

## **Was ist coaching?**

Der Begriff Coaching – Coaching in Abgrenzung zu Training – Coaching in Abgrenzung zu Beratung – Coaching in Abgrenzung zu Mentoring – Coaching in Abgrenzung zu Supervision

## **Der Begriff Coaching**

Es gibt zahlreiche Definitionen des Begriffs Coaching und ebenso ist Coaching zu einem populären Sammelbegriff geworden, unter dem teils ganz unterschiedliche Dinge verstanden werden, je nach Kontext oder Perspektive desjenigen, der von Coaching spricht: Die Spannbreite reicht vom Coaching im Sport über kosmetische Beratung, die als „Typ-Coaching“ firmiert bis zum „Ernährungscoaching“.<sup>1</sup> Oft wird derzeit von Coaching gesprochen, wenn früher im selben Zusammenhang von Teamentwicklung, Führung, Personalgespräch, Konfliktmoderation oder Supervision die Rede gewesen wäre.<sup>2</sup>

Im hier zugrunde liegenden Sinne ist Coaching eine Form der individuellen Begleitung und Unterstützung von Einzelpersonen oder von Kleingruppen durch einen professionellen Berater – den Coach. Coaching wird hier als eine Beratungsform begriffen, die sich in erster Linie an Personen richtet, die mit Führungs- bzw. Managementaufgaben betraut sind. Die Aufgabe des Coach ist es, seinen Klienten (i.d.R. Coachee genannt) bei der Bearbeitung konkreter, berufsbezogener Probleme, Konflikte oder Ziele zu unterstützen, ohne dabei jedoch eigene Lösungsansätze vorzugeben. Coaching ist im besten Falle eine Art Hilfe zur Selbsthilfe, bei der der Coach Impulse setzt oder dem Coachee ermöglicht, einen Perspektivwechsel vorzunehmen, den er aus eigener Kraft und aus seinem eigenen Erfahrungshorizont heraus nicht vollziehen könnte.

Ein Coach unterstützt den Coachee darin, selbstkongruente Ziele festzulegen, individuell passende und gangbare Lösungswege zum Ziel zu entwickeln oder sich bewusst selbst zu verändern und weiter zu entwickeln.<sup>3</sup> Der Begriff der Zielerreichung spielt im Coaching eine wesentliche Rolle – und ein Coaching wird in der Regel nur dann als erfolgreich angesehen, wenn am Ende des Coaching-Prozesses das von Coach und Coachee vereinbarte Coaching-Ziel erreicht wurde.

Neben diesen konkreten Arbeitszielen von Coaching ist eines der wichtigsten – quasi übergeordneten oder Meta-Ziele - die Coaching erreichen kann, die Selbstreflexion des Coachee zu befördern. Beispi-

---

<sup>1</sup> vgl. Böning/Fritschle, S. 30

<sup>2</sup> vgl. Schmid, 2004, S. 154

<sup>3</sup> vgl. Burow, S. 4

le hierfür sind die Reflexion der persönlichen Stärken oder Schwächen oder auch die Reflexion des Coachee zur Wahrnehmung der eigenen Person durch sein Umfeld oder seine Mitarbeiter. Die Beförderung von Selbstreflexion impliziert einen sehr hohen professionellen Standard für den Coach, der sich insbesondere darin ausdrückt, dass der Coach von eigenen Interpretationen oder Ratschlägen in Richtung des Coachee absieht. Beides würde mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu führen, dass der Coachee die vorhandene Bereitschaft zur Selbstreflexion blockieren und eine gewünschte Selbständerung dadurch unmöglich gemacht würde.

Im Sinne des voran stehenden wird folgende Definition von Coaching präferiert:

*„Coaching ist eine intensive und systematische Förderung der Reflexionen und Selbstreflexionen sowie Beratung von Personen oder Gruppen zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung.“<sup>4</sup>*

Der dvct, der Deutsche Verband für Coaching & Training, benennt folgende grundlegende Merkmale von Coaching, die an dieser Stelle zusammenfassend vorgestellt werden:

- Coaching ist freiwillig,
- Coaching ist zeitlich begrenzt,
- Coaching löst Selbstreflexion aus,
- Coaching will die Entscheidungsfähigkeit und Selbstführung der Coachees in seinem/ ihren Kontext auslösen bzw. erhöhen,
- Coaching macht den Coachees die in ihren Kontext beeinflussenden Wechselwirkungen transparent,
- Coaching orientiert sich am Veränderungsziel der Coachees und den damit verbundenen, überprüfbaren Zielkriterien,
- Coaching ist ein Prozess, dessen Beginn und Ende durch die Coachees determiniert werden.

