

**Peter Schröder**  
**„Business-Coaching“ oder: Rettet den Nimbus!**  
**Einige (nicht nur) polemische Überlegungen**

---

*Coaching - ganz weit oben*

Der Coaching-Boom, der um die Jahrtausendwende begonnen hat, hält unvermindert an: sowohl die Nachfrage als auch die Angebote steigen weiterhin. Coaching ist ein attraktives Format: Es steht in dem Ruf, schnell, effektiv, ziel- und leistungsorientiert zu sein. Bevor sich Coaching als personenbezogene Beratungsform in unterschiedlichen Berufsfeldern etabliert hat, war es bekannt als Training von Erfolgsstrategien, und Erfolg ist allemal ein Zauberwort in beruflichen Kontexten. Coaching war zuhause im Spitzen(!)-Sport: als eine auf Leistungssteigerung ausgerichtete Kombination von Training und Beratung, die sowohl auf die Entwicklung körperlicher Fähigkeiten als auch auf die Herstellung und Erhaltung psychischer Stabilität zielte.

Was Wunder, dass sich Coaching, als es sich vom Sport aus in andere Bereiche aufgemacht hat, wieder an der Spitze angesiedelt hat, nämlich zuerst im Top-Management. Wer Top-Managern beratend zur Seite steht, ist selbst „on the top“, denn Coaching gelingt nur „auf Augenhöhe“. Und mit Spitzenmanagern auf Augenhöhe zu sein, gelingt nicht vielen. Also: Wer Coach ist, gehört zur Elite. Den Coach umgibt, sozusagen von Haus aus, der Nimbus des Elitären.

*Supervision - ganz weit unten*

Ein anderes Beratungsformat ist viel älter: Supervision, entstanden am Ende des 19. Jahrhunderts im Kontext der Betreuung armer Menschen in Amerika, wo Mary Richmond begonnen hat, diejenigen supervisorisch zu begleiten, die sich durch Familienbesuche ein Bild davon zu machen versuchten, wer als „worthy poor“ einen legitimen Anspruch auf Unterstützung hatte. Ziel der Supervision war es, professionelle Verwicklungen und Verstrickungen in der Sozialen Arbeit zu vermeiden. Die Arbeitsgebiete der Sozialen Arbeit befinden sich traditionell eher an den Rändern der Gesellschaft als in ihrer Mitte, eher am unteren Ende der gesellschaftlichen Skala als am oberen.

Nicht zuletzt deshalb ist es SupervisorInnen nie gelungen, sich mit einem ähnlichen Nimbus zu umgeben wie Coaches. Denn ihr Klientel sind vor allem Menschen, die im Bereich der Sozialen Arbeit tätig sind, deren Arbeit also Menschen gilt, denen es im Allgemeinen eben nicht gelingt, zielstrebig, erfolgreich und souverän zu sein. Der Statusunterschied zwischen SozialarbeiterInnen und Top-Managern ist deutlich ablesbar an Auftreten, Dresscode und Gehaltsabrechnungen. Der Statusunterschied zwischen SupervisorInnen und „Top-Level-Coaches“ ist nicht viel weniger prägnant.

*Interkulturelle Begegnung*

Seit ca. 15 Jahren kommt es verstärkt zu einer „interkulturellen Begegnung“. Im Bereich der Wirtschaft sind Fragen der human relations deutlicher in den Fokus genommen worden. Die Bedeutung von soft skills, vor allem von kommunikativer Kompetenz, ist deutlicher geworden als je zuvor. Und schließlich ist die Aufmerksamkeit für Teamdynamiken, unter den Bedingungen flacher Hierarchien zum einen und multikulturell zusammengesetzten Teams zum anderen, höher geworden. Das – und manches andere mehr – hat eine breite Einflugschneise für Beratungsformate geschaffen, die sich in anderen Feldern bereits bewährt hatten, unter anderem auch für Ansätze und Methoden der Supervision.

