

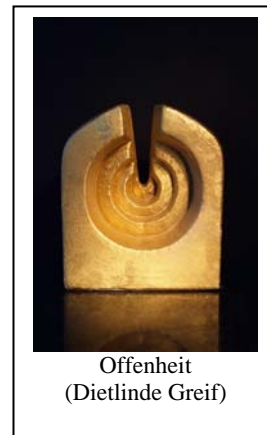
Mehrebenen-Coaching von Individuen, Gruppen und Organisationen

- Eine umfassende und genaue Definition von Coaching als Förderung der Selbstreflexion -

Siegfried Greif, Universität Osnabrück

1. Ausgangsfragen

Auf dem Coaching-Kongress in Wiesbaden (2003) gab es von einigen Teilnehmer/innen Kritik zur Verwendung des Begriffs Gruppen- oder Teamcoaching. Die Kritiker meinten, dass es für Gruppen angemessener sei, Begriffe wie Teamentwicklung zu verwenden, da sich die Konzepte, Methoden und Prozesse sehr vom Einzelcoaching unterscheiden. Sie forderten, dass der Begriff Coaching ausschließlich für das Einzelcoaching reserviert bleiben soll. Die Vehemenz, mit der diese Kritik vorgetragen wurde, lässt vermuten, dass es hier nicht nur um Bezeichnungen ging, sondern um das Selbstverständnis von Coaching und ernste Befürchtungen, dass dadurch in diesem noch jungen und um professionelle Standards kämpfenden Feld durch eine Begriffsaufweichung grundlegende Qualitätskriterien preisgegeben werden. Dieser Beitrag untersucht die Frage, ob diese Befürchtungen berechtigt sind.



Coaching ist ein populärer Containerbegriff (Böning & Fritschle, 2005, S. 30) für „alles und jedes“. Um die Frage zu beantworten, ob der Coachingbegriff seine Qualität einbüßt, wenn er für Gruppen- oder sogar Organisationen verwendet wird, ist es erforderlich, gängige Definitionen genauer zu analysieren und zu vergleichen. Untersucht werden dabei Definitionen von Coaching als personenzentrierte Beratung oder Beratung von Personen. Gezeigt werden soll, dass diese gängigen Definitionen eine Abgrenzung zu anderen Arten der Beratung erschweren und die Qualitätsanforderungen an professionelles Coaching nicht berücksichtigen. Vorgeschlagen wird, Coaching zusätzlich durch die Förderung der Selbstreflexion zu definieren. Die Besonderheiten von Coaching in Organisationen erfordern außerdem, wie gezeigt werden soll, auch beim Einzelcoaching, die verschiedenen Systemebenen Individuum, Gruppe, Organisation und Gesellschaft zu berücksichtigen.

2. Mehrebenensystemtheorie

Der Berner Sozialpsychologe Mario von Cranach (1996) hat eine komplexe Mehrebenensystemtheorie entwickelt. Er unterscheidet dabei die Ebenen Individuum, Gruppe und Organisation. Seine Kernannahme ist, dass menschliche Handlungen immer mehrstufig organisiert sind. Jede Ebene hat dabei eine eigenständige Bedeutung und lässt sich nicht auf die jeweils anderen Ebenen reduzieren. Genauso wenig wie sich die Struktur und das Wachsen der Bäume in einem Wald auf die Summe aller einzeln betrachteten Bäume und ihr Wachsen zurückgeführt werden kann, lassen sich die Strukturen und Prozesse in Gruppen ausschließlich auf das Verhalten der einzelnen Individuen zurückführen. Die Mehrebenensystemtheorie untersucht die Beziehungen zwischen den Ebenen. Individuelles Handeln kann das Handeln der höheren Ebenen beeinflussen, aber die höheren Ebenen organisieren in der Regel die unteren Ebenen.

Von Cranach hat seine Theorie als Gegengewicht gegen den in der Psychologie vorherrschenden Trend entwickelt, menschliche Handlungen nahezu ausschließlich als individuelle Prozesse zu analysieren. Aus der Sicht der Mehrebenensystemtheorie vernachlässigt diese Individualisierung die eigenständige Bedeutung der höheren Systemebenen.

Systemebenen und ihre Bedeutung beim Coaching

Die Theorie wird im Folgenden als allgemeine Rahmentheorie herangezogen (Greif, in Vorber.). Dabei werden zwei weitere Systemebenen (nationale Gesellschaft und Wirtschaft sowie Welt und Weltwirtschaft) ergänzt. Abbildung 1 gibt die Ebenen wieder.

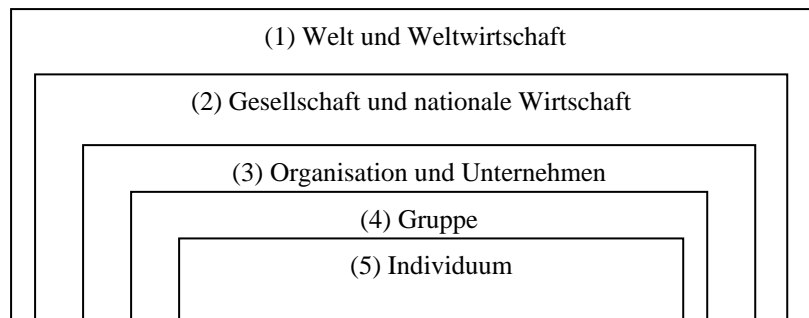


Abbildung 1: Ebenen der Mehrebenensystemtheorie
(erweitert nach v. Cranach, 1996)

Welche Bedeutung die höheren Systemebenen für das Individuum haben kann, zeigt sich beim Einzelcoaching von Führungskräften oder Fachexperten aus Unternehmen, die in global aufgestellten Unternehmen arbeiten. Die globalen Marktschancen und Risiken sowie Veränderungen in der Aufstellung des Unternehmens haben konkrete Folgen für die persönlichen Zukunftschancen und Risiken des Klienten. In kritischen Wirtschaftssituationen werden sie zu einem zentralen Thema, das gemeinsam reflektiert werden muss. Ein Coach, der keine Ahnung von den aktuellen Entwicklungen im Weltwirtschaftssystem und in der jeweiligen Branche oder im Land hat und nicht bereit ist, dieses Wissen gegebenenfalls zu vertiefen, wird kaum Akzeptanz bei Klienten aus Unternehmen finden, die im globalen Wettbewerb

stehen. Auch beim Coaching von Klienten aus anderen Organisationen, Krankenhäusern, Bildungs- und Forschungsorganisationen, Gericht, Militär oder Polizei können allgemeine Probleme des Wirtschaftssystems in Zeiten, in denen Kosten gespart werden sollen, eine konkrete individuelle Bedeutung gewinnen.

Die Systemebene der Organisation hat beim Einzelcoaching eine besonders große Bedeutung. Die gemeinsame Problemanalyse konzentriert sich dabei erfahrungsgemäß sehr häufig auf das Verhalten von einzelnen Schlüsselpersonen oder einflussreicher Gruppen. Es ist niemals unwichtig zu erfahren, für welche Hierarchieebene und welchen Tätigkeitsbereich der Klient und die Personen oder Gruppen stehen, mit denen er sich auseinandersetzen muss. Besonders häufige Themen beim Einzelcoaching von Führungskräften sind Kommunikations- und Konflikte auf der gleichen Führungsebene oder mit ihren Mitarbeitern. Probleme, die ohne Einflüsse anderer Personen ausschließlich der individuellen Ebene zuzuordnen wären, wie z.B. Stress durch fehlerhafte Technik werden beim Coaching selten thematisiert. Kritisch werden diese individuellen Probleme oft erst, wenn sie sich mit konkreten Personen und Gruppen verbinden. Vielleicht war der technische Service für den technischen Crash verantwortlich oder hilft nicht, ihn zu reparieren? Insbesondere individueller Stress durch Zeitdruck und zu viel Arbeit wird praktisch nahezu immer durch die höheren Systemebenen beeinflusst. Nur wenige können den Umfang und die Organisation ihrer Arbeit weitgehend allein bestimmen oder allein und ohne Abhängigkeiten von den Leistungen anderer Personen ausführen.