Eine weitere Möglichkeit, sich dem Begriff und Verständnis von Coaching definitorisch zu nähern, ist dessen Abgrenzung von anderen, ähnlichen Formen der Beratung. Dies wird im Folgenden getan.

### **Coaching in Abgrenzung zu Training**

Trainings vermitteln Wissen oder konkrete Fähigkeiten und Kenntnisse, die zur Bewältigung definierter Probleme erforderlich sind. Im Gegensatz zum Coaching sind zwar auch hier die individuellen Bedürfnisse des zu Trainierenden zu berücksichtigen, aber es geht beim Training eher um die Frage, wie die – bereits feststehenden Lehrinhalte – am besten durch den zu Trainierenden verstanden bzw. gelernt werden können. Anders als im Coaching geht es nicht um die Entdeckung selbstkongruenter

---

<sup>4</sup> vgl. Greif, 2005, S. 12

und ggf. noch nicht vorhandener Lösungswege oder Handlungsoptionen. Rauen spricht im Zusammenhang mit Training vom „Erlernen eines für eine bestimmte Situation 'idealen' Ablaufmusters“.<sup>5</sup> Das dieses zu erlernende Ablaufmuster für die betreffende Situation als ideal anzusehen ist, wurde durch den Trainer entschieden und durch den Trainee akzeptiert – insofern er den Trainer engagiert, um diese bestimmten Inhalte zu vermitteln. Anders als ein Trainer hat ein Coach jedoch keine fertigen Inhalte, Handlungsoptionen oder Lösungswege, die er dem Coachee nahezubringen versucht. Vielmehr hält der Coach Werkzeuge und Methoden bereit, um den Coachee seine ganz eigenen und eben selbstkongruenten Lösungen zu finden.

Ein weiterer, ganz entscheidender Unterschied zwischen Training und Coaching ist auf der Ebene der persönlichen Beziehung zwischen Trainer/Trainee einerseits und zwischen Coach und Coachee andererseits sehen. Ein Trainer leitet an und steuert insbesondere durch seine individuellen Vermittlungsmethoden den Lernprozess des Trainee stark. Bezüglich ihrer Fachkompetenz akzeptieren Trainer und Trainee ein ganz eindeutiges Hierarchiegefälle – der Trainer ist die leitende Kraft, der Trainee ordnet sich dem Trainer in gewisser Weise unter. Der Trainer tritt als Experte, der Trainee als Laie auf dem Gebiet, um das es geht, auf.

Anders hingegen beim Coaching: Hier ist es wichtig, dass Coach und Coachee ein absolut gleichberechtigtes Verhältnis haben und gemeinsam den Ablauf aber auch den Inhalt des Coachings festlegen. Beide sind Experten: der Coach für den Coaching-Prozess, der Coachee für seine eigene Person. Nur wenn beide sich gleichermaßen einbringen, kann das Coaching gelingen. In einem Coachingprozess sind daher Mitwirkung und Verantwortung seitens des Coachee weitaus höher, als in einem Training.

### **Coaching in Abgrenzung zu Beratung**

Die Abgrenzung von Coaching und Beratung folgt einer ähnlichen Argumentation, wie die Abgrenzung zu Training, denn auch ein Berater bringt seine Fachkompetenz und damit ein bereits bestehendes Wissen ein, und bietet dem Klienten konkrete Lösungsvorschläge oder Handlungsoptionen an. Auch wenn diese Lösungen möglichst individuell auf den Klienten bzw. dessen Anliegen zugeschnitten sein sollten, so wäre es doch unüblich, wenn der Berater den Klienten auffordern würde, nach eigenen Lösungen zu suchen. Genau dies tut jedoch der Coach. Sofern der Coach aufgrund seines beruflichen Hintergrundes über die erforderliche Feldkompetenz verfügt, um dem Coachee in einer speziellen Situation auch als Berater zur Verfügung zu stehen, kann eine Beratungssequenz Bestandteil des Coaching-Prozesses sein – doch wird der Coach deutlich machen, dass er in diesem Moment eine an-

---

<sup>5</sup> vgl. Rauen, zitiert nach [www.coaching-report.de](http://www.coaching-report.de)

dere Rolle übernimmt und von der Rolle des – inhaltlich neutralen- Coach in die Rolle des – inhaltlich richtungsweisenden – Beraters wechselt.

