

Robert Wegener
Michael Loebbert
Agnès Fritze *Hrsg.*

Coaching und Gesellschaft

Forschung und Praxis
im Dialog

 Springer

Coaching und Gesellschaft

Robert Wegener • Michael Loebbert
Agnès Fritze
Herausgeber

Coaching und Gesellschaft

Forschung und Praxis im Dialog



Springer

Herausgeber

Robert Wegener
Institut Berat., Coach. u. Soz.man.
Fachhochschule Nordwestschweiz
Olten, Schweiz

Michael Loebbert
Institut Berat., Coach. u. Soz.man.
Fachhochschule Nordwestschweiz
Olten, Schweiz

Agnès Fritze

Institut Berat., Coach. u. Soz.man.
Fachhochschule Nordwestschweiz
Olten, Schweiz

ISBN 978-3-658-09635-9
DOI 10.1007/978-3-658-09636-6

ISBN 978-3-658-09636-6 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Inhaltsverzeichnis

Dank	VII
Geleitwort von Siegfried Greif	XI
Coaching und Gesellschaft – Einleitende und einladende Gedanken	1
<i>Robert Wegener, Michael Loebbert und Agnès Fritze</i>	
Unruhe stiften: Coaching als Medium und Form	9
<i>Dirk Baecker</i>	
Third Generation Coaching – Ein Plädoyer für die Weiterentwicklung einer Dialogform	25
<i>Reinhard Stelter</i>	
Die Bewertung von Coaching-Prozessen als ethische Herausforderung . .	49
<i>Harald Geißler</i>	
Beratung und soziale Selbstreflexivität – Zur Soziogenese eines neuen Kulturmusters	75
<i>Beate Fietze</i>	
Coaching im Kontext der Organisation	93
<i>Michael Loebbert, Louis Klein und Markus Rettich</i>	
Gott schuf den Menschen, und der formt sich selbst: Coaching neu gedacht	109
<i>Jesus Hernandez Aristu</i>	

Zeigt Führungskräfte-Coaching Wirkung?**Und wenn ja, wie wirkt es? 129***Nadine Page und Erik de Haan***Coaching als Chance oder Zwang:****ein bilanzierendes Schlusswort 145***Marianne Hänseler*

Dank

Der vorliegende Band »Coaching und Gesellschaft. Forschung und Praxis im Dialog« besteht aus Beiträgen zum dritten internationalen Coachingkongress »Coaching meets Research ... Coaching in der Gesellschaft von morgen«, der von der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW organisiert und im Juni 2014 in Olten/Schweiz durchgeführt wurde. Für die Bereitschaft, sich konzeptionell an den Anforderungen der Herausgebenden zu orientieren, danken wir den Autorinnen und Autoren ganz herzlich.

Wir danken ferner den folgenden Partnern für ihre Unterstützung, die den Kongress und diese Publikation erst ermöglicht hat:

Hauptsponsoren

- Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung BSO Schweiz
- Böning-Consult GmbH, Frankfurt
- Coachingzentrum Olten
- European Mentoring & Coaching Council Schweiz
- Föderation der Schweizer Psychologinnen und Psychologen
- International Coach Federation Schweiz
- Karlsruher Institut für Coaching in Kooperation mit Prof. Dr. Geißler

Hochschulpartner

- Ashridge Business School
- Coaching Psychology Unit, NEXS, University of Copenhagen

-
- Hochschule für Wirtschaft FHNW
 - Oxford Brookes University
 - Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften Departement Angewandte Psychologie

Medienpartner

- Coaching-Magazin
- Magazin Training
- MWOnline
- Organisationsberatung, Supervision, Coaching
- Springer

Unternehmenspartner

- CoachingSpaces
- Curaviva Weiterbildung
- Institut für Systemische Impulse, Entwicklung und Führung
- MDOb an der Management School der Universität Kassel
- permitto Schweiz AG
- Trigon Entwicklungsberatung

Verbandspartner (* = Mitglied des Roundtable der Coaching-Verbände)

- Association des Psychologues du Travail et des Organisations en Suisse romande
- Deutscher Bundesverband Coaching e. V.*
- Deutscher Coaching Verband e. V.*
- Deutsche Gesellschaft für Coaching e. V.*
- Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V.*
- Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie e. V.
- European Association for Supervision and Coaching e. V.*
- European Mentoring & Coaching Council Deutschland*
- Fachgruppe Wien Unternehmensberatung und Informationstechnologie

- Österreichische Vereinigung für Supervision
- Swiss Coaching Association

Ein herzlicher Dank geht an Cheryl Meyer, die als unterstützende Fachkraft zur Entstehung dieses Buches maßgeblich beigetragen hat. Ein großer Dank geht auch an Christoph Gassmann, der das Manuskript mit kritischem Blick, inhaltlichem Flair und großer Sorgfalt lektoriert und korrigiert hat. Nicht zuletzt danken wir dem Springer Verlag und insbesondere Frau Eva Brechtel-Wahl und Frau Sonja Trautwein für die kompetente Begleitung.