Unterscheidung der Systemebenen

Um die systemischen Beziehungen zwischen den Systemebenen genauer bestimmen zu können, ist eine präzise Unterscheidung der Ebenen erforderlich. Die Mehrebenenstheorie (von Cranach, 1996) ist hier für praktische Anwendungen schwierig nutzbar. Als einfache Lösung haben wir vorgeschlagen, die Einordnung von Handlungen, Prozessen oder Ergebnissen auf den Systemebenen danach vorzunehmen, wo sich die wichtigsten objektivierbaren oder subjektiv wahrgenommenen Folgen zeigen (Greif, Runde & Seeberg, 2004, S. 120 ff.).

Ein Beispiel für eine Handlung auf weltwirtschaftlicher Ebene wäre eine Entscheidung der OPEC zur Erhöhung des Ölpreises. Sie hat Folgen für nahezu alle nationalen Wirtschaften und die meisten Organisationen, bis hin zu Einzelhaushalten und zum einzelnen Autofahrer. Auf der Ebene der Gesellschaft oder Wirtschaft wäre entscheidend, ob die Handlungen wichtige objektivierbare oder subjektiv wahrgenommene Folgen für die meisten Bürger/innen oder Mitglieder bestimmter sozialer Schichten oder sozialer Gruppen und Organisationen oder Branchen haben. Danach wäre beispielsweise eine persönliche Beratung des Bundeskanzlers in wirtschaftlichen Fragen durch den Unternehmensberater Roland Berger, wenn sie zu wichtigen objektivierbaren Folgen im Wirtschaftssystem führt, als Intervention auf dieser Systemebene einzuordnen.

Wie die Beispiele zeigen, hängt die Ebenenunterscheidung nicht davon ab, wie viele Menschen der Gesellschaft gemeinsam agieren. Nach einem solchen nahe liegenden Kriterium gäbe es so gut wie keine Handlungen auf der Ebene der Gesellschaft. Selbst bei großen Demonstrationen gehen immer im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung immer nur relativ wenige auf die Straße. Nach unseren Kriterien können aber z.B. die Anti-Hartz-Demonstrationen

durchaus als Handlungen auf der Ebene der Gesellschaft eingeordnet werden, weil sie, wenn auch nur kurzfristig über die Medien vermittelt, viele Diskussionen in vielen Parteien und sozialen Gruppen in der Bevölkerung aktiviert haben.

Kasten 1: Regeln zur Unterscheidung der Systemebenen (erweitert nach Greif, Runde & Seeberg, 2004, S. 121)

Die Handlungen, Prozesse und Ergebnisse werden derjenigen Subsystemebene zugeordnet, auf der sie nach Auffassung einflussreicher Schlüsselpersonen ihre wichtigsten objektivierbaren oder subjektiv wahrgenommenen Folgen haben.

(1) Ebene der gesamten Welt und Weltwirtschaft

Folgen für

- alle Menschen oder alle Mitglieder bestimmter sozialer Schichten und Gruppen,
- die UNO und UNO-Entscheidungen,
- die Regierungen und Regierungsentscheidungen aller Länder (z.B. Gesetzgebungen zum Umweltschutz nach dem Kyoto-Protokoll),
- die Wirtschaft,
- alle Organisationen oder alle Organisationen einer Branche, in der gesamten Welt oder Weltwirtschaft.

(2) Ebene der gesamten Gesellschaft oder Wirtschaft

Folgen für

- alle Menschen oder alle Mitglieder bestimmter sozialer Schichten und Gruppen,
- die Politik oder Regierungsentscheidungen (z.B. Gesetzgebung),
- die Rechtsprechung,
- die gesamte Wirtschaft,
- alle Organisationen oder alle Organisationen einer Branche, in der Gesellschaft.

(3) Ebene der gesamten Organisation oder einer gesamten Organisationseinheit:

Folgen für

- alle Führungsebenen,
- alle Mitglieder,
- wichtige Arbeitsfelder,
- die Kernprozesse der Organisation oder Organisationseinheit.

(4) Gruppenebene:

Folgen für

- die Leitung,
- alle Mitglieder,
- wichtige Arbeitsaufgaben,
- wichtige Prozesse einer oder mehrerer Gruppen.

(5) Individuelle Ebene:

Folgen für

- einzelne Personen,
- einzelne Arbeitsplätze,
- einzelne Prozesse.

Analog wäre die Ebene der Organisation durch die Folgen eines großen Teils aller Mitglieder der Organisation, die Führungsebenen, Kernprozesse und verschiedene Arbeitsreiche zu bestimmen. Die Gruppenebene wiederum wäre an den Folgen für relativ viele Mitglieder der Gruppe festzumachen sowie für die Gruppenleitung, die Gruppenprozesse und gemeinsamen Arbeitsaufgaben. Für die individuelle Ebene blieben lediglich die Folgen in der Betrachtung, die vorwiegend für die einzelne Person, den einzelnen Arbeitsplatz und die individuellen Handlungen und Prozesse wichtige objektivierbare oder subjektiv wahrgenommene Folgen haben. Wie die skizzierten Beispiele zeigen, sind nicht nur die Unterscheidungen der Ebenen interessant, sondern vor allem auch die Beziehungen zwischen den Ebenen. Einflussreiche einzelne Schlüsselpersonen können Gruppenprozesse oder Organisationsveränderungen initiieren und umgekehrt können wirtschaftliche Situationen das Verhalten einzelner Personen bestimmen. Kasten 1 oben fasst die Zuordnungsregeln für alle Ebenen zusammen.

Anforderungen an Coaching

Business Coaching oder Coaching in Organisationen kann man vor diesem Hintergrund von anderen Arten der Beratung näher eingrenzen. Im Unterschied etwa zur Familien- und Erziehungsberatung oder zur Psychotherapie werden beim Coaching in Organisationen Wissen und Kompetenzen zur Durchführung intensiver und systematischer *Analysen und Reflexionen der verschiedenen Systemebenen* gefordert. Wie Runde (2004, S. 119) feststellt, setzt Einzelcoaching im Allgemeinen dort an, wo aus kollektiven Anforderungen individuelle Probleme oder Herausforderungen werden. Coaches, denen das hierfür erforderliche Fach- und Erfahrungswissen oder die Methodenkompetenzen fehlen, müssen dies durch eine gezielte Weiterbildung und möglichst zusätzlich eine Supervision durch erfahrene Profis kompensieren. Ohne dieses Fachwissen und Methodenkompetenzen riskieren sie Akzeptanzprobleme bei Klienten oder fachliche Einbrüche im Verlauf des Coachings und schaden dem eigenen Ansehen und dem der jungen Profession. Wenn sie sich beim Einzelcoaching nur auf die subjektive Wirklichkeitsinterpretation des Klienten verlassen und die Analyse höherer Systemebenen durch klientenunabhängiges Hintergrundwissen vernachlässigen, verkürzen sie die Problemlöseperspektive auf die individuelle Ebene. Wübbelmann (2005, S. 26 ff.) kritisiert dies als *Systemvergessenheit*.

