



Anforderungen an ein Coaching-Konzept

Zu den grundlegenden und teilweise wenig beachteten Charakteristika von Coaches gehört deren Coaching-Konzept. Dieses Konzept stellt die Basis der Beratungstätigkeit Coaching dar. Dabei kann relativ häufig festgestellt werden, dass der Begriff "Konzept" sehr unterschiedlich aufgefasst und ausgefüllt wird. Dies betrifft nicht nur den Umfang, sondern insbesondere die inhaltliche Tiefe und das nachvollziehbare Zusammenwirken aller Elemente des Konzeptes. Der Coaching-Markt bewegt sich hier in einem Spannungsfeld, welches von bunten Broschüren mit englischsprachigen Schlagworten bis hin zu quasi-philosophischen Abhandlungen in Buchdimensionen reicht.

Somit stellt sich für die (potenziellen) KundInnen die Frage, ob und ggf. wie das Vorhandensein und die Ausprägung eines Coaching-Konzeptes bei der Auswahl eines Coachs/einer Coach eine Orientierung gebende Hilfestellung leisten können. Gleichzeitig richtet sich die Frage nach der Güte eines Coaching-Konzeptes auch an jede/n Coach und insbesondere diejenigen, die die Absicht verfolgen, Coach zu werden. Wenngleich sich für einen individuellen Beratungsansatz wie das Coaching kein allgemeingültiges Konzept vorgeben lässt, gibt es dennoch sehr wohl grundsätzliche Richtlinien und Fragestellungen, welche ein gutes Coaching-Konzept berücksichtigen bzw. beantworten sollte.

Im Folgenden soll nun dargestellt werden, welche Anforderungen an das Konzept eines professionellen Coachs/einer professionellen Coach gerichtet werden dürfen und auf welche Fragen KundInnen legitimerweise Antworten erwarten dürfen.

Das Konzept eines Coachs/einer Coach sollte (mindestens) über fünf Bereiche Auskunft geben:

- ▶ Die Definition des Coachings / Das Coaching-Verständnis
- ▶ Die Methoden und Wirkungszusammenhänge im Coaching-Prozess
- ▶ Die Rahmenbedingungen, die für ein Coaching notwendig sind
- ▶ Das konkrete Angebot eines Coachs/einer Coach und seine/ihre Besonderheiten
- ▶ Die Haltung und das Menschenbild des Coachs/der Coach

Folgend sollen zur Verdeutlichung diese fünf Bereiche näher erläutert werden:

Die Definition des Coachings / Das Coaching-Verständnis

Da mittlerweile nahezu jegliche auch nur annähernd Beraterische Dienstleistungen auch unter dem Begriff "Coaching" zu finden sind, kommt der Definition des Coachings die wohl elementarste Bedeutung im Coaching-Konzept zu. Mit der Erklärung des Coaching-Begriffes definiert der/die Coach seine/ihre Arbeit und grenzt sie von anderen Tätigkeiten und Dienstleistungen ab. Es sollte u.a. deutlich werden, dass Coaching eben nicht für jedes Anliegen eine geeignete Maßnahme sein kann und sich der Coaching-Anbieter ggf. auf bestimmte Zielgruppen und Ausgangssituationen spezialisiert hat.



Kernfragen, die der/die Coach bzw. sein/ihr Konzept beantworten können sollten, sind:

- ▶ Was genau versteht der/die AnbieterIn unter dem Begriff "Coaching"?
- ▶ Welche Zielsetzungen können damit realistischerweise abgedeckt werden?
- ▶ Wo liegen sinnvolle Einsatzbereiche im Coaching?
- ▶ Wie unterscheidet sich Coaching von anderen Formen der Beratung?
- ▶ Welche Grenzen hat das Coaching?
- ▶ Was kann Coaching demzufolge nicht leisten?

Die Methoden und Wirkungszusammenhänge im Coaching-Prozess

Häufig werden Coaches gefragt, welche Methoden sie im Coaching einsetzen. Dabei wird zuweilen vernachlässigt, dass methodische Kompetenz mehr als das Beherrschen bestimmter Methoden erfordert. Entscheidend ist, ob der/die Coach in der Lage ist, die zur jeweiligen Situation passenden Methoden ableiten zu können (was zusätzlich diagnostischer Fähigkeiten und Kenntnisse bedarf) und diese Methoden mit einer angemessenen Haltung (s.u.) einsetzt. Letztendlich kann jede Methode missbraucht werden, so dass die methodische Kompetenz alleine wenig über den Erfolg des Coachings aussagt.

Kernfragen:

- ▶ Welches Ursache-Wirkungsverständnis hat der/die Coach (sofern ein Modell von Ursache und Wirkung seinem Denken entspricht)?
- ▶ Welche Wirkungsprozesse werden im Coaching angestrebt?
- ▶ Wie versucht der/die Coach Veränderungen zu unterstützen?
- ▶ Welche Methoden setzt der/die Coach ein und warum diese und nicht andere?
- ▶ Welche Ziele/Wirkungen sind mit den methodischen Modellen des Coachs/der Coach erreichbar?
- ▶ Welchen Nutzen darf der/die KlientIn erwarten?
- ▶ Welcher Schaden könnte durch den Einsatz von Coaching entstehen?