Geleitwort von Siegfried Greif

Coaching bedient eine zunehmende Individualisierung in den westlichen Gesellschaften. Selbstbewusste Individuen holen sich Coaches als Reflexions- und Diskurspartnerinnen und -partner für ihre persönlichen Zielsetzungen. Unternehmen (an)erkennen die interindividuellen Unterschiede ihrer Führungskräfte und Mitarbeitenden und ermöglichen durch Einzelcoaching individuell angepasste, selbstgesteuerte Verhaltensänderungen. Wenn Coaches die Individualisierung in der Gesellschaft jedoch lediglich als willkommene Nachfrage für das eigene Geschäft nutzen und dabei die beteiligten komplexen gesellschaftlichen Entwicklungen und Zusammenhänge unberücksichtigt lassen, bleibt ihr Coaching oberflächlich und verkürzt.

Die Klientinnen und Klienten stellen oft selbst Bezüge zu aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen her, wenn sie über eine schwierige wirtschaftliche Situation ihres Unternehmens und ihrer beruflichen Perspektive sprechen, wenn sie organisationale Veränderungen mit ungewissen Risiken thematisieren, wenn sie über Zeitdruck und Mehrarbeit klagen, die sie als Arbeit und Belastung mit nach Hause in ihre Familie nehmen, und wenn sie fragen, woran sie sich orientieren können, wenn sich frühere Traditionen, Regeln und Normen auflösen und wenn sie bei der Suche nach dem Sinn ihres Lebens individuell auf sich selbst zurückgeworfen werden. Soziologinnen und Psychologen analysieren diese gesellschaftlichen und individuellen Entwicklungen unterschiedlich, aber aufeinander beziehbar als Konsequenz des globalen Wettbewerbs, der komplexen oder hyperkomplexen posttraditionellen Risikogesellschaft und der Beschleunigung ihrer Veränderungsdynamiken und ihrer Unvorhersehbarkeit. Coaching ist ein wichtiger Ort, der es ermöglicht, über diese gesellschaftlichen Entwicklungen und über sich selbst ergebnisorientiert zu reflektieren. Mehrere Beiträge stellen in Anlehnung an den Soziologen Anthony Giddens die grundlegende Bedeutung der Selbstreflexivität für komplexe Gesellschaften heraus.

Die Autorinnen und Autoren dieses Buchs nehmen verschiedene Facetten des Themas »Coaching und Gesellschaft« auf und vertiefen sie. Die aufgeworfenen Fragen werden auf der Grundlage unterschiedlicher Wissenschaftsrichtungen, Fachdisziplinen und Einzeltheorien analysiert und diskutiert. Das Buch enthält einen Diskursbeitrag mehrerer Autoren und eine Zusammenschau als Abschluss, in der solche Unterschiede angesprochen werden. Das Thema »Coaching und Gesellschaft« ist ein außerordentlich weites Feld. Das Buch ist ein anspruchsvoller und interessanter Anfang des für die Coaching-Profession grundlegenden Diskurses. Es ist wichtig, es zu lesen und sich an diesem Diskurs zu beteiligen – wichtig, um für die eigene gesellschaftliche Rolle als Coach und im Interesse der Klientinnen und Klienten tiefere Einsichten in die komplexen Entwicklungszusammenhänge zu gewinnen.

Mai 2016
Siegfried Greif

Coaching und Gesellschaft

Einleitende und einladende Gedanken

Robert Wegener, Michael Loebbert und Agnès Fritze

Coaching wird in dieser Publikation in ein Verhältnis zu Gesellschaft gesetzt. Darin unterscheidet sich unser Vorhaben von anderen Perspektiven, die sich an Personen und ihren Interaktionen in Organisationen orientieren.