Parallel dazu hat sich das Feld der Sozialen Arbeit verändert: der Kostendruck öffentlicher und privater Träger hat den Zwang zur Wirtschaftlichkeit verstärkt. Beratung als Professionalisierungsinstrument genießt in der Sozialen Arbeit weiterhin ein hohes Ansehen und ist weitgehend unhinterfragt, dennoch wird auch hier gefragt, ob es nicht schneller, kürzer, effektiver gehen kann, und ob man nicht auf diese Weise vielleicht den Supervisionsetat entlasten kann. Dazu kommt, dass auch im sozialen Bereich verstärkt nach Unterstützung von Leitungspersonen gefragt wird. Das wiederum hat eine breite Einflugschneise für das schnellere, wendigere Format Coaching geschaffen.

### *Der Blick über den Zaun*

Die beschriebene Entwicklung führt zu einem beiderseitigen Blick über den Zaun – und damit zu einem kommunikativen Ereignis. Die Wirtschaft fragt: „Was ist interessant für uns an Supervision?“, die Soziale Arbeit fragt: „Was ist interessant für uns an Coaching?“ Da ist der Dialog beinahe unausweichlich – und das Fremdeln auch. Schon früh stellten Fachleute, die auf beiden Hochzeiten tanzten (wie z.B. Astrid Schreyögg) fest, Supervision sei im Bereich der Wirtschaft kaum anschlussfähig: Zu fremd war denen, für die Karriere und Konkurrenz keine Pfui-Wörter sind, sondern Triebfedern der eigenen Arbeit, das sozialpädagogische Weltbild der Supervisoren. Zu fremd auch die Gewohnheit, zuerst die Beziehungen in den Blick zu nehmen statt der Effizienz. Also blieb man in der Wirtschaft beim Coaching, lieh sich aber im Rahmen nachbarschaftlicher Hilfe Methoden und Perspektiven aus. Die Supervision ihrerseits schärfte ihr Profil und integrierte neue Themen wie „SupervisorInnen in der Wirtschaft“ oder „Supervision und Politikberatung“. Sie versuchte sich attraktiv zu machen für das Business.

### *Coaching, Supervision und Soziale Arbeit*

Während die Supervision noch mit dem Make-up vor dem Spiegel beschäftigt war, hat jemand fast unbemerkt ein Gartentor geöffnet, durch das das Coaching in den Bereich der Sozialen Arbeit eingezogen ist. Die anfängliche Unruhe ist mittlerweile einem inspirierenden Miteinander gewichen. Es waren SupervisorInnen, die dem Coaching die Tür zur Sozialen Arbeit geöffnet haben. Stellvertretend für andere stehen hier Heinrich Fallner und Michael Pohl mit ihrem vor nunmehr zehn Jahren erschienenen Buch „Coaching mit System“. Ebenfalls vor ca. zehn Jahren ist die Deutsche Gesellschaft für Coaching (DGfC) gegründet worden - in ihren Anfängen ein Berufsverband für Coaches in sozialen und kirchlichen Handlungsfeldern. Klassische Supervisionsverbände hatten zunächst Mühe, das neue Beratungsformat,

das sich da in ihrem ureigenen Terrain zu etablieren versuchte, willkommen zu heißen. Mittlerweile aber haben auch sie entdeckt, was an dem Miteinander inspirierend ist.

### *Coaching is coaching is coaching?*

Coaching ist also mittlerweile sowohl im Bereich der Wirtschaft als auch in dem der Sozialen Arbeit zuhause, und nirgends findet sich eine überzeugende Antwort auf die Frage, was Coaching in den verschiedenen Bereichen, abgesehen vom Kontext, grundlegend unterscheidet. Nach einer Definition von Astrid Schreyögg ist Coaching eine „Dialogform über Freud und Leid im Beruf“ sowie ein gezieltes Training von Erfolgsstrategien, die Entwicklung persönlicher und professioneller Fähigkeiten. (Schreyögg, Coaching) Die Deutsche Gesellschaft für Coaching formuliert: „Coaching ist eine bewährte und in vielen Feldern etablierte Beratungsform in beruflichen Fragen sowie eine gezielte Förderung persönlicher und professioneller Fähigkeiten“. Der Christopher Rauen definiert: „Coaching ist ein interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann. Im Vordergrund steht die berufliche Rolle bzw. damit zusammenhängende aktuelle Anliegen des Klienten.“ ([www.coaching-report.de](http://www.coaching-report.de)) All diese Definitionen sind sowohl für Coaching im sozialen als auch im wirtschaftlichen Bereich richtig. Also: „Coaching is coaching is coaching“?

