung von Mitwirkenden und Betroffenen beiträgt?

Wie muss der Mensch sein, damit er Funktionen verantwortlich ausfüllen und Leistung und Organisationskultur zukunftsfähig mitgestalten kann? Was kann der Einzelne, was können die Organisationen tun, damit angemessene Entwicklungen unterstützt werden? Wer trägt welche Verantwortung, braucht welche Unterstützung? Wem stehen welche Zugriffe auf gesellschaftliche Ressourcen zu?

## Kompetenz und Kontext

Im Coaching geht es oft um Kompetenzen, sowohl bezüglich Leistung als auch bezüglich Lebenskunst. Kompetenzen werden heute auf vielen Ebenen erwartet. Insofern muss jeder sich um Entwicklungen eigener professioneller Kompetenzen kümmern. Doch Kompetenzen sind nicht allein eine Eigenschaft von Personen. Niemand kann an sich kompetent sein. In verschiedenen Kontexten sind verschiedene Kompetenzen entscheidend.

Ein kontextbezogenes Kompetenzverständnis kann etwa durch folgende Formel zum Ausdruck gebracht werden:

Kompetenz in Professionen/Organisationen =  
Rollenkompetenz x Kontextkompetenz x Passung

Die Multiplikation macht deutlich, dass geringe Kompetenzausprägung in einer Dimension die Gesamtkompetenz minimiert. Kompetenzerhöhung

in einer vernachlässigten Dimension hat daher auch einen multiplikativen Effekt. Es geht meist eher um sinnvolle Ergänzungen und um Komposition als um Perfektion in einer Dimension.

⚡ Rollenkompetenz: Ein Schauspieler (um die Theatermetapher zu benutzen) muss sich ein Repertoire an zu spielenden Rollen und die dafür erforderlichen Techniken erarbeiten.

⚡ Kontextkompetenz: Um solche Rollen in konkreten Inszenierungen gut spielen zu können, braucht er Kenntnisse typischer Stücke, Inszenierungsarten und Aufführungsorte. Ein Machtkonflikt in einer griechischen Tragödie ist eben anders als in einem street musical. Ein Werktheater ist etwas anderes als ein großes Haus.

⚡ Passung: Ob Rollen- und Kontextkompetenzen überzeugen, hat mit Passung zu tun. Können die anstehenden Inszenierungen, die Stücke und Rollen mit persönlichem Sinn belegt werden?

Wie im Bild von der Ellipse geht es immer um den Bezug zwischen Mensch und Profession bzw. Mensch und Organisation. Die Passung<sup>1</sup> Mensch und Beruf bzw. Mensch und Organisation hat viele Facetten.

Was muss in Betracht gezogen werden, wenn gefragt wird, ob die Tätigkeit in einem Beruf für einen Menschen Sinn macht? Professionalität ist meist eingebunden in professionelle Gemeinschaften und ihre Weiterbildungs- und Prüfungskulturen, in Märkte und gesellschaftliche Entwicklungen. Es geht hier um eine seelisch getragene individuelle Professionalität einerseits und um Professionskultur im gesellschaftlichen Umfeld andererseits.

Was muss in Betracht gezogen werden, wenn gefragt wird, ob die Tätigkeit eines Menschen für eine bestimmte Organisation Sinn macht? Hier geht es nicht nur um fachliche Kompetenz, sondern darum, ob Tätigkeiten und Inszenierungen, in denen sie stattfinden, ob Beziehungen, Milieus, Stile und Werte, die Leistung und atmosphärische Qualitäten mitbestimmen, für diesen Menschen passen. Und umgekehrt ist auch für die Organisation wichtig, dass die Mitwirkung dieses Menschen für sie Sinn macht.

## Coaching als Expertise

Vielen Professionellen ist der kompetente Umgang mit dem Menschen in der Berufs- und Organisationswelt als Expertise wichtig, auch wenn sie nicht in erster Linie als Berater tätig sind oder sein wollen. Sondern sie wollen diese Qualitäten als Manager, Führungs- oder Fachkraft etc. in ihr professionelles Selbstverständnis und ihre vielfältigen Rollen und Tätigkeiten einbringen. Entsprechend qualifizieren sie sich im Bereich Coaching, ohne als Coach zu firmieren.

1. Coaching ist hier eine Expertise für Menschen in Organisationen und Menschen im Beruf. Es ist eine besondere Expertise für menschengerechte Strukturen und Prozesse, die mit anderen kombiniert wird.

2. Coaching ist in diesem Fall nicht definiert

durch eine Arbeitsform wie z.B. das Beratungsgespräch oder an eine Berufsidentität als Berater gebunden. Allerdings sollte ein Coach über Beratungskompetenz, über die Expertise in Kommunikation umgesetzt werden kann, verfügen.

3. Dies ist durch gute Coaching-Weiterbildungen gewährleistet. Kollegiale Beratung und Supervision bezogen auf Praxis sind dort Kernelemente der Lernkultur.

- Coaching-Expertise meint insbesondere z.B.
- :: Expertise für Persönlichkeitsentwicklung, das die Menschen in den Spannungsfeldern ihrer Berufsorientierungen, ihrer Laufbahnen in Organisationen und ihrer privaten Lebensgestaltung versteht<sup>2</sup>
  - :: Expertise für persönlich passende, aber auch organisationswelt- und markttaugliche Professionsentwicklungen und dafür geeignete Gestaltung von Arbeits- und Lernprozessen
  - :: Expertise für die Passung von Mensch und Organisation, damit die Entwicklungen auf beiden Seiten qualifiziert miteinander abgestimmt und gestaltet werden können
  - :: Expertise für berufs- bzw. organisationsbezogene Kulturbegegnung und die Steuerung von Organisationen durch Kultur

### Coaching-Perspektive Kultur

Berücksichtigt man die ganze Komplexität in Organisationen, liegt die Einsicht nahe, dass Steuerung durch bewusst-methodische Beherrschung nicht oder nur annähernd um den Preis der Mechanisierung von Abläufen und der Austrocknung kreativen Potentials möglich ist. Für kreative stimmige Professionalität braucht es die ganze Vielschichtigkeit der Persönlichkeit. Für die Selbststeuerung und Kooperation in der Organisation braucht es Kultur, um Wirklichkeitsinszenierungen hochwertig machen und zu wesentlichen Prozessen zu integrieren.

Bei Professions- und Organisations-Kultur geht es, bildlich gesprochen, nicht um sonntägliche Kulturereignisse, über die im Feuilleton berichtet wird, sondern um die Art und Weise des täglichen miteinander Wirtschaftens, also um die Kultur, die sich im Wirtschaftsteil der Zeitung zeigt. Kultur kann selbstverständlich nicht an Coaching delegiert werden und viele andere Perspektiven, für die Coaches wenig Expertise aufweisen, haben entscheidenden Einfluss auf Kultur. Dennoch kann Coaching mit einer Expertise für Kulturentwicklung wichtiger Partner für die Verantwortlichen sein. Über das Einzelcoaching hinaus ist hierbei die Berücksichtigung von Kulturperspektiven in allen Prozessen der Organisation entscheidend. ■

.....

<sup>1</sup> Schmid, Bernd; Messmer, Arnold: Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung, 2005, S. 26-45  
<sup>2</sup> Schmid, Bernd: Systemisches Coaching – Konzepte und Vorgehensweisen in der Persönlichkeitsberatung, 2004