Die Rahmenbedingungen, die für ein Coaching notwendig sind

Zu den Rahmenbedingungen, die ein/e Coach für seine/ihre Arbeit benötigt, gehören neben materiellen Aspekten ebenso ideelle Grundvoraussetzungen, beispielsweise Freiwilligkeit, Vertrauen, gegenseitige Akzeptanz, Lernkultur, Veränderungsbereitschaft, Diskretion in der Beratungsarbeit uvm. Bei genauer Betrachtung stellt sich insbesondere für die Beratungsform Coaching heraus, dass ein Einsatz nur unter bestimmten Rahmenbedingungen überhaupt sinnvoll sein kann. Ein/e gute/r Coach sollte daher in der Lage sein, diese Bedingungen zu benennen und auch zu begründen, warum ihr Fehlen ein Coaching nicht bzw. schwer möglich macht.



Kernfragen:

- ▶ Unter welchen Bedingungen kann das Coaching fruchtbar ablaufen?
- ▶ Was sind Ausschlusskriterien für den Einsatz von Coaching?
- ▶ Welche persönlichen und fachlichen Voraussetzungen muss ein/e Coach erfüllen?
- ▶ Welche Voraussetzungen werden von den KlientInnen erwartet, wie muss der Beratungskontext aussehen?
- ▶ Wie stellt der/die Coach sicher, dass die Voraussetzungen gegeben sind?
- ▶ Welche zeitlichen, räumlichen, materiellen, finanziellen, menschlichen Aspekte werden für ein Coaching als sinnvoll bzw. notwendig erachtet?
- ▶ Wie erreicht der/die Coach normalerweise seine KlientInnen?

Das konkrete Angebot eines Coachs/einer Coach und seine/ihre Besonderheiten

Professionelle Coaches sind i.d.R. spezialisiert. Dies kann z.B. in methodischer Hinsicht der Fall sein, aber auch in Bezug auf die Coaching-Varianten, Zielgruppen, Branchen, Anliegen (meist eine Kombination dieser und weiterer Faktoren). Ferner bietet gerade eine individuelle Beratungsdienstleistung wie das Coaching einen Raum dafür, Besonderheiten anzubieten, die eine/n Coach nicht nur von anderen BeraterInnen, sondern auch von anderen Coaches zu unterscheiden helfen. Gleichzeitig sei einschränkend darauf hingewiesen, dass andererseits genau dieser Freiraum genutzt wird, um Leistungen anzubieten, die einer seriösen Coaching-Praxis entgegenstehen. Dieses Ausnutzen von Gestaltungsfreiräumen sollte aber nicht dazu führen, Coaching "normieren" zu wollen. Vielmehr ist der Freiraum wertzuschätzen; und als bessere Alternative zur Eingrenzung oder Normierung scheint ein jeweils kritisches Hinterfragen angemessener.

Kernfragen:

- ▶ Welche Coaching-Varianten (Einzel-, Gruppen-, Projekt-Coaching...) bietet der/die Coach an?
- ▶ Über welche Spezialkenntnisse verfügt er/sie?
- ▶ Wer gehört zu der Zielgruppe des Coachs/der Coach, wer nicht?
- ▶ Wo setzt der/die Coach Schwerpunkte (inhaltlich, formell, Zielgruppen, Hierarchieebenen)?
- ▶ In welchen Branchen will/kann der/die Coach arbeiten?
- ▶ Was unterscheidet das Coaching-Angebot von anderen Angeboten, wo sind spezifischen Stärken?

Die Haltung und das Menschenbild des Coachs/der Coach

Wie bereits oben dargelegt, reicht auch eine ausgezeichnete Methodenkompetenz des Coachs/der Coach nicht für erfolgreiche Coaching-Prozesse aus. Entscheidender ist das Zusammenspiel von Haltung und Können. Die Haltung des Coachs/der Coach ist wiederum abhängig von seinem/ihrm Menschenbild, z.B. ob diese eher lösungs- oder problemorientiert ist. Auch beeinflusst das Menschenbild des Coachs/der Coach natürlich den Aspekt, mit welchen KundInnen der/die Coach zusammenarbeiten kann und will.



Kernfragen:

- ▶ Wie sieht der/die Coach Menschen und insbesondere seine/ihre KundInnen?
- ▶ Ist der/die Coach in seiner/ihrer Wahrnehmung eher defizit- oder leistungsorientiert?
- ▶ Welche Veränderungen hält der/die Coach realistisch für möglich?
- ▶ Welche Haltung hat der/die Coach gegenüber seinen KundInnen und warum?
- ▶ Welche Haltungen lehnt der/die Coach mit welcher Begründung ab?
- ▶ Welche methodischen Konsequenzen folgen daraus (Spezialisierungen/Ablehnen bestimmter Methoden)?
- ▶ Welche Haltungen erwartet der/die Coach von dem/der KundIn?
- ▶ Welche Haltungen akzeptiert der/die Coach nicht von dem/der KundIn?

Abschließend sei betont, dass es für die dargestellten Kernfragen zum Coaching-Konzept nicht "die" Antworten geben kann. Wichtig ist primär das Vorhandensein eines individuellen Konzeptes mit individuellen (aber in sich schlüssigen) Antworten, welche den spezifischen Fähigkeiten und Absichten des Coachs/der Coach und den Anliegen seiner/ihrer Zielgruppen Rechnung tragen.

FAZIT:

Das Coaching-Konzept klärt das Selbstverständnis eines Coachs/einer Coach und ist zentrale Grundlage seiner/ihrer Tätigkeit. Insbesondere bei der Auswahl des "richtigen" Coachs/der „richtigen“ Coach oder dem Aufbau eines Coaching-Pools ist es durchaus hilfreich, neben anderen erfassbaren Faktoren auch zusätzlich die "konzeptionelle Stärke" eines Coachs/einer Coach im Blickpunkt zu behalten. BerufsanfängerInnen sollten ihre Arbeit dahingehend reflektieren, ob sie auf die oben genannten Fragen zum Konzept hinreichend präzise Antworten geben können.