Mag sein, aber: Ein Coaching, das nicht mit der Wirkung von Kontexten rechnet, wäre kein gutes Coaching. Um noch einmal die Garten-Metapher zu bemühen: Das geöffnete Gartentor wirkt wie eine Schleuse. In der Sozialen Arbeit winkt ein Statusgewinn durch Coaching, im Feld der Wirtschaft droht dem Coaching ein Statusverlust, weil das Besondere verlorengelht, wenn es heißt: Coaching ist Coaching.

### *Business-Coaching – Rettet den Nimbus!*

Wo Grenzen zu verschwimmen drohen, ist es naheliegend, neue Grenzmarkierungen zu setzen. Denjenigen, die das Gemeinsame von Coaching in den verschiedenen Feldern in den Vordergrund stellen, stellen die anderen nun Schilder in den Weg, auf denen steht: „Nur für Business-Coaches!“ So stellt sich z.B. der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) mit den Worten vor: „Der DBVC ist der führende Verband im deutschsprachigen Raum, der sich auf Business Coaching und Leadership fokussiert. Der DBVC wurde am 10.01.2004 gegründet. Mitglieder des DBVC sind bekannte und profilierte Coaching-Experten, die als Wegbereiter für Coaching in Deutschland gelten. Seiner führenden Rolle gemäß setzt sich der DBVC für Seriosität, Qualitätsstandards und Professionalität im Coaching-Bereich ein.“ ([www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)) Und Björn Migge, der ein gutes „Handbuch Coaching und Beratung“ geschrieben hat, nennt nun den zweiten Band: „Handbuch Business-Coaching“. Rettet den Nimbus!

Die Frage ist, ob solche Grenzmarkierungen hilfreich sind für die Entwicklung und Professionalisierung des Beratungsformates Coaching. Und dieses Ziel formulieren alle Verbände und AutorInnen. Dazu helfen aber Bindestrich-Formate nicht weiter, weil sie bestenfalls Unterkategorien des Oberbegriffes Coaching sein können. Zugleich begibt man sich in die Nachbarschaft zahlreicher anderer Bindestrich-Formate: Seniorencoaching, Spiritualitätscoaching, Familiencoaching. Das mag Kontexte markieren, richtet aber essentiell für die Qualitätsent-

wicklung von Coaching nichts aus. Hilfreicher wäre es, bei Grenzziehungen unmittelbar am Format Coaching selbst anzusetzen. Die entscheidende Grenzmarkierung lautet: professionelles Coaching vs. unprofessionelles Coaching – in welchem Kontext auch immer das dann stattfinden mag. Eine *solche* Grenzmarkierung braucht aber eine Verständigung über kontextuelle Grenzen hinweg: Kriterien für gutes Coaching haben im Businessbereich ebenso Gültigkeit wie im sozialen. Verbände und Autoren müssen sich selbst die Frage beantworten, ob sie Coaching professionalisieren oder einen Nimbus retten wollen.

### *Der Nimbus ist nicht mehr zu retten – rettet die Qualität!*

Meine Vermutung ist, dass der Nimbus nicht mehr zu retten ist. Oder dass es jedenfalls einen erheblichen – und meines Erachtens ineffizienten - Aufwand bedeutet, die Grenzen des Elitären zu bewachen. Was im vergangenen Jahr Sabine Asgodom (Coaching heute 09/2010) unter der Überschrift „Give coaching away!“ gefordert hat, nämlich die „Demokratisierung“ dieses Beratungsformates, ist längst im Gange: Coaching hat sich unter das Volk gemischt und hat eine breitere Wirksamkeit gewonnen. Daran werden auch nachgereichte Adelsprädikate wie „Business-Coaching“ nichts ändern können. Allerdings tun sich selbst Berufsverbände schwer, sich zu der Frage zu äußern, was sie im Coaching für unprofessionell halten, zum einen, weil damit zugleich Abwertungen vorgenommen werden, und zum anderen, weil man nachvollziehbare Kriterien für Professionalität bräuchte.