### **Coaching in Abgrenzung zu Mentoring**

Die Rollen von Coach und Mentor scheinen sich auf den ersten Blick stark zu ähneln – die Unterschiedlichkeit dieser beiden Konzepte wird jedoch bei näherer Betrachtung schnell deutlich: Im ursprünglichen Sinne ist ein Mentor ein väterlicher Freund, Berater oder Lehrer, der einem jüngeren Mentee bei der Bewältigung seiner Aufgaben zur Seite steht. Ein Mentor ist Ansprechpartner und Ratgeber in schwierigen Situationen oder hilft, Situationen oder Ereignisse – durchaus auch selbstkritisch – zu reflektieren.

Auf den Kontext einer Organisation bezogen, ist ein Mentor eine lebens- und berufserfahrene Führungskraft, die schon lange in der Organisation tätig ist, diese deshalb sehr gut kennt, mit den Ablaufprozessen bestens vertraut ist und auch die anderen wichtigen Führungskräfte oder Entscheidungsträger innerhalb der Organisation persönlich kennt und einzuschätzen weiß. Ein Mentor hat damit gegenüber seinem Mentee einen klaren Wissensvorsprung, und auch wenn das Miteinander von Mentor und Mentee von gegenseitigem Respekt und einer Kommunikation auf Augenhöhe geprägt sein wird, besteht hinsichtlich des Wissensstandes eine klare Hierarchie zugunsten des Mentors: Der Mentor weiß schon jetzt das über die Organisation, was der Mentee erst noch lernen muss und er soll dem Mentee helfen, aus den selbst gemachten Erfahrungen beim Einstieg in die Organisation zu lernen. Die Aufgabe eines Mentors ist es primär, selbst erworbenes Wissen mit dem jüngeren Mentee zu teilen. Insofern sind sich Mentoring und Beratung ähnlicher, als Mentoring und Coaching.

Mentoring geht über Coaching auch insofern hinaus, als ein Mentor die aktive Rolle als Fürsprecher seines Mentee innerhalb der Organisation übernimmt. Ein Mentor stellt nützliche Kontakte her, gibt konkrete Handlungsempfehlungen oder wirbt für seinen Mentee und dessen Ideen. Je nach Stellung und Ansehen des Mentors nimmt dieser im Einzelfall schon dadurch aktiv Einfluss auf den Start des Mentee im Unternehmen, dass die Mentorenschaft den Kolleginnen und Kollegen bekannt ist und dadurch deren Verhalten zum Mentee beeinflusst.

Aus hiesiger Sicht ist dies ein ganz wesentlicher Punkt zur Abgrenzung von Mentoring und Coaching, denn ein Coach überlässt dem Coachee das Eintreten und Handeln in eigener Sache und agiert nicht eigenständig im Sinne des Mentee in dessen Umfeld.

### **Coaching in Abgrenzung zu Supervision**

Eine klare Abgrenzung von Coaching und Supervision ist schwierig. In der Fachwelt wird teilweise die Meinung vertreten, dass Coaching und Supervision – letzteres in einem modernen Sinne verstanden – kaum stichhaltig und überzeugend voneinander abzugrenzen sind, da beide Beratungsformen nahezu deckungsgleiche Ziele, Zielgruppen, Settings und Methoden habe sowie ein vergleichbares Rollenverständnis zwischen Coach/Coachee und Supervisor/Supervisand herrsche.<sup>6</sup>

So scheint die Unterscheidung bzw. der Wunsch nach Abgrenzung dieser beiden Beratungsformen stark aus der Entstehungsgeschichte von Coaching und Supervision hervorgegangen zu sein und mit den jeweiligen beruflichen Hintergründen und Ausbildungen der Coaches bzw. Supervisoren zusammenzuhängen. Supervision war lange Zeit auf den (sozial)pädagogischen Bereich begrenzt, war nahezu ausschließlich in Non-Profit-Organisationen zu finden und die Zielgruppe von Supervision war klar auf Beziehungsarbeiter wie z.B. Therapeuten oder Sozialarbeiter begrenzt. Entstehung, Verwertung und arbeitskulturelles Umfeld sind hier die prägnanten Unterscheidungsmerkmale – weniger jedoch die Methodik oder die theoretischen Bezugsrahmen.

