

Rahmenkonzept für den Überblick über Coaching-Ansätze und Coaching-Ausbildungen

Ausgangslage:

Coaching ist „in“, - und zwar in Zeiten, in denen es der Weiterbildungs- und Beratungsbranche insgesamt nicht so gut geht. Da ist es kein Wunder: Coaching ist zu einem Catch-all-Begriff geworden, der alles und nichts beinhaltet. Die Fachliteratur zum Thema „Coaching“ ist kaum noch zu überblicken. So führt Andreas Geßner (2000) in seiner 1999 eingereichten Dissertation im Literaturverzeichnis 238 Titel an. In ähnlicher Weise grassieren die Angebote von Trainings- und Beratungsinstituten, sich coachen zu lassen oder sich zum Coach zu qualifizieren. Das Ganze ist inzwischen zu einem nahezu undurchdringlichen Dschungel geworden.

In einer solchen Situation sind strukturierende Überblicke notwendig. Sie lassen sich unterschiedlich anlegen. Eine Möglichkeit ist es, eine Reihe wichtiger Aspekte zusammenzustellen und zu klären, wie sie von den verschiedenen Ansätzen, Autoren und Angeboten eingelöst werden. Diesen Weg hat Christopher Rauen (2001) in seinem Buch „Coaching“ gewählt, indem er 14 Aspekte identifiziert und prüft, ob und wie diese von 10 verschiedenen Autoren berücksichtigt worden sind. Es handelt sich hierbei um einen Ansatz, den ich als *phänomenologisch-pragmatisch* bezeichnen möchte. Denn Rauen bilanziert nur das Vorliegende, ohne dabei eine eigenständige Vorstellung von Coaching zu entwickeln.

Das Rahmenkonzept:

Ausgangspunkt meiner Überlegungen und meines Vorschlags ist, dass Coaching eine Beratung ist, bei der der Einzelne im Mittelpunkt steht und dabei darauf zielt, ihn in dreifacher Hinsicht zu unterstützen, nämlich (1) bzgl. seines Umgangs mit beruflichen Inhalten/Aufgaben, (2) bzgl. seines beruflichen Umgangs mit anderen Menschen und (3) bzgl. des Umgangs mit sich selbst und seiner Berufsrolle. Der Umgang mit sich selbst und seiner Berufsrolle ist dabei der wichtigste Aspekt, denn er liefert den Schlüssel für den Umgang mit Inhalten/Aufgaben und anderen Menschen. Die Arbeit mit und an beruflichen Problemen steht dabei im Mittelpunkt von Coaching. Sie gliedert sich in zwei Schritte, nämlich (1) die vorliegenden Probleme klar zu erkennen und zu identifizieren und (2) sie auf dieser Grundlage zu lösen. Die zu identifizierenden und zu lösenden Probleme sind dabei mit Bezug auf vier Referenzbereiche thematisieren, nämlich zum einen mit Bezug auf das *Wollen* des Klienten (1. Referenzbereich) und mit Bezug auf das, was er soll und muss (2. Referenzbereich) und zum anderen mit Bezug auf das, was er darf (3. Referenzbereich) und was er kann (4. Referenzbereich).

Ausgehend von diesem Vorverständnis von Coaching möchte ich im Folgenden einen Vorschlag unterbreiten, wie man die Leistungsversprechen der in Theorie und Praxis vorliegenden *Coaching-Ansätze* und *Coaching-Ausbildungen* systematisch strukturiert erfassen und so eine Grundlage schaffen kann für anschließende Arbeiten, in denen die Erfüllung dieser Leistungsversprechen empirisch zu überprüfen ist. Dieser Vorschlag erfolgt in Gestalt einer Rahmenkonzeption, die drei Dimensionen beinhaltet, nämlich (1) die psychische Tiefe der jeweiligen Coaching-Konzeption, (2) ihre soziale Reichweite und (3) die Art ihrer

Begründung und Vermittlung in Publikationen bzw. in der Coaching-Ausbildung. Diese drei Dimensionen lassen sich als ein „**Coaching-Würfel**“ mit drei mal drei, d.h. insgesamt 27 Zellen darstellen.

