

Wo Coaching greift

Wofür Coaching im Kontext von Hochschule und Wissenschaft im Vergleich zu anderen Methoden besonders geeignet erscheint, wird im Folgenden dargestellt. Beleuchtet wird dabei auch, wo die Grenzen zu anderen Ansätzen liegen.

von JÜRGEN REIMANN

Coaching ist nach Astrid Schreyögg eine „exklusive Personalentwicklungsmaßnahme“, in der neben der Förderung sozialer Kompetenz, der Begleitung persönlicher Entscheidungen, Übergänge und Konflikte, auch Kompetenzen „begradigt oder deren Erweiterung gefördert werden“. Coaching erscheint somit als besonders geeignet, wenn Anliegen, Situationen oder Themen begleitet und bearbeitet werden, bei denen Menschen in hohem Maße persönlich und kompetent agieren müssen – und das heißt letztlich auch, als Teile eines organisationalen Systems bestmöglich funktionieren sollen. Personenbezogene Themen im Bereich von Hochschule sind zum Beispiel professionelle Nähe und Distanz, persönliche Durchsetzungsfähigkeit oder Kreativität, Konkurrenz, Flexibilitätsanforderungen, individuelle

Karriereplanung und Strategieentwicklung sowie die Frage nach eigener Führungsrolle und Führungsstil. Funktionen (in) einer Organisation sind die Erfüllung von Aufgaben sowie die Einnahme bestimmter Rollen und Positionen. Eine enge Koppelung von Person und Funktion liegt beispielsweise vor, wenn Personen Entscheidungen treffen, Verhandlungen führen oder Wege (er)finden müssen, die nicht nach einem bestimmten Plan oder einer Vorgabe abgearbeitet werden können und die für diese Person und/oder andere eine hohe Bedeutung und Tragweite haben.

Aus der jeweiligen Konstellation von Person und Funktion ergibt sich dann ein Coachingauftrag, der bestenfalls damit endet, dass der Coachee am Ende des Coachings (besser) weiß, was er tun will, da dies für ihn nach ausreichender Abwägung attraktiv ist, oder tun sollte in dem Sinne, dass er sich an seine im Coaching entwickelte Entscheidung oder Vorhaben gebunden fühlt und wie er dies tun kann. Die formale Rahmung bilden hierbei in der Regel Dreiecksverträge zwischen Auftraggeber, Coachee und Coach, welche auch darüber Struktur und Klarheit schaffen (sollen), wie mit den Ergebnissen des Coachings verfahren werden kann.

Die Reichweite von Coaching

Indem Coaching an der Schnittstelle von Person und Funktion ansetzt, können diverse persönliche und funktionsbezogene Themen in einem Coaching (erstmalig) zur Sprache kommen und – entsprechende Qualifikation und Expertise des Coach vorausgesetzt – auch dort bearbeitet werden. Dabei kann Coaching keinen exklusiven Primär- oder Absolutheitsanspruch generieren, der andere Ansätze erübrigt (s. Grafik links). Coaching ist ein individuelles Format, das in sinnvoller Koppelung mit anderen Formaten und in Rückbindung an den organisationalen Bezugsrahmen, in

Coaching hat keinen Absolutheitsanspruch



Grafik: Reimann



„Coaching bietet eine professionelle Möglichkeit der individuellen Unterstützung, wenn Person und Funktion eng verbunden und verwoben sind“

dem und für den es eingesetzt wird, dienlich werden kann.

Die Grenzen von Coaching

Bezogen darauf, dass Coaching Teil von Organisations- und Personalentwicklung ist, ohne diese zu ersetzen, liegt eine zentrale Grenze darin, dass wichtige Beratungen und Entscheidungen, die innerhalb der Organisation vollzogen werden müssen, nicht in Coachings verlagert werden dürfen und so nur zwischen Coachee(s) und Coach ausgehandelt würden. Ein Coach übernimmt und ersetzt keine Führungsaufgaben.

Auf funktionaler Ebene und damit bezogen auf den Bereich von Fachberatung und Training wäre die Grenze von Coaching als exklusiver Personalentwicklungsmaßnahme da zu ziehen, wo persönliche Faktoren nicht so direkt mit den zu erlernenden Fähigkeiten in Verbindung stehen, dass diese nur innerhalb eines Coachings herausgearbeitet und angeeignet werden können. Eine neue Version von Excel oder Outlook bedienen zu können, bedarf auf keiner Hierarchiestufe eines echten Coachings.

Bezogen auf Supervision und Mediation, die ebenfalls an der Schnittstelle von Person und Funktion ansetzen, ist die Grenze von Coaching durch den Aspekt der sozialen Interaktion bestimmt. Supervision begleitet mehr und deutlicher als Coaching soziale Interaktion (insbesondere die Beziehung zu eigenen Klienten und zu dem System, in dem gearbeitet wird) durch eine Kontinuität prozessoraler

Begleitung und Reflexion. Mediation stellt ein professionelles und geregeltes Verfahren für die Konflikttaftigkeit sozialer Interaktion zur Verfügung.

Auf Ebene persönlicher Themen und Anliegen und damit zum Beispiel bezogen auf Lebensberatung und Psychotherapie endet Coaching da, wo so intensiv an persönlichen Themen oder vorübergehenden, belastungs- oder erkrankungsbedingten Einschränkungen des persönlichen Funktionierens gearbeitet werden muss, dass der organisational-funktionale Anteil aus dem Fokus gerät und somit nicht mehr zugleich adäquat bearbeitet werden kann.

Fazit

Coaching bietet eine professionelle Möglichkeit der individuellen Unterstützung, wenn Person und Funktion eng verbunden und verwoben sind. Der Coach unterstützt dabei, die im Zuge der Auftragsklärung präzisierten Ziele zu erreichen. Neben dieser Zielorientierung bietet Coaching Flexibilität und Offenheit für hilfreiche Einsichten, neue Erfahrungen und überraschende Lösungen, die im besten Fall nützlich für die Person sind und einen Mehrwert für die Organisation generieren. Notwendigerweise zum Coaching gehörende Zielkontrollen geben Auskunft darüber, was im Rahmen von Coaching präzisiert oder neu kontrahiert werden muss, beziehungsweise welche angrenzenden Formate weiterführend oder vertiefend als geeignet erscheinen. Eine bloße Verlängerung, Verlagerung oder Ausweitung von Coaching wird in den seltensten Fällen die Lösung sein.



Foto: privat

Jürgen Reimann ist Mitglied im Coachingnetz Wissenschaft und arbeitet seit zehn Jahren als Coach, Supervisor und Organisationsberater. Seit 2012 in der Stabsstelle für Qualitätsmanagement und Lehrentwicklung an der Robert Schumann Hochschule Düsseldorf. Schwerpunkt seiner Arbeit ist die individuelle Begleitung und Beratung von Personen, die Funktionen in Hochschulleitung, Hochschulentwicklung, akademischer Selbstverwaltung, dem Third Space oder der (künstlerischen) Lehre wahrnehmen.

✉ **E-Mail**
consulting@grenzraum.info