Die Verbreitung von Supervision in pädagogischen bzw. therapeutischen Arbeitskontexten dürfte einer der Gründe dafür sein, dass der Begriff der Supervision in den Ohren vieler Führungskräfte in Wirtschaft und Management auch heute nicht anschlussfähig ist, da er von diesen mit therapeutischen Maßnahmen oder als Hilfestellung assoziiert wird. Dementsprechend wurde und wird teilweise noch heute Supervisoren die Feldkompetenz abgesprochen, um mit Klienten aus Wirtschaft und Management zu arbeiten und das Vorhandensein bzw. Nicht-Vorhandensein dieser Feldkompetenz als eine Möglichkeit zur Unterscheidung zwischen Coaching und Supervision herangezogen. Dies erscheint jedoch als problematisch, da es mittlerweile eine Vielzahl von Supervisoren geben dürfte, die über diese Feldkompetenz verfügen.

Die Unterscheidung von Coaching und Supervision scheint bestenfalls in einer Nuance plausibel, die sich des Images bedient, das diese beiden Beratungsformen in der öffentlichen Diskussion haben. Hiernach scheint Coaching eine Maßnahme im Sinne von jemanden „fit-machen“ zu sein, während Supervision dienen soll, jemanden „zum Nachdenken anzuregen“. Demzufolge würde Supervision den Supervisanden stärker als gesetzt ansehen und weniger als Coaching auf eine Zielerreichung oder Selbständerung des Coachee setzen.

Es sei noch einmal betont, dass die Abgrenzung von Coaching und Supervision aus hiesiger Sicht nicht so klar gezogen werden zu können scheint, als dass aus dieser Abgrenzung heraus ein scharfes Bild von dem Begriff Coaching gezeichnet werden könnte. Da beide Beratungsrichtungen sich mitt-

---

<sup>6</sup> siehe auch Rauen, S. 66 und Riedel, S. 11

lerweile so stark gegenseitig beeinflusst und bereichert haben, sind wirklich trennscharfe Unterscheidungen kaum mehr formulierbar.<sup>7</sup>

Um die nähere Umreißung des Begriffs Coaching und dessen Abgrenzung von ähnlichen Beratungsformen abzuschließen, soll noch einmal betont werden, dass Coaching – nicht nur vom Standpunkt des Coachee sondern auch vom Standpunkt des Coach aus betrachtet – ein höchst individueller Prozess ist. Auch wenn es einen Pool an Coaching-Grundsätzen und -Methoden gibt, so wird der jeweilige Verlauf eines Coaching immer stark durch die Person des Coach, durch dessen methodische und theoretische Präferenzen und dessen beruflichen und professionellen Hintergrund bzw. Werdegang geprägt sein.

### **Literaturverzeichnis**

BÖNING, Uwe; FRITSCHLE, Brigitte (2005): Coaching fürs Business. Was Coachees, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen. Bonn.

Burow, Sarah (2006): Coaching. Eine Einführung. Studieneinheit 1.02 im Fernstudium Coaching & Moderation. Bielefeld.

GREIF, Siegfried.

(2007): Advances in research on coaching outcomes. In: International Coaching Psychology Review, Nr. 3, S. 222-249.

(2005): Mehrebenen-Coaching von Individuen, Gruppen und Organisationen. Eine umfassende und genaue Definition von Coaching als Förderung der Selbstreflexion. Göttingen.

KIRCHHOF, Steffen (2006): Das Verhältnis von Coaching, Moderation und Beratung. Studieneinheit 1.20 im Fernstudium Coaching & Moderation. Bielefeld.

RAUEN, Christopher (2003): Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich. Göttingen.

RIEDEL, Jens (2003): Coaching für Führungskräfte. Erklärungsmodell und Fallstudien. Wiesbaden.

Schmid, Bernd (2004): Systemisches Coaching. Konzept und Vorgehensweisen in der Persönlichkeitsberatung. Bergisch Gladbach.

---

<sup>7</sup> siehe auch Kirchhof, S. 17. Hier werden in einer Tabelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Coaching und Supervision aufgelistet – wobei die Gemeinsamkeiten überwiegen und die (ohnehin nur wenigen) Unterschiede teils lediglich durch eine andere Wortwahl in der Beschreibung ein und desselben Sachverhalts aufgezeigt werden.