Das Beratungsformat Supervision ist durch seine viel längere Geschichte dem Coaching um einiges voraus. Ein bedeutsamer Schritt auf dem Weg der Professionalisierung ist die Akademisierung des Formates gewesen: Seit langem bieten Hochschulen und Fachhochschulen Ausbildungsgänge in Supervision an, die sich dann freilich auch an Regeln und Usancen wissenschaftlicher Institute zu orientieren haben. Seit einer Weile ist auch Supervision selbst zum Gegenstand wissenschaftlicher Forschung geworden. Beides hat die Professionalisierung des Faches deutlich vorangebracht. Nicht zuletzt deshalb kann Supervision sehr selbstbewusst in den Dialog mit Coaching eintreten.

### *Wer definiert Qualität?*

Die Coachingverbände, die sich in den letzten zehn Jahren gegründet haben, haben, jeder für sich, umfangreiche Debatten zu Fragen von Standardentwicklung und Zertifizierungsverfahren geführt. Die relevanten Verbände sind jeweils zu guten Ergebnissen gelangt, und das war ein wichtiger erster Schritt Richtung Professionalisierung und Qualitätssicherung. Das mag Sicherheit geschaffen haben auf Seiten der Verbände und der von ihnen vertretenen Coaches, auf der Seite der Kunden dagegen ist die Unsicherheit gewachsen: Je mehr Verbände entstanden sind, desto weniger sind sie ein verlässliches Gegenüber für Kunden. Die gehen folgerichtig dazu über, eigene Kriterien aufzustellen, indem sie beispielsweise Assessments zur Rekrutierung eigener Coachingpools durchführen oder mit bereits bekannten Beratungsbüros zusammenarbeiten, die auch das Format Coaching anbieten können. Damit zieht die Definitionsmacht über das eigene Produkt, das professionelle Coaches anbieten möchten, aus und geht auf die Kunden über – das ist so ähnlich, als wollten Patientenverbände Professionalitätskriterien für Ärzte entwickeln: Man kann zwar über einige nicht unwichtige Aspek-

te Aussagen machen, aber letztlich doch nicht definieren, was (und sei es, für einen selbst) gute medizinische Arbeit ist.

Die Lösung liegt nicht in Abgrenzungen, sondern im Gegenteil in der Kooperation, und zwar auf verschiedenen Ebenen: Zum einen werden Coachingverbände einen sehr engen Austausch mit ihren ausbildenden Instituten haben müssen, um Fragen von Qualität unmittelbar im Kontext von Ausbildungskursen zu thematisieren. In diesen Diskurs müssen auch begleitende externe Lehrcoaches einbezogen werden. Zum anderen müssen die verschiedenen Verbände jede gute Chance nutzen, sich über Qualitätsfragen zu verständigen. Der Austausch, der vor sechs Jahren im Roundtable der Coachingverbände begonnen wurde, ist ein wesentlicher Beitrag zu Qualitätsentwicklung und Professionalisierung. Im Idealfall führt der Austausch zu einer Konzentration in der Verbandslandschaft und damit zu mehr Übersichtlichkeit auch für Kunden. Zum dritten schließlich muss, wenn nicht die Akademisierung, so doch mindestens die wissenschaftliche Begleitung und Erforschung von Coaching vorangetrieben werden. Auch hier sind bereits bestehende Kooperationen von Verbänden mit Hochschulen und Fachhochschulen erste wirksame Schritte, denen weitere folgen müssen. Eine Austauschplattform, wie sie der im Jahr 2012 zum zweiten Mal im schweizerischen Olten stattfindende Kongress „Coaching meets research“ darstellen, ist ein weiterer Meilenstein, zwar möglicherweise nicht den Nimbus, wohl aber die Qualität zu retten.