Diese drei Dimensionen lassen sich folgendermaßen darstellen:

- Die erste Dimension ist die **psychische Tiefe** der jeweiligen Coachingkonzeption bzw. -praxis. Hier lassen sich drei Stufen unterscheiden, nämlich Coaching (1) als Training operativen Zielerreichungslernens, (2) als Förderung strategischen Erschließungslernens und (3) als Unterstützung persönlichkeitsbildenden Identitätslernens (Geißler 2000). Auf allen drei Stufen kann und muss Coaching sich sowohl als Prozessberatung wie auch als Expertenberatung (Schein 2000) entfalten. Das grundsätzliche Verhältnis dieser beiden Beratungsmodi verschiebt sich jedoch von Stufe zu Stufe. D.h. der Anteil möglicher Expertenberatung muss von Stufe zu Stufe niedriger werden. So kann Coaching als Unterstützung persönlichkeitsbildenden Identitätslernens bis auf Ausnahmen immer nur Prozessberatung sein.

Nun im Einzelnen zu den drei Stufen:

- Stufe 1: Coaching als **Training operativen Zielerreichungslernens**.

Ausgangslage/Auftrag: Der Klient ist mit einer Aufgabe konfrontiert, die ihn überfordert bzw. die er noch nicht hinreichend gut bewältigen kann. Er ist sich in diesem Zusammenhang seiner Qualifikationsdefizite bewusst bzw. ist mit Unterstützung des Coach in der Lage, ein solches Bewusstsein zu entwickeln und entsprechende Lernziele zu formulieren.

Die Aufgabe des Coach ist es deshalb, ihm bei der Bewältigung jener Aufgabe zu helfen, indem er ihm einerseits Tipps und Erfahrungshinweise gibt und ihn andererseits unterstützt, jene Lernziele zu erreichen. Mit Blick auf die vorgegebene Aufgabe, die Anlass für das Coaching ist, sind nach der Bestimmung der Lernziele die beim Klienten vorliegenden Stärken (Talente) und Schwächen zu diagnostizieren, um anschließend Schritt für Schritt die vorliegenden Stärken auszubauen und Schwächen abzubauen. Das geschieht allerdings immer nur mit Blick auf die Bewältigung der Aufgabe, die Anlass für das Coaching ist.

Die historischen Wurzeln dieses Coachingansatzes liegen einerseits im Sportcoaching und andererseits in der Erwachsenenbildung.

Die wichtigsten wissenschaftlichen Quellen sind deshalb einerseits die Erkenntnisse der behavioristischen Lernpsychologie und der Verhaltenstherapie (z.B. Edelmann 1996) und andererseits die Didaktik-Vorstellungen der Erwachsenenbildung (z.B. Döring 1983). Aber auch einzelne Tools des NLP (Bandler/Grinder 1992) bieten sich hier an. Und schließlich ist auch die Philosophie in diesem Zusammenhang nicht völlig unbedeutend, und zwar vor allem die Logik und Sprachphilosophie, die wichtige Hinweise gibt, wenn es um die logische Herleitung von Lernzielen geht (Meyer 1972).

Auch wenn er die gerade erwähnten erwachsenenpädagogischen und philosophischen Traditionen nicht berücksichtigt, lässt sich als Beispiel für diese erste Stufe der Coachingansatz von Rückle (2000) anführen.

- Stufe 2: Coaching als **Förderung strategischen Erschließungslernens**.

Ausgangslage/Auftrag: Hier sind zwei Möglichkeiten denkbar: Die erste besteht darin, dass der Klient sich mit Unterstützung des Coach seiner vorliegenden Ressourcen, d.h. seines Wissens und Könnens sowie seiner Motivationen und

impliziten bzw. untergründigen Glaubenssätze mehr bewusst werden und sie systematisch fördern will. Die zweite Möglichkeit besteht darin, dass er ein Problem lösen will, dessen Ursachen er aber nicht genau kennt, sodass Coaching als Training operativen Zielerreichungslernens nicht in Frage kommt. Die Aufgabe des Coach ist es dabei, dem Klienten zu helfen, das Problem aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten, auf diese Weise seine Struktur zu erkennen und mit Blick auf seine vorliegenden Ressourcen anschließend kreativ verschiedene Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln.