Im angloamerikanischen Bereich beginnt sich das so genannte individuelle *Life Coaching* zu etablieren, eine Art Lebensberatung zur Verbesserung der persönlichen Effektivität für jedermann. Es stützt sich oft auf psychotherapeutische Konzepte (vgl. Neenan & Dreyden, 2003). In diesem Feld finden viele Psychotherapeut/innen ein neues Arbeitsfeld. Diese Entwicklung kann für das Ansehen von Coaching problematisch werden, wenn diese Lebensberater/innen nicht über ihre psychotherapeutische Grundausbildung hinausgehend lernen, für die Durchführung intensiver und systematischer Analysen und Reflexionen der verschiedenen Systemebenen anzuleiten. Die individuellen beruflichen und privaten Lebensperspektiven ihrer Klienten stehen immer in systemischen Beziehungen mit gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Strukturen und Prozessen. Ähnlich problematisch ist ein so genanntes *Familiencoaching*, wenn es sich systemvergessen und ausschließlich am Modell der Familientherapie orientiert. Dass Familien im Schnittpunkt vernetzter gesellschaftlicher Einflüsse stehen, wird heute deutlicher gesehen, als in der Vergangenheit.

3. Coaching als Beratung und Selbstreflexion

Eine Sichtung aktueller Definitionen zeigt, dass Coaching trotz vieler Unterschiede im gemeinsamen Kern als Beratung von Personen oder personenzentrierte Beratung gesehen wird (siehe die Definitionsübersicht von Offermanns, 2004, S. 35 ff., Böning & Fritschle, 2005, S. 37 ff. sowie die Definitionen in verschiedenen Beiträgen zum von Rauen, 2005, herausgegebenen Handbuch Coaching). So definiert bereits Waren (1997, S. 9) Coaching als „*individuelle Beratung von einzelnen Personen oder Gruppen*¹ in auf die Arbeitswelt bezogenen, fachlich-sachlichen und /oder psychologisch-soziodynamischen Fragen bzw. Problemen durch den Coach“. Rauen (2001, S. 64) hat in seiner Monografie Coaching als „*personenzentrierten Beratungs- und Betreuungsprozess*“ charakterisiert. Auch in seiner jüngsten Definition im Internet bleibt trotz der inzwischen vorgenommenen Korrekturen dieser Kern erhalten. Danach ist Coaching ein „interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess“, der berufliche und private Inhalte umfassen kann (Rauen, 2004a).

Offermanns (2004, S. 65) erarbeitet eine sehr genaue wissenschaftliche Definition, reserviert den Coachingbegriff aber - im Unterschied zu den übrigen Autoren - primär für eine individuelle Beratung: „Coaching ist eine freiwillige, zeitlich begrenzte, methodengeleitete *individuelle Beratung*, die den oder die Beratene(n) darin unterstützt, berufliche Ziele zu erreichen.“ Zur Klärung des Begriffs „der Beratung“ stützt sie sich auf die Definition aus dem Dorsch-Psychologie-Lexikon (Häcker & Stapf, 2004, S. 122). Beratung wird hier als „ein vom Berater *nach methodischen Gesichtspunkten gestalteter Problemlöseprozess*“ verstanden, „durch den die Eigenbemühungen des Ratsuchenden unterstützt/optimiert bzw. seine Kompetenzen zur Bewältigung der anstehenden Aufgabe/des Problems verbessert werden.“ Ähnlich hat bereits Rauen (2001, S. 161 ff.) den Coaching-Prozess als *Problemlöseprozess* beschrieben. In der Hauptphase geht es darum, Ziele und Lösungswege zu erarbeiten, die Lösungswege zu erproben und zu überprüfen, ob die Ziele erreicht wurden. Die Ziele und Lösungen werden im Beratungsprozess erarbeitet und nicht vom Coach, sondern von den zu beratenden Personen bestimmt. Coaching wird deshalb oft auch als ‚*Hilfe zur Selbsthilfe*‘ oder Förderung des Selbstmanagements charakterisiert.

Böning und Fritschle (2005, S. 42) stellen die offizielle Definition des Deutschen Bundesverbandes Coaching (DBVC) vor: „Coaching ist die *professionelle Beratung*, Begleitung und Unterstützung *von Personen* mit Führungs-/Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen/Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen“.

Beratung ist immer eine Beratung von Personen. Formulierungen wie „personenbezogene Beratung“ helfen deshalb nicht, den Coaching von anderen Arten der Beratung abzugrenzen. Im Gegenteil, der Beratungsbegriff lädt geradezu dazu ein, den populären Coachingbegriff als Container für nahezu jede Art von Beratung zu verwenden. Nahezu jeder kann schnell mit einem kurzen Leittext lernen, Personen methodisch beim Lösen von Problemen zu unterstützen (siehe Greif, 1996).

¹ Hervorhebungen hier und im Folgenden von SG.

Um Coaching von anderen Arten der Beratung abzugrenzen, werden in den Definitionen zusätzliche Spezifikationen eingeführt. So wird in der Definition des DBVC eine *professionelle* Beratung gefordert, die Zielgruppen und eine allgemeine Zielsetzung „die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen“ aufgeführt. Wäre danach die Berufsberatung von Führungskräften und Fachspezialisten oder Beratungstätigkeit professioneller Headhunter als Coaching einzuordnen?

Coaching sollte nicht nur für spezielle Zielgruppen reserviert werden (etwa wie in der DBVC-Definition für „Personen mit *Führungs-/ Steuerungsfunktionen* und von *Experten* in Unternehmen/ Organisationen“). Das oben erwähnte Life Coaching oder ähnliche Konzepte können sich durchaus zu einer Art Coaching für jedermann zur Verbesserung der persönlichen Effektivität entwickeln (vgl. Neenan & Dreyden, 2003). Allerdings wäre auch an diese Konzepte die oben angesprochenen Anforderung zu stellen, die Bedeutung der höheren Systemebenen nicht zu vernachlässigen.

Bei den meisten Versuchen, Coaching durch spezielle Probleme oder als Gegenstand von Coaching einzugrenzen, gehen die Auffassungen sehr weit auseinander. Während in älteren Definitionen Coaching oft nur auf *berufliche Ziele* bezogen wurde, nimmt Rauen (2001) auch *private Ziele* ausdrücklich mit auf. In der DBVC-Definition werden „berufliche Anliegen“ zwar als primär angesehen, andere aber nicht vollkommen ausgeschlossen, wie die etwas stelzige Formulierung „bzgl. primär beruflicher Anliegen“ als Zielsetzung von Coaching zum Ausdruck bringt. Der Verweis auf eine „Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen“ ist so umfassend, dass damit jede Beratung von Lernen sowie aller Arten von Handlungen, die irgendwie leistungsbezogen sind, Coaching genannt werden könnte.