Coaching als sich weiter verbreitende Beratungsform – im Radio haben wir gerade die Wortschöpfung »Flüchtlingscoaching« gehört – antwortet in bestimmter Weise auf die Herausforderungen moderner, zugleich komplexer und individualisierter Gesellschaften (vgl. den Aufsatz von Dirk Baecker in diesem Band). So ist auch das Beispiel des Flüchtlingscoachings ein Hinweis darauf, dass sich die Leistung, das eigene Handeln und Leben zu orientieren und zu steuern, zunehmend von den klassischen Institutionen der Sinnerzeugung, wie Religion, staatlichen Organisationen und auch Unternehmen, hin zum Individuum als Subjekt seines Handelns und seiner Lebensgestaltung verschiebt. Herkömmliche Autoritäten, die vorgaben, was richtig und zu tun ist, fallen nicht nur aus, sondern sind sogar dysfunktional. Nur die individuelle Orientierungsleistung kann Komplexität handhabbar machen. Das gilt besonders auch für Flüchtlinge. Sie können in einer modernen Gesellschaft letztlich nur selbst die nächsten Schritte ihrer Lebens- und Arbeitsbiografie formulieren.

Der Ansatz von Coaching am Subjekt, an seiner Selbststeuerung und Selbstwirksamkeit, ist radikal und unumgänglich. Radikal, weil mit den Vorstellungen der Aufklärung von der Autonomie des Subjekts ernst gemacht wird. Unumgänglich, da nur die Zumutung von Autonomie unsere Unternehmen und sozialen Versorgungssysteme in einer komplexen Gesellschaft auf Dauer leistungsfähig erhal-

ten kann. Coaching wird zum Paradigma einer entwickelten Gesellschaft für das Verständnis von Beratung und Hilfe: Beratung für die Entwicklung von Selbststeuerung bedeutet Hilfe zur Selbsthilfe.

Darin liegt zugleich das Innovative an Coaching: Es verändert und entwickelt herkömmliche Verständnisse von Beratung und Hilfeleistung. Managementberatung, Sozialberatung, ja selbst medizinische und psychologische Therapie werden mit Coaching für Klientinnen und Klienten, Patientinnen und Patienten selbst steuerbar, sind in ihre Verfügung gestellt. Menschen sind erfolgreicher, werden schneller gesund, finden leichter eine neue Arbeit, wenn sie sich als selbstwirksam und selbstgesteuert wahrnehmen. Dafür gibt es vielfältige empirische Evidenz. Die Leistungsfähigkeit von Sporttreibenden, von Menschen in Unternehmen, von Empfängerinnen und Empfängern sozialer und medizinischer Unterstützungen wird bei ihrem Subjekt adressierbar. Coaching als Beratungsform für individuelle Selbstreflexion und erfolgreiche Handlungssteuerung gewinnt *deshalb* in vielen Bereichen an Bedeutung. Sport-Coaching, Business-Coaching, Executive-Coaching, Job-Coaching, Erziehungscoaching, Gesundheitscoaching und eben auch Flüchtlingscoaching sind nicht einfach inflationäre Erscheinungen von Coaching-Pop. Wenn Coaching zum Regangebot in staatlich finanzierten Dienstleistungen wie Schule und soziale Hilfe wird, ist das aus unserer Sicht Anzeichen und Merkmal eines sich verändernden Verständnisses von Beratung, ja von Unterstützung, Hilfe einerseits, Lernen und Entwicklung andererseits.

Für Organisationen und Unternehmen wie Kliniken, Verwaltungen, soziale Organisationen und Wirtschaftsunternehmen bedeutet das, dass sie sich ihrerseits mit Coaching auseinandersetzen müssen, um die Mitgestaltung der modernen Gesellschaft nicht zu verpassen. Für Management und Führungsverantwortung ist das eine mindestens bedenkenswerte Nachricht. Da Coaching im Sinne gegebener Handlungskalküle wie Planung, Strategie und Organisation nicht steuerbar ist – Fokus von Coaching ist die Selbststeuerung des Subjekts –, sind die Autonomie des Subjekts und die globale Gesellschaft die entscheidenden Bezugspunkte: Das Subjekt selbst steuert sich und seine Leistungsbeiträge zuerst und zunächst im Verhältnis zum eigenen Verständnis seiner gesellschaftlichen Herausforderungen, sei es, Geld zu verdienen, eine Familie zu ernähren, Beiträge zum Gemeinwesen zu gestalten, ein Bildungsziel zu erreichen oder eben ein Unternehmen voranzubringen. Klassische Vorstellungen von Kommandieren und Kontrollieren funktionieren in Organisationen und Unternehmen nicht mehr und führen in einer komplexen Welt nicht mehr zum Erfolg. Coaching wird zur Arbeitsform der Wahl für die Beratung von Patienten und Patientinnen, für die Jugendhilfe genauso wie für Personalentwicklung und immer mehr auch für die Unterstützung von Bildungsprozessen in Schulen und Universitäten. Management und Führung müssen selbst

coachende Funktionen übernehmen, wo die klassischen Planungsinterventionen ausfallen oder in den Hintergrund rücken.