Die wichtigsten Grundlagen dieses Coachingansatzes sind Erkenntnisse des systemischen Managements (z.B. Ulrich/Probst 1988), der systemischen Therapie (z.B. Schlippe/Schweitzer 1996) und der konstruktivistischen Erwachsenenbildung (z.B. Arnold/Siebert 1995). Eine weitere wichtige Quelle ist hier wiederum das NLP. Und schließlich bietet sich auch wiederum – als eine höchst wertvolle, aber bisher so gut wie gar nicht genutzte Quelle der Erkenntnis und Anregung - die Philosophie an, und zwar mit ihrer vor allem von Kant nachhaltig herausgearbeiteten kategorialen Unterscheidung von Sein und Sollen und der vor allem durch Hegel begründeten Dialektik mit ihrem Dreischritt von These, Antithese und Synthese.

Beispiele für Coaching-Konzepte in der Tradition des systemischen Managements und der systemischen Therapie sind Holtbernd/Kochanek (1999), König/Volmer (2002) und A. Schreyögg (1995).

Beispiele für NLP-basierte Coaching-Konzepte sind Kliebisch (1996) und Maaß/Ritschl (1997).

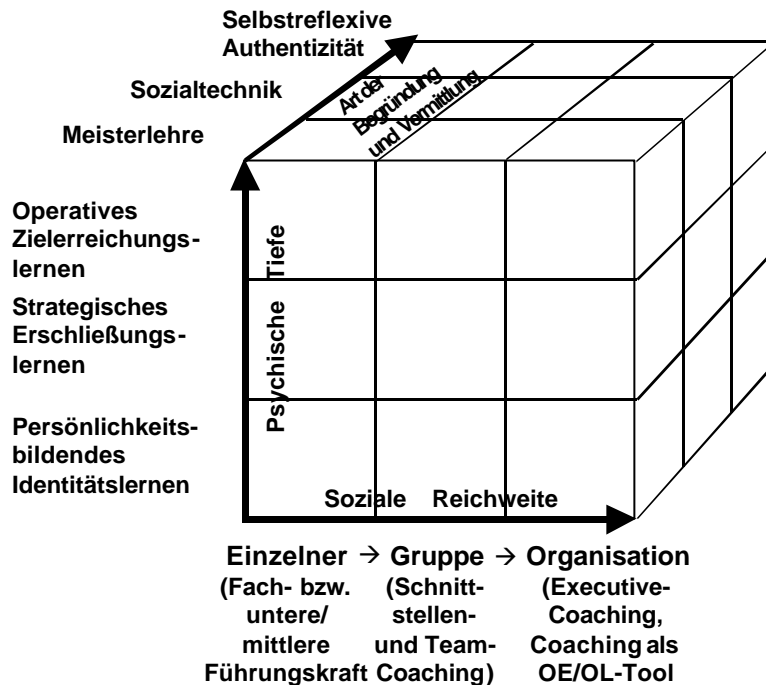
- Stufe 3: Coaching als **Unterstützung persönlichkeitsbildenden Identitätslernens**

Ausgangslage/Auftrag: Der Klient steckt entweder in einer mehr oder weniger klar oder diffus erlebten Sinn- und Motivationskrise, die er alleine nicht lösen kann oder er will den Sinn seiner beruflichen Ausrichtung, Orientierungen und Entscheidungen kritisch überprüfen.

Hier geht es also nicht allein um den Erfolg, sondern um die Frage nach dem Sinn hinter dem Erfolg. Im Mittelpunkt dieser – durchaus an den Persönlichkeitskern herantretenden – Arbeit steht die Auseinandersetzung einerseits mit der lebensgeschichtlichen Vergangenheit und andererseits mit der Zukunft und ihren Hoffnungen, Ängsten und Zweifeln. Im Coaching müssen deshalb sehr viel mehr als auf der ersten und zweiten Stufe unter anderem auch psychotherapeutische Verfahren eingesetzt werden.