Wenn man einen *Positivkatalog* zur Charakterisierung von Coaching aufstellen möchte, kann man die Ergebnisse empirischer Erhebungen zu den typischen Beratungsanlässen und daraus ableitbaren Zielen beim Coaching heranziehen. Nach den Befragungen von Coaches und Personalmanagern durch Böning und Fritschle (2005, S. 87 ff.) sind die Beratungsanlässe für Coaching nach den Erfahrungen der Personalmanager an erster Stelle organisationale Veränderungsprozesse (46%), neue Aufgaben/Funktionen/ Rollen/ Positionen (43%), Führungskompetenzentwicklung (34%), Bewältigung/ Regelung von Konflikten (33%) und Persönlichkeits-/ Potenzialentwicklung (31%). Die ebenfalls befragten Coaches nennen teilweise ähnliche Anlässe. Sie stellen aber die Bearbeitung persönlicher/ beruflicher Probleme (52%) an die erste Stelle, gefolgt von Karriereplanung/ Neuorientierung/ Weiterentwicklung (50%). Erst danach folgen Persönlichkeits-/ Potenzialentwicklung (44%), neue Aufgaben/Funktionen/ Rollen/ Positionen (42%), Führungskompetenzentwicklung (36%) und Bewältigung/ Regelung von Konflikten (30%). Diese aufgeführten Anlässe geben nur die besonders häufigen Nennungen wieder. Coaches beraten ihre Klienten bei vielfältigen Problemen und werden auch untypische oder neue Anlässe nicht ausklammern. Eine trennscharfe und abschließende Eingrenzung wird daher auf diesem Wege nicht möglich sein. Die Aufzählung typischer Beratungsanlässe und Ziele in der Definition könnte aber zur Orientierung nützlich sein und als Erläuterung ergänzt werden.

Als Negativ-Abgrenzung wird Coaching von fast allen Autor/innen ausdrücklich *von Psychotherapie unterschieden*. Offermanns (2004) ergänzt in ihrer Definition „Ausgenommen ist die Behandlung psychischer Störungen.“ Die Ausgrenzung der Behandlung psychischer Störungen ist wichtig und wird auch in den meisten anderen Definitionen vorgenommen. Die Psychotherapie ist eine Behandlung psychischer oder psychisch bedingter Störungen. Coaching dient nicht zur Therapie psychischer Störungen mit Krankheitswert, wie sie durch den Diagnoseschlüssel ICD-10 der WHO (1993) definiert werden. Eine Psychotherapie darf nur von approbierten psychologischen oder ärztlichen Psychotherapeut/innen durchgeführt werden.

Förderung der Selbstreflexion als Definitionsmerkmal

Im Vorwort zur zweiten Auflage des Handbuchs Coaching von Rauen (2002, S. 14 f.) habe ich zur Diskussion gestellt, Coaching nicht nur durch den Beratungsbegriff, sondern zusätzlich als systematische *Förderung der Selbstreflexion* zu definieren. Dies wurde aufgegriffen. So ergänzt Rauen (2004a) in seiner Definition „Coaching zielt immer auf eine (auch präventive) Förderung von Selbstreflexion und -wahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung, um so Hilfe zur Selbsthilfe zu geben“. Offermanns (2004) stellt die Förderung der Selbstreflexion ins Zentrum ihres Wirkmodells. Böning und Fritschle (2005) schreiben, dass die „Förderung der Selbstreflexion“ ein „grundsätzliches Merkmal des professionellen Coaching“ darstellt. Nach den Ergebnissen der Befragung von Coaches und Klienten durch Mäthner, Jansen und Bachmann (2005) wird eine Zunahme der Selbstreflexion als Hauptwirkung von Coaching genannt. Die Förderung der Selbstreflexion ist demnach mehr als nur ein ergänzendes Definitionsmerkmal. Sie ist sowohl einer der grundlegenden Wirkfaktoren (neben anderen) als auch eine der Hauptwirkungen von Coaching. Selbstreflexion ist demnach untrennbar mit Coaching verbunden und kann als zweites Kernbestimmungsmerkmal in die Definition von Coaching aufgenommen werden.

Entwicklung eines theoretischen fundierten Begriffs der Selbstreflexion

Wie Jürgen Kriz (2002) berechtigt kritisiert, wird der Begriff „Selbst“ sehr inflationär und oft irreführend verwendet. Das gilt auch für den Begriff „Selbstreflexion“. Auf der Grundlage entwicklungs-, persönlichkeits- und sozialpsychologischer Theorien und Forschungsergebnisse zum Selbstkonzept und zur Selbstaufmerksamkeit kann aber theoretisch fundiert geklärt werden, was im Zusammenhang mit Coaching unter Selbstreflexion zu verstehen ist. Dazu muss im ersten Schritt der Begriff „Selbst“ oder „Selbstkonzept“ erläutert werden. Ohne hier in die Tiefe zu gehen (ausführlich Greif, in Vorbereitung, Kapitel 4), wird das *Selbstkonzept einer Person* definiert als „*Gesamtheit aller subjektiv wichtigen Vorstellungen, die eine Person von sich als reale oder ideale Person hat.*“ Die Unterscheidung zwischen dem so genannten realen oder idealen Selbstkonzept ist in die Definition aufgenommen worden. Das Selbstkonzept umfasst alle charakteristischen und subjektiv als wichtig eingeschätzten Ziele, Bedürfnisse, Merkmale und Entwicklungspotentiale sowie Regeln und Standards, an denen sich die Person orientiert oder anstrebt zu orientieren.

Sehr interessant für die Theorieentwicklung zum Coachingprozess sind erste neuropsychologische Untersuchungen und Theorien zur Frage, wie die schwer fassbaren Vorstellungen

oder Repräsentationen zum Selbst im menschlichen Gedächtnis eingepägt werden und bewusst aktiviert werden können. Kuhl (2001) hat eine umfassende neuropsychologische Persönlichkeitstheorie entwickelt (Persönlichkeits-System-Interaktionen-Theorie, abgekürzt PSI-Theorie). Er ordnet die Selbstrepräsentationen dem so genannten Extensionsgedächtnis zu. Dieses Gedächtnissystem umfasst nach Kuhls Theorie alle intuitiven Erfahrungen. Sie sind eher assoziativ organisiert. Nach Kuhl (2001, S. 255 f.) kann die Person, wenn sie negative Affekte erlebt (z.B. Stress, Angst oder Ärger) nur reduzierte und isolierte, einzelne Selbstaspekte fokussieren. Bei positivem Affekt kann sie dagegen auch ihre integrierte Selbstwahrnehmung aktivieren. Nur in diesem affektiven Zustand hat sie die Möglichkeit, sich ganzheitlich selbst zu reflektieren und das komplexe assoziative Netzwerk des eigenen Erfahrungswissens über sich selbst zu explorieren.

Die flüchtigen Vorstellungen zum Selbstkonzept basieren auf intuitivem und beiläufig erworbenem und beruhen auf so genanntem implizitem Wissen. Sie sind deshalb auch nur schwer in Worte zu fassen. Wie die kurz zusammenfassend aufgeführten Erkenntnisse zeigen, ist die Selbstreflexion und Verbalisierung oder Explikation der nicht greifbaren Vorstellungen zum Selbstkonzept ein sehr fragiler und leicht störbarer Prozess. Dies ist ein Grund dafür, warum Menschen zur Selbstreflexion das Gespräch mit Personen suchen, denen sie vertrauen und die ihnen helfen sollen, beim Sprechen „Ordnung in ihre Gedanken über sich selbst“ zu bringen. Wer gut zuhören kann und Verständnis zeigt, bringt gute Voraussetzungen mit. Aber das reicht keineswegs aus.