Das alles beinhaltet und befördert auch Schattenseiten der Überforderung von Einzelnen, der Verantwortungsverschiebung, der Selbstabsolution von Führung, der Entpolitisierung von Wirtschaft und Gesellschaft: Coaching hat seine Grenze, wenn reale Handlungsspielräume, vorhandene Ressourcen und Kompetenzen, Anforderungen und Aufträge für Coaching auseinanderfallen. Nicht jeder Sportler kann durch Coaching zum Spitzensportler werden, nicht jeder Arbeitslose findet mit Coaching eine Stelle, kranke und psychisch beeinträchtigte Personen lernen vielleicht mit Coaching nur, mit ihren Herausforderungen besser umzugehen. Coaching setzt die organisationalen und politischen Steuerungssysteme nicht außer Kraft, es ist kein Treibsatz einer liberalistischen Utopie. Coaching ist aber in einen Rahmen gestellt und verlangt selbst diesen Rahmen der Entwicklung und Verbesserung von Gesellschaft, der Entwicklung und Verbesserung von Unternehmen und sozialen Organisationen, welche die Autonomie des Subjekts in den Mittelpunkt stellt. In diesem Sinne wird Coaching als Handlungsform für Beratung und Hilfe selbst zu einer Kraft gesellschaftlicher Entwicklung.

Wir können empirisch nicht belegen, inwieweit und in welchem Ausmaß Coaching ein Faktor für gesellschaftliche Entwicklung ist. Die weltweite Ausbreitung von Coaching, das Auftreten global agierender Berufsverbände, der weltweite Dialog von Praxis und Wissenschaft, der Einsatz von Coaching in global agierenden Unternehmen und Organisationen sind aber Indizien dafür, das Coaching ein wichtiger Faktor ist. Wir wissen auch nicht, ob, wo Coaching draufsteht, wirklich Coaching drin ist. Und wir wissen nicht, in welchem Maß Unternehmen und Organisationen tatsächlich Coaching als Arbeitsform, bei der es um Beratung und Hilfe geht, etablieren. Diese Fragen sind und bleiben weiterhin spannend.

Das vorliegende Fachbuch »Coaching und Gesellschaft. Forschung und Praxis im Dialog« lädt dazu ein, dem Spannungsbogen von Coaching und der Entwicklung von Gesellschaft ein Stück weit zu folgen. Konkret angesprochen sind neben Coaches, Wissenschaftlerinnen und Coaching-Weiterbildnern auch Auftraggebende für Coaching und Coaching-Programme in Unternehmen, Organisationen und Politik.

Wir knüpfen an die Ergebnisse des internationalen Coachingkongresses »Coaching meets Research ... Coaching in der Gesellschaft von morgen«¹ an, der im Juni 2014 von der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW in Olten durchgeführt wurde. Das hier vorliegende Fachbuch will den thematischen Kern des Verhältnisses von Coaching und Gesellschaft weiter ausloten. Dazu haben wir renommierte

1 www.coaching-meets-research.ch.

Autorinnen und Autoren aus unterschiedlichen Fachgebieten und kulturellen Hintergründen eingeladen. Das Verhältnis zwischen Gesellschaft als entscheidender Referenz für die Entwicklung und weitere Etablierung von Coaching einerseits und Coaching als Beitrag an die Entwicklung und Gestaltung von Gesellschaft andererseits steht im Fokus der Buchbeiträge.

Inhaltlich besteht das Buch aus sieben Beiträgen, die das Verhältnis von Coaching und Gesellschaft in unterschiedlicher Weise aufgreifen.

Im Beitrag von *Dirk Baecker* wird »Unruhe« als Merkmal eines Lebensgefühls und zugleich als Leitmetapher zur Beschreibung moderner Gesellschaft aufgegriffen. Aus soziologischer Sicht dient Coaching darin der Bewältigung und ist zugleich Treiber der Unruhe. Dieses Paradox ist Anlass und Herausforderung für Coaching. Und Coaching wird, so Baecker, darin selbst zu einem Medium der Entwicklung von Gesellschaft.