Wichtigste Grundlage ist hier die subjektfokussierte und ethisch verpflichtete Erwachsenenbildung (z.B. Arnold 1991) in Verbindung mit Erkenntnissen der Tiefenpsychologie (Psychoanalyse, Gestalttherapie) und der humanistischen Psychologie. Eine weitere wichtige Quelle, die allerdings nicht ganz unproblematisch ist, weil sie zu Manipulation verführen kann, ist wiederum auch hier das NLP (siehe z.B. Reframing). Und schließlich ist auch hier noch einmal – als eine viel zu wenig genutzte Quelle der Erkenntnis und Anregung - die Philosophie zu nennen, und zwar vor allem die Existenzphilosophie (z.B. Heidegger, Bollnow) mit ihrem Interesse an Freiheit und Determination und der sich daraus ergebenden Verantwortung für den Menschen.

Zwar wird bei fast allen Coachingkonzepten diese dritte Stufe grundsätzlich berücksichtigt, aber im Gegensatz zur ersten bzw. zweiten Stufe wird sie in der Regel nur wenig entfaltet. Beispiele für eine etwas weitergehende Berücksichtigung finden sich bei Bayer (1995) und Looss (1991).



- Die zweite Dimension des „Coaching-Würfels“ ist die **soziale Reichweite**. Hier lassen sich drei Reichweiten unterscheiden, nämlich (1) die Beschränkung auf den Einzelnen, d.h. auf die einzelne Fach- bzw. (untere/mittlere) Führungskraft, (2) Fokussierung auf die Kooperation des Einzelnen, d.h. der einzelnen Fach- oder (unteren/mittleren) Führungskraft mit anderen (d.h. Schnittstellen- und Team-Coaching) und (3) Unterstützung des Einzelnen – und zwar vor allem von Change-Agents und oberen Führungskräften - im Kontext der gesamten Organisation (d.h. Executive-Coaching bzw. Coaching als Tool für OE/OL). Bei einer solchen Differenzierung ist entscheidend, dass letztlich immer der Einzelnen im Mittelpunkt steht. Denn nur so kann sich Coaching sinnvoll von Teamentwicklung und Organisationsentwicklung abgrenzen und ein eigenständiges Profil entwickeln bzw. bewahren.
 - Ebene 1: **Beschränkung auf den Einzelnen**
Die praktische Ausgangslage bzw. der Auftrag zeichnet sich hier dadurch aus, dass der Coach einzig und allein mit dem Einzelnen, d.h. der einzelnen Fach- bzw. untere/mittlere Führungskraft arbeitet. Das heißt nicht, dass ihr soziales Umfeld im engeren Sinne (Gruppe) und weiteren Sinne (Organisation) nicht mitberücksichtigt wird. Denn die Fach- bzw. Führungskraft, die sich coachen lässt, will in der Regel lernen, mit ihrem sozialen Umfeld besser zurecht zu kommen. Die Aufgabe einer Verbesserung dieser Beziehung liegt hier jedoch einzig und allein in den Händen des Einzelnen. Denn es wird keine weitere Person des sozialen Umfeldes explizit in das Coaching mit einbezogen.

Die Beschränkung auf den je Einzelnen ist immer dann sinnvoll, wenn der Klient z.B. eine neue Aufgabe/Position übernommen hat oder wenn er bestimmte Schwächen abbauen bzw. Stärken ausbauen will, wenn er sich Alternativen erschließen oder wenn er eine Sinnkrise überwinden will. Ausnahmslos alle vorliegenden Ansätze decken diese erste Coaching-Ebene ab.