Übertragung auf den Coaching-Prozess

Die beschriebenen Anforderungen an eine Förderung günstiger psychischer Voraussetzungen für Selbstreflexionsprozesse lassen sich sehr gut auf den Coaching-Prozess übertragen. Coaches betonen oft, dass eine wertschätzende Haltung gegenüber dem Klienten eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches Coaching ist. Nach der Theorie würde man annehmen, dass sich die Klienten erst für die ganzheitliche Selbstexploration öffnen können, wenn sich diese Haltung positiv auf den Klienten übertragen hat. Coaches wissen aus praktischer Erfahrung, dass sie akute negative Affekte durch reflexive Fragen oder einfach durch die Aufforderung hemmen können, die Gefühle zu beschreiben (für eine Liste von Interventionstechniken zur Kalibrierung der Affekte beim Coaching siehe Greif, in Vorbereitung). Es ist sicher kein Zufall, dass viele Coaches zur Erweiterung der Selbstreflexion und Verbalisierung des Selbstkonzepts zu bildhaften Methoden greifen. Beispiele dazu finden sich unter den von Rauen (2004 b) herausgegebenen Coachingtools. Diese Punkte passen alle sehr gut zu den Annahmen der Theorie von Kuhl (2001).

Wie die Erfahrung lehrt, ist die Förderung intensiver und systematischer Selbstreflexionen eine Anforderung, die vom Coach Sensibilität und Erfahrung fordert. Sie gelingt nicht mit allen Klienten und nicht immer. Laien können in freundschaftlichen Gesprächen zwar auch Selbstreflexionen aktivieren, sie konfrontieren den Ratsuchenden aber oft sehr direktiv mit ihren Interpretationen und Ratschlägen und blockieren dadurch die anfangs vorhandene Bereitschaft zur Selbstreflexion und Selbstveränderung. Wenn sie sich nicht zurücknehmen können, sind sie am Ende ein Teil des Problems.

Psychologisch ausgebildete Berufsberater oder Headhunter versuchen die beruflichen Interessen und Ziele sowie Leistungsvoraussetzungen und Chancen der Ratsuchenden zu analysieren. Dazu ist eine Aktivierung des Selbstkonzepts erforderlich. In diesen Beratungstätigkeiten begrenzen sich die Selbstreflexionen aber auf einen spezifischen Ausschnitt des Selbstkonzepts der ratsuchenden Person und bleiben auch in der Verarbeitungstiefe und Intensität eher an der Oberfläche. Der Ratsuchende erwartet nicht, dass der Berufsberater oder Headhunter sich die Zeit nimmt, intensive und systematische Selbstreflexionen zu fördern. Die Förderung der Selbstreflexion beim Coaching lässt sich demnach von der professionellen beruflichen Beratung sehr deutlich durch die Intensität und Systematik im Vorgehen unterscheiden und in der Ganzheitlichkeit der Ergebnisse. Der Coach ist gewissermaßen der Universalist in der Selbstkonzeptklärung, während Berufsberater und Headhunter normalerweise eher Spezialisten sind.

Selbstkonzept und Selbstreflexion auf der Gruppenebene

Bisher wurden Selbstkonzept und Selbstreflexion lediglich auf der individuellen Ebene behandelt. Was aber wäre unter einem Gruppen-Selbstkonzept oder Gruppen-Selbstreflexion zu verstehen? Kurz zusammenfassend² wird das *Gruppen-Selbstkonzept* definiert als „*Gesamtheit aller subjektiv wichtigen Vorstellungen über die Gruppe als reale oder ideale Gruppe, die von den Gruppenmitgliedern kommuniziert und akzeptiert werden*“.

Wie die Definition zeigt, stimmen die Formulierungen teilweise mit der Definition zum individuellen Selbst überein. Wie die Definition wiedergibt, basiert das Gruppen-Selbstkonzept auf subjektiven Vorstellungen, die in den Gedächtnissen der individuellen Gruppenmitglieder eingepägt sind. Die individuellen Vorstellungen beziehen sich im Unterschied aber auf Erfahrungen mit der Gruppe. Um auf der Gruppenebene Bedeutung zu erlangen, müssen sie kommuniziert und von den anderen Gruppenmitgliedern akzeptiert werden. Selbstreflexion über das reale Gruppenselbst ist das, was in Konzepten zur Teamentwicklung als Selbstfindung oder Selbstdefinition der Gruppe bezeichnet werden kann. Eine gemeinsam erarbeitete und getragene Teamvision wäre dagegen ein Beispiel für eine explizierte gemeinsame Vorstellung zum idealen Selbstkonzept der Gruppe.

Die scheinbar kleinen Abwandlungen der Formulierungen zwischen individuellem und Gruppen-Selbstkonzept verweisen auf gravierende Unterschiede. Eine gemeinsame Klärung des realen und idealen Gruppen-Selbstkonzepts ist für jede Gruppe eine außerordentlich schwierige Aufgabe, weil sie dazu schwer verbalisierbare individuelle Erfahrungen kommunizieren muss. Aus ihren reichhaltigen Einzelerfahrungen können die Mitglieder in der Gruppe immer nur sehr schmale Facetten kommunizieren und besprechen. Einflussreiche Gruppenmitglieder versuchen dabei vielleicht, ihre Formulierungen durchzusetzen. Einige ärgern sich darüber und verschließen sich. In diesen schwierigen Kommunikations- und Entscheidungsprozessen können viele gegenseitige Missverständnisse und Konflikte entstehen.

² Hier ist nicht der Platz für eine an sich erforderliche ausführliche Herleitung (siehe dazu Greif, Kap. 3 und in Vorber.). Wie in der Definition angesprochen, wird angenommen, dass sich das Gruppen-Selbstkonzept in mehrstufigen Prozessen entwickelt.

Wenn die Gruppe eine gemeinsame Vision auszuformulieren versucht, wird in einem oft mühseligen Prozess eine gemeinsame Redeweise oder Formulierung ausgehandelt. Selbst wenn dies gelingt, ist es möglich, dass die einzelnen Mitglieder der Gruppe vor dem Hintergrund ihrer individuellen Erfahrungen den Formulierungen unterschiedliche persönliche Bedeutungen zumessen. Gruppen rekurren beim Aushandeln einer gemeinsamen Vision, um Konflikte zu vermeiden und endlich zu Ende zu kommen, auf Formulierungen, gegen die niemand etwas einwenden kann, auch wenn sie dadurch nicht mehr viel aussagen, wie „Unser Team ist kundenorientiert, kooperativ und effizient.“ Solche wenig inspirativen, so genannten Formelkompromisse haben keinen Bezug zum realen oder idealen Selbstkonzept der Gruppe. Ähnlich problematisch ist es, wenn die Gruppenmitglieder Formulierung des formellen oder informellen Gruppenleiters „abnicken“, die sie insgeheim nicht akzeptieren und tragen können. Die Formulierung beschreibt dann bestenfalls eine individuelle Vorstellung des Leiters von der Gruppe.

Teams brauchen zur Selbstfindung und Erarbeitung einer gemeinsam getragenen ganzheitlichen Visionsformulierung professionelle Unterstützung durch Moderatoren oder Teamcoaches und suchen sie auch. Zur ganzheitlichen Reflexion und Erarbeitung des Selbstkonzepts der Gruppe ist ein mehrstufiges Vorgehen erforderlich. Auf der individuellen Ebene wäre es ideal, zunächst die nicht durch intensive Vorverhandlungen beeinflussten Vorstellungen aller Gruppenmitglieder über die Gruppe zu erfragen. Insbesondere die einflussreichen Schlüsselpersonen in der Gruppe müssen vorab befragt werden. Erst danach empfiehlt es sich, die individuellen Vorstellungen über die Gruppe gemeinsam auf der Gruppenebene vorzustellen und untereinander zu vergleichen. Nach jeder gemeinsamen Sitzung sind individuelle Nachgespräche nützlich. Ein Berater, der Selbstreflexionsprozesse in Gruppen fördern will, sollte deshalb im gesamten Prozess mehrstufig vorgehen. Eine wichtige Funktion als „Moderator“ ist dabei, alle aufkommenden individuellen Affekte und auch die Affekte in der Gruppe auf einem für die Selbstreflexion förderlichen Niveau zu halten (zum Vorgehen siehe Greif, in Vorbereitung). Die beschriebenen Aufgaben sind außerordentlich komplex und anspruchsvoll. Sie überfordern manchen Moderator.