Reinhard Stelter entfaltet in seinem Beitrag die Argumentation für ein Third Generation Coaching. Verändert sich Gesellschaft, so muss sich auch Coaching verändern. Argumentationsgrundlage dabei ist die Annahme einer zunehmend »hyperkomplexen« Gesellschaft respektive zunehmend »hyperkomplexer« sozialer Zusammenhänge sowie einer damit verbundenen Suche nach festen Bezugspunkten. Als Konsequenz werden Coach und Coaching-Partner als »Mit-Menschen« gedacht. Dialoge fokussieren auf Werte und Sinnschaffen und haben die Entwicklung einer »neuen Dialogkultur« zum Ziel.

Harald Geißler thematisiert die Tatsache, dass die Bewertung von Coaching-Prozessen immer auch normative Aspekte beinhaltet. Die Gefahr der Instrumentalisierung erscheint, sobald es um Sollvorstellungen geht. Damit entsteht eine ethische Problematik. Der Artikel zeigt mögliche Auswege und Lösungen auf: (a) die Fassung von Coaching als pädagogische Praxis und ihre bildungstheoretische Reformulierung, (b) die Bewertung selbst als Praxis zu verstehen und darin ethisch zu reflektieren und (c) Bewertung in den Rahmen von Supervision zu stellen und darin auch ethisch zu verorten.

Beate Fietze entfaltet in ihrem Beitrag die These, dass die gesellschaftlichen Veränderungen der letzten dreißig Jahre, der beschleunigte soziale Wandel und die damit einhergehende Komplexitätssteigerung in der Figur der sozialen Selbstreflexivität ein neues Kulturmuster hervorgebracht haben, eine Selbstreflexivität, in der das Individuum sein soziales Bezugssystem in seine Selbstwahrnehmung mit einbezieht. Die Autorin analysiert, dass diese Entwicklung eng mit einem wachsenden Beratungsbedarf, mit der Ausdifferenzierung neuer Beratungsformen gekoppelt ist und dass sich diese in einem veränderten Beratungsverständnis niederschlagen.

Im Nachklang zum Kongress ist *Michael Loebbert* mit *Louis Klein* und *Markus Rettich* in einen Dialog getreten. Ihr Gespräch führt sie in einen kritischen

Diskurs zur Bedeutung von Organisation für das Verhältnis von Coaching und Gesellschaft. Ausgehend von der Organisation als Kontext von Coaching, über das Verhältnis von in einer Organisation arbeitenden Individuen und der sich ständig verändernden Organisation, den Nutzen von Coaching für Individuum und Organisation selbst, bis hin zu Fragen von Werten und Politik, wird Coaching infrage gestellt.

Im Sinne einer »Re-Renaissance« rückt *Prof. Dr. Jesus Hernandez Aristu* Coaching an den gedanklichen Ausgangspunkt der Entdeckung des Individuums in der Renaissance. Die Aufgabe von Coaching besteht darin, den Menschen als Individuum in seiner Bewusstseinerweiterung zu unterstützen. Gesellschaft kommt darin als »Du«, als konkrete Interaktion und als Dialog von Menschen in den Blick. Das bedeutet für das Selbstverständnis des Coaches, immer auch als Mensch und Mitmensch ansprechbar zu sein.

Der letzte Beitrag von *Nadine Page* und *Erik de Haan* geht noch einen Schritt weiter. Wenn für Coaching nicht nur eine wachsende Verbreitung, sondern auch zunehmende gesellschaftliche Bedeutung zu verzeichnen ist, sollten Wirksamkeit und Ergebnisse von Coaching kritisch diskutiert werden können. Die Autorin und der Autor fassen die Forschungslage, einschließlich ihrer eigenen, der weltweit größten empirischen Studie, zusammen und ziehen Schlussfolgerungen für die weitere Entwicklung von Coaching.

Den Ausklang der vorliegenden Publikation bildet eine Zusammenschau der Beiträge aus der Feder von *Marianne Hänseler*. Indem sie die zentralen Thesen und Themen der vorliegenden Beiträge zueinander ins Verhältnis setzt und kontrastiert, wird neben den unterschiedlichen Perspektiven auch ein gemeinsamer Tenor deutlich: Coaching muss als selbstreflexives, relationales und handlungsorientiertes Beratungsformat weiterentwickelt und noch klarer positioniert werden, damit es den Menschen und der Entwicklung von Gesellschaft dienen kann.