- **Ebene 2: Fokussierung auf die Kooperation des Einzelnen mit anderen (Schnittstellen- und Team-Coaching)**

Ausgangslage/Auftrag: Hier geht es um die Kooperation bzw. Schnittstellen, die die einzelne Fach- oder (untere/mittlere) Führungskraft mit bestimmten anderen Personen ihres unmittelbaren sozialen Umfeldes hat und verbessern will. Um dieses Ziel zu erreichen, reicht es nicht, wenn sich die Fokuspersion, d.h. die einzelne Fach- oder Führungskraft entwickelt, - hinzukommen muss, dass sich auch ihre Kooperationspartner mitentwickeln. Um das zu erreichen, bieten sich drei Möglichkeiten an, nämlich erstens ein paralleles Coaching der Kooperationspartner und der Fokuspersion in einem dyadischen Setting (d.h. Coach und ein Klient) und zweitens ein triadisches Setting (d.h. Coach und zwei Klienten) der Fokuspersion mit jeweils einem Kooperationspartner und drittens ein Team-Coaching, bei dem nicht nur das Team als Ganzes, sondern immer auch die Teammitglieder als Einzelne im Mittelpunkt stehen. Diese drei Möglichkeiten sind nicht Alternativen, die sich ausschließen, sondern Settings, die sich gegenseitig ergänzen. Sie lassen sich auf allen drei Stufen des Coaching entfalten, d.h. als operatives Anpassungslernen, als strategisches Erschließungslernen und als persönlichkeitsbildendes Identitätswissen.

Wird auf dieser Coaching-Ebene gearbeitet, bieten sich als wichtigste Grundlage Erkenntnisse der Kommunikationstheorie, der Gruppendynamik, der themenzentrierten Interaktion, der systemischen Therapie sowie des Konfliktmanagements bzw. der Mediation an.

Umfangreichere Ausführungen zum Team-Coaching, das jedoch m.E. den Einzelnen nicht weitgehend genug in den Mittelpunkt stellt und sich deshalb konzeptionell nicht klar genug von Teamentwicklung unterscheidet, sind bei Rückle (2000, S. 27-37) und Schmidt-Tanger (1998, S. 115-177) zu finden.

- **Ebene 3: Unterstützung des Einzelnen im Kontext der gesamten Organisation (Executive-Coaching und Coaching als OE/OL-Tool)**

Ausgangslage/Auftrag: Die größte soziale Reichweite hat Coaching dann, wenn der Klient als Mitglieder/Leiter einer Projektgruppe in Organisationsentwicklungs- bzw. Changemanagementprozesse involviert ist oder als Mitglied der Geschäftsführung, des Vorstands oder Aufsichtsrats für die gesamte Organisation eine weitreichende Verantwortung für die gesamte Organisation übernimmt. In einer solchen Situation wird Coaching zu einem wichtigen Tool für Organisationsentwicklung (OE), Changemanagement bzw. Organisationslernen (OL).

Wichtigste Grundlage für Ansätze mit einer so weitgehenden sozialen Reichweite sind Erkenntnisse des systemischen Managements, der Organisationsentwicklung bzw. des Change Managements und des Organisationslernens sowie nicht zuletzt auch der Supervision.

Ansätze, die sich einen solchen Anspruch auf die Fahnen geschrieben haben, sind u.a. bei Böning (2003), König/Volmer (2002), Looss (1999) und Schmidt-Tanger (1998) zu finden.

- Die dritte Dimension des „Coaching-Würfels“ ist die **Art der Begründung und Vermittlung**. Diese Dimension ist nicht so ganz leicht verständlich zu machen. Denn sie reflektiert das Theorie-Praxis-Verhältnis, das in irgendeiner Form in jeder Publikation über Coaching und in jeder praktischen Coaching-Ausbildung durchscheint, selten jedoch dabei explizit ins Bewusstsein gerückt wird. Hier bieten sich drei Varianten an, nämlich (1) die Dominanz der vom Autor oder Lehr-Coach selbst erfahrenen und praktizierten Praxis, (2) die Vorherrschaft von vorwiegend wissenschaftlich begründeten psychologischen Techniken und (3) die kritische Selbstreflexion der eigenen Erfahrung und Praxis des Autors oder Lehr-Coach durch die Berücksichtigung und Auseinandersetzung mit den psychologischen, pädagogischen, managementwissenschaftlichen und nicht zuletzt auch philosophischen Grundlagen von Coaching.