Abschließend soll kurz erläutert werden, was unter einer Aktivierung der *Selbstreflexion auf der Organisations- und Gesellschaftsebene* verstanden werden kann. Reden zur Situation und Zukunft des Unternehmens auf Betriebsversammlungen sind konkrete Beispiele für Versuche, Selbstreflexionen auf der Organisationsebene anzustoßen. Auf der Gesellschaftsebene wären hier aufrüttelnde Reden der Bundespräsidenten zu nennen, die Anstöße zur öffentlichen Selbstreflexion über Stärken und Schwächen der Nation und zu gemeinsamem Handeln für eine bessere Zukunftsvision geben. Je höher die Systemebene ist, desto selektiver und weniger umfassend sind die Selbstreflexionen, gemessen an den Reflexionen der individuellen Mitglieder des Systems.

Als theoretische Grundlage zu reflexiv lernenden Organisationen und Wissensmanagement wird in der Fach- und Praxisliteratur sehr oft auf die klassischen Konzepte zu den höheren Stufen des reflexiven Lernens, dem so genannten *Double Loop Lernen* sowie *Deutero Lernen* nach Argyris und Schön (1978) rekurriert. Beim *Double Loop Lernen* reflektieren kurz gesagt, die Organisationsmitglieder ihre Veränderungs- und Lernprozesse, beim *Deutero Lernen* nicht nur ihr Lernen, sondern auch ihr Reflektieren. Wie sich dies praktisch-methodisch

auf allen Systemebenen der Organisation unter Einbeziehung der Stakeholder, Schlüsselpersonen und einflussreichen Gruppen praktisch realisieren lässt, wird an anderer Stelle eingehend behandelt (Greif, Runde & Seeberg, 2004).

Definition des Selbstreflexionsbegriffs

Nach diesen Vorklärungen kann zusammenfassend eine Definition des Selbstreflexionsbegriffs vorgestellt werden. *Selbstreflexion* ist danach „*bewusst explizierendes Nachdenken einer Person über Vorstellungen zum Selbstkonzept oder individuellen Handlungen mit Bezügen zu ihrem Selbstkonzept*“. Auf der *Gruppenebene* wäre hier zu ergänzen, dass das Nachdenken der Gruppenmitglieder *immer mit Kommunikationen* in der Gruppe verbunden ist und sich insbesondere auf die *gemeinsamen Handlungen* mit Bezügen zum Gruppen-Selbstkonzept bezieht.

Nun ist nicht jede Reflexion auf das Selbstkonzept bezogen. Wenn man beispielsweise über die Gestaltung eines Computerprogramms reflektiert, das man täglich braucht und das verbessert werden könnte, lässt sich bestenfalls nur ein indirekter Bezug zum Selbstkonzept herstellen, es sei denn man wäre ein Softwareentwickler. Wie Offermanns (2004) fordert, sollte hier der *Begriff der Reflexion* an die Stelle der Selbstreflexion verwendet werden. Auch beim Coaching geht es nicht nur um Handlungen und Probleme mit direktem Selbstkonzeptbezug, sondern auch um Reflexionen der Handlungen anderer Personen oder externer Probleme und Situationen.

Definition Coaching

Auf der Grundlage der Klärung der Komponenten des Begriffs wird nun abschließend Coaching sowohl auf der individuellen als auch auf der Gruppenebene sehr einfach definiert: „*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.*“

Nach dieser Definition können wir zu den Ausgangsfragen zurückkommen und feststellen, dass es möglich ist, eine genaue und konsistente Definition von Coaching zu entwickeln, die sowohl auf der individuellen als auch auf der Gruppenebene anwendbar ist. (Zum komplexen Problem der Förderung von Selbstreflexionen auf der Organisationsebene siehe Greif, Runde & Seeberg, 2004.) Wie dargelegt, impliziert die Definition sehr hohe professionelle Standards. Es ist nicht einfach, Selbstreflexionen intensiv und systematisch zu fördern und Personen oder insbesondere Gruppen darin zu beraten, selbstkongruente Ziele zu erreichen oder sich bewusst selbst zu verändern und zu entwickeln.

4. Praktizierte Konzepte der Mehrebenenarbeit

Im Folgenden sollen kurz einige Beispiele für Mehrebenenarbeit geschildert werden (ausführlich siehe Greif, in Vorbereitung). Mit Mehrebenenarbeit werden alle Formen der Einbeziehung und Befragung bezeichnet, bei denen mindestens zwei Systemebenen berücksichtigt werden. Auch nicht direkt auf das Selbstkonzept bezogene Befragungen und Reflexionen zählen dazu. Erst wenn alle in der Definition angesprochenen Bestimmungsmerkmale erfüllt

sind, etwa eine intensive und systematische Förderung der Selbstreflexion auf allen angesprochenen Ebenen, würde man dies als Mehrebenencoaching bezeichnen können.

Visionsgeleitete Strategie- und Teamentwicklung

Als erstes Beispiel kann die visionsgeleitete Strategie und Teamentwicklung nach Ebeling (1997) herangezogen werden. Das umfassende Konzept, das ich etwas abgewandelt für mich selbst allein, im eigenen Team und als Berater für die visionsgeleitete Team- und Strategieentwicklung verwendet habe, kann hier nicht vollständig wiedergegeben werden. Beschrieben wird nur kurz die Mehrebenenarbeit.

Den gemeinsamen Visionsworkshop des Teams beginnt Ebeling nach der Einführung im ersten Arbeitsschritt interessanterweise immer mit der individuellen Ebene. Jedes einzelne Teammitglied stellt sich ausführlich persönlich mit seinen persönlichen Zielen in der Organisation und im Team vor, ja sogar mit einer an der Metaplanwand visualisierten individuellen Kurzbiografie. In den weiteren Schritten werden gemeinsam Situationsanalysen und Annahmen über aktuelle und künftige Veränderungen der Situation erarbeitet. Zu Beginn der Entwicklung einer gemeinsamen Vision stellt sie den Teammitgliedern die Aufgabe, jede/r für sich ein Bild zu malen. Jedes einzelne Teammitglied soll in diesem Bild individuell ausdrücken, wie es die gemeinsame Vergangenheit, Gegenwart und Zukunftsvision sieht. Anschließend werden diese Bilder interpretiert und miteinander verglichen. Erst danach werden die Vision und dann die Mission sowie Strategie gemeinsam erarbeitet und sprachlich formuliert sowie Pläne ausgearbeitet usw..

Als ich die Methode das erste Mal mit skeptischen „Hardlinern“ in einem Unternehmen eingesetzt habe, war ich nicht sicher, dass sie die erhoffte Bereicherung der Visionsarbeit bringt, obwohl sie mir ja persönlich sehr viel gebracht hatte. Die Ergebnisse waren aber nicht nur für mich, sondern insbesondere für die durchaus anfangs vorhandenen Kritiker im ersten Teams so überzeugend, dass ich heute sehr erfolgssicher mit der typischen Skepsis umgehen kann.