Diese drei Varianten lassen sich folgendermaßen darstellen:

- 1. Variante: **Meisterlehre**
Publikationen und Vorträge über Coaching sowie praktische Coaching-Ausbildungen können sich im wesentlichen auf die eigene Erfahrung und die so gewonnenen „Erfolgsrezepte“ begründen. Das Resultat ist dann eine Meisterlehre eines „erfahrenen“ Praktikers. Dieser Begründungs- und Vermittlungstypus ist weit verbreitet. Er ist oft daran zu erkennen, dass neben vielen Praxisbeispielen für das Coaching-Gespräch ein Standard-Phasenmodell empfohlen wird. Beispiele hierfür sind bei Rückle (2000) und Shula/Blanchard (1996) zu finden.
- 2. Variante: **Sozialtechnik**
Das Gegenstück zur ersten Variante sind Publikationen zum Coaching und Coaching-Ausbildungen, bei denen wissenschaftlich begründete Tools und Techniken im Vordergrund stehen. Beispiele für diese zweite Variante der Begründung und Vermittlung von Coaching sind bei Rauen (2001), Schmidt-Tanger (1998), Schreyögg (1995) und Vogelauer (2000) zu finden.
- 3. Variante: **Selbstreflexive Authentizität**
Im Gegensatz zu den beiden ersten Varianten sind hier nicht allein die langjährigen Erfahrungen des Autors bzw. Lehr-Coach oder seine differenzierte Toolbox das zentrale Medium der Begründung und Vermittlung des jeweiligen Coaching-Ansatzes oder Coaching-Ausbildung, sondern die reflektierende Offenlegung einerseits der Erfahrungen des Autors bzw. Lehr-Coach und andererseits die kritische Einschätzung der sich anbietenden bzw. empfohlenen Coaching-Tools. Mit anderen Worten. Im Rahmen dieser Variante, ist etwas anderes gefragt als Meisterlehre und Sozialtechnologie, um sich und seine Lehre anderen mitzuteilen. Die Alternative ist die selbstreflexive Authentizität, indem der Autor bzw. Lehr-Coach sich nicht hinter seiner Erfahrung oder hinter wissenschaftlich begründeten Tools „versteckt“, sondern sich in seiner eigenen Persönlichkeit offen zeigt und reflektiert, - und zwar auch in Auseinandersetzung mit den psychologischen, pädagogischen, managementwissenschaftlichen und nicht zuletzt auch philosophischen Grundlagen des Coachings.

Vor allem dann, wenn das Coaching vom Vorgesetzten durchgeführt wird (z.B. Brinkmann 1994), wird diese dritte Variante besonders wichtig, und zwar weil die Vorbildhaftigkeit des Vorgesetzten hier über die Glaubwürdigkeit seiner Coaching-Aktivitäten entscheidet.

Im Gegensatz zur ersten und vor allem zur zweiten Variante ist es nicht leicht, überzeugende Beispiele für diese dritte Variante zu finden. Am ehesten wäre hier wohl der Ansatz von Looss (1991) zu nennen.

Vor dem Hintergrund dieser Ausführungen wird erkennbar, dass es sehr unterschiedliche Profilierungen von Coaching gibt und geben kann und dass alle ihre gute Berechtigung haben. Was ihnen gemeinsam sein muss, ist jedoch eine seriöse Grundlage. In ihr muss, so das Votum dieses Beitrags, dreierlei zusammenkommen, nämlich eine hinreichende Beherrschung der wissenschaftlichen Grundlagen, ausreichende praktische Erfahrungen und eine gelungene Integration von beidem in der eigenen Persönlichkeit. Damit plädiere ich dafür, dass jeder gute Coach grundsätzlich in der Lage sein muss, die beiden ersten Dimensionen des oben vorgestellten „Coaching“-Würfel maximal ausschöpfen zu können, auch wenn das im Einzelfall nicht gefragt sein sollte. D.h. jeder wirklich gute Coach sollte die Fähigkeiten haben, Coaching sowohl als Training anpassungsorientierten Zielerreichungslernens, wie auch als Förderung strategischen Erschließungslernens und schließlich auch als Unterstützung persönlichkeitsbildenden Identitätslernens zu praktizieren und dabei den Klienten als Einzelnen in den Mittelpunkt zu stellen und darüber hinaus auch in der Lage sein, Coaching als Schnittstellen-Coaching und als Tool für Organisationsentwicklung und Organisationslernen einzusetzen. Für den Lehr-Coach und Autor von Coaching-Publikationen sollte hierzu noch die Fähigkeit hinzukommen, die eigenen praktischen Erfahrungen mit allen wichtigen wissenschaftlichen Grundlagen von Coaching in seiner Persönlichkeit zu integrieren.

Philosophie

- Logik, Sprachphilosophie
- Dialektik
- Freiheit/Determination, Verantwortung
- Handlungstheorie: Sein und Sollen

Psychologie

- Verhaltenstherapie
- Humanistische Psychologie
- Systemische Psychologie
- Tiefenpsychologie

Erfahrungen
und
Persönlichkeit
des Coach

Managementwissenschaften

- Grundlagen BWL/Org.theor.
- Prozessberatung, OE/OL
- Systemisches Management
- Konfliktmgt./Mediation

Pädagogik

- erziehungsphilosophische Grundlagen
- Didaktik der Erwachsenenbildung
- Mediendidaktik, blended learning
- selbstorganisiertes Lernen und Lernberatung

Der „Coaching-Würfel“ als Hilfsmittel für die Bedarfsbestimmung und Angebotsprofilierung von Coaching und Coaching-Ausbildungen:

Wer Coaching einkaufen will, kann seinen Bedarf mit Bezug auf die beiden ersten Dimensionen des „Coaching-Würfels“ strukturieren, indem er folgende Fragen stellt:

- Soll das Coaching, das wir haben wollen, ausschließlich Training operativen Anpassungslernens, oder Förderung strategischen Erschließungslernens oder aber Unterstützung persönlichkeitsbildenden Identitätslernens sein oder wollen wir eine – wie auch immer profilierte – Mischung aus diesen drei Möglichkeiten haben?
- Wollen wir ein Coaching, das sich ausschließlich nur auf den Einzelnen beschränkt, oder wollen wir, dass über das Coaching, das wir einkaufen, sich auch im Umfeld des Klienten oder vielleicht sogar in der ganzen Organisation „etwas bewegt“. D.h. Wollen wir nur ein Individual-Coaching oder zusätzlich auch ein Schnittstellen-Coaching oder Coaching, das wir auch oder im wesentlichen als Tool für Organisationsentwicklung bzw. Change Management und Organisationslernen einsetzen wollen?

Diese Fragen sind nicht nur für den Einkauf, sondern auch für den Verkauf von Coaching wichtig. Der „Coaching“-Würfel ist in diesem Sinne deshalb auch ein Marketing-Instrument. Hier stellen sich vor allem folgende Fragen:

- Haben wir die Kernkompetenz und besteht die Besonderheit unseres Marktangebotes in einem Coaching, das sich ausschließlich oder überwiegend als Training operativen Anpassungslernens, oder als Förderung strategischen Erschließungslernens oder als Unterstützung persönlichkeitsbildenden Identitätslernens versteht, oder haben wir die Kernkompetenz und besteht die Besonderheit unseres Marktangebotes darin,

kundenorientiert und einzelfallbezogen aus diesen drei Möglichkeiten eine jeweils passende Mischung zusammenzustellen?

- Konzentrieren wir unsere Angebote auf ein Coaching, das sich ausschließlich nur auf den Einzelnen beschränkt, oder haben wir die Kernkompetenz und besteht die Besonderheit unseres Marktangebotes darin, dass wir über das Coaching auch etwas im Umfeld des Klienten oder vielleicht sogar in der ganzen Organisation bewegen können.