Die Methode ist ein gutes Modell für ein zur Theorie passendes Vorgehen bei der Mehrebenenarbeit und Förderung der Entwicklung einer gemeinsamen Vision. Sie zeigt exemplarisch, dass es psychologisch sinnvoll ist, zur Förderung der Selbstfindung und der Offenheit im Team nicht auf der Gruppenebene, sondern auf der individuellen Selbstreflexionsebene zu beginnen. Besonders beeindruckend ist aber die Aktivierung ganzheitlicher individueller Gruppen-Selbstreflexionen durch bildhafte Verfahren als Grundlage für die Entwicklung ganzheitlicher idealer Gruppenselbstkonzepte.

Coaching von Schlüsselpersonen beim Change Management

Ein zweites Beispiel, das als Mehrebenencoaching angesehen werden kann, hat Böning (2003) auf dem Coaching-Kongress in Wiesbaden geschildert. Die Frankfurter Unternehmensberatung Böning Consult führt oft durch getrennte Teams neben der Beratung zum Veränderungsmanagement parallel ein Coaching der Schlüsselpersonen durch.

Wie Böning (2003) in seinem Vortrag anschaulich beschrieben hat, ergeben sich dadurch sehr konkrete förderliche Wechselwirkungen zwischen Individuum und Organisation.

In einem Fallbeispiel hat er über einen langen Zeitraum sehr intensive Selbstreflexionen und bewusste Selbstveränderungen eines Unternehmensleiters gefördert. Die Selbstreflexionen bezogen sich auf die im Veränderungsprozess an ihn gestellten Anforderungen, seine persönlichen Stärken und Schwächen sowie die Wahrnehmung seiner Person und seines Verhaltens durch die Mitarbeiter/innen. In diesem eindrucksvollen Fall konnte er zeigen, wie sich der Unternehmensleiter unterstützt durch den Coach bewusst und für seine Mitarbeiter/innen beeindruckend im Interesse des Erfolgs des Unternehmens weiterentwickelt hat. Solche Fallbeispiele für bewusste Selbstveränderungen im Kontext organisationaler Veränderungen durch Coaching sind sehr ermutigend. Sie sollten als Best Practice-Beispiele veröffentlicht werden.

Analysen und Workshops zum Change Management

Das dritte Praxisbeispiel ist aus Forschungsarbeiten zur Untersuchung und Evaluation von Erfolgen und Misserfolgen beim Change Management entstanden (Greif, Runde & Seeberg, 2004). Für unsere Untersuchungen haben wir ein komplexes Interviewinstrument (mit Visualisierungs- und Strukturlegetechniken) und Fragebögen konstruiert. Damit wurden insgesamt 361 Praktiker/innen aus acht Ländern befragt. Unsere Hauptzielsetzung war es, die subjektiven Bewertungsmerkmale und Erfolgsfaktoren zu explorieren und eine praxisbezogene Theorie zu entwickeln. Unsere kombiniertes Interview- und Fragebogeninstrument haben wir dementsprechend Change Explorer genannt.

Die interviewten Praktiker/innen haben uns im Verlauf der Erhebungen darauf aufmerksam gemacht, dass unsere Methode nicht nur „für die Forschung“, sondern für sie ganz persönlich zur Reflexion über die erlebten Veränderungen sehr wertvoll war. Manche wünschten sich, die Ergebnisse der Einzelinterviews gemeinsam im Team zu besprechen. Daraus ist inzwischen eine praktische Methode entstanden. Begleitend zu Veränderungsprozessen werden mit dem Change Explorer Einzelinterviews mit den Schlüsselpersonen aller beteiligter Bereiche und Ebenen durchgeführt, um die unterschiedlichen persönlichen Bewertungen, Annahmen und Perspektiven zu erfassen (individuelle Ebene). Anschließend werden sie gemeinsam in einem Workshop reflektiert (Gruppenebene). Dies bildet die Grundlage zur Lösung von Problemen und für die Verbesserung und Evaluation der organisationalen Veränderungen (Organisationsebene)³.

In unserem Buch schildern wir das Vorgehen am Anwendungsbeispiel der Einführung der SAP-Software in einer Organisation (Greif, Runde & Seeberg, 2004, S. 238 ff.). In einem weiteren laufenden Anwendungsbeispiel haben wir⁴ auf diese Weise mit über 60 Führungskräften Interviews mit unserem Instrument zu allen wichtigen laufenden Veränderungen durchgeführt. Die Ergebnisse wurden in einen gemeinsamen Workshop präsentiert und dis-

³ Eine angepasste Version setzen wir auch zur Evaluation und Exploration der subjektiven Theorien zum Erfolg und Misserfolg beim Coaching ein (Greif, Runde & Seeberg, 2004, Runde & Bastians, 2005, Krebs, in Vorbereitung, Mellmann, in Vorbereitung). Es soll auch zur Förderung der Selbstreflexion und Verbesserung des Coachings verwendet werden.

⁴ Die Interviews wurden von dafür ausgebildeten Studierenden durchgeführt. Die Hauptarbeit wurde und wird von den Diplomandinnen Britta Dumman und Elisabeth Schneiders geleistet. Die Ergebnisse werden in ihren Diplomarbeiten wiedergegeben.

kutiert. Anschließend wurden Gruppen zur Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen für die Veränderungen gebildet. Zusätzlich wird dies durch Beratungs- und Coachingangebote für einzelne verantwortliche Geschäftsführer, Führungskräfte oder Projektteams unterstützt. Wir sind gespannt auf die Ergebnisse. Am Ende sollen die Verbesserungen wiederum mit unserem Instrument und Fragebögen evaluiert werden.

Mehrebenencoaching von Projektgruppen

Als letztes Beispiel können wir auf ein Konzept zum Mehrebenencoaching verweisen, das von Antje Heine (2003) und Nadine Poggenmüller (2004) begleitend zu zwei verschiedenen, jeweils einjährigen Studienprojekten im Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Osnabrück erprobt und evaluiert wurde. Die beiden Diplomandinnen wurden hierzu jeweils von Andreas Steinhübel (Unternehmensberatung Meinsen und Steinhübel, Osnabrück) angeleitet und supervidiert. In gemeinsamen Sitzungen und Workshops haben sie auf der Gruppenebene jeweils mehrere Teamcoachingsitzungen mit gemeinsamen Problemreflexionen und Gruppenselbstreflexionen durchgeführt. Zusätzlich wurde allen Teilnehmer/innen auch individuelle Coaching-Gespräche angeboten. Das Angebot wurde sehr positiv aufgenommen. Die Ergebnisse sind sehr ermutigend. Die Evaluation belegt in beiden Fällen unsere Annahme, dass Teamreflexionen starke Anlässe und Anstöße brauchen (Greif, in Vorber.). Sogar Psychologiestudierende initiieren sie in Projektgruppen keineswegs spontan und regelmäßig ohne dazu aktiviert zu werden!

Wie die beiden Projekte zeigen, ist ein Mehrebenencoaching aufwändig und anspruchsvoll. Das Konzept ist aber machbar, wie uns die beiden tüchtigen Diplomandinnen bewiesen haben.

5. Folgerungen und Perspektiven

Coaching in Organisationen muss kein Containerbegriff bleiben. Der Begriff kann als Qualitätsbegriff umfassend und anspruchsvoll weiterentwickelt werden, wenn wir Coaching nicht nur als personenzentrierte Beratung, sondern auch als intensive und systematische Förderung der Selbstreflexion von Individuen und Gruppen verstehen und dabei die Mehrebenenstheorie und neuropsychologischen Erkenntnissen zur theorieorientierten Untermauerung heranziehen.