Und schließlich lässt der „Coaching“-Würfel sich auch für den Einkauf und Verkauf von Coaching-Ausbildungen benutzen, indem gefragt wird:

- Was ist der Identitätskern und die Grundlage unserer Ausbildung?:
 - Ist es im wesentlichen eine Meisterlehre, indem das Erfahrungswissen, das sich in der Praxis der Ausbildung langjährig bewährt hat, weitergegeben wird und indem die Lernenden versuchen, ihren „Meistern“ möglichst viel „abzuschauen“?
 - Ist es im Wesentlichen die Vermittlung von wissenschaftlich begründetem Wissen, seiner Nutzung in Gestalt handhabbarer Tools und dem Training, diese professionell einzusetzen?
 - Oder steht bei uns die Selbsterfahrung und ihre theoriegeleitete Selbstreflexion im Mittelpunkt unserer Ausbildungskonzeption?
- Wie stark oder ausschließlich fokussiert sich unsere Ausbildung auf das Coaching von Einzelnen oder wie weitgehend qualifizieren wir auch dafür, Coaching für die Entwicklung des unmittelbaren Umfeldes des Klienten oder als Tool für OE/OL einsetzen zu können?
- Wie intensiv vermitteln wir denjenigen, die wir ausbilden bzw. ausbilden wollen, Qualifikationen, die sie in die Lage bringen, ihre Klienten zielerreichend zu trainieren, sie bei ihrem strategischen Erschließungslernen zu fördern und/oder sie bei ihrem persönlichkeitsbildenden Identitätslernen zu unterstützen?

Literatur:

Arnold, R.: Erwachsenebildung. Hohengehren 1991

Arnold, R./ Siebert, H.: Konstruktivistische Erwachsenenbildung. Hohengehren 1995

Bandler, R./ Grinder, J.: Neue Wege der Kurzzeittherapie. Neurolinguistische Programme. Paderborn 10. Aufl. 1992

Bayer, H.: Coaching-Kompetenz: Persönlichkeit und Führungspsychologie. München 1995

Brinkmann, R.D.: Mitarbeiter-Coaching. Heidelberg 1994

Böning, U.: Executive Coaching im Rahmen von Veränderungsprozessen des Unternehmens. In: Schmitz-Buhl, St.M./ Faulhammer, M./ Rauen, Chr. Tomaschek, M./ Webers, th./ Weise, A. (rsg.): Coaching: Zukunft der Branche – Branche der Zukunft. Heidelberg 2003, S.32-34

Döring, K.W.: Lehren in der Erwachsenenbildung. Weinheim, Basel 1983

Edelmann, W.: Lernpsychologie. Weinheim 5. Aufl. 1996

Geißler, H.: Organisationspädagogik. München 2000

Geßner, A.: Coaching – Modelle zur Diffusion einer sozialen Innovation in der Personalentwicklung. Frankfurt/M. 2000

Holtbernd Th./ Kochanek, B.: Coaching. Köln 1999

Kliebisch, U.W.: Psych-Coaching. Baltmannsweiler 1996

König, E./ Volmer, G.: Systemisches Coaching. Weinheim, Basel 2002

Looss, W.: Coaching für Manager. Landsberg/Lech 1991

- Looss, W.: Coaching – Qualitätsüberlegungen beim Einsatz von Coaching. In: Fatzer,G./
Rappe-Giesecke, K./ Looss, W.: Qualität und Leistung von Beratung. Köln 1999,
S. 105-132
- Maaß, E./ Ritschl, K.: Coaching mit NLP. Paderborn 1997
- Meyer, H.L.: Einführung in die Curriculum-Methodologie. München 1972
- Rauen, Chr.: Coaching. Göttingen u.a. 2001
- Rückle, H.: Coaching: so spornen Manager sich und andere zu Spitzenleistungen an.
Landsberg/Lech 2000
- Schein, E.: Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Köln 2000
- Schlippe, A.v. /Schweitzer, J.: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung.
Göttingen 1996
- Schmidt-Tanger, M.: Veränderungs-COACHING. Paderborn 1998
- Schreyögg, A.: Coaching. Frankfurt 1995
- Shula, D./ Blanchard, K.: Talent zum Coach hat Jeder ! Wien 1996
- Ulrich, H. /Probst, G.J.B.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln.
Bern, Stuttgart 1988
- Vogelauer, W.: Methoden-ABC im Coaching. Neuwied 2000