Selbstreflexion als anspruchsvoller Begriff

Wie dargelegt, trägt der Rekurs auf den Beratungsbegriff zur Definition von Coaching wenig dazu bei, Coaching als spezifische professionelle Dienstleistung mit hohen fachlichen und methodischen Anforderungen abzugrenzen. Personen beraten kann fast jeder, auch wenn man darunter eine methodengeleitete Unterstützung der Problemlösung versteht. Die systematische Förderung ganzheitlicher Selbstreflexion ist dagegen eine sehr hohe professionelle Anforderung. Wenn wird Coaching dagegen zusätzlich als intensiven und systematischen Förderung der Selbstreflexion mit einem theoretisch fundierten Begriff der Selbstreflexion definieren, ist das so verstandene Coaching kein Containerkonzept mehr.

Berücksichtigung aller Systemebenen

Mehrebenencoaching ist ein interessantes, aber nicht immer realisierbares Konzept. Wenn es nicht möglich ist, wird wie dargelegt gefordert, als Grundlage für die Beratung zumindest Analysen und Reflexionen aller relevanten Systemebenen einzubeziehen. Auch beim Einzelcoaching sollen die Einflüsse der höheren Systemebenen nicht vergessen werden. Nur dadurch lässt sich Coaching positiv von der Psychotherapie abgrenzen und nicht nur negativ dadurch, dass die Behandlung oder therapeutische Beratung psychischer Störungen nicht zum Coaching gehört. Die Beratungstiefe beim Coaching sollte insbesondere bei der Berücksichtigung der Organisationsebene wesentlich tiefer sein, als in einer Psychotherapie. Wer dies beim Einzelcoaching vernachlässigt, individualisiert und verkürzt die Probleme und Entwicklungsmöglichkeiten seiner Klienten. Die Analyse und Reflexion der Einflüsse höherer Ebenen, insbesondere der Organisationsebene, ist deshalb ein wichtiges Anforderungsmerkmal für das Business-Coaching. Beim Coaching von Teams und bei Veränderungen in Organisationen empfiehlt sich darüberhinaus eine Mehrebenenarbeit, die mit der individuellen Ebene beginnt (etwa durch Gespräche oder Interviews) und ein Einzelcoaching zumindest der Schlüsselpersonen umfasst.

Fachpolitische Entscheidungen, Kundeninteressen und Begriffsmarketing

Verbände wie der DBVC sollten die Entscheidung, was sie unter Coaching verstehen, nach Selbstreflexionen und Diskussionen über das gemeinsame Verständnis der eigenen Profession und unter fachpolitischen Gesichtspunkten treffen. Über Coaching-Definitionen können sie Einfluss auf die künftige Entwicklung in diesem Feld nehmen. Die Funktion von Wissenschaftler/innen kann dabei sein, zur Ausformulierung einer genauen und intersubjektiv konsistent verwendeten Definition beizutragen, die Anchlüsse an einschlägige wissenschaftliche Kriterien und Erkenntnisse herstellt. Bei solchen diese Entscheidungen nach fachlichen Gesichtspunkten sollten wir zusammen aber die gegenwärtigen und potenziellen Kunden nicht vergessen. Routinemäßige Erhebungen über Anlässe und Ziele von Coaching, wie sie etwa Böning und Fritschle (2005) durchgeführt haben, sind hier sehr nützlich. Vielleicht kann man sie ausbauen und fragen, wie die Kunden Coaching von anderen Arten der Beratung unterscheiden und was sie von Coaching heute und zukünftig erwarten oder befürchten.

Der Begriff Coaching ist nicht geschützt und steht wegen seiner Popularität nicht nur in besonderer Gefahr als Containerbegriff für alles und jedes, sondern auch von Scharlatanen benutzt zu werden. Um Coaching als Qualitätsbegriff zu entwickeln, sollten der Begriff und seine Unterbegriffe regelmäßigen Kundenbefragungen unterzogen werden. Wenn Coaching durch Beratung definiert wird, kann es vermutlich kaum gelingen, Coaching als Qualitätsbegriff bei den Kunden zu etablieren. Die Förderung der Selbstreflexion und bewussten Selbstentwicklung wäre hier geeigneter. Es wäre aber sinnvoll, dazu auch potenzielle Kunden zu befragen. Auf diese Weise können wir lernen, ob und wie wir Coaching und seine Komponenten als Qualitätsbegriffe dem Kunden näher bringen können. Auch für Begriffe kann und sollte man Marketingstrategien entwickeln.

Literatur

- Böning, U. (2003). *Executive Coaching im Rahmen von Veränderungsprozessen des Unternehmens*. Beitrag auf dem Coaching-Kongress Frankfurt/M.
- Ebeling, I. (1997). *Visionsgeleitete Strategienentwicklung*. Unveröffentlichter Text. Hannover: Ebus-Unternehmensberatung.
- Böning, U. & Fritschle, B. (2005). *Coaching fürs Business*. Bonn: managerSeminare.
- Greif, S. (1996). Problemlösetechniken und kontinuierliche Verbesserungen. In S. Greif & H.-J. Kurtz (Hrsg.), *Handbuch Selbstorganisiertes Lernen* (S. 267-282). Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. (in Vorbereitung). *Wie sich Handeln und Lernen selbst organisiert*. Darin: *Kapitel 4: Selbstreflexion und Coaching*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S., Runde, B. & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen: Hogrefe.
- Häcker, H.O. & Stapf, K.-H. (2004). Beratung. In H.O. Häcker & K.-H. Stapf (Hrsg.), *Dorsch – Psychologisches Wörterbuch*. (14. Aufl., S. 122-124). Bern: Huber.
- Heine, A. (2003). *Gruppencoaching - eine Prozessanalyse zur Teamentwicklung*. Diplomarbeit, Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Osnabrück.
- Kriz, J. (2002). *Selbstorganisationsprozesse in Organisationen. Von SENGEs „Kochrezepten“ zu den Grundlagen des Kochens – oder: auf dem Weg zu einer systemtheoretischen Fundierung des Coachings*. Unveröffentl. Manuskript, Universität Osnabrück.
- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit. Interaktionen psychischer Systeme*. Göttingen: Hogrefe.
- Neenan, M. & Dreyden, W. (2003). *Life Coaching. A Cognitive Behavioral Approach*. London: Brunner-Routledge.
- Poggemöller, N. (2004). *Internes Team- und Projektcoaching*. Diplomarbeit, Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Osnabrück.
- Rauen, Chr. (2001). *Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Rauen, C. (2004a). Definition Coaching. http://www.coaching-report.de/definition_coaching/index.htm.
- Rauen, C. (2004b) (Hrsg.), *Coaching-Tools. Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis*. Bonn: managerSeminare.
- Runde, B. (2004). Coaching als synergetischer Prozess. In A. Schlippe & W. Kriz (Hrsg.), *Personenzentrierung und Systemtheorie* (S. 118-133). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Runde, B. & Bastians, F. (2005). *Internes Coaching bei der Polizei NRW - eine multimethodale Evaluationsstudie*. Beitrag auf dem Coaching-Kongress 2005, Frankfurt/M.
- Scherer, S. & Kaufel, S. (2005). *Führungsbegleitung in militärischen Organisationen (FMO): Ein 360°-Feedback basiertes Coaching-Konzept für militärische Führungskräfte*. Beitrag auf dem Coaching-Kongress 2005, Frankfurt/M.
- Schlippe, A. von & Schweitzer, J. (1996). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (2. Aufl.).
- Wahren, H.-K. (1997). *Coaching*. Eschborn: Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft.
- WHO (Hrsg., 1993), *Internationale Klassifikation Psychischer Störungen-10(ICD-10)*, Kap. V (F). Bern:Huber (2. Aufl.)